



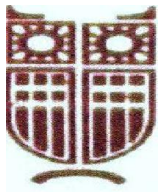
ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
PANTEIO UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**“ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ MANAGEMENT ΣΤΙΣ
ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗΣ ΑΡΧΗΣ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (Α.Α.Δ.Ε.) ”**

ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΒΑΣΙΛΑΚΗ

ΑΘΗΝΑ 2017



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
PANTEIO UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

“ Ο ρόλος του Δημόσιου Μάνατζμεντ στις διαρθρωτικές αλλαγές του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα – Η περίπτωση της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) ”

Αγγελική Βασιλάκη

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Ομότιμη Καθ. Μαρία Βενετσανοπούλου (επιβλέπουσα)

Καθηγήτρια Σταυρούλα Κτιστάκη

Αναπληρωτής Καθηγητής Ιωάννης Φίλος

ΑΘΗΝΑ
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2017



Copyright © Αγγελική Ε. Βασιλάκη, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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 διδακτορικής διατριβής από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δε δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τη μεγάλη μου ευγνωμοσύνη και να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα Ομότιμη Καθηγήτρια του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Μαρία Βενετσανοπούλου για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου και με στήριξε καθ'όλη τη διάρκεια της διδακτορικής μου διατριβής, καθώς και για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές της για την ορθή εκπόνησή της.

Ευχαριστώ επίσης, τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής και συγκεκριμένα την Καθηγήτρια του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Σταυρούλα Κτιστάκη και τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Παντείου Πανεπιστημίου κ. Ιωάννη Φίλο, για το χρόνο που αφιέρωσαν στην παρούσα διατριβή.

Επίσης, οφείλω να ευχαριστήσω τους Προϊσταμένους και τους συναδέλφους μου στις επιμέρους Οικονομικές Υπηρεσίες: Α΄ Δ.Ο.Υ. Πειραιά, Ε΄ Δ.Ο.Υ. Πειραιά, Φ.Α.Ε. Πειραιά, Δ.Ο.Υ. Πλοίων, Δ.Ο.Υ. Κατοίκων Εξωτερικού και Α΄ Τελωνείο Πειραιά, της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.) για το χρόνο και τις απόψεις που μοιράστηκαν μαζί μου.

Στην οικογένειά μου, θα ήθελα να εκφράσω τη μεγάλη μου ευγνωμοσύνη και να τους ευχαριστήσω με όλη μου την καρδιά, που στάθηκαν δίπλα μου σε όλες τις δυσκολίες, καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής και που με το δικό τους τρόπο είναι πάντα δίπλα μου αρωγοί, δίνοντάς μου τη δύναμη να πραγματοποιώ τις επιθυμίες μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7 - 8
A B S T R A C T	9 - 10
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	11- 12
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	13
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΠΙΝΑΚΩΝ	14
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15 - 21

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ

1.1.	Έννοια και περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα	23 - 25
1.2.	Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης	25 - 27
1.2.1.	Οι γενικές – θεμελιώδεις αρχές της Δημόσιας Διοίκησης	27 - 28
1.3.	Εισαγωγικές έννοιες του Δημόσιου Μάνατζμεντ	28 - 30
1.4.	Διοίκηση μέσω στόχων	30 - 32
1.5.	Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα – Παραγωγικότητα	32 - 35
1.5.1.	Δείκτες μέτρησης	36 - 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1.	Ιστορική εξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	38 - 43
2.2.	Ιστορική εξέλιξη του Μάνατζμεντ	43 - 48
2.3.	Η έννοια της αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης	48 - 50
2.3.1	Η “Μελέτη περίπτωσης” των διαρθρωτικών αλλαγών	50 - 51
2.4.	Παράγοντες που οδήγησαν στην αναδιάρθρωση του ελληνικού Δημόσιου Τομέα	51 - 52
2.5.	Σκοπός των διαρθρωτικών αλλαγών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση	53 - 55
2.6.	Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της διοικητικής αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα	56 - 57
2.6.1	Το νομοθετικό πλαίσιο της διοικητικής αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα και τα προγράμματα υλοποίησης αυτών - Ιστορική αναδρομή.....	57 - 65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1.	<i>Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης σε άλλες χώρες</i>	66 - 79
3.1.1	<i>Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση της Μ. Βρετανίας</i>	79 - 85
3.1.2	<i>Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση της Ισπανίας</i>	85 - 90
3.1.3	<i>Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση της Γαλλίας</i>	90 - 91
3.1.3.1	<i>Το πολιτικό σύστημα της Γαλλίας</i>	91
3.1.3.2	<i>Καινούργιες ιδέες μάνατζμεντ</i>	92 - 93
3.1.3.3	<i>Το διοικητικό σύστημα της Γαλλίας</i>	94 - 95
3.1.3.4	<i>Το χρονικό των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση</i>	95 - 98
3.1.4.	<i>Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Η.Π.Α.)</i>	98 - 99
3.1.4.1	<i>Το πολιτικό σύστημα των Η.Π.Α.</i>	99 - 100
3.1.4.2	<i>Καινούργιες ιδέες μάνατζμεντ</i>	100- 103
3.1.4.3	<i>Το διοικητικό σύστημα των Η.Π.Α.</i>	103- 104
3.1.4.4	<i>Το χρονικό των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση των Η.Π.Α.</i>	104 -110
3.2.	<i>Επιρροές των παγκόσμιων μοντέλων Διοίκησης στην ελληνική πραγματικότητα</i>	110 - 114

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1.	<i>Η έννοια του Δημόσιου Μάνατζμεντ</i>	116 - 117
4.1.1.	<i>Το στρατηγικό μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση</i>	117 - 119
4.1.2.	<i>“Project” Μάνατζμεντ (Διοίκηση διαχείρισης έργου)</i>	120 - 121
4.1.2.1	<i>Νομοθετικό πλαίσιο</i>	121
4.1.2.2	<i>Διαχείριση έργου – “Project Management” – Βασικά στάδια</i>	122 - 123
4.1.2.3	<i>Παράγοντες επιτυχίας στη Διοίκηση έργου</i>	124 - 127
4.2.	<i>Η ελληνική εμπειρία από την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ</i>	127 - 128
4.2.1	<i>Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων 2011 – 2014</i>	128 - 129
4.2.2	<i>Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων 2015</i>	129
4.2.2.1	<i>Μεταρρυθμίσεις στις δομές της Δημόσιας Διοίκησης</i>	130 - 132

4.2.2.2	Διοίκηση μέσω στόχων και κοινό πλαίσιο αξιολόγησης	132
4.2.2.3	Μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της ανοικτής διακυβέρνησης, της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	132 - 135
4.2.2.4	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	135 - 138
4.2.3	Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων 2016	138
4.2.3.1	Οι δομές του Δημόσιου Τομέα	138 - 139
4.2.3.2	Διοίκηση μέσω στόχων και κοινό πλαίσιο αξιολόγησης	139
4.2.3.3	Μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που ενισχύουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	140 - 141
4.2.3.4	Ανοικτή διακυβέρνηση (Open Governance)	141
4.2.3.5	Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	142
4.2.3.6	Κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών (Κ.Ε.Π.) και ηλεκτρονική πύλη “ΕΡΜΗΣ”	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΤΟ MANATZMENT ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΣΤΟ

ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

5.1.	Η Διοίκηση των αλλαγών	143 - 144
5.1.1	Φορείς της “Διοίκησης των αλλαγών”	144 - 145
5.1.2	Σχεδιασμός της “Διοίκησης των αλλαγών”	145 - 147
5.1.3	Λόγοι αποτυχίας της “Διοίκησης των αλλαγών”	147 - 149
5.2.	Η λειτουργία του προγραμματισμού στο Δημόσιο Τομέα	149 - 151
5.3.	Αναδιάρθρωση του οργανωτικού σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση	151 - 153
5.4.	Διαρθρωτικές αλλαγές στη Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	153
5.4.1	Γενικά	153 - 154
5.4.2	Αλλαγές στη δομή των δημόσιων υπηρεσιών	154 - 157
5.4.3	Θέματα ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα	157 - 158
5.5.	Διαδικασίες ελέγχου στη Δημόσια Διοίκηση	159 - 162
5.6.	Η εισαγωγή του εσωτερικού ελέγχου ως μέτρο πρόληψης κατά της διαφθοράς στο Δημόσιο Τομέα	162 - 163
5.7.	Η εφαρμογή της τεχνικής του ανασχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση (Reengineering)	164
5.7.1.	Ιστορική αναδρομή του “B.P.R.”(Business Process Reengineering)	164
5.7.2	Η έννοια του “B.P.R.”	164 - 165
5.7.3	Η εφαρμογή του “B.P.R.”	165 - 169
5.8.	Η εφαρμογή της τεχνικής της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking) στη Δημόσια Διοίκηση	170 - 171
5.9.	Η μέθοδος “Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης” – “Balanced Scorecard” και η πρακτική	

εφαρμογή της στη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας	172
5.9.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και ιστορική αναδρομή του “Balanced Scorecard”.....	172
5.9.2 Η πρακτική εφαρμογή της μεθόδου: “Εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης” – “Balanced Scorecard” στη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας	173 - 176
5.10. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα	177
5.10.1 Ορισμοί Ποιότητας και Δ.Ο.Π.	177
5.10.1.1 Έννοια της Ποιότητας	177 - 178
5.10.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(Δ.Ο.Π.)	178 - 180
5.10.2 Ιστορική εξέλιξη της Δ.Ο.Π.	180 - 182
5.10.3 Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	182 - 185
5.11 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα – Δημόσια Διακυβέρνηση (Public Governance)185-186	
5.11.1 Η πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ευρώπη.....	187 - 191
5.11.2 Η πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	191 - 196
5.11.2.1 Το νομικό πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	197 - 198

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

6.1. Η μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας	200 - 201
6.2. Το Ερωτηματολόγιο	201
6.2.1. Το μέσο συλλογής δεδομένων	201 - 202
6.2.2. Το Ερωτηματολόγιο – Παρουσίαση	202 - 206
6.3. Αναμενόμενα αποτελέσματα	206
6.4. Παρουσίαση – Ανάλυση των αποτελεσμάτων του Ερωτηματολογίου	207
6.4.1 Γενικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού του δείγματος	207 - 215
6.4.1.1 Παρουσίαση συνδιαστικών αποτελεσμάτων των γενικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού του δείγματος	216 - 221
6.4.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 1 ^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου	222 - 230
6.4.2.1 Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 1 ^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου... ..	230 - 257
6.4.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 2 ^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου	258 - 267
6.4.3.1 Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 2 ^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου	267 - 302
6.4.4 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 3 ^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου	303 - 313
6.4.4.1 Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 3 ^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου... ..	314 - 357

6.4.5	<i>Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 4^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου</i>	<i>358 - 366</i>
6.4.5.1	<i>Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 4^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου ...</i>	<i>367 - 402</i>
6.4.6	<i>Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 5^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου</i>	<i>403 - 418</i>
6.4.6.1	<i>Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 5^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου....</i>	<i>419- 482</i>
6.5.	<i>Περιορισμοί της Έρευνας</i>	<i>483- 484</i>
6.6.	<i>Προτάσεις για μελλοντική έρευνα</i>	<i>484</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

7.	<i>Συμπερασματικές σκέψεις και προτάσεις</i>	<i>485 - 498</i>
*	<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</i>	<i>499 - 516</i>
*	<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</i>	<i>517 - 567</i>

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στην εποχή μας, μεταξύ των άλλων αλλαγών που διαδραματίζονται, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο, συντελείται και η μεγαλύτερη ίσως αναδιάρθρωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα έως σήμερα.

Η αλλαγή της γραφειοκρατικής Δημόσιας Διοίκησης σε Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι πια δεδομένη, καθώς έχει αρχίσει να υλοποιείται.

Το δημόσιο ή επιχειρησιακό μάνατζμεντ έχει πολύτιμα εργαλεία και δοκιμασμένες πρακτικές προκειμένου να μεγιστοποιήσει την απόδοση του ευρύτερου δημόσιου τομέα στη χώρα μας. Οι διαρθρωτικές αυτές αλλαγές αφορούν όλο το δημόσιο και στόχος τους είναι να συμβάλουν στην αποκατάσταση της αναποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία κατά βάση οφείλεται στην απουσία της επιστημονικής προσέγγισης, αφού οι χειρισμοί της είναι εμπειρικοί, χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό και χαρακτηρίζονται από κακοδιαχείριση και διαφθορά.

Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές αυτές στοχεύουν:

- στη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- στον εντοπισμό και τη μείωση της διαφθοράς με σύγχρονες μεθόδους εσωτερικού ελέγχου
- στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος
- στην πιο οργανωμένη ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- στη Διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας καθώς και της Διαχείρισης Έργου.

Η Δημόσια Διοίκηση προσπαθεί, υπό τη σκιά των μνημονιακών επιταγών, να εναρμονιστεί με τα διεθνή πρότυπα για να ξεφύγει από την γραφειοκρατία, μειώνοντας έτσι τις οικονομικές της δαπάνες και απλοποιώντας τις νομικά δύσκαμπτες δομές της. Ενδεικτικά να αναφέρουμε ότι καταβάλλονται σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να υπάρξει καταγραφή των τυπικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων, για την ορθότερη αξιολόγησή τους, καθώς έως σήμερα ίσχυε μια ισοπεδωτική πολιτική, όπου τα τυπικά τους προσόντα ήταν αδιάφορα τόσο για την θέση που κατείχαν όσο και για την εξέλιξή τους.

Η συχνότερη και εμπειριστατωμένη επιμόρφωση θα είναι το βασικό εφόδιο για πιο εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Για να ευοδωθεί το μεγαλεπήβολο αυτό σχέδιο και η χώρα μας τελικά να πετύχει τους από

την Ευρωπαϊκή Ένωση τεθέντες στόχους για την αναμόρφωση αυτή, θα πρέπει να υπάρξει σοβαρή αντιμετώπιση και στρατηγικός σχεδιασμός προκειμένου να λειτουργήσει το νέο αυτό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης.

Έμφαση πρέπει να δοθεί στον προγραμματισμό και την οργάνωση, να βρίσκονται οι σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις και τελικά να υπάρξει εναρμονισμός με τα διεθνή τεχνικά και επιστημονικά πρότυπα.

Έχει ενδιαφέρον λοιπόν για όλα τα προαναφερθέντα να ερευνηθεί και να μελετηθεί ο ρόλος του Δημόσιου Μάνατζμεντ (με τη χρήση ερωτηματολογίων, των κατά περίπτωση πρόσφορων στατιστικών μελετών κ.ά.) στις σημερινές διαδραματιζόμενες ιστορικές διαρθρωτικές αλλαγές της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και τα βήματα που έχουν πραγματοποιηθεί προς την υποδειχθείσα μνημονιακή κατεύθυνση μέχρι σήμερα.

Η επιστημονική προσέγγιση της παρούσας διατριβής, θα συντελεστεί μέσω των συνδυασμένων πορισμάτων, τα οποία θα συναχθούν από την πρωτογενή και την βιβλιογραφική έρευνα.

ABSTRACT

Nowadays, among other changes taking place in both social and economic level, there is also the greatest, perhaps, restructuring of the Greek public sector to date.

Changing the bureaucratic Public Administration in Public Management is now a given, as it has started being implemented.

Public or business management has valuable tools and proven practices in order to maximize the efficiency of the public sector in our country.

These structural changes concern the whole public sector and their objective is to contribute to restoring the inefficiency of public administration, which basically is caused by the lack of scientific approach, since its handlings are based on experience, without previous planning and are characterized by mismanagement and corruption.

More specifically, these changes aim to:

- the proper management of human resources
- identify and reduce corruption with modern internal control methods
- upgrade provided services with as little cost as possible
- a better organized eGovernment
- an administration in accordance with the principles of Total Quality and Project Management

The Public Administration is trying, under the shadow of memorandum requirements, to be aligned with international standards in order to escape the bureaucracy, thus reducing its financial costs and simplifying its rigid legal structures. Indicatively, we should mention that considerable efforts are being made in order to record the qualifications of civil servants, for a better evaluation, because as to date, there was a leveling policy in force, where their qualifications were irrelevant to both the position they held and their development.

A more frequent and thorough training will be the main asset for more specialized knowledge and skills.

For this ambitious plan to come into fruition and for our country to finally achieve the objectives for this reform set by the European Union, there should be serious confrontation and strategic planning in order for this new model of public administration to operate.

Emphasis should be given to planning and organization, for the right people to be in the right places and eventually for harmonization with international technical and scientific

standards.

Thus, for all the aforementioned, it is interesting to investigate and study the role of Public Management (with the use of questionnaires, on occasion fruitful statistical studies, etc) in the current historical structural changes of the Public Administration, as well as the steps taken in the indicated memorandum direction to date.

The scientific approach of this dissertation, will take place through combined findings, which will be drawn from primary and bibliographic research.

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΑΣΔΥ	Ανώτατο Συμβούλιο Δημόσιων Υπηρεσιών
ΑΣΕΠ	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΓΔ	Γενικοί Διευθυντές
ΓΔΟΥ	Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
ΓΣΕΕ	Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος
ΓΛΚ	Γενικό Λογιστήριο του Κράτους
ΔΕΔΔΗΕ	Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΤΤ	Επιτροπή Ελέγχου Ταχυδρομείων και Τηλεπικοινωνιών
ΕΔΔΕ	Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργου
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Ν.Α.Ε.	Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος
ΕΛ.Ο.Τ.	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΛΓΑ	Ελληνικές Γεωργικές Ασφαλίσεις
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
ΕΣΔΔ	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο Πλαισίου Ανάπτυξης
ΕΤΕΑΜ	Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΙΚΑ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
ΙΟΒΕ	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
Κ.Ε.Δ.Κ.Ε	Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας
ΚΕΠ	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΕΠΕ	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
ΚΠΣ	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
ΚΣΜ	Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης
ΝΑΤ	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο

ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΝΠΔΔ	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΑΕΕ	Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών
ΟΑΕΔ	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
ΟΚΕ	Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΤΑ	Τοπική Αυτοδιοίκηση
ΤΠΕ	Τεχνολογία Πληροφορίας και Επικοινωνιών
Υ.Δ.Ε.	Υπηρεσίες Δημοσιονομικού Ελέγχου
ΥΔΜΗΔ	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΥΠΕΣ	Υπουργείο Εσωτερικών
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

BPR	Business Process Reengineering
CDR	Critical Design Review
CPM	Critical Path Method
CRM	Customer Relationship Management
CSRA	Civil Service Reform Act
EFQM	European Foundation for Quality Management
ENA	Ecole Nationale d'Administration
ERP	Enterprise Resource Planning
GAO	General Accounting Office
GPRA	Government Performance and Results Act
HRMS	Human Resources Management System
IPMA	International Project Management Association
MBO	Management By Objectives
NPR	National Performance Review
NPRG	National Partnership for Reinventing Government
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OGP	Open Government Partnership
OMB	Office of Management and Budget
OPM	Office of Personnel Management
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMI	Project Management Institute
PPBS	Planning, Programming, and Budgeting System
PPSSCC	President's Private Sector Survey on Cost Control
SES	Senior Executive Service
SPSS	Statistic Package scientific System
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TQM	Total Quality Management
ZBB	Zero-Based Budgeting

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΠΙΝΑΚΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	ΣΕΛΙΔΑ
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2.	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.	54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1.	175
ΠΙΝΑΚΕΣ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1	66 -67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο εισαγωγικό μέρος της παρούσας διατριβής, αναλύονται τα βασικότερα στοιχεία από τα οποία προσδιορίζεται το επιστημονικό αντικείμενο της πρότασης.

Αναλυτικότερα:

Η Δημόσια Διοίκηση από το 1970 και εφεξής δέχεται δριμεία κριτική από πολλούς αναλυτές, οι οποίοι τεκμηριωμένα αμφισβητούν την αποτελεσματικότητά της¹.

Βασικά αίτια για την δημιουργία της άποψης αυτής είναι εν μέρει, από τη μία η ανεξέλεγκτη κατά περιόδους λειτουργία του πελατειακού συστήματος για τις προσλήψεις στο δημόσιο, τις δράσεις, τις παρεμβάσεις του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία των πολιτών² και από την άλλη η προβληματική δομή της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία ήταν πάντα απόλυτα συνυφασμένη με το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης³.

Συνέπεια των παραπάνω είναι η διαφθορά, την οποία την συναντούμε σαν έννοια στα πολιτικά δρώμενα της χώρας μας από την εποχή του Όθωνα. Ως όρος ήταν συνώνυμος της πολιτικής ανηθικότητας, της ηθικής φαυλότητας, της πολιτικής συναλλαγής, της εξαγοράς ψήφων στη βουλή την καλπνοθεία, την αναξιοκρατία και την κατασπατάληση του δημόσιου χρήματος⁴.

Η διαφθορά και η κακοδιοίκηση, κλονίζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στην αποτελεσματικότητα του κράτους και ενισχύουν την πεποίθηση, ότι όλα τα γραφειοκρατικά εμπόδια μπορούν να ξεπεραστούν μέσω πλάγιων μεθόδων, όπως είναι η δωροδοκία και η παρέμβαση πολιτικών και φίλων⁵.

Καθώς η Δημόσια Διοίκηση προσπαθεί να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον, αναλαμβάνει την διεκπεραίωση του συνόλου των δημοσίων υποθέσεων, καθορίζει πολιτικές, εκτελεί τους νόμους του κράτους.

Στην πραγματικότητα η Δημόσια Διοίκηση είναι επιφορτισμένη με σωρεία ευθυνών τις οποίες καλείται να διεκπεραιώσει με περιορισμένους πόρους. Το πρόβλημα αυτό της ανεπάρκειας πόρων και των αυξημένων απαιτήσεων για χρηματοδότηση συνιστά ένα από

¹ Μιχαλόπουλος, Ν., “Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management”, Εκδ.:ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 2003, σελ.: 39

² Μακρυδημήτρης, Α., “ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ”, ΑΡΘΡΟ:“ ΜΕΡΟΣ Α΄ -ΠΩΣ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΤΑΣΕ Ως ΕΔΩ”, 9-10-2011, <http://www.kathimerini.gr/439406/article/epikairothta/politikh/apoyh-pws-h-dhmosia-dioikhsh-ths-xwras-eftase-ws-edw-meros-a> , ΠΡΟΣΒΑΣΗ : 11/10/2014.

³ Κυριακίδης, Η., Η δια βίου εκπαίδευση και η αξιοποίηση της ίας στον Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση ενός δημόσιου οργανισμού, , 2015, <https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/6957>, ΠΡΟΣΒΑΣΗ 25/05/2016

⁴ Κουτσούκης, Κ., “Παθολογία της πολιτικής -Οψεις της διαφθοράς στο νεοελληνικό κράτος”, Εκδ.: Παπαζήση1998, σελ.16

⁵ Βενετσανοπούλου, Μ., “Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση-Ελεγκτικοί μηχανισμοί”, Εκδ.: Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσ/κη 2014, σελ.:2.

τα κύρια προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης των περισσότερων κρατών.

Επίσης, οι περισσότερες στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από πολιτικά στελέχη, τα οποία μπορεί να στερούνται διοικητικών γνώσεων και ικανοτήτων και μπορεί να κινούνται από ιδιοτελή συμφέροντα ή μπορεί να οδηγούνται σε διοικητικό αδιέξοδο λόγω της δαιδαλώδους νομοθεσίας και της τεράστιας γραφειοκρατίας.

Η Δημόσια Διοίκηση σχεδόν στο σύνολό της, εμφανίζεται κατώτερη των προσδοκιών του κρατικού μηχανισμού, καθώς μασιίζεται από τη γραφειοκρατία και καταστρατηγείται από την κακοδιαχείριση και την αναποτελεσματικότητα και σημειώνει ζημιογόνα αποτελέσματα. Έτσι δεν επιτυγχάνει να ολοκληρώσει την κυρίαρχη αποστολή της, που δεν είναι άλλη από την ωφέλεια του κοινωνικού συνόλου.

Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την αναζήτηση νέων μορφών οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης και την ανάληψη ενός διαφορετικού ρόλου από αυτήν. Η σύγχρονη τάση μέσω των μνημονιακών επιταγών, επιβάλλει τη μετάβαση από την άκαμπτη γραφειοκρατική δομή, με την τυφλή υπακοή σε κανόνες και διαδικασίες, σε μια πιο σύγχρονη προσέγγιση, όπως ορίζεται από το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, με απλούστευση των δομών και προσανατολισμό στον πολίτη – πελάτη.

Η λύση στα παραπάνω προβλήματα βρίσκεται στην ορθολογικότερη και κατά συνέπεια στην αποδοτικότερη οργάνωση και διαχείριση όλων των δομών στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης⁶.

Με την σωστή επιμόρφωση τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων τους, τη συχνή αξιολόγηση, καθώς και την ορθή οργάνωση, το περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης προσανατολίζεται σε αλλαγή κουλτούρας, με στόχο την απαγκίστρωση από τα αυστηρά γραφειοκρατικά μοντέλα και βασικό προσανατολισμό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών⁷.

Η παρούσα μελέτη θα επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στις αλλαγές του μοντέλου της Δημόσιας Διοίκησης, προτείνοντας τρόπους για την ομαλότερη και αρτιότερη μετάβαση κατά τη ριζική μεταρρύθμιση του κράτους, από το γραφειοκρατικό μοντέλο σε αυτό του δημόσιου μάνατζμεντ, μέσω διοικητικών “εργαλείων”, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν τον αρτιότερο εξοπλισμό του κράτους σε αυτό το εγχείρημα.

Περαιτέρω:

Τόσο στην σύγχρονη - σημερινή Ελλάδα όσο και στην παγκόσμια κοινωνία, το κράτος έχει χάσει σε σημαντικό βαθμό τις εξουσίες που είχε στο παρελθόν.

⁶ ROSE, R., (1992), “Understanding Big Government: The program approach”, London: Sage Publications, p.:218

⁷ Κυριακίδης, Η., ό.π.

Αυτό βέβαια έγκειται στο ότι η ουσία του κράτους δεν άπτεται της απεριόριστης κυριαρχίας, αλλά της νόμιμης διακυβέρνησης μέσω της οποίας μπορεί να επιτευχθεί η επιθυμητή αποτελεσματικότητα. Η δυστοκία από μέρους της Δημόσιας Διοίκησης, να καθιερώσει ένα σύγχρονο σύστημα στρατηγικής διοίκησης, χαρακτηρίζεται από την ευκαιριακή και ως επί το πλείστον από την εμπειρική αντιμετώπιση των διαρκώς μεταβαλλόμενων πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών.

Υπό το πρίσμα της σημερινής κρίσιμης οικονομικής κατάστασης της χώρας μας, η οποία επηρεάζει όλα τα επίπεδα της κρατικής δράσης και κατά συνέπεια της Δημόσιας Διοίκησης, κρίνεται επιτακτική η υιοθέτηση του στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να υπάρξει η δυνατότητα να ανακάμψουν οι δημόσιοι θεσμοί και υπηρεσίες.

Η ακαταλληλότητα του προγενέστερου μοντέλου διοίκησης γινόταν αντιληπτή από το γενικότερο αίσθημα δυσφορίας για τη δημόσια γραφειοκρατία καθώς και από μια σειρά εκθέσεων εμπειρογνομώνων, οι οποίοι απαριθμούσαν τα παθογόνα αίτια και τα προβλήματα της προηγούμενης κατάστασης.

Η ανάπτυξη επίσης, υπό το γραφειοκρατικό καθεστώς είναι πλέον ξεκάθαρο ότι δεν μπορεί να επέλθει.

Η σημερινή Δημόσια Διοίκηση, υπό το πρίσμα των σοβαρών αναδιαρθρωτικών αλλαγών, οι οποίες άρχισαν να υλοποιούνται υπό το βάρος μνημονιακών επιταγών, προσπαθεί μέσω του σύγχρονου δημόσιου στρατηγικού μάνατζμεντ, να εκσυγχρονίσει τα υφιστάμενα διοικητικά της συστήματα.

Η αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, διέπεται από την διοικητική σύγκλιση του ευρωπαϊκού γίνεσθαι και “επιβάλλεται” για να έχουμε μακροπρόθεσμα βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα αυτού.

Η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να επιβιώσει, πρέπει να αλλάξει και η αλλαγή αυτή θα επέλθει υιοθετώντας σύγχρονες μεθόδους διοίκησης μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού σε όλες της δομές της.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω αναφερόμενα, εύλογα δημιουργείται η ανάπτυξη προβληματισμού με βασικό ερώτημα: “γιατί δεν λειτουργεί η διενεργούμενη αναδιάρθρωση σύμφωνα με τα πρότυπα και τα μοντέλα του Ιδιωτικού τομέα;”

Η μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης, από το γραφειοκρατικό μοντέλο σε αυτό του δημόσιου μάνατζμεντ, συναντά πολλές δυσκολίες, καθώς η κουλτούρα που προϋπήρχε των αλλαγών, προκαλεί δυστοκία στην εφαρμογή καινούργιων νόμων και προγραμμάτων.

Εκείνο που παρατηρείται στον ιδιωτικό τομέα είναι ότι, όταν οι μεγάλες επιχειρήσεις αναδιαρθρώνουν τις εσωτερικές και τις εξωτερικές τους δομές, έχουν ως κύριο μέλημά τους τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους, ενώ στο δημόσιο τομέα, με την επικείμενη καθολική αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης, βασικό μέλημα της διοίκησης είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος.

Μετά τα παραπάνω, οι προβληματισμοί που ανακύπτουν είναι πολλοί και εύλογοι. Γιατί να μην μπορεί η Δημόσια Διοίκηση να λειτουργήσει με την απόδοση των Ιδιωτικών Οργανισμών; Γιατί η Δημόσια Διοίκηση να μην μπορεί να λειτουργήσει σύμφωνα με τις αρχές του δημόσιου μανάτζμεντ; Γιατί σύμφωνα με την επικρατούσα θεώρηση, ένας δημόσιος οργανισμός θα πρέπει προκειμένου να εξυγιανθεί, να φέρει στοιχεία Ιδιωτικοποίησης ή Ανεξάρτητης αρχής; Γιατί με την ανεξαρτητοποίηση ενός δημόσιου οργανισμού από το κεντρικό κράτος, αυτό εφαρμόζει τις αρχές μανάτζμεντ και γίνεται βιώσιμο και ανταγωνιστικό, ενώ σε αντίθετη περίπτωση είναι καταδικασμένος σε αποτυχημένη λειτουργικότητα; Πως μπορεί να γίνει ορθή εφαρμογή των αρχών του δημόσιου μανάτζμεντ χωρίς παρεκκλίσεις και αυτοσχεδιασμούς κατά το δοκούν, προκειμένου η Δημόσια Διοίκηση να αποδώσει αυτά που ο σκοπός της τελικώς ορίζει ;

Πρόταση Επίλυσης :

Η Δημόσια Διοίκηση τείνει πλέον να καταβάλει σοβαρές προσπάθειες, είτε μέσω νομοθετημάτων, είτε μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης, είτε μέσω μνημονιακών επιταγών κ.λπ., να εναρμονιστεί και να εκσυγχρονιστεί μέσω του δημόσιου μανάτζμεντ, προκειμένου να λειτουργήσει ως φορέας – αρωγός των πολιτών στην ανάπτυξη και την ευημερία τους.

Η μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης σε ένα πιο σύγχρονο μοντέλο διοίκησης μέσω του οποίου θα προάγονται οι έννοιες της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και τελικώς της ικανοποίησης των αποδεκτών των παρεχόμενων υπηρεσιών, των πολιτών, περιβάλλεται από πολλά εμπόδια και δυσκολίες.

Η αλλαγή κουλτούρας σε όλες τις δομές της Δημόσιας Διοίκησης, θα πρέπει να αποτελέσει πρώτιστο μέλημα της Διοίκησης, προκειμένου να υπάρξει η πεποίθηση της αλλαγής εκ των έσω. Ποιός είναι ο τρόπος, ποιές μέθοδοι πρέπει να χρησιμοποιηθούν προκειμένου τελικά να ολοκληρωθεί αυτή η μετάβαση, η οποία ταλανίζει ανεπιτυχώς τα τελευταία χρόνια τη Δημόσια Διοίκηση ;

Κινητήρια δύναμη σε αυτή τη μετάβαση δύναται να αποτελέσει η διοικητική επιστήμη με όλες τις σύγχρονες εφαρμογές – εργαλεία της.

Η εν λόγω διατριβή επιχειρεί να συνεισφέρει σε αυτή τη μετάβαση, καταγράφοντας και αξιολογώντας τις εφαρμογές - εργαλεία του δημόσιου μάνατζμεντ, με στόχο την εξεύρεση δοκιμασμένων μοντέλων τόσο στην Ελλάδα όσο και σε επιτυχημένες μεταβάσεις στο δημόσιο τομέα στο εξωτερικό και προτείνοντας τη χρήση νέων πρακτικών του στρατηγικού μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση.

Η παρούσα διατριβή επίσης επικεντρώνεται στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και στην αναδιάρθρωση που επιχειρείται στο σύνολο των δομών της, ενώ ως βασικό εργαλείο για την υλοποίηση των προαναφερθέντων στόχων, χρησιμοποιείται η συγκριτική προτυποποίηση μεταξύ του δημόσιου τομέα της χώρας μας και του δημόσιου τομέα διαφόρων χωρών του εξωτερικού, καθώς και διαφόρων οργανισμών Ιδιωτικού δικαίου, όπου η μετάβαση αυτή έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς μέσω των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Με τη συγκεκριμένη τεχνική επιχειρείται η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα, με απώτερο σκοπό την αύξηση της συνολικής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας, σε όλες τις δομές της Δημόσιας Διοίκησης, με το μικρότερο δυνατόν κόστος.

Μεθοδολογία της έρευνας:

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας, διενεργείται μέσω της πρωτογενούς έρευνας.

Κατά την πρωτογενή έρευνα γίνεται ποσοτική ανάλυση του δείγματος και δια της μεθόδου της επισκόπησης.

Επίσης, γίνεται διερεύνηση των παραμέτρων που θα μπορούσαν να βελτιωθούν στη Δημόσια Διοίκηση, μέσω των ενδεδειγμένων τεχνικών της αναδιάρθρωσης, οι οποίες έχουν εφαρμοσθεί επιτυχώς σε παγκόσμιο επίπεδο, κατά την διενέργεια αναδιάρθρωσεων και σε δημόσιους φορείς, αλλά ως επί το πλείστον σε ιδιωτικούς οργανισμούς.

Στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας, η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιείται με τη μεθοδολογική τεχνική της διανομής ερωτηματολογίων προς συμπλήρωση, στο επιλεγμένο δείγμα, ενώ η στατιστική ανάλυση (περιγραφική και επαγωγική) υλοποιείται με τη χρήση του προγράμματος SPSS, (Statistic Package scientific System) επί των ληφθέντων απαντήσεων.

Γίνεται ποσοτική ανάλυση, μέσω της πρωτογενούς έρευνας μου, σε συνδυασμό με θεωρίες και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί διά της βιβλιογραφικής επισκόπησης, μέσω της οποίας θα διερευνηθεί το επιστημονικό πεδίο των επιμέρους διοικητικών θεωριών και μεθόδων, που έχουν εφαρμογή στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης στη Δημόσια Διοίκηση τόσο σε εγχώριο όσο και σε

παγκόσμιο επίπεδο, μέσω ερευνών, μελετών και εκθέσεων, διεθνών οργανισμών, ακαδημαϊκών, επιστημονικών, επαγγελματικών πηγών κ.λπ.

Έμφαση πρόκειται να δοθεί, στην καταγραφή και ανάλυση στοιχείων που αντλούνται από την σύγκριση της υφιστάμενης εγχώριας, μεταβαλλόμενης Δημόσιας Διοίκησης, τόσο με την παρελθούσα κατάσταση, μελετώντας τα βήματα που πραγματοποιήθηκαν έως και σήμερα, όσο και με την υφιστάμενη κατάσταση – αποτελέσματα, σε παγκόσμιο επίπεδο, δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών που έχουν ήδη μετασχηματισθεί και έχουν ολοκληρώσει την αναδιάρθρωσή τους με επιτυχία ή με αμφίβολα αποτελέσματα.

Βασική επιδίωξη μέσω αυτής της μελέτης, είναι η άντληση δεδομένων, βάση των οποίων επιχειρείται η αναζήτηση πληροφοριών και η διεξαγωγή συμπερασμάτων, με απώτερο σκοπό την χρησιμότητά τους στην αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. Χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και τεχνικές διοίκησης (μάνατζμεντ) υψηλής απόδοσης που έως σήμερα στη χώρα μας χρησιμοποιούσαν κατά αποκλειστικότητα ιδιωτικοί οργανισμοί.

Το επιστημονικό ενδιαφέρον της πρότασης:

Η πρωτοτυπία και η επιστημονική συνεισφορά της παρούσας διατριβής, έγκειται στον εμπλουτισμό των υφιστάμενων πρακτικών της Δημόσιας Διοίκησης με στοιχεία στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να υποβοηθηθεί η εξέλιξη της δημόσιας δράσης, σε επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η ιδεολογική προσέγγιση της μελέτης, συνίσταται στην παραδοχή ότι ο δημόσιος τομέας, έχει την δυνατότητα και πρέπει να λειτουργήσει αποτελεσματικά, προς όφελος των πολιτών, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Κατά την ανάλυση της διατριβής θα επιχειρηθεί η τεκμηρίωση της παραπάνω παραδοχής.

Με την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, θα επιχειρηθεί να γίνει ένταξη θεμελιωδών πρακτικών της επιστημονικής διοίκησης, τις οποίες επί σειρά ετών τις εφαρμόζουν επιτυχώς Ιδιωτικοί οργανισμοί, στις πρακτικές διοίκησης της ανεπιτυχώς επί σειρά ετών αναδιάρθουμένης Δημόσιας Διοίκησης.

Θα γίνει προσπάθεια, μέσω της μελέτης αυτής, να γίνει προσέγγιση της εξέλιξης της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω μεθόδων και “εργαλείων” του στρατηγικού μάνατζμεντ, προκειμένου να γίνει μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης, από το παρωχημένο μοντέλο των γραφειοκρατικών διαδικασιών διοίκησης, στο σύγχρονο μοντέλο του δημόσιου μάνατζμεντ. Μέσω των παραπάνω θα επιχειρηθεί η αλλαγή του οργανωτικού σκηνικού με το σχεδιασμό στρατηγικού προγραμματισμού και της αναμόρφωσης της απλής διοίκησης σε διοίκηση μέσω στόχων, σε απλούστευση των απαιτούμενων διαδικασιών, σε αποτελεσματικότερη

αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, με κύριο γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Τα τελευταία χρόνια, η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας ταλανίζεται από την ανεπιτυχώς επιχειρούμενη αναδιάρθρωσή της, με αποτέλεσμα να υπολειτουργεί όλος ο δημόσιος τομέας, επιβραδύνοντας τους ρυθμούς ανάπτυξης σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο. Καθώς η υγιής λειτουργία του δημόσιου τομέα είναι ενδεικτική της συνολικής ανάπτυξης μιας χώρας, κρίνεται ως άμεση και επιτακτική ανάγκη η βελτιστοποίηση των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Το προσδοκώμενο αποτέλεσμα της διατριβής σε σχέση με τις διαφαινόμενες τάσεις της Δημόσιας Διοίκησης:

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον πυρήνα του κρατικού μηχανισμού και την βάση της κοινωνικοοικονομικής βάσης μιας χώρας. Κατά την παρούσα - τρέχουσα περίοδο, όπου η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όλες τις κοινωνικές δομές, η δράση της Δημόσιας Διοίκησης επιτελείται κάτω από διαρκώς μεταβαλλόμενες και άκρως δυσμενείς συνθήκες.

Η προσπάθεια για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, επιβάλλεται προκειμένου ο δημόσιος τομέας να περάσει από το δύσκαμπτο γραφειοκρατικό μόρφωμα στο δημόσιο μάνατζμεντ. Η κεντρική διοίκηση έχει δρομολογήσει μέσω μιας σειράς προγραμμάτων και νομοθετημάτων την αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης, ανεπιτυχώς. Η υλοποίηση αυτής της μετάβασης προϋποθέτει την εφαρμογή από μέρους της κρατικής διοίκησης επιστημονικών μεθόδων, μέσω της χρήσης σύγχρονων εργαλείων του στρατηγικού μάνατζμεντ και τοποθέτηση εκπαιδευμένων διοικητικών επιστημόνων ως μάνατζερ, οι οποίοι θα είναι θεματοφύλακες των επικείμενων αλλαγών.

Η ενδεχόμενη επιτυχία της εφαρμογής των “εργαλείων” του στρατηγικού μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση, θα δύναται να αποτελέσει μια ουσιαστική συνεισφορά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του κρατικού μηχανισμού στο σύνολό του και κατά συνέπεια στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Εν κατακλείδι, εμβαθύνοντας στην αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της συμβολής του στρατηγικού μάνατζμεντ, επιχειρείται η εφαρμογή των πορισμάτων της έρευνας στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, διαμορφώνοντας προτάσεις για τη βέλτιστη απόδοση και λειτουργία της.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ

1.1. Έννοια και περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα.

Στην ελληνική νομοθεσία απαντάται και ο όρος Δημόσιος τομέας, ο οποίος είναι χώρος ευρύτερος του χώρου της Δημόσιας Διοίκησης. Ο χώρος αυτός περιλαμβάνει όχι μόνο τις ανήκουσες στο νομικό πρόσωπο του κράτους δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (δημόσιος τομέας με τη στενή έννοια) αλλά, και νομικά πρόσωπα εξαρτώμενα (αμέσως ή εμμέσως) ή επιχορηγούμενα ή εποπτευόμενα από το κράτος, άσχετα δε αν τα νομικά αυτά πρόσωπα είναι δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου ή μεικτού δικαίου (διφυούς νομικού χαρακτήρα). Τα νομικά αυτά πρόσωπα, μαζί με τα πρόσωπα (με τη στενή έννοια) του δημόσιου τομέα (Διοίκηση και ν.π.δ.δ.) απαρτίζουν τον λεγόμενο Δημόσιο Τομέα⁸.

Από την άποψη του νομικού της περιεχομένου, η έννοια του “δημόσιου τομέα”⁹, δεν είναι προσδιορισμένη με σαφή και ενιαίο τρόπο.

Η καταγωγή της φαίνεται να έρχεται από το χώρο της οικονομίας, με την οποία υποδηλώνει την οικονομική παρουσία του Δημοσίου, στα οικονομικά δρώμενα της χώρας και αντιδιαστέλλεται της οικονομικής δράσης του “ιδιωτικού τομέα”¹⁰.

Η έννοια του Δημόσιου Τομέα δεν διαθέτει συνταγματικό έρεισμα, αφού δεν απαντάται στο κείμενο του Συντάγματος¹¹.

Από νομοθετική άποψη, η έννοια του Δημόσιου Τομέα, ορίζεται για πρώτη φορά με το Ν. 1232/1982¹², περί επαναφοράς σε ισχύ κ.λπ., ακολούθως με το Ν.1256/1982¹³ περί πολυθεσίας και πολυαπασχολήσεως κ.λπ., το οποίο απαρίθμησε τα νομικά πρόσωπα, τα οποία σύμφωνα με το νόμο ανήκουν στο (ευρύτερο) δημόσιο τομέα. Ο νόμος αυτός, όρισε ότι στο Δημόσιο Τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς, ανεξάρτητα από το καθεστώς που διέπονται δηλαδή, δημόσιο, ιδιωτικό ή μικτό δίκαιο.

⁸ Κόρσος Δ. Διοικητικό Δίκαιο – Γενικό Μέρος, Τέταρτη έκδοση ενημερωμένη-συμπληρωμένη από Μ.Ε. Κόρσου-Παναγοπούλου, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2013, σελ. 12.

⁹ Φλογαΐτης, Σ., Το ελληνικό διοικητικό σύστημα, Εκδ.: Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987, σελ.:19, βλ. και Α νδρ. Σκαλτσά-Μαρκαντωνάτου, Εγχειρίδιο ... σελ. 70.

¹⁰ Κτιστάκη, Σ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2014, σελ.:27.

¹¹ Μ. Βενετσανοπούλου, Κακοδιοίκηση και διαφορά στη Δημόσια Διοίκησης-Ελεγκτικοί μηχανισμοί, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σελ. 28.

¹² Άρθρο 9 παρ. 1, Ν. 1232/1982, (ΦΕΚ Α 22).

¹³ Άρθρο 1 παρ. 6 Ν. 1256/1982, (ΦΕΚ Α 65).

Στη συνέχεια αποκλειστική απαρίθμηση συντελέστηκε με το Ν. 1892/1990¹⁴, περί εκσυγχρονισμού κ.λπ. και με το Ν. 1943/1991¹⁵, επανα-οριοθετήθηκε η έννοια του Δημόσιου Τομέα, με σαφή πρόθεση να τον περιορίσει και ειδικότερα όρισε ότι περιλαμβάνει μόνο:

- τις κάθε είδους δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου (του κράτους) και εκπροσωπούνται από αυτό,
- τα κάθε είδους νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ν.π.δ.δ.) με εξαίρεση των Χρηματιστηρίων Αξιών και της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς¹⁶,
- τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημοσίου χαρακτήρα, που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιου συμφέροντος σκοπούς,
- τις τράπεζες που ανήκουν στο νομικό πρόσωπο του δημοσίου τομέα, είτε στο σύνολό τους ή κατά πλειοψηφία,
- και τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρείες των νομικών προσώπων που αναφέρονται παραπάνω, εκτός των επιχειρήσεων που υπάγονται σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.).

Η έννοια του (ευρύτερου) δημόσιου τομέα είναι ελαστική και δύναται (κατά την πολιτική της κυβέρνησης) να συστέλλεται ή να διαστέλλεται με διάταξη του νόμου¹⁷. Έξοδος φορέα από τον δημόσιο τομέα γίνεται με προεδρικό διάταγμα (Π.Δ.) μετά από πρόταση του υπουργικού συμβουλίου¹⁸. Κατά τον αυτό, όμως τρόπο, δύναται να επαναφερθεί (ολικώς ή μερικώς) στον δημόσιο τομέα¹⁹.

Εύλογο είναι σε αυτό το σημείο το ερώτημα, για το ποιά είναι η σχέση μεταξύ του περιεχομένου του συνταγματικού όρου “δημόσιες γενικά υπηρεσίες”, με τον όρο “Δημόσιος Τομέας”. Σύμφωνα με το άρθρο 82§2 του Συντάγματος, ορίζεται ότι: *ο πρωθυπουργός εξασφαλίζει την ενότητα της Κυβέρνησης και κατευθύνει τις ενέργειές της, καθώς και των “δημοσίων γενικά υπηρεσιών”*. Σκοπός της παραπάνω ρύθμισης είναι η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής. Περαιτέρω, με το άρθρο 10 § 1 περ. α΄ και στ΄, Ν. 1558/1985²⁰, ορίζεται ότι: *ο πρωθυπουργός εποπτεύει τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, όπου η*

¹⁴ Άρθρο 51 παρ. 1, Ν. 1892/1990 (ΦΕΚ Α 101).

¹⁵ Άρθρο 4 παρ. 6, Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ Α 50).

¹⁶ Με το άρθρο 18§9, του Ν. 2198/1994, υπήχθη η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στο δημόσιο τομέα

¹⁷ Κόρσος Δ. Διοικητικό Δίκαιο – Γενικό Μέρος, Τέταρτη έκδοση ενημερωμένη-συμπληρωμένη από Μ.Ε. Κόρσου-Παναγοπούλου, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2013, σελ. 13.

¹⁸ Σύμφωνα με τη διάταξη αυτή εξεδόθησαν τα με αριθ. 360, 361, και 362 του 1991 Π. Δ. (ΦΕΚ Α 128), δια των οποίων ετέθησαν εκτός του δημοσίου τομέα, η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, και οι Ολυμπιακές Αερογραμμές. Βλ. Κόρσος Δ. ό.π. σελ. 13.

¹⁹ Βλ. άρθρο του Ν. 1947/1991, περί απλουστεύσεως φορολογικών διαδικασιών (ΦΕΚ Α 70).

²⁰ Ν. 1558/1985, άρθρο 10§1 περ.α΄ και στ΄, «Κυβέρνηση και κυβερνητικά όργανα», ΦΕΚ 137/Α/26-07-1985.

εποπτεία αυτή αποσκοπεί στην εφαρμογή των νόμων και στη λειτουργία των υπηρεσιών για το συμφέρον του Κράτους και των πολιτών. Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι υπάρχει εννοιολογική ταύτιση του όρου “δημόσιες γενικά υπηρεσίες” με τον όρο “δημόσιος τομέας”, με εξαίρεση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπου κατά ρητή συνταγματική επιταγή είναι πλήρως αυτοδιοικούμενα και με διοικητική αυτοτέλεια²¹.

1.2. Η Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Η Διοίκηση στην καθημερινή ζωή προσδιορίζεται, ως η λειτουργία του «διοικείν», δηλαδή η λειτουργία με την οποία εξασφαλίζεται η εφαρμογή ενός προγράμματος δράσης σύμφωνα με ορισμένες αρχές διατυπωμένες εκ των προτέρων. Προηγείται μάλιστα ιστορικά κάθε άλλης εκδήλωσης της πολιτειακής λειτουργίας²².

Ως τμήμα της εκτελεστικής εξουσίας, η Διοίκηση είναι αρμόδια για την εκτέλεση των νόμων, καθώς και για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, ενώ, η ογάνωση και η λειτουργία της διέπεται από ένα σύνολο κανόνων, που ρυθμίζουν τις σχέσεις της με τους διοικουμένους²³.

Δημόσια Διοίκηση είναι η δράση του κράτους για την πραγμάτωση των σκοπών αυτού (εντός του πλαισίου της έννομης τάξης), η οποία δεν είναι άσκηση ούτε νομοθετικού, ούτε δικαστικού έργου²⁴.

Με τον όρο Δημόσια Διοίκηση νοούμε το σύνολο των διοικητικών οργάνων, επίσης και το σύνολο των δημοσίων νομικών προσώπων, κατά το μέρος που ενσωματώνουν ενταγμένα σε αυτά διοικητικά όργανα²⁵.

Η Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να εξεταστεί υπό δύο διαφορετικές έννοιες, υπό τη νομική έννοια, την έννοια δηλαδή του διοικητικού δικαίου και υπό την έννοια της επιστήμης της διοίκησης.

Με τη νομική έννοια η Δημόσια Διοίκηση, άλλοτε θεωρείται με την ουσιαστική της έννοια και άλλοτε με την οργανική ή την τυπική της έννοια.

²¹ Φορτσάκης, Θ. Η Δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, έβδομο κεφάλαιο: Ο δημόσιος τομέας, Εκδ.: Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2001, σελ. 151

²² Μ. Βενετσανοπούλου, Κακοδιοίκηση και διαφορά στη Δημόσια Διοίκηση-Ελεγκτικοί μηχανισμοί, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2014, σελ. 25.

²³ Απ. Γέροντας-Σ. Λύτρας-Πρ. Παυλόπουλος-Γλ. Σιούτη-Σ. Φλωγαΐτης, Διοικητικό Δίκαιο, Επιμ. Κ. Γιαννακόπουλος, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 2004, σελ. 49.

²⁴ Βλ. Κόρσος Δ. Διοικητικό Δίκαιο – Γενικό Μέρος, Τέταρτη έκδοση ενημερωμένη-συμπληρωμένη από Μ.Ε. Κόρσου-Παναγοπούλου, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2013, σελ. 3, βλ. και Λαμπ. Μπαμπαλιούτας, το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, Τόμ. Α΄ εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2007, σελ. 9 επ.

²⁵ Απ. Γέροντας κ.ά. ό.π. σελ. 49.

Με την ουσιαστική έννοια, η Δημόσια Διοίκηση φέρεται ως μέσω δράσης της εκτελεστικής εξουσίας. Να αναφέρουμε εδώ, ότι σύμφωνα με το Σύνταγμα και για τη διασφάλιση της δημοκρατίας, υπάρχει διάκριση των εξουσιών τους κράτους σε νομοθετική, δικαστική και εκτελεστική.

Αποστολή της Κυβέρνησης κατά κύριο λόγο είναι η διαμόρφωση δημόσιων πολιτικών, τις οποίες τελικώς καλείται η Δημόσια Διοίκηση να υλοποιήσει.

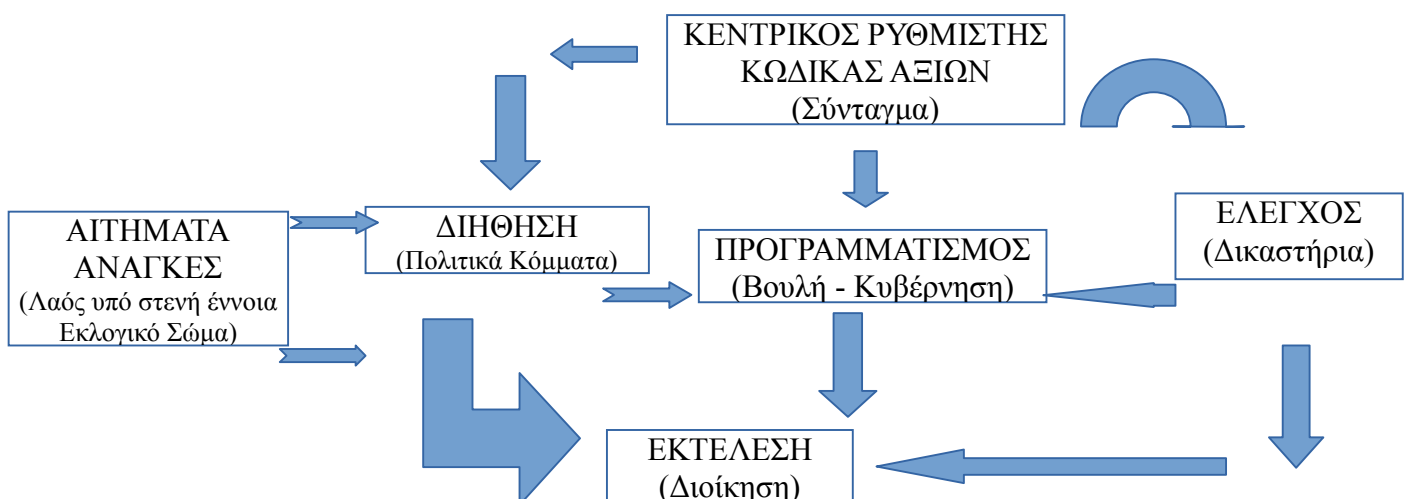
Με την οργανική ή τυπική της έννοια ως Δημόσια Διοίκηση, νοούνται τα όργανα τα οποία ασκούν τη διοίκηση στο Δημόσιο Τομέα και στην ουσία αφορά τα διοικητικά όργανα της πολιτείας.

Υπό την έννοια της επιστήμης η Δημόσια Διοίκηση, διερευνά την εξεύρεση κατάλληλων εργαλείων συντονισμού και διοίκησης προκειμένου να υλοποιηθεί η αποστολή αυτής.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τον καθηγητή Α. Μακρυδημήτρη: “ .. η δημόσια διοίκηση αποτελείται από μια δέσμη φορέων και οργανισμών δημοσίου ενδιαφέροντος που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου να εξυπηρετήσουν με τρόπο αποτελεσματικό την επίτευξη δημόσιων σκοπών και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο”²⁶.

Διαγραμματικά παρουσιάζεται η δομή της λειτουργικής διαφοροποίησης των παραπάνω αναφερόμενων εξουσιών καθώς και της διοικητικής οργάνωσης του ελληνικού κράτους, ως κάτωθι²⁷

Διάγραμμα 1.2.



Πηγή: Μακρυδημήτρη Α., 2001

²⁶ Μακρυδημήτρη, Α., Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Θεσσαλονίκη, 2010, Εκδ.: Σάκκουλα

²⁷ Μακρυδημήτρη, Α., Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, Αθήνα, 2001, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα, σελ.:20.

Επίσης, η Δημόσια Διοίκηση έχει διπλή έννοια: την οργανική (ή άλλως τυπική ή στενή έννοια) και την λειτουργική έννοια (ή άλλως υπό ευρεία έννοια).

Με την οργανική έννοιά της, αναφέρεται στην ύπαρξη ενός συνόλου πολιτειακών οργάνων στα οποία έχει ανατεθεί η άσκηση της διοικητικής λειτουργίας. Όργανα της Δημόσιας Διοίκησης είναι μόνο το σύνολο των οργάνων, που είναι εντεταγμένα στην ιεραρχία των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και ασκούν δημόσια εξουσία, συμπεριλαμβανομένου και του νομικού προσώπου του κράτους (όταν δεν ενεργεί ως *fiscus*), προς εξυπηρέτηση δημοσίου συμφέροντος²⁸. Στην οργανική έννοια της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρονται τα άρθρα 101, 102, 103 και 104 του ελληνικού Συντάγματος.

Με τη λειτουργική της έννοια, η Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται στη διενέργεια νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών, για την επιδίωξη ενός σκοπού²⁹.

Απώτερος σκοπός της Δημόσιας Διοίκησης, είναι η υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών με το μικρότερο δυνατό κόστος, διασφαλίζοντας όμως τις ελευθερίες και τα δικαιώματα των πολιτών, με βασική της επιδίωξη να είναι τόσο η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος όσο και των πολιτών, καθώς αποβλέπει στην γενικότερη ικανοποίηση των δημόσιων αναγκών³⁰.

1.2.1. Γενικές – θεμελιώδεις αρχές της Δημόσιας Διοίκησης

Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιδίωξη του σκοπού της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της αξιοκρατικής λειτουργίας και της αποτελεσματικής διαχείρισης, η νομιμοποίηση της δράσης της υπόκειται στις γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου³¹, και είναι οι ακόλουθες:

- Η αρχή της νομιμότητας, που απορρέει από την αρχή του κράτους δικαίου και συνεπάγεται ότι η διοίκηση λειτουργεί στο πλαίσιο των νόμων και συνακόλουθα στην αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος (πρωτείο του νόμου και επιφύλαξη υπέρ του νόμου)³².
- Η αρχή της αδιαλείπτου συνέχειας της λειτουργίας των υπηρεσιών της διοίκησης.
- Η αρχή της ισότητας.
- Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

²⁸ Βλ. Δημ. Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, Η διοικητική οργάνωση του κράτους, Θεσσαλονίκη, 2002, σελ. 5.

²⁹ Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά, Α., Διοικητικό Δίκαιο, Αθήνα – Κομοτηνή, 2004, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα, σελ.: 54-55.

³⁰ Κόντης, Θ., Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα, 1997, Εκδ.: Σύγχρονη εκδοτική, σελ.: 24.

³¹ Βλ. γενικά Δημ. Κόρσος, Διοικητικό Δίκαιο-Γενικό μέρος, Τρίτη έκδοση ενημερωμένη-συμπληρωμένη από Μ.Ε. Κόρσου-παναγοπούλου, εκδ. Αντ' Σάκκουλα Αθήνα-Κομοτηνή, 2005, 171-207.

³² ΚΟΡΣΟΣ, Δ., του ιδίου ως άνω, σελ.:218

- Η αρχή της αιτιολογίας των διοικητικών πράξεων.
- Η αρχή της ακροάσεως των διοικουμένων .
- Η αρχή της μη αναδρομικής ισχύος των διοικητικών πράξεων.
- Η αρχή της αναλογικότητας, δηλαδή της επιλογής μέσων ανάλογων προς τον επιδιωκόμενο από τα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης σκοπό.
- Η αρχή της καλής πίστης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικουμένου, καθώς και η αρχή της χρηστής διοίκησης, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πρέπει να σέβεται την προστασία των δικαιωμάτων του διοικουμένου και να λειτουργεί με επιείκεια.
- Στην αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

1.3. Εισαγωγικές έννοιες του Δημόσιου Μάνατζμεντ (management)

Το μάνατζμεντ, έχει μεταφραστεί ποικιλοτρόπως στην ελληνική γλώσσα. Συνηθέστερα συναντούμε τους όρους: "οργάνωση και διοίκηση", "διοικητική", "διοίκηση", οι οποίοι όμως δεν εκφράζουν με ακρίβεια την έννοια του όρου και για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται πλέον η αγγλική λέξη "management"³³.

Στην καλύτερη κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ, θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά ο παρακάτω ορισμός, ο οποίος θεωρεί ότι : " Το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (controlling). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων".³⁴

Τα παραπάνω στοιχεία, τα συναντούμε σε όλες τις εκφάνσεις του μάνατζμεντ (Project Management, Strategic Management κ.λπ.) και για το λόγο αυτό θα πρέπει να εμβαθύνουμε τα στοιχεία αυτά προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την λειτουργία του μάνατζμεντ.

Αναλυτικότερα:

α) Ο προγραμματισμός

Από την πλειονότητα των θεωρητικών της διοικητικής επιστήμης, ο προγραμματισμός θεωρείται ως η πιο σημαντική διαδικασία του μάνατζμεντ καθώς μέσα από το σύνολο των ενεργειών που προγραμματίζονται, καθορίζονται οι στόχοι ενός οργανισμού. Ο προγραμματισμός, συνίσταται στον προσδιορισμό των στόχων, της στρατηγικής και γενικά όλων των ενεργειών καθώς και των μέσων που θα χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν

³³ ΨΗΦΙΑΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ – Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, e-books.edu.gr, Πρόσβαση: 11/08/16.

³⁴ Μπουραντάς, Δ., Μάνατζμεντ, Αθήνα 2002, Εκδ.: Γ. Μπένου, σελ.: 39.

προκειμένου να υλοποιηθούν οι τεθέντες στόχοι και εντός του χρονικού πλαισίου που έχει οριστεί από τον αρχικό σχεδιασμό.

Ο προγραμματισμός³⁵ επίσης δίνει απάντηση σε τρία βασικά ερωτήματα: α) Τι θέλουμε να επιτύχουμε; β) Πώς, με ποιο τρόπο θα το επιτύχουμε; γ) Πότε; ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου θα πρέπει να επιτύχουμε το στόχο μας;

β) Η οργάνωση

Η οργάνωση είναι η λειτουργία βάσει της οποίας το σύνολο του έργου, το οποίο έχει προσδιοριστεί κατά το στάδιο του προγραμματισμού, ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα (θέσεις εργασίας, καταμερισμός εργασιών κ.λπ.), κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι, έτσι ώστε ο συνδυασμός των παραπάνω να κατευθύνει αποτελεσματικά τον οργανισμό προς την υλοποίηση των στόχων του.

Βασικά εργαλεία της οργάνωσης είναι το οργανόγραμμα και το καθηκοντολόγιο, τα οποία αναλύονται σε επιμέρους εργασίες και έχουν ως κάτωθι:

- Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή μια σχηματική απεικόνιση σε διαγράμματα διευθύνσεων, τμημάτων κτλ. που υπάρχουν σε έναν οργανισμό.
- το καθηκοντολόγιο για:
 - τον καταμερισμό των εργασιών
 - την εκχώρηση εξουσίας σε άλλα, χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης
 - την τμηματοποίηση των εργασιών, με άλλη μορφή τμηματοποίησης

γ) Η διεύθυνση

Η διεύθυνση³⁶ είναι η λειτουργία η οποία αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι δηλαδή, η ηγεσία, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια.

Αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει και αποτελεσματική επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών, είναι η βάση για την λειτουργικότητα της ομάδας, η οποία θα υλοποιήσει τελικά τους στόχους του οργανισμού.

δ) Ο έλεγχος

Ο έλεγχος είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών που επιτελούνται, για την

³⁵ Κέφης, Β., Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ, Αθήνα 2005, Εκδ.: Κριτική, σελ.: 48

³⁶ Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ.: 40

εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί, με τον αρχικό σχεδιασμό - προγραμματισμό. Η λειτουργία του ελέγχου είναι αλληλένδετη με τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δύο λειτουργίες θα πρέπει να έχουν συνοχή. Η διαδικασία του ελέγχου απαιτεί την δημιουργία και την τήρηση προτύπων απόδοσης, με μετρήσεις και αξιολόγηση της απόδοσης και όταν διαπιστωθεί απόκλιση από τα αρχικά σχεδιασθέντα να υπάρχει εναλλακτικό σχέδιο (plan B), προκειμένου να γίνει διορθωτική κίνηση που θα επαναφέρει την κατάσταση στον αρχικό σχεδιασμό. Ο έλεγχος διακρίνεται σε διοικητικό και διαχειριστικό και μπορεί να διενεργείται είτε από στελέχη του οργανισμού είτε από εξωτερικούς συνεργάτες.

Ο διοικητικός έλεγχος αφορά διοικητικά θέματα, όπως η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων κ.λπ., ενώ ο διαχειριστικός έλεγχος παρακολουθεί εάν τηρείται ο προϋπολογισμός σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό³⁷.

Για να υπάρξει αποτελεσματικότητα και τελικώς να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, από τις διενεργούμενες λειτουργίες του μανάτζμεντ, θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα για την ολοκλήρωση αυτού του έργου και προκειμένου για την επιτυχή έκβαση αυτών, να πληρούν τις κάτωθι προϋποθέσεις³⁸ :

- Να έχουν σωστή κατάρτιση και γνώσεις οι οποίες αφορούν έννοιες, αρχές, μεθόδους και τεχνικές, τόσο του μανάτζμεντ, όσο και των επιμέρους λειτουργιών του
- Να έχουν διοικητικές ικανότητες, αναλυτική σκέψη και ικανότητα άμεσης αντίδρασης τόσο στην πρόληψη όσο και στη λύση προβλημάτων
- Να έχουν την κουλτούρα και να κατέχουν την σχετική φιλοσοφία, η οποία θα τους δίνει την δυνατότητα της ορθής εφαρμογής του μανάτζμεντ

1.4. Η Διοίκηση μέσω στόχων

Η “*Διοίκηση μέσω στόχων*”, είναι μια μορφή διοίκησης η οποία ανήκει στις πιο διαδεδομένες και ευρέως χρησιμοποιούμενες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα.

Ο Peter Drucker³⁹, χρησιμοποιεί για πρώτη φορά την έννοια “Διοίκηση μέσω στόχων” ή “Management By Objectives” (MBO), στο σύγγραμμά του : “Practice of Management”, όπου επισημαίνει ότι η επιτυχία ενός οργανισμού, εξαρτάται από το κατά πόσο συντονισμένες και προσανατολισμένες είναι οι ενέργειες που επιτελούνται από τους συντελεστές που το αποτελούν, στους προκαθορισμένους στόχους του οργανισμού. Επίσης, Διοίκηση μέσω

³⁷ Κέφης, Β., ό.π., σελ: 50

³⁸ του ιδίου, ό.π., σελ.: 54-55.

³⁹ Drucker, P., “Practice of Management”, HarperCollins e-books, The Drucker Institute 1954, chapter:45, p.232.

στόχων, είναι η διαδικασία του να θέτεις στόχους μέσα σε έναν οργανισμό, προκειμένου να δοθεί η αίσθηση της κατεύθυνσης στους υπαλλήλους.

Η αποτελεσματική διοίκηση πρέπει να καταβάλλει τα μέγιστα, έτσι ώστε να πείσει τους υπαλλήλους να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό και να τους κάνει να εργαστούν, ο καθένας ξεχωριστά για ένα κοινό σκοπό. Η Διοίκηση μέσω στόχων, αναφέρεται στην διαδικασία του να τίθενται στόχοι στους υπαλλήλους, έτσι ώστε να γνωρίζουν αρχικά τι ακριβώς πρέπει να κάνουν κατά την ώρα εργασίας τους. Καθορίζει ρόλους και ευθύνες για τους υπαλλήλους και τους βοηθά να σκιαγραφήσουν το μέλλον τους μέσα στον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό, τους οδηγεί να αποδώσουν τα μέγιστα, προκειμένου να επιτύχουν τους τεθέντες στόχους, εντός του ορισμένου χρονικού ορίου.

Όπως κάθε μέθοδος διοίκησης, έτσι και η Διοίκηση μέσω στόχων (MBO), αποφέρει οφέλη στον οργανισμό, όπως:

- Βοηθά τους υπαλλήλους να καταλάβουν τα καθήκοντά τους μέσα στο χώρο εργασίας τους.
- Οι θέσεις εργασίας, έχουν σχεδιαστεί για τους υπαλλήλους, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά τους, την εξειδίκευσή τους και τα πανεπιστημιακά τους προσόντα.
- Είναι ξεκάθαρο τι περιμένουν από τους υπαλλήλους.
- Αυτή η μορφή διοίκησης οδηγεί στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. Δεν δημιουργεί αναντιστοιχία στα καθήκοντα εργασίας, αποφεύγοντας μελλοντικές συγχύσεις.
- Οι υπάλληλοι, με τον δικό τους τρόπο συνεισφέρουν – συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Κάθε εργαζόμενος έχει ένα δικό του ξεχωριστό ρόλο στο χώρο εργασίας. Καθένας, νοιώθει απαραίτητος για τον οργανισμό και τελικώς αναπτύσσει ένα αίσθημα αφοσίωσης προς τον οργανισμό. Καθώς έχουν απασχοληθεί στον οργανισμό για μεγάλο διάστημα αυτό φαίνεται να συνεισφέρει αποτελεσματικά. Απολαμβάνουν το χρόνο εργασίας τους και δεν φέρονται σαν να κάνουν αγγαρεία.
- Διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και οδηγεί σε μια θετική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας.
- Οδηγεί σε καλά καθορισμένες ιεραρχίες στο χώρο εργασίας και εξασφαλίζει την διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα. Ένας διευθυντής του οργανισμού δεν θα έχει αλληλεπίδραση με τον αρμόδιο προϊστάμενο σε περίπτωση που προκύπτουν ερωτήματα. Ο προϊστάμενος θα συναντήσει πρώτα τον αρμόδιο διευθυντή και ο καθένας θα απευθύνεται στον αμέσως ανώτερό του. Είναι ξεκάθαρη η θέση του καθενός μέσα σε έναν οργανισμό.
- Οδηγεί σε αφοσιωμένους υπαλλήλους με υψηλά κίνητρα απόδοσης.

- Καθορίζει ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς για κάθε εργαζόμενο. Οι προϊστάμενοι έχουν θέσει στόχους για κάθε ένα μέλος της ομάδας. Κάθε εργαζόμενος έχει λάβει μια συγκεκριμένη λίστα εργασιών, τις οποίες θα πρέπει να φέρει εις πέρας, εντός του ορισμένου χρονικού ορίου.
- Ο έλεγχος της απόδοσης των μελών της ομάδας είναι πιο αποτελεσματικός

Με την εφαρμογή όμως της Διοίκησης μέσω στόχων (MBO), υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί, όπως:

- Μερικές φορές η εφαρμογή του MBO, αγνοεί την επικρατούσα κουλτούρα και τις υφιστάμενες συνθήκες εργασίας με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία κατανόησης της μεθόδου από τους εργαζόμενους⁴⁰.
- Δίδεται μεγαλύτερη έμφαση στη στοχοθεσία. Η “Διοίκηση μέσω στόχων” (MBO) αναμένει απλά οι εργαζόμενοι να επιτύχουν τους τεθέντες στόχους του οργανισμού, χωρίς να ενδιαφέρεται και πολύ για τις υπάρχουσες συνθήκες στο χώρο εργασίας. Από τους εργαζόμενους αναμένεται απλά να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους εντός των προθεσμιών. Η διαδικασία του MBO, αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους σαν μηχανές.
- Η διαδικασία του MBO, αυξάνει την σύγκριση μεταξύ των ατόμων στο χώρο εργασίας. Προκαλεί μεγάλη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων. Έτσι, οι εργαζόμενοι βρίσκονται να εξαρτώνται από την “άσχημη” πολιτική του οργανισμού, καθώς και από άλλες μη παραγωγικές εργασίες προκειμένου να ξεχωρίσουν από τους συναδέλφους τους. Οι υπάλληλοι τελικώς κάνουν μόνο ότι τους ζητούν οι ανώτεροί τους να κάνουν, προκειμένου να έχουν την εύνοιά τους. Η εργασία τους δεν έχει καινοτομίες και είναι χωρίς δημιουργικότητα, με αποτέλεσμα να γίνεται μονότονη.

1.5. Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα – Παραγωγικότητα

Η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, είναι οι τρεις βασικές έννοιες, οι οποίες περιγράφουν και οριοθετούν το πεδίο μέτρησης της διοικητικής δράσης⁴¹. Οι έννοιες αυτές αποτελούν σημαντικές εννοιολογικές οριοθετήσεις, τις οποίες δεν μπορούμε να παραβλέψουμε, καθώς είναι απαραίτητες προκειμένου να προχωρήσουμε στην ανάλυση των διοικητικών μεθόδων παρακάτω.

⁴⁰ Κέφης, Β., ό.π., σελ: 88

⁴¹ Μιχαλόπουλος, Ν., Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδ.:ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 2003, σελ.:202

Επίσης, αποτελούν βασικά στοιχεία μετάβασης από το γραφειοκρατικό σύστημα, του οποίου η βαρύτητα δινόταν στην τήρηση των διαδικασιών, στο σύστημα του δημόσιου μάνατζμεντ, όπου οι διάφορες λειτουργίες διαμορφώνονται με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν⁴².

Οι παραπάνω έννοιες, οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της νέας διοικητικής πραγματικότητας, που επικρατεί σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση, χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης, προκειμένου να αποσαφηνισθούν οι στόχοι και τα εργαλεία της σύγχρονης κρατικής διοίκησης.

Αναλυτικότερα:

α) Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Είναι δηλαδή η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να διεκπεραιώνει τους τεθέντες στόχους εντός του χρονικού ορίου που είχε τεθεί με τον αρχικό προγραμματισμό. Είναι ο βαθμός κατά τον οποίο επιτυγχάνει ένας οργανισμός τους τεθέντες στόχους του.

Για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας, έχουν αναπτυχθεί μια σειρά θεωρητικών προσεγγίσεων όπως⁴³:

- Η προσέγγιση πόρων/εισροών, όπου η αποτελεσματικότητα εκφράζεται με βάση την ικανότητα του οργανισμού να αποκτήσει σπάνιους πόρους
- Η προσέγγιση των εσωτερικών διαδικασιών, όπου η αποτελεσματικότητα υπολογίζεται με βάση την απόδοση των εσωτερικών διαδικασιών και επιδόσεων του οργανισμού
- Η προσέγγιση των στόχων, όπου η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού μετριέται ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων
- Η προσέγγιση των αξιών, όπου η αποτελεσματικότητα γίνεται βάσει κριτηρίων, τα οποία εκφράζουν την σημαντικότητα που προσδίδεται στους τεθέντες στόχους, λόγω του συστήματος αξιών που διέπει τον οργανισμό. Η σπουδαιότητα της παρούσας προσέγγισης, έγκειται στο γεγονός ότι συνδυάζει τις προηγούμενες προσεγγίσεις και αποδίδει την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού καθώς και την μέτρησή της σε “ζήτημα αξιών” αυτού

β) Αποδοτικότητα, είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος, μέσα από τις δράσεις της Δημόσιας Διοίκησης, με το μικρότερο δυνατόν κόστος (με δεδομένους πόρους).

⁴² Swiss, J., Public Management systems: Monitoring and Managing Government Performance. New Jersey 1991, Prentice Hall, p.: 12 -18.

⁴³ Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ.:86-89

Η αποδοτικότητα, υπολογίζεται με δείκτες, που φέρουν ως αριθμητή το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα (την εκροή) και ως παρονομαστή το κόστος που αναλώθηκε για να πραγματοποιηθεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα (εισροή)⁴⁴.

Η αξία της αποδοτικότητας στην σημερινή εποχή, μεγιστοποιείται λόγω του περιορισμένου αριθμού πόρων και η αλόγιστη χρήση τους είναι περισσότερο από ποτέ άλλοτε απαγορευτική.

γ) Παραγωγικότητα. Με τον όρο παραγωγικότητα, εκφράζουμε την σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλλεται για να ολοκληρωθεί μια εργασία και στο αποτέλεσμα που τελικώς πραγματοποιείται και μας δίδεται από το πηλίκο των εκροών (εργασία που πραγματοποιήθηκε) προς τις σχετικές εισροές (εργασία, κεφάλαιο, ενέργεια, χρόνος κ.λπ.)⁴⁵.

Παραγωγικότητα, λογίζεται ως η μέση παραγωγή των εργαζομένων ανά ώρα εργασίας.⁴⁶

Σημαντικός αριθμός ερευνητών (Weber, Nelson, Freeman κ.λπ.), οι οποίοι ασχολήθηκαν με θέματα παραγωγικότητας, υποστηρίζουν ότι προσδιοριστικοί παράγοντες για την διαμόρφωση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού, είναι ο τρόπος που ασκείται η εξουσία μέσα σε αυτόν, η συνεργασία που υπάρχει μεταξύ των τμημάτων του καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού που απασχολεί.

Για την ορθή μέτρηση των επιδόσεων της Δημόσιας Διοίκησης, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, όσο και η παραγωγικότητα αυτής. Ειδικότερα, με τις μετρήσεις της αποτελεσματικότητας της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης επιδιώκονται τα κάτωθι :

- η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων
- η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη Δημόσια Διοίκηση
- η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη Δημόσια Διοίκηση
- η ενίσχυση της διαφάνειας στη διοικητική δράση
- η ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και ευθύνης⁴⁷.

Οι μετρήσεις: της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης,

⁴⁴ Μπουραντάς, Δ., ό.π., σελ.:86

⁴⁵ Μιχαλόπουλος, Ν., Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Αθήνα 2007, Εκδ.: Παπαζήση, σελ.: 27

⁴⁶ Stanton, E., Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ – Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα, 1992, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Α.Ε., σελ.132.

⁴⁷ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ-ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323 - Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004) - Αθήνα 05-04-2006.

οδηγούν στον προσδιορισμό του βαθμού της ενδεχόμενης απόκλισης, από την αρχική στοχοθεσία, δίνοντας έτσι στην διοίκηση την δυνατότητα να προχωρήσει σε διορθωτικές κινήσεις, προκειμένου να επιτευχθεί η αρχική στόχευση.

Επίσης, με την συμβολή των παραπάνω μετρήσεων, γίνεται καταγραφή του ποσοστού προόδου που ενδεχομένως έχει επιτευχθεί, σε σχέση με την αρχική στοχοθεσία.

Μετά τα παραπάνω καταλήγουμε, ότι τελικώς δίνεται η δυνατότητα μέσω των μετρήσεων τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και της αποδοτικότητας, στη Δημόσια Διοίκηση:

- να εντοπίζει τις ενδεχόμενες δυσκολίες για την επίτευξη των τεθέντων από τη διοίκηση στόχων και
- να έχει τη δυνατότητα, έγκαιρα να προβαίνει στις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις.

Μέσα από μια σειρά νομοθετημάτων και εγκύκλιων οδηγιών, η Δημόσια Διοίκηση επισημαίνει: *“ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας”*. Όπως θα αναφερθεί αναλυτικότερα σε παρακάτω κεφάλαια για τους μηχανισμούς αξιολόγησης, παρά τις διαβεβαιώσεις της η Δημόσια Διοίκηση, με μεταγενέστερη νομοθεσία, η οποία αναφέρεται στην αξιολόγηση του προσωπικού, συνδέει την απόδοση με μηχανισμό επιβολής ποινών και πειθαρχικών διώξεων.

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές του δημόσιου μάνατζμεντ, οι εν λόγω μετρήσεις, με την ορθή χρήση τους, θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα σημαντικό εργαλείο για την Δημόσια Διοίκηση καθώς θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην:

- αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκρών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων,
- συστηματική συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων,
- ορθολογική διαμόρφωση Δημοσίων πολιτικών και λήψη ανάλογων αποφάσεων,
- βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης⁴⁸.

Στη Δημόσια Διοίκηση τόσο ο προσδιορισμός, όσο και η αύξηση της αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας – παραγωγικότητας, είναι δυσχερέστερη από ότι στον ιδιωτικό τομέα και αυτό οφείλεται βασικά στην πολυμορφία των διαφορετικών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και στους διαφορετικούς στόχους που καλείται ο καθένας από αυτούς τους φορείς να επιτύχει.

⁴⁸ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ-ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ -ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ. 2813 -Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας - Αθήνα 23-01-2008.

1.5.1. Δείκτες μέτρησης

Οι δείκτες μέτρησης είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία του δημόσιου μανάτζμεντ, στη διάθεση της Δημόσιας Διοίκησης και χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, κατά τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Σκοπός αυτών των μετρήσεων, είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης. Βάση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις έτσι ώστε να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Όλα τα παραπάνω γίνονται προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη διοίκηση, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα, η άσκηση της Διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Το μέτρο αυτό έχει ενταχθεί στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Με το Ν. 3230/04⁴⁹ καθιερώνεται το σύστημα διοίκησης στόχων, με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού, στις σύγχρονες ανάγκες και τα πρότυπα διοίκησης⁵⁰.

Σχετικά με τη χρήση των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, στη Δημόσια Διοίκηση, έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι αφορούν⁵¹:

- στην απλούστευση των διαδικασιών,
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών,
- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες,
- στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών,
- στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ.),
- στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών- Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους,

⁴⁹ Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/11/2/2004).

⁵⁰ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ - Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας για το ΕΚΔΔΑ - Τρίτη, 10 Μαρτίου 2009 11:54 – naftemporiki.gr – ΠΡΟΣΒΑΣΗ : 17/08/2016.

⁵¹ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ-ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 2813- ό.π..

- στην εφαρμογή των περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων κ.λπ.

Η εισαγωγή δεικτών μέτρησης συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς η χρήση των δεικτών συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής του στρατηγικού προγράμματος. Κάθε σύστημα μέτρησης πρέπει να δίνει έμφαση στους στόχους που τίθενται καθώς και στην αξιολόγηση της προόδου που επιτυγχάνεται μέσα από τη μέτρηση των δεικτών που αντιστοιχούν στον κάθε στόχο.

Σύμφωνα με το ν. 3230/2004, για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης.

Οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες: Γενικούς και ειδικούς.

Οι γενικοί δείκτες αφορούν :

- το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- την εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- το κόστος διαχείρισης και

Επίσης, για τον έλεγχο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται και ειδικοί δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών⁵².

⁵² Στο παράρτημα της παρούσας διατριβής, παρατίθεται κατάλογος δεικτών, ο οποίος αποτελεί συνοδευτικό του ν.3230/2004, με θέμα: “ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΠΟΛΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ” και αφορά όλους τους τομείς της Δ.Δ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1. Ιστορική εξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η Διοίκηση στην καθημερινή ζωή, προσδιορίζεται ως η λειτουργία του «διοικείν», δηλαδή η λειτουργία με την οποία εξασφαλίζεται η εφαρμογή ενός προγράμματος δράσης σύμφωνα με ορισμένες αρχές διατυπωμένες εκ των προτέρων. Προηγείται μάλιστα ιστορικά κάθε άλλης εκδήλωσης της πολιτειακής λειτουργίας. Μπορεί να υπήρξε πολιτεία χωρίς νόμους και δικαστές, αλλά χωρίς Διοίκηση δεν υπήρξε, διότι η Διοίκηση συμπληρώνει τη ζωή της πολιτείας⁵³.

Η απαρχή της στοιχειοθέτησης της Δημόσιας Διοίκησης, θα μπορούσε να εντοπιστεί σε πληθώρα κειμένων αρχαίων Ελλήνων συγγραφέων και ειδικότερα στην Πολιτεία και στους Νόμους του Πλάτωνα και στα Πολιτικά του Αριστοτέλη, όπου περιγράφεται η ορθολογική διαχείριση του Δημόσιου Τομέα⁵⁴.

Κατά τους νεώτερους χρόνους, θεμελιώθηκε στην Ελλάδα με την ίδρυση του Ελληνικού κράτους, στα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης, της συγκεντρωτικής και ιεραρχικής διάρθρωσης του 19ου αιώνα και πορεύεται βάση των αρχών της «διοικητικής επιστήμης», οι οποίες αναφέρονται σ' έναν αυτοτελή, αυτόνομο και αναγνωρισμένο επιστημονικό κλάδο, από τον οποίο καθορίζονται οι αρχές και οι μέθοδοι με τις οποίες δομούνται, οργανώνονται, στελεχώνονται και λειτουργούν οι οργανισμοί στον ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικό χώρο. Εξ ορισμού πρόκειται για όρο ευρύτερο του όρου Διοίκηση, η οποία με τη σειρά της αξιοποιεί τις αρχές και τις μεθόδους της διοικητικής επιστήμης, δεδομένου ότι η Διοίκηση αποτελεί πράξη, ενέργεια, δράση, χωρίς να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι η διοίκηση αποτέλεσε τη βάση για τη θεμελίωση, την αναγνώριση, την εξέλιξη και ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης, της κοινωνίας, του κράτους⁵⁵.

Ο Μακρυγιάννης στα απομνημονεύματα του αναφέρει: «Ποίον έθνος χωρίς διοίκησιν και νόμους ευδοκίμησεν και δεν εχάθη;». Είναι δεδομένο ότι, χωρίς την ύπαρξη της Δημόσιας Διοίκησης δεν υφίσταται ο κρατικός μηχανισμός.

⁵³ Βενετσανοπούλου, Μ., Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση – Ελεγκτικοί μηχανισμοί, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα–Θεσσαλονίκη 2014, σ. 25, βλ. και Ανδρ. Σκαλτσά- Μαρκαντωνάτου, Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου – Εισαγωγή Θεμελιώδεις έννοιες, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα–Θεσσαλονίκη, 2013, σ. 58.

⁵⁴ Βενετσανοπούλου, Μ., Δόξας, Ε., Σημειώσεις, Ιστορία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

⁵⁵ Μακρυδημήτρης, Α., Παπαδημητρόπουλος, Δ., Μιχαλόπουλος, Ν., Το Κράτος στον 21ο Αιώνα – Κείμενα για το ρόλο του κράτους στις συνθήκες του νέου αιώνα, Ειδική Εκδοτική, Αθήνα 2001

Η αναδιάρθρωση-μεταρρύθμιση του ελληνικού διοικητικού συστήματος αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών, οι οποίοι διερεύνησαν σε βάθος την ελληνική Δημόσια Διοίκηση και εισηγήθηκαν λύσεις για την ποιοτική αναβάθμισή της, η οποία αποτελούσε ζητούμενο σε όλες τις φάσεις ανάπτυξης του ελληνικού κράτους. Στη συνέχεια εξετάζεται κατά περιόδους η εξέλιξη αυτών μεταπολεμικά:

* **Πρώτη μεταπολεμική περίοδος (1945-1967).** Κατά την περίοδο αυτή η χώρα βρίσκεται διαλυμένη σε κοινωνικό, οικονομικό και οργανωτικό-διοικητικό επίπεδο. Ο ελληνικός διοικητικός μηχανισμός αποτελεί πιστό καθρέπτισμα της κοινωνίας, εντός της οποίας λειτουργεί⁵⁶. Αδυνατεί να δώσει λύσεις ακόμα και στα πιο απλά προβλήματα και στέκεται αμήχανος μπροστά στα πολύπλοκα προβλήματα που αναδύονται σε όλα τα επίπεδα κατά τη χρονική αυτή περίοδο. Ενδεικτικό είναι το γεγονός, ότι από το σύνολο των 25 εκατομμυρίων δολαρίων που διατέθηκαν στο πλαίσιο της τεχνικής βοήθειας στην Ελλάδα κατά τη διετία 1948-1950, απορροφήθηκε τελικά μόνο το 50% του ποσού αυτού⁵⁷, παρά τις αλληπάλληλες προσπάθειες αναδιοργάνωσης της κρατικής μηχανής, με πιο χαρακτηριστικές:

- τη σύσταση του Υπουργείου Συντονισμού, με τον Α.Ν. 718/1945⁵⁸, ως κεντρικού συντονιστικού φορέα της αναπτυξιακής διαδικασίας στο σύνολό της, την τελική *σύνταξη και ψήφιση του πρώτου ενιαίου Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.1811/1951)*⁵⁹,
- την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ)⁶⁰ ως ανεξάρτητης διοικητικής αρχής, με έργο της τη διαφύλαξη των διατάξεων του υπαλληλικού κώδικα και την εφαρμογή των αρχών της αξιοκρατίας στη στελέχωση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών. Η διάρκεια της λειτουργίας αυτού ήταν από το 1951 μέχρι το 1974⁶¹.
- τη σύσταση της 3^{ης} Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης στο Υπουργείο Συντονισμού⁶² και τη σύσταση μιας υπηρεσίας παραπόνων⁶³, τελικώς, το οργανωτικό-

⁵⁶ Αθανασόπουλος: «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί καθρέπτισμα της κοινωνίας και απαύγασμά της» στο Δ.Σ. Αθανασόπουλος, Η Ελληνική Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1983

⁵⁷ Τραγάκης, Γ. Ε., «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η Αναδιοργάνωση», Σπουδαί, τεύχος 3, 1975, σ. 699-729 και τεύχος 4, 1975, στο Α. Μακρυδημήτρης «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999, σ. 918-938.

⁵⁸ Α.Ν. 718/1945, «Περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 298/11/12/1945).

⁵⁹ Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων», (ΦΕΚ 141/15-5-1951).

⁶⁰ Ν. 1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων» (ΦΕΚ 141/15/05/1951), Βλ. άρθρο 2 επ. του Δημοσιούπαλληλικού Κώδικα.

⁶¹ Βενετσανοπούλου Μ., «Η θεσμική διαδρομή της ελληνικής Δημόσιας Διοικήσεως», Εκδ. Σάκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2002, σελ. 235.

⁶² Β. Δ. «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού» (ΦΕΚ 50/10/02/1951), Βλ. και Μακρυδημήτρης, Α., «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999, σελ. 62.

⁶³ Ν.Δ. 3983/1959 «Περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών» ΦΕΚ Α/197/23.09.1959.

διοικητικό τοπίο της χώρας παραμένει γκρίζο.

Αναλυτικότερα, το μέγεθος της δημοσιοϋπαλληλίας βαίνει συνεχώς διογκούμενο⁶⁴, οι πελατοκεντρικές σχέσεις αποτελούν τον πυρήνα της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς ο υπαλληλικός κώδικας (Υ.Κ)⁶⁵ παραμένει ανενεργός, αφού επτά χρόνια μετά τη θέσπιση του είχαν τεθεί σε ισχύ 66 τροποποιητικοί νόμοι για επιμέρους διατάξεις του⁶⁶ και μια νέα ομάδα διανοούμενων αναδύεται, με αποτέλεσμα τον αποκλεισμό μιας μεγάλης μερίδας πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Η Δημόσια Διοίκηση κατά την διάρκεια αυτής της ανασυγκρότησης, απλά παρακολουθούσε ως θεατής τα αναπτυξιακά προβλήματα που αντιμετωπίζει το ελληνικό κράτος, καθώς πάσχει από πλήθος λειτουργικών προβλημάτων που δεν καταφέρνει να διαχειριστεί και τα οποία αποτυπώνονται στις εκθέσεις των εμπειρογνομόνων εκείνης της περιόδου.

Μέσα από την έκθεση του Παρέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣΤΕ) Γεώργιου Μαραγκόπουλου (1950), καταδεικνύεται η λύση για τη δημιουργία μιας εύρυθμης Δημόσιας Διοίκησης, η ύπαρξη κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού και η ορθή εκπαίδευση του με τη χρήση ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος⁶⁷. Επίσης, ο Κυριάκος Βαρβαρέσος⁶⁸ στην ομώνυμη έκθεσή του το 1952, περιγράφει το «*νέο τύπο δημοσίου υπαλλήλου*, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι *η έλλειψη ικανότητας και υπαλληλικής συνειδήσεως και η επιτηδειότητα, όπως εκμεταλλεύεται τη θέσιν του δια προσωπικήν ωφέλειαν*»⁶⁹. Ως γενεσιουργό αιτία του προβλήματος αυτού, κατονομάζει την έλλειψη ενός ορθολογικού συστήματος προλήψεων.

Στο ίδιο πνεύμα με τις παραπάνω διαπιστώσεις, κινείται και ο σύμβουλος του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), G. Langrod το 1964⁷⁰. Εισηγείται την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και τη «*θωράκιση*» του με τις απαραίτητες επαγγελματικές γνώσεις, ώστε να ηγηθεί του διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας. Τονίζει

⁶⁴ Είναι αξιοσημείωτο το ότι το 1940 ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων ανέρχονταν σε 54.909, ενώ το 1952 ανερχόταν στο ύψος των 72.671 υπαλλήλων με μέση ετήσια αύξηση που αγγίζει το 4,7%, σύμφωνα με τα στοιχεία του Χρ. Ν. Αγαλλόπουλου «Το Δημοσιοϋπαλληλικό ζήτημα», στο περιοδικό «Η Νέα Οικονομία», σ. 123, τεύχος 2, έτος 1946

⁶⁵ Υπαλληλικός Κώδικας

⁶⁶ Βεγλερής, Φ.Θ., «Η Εθνική Ανάγκη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης» στο περιοδικό Η Νέα Οικονομία, τεύχος 2, έτος 1965, σ. 105-112

⁶⁷ Μαραγκόπουλος, Γ., (1950) «Μέθοδοι επιλογής και εκπαίδευσως του προσωπικού της Διοικήσεως», σ. 93-151 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000

⁶⁸ Ο Κυριάκος Βαρβαρέσος ήταν καθηγητής Πολιτικής Οικονομίας και πρώην πολιτικός, υπουργός Οικονομικών των κυβερνήσεων του Ελευθερίου Βενιζέλου και του Αλέξανδρου Παπαναστασίου, όπως επισήμια χαρακτηριστικά: «όταν μία χώρα στερείται μόνιμως ικανής και χρηστής διοικήσεως, στερείται του απαραίτητου οργάνου διά την εκτέλεσιν ενός προγράμματος οικονομικής αναπτύξεως» στο άρθρο της Ελευθεροτυπίας στις 23/11/2002 διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο www.enet.gr, Πρόσβαση 15/02/2014.

⁶⁹ Βαρβαρέσος, Κ., (1952), «Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής», σ. 65-91 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ό.π.

⁷⁰ Langrod, G., (1964), «Εκθέσεις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι», σελ.: 153-279.

ότι ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας υποφέρει από «*κρίση ακαταλληλότητας και λειτουργικής ανεπάρκειας και πρέπει άνευ αναβολής να αποκτήσει τον κατάλληλο διοικητικό εξοπλισμό*».

* **Δεύτερη περίοδος αναφοράς (1968-1980)**. Κατά την περίοδο αυτή ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας εξακολουθεί να χρησιμοποιεί τις αναχρονιστικές πρακτικές της δεκαετίας του '50⁷¹.

Οι εκθέσεις αυτής της περιόδου αποτυπώνουν την αποτυχία των επιχειρούμενων μεταρρυθμίσεων. Ο Δημήτριος Αργυριάδης, σύμβουλος του ΟΟΣΑ, το 1970, προβαίνει σε παρόμοιες διατυπώσεις με προηγούμενους αναλυτές, υπογραμμίζοντας τις ανορθολογικές μεθόδους ανέλιξης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και τη συνακόλουθη ανάγκη δημιουργίας μιας «δεξαμενής ταλέντων»⁷².

* **Τρίτη περίοδος αναφοράς (1981-1989)**. Η Δημόσια Διοίκηση δεν ανταποκρίνεται κατά την περίοδο αυτή στο ρόλο της, σε μια εποχή όπου διαμορφώνονται νέα δεδομένα με την είσοδο της χώρας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (Ε.Κ). Η έκθεση που εκπονείται από το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕ.ΠΕ) το 1988, δίνει έμφαση στην εναρμόνιση ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού με τη δημιουργία δομών, όπου κυριαρχούν ο προγραμματισμός και ο συντονισμός της διοικητικής δράσης, η μέτρηση της παραγωγικότητας, η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), η δημιουργία κινήτρων⁷³. Ωστόσο, οι επιχειρούμενοι πειραματισμοί, όπως η λειτουργία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης το 1985⁷⁴, η καθιέρωση ενιαίου μισθολογίου, Ν. 1505/1984⁷⁵ και Ν. 1585/1986⁷⁶, εγκαθίδρυση ενός μηχανογραφικού συστήματος προσλήψεων προσωπικού με μόρια, Ν. 1320/1983, δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

⁷¹ Ο Α. Μακρυνδημήτρης χαρακτηρίζει την περίοδο αυτή ως περίοδο μερικής αναπαλαίωσης σε σχέση με τη διοικητική πολιτική που ακολουθήθηκε, καθώς συστάθηκε η Σχολή Επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν.232/1975) στη θέση του Κέντρου Μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης (Β.Δ. 323/1969) και συμπληρώθηκε και αναθεωρήθηκε ο Υπαλληλικός Κώδικας (Π.Δ. 611/1977)

⁷² Αργυριάδης, Δ., (1970), «Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα», στο Α. Μακρυνδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ό.π., σελ.: 371-428.

⁷³ ΚΕ.ΠΕ (1988), «Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992», στο Α. Μακρυνδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ό.π., σελ.: 429-555

⁷⁴ Η ΕΣΔΔ ιδρύθηκε με το νόμο 1388/1983, με πρωτοβουλία του τότε υπουργού Προεδρίας της Κυβερνήσεως Μένιου Κουτσόγιωργα, «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, Ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 281 Α'/1983.

⁷⁵ Ν.1505/1984, «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ Α'194/3.12.1984.

⁷⁶ Ν. 1585/1986, «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ Α'37/1.4.1986.

* **Τέταρτη περίοδος αναφοράς (1990-1996).** Κατά την περίοδο ακολουθεί μία σειρά «ημίμετρων»⁷⁷, όπως η εισαγωγή του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ, Ν. 2190/1994⁷⁸) μιας ανεξάρτητης αρχής ως εγγυητή της αξιοκρατίας στο σύστημα προσλήψεων, η επαναφορά των θέσεων των Γενικών Διευθυντών (Γ.Δ), η καθιέρωση του δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Τ.Α), το σχέδιο «Καποδίστριας»⁷⁹ αποτελούν απλώς «ψήγματα» στο μωσαϊκό της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας⁸⁰. Η αστοχία των μεταρρυθμίσεων, όπως και η υπερπολιτικοποίηση, η υπερδιόγκωση του ρόλου του κράτους και η υποβάθμιση του Κοινοβουλίου τονίζονται στην έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (1990)⁸¹.

Το 1991, η Έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα, επικεντρώνεται στην ανάγκη δημιουργίας ενός ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης της χώρας⁸². Η τελευταία μελέτη της περιόδου εκπονείται υπό την προεδρία του Μιχαήλ Δεκλερής⁸³ το 1992 και εντοπίζει 117 παθογόνες αιτίες του διοικητικού μηχανισμού και με γνώμονα τη συστημική μεθοδολογία⁸⁴, παρέχει μια αποφασιστική ώθηση στην εισαγωγή και εφαρμογή της νέας διοικητικής «ορθοδοξίας»⁸⁵ του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) που κατακλύζει την Ευρώπη από τις απαρχές της δεκαετίας του '80.

* **Πέμπτη περίοδος αναφοράς (1996-2008).** Κατά την τελευταία αυτή περίοδο, καίριο μεταρρυθμιστικό μέλημα αποτελεί η οικοδόμηση μιας Διοίκησης που θα εκμεταλλευτεί πλήρως τα δεδομένα που διαμορφώνονται μετά την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση⁸⁶. Η έκθεση αυτή⁸⁷ αναγνωρίζει ως εκφάνσεις της διοικητικής παθολογίας, τον

⁷⁷ Μακρυδημήτρης, Α., και Μιχαλόπουλος, Ν., ό.π., σελ.:384.

⁷⁸ Ν. 2190/1994, «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων Διοίκησης», (ΦΕΚ Α'28/1994)

⁷⁹ Ν.2539/1997, σύμφωνα με τον οποίο από τους 5.775 δήμους και κοινότητες (457 δήμοι, 5.318 κοινότητες) με συγχωνεύσεις και συνενώσεις προέκυψαν τελικώς 1.031 δήμοι και κοινότητες (901 δήμοι, 130 κοινότητες). Επίκειται ο «Καποδίστριας 2» με στόχο να γίνουν οι δήμοι 400, οι νομαρχίες 16 και οι περιφέρειες 6.

⁸⁰ Κωνσταντίνου,Κ., «Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική», εκδ.Δημ.Μπόνια και Σία Ε.Ε., Αθήνα 2005, σελ.:394-395.

⁸¹ «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης», (1990) σ. 557-626 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), Γνωστή και ως Έκθεση των 100 λόγω του αριθμού των προσώπων που τη συνέταξαν

⁸² «Έκθεση Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα» (1991), στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ό.π., σελ.: σ. 627-657. Η εν λόγω Επιτροπή ήταν ολιγομελής με πρόεδρο τον Ξ.Ζολώτα (Οικουμενική κυβέρνηση από 23/11/1989-11/04/1990)

⁸³ Άρθρο 1 της Διυπουργικής Επιτροπής για την Συγκρότηση Επιτροπής Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, αριθ. 2054805/4/59/0022, ΦΕΚ 448/10.7.1992. Ο Μ.Δεκλερής ήταν αντιπρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας εκείνη την περίοδο.

⁸⁴ Δεκλερής, Μ., (εισ.-επιμ.), «Συστημική Θεωρία», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1986 και Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1989.

⁸⁵ Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), «Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ. Δεκλερής», (1992), ό.π., σελ.: 657-401.

⁸⁶ Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), «Έκθεση για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», ό.π., σελ.60.

συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, την εσωστρέφεια, την έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και στρατηγικής δράσης και τέλος, την αντικοινωνικότητα ως πάγια αδυναμία του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η έκθεση προτείνει τη σύσταση *Σώματος Οικονομολόγων της Διοίκησης, κλάδου Ανωτάτων Στελεχών Διοίκησης* καθώς και την *ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων, το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, με τελικό σκοπό την επίτευξη μιας διοίκησης αποτελεσμάτων*⁸⁸.

2.2. Ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ

Όπως συμβαίνει με κάθε νεοεισερχόμενη θεωρία, έτσι και με το μάνατζμεντ, έγινε από τις απαρχές της εμφάνισής του αντικείμενο μελέτης. Έχει ερμηνευτεί με διάφορους τρόπους και έχει περάσει μέσα από μια σειρά σταδίων εφαρμογής.

Το μάνατζμεντ, στα τέλη του 19ου και αρχές του 20ου αιώνα, ταυτιζόταν με τον ορθολογικό καταμερισμό της εργασίας, αφορούσε δηλαδή τη διαχειριστική δραστηριότητα του οργανισμού. Στα μέσα του 20ου αιώνα, το μάνατζμεντ εστίασε στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στα τέλη του 20ου και αρχές του 21ου αιώνα, στρέφεται στη διαδικασία σχεδιασμού κοινωνιών οι οποίες θα έχουν κοινό όραμα, καθώς εστιάζει στην κοινωνική δραστηριότητα του οργανισμού.

Το κλασσικό – παραδοσιακό μάνατζμεντ, με βασικούς εκπροσώπους του τους Taylor, Fayol και Weber, εστιάζει στη διαχειριστική δραστηριότητα ενός οργανισμού, ενώ το σύγχρονο μάνατζμεντ, εστιάζει στην επιχειρηματική και κοινωνική δραστηριότητα του οργανισμού⁸⁹. Η ιστορία του μάνατζμεντ, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα ονόματα των εμπνευστών του καθώς και αυτών που σε μεταγενέστερο χρόνο, συμμετείχαν στην περαιτέρω εξέλιξή του και την αναγωγή του σε κορυφαία επιστήμη διοίκησης και διαχείρισης επιχειρήσεων και οργανισμών.

Αναλυτικότερα:

⁸⁷ Η έκθεση αυτή ήταν η τέταρτη κατά σειρά επί ενός συνόλου πέντε εκθέσεων. Οι υπόλοιπες ειδικές εκθέσεις που επεξεργάστηκε η Επιτροπή Σπράου, η οποία συστήθηκε με απόφαση του νεοεκλεγέντος στις τότε εκλογές (22.09.1996) Κ. Σημίτη, ήταν οι εξής:

α. Αποκλιμάκωση του πληθυσμού και εισοδηματική πολιτική (παραδόθηκε στις 09.06.1997)

β. Οικονομία και συντάξεις. Συνεισφορά στον κοινωνικό διάλογο (παραδόθηκε στις 03.10.1997)

γ. Η αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημοσίων εσόδων (παραδόθηκε στις 07.10.1997)

δ. Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση. Πρόταση αλλαγών (παραδόθηκε στις 15.12.1997)

ε. Ανταγωνιστική γεωργία και αγροτικά προβλήματα. Καίρια διαρθρωτικά προβλήματα και αντιμετώπισή τους (παραδόθηκε στις 17.12.1997)

⁸⁸ Βλ. «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση για την εξέταση της μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής» (1998), σ. 703-750 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π.

⁸⁹ Καλογεροπούλου, Μ., Μουρδουκούτας, Π., “Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών”, Εκδ.: Κλειδάριθμος, Αθήνα 2012, σελ.: 15.

Ο **Fraderich Taylor** (1856 - 1915) υπήρξε ένας από τους θεμελιωτές της Οργάνωσης και Διοίκησης και από την Αμερικάνικη Σχολή θεωρείται ο «πατέρας» του Μάνατζμεντ⁹⁰.

Καθιερώθηκε με το σύγγραμμά του "Αρχές Επιστημονικού management", που δημοσιεύθηκε το 1910 στις Η.Π.Α., στο οποίο υποστήριζε ότι το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία της ορθολογικής κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού σε επιμέρους καθήκοντα, προκειμένου να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας και να μη δαπανάται ασκόπως η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, πίστευε ότι μόνο η αύξηση της παραγωγικότητας αποφέρει υψηλούς μισθούς για τους εργαζόμενους και μεγαλύτερα κέρδη για τον Οργανισμό. Στην ουσία, υιοθέτησε τις αρχές του καταμερισμού της εργασίας του "Adam Smith".

Ο **Henri Fayol** (1841 - 1925), Γάλλος μηχανικός, ο οποίος θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» και στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της Ευρωπαϊκής Σχολής του Μάνατζμεντ⁹¹. Ως προς τις αρχές του μάνατζμεντ, έδωσε μεγάλη έμφαση στην ιεραρχία της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό, παρότι μπορεί να είναι διαφορετικές, μπορούν να ενταχθούν σε επιμέρους κατηγορίες, οι οποίες κατονομάζονται ως επιχειρησιακές λειτουργίες (τεχνική, εμπορική, χρηματοοικονομική, ασφάλεια -προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας και λογιστική). Στις επιχειρησιακές λειτουργίες, προσθέτει και τις λειτουργίες της Διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης των ανθρώπων, συντονισμού και ελέγχου. Οι παραπάνω αναφερόμενες εργασίες, οι οποίες συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης, αποτελούν έως και σήμερα με πολύ μικρές αλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του μάνατζμεντ⁹².

Ο **Max Weber** (1864 - 1920) Γερμανός κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος, φέρεται ως ο βασικός εκπρόσωπος της κλασσικής θεωρίας του μάνατζμεντ⁹³.

Ορίζει το μάνατζμεντ ως τη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τις λειτουργίες του γραφειοκρατικού μοντέλου ελέγχου και διοίκησης. Ασχολήθηκε με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό φαινόμενο.

Τυποποίησε το παραδοσιακό μάνατζμεντ και υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία -διοίκηση

⁹⁰ Των ιδίων σελ.: 15 - 16.

⁹¹ Διαδικτυακή πηγή: <http://ebooks.edu.gr>, «Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», πρόσβαση 12/08/2015.

⁹² Των ιδίων σελ.: 16.

⁹³ Κέφης, Β., «Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ», Εκδ.: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.: 64.

μέσω γραφείων- είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους.

Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης, η οποία ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων οργανισμών. Ως βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μάνατζμεντ αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, την τήρηση αυστηρών κανόνων, διαδικασιών και προτύπων και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης και τις τυπικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού⁹⁴.

Ο **Henry Gantt** (1861-1919) Αμερικανός μηχανικός⁹⁵, υπήρξε συνεργάτης του Taylor και εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα επιλογής εργατών και στην ανάπτυξη συστημάτων, κινήτρων και πρόσθετων αμοιβών. Ήταν και αυτός υποστηρικτής της ανάγκης για ανάπτυξη της συνεργασίας και της κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Θεωρούσε σημαντικό παράγοντα για την λύση όλων των διοικητικών προβλημάτων, την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Δημιούργησε και ανέπτυξε γραφικές μεθόδους απεικόνισης σχεδίων, με στόχο τον καλύτερο διοικητικό έλεγχο, δίνοντας έμφαση στη σημασία του χρόνου και του κόστους προκειμένου για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της εργασίας.

Οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor εμφανίστηκαν το 1920, οι οποίοι υποστήριζαν ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ έτσι όπως το ανέπτυξε ο Taylor, μεταχειριζόταν τους εργαζόμενους ως εξαρτήματα μηχανής, απαιτώντας τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Στην παραπάνω θεωρία αντέταξαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζόμενους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα ανθρώπινων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ήταν οι Elton Mayo και F. Roethlisberger.

Ο **Edward Deming** (1900-1993)⁹⁶, Αμερικανός μηχανικός, υποστήριζε ότι το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία προσδιορισμού των αναγκών και των απαιτήσεων τόσο των πελατών όσο και των διαθέσιμων πόρων και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συλλογής πληροφοριών και αξιοποίησής τους, προκειμένου να εφαρμοστούν τεχνικές για την βελτίωση του

⁹⁴ Των ιδίων σελ.: 16.

⁹⁵ Κέφης, Β., ό.π., σελ.: 69.

⁹⁶ Των ιδίων σελ.: 16.

παρεχόμενου προϊόντος και την μέγιστη ικανοποίηση του αποδέκτη.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο οργανισμός πρέπει να υιοθετήσει μια σειρά από αρχές, όπως να αναπτύξει νέα φιλοσοφία, δίνοντας έμφαση στη συνέπεια, την αποτελεσματική ηγεσία καθώς και τη συμμετοχή όλων των απασχολούμενων στον οργανισμό για την μεγιστοποίηση της αξίας του παραγόμενου προϊόντος.

Ο **Peter Drucker** (1909-2005)⁹⁷, θεωρεί ότι το μάνατζμεντ είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει πέντε επιμέρους λειτουργίες: τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, την Επικοινωνία και τα Κίνητρα, την Αξιολόγηση και την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Βάση των παραπάνω, προτείνει την κατανομή του συνολικού προβλεπόμενου έργου σε επιμέρους στόχους, η επίτευξη των οποίων θα ανατίθεται σε τμήματα και άτομα προκειμένου ο οργανισμός να επιτυγχάνει το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το μάνατζμεντ θα πρέπει να καθορίζει:

- τους στόχους του οργανισμού από την ηγεσία αυτού
- τους στόχους των επιμέρους τμημάτων από τους προϊσταμένους αυτών
- τους στόχους προς επίτευξη, από τον προϊστάμενο του τμήματος στους υφισταμένους του, αφού έχουν ληφθεί υπόψη οι δυνατότητές τους και οι προτάσεις τους σχετικά με τους στόχους
- τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, οι οποίοι μέσα από στενή συνεργασία καταλήγουν σε συγκεκριμένους στόχους, των οποίων την υλοποίηση αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι
- τις μεθόδους επίτευξης των στόχων και την λήψη διορθωτικών κινήσεων, εφόσον κριθεί απαραίτητο

Σύμφωνα με τη θεωρία του Drucker, προκειμένου ένας οργανισμός να μεγιστοποιήσει την αξία του παραγόμενου προϊόντος, πρέπει να επιλέγει στρατηγικές μείωσης του κόστους και ταυτόχρονης βελτίωσης της ποιότητας.

Οι **Michael Hammer** και **James Champy**, υποστηρίζουν ότι το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία κατανομής των εργαζομένων στις επιμέρους διαδικασίες του οργανισμού. Η θεωρία τους είναι αντίθετη σε αυτή του Taylor, καθώς υποστηρίζουν ότι η παραγωγική διαδικασία ενός οργανισμού δεν είναι σταθερή, αλλά διαρκώς μεταβάλλεται και για το λόγο αυτό θα πρέπει οι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν περισσότερα του ενός καθήκοντα

⁹⁷ Καλογεροπούλου, Μ., Μουρδουκούτας, Π., “Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών” ό.π., σελ.: 17.

και να γνωρίζουν ασφαλώς τη συνολική παραγωγική και οργανωτική διαδικασία. Καταργεί λοιπόν, η θεωρία αυτή, την παραδοσιακή ιεραρχική οργάνωση, καθώς αντικαθιστά το μεσαίο επίπεδο μανάτζμεντ από μια οριζόντια οργάνωση, όπου οι υπάλληλοι εργάζονται σε ομάδες και εκτελούν πολλαπλά καθήκοντα, λαμβάνοντας δικές τους αποφάσεις και έχοντας οι ίδιοι την ευθύνη των επικείμενων αποτελεσμάτων.

Η **Joan Margetta**, θεωρεί το μανάτζμεντ ως τη διαδικασία σχεδιασμού και εκτέλεσης των σχεδίων δράσης. Προτείνει την εφαρμογή στρατηγικών, οι οποίες θα αναπτύσσουν ένα κοινό όραμα καθώς και κοινούς σκοπούς, ενώ θα προωθούν την ανάπτυξη του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού και τις καινοτομίες στη δράση του οργανισμού.

Ο **Garry Hamel**, προχωρά ένα βήμα πιο πέρα από τις θεωρίες του P. Drucker και της J. Magretta και ορίζει ότι το μανάτζμεντ είναι η διαχείριση νεοεισερχόμενων μεθόδων και διαδικασιών που το προωθούν και περιλαμβάνει τις κάτωθι λειτουργίες⁹⁸:

- Σχεδιασμό και προγραμματισμό
- Κινητοποίηση και συγχρονισμό
- Έλεγχο
- Ανάθεση καθηκόντων
- Εφαρμογή
- Κατανομή πόρων
- Προσδιορισμός των αναγκών των stakeholders

Οι παραπάνω λειτουργίες, εξυπηρετούν τον οργανισμό στον προσδιορισμό του σκοπού του, ενισχύουν την προσπάθεια για δράσεις και ενέργειες οι οποίες θα ξετυλίγουν τις ικανότητες και τα ταλέντα των απασχολούμενων υπαλλήλων, μέσω της εκπαίδευσης για εξειδίκευση της γνώσης τους, και γίνεται κατανομή των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις όλων των εμπλεκόμενων, ενδιαφερόμενων μερών.

Ο **Stephen Covey**⁹⁹, θεωρεί ότι το μανάτζμεντ είναι η διαδικασία δημιουργίας ανθρώπινου δυναμικού με ξεχωριστή προσωπικότητα και κοινό όραμα. Υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των εργαζόμενων θα πρέπει να διέπεται από κανόνες, τους οποίους θα πρέπει να ακολουθούν τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Δίνεται έμφαση στη δημιουργία ηθικού κώδικα προσωπικότητας και ηθικού κώδικα χαρακτήρα. Στον ηθικό

⁹⁸ Καλογεροπούλου, Μ., Μουρδουκούτας, Π., ό.π., σελ.18.

⁹⁹ Των ιδίων, σελ.18.

κώδικα προσωπικότητας προωθούνται τακτικές για την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, ενώ στον ηθικό κώδικα περιλαμβάνονται τακτικές που προωθούν αξίες, όπως ακεραιότητα, αφοσίωση, ταπεινοφροσύνη και αυτοσυγκράτηση.

Όπως σε άλλες επιστήμες, έτσι και στην επιστήμη του μάνατζμεντ, υπάρχει διαχρονική εξέλιξη, η οποία αναπτύσσεται παράλληλα και συγχρονίζεται με την οικονομία, την τεχνολογία και την κοινωνία.

Επίσης, οι προσεγγίσεις που αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του μάνατζμεντ (οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, ψυχολογική, κοινωνική, πολιτική, κτλ.) αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από άλλες επιστήμες, όπως τα μαθηματικά, την οικονομία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, κτλ. και οριοθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικές προσεγγίσεις της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ.

2.3. Η έννοια της αναδιάρθρωσης στην Δημόσια Διοίκηση

Η αναδιάρθρωση του Δημόσιου Τομέα, αφορά κατά βάση τη διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία εκλαμβάνεται ως μια συνεχής διαδικασία αναζήτησης οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση. Μέσω αυτής της διαδικασίας, επιδιώκεται η απόκτηση της ικανότητας, που θα την καταστήσει ικανή να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται.

Στη διοικητική ιστορία, καταγράφονται ήδη από την δεκαετία του 1980, σημαντικές μεταβολές στις δημόσιες υπηρεσίες πολλών κρατών.

Οι αλλαγές αυτές είχαν ραγδαία εξέλιξη στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, καθώς αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες γύρω από το ρόλο και την καλύτερη οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό την καλύτερη απόδοση των λειτουργιών της¹⁰⁰.

Η Δημόσια Διοίκηση έχει υποχρεωθεί να προβεί σε οργανωσιακές αλλαγές¹⁰¹, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της. Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια διαδικασία, κατά την οποία θα πρέπει η ίδια να μετασχηματισθεί από την υπάρχουσα ανεπαρκή κατάσταση, όπου υπολειτουργεί, σε μια άλλη πιο αποδοτική κατάσταση, προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της¹⁰².

Υπάρχουν διάφορες τακτικές, των οποίων η σωστή εφαρμογή, διασφαλίζει τις επιθυμητές

¹⁰⁰ Μιχαλόπουλος, Ν., “Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ”, Εκδ.: ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 2003, σελ.: 21.

¹⁰¹ Βακόλα, Μ., «Διοικώντας τις αλλαγές», Εκδ.: Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2009, σελ.: 21.

¹⁰² Jones, G., “Organizational Theory”, Design and Change: Text and Cases, 2004, Practice Hall: New Jersey.

αλλαγές. Τα συνηθέστερα μοντέλα αλλαγών είναι:

- Οι συγχωνεύσεις οργανισμών
- Η εισαγωγή νέων τεχνολογικών μοντέλων
- Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας
- Η αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Αλλαγή των εφαρμοζόμενων πολιτικών
- Η εισαγωγή και εφαρμογή των μεθόδων της Διοίκησης ολικής ποιότητας

Παρότι σήμερα υπάρχουν πολλές εναλλακτικές διαθέσιμες πρακτικές στη διοίκηση των αλλαγών, το ποσοστό αποτυχίας κατά την εφαρμογή τους, είναι μεγάλο.

Υποστηρίζεται από τους Beer και Nohria¹⁰³, ότι το 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνει. Επίσης, από τους Hammer και Champy¹⁰⁴, υποστηρίζεται ότι μόνο το 30% όλων των πλάνων ανασχεδιασμού των οργανισμών καταλήγουν σε επιθυμητό αποτέλεσμα.

Συνοψίζοντας, οι βασικότεροι λόγοι αποτυχίας των αναδιορθώσεων που εφαρμόζονται σε διάφορους οργανισμούς, είναι οι κάτωθι¹⁰⁵:

- *Η έλλειψη οράματος και στρατηγικής:* είναι δεδομένο ότι το εγχείρημα των επικείμενων αλλαγών θα αποτύχει, χωρίς να υπάρχει όραμα, διότι αυτό σημαίνει ότι δεν είναι έτοιμος ο οργανισμός να χαράξει ξεκάθαρη πορεία και να υλοποιήσει τις επιθυμητές αλλαγές.
- *Η υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων του οργανισμού:* Πολλοί είναι οι οργανισμοί, οι οποίοι κατά την διαδικασία των διορθωτικών αλλαγών, θεωρούν ότι ο δικός τους οργανισμός έχει πολύ δυνατές δομές και θα αντέξει στις όποιες αλλαγές, χωρίς να δημιουργήσουν εναλλακτικό σχέδιο, θέτοντας έτσι την επιβίωση του οργανισμού σε κίνδυνο.
- *Η έλλειψη δέσμευσης από την ηγεσία:* Η ηγεσία, οφείλει να πιστέψει στις αλλαγές που θέλει να επιφέρει στον οργανισμό και μέσω αυτής της της δέσμευσης να μεταλαμπαδεύσει σε όλο τον οργανισμό το νέο της όραμα. Η δέσμευση της ηγεσίας κατά την διενέργεια μιας μεγάλης αναδιάρθρωσης κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου οι αλλαγές που διενεργούνται, να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.
- *Η υπονόμηση των αλλαγών εκ των έσω:* Πλήθος προγραμμάτων έχουν διακοπεί, με

¹⁰³ Beer, M., & Nohria, N., "Cracking the code of change", 2000, Harvard Business Review, pp:133-141.

¹⁰⁴ Hammer, M., & Champy, B., "Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", 1993, Nickolas Brealy Publishing: London.

¹⁰⁵ Βακόλα, Μ., «Διοικώντας τις αλλαγές», ό.π., σελ.: 22- 24.

αποτέλεσμα αυτά να οδηγούνται στην αποτυχία, καθώς η διοίκηση δεν κατάφερε να πείσει τους υφισταμένους της, για την επιτυχία και τα οφέλη που θα έφερναν στον οργανισμό οι επικείμενες αλλαγές. Η αντίσταση αυτή κατά των αλλαγών, τροφοδοτείται από τον φόβο για το άγνωστο, καθώς και τον φόβο για απώλεια κεκτημένων δικαιωμάτων και προνομίων.

- *Η έλλειψη πόρων:* Η επιτυχία των διαρθρωτικών αλλαγών σε έναν οργανισμό, εκτός του καλού προγραμματισμού, χρειάζονται και καλό προϋπολογισμό, προκειμένου να υπάρξει εξοικονόμηση πόρων για την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος.
- *Η έλλειψη επικοινωνίας:* Για την αποτυχία πολλών προγραμμάτων αλλαγών, ευθύνεται η ελλιπής πληροφόρηση των εργαζομένων, γύρω από τον σκοπό και την σημασία των αλλαγών για την επιτυχή λειτουργία και τελικώς την επιβίωση του οργανισμού.
- *Η έλλειψη εκπαίδευσης:* Η αναδιάρθρωση ενός οργανισμού και η τελική υλοποίηση των προσχεδιασμένων αλλαγών, συνοδεύονται από νέες μεθόδους τέλεσης των εργασιών. Ως εκ τούτου, το εμπλεκόμενο προσωπικό χρήζει ειδικής εκπαίδευσης, προκειμένου να ανταπεξέλθει στα νέα του καθήκοντα. Η έλλειψη ή η ανεπαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων, τους δημιουργεί φόβο για το άγνωστο, με αποτέλεσμα να τους οδηγήσει τελικώς σε άρνηση συνεργασίας και αντίσταση κατά των οργανωσιακών αλλαγών.
- *Η ανικανότητα της διοίκησης αλλαγών:* Βασικός λόγος αποτυχίας των αναδιρθρωτικών προγραμμάτων, είναι η ανικανότητα της Διοίκησης. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής των διοικητικών στελεχών, που αναλαμβάνουν την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών.

2.3.1 Η “ Μελέτη περίπτωσης” των διαρθρωτικών αλλαγών

Τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας στα προγράμματα των διαρθρωτικών αλλαγών, οδηγεί τους ερευνητές, στο να εντείνουν την έρευνα και τις μελέτες τους, γύρω από την ανάλυση των παραμέτρων που σχετίζονται με το χώρο της διοίκησης των αλλαγών.

Μεταξύ άλλων, η πιο επιτυχημένη μεθοδολογία που ακολουθείται, για την μελέτη αυτού του θέματος, είναι η μελέτη περιπτώσεων. Στόχος της μεθοδολογίας αυτής, είναι η τεκμηριωμένη ανάλυση των πραγματικών γεγονότων, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Τα στοιχεία για την “μελέτη περίπτωσης”, στηρίζονται σε δημοσιευμένο υλικό, σε

συνεντεύξεις, και επίσης μπορεί να προέρχονται από επεξεργασία σχετικών αρχείων καθώς και στην άμεση παρατήρηση του αναλυτή.

Με την χρήση πολλών και διαφορετικών πηγών, διασφαλίζεται η αξιοπιστία των εισερχόμενων πληροφοριών, με αποτέλεσμα την τεκμηριωμένη και αντικειμενική παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης.

Η μελέτη περίπτωσης, είναι μια από τις σημαντικότερες ερευνητικές μεθόδους, καθώς βοηθά στην κατανόηση εννοιών και πρακτικών μέσα από την έρευνα και την παρουσίαση πραγματικών περιπτώσεων. Αποτέλεσμα των παραπάνω, είναι η καλύτερη κατανόηση των ζητημάτων της διοίκησης αλλαγών, καθώς ο χώρος αυτός χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ταυτόχρονα έλλειψη δοκιμασμένων πρακτικών και διοικητικών εργαλείων.

Για την πιο ολοκληρωμένη κατανόηση μιας “μελέτης περίπτωσης”, θα πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή πληροφοριών, των οποίων το εύρος θα πρέπει να καλύπτει την κάτωθι θεματολογία¹⁰⁶:

- Το ιστορικό του οργανισμού που πρόκειται να μελετήσουμε.
- Τις αναλύσεις και αξιολογήσεις του εσωτερικού καθώς και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, προκειμένου κατά την εκπόνηση της μελέτης, να εντοπίζονται τόσο τα δυνατά σημεία του οργανισμού, όσο και σημεία τα οποία και θα χρήζουν βελτίωσης.
- Το προφίλ και η στρατηγική του οργανισμού.
- Τις πληροφορίες για τις οργανωσιακές δομές και τις τεχνικές διοίκησης του οργανισμού.

2.4. Παράγοντες που οδήγησαν στην αναδιάρθρωση του ελληνικού Δημόσιου Τομέα

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο Δημόσιος Τομέας πλήττεται από διαρκώς αυξανόμενα προβλήματα, τα οποία καταδεικνύουν την επιτακτική ανάγκη για διαρθρωτικές αλλαγές σε όλες τις δομές του.

Η παθογένεια αυτού, οι διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές συνθήκες καθώς και η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, οδήγησαν και στον ελλαδικό χώρο, τη Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των μεταρρυθμίσεων.

¹⁰⁶ Hill, C. & Jones, G., “Analysing a case study and Writing a Case Study Analysis, Strategic Management: An Intergrated Approach”, 2001, Houghton Mufflin Company, p: 62.

Η Ελλάδα, φαίνεται να έχει έναν μεγάλο και εξαιρετικά δυσκίνητο Δημόσιο Τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από αναποτελεσματικότητα, γραφειοκρατία και κακοδιοίκηση.

Μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, στηριζόταν αποκλειστικά στο γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, όπου σύμφωνα με αυτό, πρωταρχικό μέλημα αποτελούσε η “κατά γράμμα” εφαρμογή των καταγεγραμμένων διαδικασιών από το εκάστοτε κανονιστικό σύστημα.¹⁰⁷

Προφανώς, το γραφειοκρατικό σύστημα εφαρμόστηκε σε μια εποχή, όπου προσέφερε λύσεις στα υπάρχοντα προβλήματα της τότε Δημόσιας Διοίκησης. Μέσω του γραφειοκρατικού συστήματος, συγκροτήθηκε ένα αυστηρό σύστημα κανόνων, το οποίο έδινε κύρος και εδραίωνε την νομιμότητα της διοίκησης, καθώς μέσω αυτού επιβαλλόταν προσήλωση όλης της Δημόσιας Διοίκησης στον κώδικα των νομικών ρυθμίσεων¹⁰⁸.

Περαιτέρω, η εφαρμογή του συστήματος αυτού, διαμόρφωσε κατά την εφαρμογή του, ένα ιεραρχικό σύστημα διοίκησης, το οποίο συγκέντρωνε όλες τις εξουσίες στην κεντρική διοίκηση, παρέχοντάς της έτσι τη δυνατότητα του ελέγχου και της απόλυτης εξουσίας. Κατά την εφαρμογή των ανωτέρω, σημειώθηκαν θετικά αποτελέσματα, στα έως τότε “άναρχα” διοικητικά συστήματα, τα οποία αποτελούνταν από χαμηλού μορφωτικού επιπέδου προσωπικό.

Στην σημερινή Ελλάδα όμως η κατάσταση η οποία έχει διαμορφωθεί στη Δημόσια Διοίκηση, είναι εντελώς διαφορετική. Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί διογκώθηκαν, σε τέτοιο βαθμό που τελικώς μετατράπηκαν σε στατικές οργανώσεις οι οποίες είναι αδύνατον πλέον να ακολουθήσουν την όποια πολιτική ή κοινωνικοοικονομική εξέλιξη. Έγιναν προσπάθειες επιμόρφωσης του διοικητικού προσωπικού, οι οποίες όμως δεν απέδωσαν τα αναμενόμενα και το προσωπικό τελικώς απώλεσε το εργασιακό του ενδιαφέρον καθώς μεταξύ άλλων οι διοικητικές δομές μετατράπηκαν σε δαιδαλώδεις¹⁰⁹.

Στον σημερινό Δημόσιο Τομέα, οι βασικοί λόγοι που επιβάλλουν ευρείας κλίμακας αλλαγές, οφείλονται κυρίως στις δημοσιονομικές πιέσεις για μείωση των δαπανών, μετά και τις μνημονιακές επιταγές, με στόχο την ορθολογικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση τόσο των διαθέσιμων υλικών πόρων όσο και του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην παρούσα χρονική στιγμή, η ανάγκη της κοινωνικής αυτοσυντήρησης, αναδεικνύει την απαίτηση για δραστικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης.

¹⁰⁷ Ferlie, E., Lynn, L., Pollitt, C., “The Oxford Handbook of Public Management”, New York: 2007, Oxford University Press, σελ.: 133-139.

¹⁰⁸ Held, D., “Μοντέλα Δημοκρατίας”, Αθήνα 1995, Εκδ.: Στάχυ, σελ.: 257

¹⁰⁹ Φαναρώτη, Π., “Δημόσια Γραφειοκρατία: Προβλήματα, Επιπτώσεις, Προοπτικές”, Αθήνα 2000, Εκδ.: Αθ. Σταμούλη, σελ.: 67-83.

2.5. Στόχος των διαρθρωτικών αλλαγών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Οι επί των ημερών μας διενεργούμενες διαρθρωτικές αλλαγές στο δημόσιο τομέα, μέσω της στρατηγικής μεταρρύθμισης του κράτους, δεν περιορίζονται μόνο σε διαρθρωτικές μεταβολές και μετασχηματισμούς, αλλά περαιτέρω επιδιώκεται ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός και νέος τρόπος δράσης των δημόσιων υπηρεσιών. Βασικός στόχος όλων των παραπάνω, είναι η επίτευξη υψηλών αποδόσεων και αποτελεσμάτων, έτσι ώστε να υπάρξει διαφοροποίηση από το προηγούμενο και επί χρόνια εδραιωμένο γραφειοκρατικό καθεστώς καθώς και την τυφλή τυπολατρία.

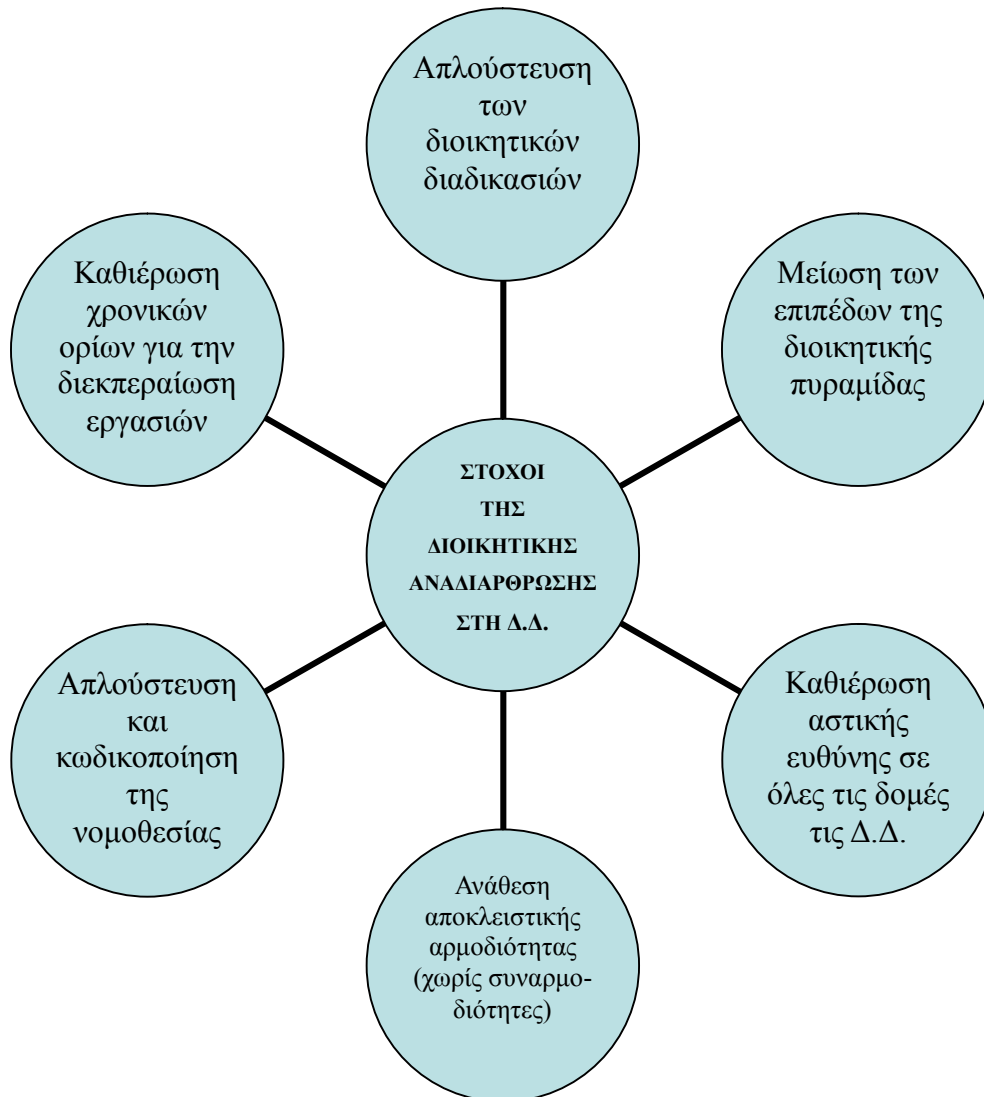
Η επίτευξη των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωσή της και δεν είναι άλλοι από την εξυπηρέτηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, με όσο το δυνατόν μικρότερο εφικτό κόστος.

Οι τεχνικές του δημόσιου μανάτζμεντ είναι η βάση, πάνω στην οποία οικοδομείται το νέο μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης.

Στην καταπολέμηση της υπάρχουσας γραφειοκρατίας καθώς και την εδραίωση νέων τεχνικών, σημαντική είναι η συμβολή της σύγχρονης επιστημονικής βιβλιογραφίας, η οποία προτάσσει συγκεκριμένες θεματικές και προσδιορίζει τη στόχευση των αλλαγών, ως κάτωθι:

- Απλούστευση των διοικητικών δράσεων και δομών, με αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων.
- Μείωση των επιπέδων της διοικητικής πυραμίδας, προκειμένου να μειωθεί η γραφειοκρατική πολυπλοκότητα.
- Καθιέρωση της αστικής ευθύνης, με στόχο την πάταξη της διοικητικής ανευθυνότητας, η οποία προστατεύεται από τη δημοσιοϋπαλληλική μονιμότητα.
- Κατάργηση της συναρμοδιότητας μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών, προκειμένου να εξαλειφθεί η διοικητική σύγχυση και να εδραιωθεί η σωστή απόδοση τυχόν ευθυνών.
- Απλούστευση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας. Οριοθέτηση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τόσο της διοίκησης όσο και των πολιτών.
- Προσπάθεια μείωσης του χρόνου διεκπεραίωσης των εργασιών στις δημόσιες υπηρεσίες, επιδιώκοντας την ομαλότητα κατά την ολοκλήρωση των διαδικασιών.

Η διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω έχει ως κάτωθι:



Διάγραμμα 2.1.

Η σημερινή, προβληματική Δημόσια Διοίκηση καταδεικνύει με σαφήνεια τους στόχους που θα πρέπει να φέρει εις πέρας η επικείμενη αναδιάρθρωσή της, δηλ.: μικρότερη σε μέγεθος Δημόσια Διοίκηση, με αποδοτικότερη και ποιοτικότερη λειτουργία, με πιο απλές δομές και διαδικασίες, με αξιοκρατική στελέχωση, ευέλικτη κατά την ενσωμάτωση και την εφαρμογή τόσο των τεχνοκρατικών όσο και των κυβερνητικών αλλαγών¹¹⁰.

Σύμφωνα με μελέτη που έχει πραγματοποιηθεί από την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή

¹¹⁰ Πρακτικά από ημερίδα του IOBEE (Ινστιτούτο Οικονομικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Ελλάδας), με θέμα: «Για ένα αποτελεσματικότερο Κράτος», Αθήνα 05/07/2006.

(ΟΚΕ) για τη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας, καταγράφεται ότι παρά τα θετικά βήματα τα οποία έχουν πραγματοποιηθεί κατά τα τελευταία χρόνια (όπως ίδρυση Α.Σ.Ε.Π., δημιουργία των ΚΕΠ κ.λπ.), εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά προβλήματα των οποίων η δημιουργία οφείλεται:

- Στην άναρχη λήψη αποφάσεων, χωρίς αυτή να εντάσσεται σε ενιαίο σχεδιασμό με συγκεκριμένη στοχοθεσία και χρονικό ορίζοντα διεκπεραίωσης
- Στην αλληλεπίδραση της κεντρικής διοίκησης με την εκάστοτε πολιτική ηγεσία σε θέματα στρατηγικών και στελέχωσης

Επίσης, η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΟΚΕ) στο πλαίσιο της μελέτης της για την αναπτυξιακή μεταρρυθμιστική προσπάθεια της Δημόσιας Διοίκησης, υποστηρίζει ότι θα πρέπει να υλοποιηθούν δυο βασικοί στόχοι:

- Η εξυπηρέτηση του πολίτη
- Ο συντονισμός των αναπτυξιακών πρωτοβουλιών (των οικονομικών και κοινωνικών φορέων) καθώς και η χάραξη εθνικών ή περιφερειακών προτεραιοτήτων

Μετά τα παραπάνω, η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή¹¹¹ (ΟΚΕ), θεωρεί ότι είναι αναγκαία η διαμόρφωση αλλαγών, προκειμένου να αναδιαρθρωθεί επιτυχώς η Δημόσια Διοίκηση, ως κάτωθι:

- Καθιέρωση της αξιολόγησης των πολιτικών και των δράσεων της διοίκησης ως προς τους στόχους και τους χρόνους υλοποίησής τους, καθώς και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών που υπάγονται στην αρμοδιότητά της
- Χρήση σχεδιασμού σε οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πολιτικές, καθώς και στις διοικητικές τεχνικές για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
- Προσπάθεια εξορθολογισμού της οργάνωσης της διοίκησης, σε συνδυασμό με την εισαγωγή και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών, προκειμένου να εδραιωθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Για να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών, επιβάλλεται η οργανωμένη επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού

¹¹¹ Προτάσεις της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΟΚΕ), στο νέο κύκλο «Στρατηγικής» της Λισαβόνας 2007-2013.

2.6. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της διοικητικής αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια, πριν την οικονομική κρίση, οι προσλήψεις στο δημόσιο ήταν διαρκώς αυξανόμενες. Η πολυπλοκότητα των διαδικασιών δαδάλωδης και η αύξηση των κρατικών δαπανών τεράστια. Η κατάληξη δεν θα μπορούσε να είναι άλλη πέρα από έναν υπερβολικά διογκωμένο δημόσιο τομέα.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, παρά το πολυπληθές δυναμικό της, εμφανίζεται ιδιαίτερα γραφειοκρατική και αναποτελεσματική. Μοναδικός δρόμος για την ανατροπή αυτού του σκηνικού, η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θα προέλθει από τον ουσιαστικό ανασχεδιασμό της οργανωτικής και διοικητικής της δομής.

Βασικό εργαλείο στο έργο αυτό, είναι το σύνολο των πεδίων και των στόχων που θα θέσουν τις κατευθυντήριες οδηγίες, οι οποίες θα σχετίζονται με την διοικητική ικανότητα της διοίκησης και που από αυτήν τελικά, θα καθοριστεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών, οι οποίες θα αποτελέσουν τη βάση για την υποστήριξη της ανάπτυξης των στόχων αυτών¹¹².

Μετά τα όσα προαναφέρθηκαν, ξεκίνησε από την κεντρική διοίκηση, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της διοικητικής αναδιάρθρωσης, προκειμένου να εξυγιανθεί ο Δημόσιος Τομέας και να γίνει πιο λειτουργικός, ευέλικτος, λιγότερο κοστοβόρος και με κύριο μέλημά του, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα καθώς και την πιο οικονομικά συμφέρουσα διαχείριση των διοικητικών δράσεων. Η τάση προώθησης του μοντέλου αυτού, προήλθε μέσα από προτάσεις του Ο.Ο.Σ.Α., όπου υποστήριζε ότι η οικονομική και περαιτέρω η κοινωνική ανάπτυξη, θα είναι αδύνατο να πραγματοποιηθούν χωρίς την ταυτόχρονη προώθηση διοικητικών μεταρρυθμίσεων¹¹³.

Η νέα φιλοσοφία της στρατηγικής διοίκησης, εισάγει αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.), με στοιχεία δημοκρατικής διακυβέρνησης. Οι έννοιες και οι πρακτικές του Ν.Δ.Μ., δεν κατανοήθηκαν και δεν ενσωματώθηκαν με τον ίδιο ρυθμό ούτε και κατά τον ίδιο βαθμό σε όλα τα Ευρωπαϊκά κράτη.

Το 1988 στη Βιέννη, έγινε αποδεκτή ως κοινή Ευρωπαϊκή πολιτική, η εισαγωγή καινοτομιών στη Δημόσια Διοίκηση και έγινε προσπάθεια για δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

¹¹² EC, "Working together for Europe's future – Integrated guidelines for growth and jobs(2005-2008), 2005.

¹¹³ Καρκατσούλης, Π., «Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως σύγχρονη μεταρρυθμιστική πρόταση», ΕΚΔ.: Ι.Σιδέρης, Αθήνα 2004, σελ.:245.

Σύντομα και μετά τα παραπάνω, το Ν.Δ.Μ. απαξιώθηκε καθώς τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν κατά την εφαρμογή του, καθώς και τα αποτελέσματα που αυτή η εφαρμογή έφερε στην εξελικτική πορεία των κρατών που την εφάρμοσαν, θεωρήθηκε ως περιορισμός της δημοκρατίας, η οποία σταδιακά θα περιόριζε τα ανθρώπινα δικαιώματα, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της εθνικές και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες των επιμέρους κρατών. Η μονόπλευρη πρόταξη του οικονομικού οφέλους, οδήγησε στην ανάγκη ανάπτυξης και στην ενίσχυση του ρόλου του κεντρικού κράτους. Επίσης, σταδιακά οδήγησε σε βαθμιαία αποκόλληση από τη θεωρία του στενού οικονομικού πλαισίου και στην αλλαγή σε ένα πιο ενισχυμένο πολιτικό πλαίσιο, που πλέον περιγράφεται με τον όρο «Χρηστή Διακυβέρνηση».¹¹⁴

Στην Ελλάδα, για την υλοποίηση τόσο των παραπάνω αναφερόμενων, όσο και για την γενικότερη αναδιάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης, τέθηκαν σε εφαρμογή μια σειρά νομοθετημάτων, καθώς και διάφορα προγράμματα στα οποία αναλυτικά θα αναφερθούμε παρακάτω.

2.6.1 Το νομοθετικό πλαίσιο της διοικητικής αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα – Προγράμματα υλοποίησης αυτών

Ιστορική αναδρομή

Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός, στη χώρα μας αποτέλεσε μια σειρά από αποτυχημένες προσπάθειες, οι οποίες επιχειρούσαν να δώσουν λύση στα οργανωτικά προβλήματα του ελληνικού διοικητικού συστήματος. Η έλλειψη συντονισμού και προγραμματισμού, οδήγησαν τελικώς σε αναζήτηση μεταρρυθμίσεων στρατηγικού σχεδιασμού, οι οποίες αναπροσαρμόζονται και ορίζονται από τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της κάθε εποχής¹¹⁵.

Αναλυτικότερα:

Αρχικά, με το άρθρο 80, του νόμου 1892/1990¹¹⁶, συστήνονται σε κάθε υπουργείο, μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής. Οι μονάδες αυτές υπάγονται απευθείας στον Υπουργό, ο οποίος καθορίζει και το έργο τους. Οι συνιστώμενες μονάδες στελεχώνονται από μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, καθώς και από αποσπώμενους σε αυτές υπαλλήλους φορέων του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερης εμπειρίας και γνώσης, και από ειδικό επιστημονικό προσωπικό, που προσλαμβάνεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου

¹¹⁴ Καρκατσούλης Π., «Το κράτος σε μετάβαση – Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το ΝΔΜ στη Διακυβέρνηση», ΕΚΔ.: Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2004, σελ.: 318.

¹¹⁵ Μιχαλόπουλος, Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ.: 152.

¹¹⁶ Ν.1892/1990, «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», άρθρο 80 παρ.1-7, ΦΕΚ 101 Α΄.

αορίστου χρόνου.

Οι αρμοδιότητες τους καθορίζονται με υπουργική απόφαση¹¹⁷ και περιλαμβάνουν:

- Την ενίσχυση του επιτελικού έργου του υπουργείου που στελεχώνουν κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της ακολουθούμενης πολιτικής.
- Την τεχνική υποστήριξη των καθ' ύλην αρμόδιων υπηρεσιών του κάθε υπουργείου, στην ιεράρχηση των στόχων τους και στη λειτουργική συνοχή τους με τη γενικότερη Κυβερνητική πολιτική.
- Το σχεδιασμό καινοτόμων πρωτοβουλιών και την τεχνική υποστήριξη, της από το νόμο 1943/91, προβλεπόμενης επιτροπής για το διοικητικό εκσυγχρονισμό του κάθε υπουργείου.
- Την παροχή τεχνικής υποστήριξης στον Υπουργό, κατά την ενάσκηση των αρμοδιοτήτων του ως προέδρου της Διυπουργικής Επιτροπής.
- Την προώθηση και παρακολούθηση της εκπόνησης μελετών που είναι αναγκαίες για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την αξιολόγηση καθώς και την παρακολούθηση των προγραμμάτων, τα οποία δε εμπίπτουν στην αρμοδιότητα άλλης υπηρεσίας του υπουργείου.
- Τον συντονισμό και την πολιτική για την προώθηση αρμοδίως των διαδικασιών που απαιτούνται για τη διενέργεια ελέγχων σε όλους τους φορείς του Δημόσιου Τομέα.
- Τη μελέτη και τη διατύπωση εισηγήσεων, καθώς και την προώθηση των σχετικών διαδικασιών σε θέματα που παραπέμπει στη μονάδα ο Υπουργός, στα πλαίσια της ενάσκησης των αρμοδιοτήτων του σε συνεργασία με άλλες ενδεχομένως αρμόδιες υπηρεσίες του υπουργείου.
- Το χειρισμό θεμάτων που παραπέμπει ο Υπουργός και που άπτονται της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες του υπουργείου ή και άλλων υπουργείων.

Με την ψήφιση του νόμου 1943/1991¹¹⁸, τον επόμενο χρόνο η Δημόσια Διοίκηση συνέχισε τη εκσυγχρονιστική της προσπάθεια. Με το νόμο αυτό, οριοθετήθηκε το Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, για “τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωσης των μεθόδων και διαδικασιών, αύξησης της

¹¹⁷ ΠΔ 336/1990: Σύσταση Γενικών Δ/νσεων Μονάδας Σχεδιασμού - Ανάλυσης Πολιτικής στο ΥΠΕΘΟ και ΥΑ 55/ΔΙΟΑΔ4(ΦΕΚ Β 4 1993): Αρμοδιότητες Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού κ.λπ. του ΥΠΕΘΟ.

¹¹⁸ Ν. 1943/1991, “Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης”, Α 1-4, ΦΕΚ 50 Α΄ 1991.

παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του Δημόσιου Τομέα¹¹⁹.

Ο νόμος αυτός στο σύνολό του, υπήρξε μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες για τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες¹²⁰.

Η έκκληση για μετασχηματισμό της γραφειοκρατίας σε έναν ευέλικτο οργανισμό¹²¹, αρχίζει να υλοποιείται με την υποχρεωτική κατάρτιση κάθε τρία χρόνια του Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, το οποίο καταρτίζεται από τη Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, σε συνεργασία με τις Μονάδες Σχεδιασμού των υπολοίπων Υπουργείων και των τμημάτων προγραμματισμού που δημιουργήθηκαν για το σκοπό αυτό. Οι αντίστοιχες μονάδες των υπουργείων ήταν υπεύθυνες για την παρακολούθηση της εφαρμογής των τριετών προγραμμάτων, στα οποία αναφέρονταν οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης καθώς και των μέσων που προβλέπονταν για την πραγμάτωση των συγκεκριμένων σκοπών. Το συνολικό πρόγραμμα καταρτιζόταν με ευέλικτες οριζόντιες δομές και άμεση συνεργασία του Υπουργείου Προεδρίας με όλα τα λοιπά υπουργεία καθώς και τη συμμετοχή των Α.Ε.Ι. της ημεδαπής, φορέων ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα, ειδικών επιστημόνων, εκπροσώπων παραγωγικών τάξεων και επαγγελματικών οργανώσεων συναφών με το αντικείμενο του κάθε υπουργείου. Για το Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, υπήρχε η προϋπόθεση να έχει την έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου και να πραγματοποιείται η κατάθεση του στη Βουλή για έγκριση τον Οκτώβρη κάθε τρίτου έτους.

Η οριστικοποίηση του, επέρχονταν μετά την κατάθεση των απόψεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος (Γ.Σ.Ε.Ε.) και της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.), του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών.

Από το νόμο προβλεπόταν η κατάθεση ειδικών εκθέσεων από όλα τα υπουργεία τον Μάρτιο κάθε έτους. Οι εκθέσεις αυτές, επιμέριζαν τους στόχους του συνολικού προγράμματος ανά αντικείμενο εργασίας και ανέφεραν την πρόοδο του προγράμματος διοικητικού

¹¹⁹ Α1 παρ. 1 Ν. 1943/1991: “Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης” ΦΕΚ Α’50.

¹²⁰ Σπηλιωτόπουλος, Α., Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν., “Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950- 1998”, Εκδ.: ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 2000, σελ.: 200.

¹²¹ Μακρυδημήτρης, Α., “Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων”, Εκδ.: Καστανιώτη, Αθήνα 2002, σελ.:117.

εκσυγχρονισμού στον τομέα τους. Συγκεκριμένα, αναφέρονταν στις βελτιώσεις που συντελέστηκαν στο κάθε Υπουργείο κατά το προηγούμενο έτος. Οι μεμονωμένες εκθέσεις προβλεπόταν να κατατεθούν στη Βουλή τον Ιούνιο κάθε έτους, μαζί με την συνολική έκθεση του Προγράμματος Διοικητικού Συντονισμού που συντασσόταν από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Στο άρθρο 3 του νόμου 1943/1991, προβλεπόταν η σύσταση Επιτροπής για την μελέτη και παρακολούθηση των σχετικών εκθέσεων, όπως προβλεπόταν στο άρθρο 44 του Κανονισμού της Βουλής.

Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης είχε ως αρμοδιότητα την επικουρική υποβοήθηση της Επιτροπής κατά την άσκηση του έργου της τελευταίας. Ο πρόεδρος της Επιτροπής είχε τη δυνατότητα να αναζητήσει πληροφορίες για τις ειδικές εκθέσεις από τα αρμόδια Υπουργεία καθώς και από τους εποπτευόμενους φορείς.

Περαιτέρω, με το προεδρικό διάταγμα (Π.Δ.) 315/1993, συστάθηκε η Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, η οποία υπαγόταν στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης. Σκοπός της ήταν η μελέτη και εισήγηση θεμάτων για την διαμόρφωση και την υποστήριξη της κυβερνητικής πολιτικής και για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου υπουργείου¹²². Τον ίδιο χρόνο, στα πλαίσια της Διεύθυνσης αυτής, εντάχθηκε η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, η οποία ορίστηκε υπεύθυνη για τη συνεργασία και υποβοήθηση των υπηρεσιακών μονάδων της Γενικής Διεύθυνσης στα θέματα της αρμοδιότητας τους¹²³.

Οι αλλαγές αυτές επήλθαν για τη στρατηγική αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών του ελληνικού Δημόσιου Τομέα, παρόλο που ακόμη η εξελικτική πορεία της Δημόσιας Διοίκησης δεν είχε απαλλαγεί από την εξάρτηση της από τις κομματικές παρεμβάσεις. «Ο παραδοσιακά συγκεντρωτικός και προσωποκεντρικός χαρακτήρας διαμόρφωσης πολιτικής υποβαθμίζει τη λειτουργία των συλλογικών (πολιτικών ή υπηρεσιακών) μηχανισμών λήψης των αποφάσεων. Εύγλωττο είναι το παράδειγμα του εκφυλισμού των Μονάδων Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, που δημιουργήθηκαν παρά τω υπουργώ (Ν. 1943/1991) και που φιλοδοξούσαν, σύμφωνα με τον ιδρυτικό τους νόμο, να διαδραματίσουν ένα ρόλο υποβοήθησης της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων. Η Δημόσια Διοίκηση εμφανίζεται από την πλευρά της εθισμένη στην έλλειψη συγκροτημένης πολιτικής, η οποία

¹²² Π.Δ. 315/1993, «Περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου ενάρξεως της εφαρμογής του Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου Δήμων και κοινοτήτων», Α1 §1 (ΦΕΚ Α 135)

¹²³ Π.Δ. 400/1993, Α1 §2 (ΦΕΚ Α 170)

σε συνδυασμό με τις συνεχείς μεταβολές πολιτικών στελεχών αλλά και ανώτερων υπαλλήλων που θα είχαν την ευθύνη παραγωγής της, καταλήγει να απαλλάσσει τη διοίκηση τόσο από την υποχρέωση εξασφάλισης συνέχειας, που αποτελεί και βασικό θεσμικό χαρακτηριστικό της, όσο και από την επίδειξη των ικανοτήτων της ως εργαλείου εφαρμογής»¹²⁴.

Με τους νόμους 1892/1990 και 1943/1991, παρότι φαίνεται ότι γίνεται σοβαρή προσπάθεια να εισάγουν τη στρατηγική σκέψη και να μετατρέψουν τη διοίκηση του κράτους από τη λειτουργία της κωπηλασίας σε λειτουργία πλοήγησης¹²⁵, τελικώς αποτυγχάνουν να αλλάξουν τη φιλοσοφία της Δημόσιας Διοίκησης. Ο στόχος των παραπάνω ρυθμίσεων φαίνεται να εστιάζει στον τρόπο και όχι στο είδος των υπηρεσιών και δεν τίθεται το ζήτημα του τρόπου λήψης των αποφάσεων¹²⁶. Συγκεκριμένα, «η από το παρελθόν διαμορφωμένη και συνεχιζόμενη εξάρτηση της δημόσιας διοίκησης από κομματικές και άλλες παρεμβάσεις δίνει καθαρά την εικόνα του αναχρονιστικού προτύπου, τόσο σε επίπεδο θεσμών, όσο και λειτουργίας. Το γνωστό σε όλους "ρουσφέτι", απότοκο, αν όχι και σκοπός, αυτής της εξάρτησης, συντηρεί ένα διαρκώς ανατροφοδοτούμενο κύκλο. Τις δυσμενείς συνέπειες αυτού του αναχρονιστικού συμπτώματος τις υφίσταται η δημόσια διοίκηση, οι υπάλληλοι και το κοινωνικό σύνολο και μάλιστα πολλαπλώς»¹²⁷.

Με το νόμο 2190/1994¹²⁸, υπάρχει προσπάθεια η οποία εστιάζεται στον απεγκλωβισμό της Δημόσιας Διοίκησης από το εκάστοτε κυβερνών κόμμα με τη δημιουργία ενδιάμεσων θεσμών. Με το άρθρο 33 του ίδιου νόμου καταργούνται οι Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής και οι υπηρετούντες στις θέσεις αυτές εντάσσονται στο ειδικό επιστημονικό προσωπικό του κάθε υπουργείου. Για την κάλυψη των κενών θέσεων των παραπάνω υπηρεσιακών μονάδων συστάθηκαν θέσεις προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, οι κάτοχοι των οποίων θα έπρεπε να πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια. Συγκεκριμένα, θα έπρεπε να είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι., να έχουν διδακτορικό ή μεταπτυχιακό τίτλο και αντίστοιχη εμπειρία δύο τουλάχιστον ετών μετά την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου.

Είναι εμφανές ότι σε πολλές περιπτώσεις οι υπαλληλικές θέσεις στις Μονάδες Στρατηγικού

¹²⁴ Σπανού, Κ., «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Εκδ. : Παπαζήση, αθήνα 2000, σελ. 177-178

¹²⁵ Καρακατσούλης, Π., «Το κράτος σε μετάβαση – Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το ΝΔΜ στη Διακυβέρνηση», Εκδ.: Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2004, σελ.:223.

¹²⁶ Σπηλιωτόπουλος Α., Μακρυδημήτρης Α., «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα»: Μιχαλόπουλος Ν.,: « Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους- πολίτη», Εκδ.: Καστανιώτη, Αθήνα 2003, σελ. 200-203.

¹²⁷ Αιτιολογική έκθεση του ν. 2190/1994

¹²⁸ Άρθρο 33 ν. 2190/1994, «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», ΦΕΚ Αρ.Φ.28/Τεύχος Α' /3-3-94.

Σχεδιασμού έγιναν αντικείμενο ρουσφετολογικών προσλήψεων με αποτέλεσμα οι εισηγητές του νομοσχεδίου του 2190/1994 να κάνουν λόγο για προσπάθεια αποκατάστασης της νομιμότητας¹²⁹. Η διαπίστωση της μειωμένης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας της δράσης της Διοίκησης¹³⁰, σε συνδυασμό με την αδράνεια και με παράλληλη την απουσία του στρατηγικού πνεύματος της διοίκησης, οδήγησε στην ανάγκη για αποκατάσταση των μηχανισμών εκείνων που οδηγούσαν σε αναπόφευκτη διοικητική κρίση. Σύμφωνα με τους εισηγητές του νομοσχεδίου του νόμου 2190/1994¹³¹, η αξιοκρατία είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο καταργήθηκε η διάταξη του άρθρου 80 του νόμου 1892/1990 και εισήχθησαν, αντ' αυτού, ως παραδεκτά κριτήρια οι μεταπτυχιακές σπουδές, το Διδακτορικό δίπλωμα και η εμπειρία.

Η «θεσμοποίηση της αμφιβολίας», όπως τη χαρακτήρισε ο κοινωνιολόγος Anthony Giddens¹³² είναι βασικό συστατικό μέσα στο νέο διοικητικό περιβάλλον, εντός του οποίου καλείται να λειτουργήσει η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και αποτελεί πηγή προβληματισμού για το διοικητικό ανασχεδιασμό κατά τη δεκαετία 1994-2004.

Με το νόμο 2880/2001¹³³, επιχειρείται η μείωση της αβεβαιότητας και επανέρχεται η στρατηγική σκέψη στο προσκήνιο, με τη θέσπιση του προγράμματος «Πολιτεία». Το νέο αυτό πρόγραμμα στοχεύει στην προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στο περιβάλλον της, με την εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών. Ένα χρόνο πριν, με το νόμο 2839/2000, συστάθηκε το Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, το οποίο υπαγόταν στο Υπουργείο Εσωτερικών και ήταν υπεύθυνο για ζητήματα που αφορούσαν τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Το πρόγραμμα «Πολιτεία», ήταν τριετές. Εγκρινόταν με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, ύστερα από εισήγηση του Υπουργού Εσωτερικών και μετά από τη γνώμη του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Οι δράσεις στις οποίες στόχευε το πρόγραμμα «Πολιτεία» αντιστοιχούσαν στους ποικίλους ρόλους του κράτους¹³⁴ και εξειδικεύονταν μετά την έγκριση του σε Επιχειρησιακό Σχέδιο. Σε αυτό αναλύονταν οι επί μέρους στόχοι των μέτρων και των δράσεων του προγράμματος.

Αποτελούσε, ένα μηχανισμό εφαρμογής, παρακολούθησης και αξιολόγησης του Εθνικού

¹²⁹ Πρακτικό, Διαρκής Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης, Περίοδος Η', Σύνοδος Α', Βουλή των Ελλήνων(1994).

¹³⁰ Μακρυδημήτρης, Α., «Διοικητικές Μελέτες», Εκδ.: Σάκκουλα, Αθήνα 1991, σελ.:7.

¹³¹ Γνωστός και ως : «νόμος Πεπονής»

¹³² Μακρυδημήτρης Α., Ηθικά Διλήμματα στη Διοίκηση, Οικονομικός Ταχ., 29/03/2003

¹³³ Ν. 2880/2001, «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 171/Α'/2001.

¹³⁴ Εισηγητική Έκθεση του νόμου 2880/2001

Σχεδίου Δράσεων της Δημόσιας Διοίκησης¹³⁵ το οποίο είχε ως κεντρικό άξονα την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Στην παράγραφο 2 του άρθρου 1 του νόμου 2880/2001, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 17 του νόμου 3345/2005¹³⁶, αναφέρονται 7 υποπρογράμματα. Στο δεύτερο από αυτά περιλαμβάνεται η εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών. Στόχος, η καθιέρωση συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), η εισαγωγή συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού και τελικώς η αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης¹³⁷.

Μετά την έγκριση του προγράμματος «Πολιτεία» και στο πλαίσιο της δράσης που αυτό έχει θέσει, εκπονούνται τα κεντρικά επιχειρησιακά προγράμματα των Υπουργείων και των εποπτευόμενων από αυτά φορέων ή και των ΝΠΔΔ καθώς και τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα των Περιφερειών.

Τόσο στα κεντρικά όσο και στα περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα «περιλαμβάνονται όλα τα μέτρα ή και τα έργα και οι ενέργειες που εκτελούνται ή θα εκτελεστούν και αφορούν τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, ανεξαρτήτως του εάν χρηματοδοτούνται από τους πόρους του προγράμματος «Πολιτεία». Κατά αυτό τον τρόπο, παρέχεται η δυνατότητα στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης να διαμορφώνει συνολική και σαφή εικόνα, τόσο για την ορθή κατεύθυνση των αναλυθεισών δράσεων στον τομέα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης όσο και του σταδίου εκτέλεσης των ανωτέρω έργων και ενεργειών». Με τον τρόπο αυτό, δίνονταν η δυνατότητα να σταθμίζονται τα αποτελέσματα των υλοποιούμενων έργων και να εκτιμάται με ακρίβεια η διαδραστικότητα των έργων που ήδη έχουν υλοποιηθεί και, ως εκ τούτου, «η ένταξη για χρηματοδότηση έργων και ενεργειών από τους πόρους του προγράμματος «Πολιτεία» θα μπορούσε να γίνεται με ορθολογικό τρόπο»¹³⁸.

Με την πάροδο των ετών, υπήρξαν αλλαγές στην πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης¹³⁹, οι οποίες οδήγησαν σε αλλαγές του προγράμματος «Πολιτεία». Ο αρχικός σχεδιασμός στην πορεία εμφανίστηκε αρκετά παρωχημένος, καθώς ανταποκρινόταν στις ανάγκες προηγούμενων χρονικών περιόδων και έχρηζε περισσότερης εξειδίκευσης και προσαρμογής στις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης του 21^{ου} αιώνα. Με το άρθρο 17 του νόμου 3345/2005, έγινε φανερή η ανάγκη εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης πολιτικής για τη

¹³⁵ Εγκύκλιος υπ' αριθμ.: 6, ΔΙΔΑΔ/Φ.18.14/1150/18998/07-09-2001

¹³⁶ Ν. 3345/2005, «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων», ΦΕΚ Α'/138/16.6.2005

¹³⁷ Ν. 2880/2001, Α1 § 2, όπως τροποποιήθηκε.

¹³⁸ Εισηγητική Έκθεση του νόμου 2880/2001

¹³⁹ Αιτιολογική Έκθεση του νόμου 3345/2005

Δημόσια Διοίκηση, η οποία θα την καθιστούσε αρωγό και καταλύτη για την αναπτυξιακή πορεία της χώρας¹⁴⁰.

Η αναγκαιότητα για καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης, το οποίο θα βασίζεται στην έννοια της ποιότητας, αποκτά πλέον ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Ενώ με το στρατηγικό σχεδιασμό επιχειρείται ο εξορθολογισμός της λήψης αποφάσεων και η ενσωμάτωση τους στην προγραμματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, με την εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιδιώκεται η άμβλυση της διοικητικής εσωστρέφειας και ο προσανατολισμός στις ανάγκες των πολιτών¹⁴¹.

Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού, καθιερώνεται με το νόμο 3230/2004¹⁴² το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, το οποίο επιδίωκε την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και ειδικά των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, καθώς και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης¹⁴³. Η στοχοθεσία αποτελεί τη διαδικασία καθορισμού σαφών επιδιώξεων στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια κάθε υπηρεσίας και τη διάχυση των επιδιώξεων αυτών υπό τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο¹⁴⁴. Σε όλα τα επίπεδα, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβάνοντας υπόψη και τους γενικούς ή ειδικούς δείκτες αποδοτικότητας, όπου αυτοί υπάρχουν¹⁴⁵.

Το έργο της Διοίκησης μέσω Στόχων «ως μία μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και ως εργαλείου ανάπτυξης και στρατηγικού προγραμματισμού, επιχειρείται με τις διατάξεις του προτεινόμενου νομοσχεδίου, προκειμένου να επιτευχθεί η ορθολογική¹⁴⁶ άσκηση πολιτικής διοικητικού εκσυγχρονισμού με τον καθορισμό στόχων στη Δημόσια Διοίκηση και τα Ν.Π.Δ.Δ.»¹⁴⁷.

Ο νόμος 3230/2004, εκτός του ότι έφερε λειτουργική αποτελεσματικότητα με την καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας, οικονομικότητας και αποτελεσματικότητας, κατάφερε και

¹⁴⁰ Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010, σελ. 21

¹⁴¹ Μιχαλόπουλος, Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Εκδ.: ΠΑΠΑΖΗΣΗ, Αθήνα 2003, σελ. 235

¹⁴² Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 102 Α'/24-05-2004.

¹⁴³ Έκθεση στο Νομοσχέδιο 3230/2004, Α'Δ/νση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμων, σελ. 3

¹⁴⁴ Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου 3230/2004

¹⁴⁵ Άρθρο 1, Ν.3230/2004

¹⁴⁶ Έκθεση για το Νομοσχέδιο 3230/2004, Α'Δ/νση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμων, σελ.: 2.

¹⁴⁷ Δεκλερής, Μ., «Διοίκηση Συστημάτων», Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή 1989, σελ.:285.

μία άνευ προηγούμενου τομή στο μέχρι πρότινος πεδίο ανάλυσης. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα και η επικέντρωση στα αποτελέσματα, αποτελούν πλήγμα στην μέχρι πρότινος απαρχαιωμένη αντίληψη του συστήματος διοίκησης της Δημόσιας Διοίκησης. Η ανάπτυξη ενός σχήματος στρατηγικής Διοίκησης¹⁴⁸, στους κόλπους της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο στόχευε σε μακρό χρονικό ορίζοντα τριών έως πέντε ετών και μπορούσε να αναθεωρηθεί σε ετήσια βάση ανάλογα με το περιβάλλον λειτουργίας της κάθε οργάνωσης, η συστηματική επικοινωνία μεταξύ των μερών της για τον καθορισμό των στόχων της και η τελική αξιολόγηση της διαδικασίας μέσω των εκθέσεων αποτελεσμάτων και αξιολόγησης αποτελεί τελικώς, ένα μεθοδολογικά ολοκληρωμένο πλαίσιο για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης.

¹⁴⁸ Εγκύκλιος ΥΠ ΕΣ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270,1 Μαρτίου 2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1. Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης σε άλλες χώρες

Πριν αναφερθούμε σε οτιδήποτε άλλο σχετικό με την εξέλιξη της Παγκόσμιας Διοίκησης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε τα χρονικά ορόσημα (milestone) στην ιστορία του δημόσιου μάνατζμεντ, τα οποία έχουν ως κάτωθι:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

4ος π.Χ. αιώνας	Ο Shen Pu-hai κυβερνήτης της Βόρειο-κεντρικής Κίνας, κωδικοποιεί τις αρχές της διοίκησης
124 π.Χ.	Ίδρυση του αυτοκρατορικού πανεπιστημίου στην Κίνα, για την καλλιέργεια των αξιών και των νοοτροπιών των δημόσιων υπηρεσιών
529 μ.Χ.	Πρώτο προσχέδιο της διακήρυξης του Κώδικα του Ιουστινιανού, σύνοψη του Ρωμαϊκού νόμου
1154-1189	Ο Αγγλικός κοινός νόμος, καθιερώθηκε επί βασιλείας του Henry II
1231	Ο Frederick II της Κάτω Ιταλίας και Σικελίας επιβάλλει νόμους στο Melfi, σκιαγραφώντας τη σύγχρονη γραφειοκρατία
1640-1688	Το απολυταρχικό καθεστώς του Frederick William (Ο Μέγας Εκλέκτορας) του Βρανδεμβούργου (αργότερα Πρωσία) καθιερώνει τη δημόσια υπηρεσία, ως υποχρέωση και όχι κυβερνήτη των πολιτών
1648	Η Συμφωνία της Βεσφαλίας δημιουργεί Ευρωπαϊκή κοινότητα των ηγεμονικών κρατών
1688	Η Ένδοξη Επανάσταση ανασυνθέτει τη Βρετανική μοναρχία με τη περικοπή εξουσίας
1760	Ο Johann von Justi εκδίδει την απολυταρχική Καμεραλιστική διατριβή, Die Grundfeste zu der Macht und Gluckseligkeit der Staaten
1787	Το Σύνταγμα των Ηνωμένων Πολιτειών περιλαμβάνει εκλεγμένη εκτελεστική εξουσία, διάκριση εξουσίας. Εφημερίδες γνωστές ως The Federalist, εκδίδονται
1789	Η Επανάσταση στη Γαλλία γνωστοποιεί τη Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, καθιερώνοντας την αρχή της εθνικής (σε αντίθεση με τη βασιλική) κυριαρχίας
1804-1814/15	Η Βασιλεία του Ναπολέοντος Βοναπάρτη καθιερώθηκε με τη Διακήρυξη το 1804, του ισχυρού Κώδικα του Ναπολέοντος, που κωδικοποίησε το αστικό δίκαιο και ενεργοποίησε διοικητικές μεταρρυθμίσεις.

1829-1837	Ο πρόεδρος των ΗΠΑ, Andrew Jackson θέτει σε εφαρμογή συστήματα διορισμών, η βάση για την επιλογή προσωπικού του δημοσίου.
1836	Ο Henry Taylor εκδίδει το πρώτο σύγχρονο βιβλίο αναφοράς στη δημόσια διοίκηση, 'The Statesman'.
1848	Ηπειρωτικές επαναστάσεις επιταχύνουν το κίνημα προς την πολιτική δημοκρατία και τη Rechtsstaat.
1853	Η Αναφορά των Northcote-Trevelyan, επιταχύνει τη διαδικασία προς την επαγγελματοποίηση των Βρετανικών δημοσίων υπηρεσιών.
1883	Η Δράση Pendleton, θέτει σε εφαρμογή το κίνημα προς τη μεταρρύθμιση των Αμερικάνικων δημόσιων υπηρεσιών.
1900	Με το βιβλίο "Πολιτική και Διοίκηση: Μια μελέτη Διακυβέρνησης" του Frank J. Goodnow δημιουργείται γόνιμο έδαφος για το διοικητικό κράτος.
1911	Η δημοσίευση των "Αρχών του Επιστημονικού Μάνατζμεντ" του Frederick W. Taylor, εγκαθιστά επισήμως το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ.
1947-1948	Επικρίσεις των Robert A. Dahl, Herbert S. Simon και Dwight Waldo υπονομεύουν την εξουσία της "παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης", προετοιμάζοντας τη θεμελίωση του "πνευματικού παροξυσμού".
1960-1978	Επιτυχημένες Αμερικανικές Διοικήσεις προωθούν τα PPBS, MBO, ZBB και άλλα εκτελεστικά εργαλεία για τη διοικητική μεταρρύθμιση.
1979-1990	Η Βρετανική κυβέρνηση της Margaret Thatcher ενεργοποιεί το κίνημα του "Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ".
1992	Το βιβλίο των David Osborne και Ted Gaebler "Επανάδρυση του Κράτους" διαδίδει την ιδέα και πολλές από τις αρχές της μεταρρύθμισης του δημόσιου μάνατζμεντ.
1990-2006	Επηρεαζόμενο από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το πεδίο του δημόσιου μάνατζμεντ γίνεται διεθνές και αναλογικό.

Πηγή: Lynn L. (2006), "Public Management: Old and New", Routledge, New York, USA

Κατά την παγκόσμια εξέλιξη στην ιστορία του διοικητικού φαινομένου, έχουν καταγραφεί κοινά χαρακτηριστικά στις αρχές και τις μεθόδους, που χρησιμοποιήθηκαν για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης σε διάφορες χώρες παγκοσμίως. Το γεγονός αυτό, όμως δεν έχει καταστεί ικανό, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), προκειμένου να καθιερωθεί επίσημα μια παγκόσμια μέθοδος διοικητικής αναδιοργάνωσης (ΟΟΣΑ ή OECD, 1990¹⁴⁹, 1993¹⁵⁰). Για την ανάπτυξη ενός

¹⁴⁹ OECD (1990), Public Management Developments Survey, Organization for Economic Cooperation and Development,

ενιαίου διοικητικού μοντέλου, θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως βάση οι ομοιότητες στα χαρακτηριστικά των μεταρρυθμίσεων. Οι ομοιότητες αυτές, αναφέρονται με τον όρο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.), χωρίς όμως να υφίσταται κάποια συγκεκριμένη συμφωνία για ένα κοινό καθορισμό του όρου¹⁵¹.

Παρότι το Ν.Δ.Μ., δεν αποτελεί διοικητικό πρότυπο, οι αρχές, οι λειτουργίες και οι μέθοδοι του, έχουν χρησιμοποιηθεί ευρύτατα κατά τη διενέργεια μεταρρυθμίσεων του Δημόσιου Τομέα παγκοσμίως, στις δεκαετίες του '80 και '90. Κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου, οι ταχύτατα αναπτυσσόμενες δυτικές χώρες, στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τις λειτουργίες του κρατικού τους μηχανισμού, επέβαλλαν μια σειρά από προγράμματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Η δράση του κινήματος του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, κατά τον ΟΟΣΑ (Organization for Economic Co – operation and Development (OECD 1993))¹⁵², αναδεικνύεται αρχικά στις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες Δυτικές Ευρωπαϊκές διοικήσεις, καθώς επίσης και στην άλλη πλευρά της υφελίου, όπως την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποτελούν μεταρρυθμίσεις διοίκησης και εμφανίζουν συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά, καθώς υιοθετούνται από προγράμματα Διοίκησης τα οποία εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα¹⁵³.

Μια ιδιαίτερα επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., αποτέλεσε η Δημόσια Διοίκηση της Νέας Ζηλανδίας¹⁵⁴. Στην περίπτωση αυτή, η μεταφορά αρμοδιοτήτων για την λήψη αποφάσεων, από τα μεσαία στελέχη της Διοίκησης στα κατώτερα, καθώς και στις τοπικές αυτοδιοικήσεις, αποτέλεσε τον βασικό πυλώνα των μεταρρυθμίσεων. Επίσης, τους παραχωρήθηκε η δικαιοδοσία να αποφασίζουν χωρίς την καθοδήγηση και τον ασφυκτικό έλεγχο της κεντρικής Διοίκησης. Η αλλαγή αυτή, οδήγησε στην απελευθέρωση διαφόρων διαδικασιών, όπως της διαδικασίας προσλήψεων, της Διοίκησης του προϋπολογισμού και των πολλών γραφειοκρατικών εμποδίων¹⁵⁵.

Ωστόσο, το Ν.Δ.Μ., έγινε ιδιαίτερα γνωστό μετά τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στη Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α.¹⁵⁶

Paris.

¹⁵⁰ OECD (1993), Public Management Developments Survey, OECD Paris.

¹⁵¹ Borins, S. (1995), "The New Public Management is here to stay", Canadian Public Administration, Vol.38, p.122-132.

¹⁵² ό.π. OECD (1993)

¹⁵³ Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", Public Administration Review, Vol.60, p.549-559

¹⁵⁴ Pallot, J. (2001), "A decade in review: New Zealand's experience with resource accounting and budgeting", Financial Accountability and Management, Vol. 17 (No. 4), pp. 383-401.

¹⁵⁵ Miah, N. & Mia, L. (1996), "Decentralization, accounting controls and performance of government organizations: a New Zealand empirical study", Financial Accountability and Management, Vol. 12 (No. 3), pp. 173-90.

¹⁵⁶ Pollitt, C. & Summa, H. (1997), "Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries", Public

Για τις διοικητικές τους μεταρρυθμίσεις, οι χώρες αυτές, χρησιμοποίησαν εργαλεία και κανόνες με βάση τη φιλοσοφία του Ν.Δ.Μ., όπως: οι "Χάρτες Δικαιωμάτων Πολιτών" (Citizen's Charters), την διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών, τον έλεγχο των δημόσιων οικονομικών και των προϋπολογισμών. Η καινοτομία στις επιλογές των μέτρων για την πραγματοποίηση της διοικητικής μεταρρύθμισης από τη Μ. Βρετανία, σε σχέση με την οργάνωση και τη λειτουργία του κράτους καθιέρωσε την αρχική μορφή του Ν.Δ.Μ.. Επίσης, πρωτοποριακό θεωρείται το Αμερικάνικο πρόγραμμα μεταρρύθμισης με τίτλο: "National Performance Review"¹⁵⁷.

Οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο τύπων μεταρρυθμίσεων εντοπίζονται:

- α) στο ότι στην πρώτη περίπτωση της Μ. Βρετανίας, δόθηκε έμφαση στο μετασχηματισμό της δομής των δημόσιων οργανώσεων και στο σύνολο του κρατικού μηχανισμού,
- β) ενώ στην περίπτωση των ΗΠΑ, το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα, επικεντρώθηκε περισσότερο σε αλλαγές που αφορούσαν στην αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία του κάθε δημόσιου οργανισμού¹⁵⁸.

Από τις εκθέσεις του ΟΕCD (1990, 1993)¹⁵⁹, προκύπτει ότι σε γενικές γραμμές, ακολουθήθηκε το ίδιο πλαίσιο ανάπτυξης, από όλα τα μέλη των χωρών του ΟΕCD.

Το υπόδειγμα χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες οκτώ (8) βασικές τάσεις:

- Τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα κλιμάκια, παρέχοντας ευελιξία στη διοίκηση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής,
- Τη διασφάλιση ποιότητας μέσα από τον έλεγχο, την υπευθυνότητα, την υποχρέωση λογοδοσίας και τις αμοιβές με βάση την απόδοση,
- Την ανάπτυξη συνθηκών ανταγωνισμού και ελευθερία επιλογών από την αγορά,
- παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών,
- Τη βελτίωση της διοίκησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού,
- Την αναβάθμιση της τεχνολογίας πληροφόρησης με τη χρήση νέων τεχνολογιών,
- Τη βελτίωση της ποιότητας νομοθεσίας και
- Την ενδυνάμωση των λειτουργιών καθοδήγησης για την υλοποίηση των πολιτικών και της στρατηγικής.

Επισημαίνεται, ότι εάν κάποιο από τα «εργαλεία» του Ν.Δ.Μ. χρησιμοποιείται αυτοτελώς, μπορεί να θεωρηθεί ότι η εφαρμογή αυτή έγινε με βάση την ιδεολογία του Ν.Δ.Μ., αλλά θα

Money & Management, V7, p.: 18-25

¹⁵⁷ Gore, A. (1993), *Creating a Government that Works Better and Costs Less*, New York, Penguin Books USA Inc.

¹⁵⁸ Kettl, D. (1997), "The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links", *Journal of Policy Analysis and Management*, v. 16, p.:446-462

¹⁵⁹ ΟΕCD (1990, 1993), ό.π.

πρέπει ένας ελάχιστος αριθμός στοιχείων να συνδυαστούν για την επιτυχή έκβαση των αλλαγών¹⁶⁰.

Διαφορετικά, οι βασικοί μηχανισμοί καθώς και οι αρχές στις οποίες βασίζεται το Ν.Δ.Μ., δεν θα ενεργοποιηθούν στην πράξη. Οι αντικειμενικοί στόχοι που επιλέγονται για τις μεταρρυθμίσεις, ποικίλουν σημαντικά μεταξύ των τοπικών και των κεντρικών κυβερνήσεων¹⁶¹.

Βασική προϋπόθεση, για όλα τα παραπάνω, αποτελεί το γεγονός ότι τα «εργαλεία», που επιλέγει η κάθε κυβέρνηση για το μεταρρυθμιστικό της μοντέλο, καθορίζεται από τις πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που αυτή αντιμετωπίζει.

Ως παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε μια πόλη, η οποία αντιμετωπίζει οικονομικά ελλείμματα και θα πρέπει να χρησιμοποιήσει κάποια από τα «εργαλεία» του Ν.Δ.Μ., τα οποία ενδείκνυνται για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος. Τέτοιου είδους «εργαλεία», πιθανόν να είναι: οι ιδιωτικοποιήσεις, η διαχείριση συμβολαίων και ο ανταγωνισμός¹⁶².

Οι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ. καθορίζουν την μεταρρυθμιστική ατζέντα της Δημόσιας Διοίκησης, όπου περιλαμβάνονται τόσο αντικείμενα του κλασικού μάνατζμεντ (π.χ. προγραμματισμός, οργάνωση πόρων, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού), όσο και εφαρμογές που αναπτύχθηκαν σε επιμέρους κοινωνικές επιστήμες και επαναπροσδιόρισαν την έννοια των δημόσιων υπηρεσιών¹⁶³.

Οι πρακτικές επαγγελματικού μάνατζμεντ είναι ένα από τα βασικότερα κριτήρια που χρησιμοποιεί το Ν.Δ.Μ.. Οι πρακτικές αυτές περιλαμβάνουν την καθιέρωση προτύπων και μετρήσεις με βάση την απόδοση, οι οποίες θα συνεισφέρουν στη μετάβαση από τον έλεγχο με βάση τις εισροές, στον έλεγχο των εκροών. Αναφέρεται ότι η δημιουργία αποκεντρωμένων και αυτοδιοικούμενων μονάδων, επιδιώκει να αντικαταστήσει τις ανεπαρκείς γραφειοκρατικές δομές, καλλιεργώντας συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και των ίδιων των μονάδων. Επίσης, οι πρακτικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, όπως χρησιμοποιούνται στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων, ενισχύουν τη δημοσιονομική πειθαρχία, την οικονομική διαχείριση, την εκπαίδευση και

¹⁶⁰ Pollit, C. (2006), "Antistatic Reforms and New Administrative Directions: Public Administration in the UK", *Comparative Public Administration: The Essential Readings Research in Public Policy Analysis and Management*, Volume 15, 777–792.

¹⁶¹ Guyomarch, A. (1999), "Public Service, Public Management and the Modernization of French Public Administration", *Public Administration*, 77, (1), 171-93

¹⁶² Kickert, W. (1996), "Expansion and Diversification of Public Administration in the Postwar Welfare State: The Case of The Netherlands", *Public Administration Review*, Washington, D.C., v.56 p.88-94

¹⁶³ Pollitt & Summa, 1997, ό.π., σελ.: 252.

ανάπτυξη του προσωπικού¹⁶⁴.

Κατά την χρονική περίοδο 1970 έως και 1990, πραγματοποιήθηκαν διαθρωπικές αλλαγές, στη Δημόσια Διοίκηση των περισσότερων ευρωπαϊκών χωρών όπως: στην Αγγλία, στην Ισπανία, στην Φιλανδία, στη Γαλλία, στη Γερμανία, στην Ολλανδία, στη Σουηδία.

Επίσης, παγκοσμίως κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, πραγματοποιήθηκαν επιτυχώς μεταρρυθμιστικές αλλαγές στην Δημόσια Διοίκηση των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, του Καναδά, της Αυστραλίας καθώς και της Νέας Ζηλανδίας.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση συναντώνται τρία εκτεταμένα είδη δημόσιου μανάτζμεντ¹⁶⁵:

- το μανάτζμεντ των Νότιων Ευρωπαϊκών Χωρών,
- το γερμανικό μανάτζμεντ και
- το μανάτζμεντ των άγγλο-σαξονικών χωρών, με τις Σκανδιναβικές χώρες και την Ολλανδία να θεωρούνται μικτός τύπος του άγγλο-σαξονικού και γερμανικού μοντέλου.

Οι διαφορές που εμφανίζουν οι χώρες στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των διοικητικών μηχανισμών τους, είναι εκτεταμένες¹⁶⁶. Είναι σχετικές και αλληλένδετες με τις πολιτικές, τις κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα καθώς και την ιδιαίτερη κουλτούρα που διαθέτουν. Στον αντίποδα, οι αρχές της διοίκησης επιχειρήσεων θα μπορούσαν να εφαρμοστούν παγκοσμίως, καθώς οι επιχειρήσεις γενικώς, λειτουργούν στην ίδια ενοποιημένη, παγκόσμια αγορά και υπόκεινται στους ίδιους κανόνες και περιορισμούς¹⁶⁷. Κατά συνέπεια είναι δύσκολο να αποδώσεις μια παγκοσμίως έγκυρη και αποδεκτή θεωρία εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία να μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε κάθε δημόσια οργάνωση και σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Η υιοθέτηση, όμως από πολλά δυτικά κράτη σε ολόκληρο τον κόσμο, των ίδιων ιδεών και αρχών, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη διοικητική επιστήμη¹⁶⁸.

Η μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης στα ομοσπονδιακά κράτη, ξεκίνησε κατά κύριο λόγο από τη βάση δηλ., σε τοπικό επίπεδο ή σε επίπεδο κρατιδίου. Αυτό δημιούργησε μια

¹⁶⁴ Hood C. (1995), "The New Public Management in the 1980: variations on the theme", *Accounting, Organization and Society*, v.20, p.: 94.

¹⁶⁵ Kickert, W. (1997), *Public management and Administrative Reform in Western Europe, USA*, Edward Elgar Publishing Inc. p.:15-145

¹⁶⁶ Kaboolian, L. (1998), "The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Managements Administrative Debate", *Public Administration Review*, V.58, p.189-193.

¹⁶⁷ Dunleavy, P. & Hood, C. (1994), "From Old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, 4 (2), pp.15-24

¹⁶⁸ Kettl, D. (1999), "The Future of Public Administration, *Journal of Public Affairs Education*", *Journal of Policy Analysis and Management*, v.5, p.:127-133

ευρύτερη ποικιλία από μοντέλα αναδιάρθρωσης, μέσα στην ίδια τη χώρα¹⁶⁹. Στα κεντρικά διοικούμενα κράτη, οι μεταρρυθμίσεις προωθούνται από το κεντρικό φορέα εξουσίας, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Οι λόγοι και οι παράγοντες που επιβάλλουν και τελικώς οδηγούν σε μεταρρυθμίσεις, εμφανίζουν μεγάλη απόκλιση και μεταξύ των χωρών που τις εφαρμόζουν. Οι προκλήσεις για διοικητική μεταρρύθμιση αλλάζουν διαρκώς με την πάροδο του χρόνου¹⁷⁰. Βασικές ανησυχίες κατά την πραγματοποίηση μεταρρυθμίσεων, στις αρχές της δεκαετίας του '90, αποτέλεσαν η διοίκηση και η διαφάνεια, καθώς και οι νέες προκλήσεις που σχετίζονται με τον προσανατολισμό στο πελάτη, τη συμμετοχή του πολίτη στη λήψη των αποφάσεων και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Αντίστοιχα παράγοντες όπως, η παγκοσμιοποίηση των συνθηκών ανταγωνισμού της αγοράς, διαδραμάτισαν ασήμαντο ρόλο στις τοπικές μεταρρυθμίσεις της ηπειρωτικής Ευρώπης¹⁷¹.

Παρόλο, που μερικές χώρες, όπως η Ολλανδία υιοθέτησαν μέτρα απελευθέρωσης και ενίσχυσης της αγοράς, τα μέτρα αυτά δεν είχαν τόσο μεγάλη απήχηση στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες.

Επιπλέον, αν και κατά τη δεκαετία του '80, οι μεταρρυθμίσεις επικεντρώθηκαν κυρίως στις νέο-φιλελεύθερες αντιλήψεις της αγοράς, αυτό δεν αποτέλεσε τη βάση για τις επακόλουθες μεταρρυθμίσεις των ηπειρωτικών Ευρωπαϊκών χωρών¹⁷². Κατά την ίδια χρονική περίοδο, αν και οι παλαιότερες τοποθετήσεις των πολιτικών προγραμμάτων εξακολουθούν να αποτελούν προβλήματα της καθημερινότητας, φαίνεται ότι μέσα σε αυτή τη ρευστότητα αλλαγής των συνθηκών, τα πολιτικά προγράμματα έχουν ανάγκη από νέες τοποθετήσεις¹⁷³. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι δήμοι ή χώρες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο δημόσιο χρέος και δαπάνες, από ότι μερικά χρόνια πριν. Παρόλα αυτά, στην πολιτική ατζέντα το θέμα της συνεχούς αντιμετώπισης των ελλειμμάτων, καθιστά δύσπιστο και αδιάφορο το εκλογικό σώμα. Τα προγράμματα εκσυγχρονισμού, θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται, έως ότου συναντήσουν τις νέες προκλήσεις και τα νέα πολιτικά θέματα¹⁷⁴.

Τα παραπάνω, οδηγούν σε περαιτέρω σταθερή ανάπτυξη και αύξηση των στοιχείων και εργαλείων του Ν.Δ.Μ.. Κατά συνέπεια, η διοικητική μεταρρύθμιση φαίνεται να ξεπέρασε τα

¹⁶⁹ Kickert, W. (1996), *ό.π.*, p.: 122.

¹⁷⁰ Pollitt, 2006, *ό.π.*, p.:775.

¹⁷¹ Kickert, W. (2003), "Shifting frames of reference in administrative reforms in The Netherlands", *Public Management Review*, Vol. 5 (Issue 3), p.: 377–399

¹⁷² Hood C. (1995), "The New Public Management in the 1980: variations on the theme", *Accounting, Organization and Society*, v.20, p.: 94.

¹⁷³ Johnsen, A. (2005), "What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?", *Public Money and Management*, Vol. 25 (No. 1), pp. 9-17.

¹⁷⁴ Kettl, 1999, *ό.π.*, p.: 131.

όρια των επιμέρους νομικών, πολιτικών και διοικητικών εννοιών του κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης και έχει διευρυνθεί στις σχέσεις κράτους-πολιτών, κράτους-πολιτικής και στις σχέσεις κράτους-κοινωνίας ¹⁷⁵.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση στο προσκήνιο έρχονται προκλήσεις που αφορούν τη διοικητική αναβάθμιση των χωρών-μελών της, στα πλαίσια των ευρωπαϊκών αντιλήψεων σε σχέση με το κράτος, την πολιτική και τη διοίκηση ¹⁷⁶. Βασική επιδίωξη των Ευρωπαϊκών οργάνων αποτελεί η διατήρηση αξιών, όπως η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα (OECD,2000)¹⁷⁷. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, κρίθηκε αναγκαίο να χρησιμοποιηθούν πρακτικές διαχείρισης των πόρων και παράδοσης των υπηρεσιών, μέσα από τις εφαρμογές και τα εργαλεία του Ν.Δ.Μ.. Η Δημόσια Διοίκηση, εκτός από το να προσπαθεί να ελέγχει και να οδηγεί την κοινωνία σε νέες κατευθύνσεις, οφείλει να εξυπηρετεί με καθαρότητα τους πολίτες και να ανταποκρίνεται στο ενδιαφέρον τους, για συμμετοχή στα κοινά ¹⁷⁸.

Επιπλέον, δεν πρέπει η Δημόσια Διοίκηση να ανταποκρίνεται μόνο στις ανάγκες των πολιτών-πελατών, αλλά και να εστιάζει στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με, αλλά και μεταξύ των πολιτών.

Ο Rhodes ¹⁷⁹ αναφέρει ότι οι δημόσιοι διευθυντές θα πρέπει να συνεισφέρουν στο χτίσιμο μιας συλλογικής κοινής αντίληψης, σχετικά με το δημόσιο συμφέρον, το οποίο θα πρέπει να καταλήγει στη δημιουργία κοινών αντιλήψεων και συλλογικών ευθυνών. Οι πολιτικές και τα προγράμματα που ανταποκρίνονται στις δημόσιες ανάγκες, μπορούν να επιτευχθούν αποτελεσματικά και υπεύθυνα, μέσα από συλλογικές προσπάθειες και κλίμα συνεργασίας. Τα όργανα του δημοσίου, οφείλουν να είναι προσηλωμένα όχι μόνο στους νόμους, αλλά και στις κοινωνικές αξίες, τα πολιτικά μέτρα απόδοσης, τα επαγγελματικά πρότυπα και τα ενδιαφέροντα των πολιτών.

Στα δίκτυα εντός των οποίων λειτουργούν και στα οποία συμμετέχουν, θα πρέπει να λειτουργούν μέσα από διαδικασίες αμοιβαίας συνεργασίας και συμμετοχικής ηγεσίας, προκειμένου μακροπρόθεσμα να στεφθούν με επιτυχία ¹⁸⁰.

Είναι σαφές ότι, το δημόσιο συμφέρον προάγεται καλύτερα από τα στελέχη του δημοσίου

¹⁷⁵ Hood, C. & Peters, G. (2004), "The middle aging of new public management: into the age of paradox", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14 (No. 3), p.: 267-82.

¹⁷⁶ Ridley, F. (1996), "The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives", *Public Policy and Administration*, v.11, p.:16-29.

¹⁷⁷ OECD (2000), *Government of the Future*, OECD Paris.

¹⁷⁸ Pollitt, & Summa, 1997, ό.π., p.:775.

¹⁷⁹ Rhodes, R.W.A. (1987), "Developing the Public Service Orientation", *Local Government Studies* 13 (3).

¹⁸⁰ Metcalfe, L. & Richards, S. (1987), "Evolving Public Management Cultures", In J. Kooiman (ed.), *Managing Public Organizations*. London: Sage, p.: 65– 86.

και τους πολίτες, όταν αυτοί είναι προσηλωμένοι και προσανατολισμένοι στο γενικότερο καλό της κοινωνίας. Οι παραπάνω επιδιώξεις, για την αναμόρφωση του ρόλου του κράτους και της σχέσης του με τους πολίτες, απαιτούν σημαντικές αλλαγές σε κομβικά σημεία λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού¹⁸¹. Τα κυβερνητικά προγράμματα οφείλουν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πολιτικές, καλλιεργώντας προγράμματα άμεσης ανταπόκρισης και αποδοτικότητας. Έτσι θα προσφέρουν περισσότερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες, με λιγότερες εισροές από φόρους. Για το σκοπό αυτό απαιτείται ενιαία στρατηγική και καθολική συμφωνία για τα αναγκαία μέτρα που πρέπει να ληφθούν¹⁸².

Βασικοί μεταρρυθμιστικοί παράγοντες είναι η ανάλυση των περιπτώσεων μεταρρυθμίσεων, που έχουν λάβει χώρα και συνεχίζουν να εξελίσσονται στην ηπειρωτική Ευρώπη, καθώς μπορεί να επισημάνει εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που κατέστησαν απαραίτητη την ανάπτυξη και εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.¹⁸³. Μέσω αυτής της διαδικασίας, θα εντοπίζονται τα αίτια που υποκίνησαν τις μεταρρυθμίσεις, καθώς και οι ομοιότητες στις πρωτοβουλίες και τις αρχές που εφαρμόστηκαν. Η μελέτη των μεταρρυθμίσεων, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υφίσταται μια μεγάλη κλίμακα από υποκινητές, ανάλογα με τη φύση του υφιστάμενου διοικητικού μοντέλου.

Ο Kickert¹⁸⁴ αναφέρει ότι, οι μεταρρυθμίσεις ενεργοποιήθηκαν ως αποτέλεσμα των ελλειμμάτων στους προϋπολογισμούς του δημόσιου τομέα των κρατών. Σε καιρούς οικονομικής στενότητας, λύση αποτελεί η εξοικονόμηση πόρων και η ανάληψη του ελέγχου στον προϋπολογισμό, με τον περιορισμό των δημοσίων δαπανών. Επίσης, αναφέρει ότι, η επίτευξη των χρηματοοικονομικών κριτηρίων της συνθήκης του Μάαστριχ, τοποθετούν ορισμένες χώρες σε παρόμοιους περιορισμούς. Παράλληλα, η ανάγκη για περικοπές στο δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα του τεράστιου μεγέθους των δημοσίων δαπανών, αποτέλεσαν το λόγο λήψης δραστικών μέτρων για αλλαγές¹⁸⁵.

Στόχο των αλλαγών αποτέλεσαν η δομή και η λειτουργία των διοικήσεων του κράτους. Οι εναλλακτικές πολιτικές που προτείνονται και μπορούν να αντιμετωπίσουν τα αυξημένα ελλείμματα βασίζονται στα εξής μέτρα¹⁸⁶:

- Στη μείωση των δαπανών, καθώς μεγάλο μέρος των δημοσίων έργων και των

¹⁸¹ Pollit, 2006, ό.π. p.: 772.

¹⁸² Μακροδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000), Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα Εκδόσεις Παπαζήση. σ.602-750

¹⁸³ Mathiasen D.G. (1999), "The New Public Management and its Critics", *International Public Management Journal*, V.2 p.:90-111.

¹⁸⁴ Kickert, 1996, ό.π.p.: 121.

¹⁸⁵ Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16 (No. 1), p.: 145-79.

¹⁸⁶ Mintzberg, H. (1996), "Managing government, governing management", *Harvard Business Review*, p.: 75-83.

αρμοδιοτήτων πρέπει να περικοπούν,

- Στην αύξηση των εσόδων, από αντίστοιχη αύξηση της φορολογίας, και
- Στην εκτέλεση των δημόσιων έργων και καθηκόντων με μικρότερο κόστος

Εξετάζοντας την τελευταία περίπτωση, παρατηρούμε ότι δίδεται έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης. Επιπλέον, εστιάζει στη βελτίωση της σχέσης εισροών/εκροών και γενικότερα σε θέματα που έχουν κεντρικό ρόλο στο πλαίσιο του μάνατζμεντ.

Ως εκ τούτου, παρατηρούμε ότι καθοδηγεί το δημόσιο τομέα στην κατεύθυνση της εφαρμογής κανόνων δημόσιου μάνατζμεντ. Για το λόγο αυτό η εποχή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, κατέληξε σε μεταρρυθμίσεις σύμφωνα με τις γενικότερες αρχές του μάνατζμεντ ¹⁸⁷.

Ο Ridley ¹⁸⁸, ισχυρίζεται ότι η δυσαρέσκεια των πολιτών που αποτελούν τους πελάτες και χρήστες της Δημόσιας Διοίκησης, μπορεί να προκαλέσει την άμεση απαίτηση για αλλαγές. Η αρνητική κριτική σ' αυτήν, αφορά στα χαμηλά πρότυπα ποιότητας, όπως είναι η ανεπάρκεια της γραφειοκρατίας και της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Έχει διαπιστωθεί, ότι οι μεταρρυθμίσεις λαμβάνουν χώρα, όταν οι δημόσιοι λειτουργοί ή τα πολιτικά όργανα έρχονται αντιμέτωπα με την ανεπάρκεια του παραδοσιακού συστήματος ¹⁸⁹.

Στην περίπτωση αυτή, οι μεταρρυθμίσεις υποκινούνται από το εσωτερικό περιβάλλον του συστήματος, από τα ίδια τα στελέχη που απασχολούνται στη Δημόσια Διοίκηση και γνωρίζουν τη λειτουργία της. Η ανάγκη για μεταρρύθμιση, όπως υποστηρίζει ο Premfors ¹⁹⁰, μπορεί να βασίζεται στην αίσθηση ότι οι πολίτες αισθάνονται ανενεργοί, χωρίς ατομική επιρροή στα κοινά. Οι πολίτες θέλουν να εμπλέκονται περισσότερο και να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση πολιτικών. Η γραφειοκρατία και η υπερβολική κατάχρηση των μηχανισμών και των οργάνων αυτού του συστήματος, μπορεί να καλλιεργήσει αυτή την αντίληψη στους πολίτες. Οι νέες οικονομικές συνθήκες αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά, ενισχύουν τον ανταγωνισμό στην προσέλκυση επιχειρήσεων μεταξύ των κρατών ¹⁹¹. Το γεγονός ότι η Δημόσια Διοίκηση, έχει επιρροή στην ελκυστικότητα των επενδύσεων στη χώρα, θα

¹⁸⁷ Ferlie, E. Lynn, J. & Pollitt, C. (2005), *The Oxford Handbook of Public Management* New York USA, Oxford University Press, p.:70-100.

¹⁸⁸ Ridley, 1996, ό.π., p.:22-23.

¹⁸⁹ Barzelay, M. (1992), *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Governance*, Berkeley, CA: University of California Press, p.:45-69.

¹⁹⁰ Premfors, R. (1998), "Re-shaping the Democratic State: Swedish Experiences in a Comparative Perspective", *Public Administration*, 76, (1), p.:141-59.

¹⁹¹ Kettl, D. (2000), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Washington, D.C., Brooking Institution Press, p.: 60- 72.

μπορούσε να προκαλέσει διοικητική μεταρρύθμιση και να την καταστήσει ως το αναγκαίο μέσο για την προσέλκυση διεθνών επενδύσεων. Στην ηπειρωτική Ευρώπη η στόχευση των περιοχών και η επιλογή των μεταρρυθμιστικών εργαλείων, που θα χρησιμοποιηθούν στα μεταρρυθμιστικά προγράμματα, παρουσιάζουν μεγάλη ποικιλία σε κεντρικό επίπεδο¹⁹². Σε τοπικές όμως κυβερνήσεις που αντιμετώπισαν παρόμοιες προκλήσεις, επικράτησε η τάση χρήσης παρόμοιων «τεχνικών – εργαλείων» του μάνατζμεντ. Αν και υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι ίδιες προκλήσεις μπορεί να απαντηθούν με διαφορετική επιλογή στοιχείων, γενικώς παρουσιάζεται μια σχετική αναλογία¹⁹³.

Οι Pollitt & Summa¹⁹⁴ αναφέρουν ότι, οι μεταρρυθμίσεις στην ηπειρωτική Ευρώπη αντλούσαν την έμπνευση τους από τα επιτεύγματα των άγγλο-σαξονικών μεταρρυθμίσεων. Σε μερικές περιπτώσεις, όμως, συναντάμε παραδείγματα, όπου οι τοπικές αυτοδιοικήσεις της ηπειρωτικής Ευρώπης (π.χ. η Ολλανδική πόλη "Tilburg"), ανέπτυξαν τα δικά τους μεταρρυθμιστικά μοντέλα και τα προσάρμοσαν στο δικό τους μοναδικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται από διάφορους συγγραφείς, παρατηρείται το φαινόμενο ότι, ενώ αρχικά οι μεταρρυθμίσεις χρησιμοποιούσαν μια σειρά από ακαθόριστες και γενικές αρχές μάνατζμεντ, με την πάροδο του χρόνου ενοποιήθηκαν και εξελίχθηκαν σε μια μορφή προγράμματος μετασχηματισμού, με την ονομασία Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.

Την ίδια εποχή, οι διεθνείς οργανισμοί, όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) και ο Ο.Ο.Σ.Α., προωθούν τις αρχές και τις ιδέες του Ν.Δ.Μ., με σκοπό να αναδείξουν την αξία του και να καθοδηγήσουν τις κεντρικές και τοπικές κυβερνήσεις, στον διοικητικό εκσυγχρονισμό¹⁹⁵.

Ένας από τους βασικούς στόχους όλων των κυβερνήσεων, αποτελεί η ενδυνάμωση και η βελτίωση των σχέσεων, ανάμεσα στη κυβέρνηση και στους διοικητικούς μηχανισμούς¹⁹⁶. Η αρμονική συνεργασία αυτών των θεσμών καθιστά εφικτή την πραγματική διάθεση αλλαγής της Δημόσιας Διοίκησης και τη σωστή εφαρμογή των πολιτικών, από τη κυβέρνηση και το κρατικό μηχανισμό.

Οι Durst & Newell¹⁹⁷, υποστηρίζουν ότι η απαίτηση για διαφάνεια και η μείωση του χρόνου υλοποίησης των πολιτικών της στρατηγικής, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης

¹⁹² Ferlie, E. Lynn, J. & Pollitt, C. (2005), ό.π., p.:134.

¹⁹³ Ammons, D. (1996), "Overcoming the Inadequacies of performance in local government", Public Administration Review, Vol. 55, (No. 1), p.: 37-47.

¹⁹⁴ Pollitt & Summa (1997), ό.π., p.:665.

¹⁹⁵ OECD, 2000, ό.π..

¹⁹⁶ Pallot, J. (2001), "A decade in review: New Zealand's experience with resource accounting and budgeting", Financial Accountability and Management, Vol. 17 (No. 4), p.: 383-401.

¹⁹⁷ Durst, S. & Newell, C. (1999), "Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s", American Review of Public Administration, Vol. 29 (No. 1), p.: 61-75.

των νέων τεχνολογιών, όπως είναι το διαδίκτυο, τα εσωτερικά δίκτυα (intranets) και τα λειτουργικά συστήματα υποστήριξης των οργανισμών (CRM, Knowledge Management, ERP). Με τον τρόπο αυτό, δίνεται βάρος στην καινοτομία, τόσο στον τομέα της τεχνολογίας, όσο και σε νέες υπηρεσίες, ενώ προάγεται η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού¹⁹⁸. Επιπρόσθετα, η επιτυχία του εκσυγχρονισμού καθορίζεται από τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁹⁹.

Αντίθετα με τις γραφειοκρατικές δομές, η κυριαρχία των μηχανισμών της αγοράς, επιδίωκε και σε πολλές περιπτώσεις είχε καταφέρει, να μειώσει αποτελεσματικά τις δημόσιες δαπάνες καθώς επίσης και να δημιουργήσει την κατάλληλη οργανωτική υποδομή, για αποτελεσματικές και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Η στόχευση στην ποιότητα και την ενίσχυση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, προέτρεψε τη δημιουργία των οργανισμών «που μαθαίνουν», όπου μέσω αυτών, αναδύονται και ενθαρρύνονται επιχειρηματικές συλλογιστικές σκέψεις, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού²⁰⁰. Ακολουθώντας αυτή την φιλοσοφία οι εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. υποστηρίχθηκαν κυρίως από συντηρητικές κυβερνήσεις, ενώ οι υπόλοιπες που χρησιμοποίησαν τις αρχές του Ν.Δ.Μ., περιορίστηκαν μόνο σε ανώδυνες και επιφανειακές αλλαγές. Οι επιφανειακές αλλαγές, συναντώνται στις Νότιες Ευρωπαϊκές χώρες, εκτός της Γαλλίας, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την Ισπανική και την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση²⁰¹.

Οι βασικές κινητήριες δυνάμεις κατά τον Hood²⁰² είναι δύο και φαίνεται να ενισχύουν την προώθηση των μεταρρυθμίσεων του Ν.Δ.Μ.:

- Πρώτον, οι οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, που υποχρεώνουν στη λήψη μέτρων εκσυγχρονισμού, και
- Δεύτερον, η πραγματική επιθυμία για μεταρρύθμιση.

Η αναζήτηση και η διατήρηση ορθής διακυβέρνησης μέσα από πρωτοβουλίες μεταρρυθμίσεων εμπνευσμένες από το Ν.Δ.Μ., είναι ο απόλυτος στόχος αυτής της παγκόσμιας επανάστασης του δημόσιου μανάτζμεντ. Κεντρικός είναι ο ρόλος που διαδραματίζουν οι διεθνείς οργανισμοί στην προώθηση των μεταρρυθμίσεων του Ν.Δ.Μ.²⁰³. Συμμετέχουν ενεργά με τη σχεδίαση των κατάλληλων μεταρρυθμιστικών πολιτικών,

¹⁹⁸ Pollit C. (1990), *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*, Blackwell, Oxford, pp.52-259.

¹⁹⁹ Aucoin, P. (1990), "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", *Governance*, Vol.3 p.:115-137.

²⁰⁰ Gray, A. & Jenkins, B. (1995), "From public administration to public management: re-assessing a revolution?", *Public Administration*, Vol. 73 (No. 1), p.: 75-99.

²⁰¹ Kickert, 1996, ό.π., p.:89-90.

²⁰² Hood, 1991, ό.π., p.:272-275.

²⁰³ OECD (1993), *Public Management Developments Survey*, OECD Paris.

ενισχύοντας την ορθή εφαρμογή τους και υποκινώντας τις χώρες-μέλη, για συνεχή εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη. Επιπλέον, λειτουργούν ως συντονιστές στο σχεδιασμό των αντίστοιχων εθνικών πολιτικών, παράλληλα με τον παραδοσιακό, ελεγκτικό τους ρόλο. Από τις βασικές αρχές των οργανισμών αποτελεί η αντίληψη ότι, δεν μπορεί να υπάρξει οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, χωρίς τη συνδρομή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Οι οικονομικές εκθέσεις για την οικονομική κατάσταση των χωρών-μελών του οργανισμού, διαθέτουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και αποτελούν ισχυρό κίνητρο, για τη λήψη μέτρων από τις κυβερνήσεις²⁰⁴.

Στις νότιες ευρωπαϊκές και στις γερμανόφωνες χώρες, το μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης, επιτρέπει την πλειοψηφία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, να έχουν την ιδιότητα του μόνιμου υπαλλήλου²⁰⁵. Κατά συνέπεια δεν επηρεάζονται από τους νόμους της αγοράς εργασίας, αλλά υπάγονται στους δικούς τους κανονισμούς.

Ένα κράτος, το οποίο αποφασίζει μεταρρυθμιστικές αλλαγές, συνήθως δεν έχει καθολική επιδίωξη για την εφαρμογή ενός ενιαίου πακέτου μεταρρυθμιστικών αρχών, αλλά επιλέγει συγκεκριμένα μέτρα, σύμφωνα με τις ανάγκες του. Πιο συγκεκριμένα, αυτό συμβαίνει είτε γιατί το μοντέλο που υιοθετείται έχει αναμιχθεί με τις αρχές και τις εθνικές παραδόσεις άλλων χωρών, είτε γιατί δεν ταιριάζει απόλυτα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε χώρας. Για παράδειγμα, το σκανδιναβικό μοντέλο παρουσιάζεται ως η ενδιάμεση περίπτωση μεταξύ του άγγλο - αμερικανικού μοντέλου και των γραφειοκρατικών δομών²⁰⁶. Το φαινόμενο της αποσπασματικής χρήσης των αρχών του Ν.Δ.Μ. παρατηρείται και στις άλλες νότιες ευρωπαϊκές χώρες με παραδοσιακές γραφειοκρατικές δομές (όπως η Γαλλία, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ελλάδα), όπου κυρίως οι εξωτερικές πιέσεις της Ε.Ε. και των άλλων διεθνών οργανισμών (OECD, ΔΝΤ), ενθαρρύνουν την εισαγωγή των αρχών του Ν.Δ.Μ..

Όμως, όπως προκύπτει από όλα όσα προαναφέραμε, κύριοι παράγοντες για την επιτυχή έκβαση των μεταρρυθμίσεων είναι η ύπαρξη της κατάλληλης τεχνογνωσίας, της συναίνεσης όλων των ομάδων ενδιαφέροντος και της πολιτικής βούλησης για πραγματικές μεταρρυθμίσεις.

Τόσο οι ευρωπαϊκές όσο και γενικότερα οι παγκόσμιες δημόσιες γραφειοκρατικές δομές, ωθούνται μέσω των παραπάνω αναφερόμενων παραγόντων, προς τις νέες διευθυντικές

²⁰⁴ OECD (2000), *Government of the Future*, OECD Paris.

²⁰⁵ Christensen T. & Laegreid P. (2001), "Administrative Reform Policy: the Challenges of Turning Symbols into Practice", Paper presented at the Six National Public Management Research Conference School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, 18-20/10/2001.

²⁰⁶ Schwartz, H. (1994), "Small States in Big Trouble: State Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand and Sweden in 1980s", *World Politics*, v.68, p.:103-121.

πρακτικές με στόχο τις σε βάθος μεταρρυθμιστικές αλλαγές. Απώτερος σκοπός, η βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών²⁰⁷.

Παρακάτω θα αναφερθούμε στα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων, που πραγματοποιήθηκαν στη Δημόσια Διοίκηση στις κάτωθι χώρες :

A. Εντός των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- στο επιτυχημένο εγχείρημα της Μεγάλης Βρετανίας,
- στο αποτυχημένο ή σε κάθε περίπτωση μη φέροντας το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα, παράδειγμα της Ισπανίας και
- στο μεταρρυθμιστικό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης της Γαλλίας, καθώς οι μεταρρυθμίσεις τόσο του ελληνικού κράτους, όπως και όλων των νότιων ευρωπαϊκών κρατών, έγιναν σύμφωνα με τις αρχές του γαλλικού μοντέλου.

B. Εκτός των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

- Το πρωτοπόρο μεταρρυθμιστικό μοντέλο των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

3.1.1. Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση της Μ. Βρετανίας

Στην Μ. Βρετανία, η έλευση της συντηρητικής κυβέρνησης της κ. Θάτσερ το 1979 σηματοδότησε την οριστική εγκατάλειψη των κεϋνσιανών πολιτικών και του μακρο-οικονομικού μανάτζμεντ.

Η γενική άποψη ήταν ότι οι δανειακές ανάγκες του Δημόσιου Τομέα ήταν η μεταβλητή-κλειδί, την οποία μια υπεύθυνη κυβέρνηση θα έπρεπε να φροντίσει να ελαχιστοποιήσει με μια αυστηρή δημοσιονομική πολιτική.

Η δημοσιονομική αυτή πολιτική, εκτός των άλλων, θα βοηθούσε στον έλεγχο του πληθωρισμού, ο οποίος είχε φτάσει σε τρομακτικά επίπεδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 και ο οποίος συνέχιζε να τρέχει με πιο ταχείς ρυθμούς από ότι στους περισσότερους κύριους οικονομικούς ανταγωνιστές του Ηνωμένου Βασιλείου.

Έτσι, οι συντηρητικές κυβερνήσεις είχαν ταχθεί στη μείωση της αναλογίας του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) που εκπροσωπούσαν από τις δημόσιες δαπάνες, όπου οι αρχικές προσπάθειες μείωσης δεν ήταν εξαιρετικά επιτυχείς²⁰⁸.

Η νεοεισερχόμενη κυβέρνηση των Εργατικών του 1997, κληρονόμησε μια αρκετά υγιή

²⁰⁷ Hood, 1991, ό.π., p.: 97.

²⁰⁸ Thain, C., and Wright, M., "The Treasury and Whitehall: the planning and control of public expenditure, 1976-1993", Clarendon Press, Oxford 1995.

οικονομική κατάσταση, αλλά τάχθηκε στη διατήρηση του σκληρού σχεδίου δαπανών των προηγούμενων κυβερνήσεων για τουλάχιστον άλλα 2 χρόνια ακόμη. Διεξήγαγε μια συνολική αναθεώρηση των δαπανών και τότε ανακοίνωσε στοχευμένες αυξήσεις για συγκεκριμένους τομείς, ειδικά στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης²⁰⁹.

Για να αντιληφθούμε πως προχώρησε σε μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα η χώρα αυτή, θα πρέπει να δούμε τα βασικά στοιχεία της πολιτικής της βάσης.

Το Ηνωμένο Βασίλειο, είναι ένα ενιαίο και πολύ κεντροποιημένο κράτος. Το πολιτικό σύστημα είναι πλειοψηφικό και ανταγωνιστικό. Υπάρχουν δυο μεγάλα κόμματα (Συντηρητικοί και Εργατικοί) και ένας αριθμός μικρότερων κομμάτων, από τα οποία το πιο σημαντικό, είναι το Φιλελεύθερο-Δημοκρατικό κόμμα. Όλες οι κυβερνήσεις από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά, ανήκουν είτε στο Εργατικό κόμμα, είτε στο Συντηρητικό κόμμα. Το Υπουργικό Συμβούλιο ασχολείται κυρίως με την επιβολή της συλλογικής ευθύνης μεταξύ υπουργών, και με την έγκριση νέων πολιτικών τακτικών. Οι περισσότερες πολιτικές, ωστόσο, αναπτύσσονται εκτός του Υπουργικού Συμβουλίου, σε τμήματα ή σε υπουργικές επιτροπές. Το εκτελεστικό όργανο έχει δύναμη και επιβάλλεται μέσω αυστηρής κομματικής πειθαρχίας στην κατώτερη βουλή του νομοθετικού σώματος. Σε κανονικούς καιρούς, μπορεί σχεδόν πάντα να επιβάλλει τη νομοθεσία της.

Η ανώτερη βουλή, αποτελείται από ένα μείγμα κληρονομικής αριστοκρατίας και διορισμένων μη κληρονομήσιμων θέσεων.

Το Ηνωμένο Βασίλειο, έχει δεχθεί πολλές επιρροές από το αγγλόφωνο κομμάτι των ΗΠΑ το οποίο ασχολήθηκε με το μάνατζμεντ και είχε ως συμβούλους τους γκουρού του μάνατζμεντ²¹⁰.

Οι συντηρητικές κυβερνήσεις του 1979-97 ήταν ιδιαιτέρως ανοιχτές στον γενικό τρόπο σκέψης του μάνατζμεντ, καθώς και στις ιδέες που προέρχονταν από τον ιδιωτικό τομέα.

Ο πρώτος σύμβουλος αποδοτικότητας της Μάργκαρετ Θάτσερ, ο Ντέρεκ Ρέινερ (Derek Rayner), ήταν επιχειρηματίας και η ίδια κυβέρνηση τοποθέτησε αρκετούς μάνατζερ σε διάφορες συμβουλευτικές θέσεις²¹¹.

Η αποφασιστική στροφή προς την ιδεολογία του μάνατζμεντ ήρθε το 1979, όταν μια νέο-συντηρητική κυβέρνηση εκλέχτηκε στη θέση μιας κεντροαριστερής διοίκησης²¹².

²⁰⁹ Chancellor of the Exchequer, "Modern public services for Britain: investing in reform, Cm4011, 1998 London, The Stationery Office.

²¹⁰ Pollitt, C., "Managerialism and the public services" 2nd edition, 1993 Oxford, Blackwell, chapters 1 & 2.

²¹¹ Metcalfe, L., and Richards, S., "Improving public management", enlarged edition, 1990 London, Sage/European Institute of Public Administration.

²¹² Castles, E., Gerritsen, R., and Vowles, J., "The great experiment: Labour parties and public policy transformation in Australia and New Zealand, St Leonards, NSW, Allen and Unwin".

Στην αρχή αυτής της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, οι συντηρητικοί πολιτικοί δεν είχαν συγκεκριμένες ιδέες. Ήταν η υιοθέτηση κάποιων γενικών πεποιθήσεων και δογμάτων τα οποία τελικώς ώθησαν την κυβέρνηση σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Μεταξύ αυτών, υπήρχαν πεποιθήσεις ότι ο ιδιωτικός τομέας ήταν εκ φύσεως πιο αποδοτικός από το Δημόσιο Τομέα, ότι η δημόσια υπηρεσία ήταν υπερβολικά προνομιούχα και εφησυχασμένη και ότι το κράτος ήταν πολύ μεγάλο και παρεμβατικό²¹³.

Αν και οι αλλαγές στο μάνατζμεντ, δεν προήλθαν από κάποιο εμπνευσμένο κίνημα πολιτών, αλλά ήρθαν από την αφρόκρεμα των πολιτικών, των επιχειρηματιών και των διοικητικών, η δημόσια γνώμη έπαιξε τελικώς κάποιο ρόλο. Η δημοτικότητα των πρώτων μέτρων για ιδιωτικοποίηση (πώληση δημοσίων κτηρίων σε ενοίκους, έκδοση μετοχών για την British Telecom κ.λπ.), βοήθησε να πειστεί η κυβέρνηση ότι αυτή ήταν μια πολιτική που θα μπορούσε να ακολουθηθεί και στη συνέχεια.

Στη συνέχεια, με την αλλαγή της κυβέρνησης και την επικράτηση των Εργατικών το 1997, οι φιλοδοξίες της νεοεισερχόμενης κυβέρνησης ήταν διαφορετικές, αλλά τελικώς χωρίς τόσο μεγάλες διαφορές. Η τάση για ιδιωτικοποίηση εξαφανίστηκε, αλλά δεν εκδηλώθηκε και επιθυμία για την επιστροφή των οργανισμών και των υπηρεσιών που είχαν ήδη ιδιωτικοποιηθεί να επιστρέψουν πίσω στη δημόσια ιδιοκτησία. Ακόμα και αν το κλίμα ήταν πιο ευνοϊκό για το προσωπικό του δημόσιου τομέα, η γενική πεποίθηση στο πεδίο της βελτίωσης του δημόσιου μάνατζμεντ και της παροχής πιο επαρκών και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, παρέμεινε.

Οι μεταρρυθμίσεις πραγματοποιούνταν ακόμη και όταν αυτές ήταν αμφιλεγόμενες τόσο εντός της Βουλής όσο και όταν δεν ήταν δημοφιλείς στην υπόλοιπη χώρα.

Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την μεταρρύθμιση της Εθνικής Υπηρεσίας Υγείας το 1989, η οποία παρά του ότι δεν ήταν δημοφιλής ούτε μεταξύ των υπαλλήλων της αλλά ούτε και στο ευρύτερο κοινό, αποδείχθηκε ότι το γεγονός αυτό δεν ήταν ικανό να εμποδίσει την ιδιωτικοποίηση, η οποία τελικώς πραγματοποιήθηκε²¹⁴.

Μετά το 1979 οι κυβερνήσεις έβλεπαν τις συνεχείς και βαθιές διοικητικές αλλαγές ως εφικτές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, τα όρια (και το πολιτικό κόστος) σε τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις είναι πολύ χαμηλότερα από ότι σε άλλες χώρες.

Στο διοικητικό σύστημα, η μόνιμη δημόσια υπηρεσία φαίνεται σε αυτή την χρονική στιγμή να είναι ακόμα η κύρια πηγή συμβούλων και στήριξης των υπουργών, αν και πιθανότατα είναι

²¹³ Pollitt, C., 1993, *ό.π.*, 173.

²¹⁴ Pollitt, C., Birchall, J., and Putman, K., "Decentralising public service management the British experience", 1998 Basingstoke, Macmillan, p.:334-337.

λιγότερο κυρίαρχη σε αυτό το ρόλο από ότι ήταν 30 χρόνια πριν, και η χρήση κομματικών πολιτικών συμβούλων είναι τώρα σταθερά εδραιωμένη.

Η δημόσια υπηρεσία είναι ουδέτερη από πολιτικό-κομματική άποψη, μέχρι και το ανώτατο επίπεδο της (μόνιμος γραμματέας). Η κουλτούρα των ανώτερων δημόσιων υπηρεσιών είναι γενικού χαρακτήρα (δεν έχουν νομικό χαρακτήρα).

Το μοναδικό πιο σημαντικό θεσμικό δόγμα για ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους παραμένει αυτό της “υπουργικής ευθύνης”, το οποίο σημαίνει ότι οι υπουργοί πρέπει να λογοδοτούν στη Βουλή, για όλα όσα γίνονται στα υπουργεία τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μένουν συνήθως ανώνυμοι, αλλά έχουν ως πρώτιστο καθήκον τους να υποστηρίζουν και να προστατεύουν τον “υπουργό τους”. Για το λόγο αυτό, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν θεωρείται ότι έχουν υψηλότερο καθήκον προς το “κράτος”, από ότι έχει το νομοθετικό σώμα ή οι απλοί πολίτες.

Η κεντρική κυβέρνηση είναι οργανωμένη σε τμήματα, τα περισσότερα εκ των οποίων διοικούνται από κάποιον υπουργό του υπουργικού συμβουλίου. Η πλειοψηφία των μη-βιομηχανικών δημοσίων υπαλλήλων τώρα εργάζονται σε ημι-αυτόνομους εκτελεστικούς οργανισμούς, οι οποίοι είναι ακόμα, συνταγματικώς, μέρος των “μητρικών” τμημάτων τους²¹⁵.

Η τοπική κυβέρνηση είναι λιγότερο προστατευμένη από παρεμβάσεις της κεντρικής κυβέρνησης, από ότι είναι σε όλα τα άλλα ευρωπαϊκά κράτη²¹⁶.

Η περίοδος της Συντηρητικής Κυβέρνησης από το 1979 μέχρι το 1997 ήταν μια περίοδος σημαντικών διεργασιών μεταξύ των κεντρικών και τοπικών αρχών.

Η κεντρική κυβέρνηση δημιούργησε αρκετά νομοθετήματα, με τα οποία από την μια περιόρισε την αυτονομία των τοπικών αρχών, ιδιαίτερα σε ότι αφορούσε οικονομικά θέματα και από την άλλη, έδωσε πολλές αρμοδιότητες σε τοπικές μη κυβερνητικές οργανώσεις καθώς και σε άλλα μη εκλεγμένα σώματα^{217, 218}.

Έχοντας σήμερα το πλεονέκτημα της πρότερης γνώσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η περίοδος της διακυβέρνησης από την Συντηρητική κυβέρνηση, χωρίζεται σε τρεις ευρείες φάσεις ανάπτυξης σε ότι αφορά τις μεταρρυθμίσεις του μανάτζμεντ.

Από το 1979 μέχρι το 1982-83 υπήρχε μια έντονη κατευθυντήρια δύναμη για την ρύθμιση της οικονομίας και την εξάλειψη της κατασπατάλησης του δημόσιου χρήματος.

²¹⁵ O’Toole, B., and Jordan, G., “Next steps: improving management in government”, 1995 Dartmouth, Aldershot, p.:269.

²¹⁶ Cochrane, A., “Whatever happened to local government”, 1993, Buckingham, Open University Press, p.: 59-67.

²¹⁷ Stoker, G., “The politics of local government”, 1998, Basingstoke, Macmillan, p.: 172.

²¹⁸ Painter, C., Rouse, J., Isaac-Henry, K., and Munk, L., “Changing local governance: local authorities and non-elected agencies”, 1996 Luton, Local Government Management Board, p.:76-78.

Οι αριθμοί των δημόσιων υπηρεσιών μειώθηκαν, αρχικά κατά 14% και μετά, ακολούθως, κατά ένα επιπλέον 6%. Οι τακτικοί έλεγχοι έψαχναν να βρουν πιο επαρκείς τρόπους εκτέλεσης εργασιών και συνήθως κατέληγαν ότι οι μειώσεις στο προσωπικό ήταν απαραίτητες²¹⁹.

Στις αρχές τις δεκαετίας του 80, έμφαση δόθηκε στη βελτίωση του οικονομικού και του γενικού μάνατζμεντ καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας. Η πρωτοβουλία του Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ ξεκίνησε το 1982 και εναγκάλησε ολόκληρη την κεντρική κυβέρνηση με τη φιλοσοφία της για πιο αποκεντρωμένο μάνατζμεντ, για περισσότερους αποκεντρωμένους προϋπολογισμούς, περισσότερους στόχους και περισσότερο επαγγελματισμό²²⁰.

Η Εθνική Ελεγκτική Υπηρεσία και η Ελεγκτική της Ε.Ε. τέθηκαν σε λειτουργία (η σχετική νομοθεσία πέρασαν το 1983 και το 1982 αντίστοιχα) και σε καθεμία από τις δύο δόθηκε εντολή η οποία πίεζε και ήλεγχε (τα 3E's: λογοπαίγνιο για economy, efficiency and effectiveness) την οικονομία, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Στην Εθνική Υπηρεσία Υγείας η κεντρική κυβέρνηση επέμενε στην εισαγωγή γενικών διευθυντών σε κάθε εξουσία υγείας²²¹.

Συστήματα ενδεικτικά της αποδόσεως ξεκίνησαν να ξεπροβάλλουν για τις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, κεντρικές και τοπικές²²².

Στα μέσα της 10ετίας του 80 το πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων επιταχύνθηκε, με τις πωλήσεις των British Telecom (1984), British Gas (1986) , British Airports Authority (1987) και της ύδρευσης και αποχέτευσης (1989).

Μεταξύ του 1979 και του 1990 περίπου 800.000 εργαζόμενοι μεταφέρθηκαν από το δημόσιο φορέα στον ιδιωτικό.

Η τρίτη φάση της Συντηρητικής Μεταρρύθμισης ήταν η πιο ριζική. Μετά τη νίκη στις εκλογές του 1987, η διοίκηση της κ. Θάτσερ, ξεκίνησε μια σειρά από βασικές αναδιαρθρώσεις. Οι μηχανισμοί της αγοράς ξεκίνησαν σε μεγάλη κλίμακα- στην υγεία, στην κοινοτική φροντίδα και στην εκπαίδευση. Ο "διαχωρισμός αγοραστή/ προμηθευτή" επιβλήθηκε από την κεντρική κυβέρνηση σαν βασικό μοντέλο για τις περισσότερες τοπικές υπηρεσίες²²³.

²¹⁹ Metcalfe, L., and Richards, S., "Improving public management –enlarged edition", 1990, London, Sage/European Institute of Public Administration, p.:321.

²²⁰ Zifcaf, S., "New managerialism: administrative reform in Whitehall and Canberra", 1994, Buckingham, Open University Press, p.:167.

²²¹ Harrison, S., Marnoch, G., and Pollitt, C., "Just managing: power and culture in the National Health Service", 1992, Basingstoke, Macmillan, p.: 54.

²²² Pollitt, C., "Beyond the managerial model: the case for broadening performance assessment in government and public services" 1986, Financial Accountability and Management, 2:3, Autumn, p.: 70 – 155.

²²³ Pollitt, C., Birchall, J., and Putman, K., 1998, ό.π., p.: 25-28 .

Τα συστήματα μέτρησης αποδόσεως προωθήθηκαν και η ετήσια δημοσίευση των εθνικών πινάκων κατάταξης για σχολεία και νοσοκομεία έγινε σημαντικό γεγονός για τα μέσα ενημέρωσης. Η ιδιωτικοποίηση συνεχίστηκε (ηλεκτρισμός 1990-93, σιδηρόδρομοι 1994). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 90, ένας αριθμός κεντρικών υπουργείων υπέστη σημαντική μείωση, ακολουθώντας ένα πρόγραμμα με αξιολογήσεις στο μάνατζμεντ (πχ. H.M. Treasury, 1994). Το 1991, ο Χάρτης Δικαιωμάτων του Πολίτη και άλλα φιλόδοξα προγράμματα για συμβάσεις ανάθεσης έργου και η διερεύνηση της αγοράς εγκαινιάστηκαν (Competing for quality- H.M. Treasury, 1991). Αυτά τα δυο εκπροσωπούσαν επάξια τις κύριες τάσεις της δεκαετίας του 90, με τεράστια έμφαση στην “εξυπηρέτηση πελατών-πολιτών”²²⁴ και ένα εξίσου έντονο ενδιαφέρον να διατηρηθεί ο ρυθμός των συμβάσεων ανάθεσης έργου και των ιδιωτικοποιήσεων.

Η νέα Εργατική Κυβέρνηση του 1997 αντέστρεψε πολύ λίγα από αυτά που είχαν γίνει από πριν. Αν και η ιδεολογία τους ήταν πιο κοντά και υπέρ του δημόσιου τομέα, αντιστάθηκαν και δεν αντέστρεψαν τις ιδιωτικοποιήσεις που ήδη είχαν πραγματοποιηθεί.

Περαιτέρω, ενίσχυσαν το σύστημα του “Πίνακα Κατατάξεων” και επαναπροώθησαν το πρόγραμμα “Χάρτης Δικαιωμάτων του Πολίτη”. Πολλές από τις προτάσεις τους μοιράζονταν παραδοχές με τους προκατόχους τους για τη μετασχηματιστική ικανότητα, προκειμένου να επιφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Έγιναν προσπάθειες για την προώθηση του επαγγελματικού δημόσιου μάνατζμεντ, το οποίο υπήρξε βασικό χαρακτηριστικό των Συντηρητικών προκατόχων τους, μέσω της ανάπτυξης της ιδέας ενός μοντέλου συγκριτικής αξιολόγησης Αριστείας για τις Δημόσιες Συμβάσεις, της πρωτοβουλίας “best value” στην τοπική κυβέρνηση κ.λπ.²²⁵

Το 1999 ο Πρωθυπουργός εξέδωσε μια οδηγία, με τίτλο “Εκσυγχρονίζοντας την κυβέρνηση”, η οποία προσέφερε μια ελαφρώς περίεργη μίξη από παλιές θεματολογίες (πχ. μεγαλύτερη ανταπόκριση και ποιότητα) με αχνά οράματα του ρόλου της κυβέρνησης στην “Εποχή της Πληροφόρησης”²²⁶.

Η διαδικασία εκτέλεσης της διοικητικής μεταρρύθμισης στο Ηνωμένο Βασίλειο, ήταν συνεχής. Οι εργαζόμενοι του Δημόσιου Τομέα έχουν συνηθίσει σε συνεχείς αναδιαρθρώσεις, περικοπές και “νέες πρωτοβουλίες”. Μεγάλο μέρος της αλλαγής προωθήθηκε έντονα από την κορυφή. Το Ταμείο και το γραφείο του υπουργικού συμβουλίου

²²⁴ Clarke, J., and Newman, J., “The managerial state”, 1997, London, Sage, p.:191.

²²⁵ Chancellor of the Exchequer, “Modern public services for Britain: investing in reform”, 1998, Cm4011, London, The Stationery Office, p.:178.

²²⁶ Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office, “Modernising government”, Cm413, 1999, London, The Stationery Office, p.:246.

(Υπουργείο Δημόσιων Υπηρεσιών) ήταν οι κεντρικοί σχεδιαστές και αυτοί που επεδίωκαν την υλοποίηση, αν και τα περισσότερα τμήματα είχαν μεγάλη ανάμιξη στις δράσεις για την τελική υλοποίηση, ιδίως το Υπουργείο Υγείας (για την Εθνική Υπηρεσία Υγείας), το Υπουργείο Περιβάλλοντος (για την τοπική κυβέρνηση), το Υπουργείο Εκπαίδευσης (ο ανασχηματισμός σχολείων, κολλεγίων και πανεπιστημίων) και το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η Βρετανική κεντρική Κυβέρνηση ήταν σχετικά αδέσμευτη και με μεγάλη ικανότητά να κάνει διοικητικές αλλαγές. Έτσι, όταν αποφασίζε ότι ήθελε να φέρει εις πέρας κάτι, συνήθως το κατάφερνε.

Οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις μεγάλης κλίμακας, οι οποίες είχαν σχεδιαστεί και προγραμματιστεί, έχουν υλοποιηθεί²²⁷.

Οι Συντηρητικές Κυβερνήσεις του 1979-97 δεν ήταν πολύ ενθουσιώδεις για την τοποθέτηση μεγάλης κλίμακας αξιολογήσεων και για τις μεταρρυθμίσεις τους στο μάνατζμεντ.

Οι υπουργοί, είχαν την τάση να ακολουθούν την πολιτική του ότι η μεταρρύθμιση ήταν αναγκαία, και αυταπόδεικτα επιθυμητή και ότι η επίσημη δημόσια αξιολόγηση μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι χρονοβόρα και επιβραδύνει την τελική υλοποίηση του έργου.

Οι εσωτερικές αξιολογήσεις του μάνατζμεντ ήταν πιο συνήθεις. Η Εργατική Κυβέρνηση από το 1997, φαίνεται να είναι πιο αφοσιωμένη στην επίσημη αξιολόγηση, αλλά είναι πολύ νωρίς για να πούμε πόσο μακριά μπορεί να παρατηρηθεί αυτό στην πράξη, ειδικά αν τα ευρήματα της αξιολογήσεως υποδεικνύουν ότι οι υψηλού προφίλ μεταρρυθμίσεις δεν συνεχίζουν να λειτουργούν καλά.

Δεν αρκεί μόνο να πραγματοποιηθεί μια μεταρρύθμιση στο Δημόσιο Τομέα, αλλά θα πρέπει να υπάρχει και η σχετική αξιολόγηση αυτής, προκειμένου να εντοπίζονται νωρίς τα σημεία που μπορεί να υστερεί η προσπάθεια αυτή και να γίνονται διορθωτικές κινήσεις.

Αυτό ακολούθησε σχετικά πιστά η Βρετανική κυβέρνηση και μέρος της επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποίησε, οφείλεται σε αυτόν τον παράγοντα²²⁸.

3.1.2. Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση της Ισπανίας

Τα τελευταία χρόνια, η Δημόσια Διοίκηση της Ισπανίας έχει προχωρήσει σε ριζικές μεταρρυθμίσεις και έχει μετασχηματιστεί από ένα έντονα κεντρικά διοικούμενο κράτος, σε

²²⁷ Pollitt, C., Birchall, J., and Putman, K., 1998, *ό.π.*, p.:27.

²²⁸ Trosa, S., "Moving on: Next Steps", 1994, London, Efficiency Unit, Cabinet Office, p.: 32.

ένα πολιτικά αποκεντρωμένο δημοκρατικό κράτος²²⁹.

Η αποκέντρωση αυτή, ενθαρρύνθηκε με την εισαγωγή ενός συστήματος, το οποίο αποτελούνταν από τρία επίπεδα διοίκησης. Το σύνολο του κράτους χωρίζεται σε περιοχές-αυτόνομες κοινότητες και υποδιαιρείται σε επαρχίες και δήμους, που μαζί απαρτίζουν το τοπικό διοικητικό επίπεδο.

Οι αρμοδιότητες που ανατίθενται σε κάθε αυτόνομη κοινότητα δεν είναι πάντα ίδιες, καθώς διαμορφώνονται ανάλογα με τους ατομικούς διακανονισμούς μεταξύ της περιοχής και του κεντρικού κράτους. Η διοικητική μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, που πραγματοποιήθηκε στην Ισπανία εστιάστηκε κυρίως στη δόμηση των αποκεντρωμένων και δημοκρατικών διοικητικών μηχανισμών²³⁰. Το σύνολο της διοικητικής οργάνωσης αναθεωρήθηκε σε τοπικό, περιφερειακό και κεντρικό επίπεδο, έτσι ώστε να κατανοηθούν οι αρμοδιότητες μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ιεράρχησης. Από την σημερινή οπτική, φαίνεται ότι οι προσπάθειες αποκέντρωσης έχουν στεφθεί σε κάποιο βαθμό με επιτυχία.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, ο Δημόσιος Τομέας της Ισπανίας είχε συρρικνωθεί σε σύγκριση με τις άλλες χώρες του ΟΑΣΑ και εμφάνιζε αστάθεια. Επίσης, παρουσίαζε σημαντικές ελλείψεις στις υποδομές και περιορισμένες δραστηριότητες στα πεδία της αναδιανομής του πλούτου, της κοινωνικής πρόνοιας, της υγείας, της εκπαίδευσης, των κοινωνικών και πολιτιστικών υπηρεσιών. Η Ισπανική Δημόσια Διοίκηση σε μια προσπάθεια βελτίωσης των υπηρεσιών της, εφάρμοσε διάφορες πρακτικές, προγράμματα και δράσεις στη λογική του ΝΔΜ.

Ενώ οι Pollitt & Summa²³¹, παρουσιάζουν τη διοικητική μεταρρύθμιση στη Μ. Βρετανία και τις ΗΠΑ να πραγματοποιείται σε εκτεταμένο βαθμό, ο Alba²³² αναφέρει ότι στην Ισπανία δεν έχει υπάρξει κανένα είδος ολοκληρωμένου συνόλου αρχών ή σχέδιο μεταρρυθμίσεων, αλλά περισσότερο ένα είδος απομονωμένων πρωτοβουλιών.

Βέβαια, υπάρχει και η άποψη ότι μόνο το σύνολο των μεταρρυθμιστικών αρχών και κανόνων μπορεί να παρέχει ευδιάκριτες αλλαγές²³³.

Ο γραφειοκρατικός τρόπος στην οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ισπανία, φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή του υποδείγματος του Ν.Δ.Μ.²³⁴. Η

²²⁹ Alba, C. (1997), *Modernizing Spanish Public Administration: Old Inertias and New Challenges*, in W. Kickert (ed.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, p.: 177–198.

²³⁰ ΟΑΣΑ - OECD (1997), *Issues and Developments in Public Management: Survey 1996–1997, Perspectives, II Governing within the Limits, III The Challenge, III Public Management Initiatives in OECD Member Countries, III Summary of Developments*.

²³¹ Pollitt & Summa, H., 1997, *ό.π.*, p.:23.

²³² Alba C., 1997, *ό.π.*, p.:181.

²³³ Hood & Peters, 2004, *ό.π.*, p.:272-275 .

²³⁴ Peters, B.G. (2008), "The Napoleonic tradition", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 (No.

άποψη αυτή υποστηρίζει ότι η Ισπανική περίπτωση αποτυπώνει το γεγονός ότι μια επιφανειακή προσέγγιση θα μπορούσε να οδηγήσει σε παρερμηνεία των σκοπών μιας μεταρρύθμισης. Αυτό γίνεται καθώς τόσο οι μεταρρυθμίσεις όσο και οι παραδοσιακές δομές, θα μπορούσαν να αλληλεπικαλυφθούν, χωρίς τελικά να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, να προωθήσουν δηλαδή πραγματικές αλλαγές.

Τα χαρακτηριστικά των αλλαγών που προκαλούνται από τις αρχές του Ν.Δ.Μ. σε κρατικούς οργανισμούς, είναι δύσκολο να προσαρμοστούν σε νομικίστικα - γραφειοκρατικά μοντέλα, τα οποία βασίζονται στο διοικητικό δίκαιο²³⁵. Στο ίδιο πνεύμα ο Guyomarch²³⁶, ισχυρίζεται ότι η Ισπανική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί ένα γραφειοκρατικά ιεραρχημένο μοντέλο διοίκησης, που βασίζεται στη συμμόρφωση με τη νομιμότητα. Συνεπώς, οτιδήποτε σχετίζεται με τη Δημόσια Διοίκηση, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου μάνατζμεντ, υπόκειται σε τύπους, κανονισμούς και σε νομοθετικές παρεμβάσεις.

Ο ίδιος συγγραφέας υποστηρίζει ότι, σε γραφειοκρατικά πρότυπα οργάνωσης των δημόσιων υπηρεσιών, οι προσπάθειες ενσωμάτωσης συνθηκών ανταγωνισμού και αξιολόγησης της απόδοσης, πραγματοποιείται με πολύ αργούς ρυθμούς. Οι βασικές τεχνικές ιδιωτικού μάνατζμεντ που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό, την αποτελεσματικότητα, την ατομική υπευθυνότητα και την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πολιτών, οφείλουν να νομιμοποιηθούν από το κράτος, προκειμένου να εφαρμοσθούν. Αντίστοιχα, σε γραφειοκρατικά πρότυπα οργάνωσης υπάρχει ανακολουθία μεταξύ του μεταρρυθμιστικού σχεδιασμού και της τελικής εφαρμογής των προγραμμάτων²³⁷. Η Ισπανική Δημόσια Διοίκηση, έπρεπε να αλλάξει κατεύθυνση, από μια κουλτούρα που βασίζονταν στη νομότυπη αρχή, προς την εστίαση στα αποτελέσματα και τις εκροές. Επίσης, το Ισπανικό διοικητικό μοντέλο παρέχει στους μάνατζερ ανεπαρκή αυτονομία για τη λήψη αποφάσεων καθώς δεν προωθεί την υπευθυνότητα.

Κατά την εποχή της διοικητικής μεταρρύθμισης υπήρχαν πολλοί παγιωμένοι νομικοί έλεγχοι, έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού με διευθυντικές δεξιότητες, έλλειμμα ταύτισης μεταξύ προγραμμάτων, προϋπολογισμού και αποδόσεων των επιμέρους τμημάτων, έλλειψη λειτουργικών αντικειμενικών στόχων και δεικτών και απουσία χρήσης των αρχών λογιστικής κόστους.

Μετά τα παραπάνω και ενώ πολλές από τις πρωτοβουλίες Ν.Δ.Μ., εμφανίζονται τόσο στην

2), p.: 118-32.

²³⁵ Alba, 1997, ό.π., p.:185.

²³⁶ Guyomarch, A. (1999), "Public Service, Public Management and the Modernization of French Public Administration", *Public Administration*, 77, (1), p.:171-93.

²³⁷ Albi, E., Gonzalez-Paramo, J.M. & Zubiri, I. (2000), *Economia Publica*, Ariel Economia, Barcelona, p.:116-122.

Ισπανία όσο και στις άλλες δυτικές χώρες, οι αλλαγές στην Ισπανία δεν υπήρξαν ουσιαστικές²³⁸. Ο ξεκάθαρος πολιτικός προσδιορισμός, που σημειώθηκε στη Βρετανία και τις ΗΠΑ, κατά την εφαρμογή των επιτυχημένων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, δεν φαίνεται να υπάρχει στην περίπτωση της Ισπανίας.

Κατά την διάρκεια δυο δεκαετιών, η Ισπανία έχει περάσει από το σύστημα του υψηλού συγκεντρωτισμού, σε ένα αποκεντρωμένο σύστημα με κεντρική, περιφερειακή και τοπική κυβέρνηση²³⁹. Η Ισπανία μπορεί να θεωρηθεί περιφερειακό κράτος, όπου η διοίκηση λειτουργεί περισσότερο σαν ομοσπονδία και όχι ως κεντρικό κράτος. Υπάρχουν 17 αυτόνομες κοινότητες ή αυτό-διοικούμενες περιοχές, οι οποίες διαχειρίζονται μεγαλύτερο από το 35%, των συνολικών δαπανών του Δημόσιου Τομέα.

Η κεντρική κυβέρνηση διατηρεί τον ευρύτερο διοικητικό έλεγχο, που αφορά τη διαμόρφωση πολιτικών και την εφαρμογή αυτών, σε πεδία όπως είναι η εξωτερική πολιτική, η ασφάλεια (αστυνομία και ένοπλες δυνάμεις), η δημοσιονομική και νομισματική πολιτική, τα προνόμια κοινωνικής ασφάλισης, οι υποδομές (εθνικοί οδοί, σιδηρόδρομος, λιμάνια και ακτές) και το νομικό σύστημα. Σε άλλα πεδία, όπως είναι η υγεία και το εκπαιδευτικό σύστημα, τα δημόσια έργα, η αγροτική ανάπτυξη, η προστασία του περιβάλλοντος, η περιφερειακή ανάπτυξη, η κοινωνική αρωγή κ.ά., η κεντρική κυβέρνηση παραμένει ο γενικός διαμορφωτής των πολιτικών, διασφαλίζοντας ότι επιτυγχάνονται τα ελάχιστα επίπεδα λειτουργίας και απόδοσης.

Σε τοπικό επίπεδο, η εφαρμογή των κυβερνητικών πολιτικών, είναι ευθύνη της περιφερειακής κυβέρνησης και των οργάνων της. Όμως, μόνο οι μεγαλύτεροι δήμοι συμμετέχουν στην παροχή υπηρεσιών υγείας και εκπαίδευσης και βρίσκονται κάτω από την ευθύνη και την επίβλεψη της περιφερειακής κυβέρνησης²⁴⁰. Όπως ισχυρίζεται ο Kickert, παρόμοιο σύστημα με αυτό που εφαρμόστηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη δεκαετία του '80, υπήρξε η δημιουργία των "Αυτόνομων Κοινοτήτων", η οποία προήλθε από την ενοποίηση πολλών δήμων, προκειμένου να ολοκληρώσουν την παράδοση των τοπικών υπηρεσιών²⁴¹. Διαπιστώνεται, ότι η ενοποίηση των δημοτικών διαμερισμάτων και η εδαφική εκχώρηση αρμοδιοτήτων στοχεύει περισσότερο στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών σε συγκεκριμένες περιοχές, παρά σε μια αναζήτηση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ευελιξία

²³⁸ Kickert, 1996, ό.π., p.: 89-90.

²³⁹ Alba, 1997, ό.π., p.:182-183.

²⁴⁰ Araujo, J. (2002), "NPM and the change in Portuguese central government" *International Public Management Journal*, 5(3), p.:223-236.

²⁴¹ Kickert, 1996, ό.π., p.:93.

στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών²⁴². Η μεταρρυθμιστική αυτή αλλαγή, έχει τελικώς πολιτικές καταβολές και συνεπώς σχετίζεται ελάχιστα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., ενώ ελάχιστα έχει αποδώσει και η εφαρμογή της. Επιπλέον, στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων, οι νέες τοπικές διοικήσεις έχουν αναπαράγει γραφειοκρατικές δομές κεντρικού επιπέδου, κάνοντας ακόμη πιο δύσκολη την ενσωμάτωση των μεταρρυθμιστικών αλλαγών, καθώς κάθε περιοχή διαθέτει αυτονομία στην οργάνωση της διοίκησης²⁴³.

Ο Alba²⁴⁴ για την μεταρρυθμιστική προσπάθεια της Ισπανίας, σημειώνει ότι ενώ υπάρχει διοικητικό προσωπικό, δεν υπάρχουν επαρκή διευθυντικά στελέχη, τα οποία να διαθέτουν τις ικανότητες για τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων μεταξύ των επιπέδων της διοίκησης. Οι πρωτοβουλίες όμως αυτές, έχουν ως βασική τους επιδίωξη και προσανατολισμό, να δώσουν στους οργανισμούς και τους διευθυντές μεγαλύτερη ελευθερία για τη λήψη των λειτουργικών αποφάσεων και την καλύτερη διαχείριση των πόρων. Βέβαια, οι οργανισμοί και οι διευθυντές είναι πια άμεσα υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα. Παράδειγμα τοπικής μεταρρύθμισης αποτέλεσε η χρήση των διευθυντικών στελεχών πόλεων²⁴⁵. Οι αρμοδιότητες που κατείχαν τα διευθυντικά στελέχη πόλης αφορούσαν στη διαχείριση ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων και είχαν άμεση εξουσία στη λήψη αποφάσεων. Όμως, αυτού του είδους η επαγγελματική διοίκηση, των ανώτερων θέσεων της Δημόσιας Διοίκησης, πυροδότησε τις αντιδράσεις των δημοτικών συμβουλίων. Ο λόγος είναι εμφανής, καθώς τα στελέχη πόλης θεωρήθηκαν απειλή για τις αρμοδιότητες των συμβουλίων, τα οποία εκλέγονται και έχουν τον έλεγχο των υπηρεσιών.

Επίσης, η διάκριση του ισπανικού Δημοσίου Τομέα έχει διευκολυνθεί από τη διοικητική λογιστική και την υιοθέτηση μέτρων απόδοσης, τα οποία θα πρέπει να ενισχύουν τη διαφάνεια και να διατηρούν αποκεντρωμένες λογιστικές υπηρεσίες²⁴⁶. Το μοντέλο της διοικητικής λογιστικής δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού και καταγραφής της απόδοσης, σε μετρήσιμα και υπολογίσιμα μεγέθη, όπως είναι το συνολικό κόστος των κυβερνητικών προγραμμάτων και των δραστηριοτήτων. Επιπρόσθετα, διευκολύνει την ανάλυση πιο συγκεκριμένων πληροφοριών, όπως το κόστος ανά προϊόν και υπηρεσία. Αλληλένδετη σχέση με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων έχει σαφώς και η ενδυνάμωση της υπευθυνότητας και της χορήγησης αμοιβών, ανάλογα με την απόδοση²⁴⁷.

²⁴² Alba, 1997, ό.π., π.:179.

²⁴³ Peters, 2008, ό.π., π.:122.

²⁴⁴ Alba, 1997, ό.π., π.:183.

²⁴⁵ Albi, E., Gonzalez-Paramo, J.M. & Zubiri, I. (2000), ό.π., π: .

²⁴⁶ Ongaro, E. (2008), "Introduction: the reform of public management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain", *International Journal of Public Sector Management* Vol. 21 (No. 2), π.: 101-117.

²⁴⁷ Lapsley, I. (1999), "Accounting and the New Public Management: Instruments of Substantive Efficiency or a

Τα λογιστικά προγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν στην ισπανική περίπτωση, παρέχουν όμως συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης, στην ετήσια αναφορά του προϋπολογισμού και μόνο για σκοπούς πληροφόρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν συνδέονται με υπηρεσίες ή οποιουδήποτε τύπου κέντρα αρμοδιοτήτων, με τελική συνέπεια τα ληφθέντα αποτελέσματα να μην αξιολογούνται²⁴⁸. Αποτέλεσμα των παραπάνω, είναι να μην επέρχεται καμιά αλλαγή από την εφαρμογή των προϋπολογιστικών προγραμμάτων στον τρόπο οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης.

Ο Ongaro²⁴⁹ συμπεραίνει ότι στην Ισπανία οι λογιστικές μεταρρυθμίσεις δεν συνοδεύτηκαν από αλλαγές στις διοικητικές μεθόδους. Η εισαγωγή της διοικητικής λογιστικής σε όλα τα επίπεδα της Ισπανικής διοίκησης, αποτέλεσε ένα αξιόλογο μέτρο, για την ενίσχυση της διαφάνειας, δεν προσέφερε όμως μεγάλες βελτιώσεις στη διαχείριση και τον έλεγχο, επειδή το παραδοσιακό γραφειοκρατικό σύστημα χρηματοοικονομικής διαχείρισης, έχει καταφέρει να διατηρηθεί και μετά τις μεταρρυθμιστικές αλλαγές. Από τα προαναφερθέντα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένα σύστημα το οποίο προσανατολίζεται στη μέτρηση των εισροών, ενθαρρύνει τη διοίκηση στην ακέραια εφαρμογή των νόμων, παρά στην εφαρμογή πολιτικών με βάση τα αποτελέσματα²⁵⁰.

Η εφαρμογή της διοικητικής λογιστικής στην Ισπανία είναι από τις αλλαγές «κλειδιά» στη διατήρηση του χρηματοοικονομικού ελέγχου. Ωστόσο, αποτελεί ένα πολύ καλό παράδειγμα του πως οι μεμονωμένες αλλαγές, εμφανίζονται ανεπαρκείς εάν δεν αποτελέσουν μέρος μιας ομάδας από συνεκτικές μεταρρυθμίσεις, που θα ενθαρρύνουν την αποτελεσματική αναμόρφωση.

3.1.3. Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση της Γαλλίας

Η Γαλλία είναι μια μεγάλη χώρα και το 1996, με πληθυσμό 58.4 εκατομμύρια κατείχε και κατέχει έως και σήμερα, δεσπόζουσα θέση ανάμεσα στα πιο ανεπτυγμένα οικονομικά κράτη της Ευρώπης.

Η επερχόμενη οικονομική παγκοσμιοποίηση δημιούργησε πίεση στο κρατικοκρατούμενο σύστημα, το οποίο υπήρχε έως τότε²⁵¹. Συνέπεια αυτού, ήρθε “μια πιο γενική απώλεια της

Rationalizing Modernity?", *Financial Accountability and Management*, 15, (3), p.:201–207.

²⁴⁸ Alba, 1997, ό.π., p.:184.

²⁴⁹ Ongaro, E. (2008), ό.π., p.:114.

²⁵⁰ Lapsley, 1999 ό.π., p.: 203.

²⁵¹ Jobert, B. and Muller, P., “L’ Etat en action”, Paris 1987, Presses Universitaires de France, Vol 38, p.: 433-435.

κεντρικότητας του κράτους στην κοινωνική διαμεσολάβηση και τη δημόσια πολιτική”²⁵².

Οι διαδοχικές κυβερνήσεις δεν κατάφεραν να επιλύσουν το πρόβλημα του υψηλού ποσοστού ανεργίας, το οποίο ήταν άνω του 10% για το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 90.

Παραδοσιακά, η Γαλλία περισσότερο από ότι η Γερμανία ή και το Ηνωμένο Βασίλειο, υποστήριζε ότι η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να έχει μεγαλύτερο βαθμό κρατικού ελέγχου στην οικονομία της. Αυτή της όμως η στάση την οδήγησε σε αδιέξοδο, διότι οι δυνάμεις της οικονομικής παγκοσμιοποίησης ευνοούσαν τις πιο ανοιχτές και ανταγωνιστικές οικονομίες²⁵³.

3.1.3.1 Το πολιτικό σύστημα της Γαλλίας

Το γαλλικό πολιτικό σύστημα υπήρξε ξεχωριστό και διαδραμάτισε ιδιαίτερο ρόλο στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που επήλθαν στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας. Δεν ανήκε ολοκληρωτικά ούτε στο “πλειοψηφικό” στρατόπεδο με το Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλασία²⁵⁴, αλλά ούτε και στα συναινετικά συστήματα τα οποία επικρατούσαν στην Ολλανδία και στις Σκανδιναβικές χώρες.

Οι εκλογές γίνονται σύμφωνα με την πλειοψηφία και τα υπουργεία είναι συνήθως μονοκομματικά ή με ελάχιστο συνασπισμό, αλλά αυτά τα πλειοψηφικά χαρακτηριστικά αντισταθμίζονται από την ύπαρξη πολυ-κομματικού συστήματος και μιας δυνατής, απευθείας εκλεγμένης προεδρίας.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου από το 1980 και μετά, έχει υπάρξει μια αρκετά συχνή εναλλαγή των κομμάτων στη βουλή, τα οποία κάποιες φορές ταίριαζαν με το κόμμα του Προέδρου αλλά κάποιες φορές όχι (όπως με την κυβέρνηση Chirac υπό την προεδρία του “Mitterand”, 1986-88, την κυβέρνηση “Baladur”, επίσης με τον “Mitterand”, 1993-95 και την κυβέρνηση “Jospin” υπό την προεδρία του “Chirac” το 1997). Προφανώς, ένας Πρόεδρος είναι πιο δυνατός όταν το δικό του κόμμα σχηματίζει και την κυβέρνηση.

²⁵² Clark, D., “The modernization of the French civil service: crisis, change and continuity”, 1998, Public Administration, 76:1, Spring, p.: 101.

²⁵³ Jobert, B. and Muller, P., ό.π., p.:433-435.

²⁵⁴ Η **Αυστραλασία** φέρεται ως πολιτικό - γεωγραφικός και μόνο όρος, χωρίς καμία ιδιαίτερη πολιτική προέκταση, της περιοχής του ΝΔ. Ειρηνικού Ωκεανού που περιλαμβάνει την Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία, τη Νέα Γουινέα και πολλά μικρότερα νησιωτικά συμπλέγματα - αρχιπελάγη της περιοχής αυτής, τα περισσότερα των οποίων βρίσκονται νότια - νοτοανατολικά (N.N.A.) της Ινδονησίας.

3.1.3.2 Καινούριες ιδέες Μάνατζμεντ

Η Γαλλία θεωρείται ως μια χώρα, η οποία επέδειξε μεγάλο σκεπτικισμό και δεν ενέδωσε στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ, οι οποίες είχαν εφαρμογή στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλασία²⁵⁵ από τις αρχές ακόμη του 1980.

Η Γαλλία ανέπτυξε τη δική της, ξεχωριστή σκέψη και ρητορική για τη διοικητική μεταρρύθμιση, επικεντρωμένη σε θέματα εκσυγχρονισμού και αποκεντροποίησης.

Ωστόσο, κατά τη δεκαετία του 1980, υπήρξε μια μετατόπιση προς νεο-φιλελεύθερες ιδέες μεταξύ της αφρόκρεμας του Υπουργείου Οικονομικών.

Οι νέες απόψεις, ευνοούσαν τον εκσυγχρονισμό του Δημόσιου Τομέα, μέσω μεθόδων του ιδιωτικού τομέα, όχι τόσο με τη μορφή της ολοκληρωτικής ιδιωτικοποίησης και σε καμία περίπτωση της “αποδυνάμωσης” του κράτους²⁵⁶.

Οι συμβάσεις στο δημόσιο, οι οποίες τονίστηκαν ως συστατικό- κλειδί της εγκυκλίου του 1995, του Πρωθυπουργού Jurpe, με θέμα: “Αναδιάρθρωση του κράτους και των δημόσιων υπηρεσιών”, ήταν αντανάκλαση της παραπάνω αναφερόμενης τάσης.

Επίσης, οι ιδέες των πολιτικών κομμάτων, διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση των πολιτικών μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης.

Στη Γαλλία ο νεο-φιλελευθερισμός έχει εναγκαλιστεί από τη Δεξιά (ιδίως όταν ο Chirac ήταν Πρωθυπουργός, 1986-88), αλλά δεν έχει ερμηνευθεί με χειριστικό και δογματικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι το θέμα του “εκσυγχρονισμού” ήταν αποδεκτό, με κάποιες αλλαγές στην “πλήρωση” και από κυβερνήσεις της αριστεράς.

Για το πρόγραμμα του 1989-93, της “ανανέωσης” των δημόσιων υπηρεσιών, έγινε διαπραγμάτευση μεταξύ κράτους και συνδικάτων των δημόσιων υπηρεσιών και τελικώς υποστηρίχθηκε από αυτά.

Ωστόσο, η Αριστερά και η Δεξιά διέκοψαν τη συνεργασία τους κατά τις διεργασίες των μεταρρυθμίσεων, καθώς υπήρξαν μεγάλες διαφωνίες στα θέματα της κοινωνικής ασφάλισης, όπου οι προσπάθειες της δεξιάς να πιέσουν για αλλαγές έδωσε το έναυσμα για μεγάλες απεργίες των δημόσιων υπηρεσιών το 1995²⁵⁷.

Οι περισσότεροι επιστήμονες των πολιτικών επιστημών θεωρούν ότι η Γαλλία είχε την τάση από παλιότερα να εφαρμόζει ένα παραδοσιακά κρατικοκεντρικό σύστημα, όπου η ένταση και η ποικιλία των αντιδράσεων, των διαφόρων ομάδων πίεσης ήταν μέτρια σε σύγκριση με

²⁵⁵ υποσημείωση 233, ό.π., p.: 118-32.

²⁵⁶ Clark, D., “The modernization of the French civil service: crisis, change and continuity”, *Public Administration*, 76:1, Spring 1998, p.:103.

²⁵⁷ Howard, D., “The French strikes of 1995 and their political aftermath”, *Government and Opposition*, 33:2, Spring 1998, p.: 199 -220.

τις αντιδράσεις στην Αμερική ή στο Ηνωμένο Βασίλειο, κατά την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση.

Όσον αφορά την αναδιάρθρωση του δημόσιου μάνατζμεντ, οι πιέσεις από τους πολίτες γενικά φαίνεται να είναι περιορισμένη.

Πάραυτα, υπάρχει μια γενική πτώση της εμπιστοσύνης του κοινού ως προς το γαλλικό σύστημα των κρατικών μεταρρυθμίσεων και επίσης υπάρχουν δημοφιλείς κριτικές για την ακαμψία των δημοσίων υπηρεσιών και για τη διαφθορά.

Αυτή η γενική απώλεια της αντίληψης περί νομιμότητας, ήταν παράγοντας που ενθάρρυνε την αφρόκρεμα της κρατικής διοίκησης, να ξεκινήσει πρωτοβουλίες όπως ο Χάρτης των Δημόσιων Υπηρεσιών (Υπουργός Δημόσιας Λειτουργίας και Διαχειριστικών Μεταρρυθμίσεων, 1992) και “Η Χρονιά της Υποδοχής στις Δημόσιες Υπηρεσίες” (Υπουργός Δημόσιας Λειτουργίας, 1994).

Ενώ εμφανίζεται έντονα η επιθυμία να αποκατασταθεί η φήμη του κρατικού μηχανισμού, υπάρχουν και έντονες διαφορές από τα ενδιαφερόμενα μέρη, ως προς τον τρόπο που αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί καλύτερα.

Μια από τις γραμμές διαφωνίας είναι μεταξύ της πολιτικό - διοικητικής αφρόκρεμας (Οικονομικοί επιθεωρητές, Ελεγκτικό Συνέδριο, Διοικητικό Συμβούλιο της Επικρατείας) και της αυξανόμενης αυτονομίας των υπηρεσιών του τομέα των υπουργείων και των περιφερειακών και τοπικών αρχών.

Ο διχασμός απόψεων εδώ είναι ανάμεσα σε αυτούς που ακόμα πιστεύουν ότι οι τεχνοκρατικές μεταρρυθμίσεις, που έχουν επιβληθεί από τα κεντρικά, μπορούν τελικά να επιτύχουν και σε αυτούς που συζητούν για μια νέα και πιο περιεκτική μορφή πολιτικής δράσης.

Μια άλλη άποψη είναι ότι : “Οι απεργίες του 1995 έκαναν ξεκάθαρο αυτό που θα έπρεπε να είναι προφανές: Η Γαλλία δεν μπορεί να υποστεί μεταρρυθμίσεις με διάταγμα. Οι τεχνοκρατικές λύσεις, όσο καλά σχεδιασμένες και αν είναι αυτές, δεν είναι εφικτές στις σύγχρονες δημοκρατίες.”²⁵⁸

Επίσης, η εμφάνιση διαφόρων περιπτώσεων διαφθοράς θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως τυχαία γεγονότα, τα οποία έχουν συμβάλει και αυτά σε μια κρίση εμπιστοσύνης και οδήγησαν σε μια “ αφρόκρεμα που έχει δυσφημίσει τον εαυτό της²⁵⁹ ”.

²⁵⁸ Howard, D., ό.π., p.: 216.

²⁵⁹ Howard, D., 1998, ό.π., p.: 201.

3.1.3.3 Το Διοικητικό Σύστημα της Γαλλίας

Η Γαλλία έχει στην κατοχή της δυνατή διοικητική παράδοση από τον καιρό του Ναπολέοντα. Σε αυτό το διοικητικό σύστημα, πέντε(5), είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του, όπως ήταν από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και έχουν ως κάτωθι²⁶⁰ :

- Μια παράδοση κρατικής οργάνωσης, σχετικά με την κατεύθυνση της οικονομίας και της κοινωνικής δομής (Dirigisme=οικονομικό σύστημα στο οποίο το κράτος εξασφαλίζει την κατεύθυνση των οικονομικών διαδικασιών.)
- Κεντριοποιημένη κατεύθυνση του κρατικού μηχανισμού, αποτελούμενη από δυο ομάδες:
 - η πρώτη ομάδα έχει διοικητικούς και απαρτίζεται από τους Οικονομικούς Επιθεωρητές (ένα είδος οικονομικής επιθεώρησης), το *Διοικητικό Συμβούλιο της Επικρατείας* (*Συμβούλιο Επικρατείας – ένα ανώτατο διοικητικό δικαστήριο*) και το Ελεγκτικό Συνέδριο (η Εθνική Ελεγκτική Υπηρεσία). Αυτή η ομάδα στρατολογεί τα μέλη της (Epaques) από την αναγνωρισμένου κύρους σχολή Ecole Nationale d'Administration (ENA) (Εθνική Σχολή Διοίκησης).
 - η δεύτερη ομάδα έχει τεχνικούς (π.χ. για την κατασκευή αυτοκινητόδρομων) και στρατολογούν άτομα από την Πολυτεχνική Σχολή μέσω διαφόρων Ανώτατων Σχολών . Τα μέλη των ομάδων αυτών, έχουν υψηλής κινητικότητας καριέρες και συχνά καταλαμβάνουν κορυφαίες εκτελεστικές θέσεις, τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο και στην πολιτική. Για παράδειγμα, μέχρι το 1993, οχτώ από τους προηγούμενους έντεκα Πρωθυπουργούς ήταν δημόσιοι υπάλληλοι.
- Μια δυνατή κεντρικοκρατική παρουσία υποεθνικά, μέσα από το πρόσωπο του νομάρχη σε κάθε τμήμα και περιοχή. Ο νομάρχης συντονίζει τις κεντρικές υπηρεσίες της κυβέρνησης και μέχρι το 1982, είχε επιβλέπουσα εξουσία (*επιτροπεία*) πάνω σε πολλές αποφάσεις των τοπικών αρχών.
- Η διαίρεση των δημόσιων υπηρεσιών σε ένα μεγάλο αριθμό “Σωμάτων” (1800 στο τέλος της δεκαετίας του 1980). Το καθένα με τις δικές του εκπαιδευτικές απαιτήσεις εισαγωγής και τη δικιά του ομάδα από ιεραρχικά κανονισμένες θέσεις, καθορισμένα από μια γενική νομοθεσία για τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό το χαρακτηριστικό του γαλλικού διοικητικού συστήματος έχει αποδειχθεί να είναι πηγή ακαμψίας και αντίστασης στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων του μανάτζμεντ.

²⁶⁰ Clark, D., 1998, ό.π., p.: 98 - 100.

- Η ύπαρξη ενός ειδικού σώματος, όπου μέσω διοικητικών νόμων, ρυθμίζει τις διοικητικές διαδικασίες και τους διορισμούς. Το γαλλικό σύστημα, είναι ένα “νομικό μοντέλο” με την έννοια ότι ρυθμίζεται από νομικούς κανόνες, οι οποίοι αντιλαμβάνονται την κρατική διοίκηση, σαν να κατοικεί σε έναν αυτόνομο τομέα, ξεχωριστά από την κοινωνία των πολιτών²⁶¹.

Καθένα από αυτά τα πέντε παραπάνω αναφερόμενα χαρακτηριστικά, έχει δεχθεί πιέσεις για αλλαγές, μέσω του μεταρρυθμιστικού σχεδιασμού και της υλοποίησης αυτού, στους διάφορους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια, αλλά η διαδικασία εκμοντερνισμού μέχρι τώρα είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο στο πρώτο και στο τρίτο χαρακτηριστικό, παρά στα υπόλοιπα τρία.

3.1.3.4 Το χρονικό των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση της Γαλλίας

Στη Γαλλία, κατά το διάστημα των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στον κρατικό μηχανισμό, δεν υπήρχε ένα μεταρρυθμιστικό πακέτο που να κράτησε για πολύ, αλλά περισσότερο υπήρξε μια σειρά από ξεχωριστές πρωτοβουλίες από διαφορετικές κυβερνήσεις για τις οποίες θα μπορούσαμε να πούμε, ότι ήταν ομαδοποιημένες γύρω από συγκεκριμένου εύρους θεματολογίες.

Οι δυο πιο σημαντικές θεματολογίες ήταν:

- αποκέντρωση και αποκεντροποίηση²⁶² και,
- ο εκσυγχρονισμός.

Η στρατηγική αλλαγή προς την αποκέντρωση ήρθε στα μέσα της δεκαετίας του 80, όταν η σοσιαλιστική κυβέρνηση υπό την Προεδρεία του “Mitterand” αφαίρεσε την επιτροπεία των νομαρχών και δημιούργησε τοπικές ενότητες ως αυτόνομες αρχές.

Καθιερώθηκαν απευθείας εκλογές για τα τοπικά συμβούλια και η νομοθεσία του 1982 έδωσε στις τοπικές ενότητες σημαντικές δυνάμεις για φορολογία και δημιουργία προϋπολογισμού.

Τα αποτελέσματα που επήλθαν από αυτή τη βαθιά αλλαγή, έχουν συνεχίσει να υπάρχουν μέχρι σήμερα, και έχουν ενισχυθεί από τις δράσεις των τοπικών πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο “Χάρτης Αποκέντρωσης” του 1992 σημάδεψε ένα ακόμα βήμα προς την μετατόπιση της εξουσίας από το κέντρο στην περιφέρεια. Στο γαλλικό πλαίσιο: “Αποκεντροποίηση σημαίνει

²⁶¹ Clark, D., 1998, ό.π. p.: 100.

²⁶² OECD, 1997a, “In search of results: performance management practices”, Paris, PUMA/OECD, p.: 67.

μεταφορά της εξουσίας από το κέντρο του κράτους σε περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις. Αποκέντρωση σημαίνει ανάθεση των αρμοδιοτήτων και της διοικητικής εξουσίας τόσο στις τοπικές διοικητικές μονάδες της κεντρικής κυβέρνησης, όσο και στους οργανισμούς²⁶³.

Η δεύτερη θεματολογία: “εκσυγχρονισμός”, ήρθε στο προσκήνιο υπό την Πρωθυπουργία του “Rocard” το 1989, αν και είχαν υπάρξει σχετικές συζητήσεις και πρωτοβουλίες νωρίτερα, σε όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980.

Το Φεβρουάριο του 1989, ο “Rocard” εξέδωσε μια σημαντική εγκύκλιο με τίτλο “Renouveau du service public” (Ανανέωση της δημόσιας υπηρεσίας), η οποία περιείχε μια σειρά πρωτοβουλιών: τη δημιουργία των κέντρων ευθύνης (centres de responsabilité – CDRs) μέσα στα υπουργεία, μεταρρυθμίσεις προσωπικού, μεγαλύτερη έμφαση στην αποκεντρωμένη διαχείριση των υπηρεσιών τομέα και την ανταπόκριση των χρηστών της δημόσιας υπηρεσίας, καθώς και θεσμοθέτηση της αξιολόγησης της πολιτικής σε πολλούς τομείς της κυβέρνησης.

Η ανανέωση αυτή -ή ο εκσυγχρονισμός- συνέχισε από τις διαδεχόμενες κυβερνήσεις “Cresson” και “Beregovoy” (1992-1993).

Το 1995 ο Πρωθυπουργός “Juppe” εξέδωσε την εγκύκλιο “Réforme de l'état et des services publics” (Μεταρρύθμιση του κράτους και των δημόσιων υπηρεσιών), η οποία πρότεινε την αναδιοργάνωση συγκεκριμένων τομεακών υπηρεσιών και ένα πείραμα “συμβασιοποίησης” της σχέσης μεταξύ κεντρικών υπουργείων και των τομεακών τους υπηρεσιών.

Έτσι, οι διαδοχικές φάσεις του “διοικητικού εκσυγχρονισμού”, έχουν χαρακτηριστεί περισσότερο από μια ευρεία συνέχεια πολιτικής, παρά από κομματικές διαφορές μεταξύ κυβερνήσεων της Αριστεράς και της Δεξιάς²⁶⁴.

Μια τρίτη θεματολογία, η οποία χαρακτηρίζεται από πολύ μεγαλύτερη ποικιλία μεταξύ των κομμάτων που είχαν δύναμη, ήταν αυτή της ιδιωτικοποίησης.

Κατά την περίοδο της σοσιαλιστικής κυβέρνησης του 1981-86, διεξάγονταν εκτενείς εθνικοποιήσεις (ακριβώς το αντίθετο από την τάση που άρχιζε να σχηματίζεται στο Ηνωμένο Βασίλειο).

Ωστόσο, η νεοφιλελεύθερη κυβέρνηση του “Chirac” (1986-88) το αντέστρεψε αυτό, κάνοντας λίστα με 65 εταιρείες που προορίζονταν για πούλημα. Κατά τη διάρκεια μιας σχετικά μικρής περιόδου στην εξουσία, σχεδόν 300.000 εργάτες της βιομηχανίας και

²⁶³ O.E.C.D., 1997a, ό.π. p.: 67.

²⁶⁴ Clark, D., 1998, ό.π. p.: 106 -107.

100.000 προσωπικού τράπεζας ιδιωτικοποιήθηκαν²⁶⁵.

Αυτή η αναστάτωση τελείωσε με την επιστροφή των αριστερών κυβερνήσεων το 1988, αλλά όταν η Δεξιά επανέκτησε δύναμη το 1993, σημαντικές ιδιωτικοποιήσεις συνεχίστηκαν (πχ. Το ασάλι το 1995). Γενικά, η περίοδος από το 1980 έχει δει σημαντική πτώση στη μερίδα του Δημόσιου Τομέα στην γαλλική εργατική δύναμη.

Οι γαλλικές μεταρρυθμίσεις έχουν εφαρμοστεί :

- με έναν αρκετά αποσπασματικό τρόπο, με διαφορετικές πρωτοβουλίες να έρχονται από διαφορετικά υπουργεία σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, και
- «ανακατασκευάζοντας» μερικές βασικές όμοιες ιδέες (πχ., το να υπάρχει περισσότερη ανταπόκριση στους πολίτες-χρήστες).

Για παράδειγμα, τα “CDRs” (κέντρα ευθύνης) έχουν πιέσει πολύ περισσότερο μέσα σε κάποια υπουργεία από ότι σε άλλα²⁶⁶.

Ωστόσο, η κεντρική διοίκηση φαίνεται να έχει διατηρήσει τον έλεγχο των περισσότερων αλλαγών, και οι κεντρικοί της ρόλοι δεν έχουν υποτιμηθεί σοβαρά²⁶⁷.

Οι Πρωθυπουργοί έχουν συχνά διαδραματίσει κυρίαρχο ρόλο κατά την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, ιδίως οι “Chirac”, “Rocard” και “Juppe”.

Η διαδικαστικές εντολές που καταγράφονται στην εγκύκλιο, έχουν χρησιμοποιηθεί πολύ.

Τα υπουργεία που είχαν τη μεγαλύτερη ανάμειξη ήταν:

- το Υπουργείο Δημόσιων Υπηρεσιών (το οποίο είχε περάσει αρκετές μικρές αλλαγές ονόματος),
- το Υπουργείο Οικονομικών και
- το Υπουργείο Εσωτερικών (υπουργείο-προστάτης των περιφερειάρχων και πολύ αναμειγμένο στις μεταρρυθμίσεις για την αποκεντροποίηση και την αποκέντρωση).

Ένα επίσημα δηλωμένο χαρακτηριστικό της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση της Γαλλίας, είναι ότι θα πρέπει να αποτελείται από ένα δίκαιο μοίρασμα των αποφάσεων, μεταξύ των 'top-down και bottom-up' (από την κορυφή στον πάτο και από τον πάτο στην κορυφή) : “Προγράμματα απόδοσης μανάτζμεντ, έχουν ξεκινήσει από κεντρικό επίπεδο μέσω νομικών οργάνων, αλλά συνήθως δεν είναι πολύ αποτελεσματικά. Το πραγματικό περιεχόμενο των μεταρρυθμίσεων είναι ως εκ τούτου σε μεγάλο βαθμό καθορισμένο σε επίπεδο τοπικών φορέων και υπηρεσιών”²⁶⁸.

²⁶⁵ Wright, V., “The government and politics of France”, (3rd edition), London, 1989, Unwin Hyman, p.: 105.

²⁶⁶ Trosa, S., “Moderniser l’administration: comment font les autres?”, Paris, 1995, Les Editions d’ Organisation.

²⁶⁷ Rouban, L., “The administrative modernization policy in France”, in W. Kickert(ed.), “Public management and administrative reform in Western Europe”, Cheltenham, 1997, Edward Elgar, p.: 154 – 155.

²⁶⁸ OECD, 1997a, ό.π., p.: 68.

Στην πράξη, φαίνεται πως η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων έγινε πιο γρήγορα και ομαλά σε τεχνικά υπουργεία και τομεακές υπηρεσίες, παρά οπουδήποτε αλλού.

Παρά την δημιουργία, από το 1989, ενός περίτεχνου συστήματος θεσμών αξιολόγησης²⁶⁹, φαίνεται να μην υπάρχει συστηματική αξιολόγηση σε όλους τους τομείς των γαλλικών μεταρρυθμίσεων του μανάτζμεντ.

Έχουν υπάρξει, ωστόσο, αξιολογήσεις συγκεκριμένων πτυχών, για παράδειγμα, η αναφορά του Ελεγκτικού Συνεδρίου του 1996 για τα CDRs (κέντρα ευθύνης).

Λιγότερο επίσημες αξιολογήσεις έχουν γίνει από μερικούς ακαδημαϊκούς (πχ., Clark, 1998, de Montricher 1996, Flynn και Strehl 1996, Rouban, 1995) και από μερικούς ανώτερους υπαλλήλους (Trosa 1995, 1996).

Γενικώς θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι δύσκολο να βρεθούν επίσημα δεδομένα αποτελεσμάτων, αλλά, οι γαλλικές κυβερνήσεις έχουν κρατήσει καλύτερα τις αξίες ενός ισχυρού διοικητικού κράτους, ταγμένου σε κάποια μορφή στρατηγικού σχεδιασμού, από ότι έκανε η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία ή το Ηνωμένο Βασίλειο.

Τελικά, έχει πραγματοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία και οι μεταρρυθμίσεις αποκεντροποίησης του 1982, φαίνεται να ήταν πραγματικό σημείο καμπής για την πολιτική και το μανάτζμεντ.

Ωστόσο, μεγάλο μέρος του μηχανισμού του κρατικού μηχανισμού, παραμένει ακόμη αναλλοίωτο. Συγκεκριμένα, ο παρεμβατικός ρόλος του κράτους, στον έλεγχο του προσωπικού επιβιώνει ακόμα, και μόλις πρόσφατα δόθηκε ώθηση σε μεταρρυθμίσεις που στόχευαν να φέρουν τον προϋπολογισμό, τα λογιστικά και τη μέτρηση απόδοσης σε ένα ενιαίο, συμβατό πλαίσιο.

Εν μέρει λόγω αυτών των περιορισμών κατά τη διοικητική μεταρρύθμιση στη Γαλλία, τα πειράματα οργανωτικής ποικιλομορφίας και ανταπόκρισης του κρατικού μηχανισμού, αν και σίγουρα είναι ουσιώδη, ήταν κάπως λιγότερο διαβρωτικά από ότι στην Αυστραλασία ή το Ηνωμένο Βασίλειο.

3.1.4. Αναδιάρθρωση στη Δημόσια Διοίκηση των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Η.Π.Α.)

Οι Η.Π.Α., είναι οι μοναδικές ανάμεσα στις χώρες που πραγματοποίησαν μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση τους όπου θεωρούνται στρατιωτική και οικονομική “υπερδύναμη”.

²⁶⁹ Duran, P., Monnier, E., and Smith, A., “Evaluation a la francaise”, Evaluation, 1:1, July 1995, p.: 45-63.

Για αυτό, βρίσκεται πιθανότατα σε καλύτερη θέση από ότι άλλα κράτη και έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει την πορεία των παγκόσμιων τάσεων.

Αν και οι πολιτείες οι οποίες αποτελούν τις Η.Π.Α., είναι πλούσιες βάσει του μέσου κατά κεφαλήν εισοδήματος, από μελέτες διαπιστώνεται ότι δαπανούν ένα εκπληκτικά μικρό ποσό κυβερνητικών χρημάτων για κοινωνικές δαπάνες. Συγκριτικά με τις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, έχει “αδύναμο” κράτος πρόνοιας²⁷⁰.

Η δεκαετία του 1980, ήταν μια περίοδος κατά την οποία η πολιτική και λαϊκή συνειδητοποίηση του ομοσπονδιακού ελλείμματος αυξήθηκε μαζί με την αύξηση και του ίδιου του ελλείμματος.

Τα πολύ υψηλά επίπεδα δαπανών για την άμυνα, της κυβέρνησης Reagan, μαζί με την αποτυχία της να περικόψει τα κοινωνικά προγράμματα, στο βαθμό που είχε προαναγγείλει και προγραμματίσει αρχικά, διόγκωσαν αυτό το πρόβλημα.²⁷¹

Υπό την προεδρεία του Clinton από το 1992, πάρθηκαν πιο αποτελεσματικά μέτρα για τον έλεγχο του ελλείμματος, και ταυτοχρόνως η οικονομία εισήλθε σε μεγάλη άνθηση.

Το 1997, ο Πρόεδρος Clinton και το κυρίως Ρεπουμπλικανικό Κογκρέσο συμφώνησαν σε πενταετές πλάνο για εξισορρόπηση του προϋπολογισμού²⁷².

3.1.4.1 Το πολιτικό σύστημα των Η.Π.Α.

Οι ΗΠΑ έχουν μοναδικό πολιτικό σύστημα. Είναι ομοσπονδιακό κράτος, με ένα θεσμοθετημένο και περιχαρακωμένο διαχωρισμό των εξουσιών, μεταξύ των εκτελεστικών, της βουλής και των δικαστηρίων.

Από την ίδρυση των Η.Π.Α., η αμερικανική πολιτική αφρόκρεμα έχει ασχοληθεί πολύ με τη διατήρηση ενός συστήματος “ελέγχου και ισορροπίας”(checks and balances), προκειμένου να εξασφαλίσει ότι καμιά από τις παραπάνω τρεις εξουσίες, δε θα μπορέσει να κυριαρχήσει επί των υπολοίπων²⁷³.

Υπάρχει δικομματικό σύστημα (Ρεπουμπλικάνοι και Δημοκράτες) αλλά το κάθε κόμμα έχει ανεξαρτησία στους κόλπους της, και σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά δεδομένα, υπάρχει λίγη κομματική πειθαρχία στη βουλή, αφού κάθε άνθρωπος του Κογκρέσου ή Γερουσιαστής είναι ελεύθερος να ψηφίσει και να δράσει ανάλογα με τα πιστεύω του και όχι με κομματικές προσταγές.

²⁷⁰ Pollitt, C., Bouckaert, G., “Public Management Reform”, - A Comparative Analysis-, Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York 2000, p.: 278.

²⁷¹ Stockman, D., “The politics of local government”, London 1986, Bodley Head, p.:64.

²⁷² Pollitt, C., Bouckaert, G., Appentix: Country files, ό.π., p.:344.

²⁷³ Maidment, R., and McGrew, A., “The American political process”, London 1986, Sage, p.:319.

Υπάρχουν μεμονωμένες επιτροπές μέσα στη βουλή, οι οποίες έχουν επίσης υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας. Οι πρόεδροι των ανώτερων επιτροπών, είναι μεγάλες πολιτικές προσωπικότητες.

Τα συγκεκριμένα συμφέροντα, της κάθε εκλογικής περιφέρειας, έχουν μια ισχυρή επιρροή στις συνήθειες ψήφου. Δεν υπάρχει ανάλογο των σοσιαλιστικο-δημοκρατών ή των σοσιαλιστικών κομμάτων, που είναι τόσο γνώριμα στη δυτική ευρωπαϊκή πολιτική.

Ο πρόεδρος εκλέγεται απευθείας κάθε 4 χρόνια και δεν μπορεί να υπηρετήσει παραπάνω από δυο διαδοχικές θητείες.

Η νομοθετική εξουσία αποτελείται από δυο σώματα και είναι σχετική με την κυβέρνηση (τους εκτελεστικούς) και ασυνήθιστα δυνατή για τα ευρωπαϊκά δεδομένα.

Ο πρόεδρος και η κυβέρνηση, δεν μπορούν να βασιστούν στο ότι θα γίνεται το δικό τους-σίγουρα όχι σε θέματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων²⁷⁴.

Οι υπηρεσίες της εκτελεστικής εξουσίας, μπορεί μερικώς ή ολικώς να εμπλακούν και να εγκλωβιστούν, από ομάδες συμφερόντων που εκπροσωπούνται στη Βουλή.

Πολλοί ειδικοί σχολιαστές έχουν αναφερθεί στην προτίμηση της Βουλής να ελέγχει κάθε κομμάτι της ομοσπονδιακής γραφειοκρατίας²⁷⁵.

Η πολιτική της Ουάσιγκτον χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα δολιοφθοράς, κατά το οποίο η κάθε νεοεισερχόμενη κυβέρνηση μοιράζει μεγάλο αριθμό ανώτερων διοικητικών θέσεων σε πολιτικούς οπαδούς της. Τότε αυτοί (συνήθως βραχυπρόθεσμα) οι πολιτικά διορισμένοι δουλεύουν μαζί με δημόσιους υπαλλήλους²⁷⁶.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η τακτική αυτή της δολιοφθοράς μεγάλωσε σε μέγεθος, υπό τις προεδρίες του “Reagan” και του “Bush”.

Πάραυτα, πρέπει να τονίσουμε ότι οι ΗΠΑ έχουν ένα εκτενώς αποκεντρωμένο και δημοκρατικό σύστημα διακυβέρνησης, καθώς υπάρχουν περισσότερες από 80.000 “κυβερνήσεις” εντός των ΗΠΑ.

3.1.4.2 Καινούριες ιδέες Μάνατζμεντ

Η οργάνωση του κρατικού μηχανισμού των Η.Π.Α., χαρακτηρίζεται από μια “επιχειρηματικού προσανατολισμού” και “ελεύθερων επιχειρήσεων” κουλτούρα.

Το σύστημα της κυβέρνησης είναι επίσης πολύ ανοιχτό και αποσπασματικό. Αυτό σημαίνει

²⁷⁴ Savoie, D., “Thatcher, Reagan, Mulroney: in search of a new bureaucracy”, Toronto 1994, University of Toronto Press, p.: 213.

²⁷⁵ Kettl, D., “Reinventing government? Appraising the National Performance Review”, Washington 1994, DC, The Brookings Institution, p.:164.

²⁷⁶ Hecl, H., “A government of strangers”, Washington 1977, DC, Brookings Institution, p.: 200.

πως ήταν πολύ εύκολο να εισέλθουν στο δημόσιο τομέα οι ιδέες μανάτζμεντ, οι οποίες έχουν εφαρμοσθεί επιτυχώς στον ιδιωτικό τομέα.

Κατά τη διάρκεια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, η ομοσπονδιακή διοίκηση έχει εκφράσει τον ενθουσιασμό της ως προς τις πιο σύγχρονες τεχνικές και προσεγγίσεις μανάτζμεντ, συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών μανάτζμεντ με στόχους, τη μείωση του προσωπικού, το TQM (total quality management = σύστημα μανάτζμεντ που ελέγχει συνεχώς την απόδοση των υπαλλήλων), τη βαθμολόγηση επιδόσεων και τον ανασχεδιασμό.

Μια ιστορική άποψη αναφέρει ότι δεν υπάρχει τίποτα ιδιαίτερα καινούριο σε αυτή την τάση ανοίγματος σε επιχειρηματικές τεχνικές. Για παράδειγμα, τη δεκαετία του 1960, η ομοσπονδιακή κυβέρνηση υιοθέτησε επίσημα το σύστημα PPBS (Planning, Programming, and Budgeting System= σύστημα ενσωμάτωσης ενός αριθμού τεχνικών σε μια διαδικασία σχεδιασμού και κατάρτισης του προϋπολογισμού) και τη δεκαετία του 1970 άλλες τεχνικές με προέλευση τον ιδιωτικό τομέα, όπως το ZBB (Zero-Based Budgeting=μέθοδος κατάρτισης του προϋπολογισμού στο οποίο όλες οι δαπάνες πρέπει να δικαιολογούνται για κάθε νέα περίοδο) και η οργανωτική ανάπτυξη, ενστερνίστηκαν ενθουσιωδώς.

Επίσης, επηρεάστηκαν από τη γενική κουλτούρα των “ελεύθερων επιχειρήσεων”, και από την παντελή απουσία κάποιου σοσιαλιστικο-δημοκρατικού ή σοσιαλιστικού κόμματος οποιουδήποτε μεγέθους.

Έτσι, η πλειοψηφία των Ρεπουμπλικάνων και των Δημοκρατών ήταν πρόθυμες να εμπλακούν σε έννοιες μιας πιο “επιχειρηματικής” κυβέρνησης.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1979 ,όμως μια σημαντική ομάδα από τη Δεξιά πλευρά των Ρεπουμπλικάνων ανέπτυξαν μια πιο ριζοσπαστική στάση. Όντας βαθιά δύσπιστοι για την αποτελεσματικότητα των ομοσπονδιακών κινήσεων, υποστήριξαν ότι πρέπει να γίνει μια θεμελιώδης συρρίκνωση των δημόσιων υπηρεσιών και μια γενική μείωση των “κυβερνητικών παρεμβάσεων”.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 οι Ρεπουμπλικάνοι πήραν τον έλεγχο του Κογκρέσου και το θέμα της αντι-ομοσπονδιακής γραφειοκρατίας αναπτύσσεται πιο δυναμικά από ποτέ.²⁷⁷

Από τη δεκαετία του 1970, η κοινή γνώμη των Ηνωμένων Πολιτειών είχε την τάση να γίνεται όλο και πιο επικριτική και σε ότι αφορά τα κίνητρα, αλλά και την ικανότητα της ομοσπονδιακής κυβέρνησης²⁷⁸.

²⁷⁷ Pollitt , C., Bouckaert, G., Appentix: Country files, ό.π. p.:342.

²⁷⁸ Bok, D., “Measuring the performance of government”, in J. Nye, P. Zelikow and D. King (eds), “Why people don’t trust government”, Cambridge, Mass, Harvard, University Press, p.: 55-76 .

Οι περισσότεροι Αμερικάνοι πιστεύουν ότι η ομοσπονδιακή γραφειοκρατία σπαταλά τεράστια ποσά χρημάτων.

Ωστόσο, η ακρίβεια των λαϊκών αντιλήψεων για την ομοσπονδιακή τους κυβέρνηση μπορεί να αμφισβητηθεί: για παράδειγμα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η πλειοψηφία πιστεύει ότι τα γενικά έξοδα διοίκησης “τρώνε” περισσότερο από το 50% του προγράμματος κοινωνικής ασφάλειας, ενώ ο πραγματικός αριθμός είναι λιγότερο από 2%²⁷⁹.

Πάραυτα, οι Πρόεδροι των Ηνωμένων Πολιτειών και οι συνάδελφοί τους πρέπει να δράσουν εναντίον ενός υπόβαθρου, στο οποίο το ποσοστό των Αμερικανών που πιστεύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται τι πιστεύει ο λαός, έχει μεγαλώσει από 36% το 1994 σε 66% το 1996, και το ποσοστό που πιστεύει ότι αρκετά άτομα στην κυβέρνηση είναι διεφθαρμένα έχει ανέβει (περίπου την ίδια περίοδο) από το 29% στο 51%.

Το σύνολο αυτών των συμπεριφορών δεν υποδεικνύει τόσο κάποιες συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις μανάτζμεντ, όσο εμποδίζει στο σύνολο τους, τους μεταρρυθμιστές, σε τέτοιο βαθμό ώστε όλες τους οι προσπάθειες και τα κίνητρα πιθανόν να κριθούν με σκεπτικισμό από το κοινό²⁸⁰.

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980 υπήρχαν σημάδια πραγματικής κατάρρευσης ηθικού μέσα στην ομοσπονδιακή υπηρεσία.

Αυτό δεν ήταν προς το συμφέρον κανενός και έδωσε στην νεοεισερχόμενη κυβέρνηση “Clinton”, βάση πάνω στην οποία θα χτιζόταν η υποστήριξη για μια νέα προσπάθεια μεταρρυθμίσεων²⁸¹.

Οι μεταρρυθμιστές έπρεπε να αντιμετωπίσουν τη γενική απώλεια εμπιστοσύνης στη δημόσια “μηχανή”, ως μια τάση η οποία καμιά φορά ενθαρρυνόταν από τους ίδιους τους Προέδρους.

Στο σύστημα των Ηνωμένων Πολιτειών, η ευφικτότητα συχνά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση του Κογκρέσου και από την τρέχουσα κατάσταση του εν ενεργεία Προέδρου.

Έχει παρατηρηθεί ότι δομικές μεταρρυθμίσεις μεγάλης κλίμακας (πχ. συγχώνευση οργανισμών, ενοποίηση ή τη διάσπαση μεγάλων Τμημάτων), αν και υπήρξαν προεξέχουσες στις προηγούμενες απόπειρες μεταρρυθμίσεων των δεκαετιών του 1930 και του 1950, έχουν δοκιμασθεί πολύ λιγότερο από τους Προέδρους των δεκαετιών του 1980 και του 1990 (και με απογοητευτικά αποτελέσματα και η “Πράξη Απλοποίησης της Δημόσιας Υπηρεσίας”

²⁷⁹ Bok, D., ό.π. p.: 56.

²⁸⁰ Pollitt, C., Bouckaert, G., Appentix: Country files, ό.π. p.:341.

²⁸¹ Volcker, P., “Leadership for America: rebuilding the Public Service – task force report to the National Commission on the Public Service”, Washington 1989, DC, National Commission on the Public Service, p.:232.

του “Reagan” το 1986 και οι πράξεις “Επινόηση του Συστήματος Προσωπικού” και “Συλλογική Μεταρρύθμιση Δημοσίων Υπηρεσιών” του “Clinton” απέτυχαν).

Προφανώς, αλλαγές στις τεχνικές (δημοσιονομικών και λογιστικών συστημάτων, συστήματα εξυπηρέτησης πελατών, μανάτζμεντ απόδοσης) έχουν αντιμετωπιστεί ως πιο εφικτές και λιγότερο πολιτικά αμφιλεγόμενες από ότι ένας ολοκληρωτικός επανασχεδιασμός της κυβερνητικής “μηχανής”.

Κάποια γεγονότα είχαν αντίκτυπο σε συγκεκριμένες πλευρές ή τομείς της δημόσιας διοίκησης.

Δυο παραδείγματα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε: είναι η έκρηξη του διαστημοπλοίου Challenger το 1986 (γεγονός το οποίο είχε τεράστιο αντίκτυπο στην Εθνική Υπηρεσία Αεροναυτικής και Διαστήματος, μια από τις μεγαλύτερες ομοσπονδιακές υπηρεσίες) και ο βομβαρδισμός της Οκλαχόμα Σίτυ το 1994, γεγονός το οποίο έδειξε το βάθος του μίσους που έτρεφαν κάποιες ομάδες της ριζοσπαστικής δεξιάς του Αμερικανικού πολιτικού φάσματος για τις ομοσπονδιακές αρχές.²⁸²

3.1.4.3 Το διοικητικό σύστημα των Η.Π.Α.

Το διοικητικό σύστημα των Η.Π.Α., είναι αρκετά αποσπασματικό και ιδιαίτερος διαπερατό σε επιρροές εκτός του ίδιου του συστήματος.

Αντίθετα με πολλές Ευρωπαϊκές χώρες, οι ΗΠΑ ποτέ δεν ανέπτυξαν ένα ενοποιημένο και δυνατό κεντρικό κρατικό μηχανισμό.

Κατά τη διάρκεια του 20ου αιώνα μεγάλωσε ένα συνονθύλευμα τμημάτων και οργανισμών, το οποίο οι διαδοχικές προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις (ιδιαίτερος η επιτροπή Brownlow του 1936 και οι Επιτροπές Hoover του 1949 και του 1955) κατάφεραν μόνο μερικώς να το εξορθολογήσουν²⁸³.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990, ο ομοσπονδιακός μηχανισμός αποτελούταν από μια ευρεία ποικιλία οργανωτικών μορφών²⁸⁴.

Αυτές περιλάμβαναν 14 υπουργεία, ένα μεγάλο αριθμό ανεξάρτητων εκτελεστικών οργανισμών (πχ., Εθνική Υπηρεσία Αεροναυτικής και Διαστήματος), ανεξάρτητες ρυθμιστικές επιτροπές (πχ., Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου) και δημόσια σωματεία

²⁸² Pollitt, C., Bouckaert, G., Appentix: Country files, ό.π. p.:342.

²⁸³ Savoie, D., 1994, ό.π. p.: 253.

²⁸⁴ Peters, G., “Bureaucracy in a divided regime: the United States”, 1995, p.:18-38 in J. Pierre(ed.), “Bureaucracy in the modern state: an introduction to comparative public administration”, Aldershot, Edward Elgar, p.:18-38.

(πχ. Tennessee Valley Authority, Ομοσπονδιακή Εταιρεία Ασφάλισης Καταθέσεων).

Υπάρχουν επίσης οργανισμοί μέσα στη σφαίρα της Βουλής, οι οποίοι είναι σημαντικοί παίκτες σε θέματα οικονομικών και μανάτζμεντ, ειδικά το Γραφείο Προϋπολογισμού του Κογκρέσου και το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους.

Αν και μέτριος εργοδότης από άποψη του ποσοστού της επί της συνολικής εργατικής δύναμης (2,4%) ή του ποσοστού της επί της συνολικής δημόσιας εργατικής δύναμης (μόνο το 15%), η ομοσπονδιακή κυβέρνηση παραμένει ένας μεγάλος εργοδότης σε απόλυτους όρους, 3 εκατομμύρια προσωπικό πριν τις περικοπές του NPR (National Partnership for Reinventing Government= Εθνική Σύμπραξη για την ανασύνθεση της κυβέρνησης) που έγιναν στα μέσα και προς το τέλος της δεκαετίας του 90²⁸⁵.

3.1.4.4. Το χρονικό των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση των Η.Π.Α.

Ανάμεσα στις χώρες – κράτη, στις οποίες πραγματοποιήθηκαν διοικητικές μεταρρυθμίσεις, οι ΗΠΑ είναι πιθανότατα η χώρα που έχει την πιο δυνατή ρητορική εναντίον της κυβέρνησης, και τη χαμηλότερη εμπιστοσύνη του λαού στην κυβέρνηση.

Κάθε ένας από τους τελευταίους 4 Προέδρους (ο Carter το 1996, ο Reagan το 1980, και ο Clinton και ο Bush το 1992) θεώρησαν ότι θα ήταν πολιτικό πλεονέκτημα να συμπεριλάβουν την κατάκριση της ομοσπονδιακής γραφειοκρατίας, ως ένα σημαντικό στοιχείο στην προεκλογική εκστρατεία τους.

Στην πράξη, οι κινήσεις τους ποίκιλαν από προσπάθειες ήπιου εκσυγχρονισμού των δημόσιων τμημάτων και οργανισμών (Carter και Clinton) μέχρι και επιθέσεις σε γραφειοκρατικά “απόβλητα” συνδυασμένες με την εισήγηση όλο και περισσότερων πολιτικά διορισμένων (Reagan).

Μια μεταρρύθμιση η οποία πρέπει να αναφερθεί, ήταν η “Πράξη Μεταρρύθμισης Δημόσιας Διοίκησης”(CSRA: Civil Service Reform Act) του Προέδρου Carter το 1978²⁸⁶.

Αυτό δημιούργησε την “Ανώτερη Εκτελεστική Υπηρεσία” (SES: Senior Executive Service) με περίπου 8000 άτομα, και εισήγαγε την αξιολόγηση απόδοσης και τα πριμ.

Ο προϋπολογισμός για την “Ανώτερη Εκτελεστική Υπηρεσία”, είχε σχεδιαστεί εν μέρει για να καλύπτει της ανάγκες για τις αυξανόμενες διαφορές αμοιβών δημόσιου/ιδιωτικού τομέα (με

²⁸⁵ Peters, G., ό.π. p.: 22.

²⁸⁶ Ban, C., and Ingraham, P., “Legislating bureaucratic change: the Civil Service reform Act of 1978”, New York 1984, SUNY Press, p.: 3.

εύνοια στον δεύτερο). Σύντομα όμως, το Κογκρέσο μείωσε τη μερίδα των θέσεων της “Ανώτερης Εκτελεστικής Υπηρεσίας” που ήταν επιλέξιμες για μπόνους, από 50% σε 20%. Ένα θλιβερό σύγχρονο σχόλιο για την εφαρμογή της “Πράξης Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης”(CSRA: Civil Service Reform Act), ήταν ότι η υποστήριξη του Κογκρέσου για αυτό ήταν “χλιαρή”.

Στη συνέχεια ο Πρόεδρος Reagan μπόρεσε να χρησιμοποιήσει επαρκώς την Πράξη του 1978 (CRSA) για να επικρατήσει στη διοίκηση προσωπικού σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι μπόρεσαν οι προκάτοχοι του.

Η κυβέρνηση Reagan εισήγαγε ένα συνονθύλευμα μεταρρυθμίσεων, πολλές από τις οποίες ήταν σχεδιασμένες έτσι ώστε να φέρουν “επιχειρηματικές αρχές” στην ομοσπονδιακή δημόσια υπηρεσία.

Επίσης, η κυβέρνηση αυτή εκμεταλλεύτηκε συστηματικά την τεράστια δύναμη προστασίας που είχε από την Προεδρία, έτσι ώστε να διορίζει συντηρητικούς σε θέσεις- κλειδιά σε όλη την Ουάσινγκτον²⁸⁷.

Κάποιες από τις βασικές πρωτοβουλίες ήταν²⁸⁸:

- Ο διορισμός του “Donald Devine”, ενός αρχι-συντηρητικού και τοξικού επικριτή της ομοσπονδιακής γραφειοκρατίας, στη θέση του αρχηγού του Γραφείου Διαχείρισης Προσωπικού (OPM: Office of Personnel Management). “Οι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν σοκαριστεί και αποθαρρυνθεί από την εχθρικότητα του “Devine” προς αυτούς”²⁸⁹.
- Το Συμβούλιο του Προέδρου για την Ακεραιότητα και την Αποδοτικότητα (ιδρύθηκε το 1981). “Αμφισβήτησε πολλές πρακτικές, αναγνώρισε δισεκατομμύρια αποταμιεύσεις ως αποτέλεσμα των ελέγχων, ξεκίνησε κοινωνικές και εγκληματικές ενέργειες, και εισήγαγε πολλές κυρώσεις εναντίον κυβερνητικών υπηρεσιών και υπαλλήλων”²⁹⁰.
- Η Μεταρρύθμιση το '88(ξεκίνησε το 1982). Αυτό ήταν ένα πρόγραμμα ευρέως πεδίου και του έλειπε η εστίαση σε κάποιο βαθμό. Ενέργειες υπό την αιγίδα του προγράμματος αυτού, περιλάμβαναν την αναβάθμιση των συστημάτων των ηλεκτρονικών υπολογιστών και τη βελτίωση του οικονομικού μάνατζμεντ και της ευθύνης.
- Το Συμβούλιο Μάνατζμεντ και Διοίκησης (1982).
- “Η Έρευνα του Ιδιωτικού Τομέα στον Έλεγχο του Κόστους του Προέδρου” (PPSSCC:

²⁸⁷ Savoie, D., 1994, ό.π. p.: 210.

²⁸⁸ Pollitt , C., Bouckaert, G., Appentix: Country files. ό.π., p.:341.

²⁸⁹ Savoie, D., 1994, ό.π. p.: 222.

²⁹⁰ Savoie, D., 1994, ό.π. p.: 189.

President's Private Sector Survey on Cost Control), γνωστό ως "Επιτροπή Grace", 1982.

- "Το Συμβούλιο για τη Βελτίωση Μάνατζμεντ" (1984). Αυτό ήταν ένα Συμβούλιο που απαρτιζόταν από Βοηθητικούς Γραμματείς από όλα τα ομοσπονδιακά Υπουργεία και τους Οργανισμούς, επιφορτισμένο με την ανάπτυξη μεγάλης εμβέλειας σχεδίων για τη βελτίωση του μάνατζμεντ, καθώς και με την εφαρμογή της μεταρρύθμισης '88.
- "Το Πρόγραμμα Παραγωγικότητας του Προέδρου" (από το 1985). Ήταν στοχευμένο στην αύξηση της παραγωγικότητας των κυβερνητικών οργανισμών κατά 20% μέχρι το 1992. Τα μέτρα περιλάμβαναν την ευρεία υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. ήτοι Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM: total quality management = σύστημα μάνατζμεντ που ελέγχει συνεχώς την απόδοση των υπαλλήλων).
- "Αν και δεν το κατάφερε στο βαθμό που θα ήθελε, ο Reagan προώθησε την ιδιωτικοποίηση, τις συμβάσεις ανάθεσης έργου και τα τέλη χρήσης σε κάθε περίπτωση"²⁹¹.

"Η Επιτροπή Grace", ήταν μια από τις πρωτοβουλίες που είδαν τη μεγαλύτερη δημοσιότητα και σύμφωνα με κάποιες απόψεις, χαρακτήρισε την προσέγγιση της κυβέρνησης Reagan.

Περιλάμβανε τον ερχομό μεγάλου αριθμού επιχειρηματιών (2.000 με την υποστήριξη 859 εταιρειών) με μια σύνοψη για να αναγνωρίζουν την γραφειοκρατική "σπατάλη".

Σε μια περίοδο 2 ετών, η πρωτοβουλία παρήγαγε 47 αναφορές που περιείχαν 2478 συστάσεις. Ισχυρίστηκε ότι η πιθανή αποταμίευση θα έφτανε το ύψος των 298 δισεκατομμυρίων δολαρίων, αν και μια ανάλυση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους υπονόησε ότι ο πραγματικός αριθμός ήταν πιο κοντά στα 98 δισεκατομμύρια δολάρια. Κάποιες από τις συστάσεις της πρωτοβουλίας εφαρμόστηκαν μερικώς ή και ολικώς, αλλά επίσης πολλές δεν εφαρμόστηκαν²⁹².

Αναλογικά με το μέγεθος της προσπάθειας και της έκτασης της δημοσιότητας της "Επιτροπής Grace", άφησε μόνο ένα μικρό ίχνος.

"Το Συμβούλιο για την Ακεραιότητα και την Αποδοτικότητα", είδε πολύ μικρότερη δημοσιότητα, αλλά είχε τελικά μεγαλύτερο αντίκτυπο.

Ο Πρόεδρος Bush (1988-92), δεν εμφάνισε τόσο έντονα την εικόνα του αντι-γραφειοκράτη, όσο την επέδειξε ο "Reagan", πιθανόν γιατί είχε περάσει πολλά χρόνια σε δημόσιες υπηρεσίες. Προέδρευε κατά τη διάρκεια μιας αυξανόμενης κρίσης στο ηθικό των δημόσιων

²⁹¹ Savoie, D., 1994, ό.π. p.: 215.

²⁹² Pollitt, C., "Managerialism and the public services", (2nd edition), Oxford 1993, Blackwell, p.: 91-95.

υπηρεσιών, δεν μπόρεσε όμως να πάρει κάποια ισχυρή απόφαση για πορεία δράσης, έτσι ώστε να την αντικρούσει.

Το 1989 ένα ειδικό κλιμάκιο, αναγνώρισε σοβαρές αδυναμίες στις δημόσιες υπηρεσίες (συμπεριλαμβανομένων των συστημάτων πληρωμής, αξιολόγησης αποδόσεως και ανέλιξης καριέρας και ηθικού)²⁹³.

Το 1990 μια μελέτη του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους έφτασε σε παρόμοια συμπεράσματα (US General Accounting Office, 1990).

Πάραυτα, δεν συνέβησαν μεγάλες μεταρρυθμίσεις για τις διαπιστώσεις αυτές. Όπως έγραψε ένας παρατηρητής εκείνη την περίοδο: “Η φλόγα της Αμερικής για μεταρρυθμίσεις στο μανάτζμεντ φαίνεται να έχει κοπάσει, όπως τα κάρβουνα που σιγοκαίνε”²⁹⁴.

Τα ενδιαφέροντα του Προέδρου “Bush”, φαίνεται πως εστίαζαν σε θέματα υψηλής πολιτικής, παρά σε μεταρρυθμίσεις του μανάτζμεντ.

Σε αντίθεση με αυτό, η νεοεισερχόμενη κυβέρνηση Clinton του 1992, ήταν πρόθυμη να αποκαταστήσει την εικόνα της “κρατικής μηχανής” και αποφάσισε να το κάνει, με το να κυνηγήσει μια υψηλού προφίλ μεταρρύθμιση, η οποία θα οδηγούσε σε μια κυβέρνηση που “λειτουργεί καλύτερα και κοστίζει λιγότερο”.

Το κεντρικό θέμα του προγράμματος τους, την οργάνωση του οποίου είχαν εμπιστευθεί στον Αντιπρόεδρο Gore, ήταν η “Επανεξέταση των Εθνικών Επιδόσεων” (National Performance Review, NPR)²⁹⁵⁻²⁹⁶ και αμέτρητες άλλες δημοσιεύσεις.

Αυτό το πακέτο περιλάμβανε προτάσεις, τόσο για αποταμιεύσεις (υποσχέσεις αξίας 108 δισεκατομμυρίων δολαρίων) και περικοπές (κατά 252.000, που στη συνέχεια αυξήθηκε από το Κογκρέσο σε 272.900), όσο και για “ενίσχυση” και “ανασύσταση”.

Διαφορετικοί ενδιαφερόμενοι, εντός της κυβερνητικής ομάδας, πίεζαν διαφορετικές πλευρές και από την αρχή ήταν ξεκάθαρο ότι υπήρχαν εντάσεις μεταξύ τους, για διάφορα θέματα, όπως για παράδειγμα στο θέμα: “αποταμιεύσεις και περικοπές” και στο θέμα “ενίσχυση και ανασύσταση”.

“Στην πράξη, κατά του προγράμματος NPR(National Performance Review:Επανεξέταση των Εθνικών Επιδόσεων) έχει υπάρξει κάποιες φορές άναρχος πόλεμος με πολλά μέτωπα,

²⁹³ Volcker, P., “Leadership for America: rebuilding the public service, task force report to the National Commission on the Public Service”, Washington 1989, DC, National Commission on the Public Service, p.:265.

²⁹⁴ Hede, A., “Trends in the civil services of Anglo-American systems”, *Governance*, 4:4, October 1991, p.: 507-508.

²⁹⁵ Gore, A., “The best-kept secrets in government: a report to president Bill Clinton”, Washington 1996, DC, US Government Printing Office, National Performance Review, p.:4.

²⁹⁶ Gore, A., “Businesslike government: lessons learned from America’s best companies”, Washington 1997, DC, National Performance Review, p.:6.

με στόχο τα προβλήματα απόδοσης της κυβέρνησης”²⁹⁷.

Μια δεύτερη μεγάλη μεταρρύθμιση στο μάνατζμεντ προχώρησε μαζί με το NPR.

“Η Πράξη της Κυβερνητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων”, του 1993 (GPRA: Government Performance and Results Act) διέταξε την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού και την αξιολόγηση αποδόσεως σε όλη την ομοσπονδιακή κυβέρνηση (National Academy of Public Administration, 1994).

Οι ρίζες των παραπάνω, έφταναν σε προσχέδια νομοθεσία του Κογκρέσου από την εποχή του “Bush”. Είχαν σχεδιαστεί τρία χρόνια πιλοτικών σχεδίων πριν “ξεδιπλωθούν” στην υπόλοιπη ομοσπονδιακή κυβέρνηση το 1997 οι απαιτήσεις υποβολής εκθέσεων²⁹⁸.

Η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στο μάνατζμεντ, ήταν πάντα δύσκολη για τους Προέδρους των Ηνωμένων Πολιτειών.

Οι κρατικοί οργανισμοί, υπάρχουν σαν μια γωνία ενός “σιδερένιου τριγώνου”, με το Κογκρέσο ως μια άλλη γωνία και οι ομάδες μεγάλων συμφερόντων ως το τρίτο κομμάτι του τριγώνου (πχ., αγρότες, ή οι εταιρίες πετρελαίου, ή αμυντικές βιομηχανίες).

Αυτός ο συσχετισμός, δίνει στους κρατικούς οργανισμούς την ικανότητα να αντισταθούν στις ανεπιθύμητες αλλαγές γι’ αυτούς αλλαγές μέσω πολιτικών οδών.

Επιπλέον, η εφαρμογή μερικών σημαντικών μεταρρυθμίσεων έχει ανατεθεί κυρίως σε πολιτικά διορισμένους (παρά σε δημόσιους υπαλλήλους με σταδιοδρομία). Για παράδειγμα, οι ομάδες “ανασύστασης” οι οποίες καθιερώθηκαν από την επιτροπή “Επανεξέτασης των Εθνικών Επιδόσεων” (NPR), οδηγούνταν συνήθως από διορισμένους του Προέδρου “Clinton”.

Κάποιες φορές αυτό βοηθούσε δίνοντας ώθηση, αλλά άλλες φορές δημιουργούσε αμφιταλαντεύσεις και ασυνέχειες, διότι οι πολιτικά διορισμένοι είχαν την προσοχή τους σε άλλα τρέχοντα ζητήματα της πολιτικής επικαιρότητας.

Όπως ήταν αναμενόμενο, η καταγραφή της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων υπήρξε αποσπασματική.

Οργανωτικά, ο “παίχτης κλειδί” στις αλλαγές στο μάνατζμεντ θα ήταν κανονικά το “Υπουργείο Μάνατζμεντ και Προϋπολογισμού” (Office of Management and Budget, OMB). Στην πράξη όμως, αυτό το Υπουργείο δεν ήταν πάντα σημαντική δύναμη για τις μεταρρυθμίσεις του μάνατζμεντ. Μέσα στο Υπουργείο “OMB”, η έμφαση στο μάνατζμεντ δεν είχε σταθερότητα και για μεγάλες περιόδους ο όγκος της προσπάθειάς τους στρεφόταν σε

²⁹⁷ Kettl, D., “Reinventing government? Appraising the National Performance Review”, Washington 1994, DC, The Brookings Institution, p.: 5.

²⁹⁸ Radin, B., “The Government Performance and Results Act(GPRA): hydra-headed monster or flexible management tool?”, Public Administration Review, 58:4, July/August 1998, p.: 308.

βραχυπρόθεσμα θέματα προϋπολογισμού, με τη βελτίωση του μάνατζμεντ να έρχεται σε δεύτερη μοίρα²⁹⁹.

Υπό την Προεδρία του “Clinton”, το Υπουργείο “OMB” έχει πάρει ηγετικό ρόλο στην εφαρμογή του “GPRA” (Πράξη της Κυβερνητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων), αλλά σε αντίθεση με αυτό, έκανε μόνο περιορισμένες ενέργειες στις δραστηριότητες ανασύστασης του “NPR”. Ακόμα και με την εφαρμογή του “GPRA” όμως, η φύση του κυβερνητικού συστήματος των Ηνωμένων Πολιτειών οδήγησε σε δυσκολίες κατά την εφαρμογή του.

Αν και οι στόχοι της “GPRA” υποδηλώνουν ότι οι πληροφορίες που θα παραχθούν από την Πράξη αυτή (GPRA), θα υποστηρίξουν τη λήψη πιο λογικών αποφάσεων, τόσο η δομή της κυβέρνησης Ηνωμένων Πολιτειών, όσο και οι τρέχουσες εξελίξεις σε άλλους τομείς το κάνουν εξαιρετικά δύσκολο.

Επίσης, η δομή αυτή δεν ευνοεί την συνοχή μεταξύ των λειτουργιών προϋπολογισμού, την οργάνωση των οργανισμών, και τις δικαιοδοσίες των επιτροπών πιστώσεων.

Έτσι, η αποσπασματική φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων και των αποφάσεων για προϋπολογισμούς, περιορίζει την ικανότητα του κάθε θεσμού της κυβέρνησης, είτε από τον εκτελεστικό κλάδο, είτε από το νομοθετικό κλάδο, για λήψη αποφάσεων σε καίρια θέματα των κρατικών μεταρρυθμίσεων σαν ενιαίο σύνολο³⁰⁰.

Μετά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και παρά την ύπαρξη μιας ακμαίας κουλτούρας αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα των Ηνωμένων Πολιτειών, είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνει μια εκτίμηση του αντίκτυπου των μεταρρυθμίσεων από το 1980.

Σε μικροοικονομικό επίπεδο έχουν υπάρξει ξεκάθαρα πολλά παραδείγματα και περιπτώσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας, εκσυγχρονισμού συστημάτων και αυξημένης προσοχής στην ανταπόκριση στους πελάτες.

Κάποιες από τις δημοσιεύσεις του NPR (National Partnership for Reinventing Government= Εθνική Σύμπραξη για την ανασύνθεση της κυβέρνησης) είναι διάσπαρτα με θετικά παραδείγματα τέτοιων βελτιώσεων απόδοσης (πχ. Gore, 1997).

Ωστόσο, αξιολογήσεις ευρέος φάσματος φαίνεται να είναι λίγες. Μια ακαδημαϊκή κριτική, σχετική με τις εργασίες ανασύστασης του NPR αναγνωρίζει κάποιες επιτυχίες, αλλά επίσης και κάποιες αποτυχίες και αρκετά προβλήματα. (Ingraham, Thomson and Sanders, 1998).

Σίγουρα οι περισσότερες μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης Reagan δεν υποβλήθηκαν σε επιστημονική ανάλυση, καθώς η τάση της εποχής, ήταν κατά της αξιολόγησης και αυτό ήταν ένα ακόμα σύμπτωμα της γραφειοκρατικού συστήματος και της συσκότισης.

²⁹⁹ Savoie, D., 1994, ό.π. p.: 195.

³⁰⁰ Radin, B., 1998, ό.π. p.: 311.

Πιο πρόσφατα, είχε σχεδιαστεί μια μεγάλης κλίμακας αξιολόγηση για τα αποτελέσματα της “GPRA” και πρώιμες εκτιμήσεις από το “GAO” (Γενικό λογιστήριο του Κράτους), υποδεικνύουν μια μικτή εικόνα με σχετικά θετικά αποτελέσματα. (General Accounting Office/ Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, 1998).

Θεωρητικά το Πλάνο Απόδοσης όλης της Κυβέρνησης, όπου η ευθύνη για την προετοιμασία και την αξιολόγηση, είχε δοθεί στο “Υπουργείο Μάνατζμεντ και Προϋπολογισμού”, θα μπορούσε στο μέλλον να αποτελέσει ένα μέσο για μια ευρέος φάσματος εκτίμηση της κυβερνητικής αποδόσεως³⁰¹.

3.2. Επιρροές των παγκόσμιων μοντέλων διοίκησης στην Ελληνική πραγματικότητα

Η δόμηση του Ελληνικού κράτους, όπως και όλων των νότιων Ευρωπαϊκών κρατών, έγινε σύμφωνα με τις αρχές του Γαλλικού μοντέλου. Κατά αντίστοιχο τρόπο, η Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας παρουσιάζει μικρές αποκλίσεις, σε όρους δομών και κουλτούρας από το Γαλλικό συγκεντρωτισμό³⁰².

Οι κρατικές παρεμβάσεις σε όλες τις δραστηριότητες του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού γίνεσθαι της χώρας, αποτελούν κύριο χαρακτηριστικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης³⁰³. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις αδυναμίες του κοινωνικού συνόλου να πιέσει και να αντιδράσει, καλλιεργεί φαινόμενα διαφθοράς και ανεπίσημες λειτουργίες του κράτους. Οι σχέσεις μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα, τόσο σε όρους ανθρώπινου δυναμικού, όσο και σε υποδομές³⁰⁴.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τείνει να είναι ένα σύστημα, που προωθεί τις επίσημες δομές καριέρας στο δημόσιο τομέα και τη διατήρηση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, η πολιτική ανεπάρκεια δεν εξασφαλίζει ότι η εφαρμογή των προγραμμάτων γίνεται με ομαλό τρόπο³⁰⁵, με αποτέλεσμα τα προγράμματα να συνειδητοποιούνται αφού διέλθουν μέσα από διάφορα στάδια διαβούλευσης με τις ομάδες ενδιαφέροντος.

Η κατάσταση αυτή όμως, καλλιεργεί μια γενικότερη δυσπιστία της κοινωνίας απέναντι στους

³⁰¹ Pollitt, C., Bouckaert, G., Appentix: Country files, ό.π. p.:340.

³⁰² Ongaro, 2008, ό.π. p.:115.

³⁰³ Μακρυδημήτρης, Α. (2008), Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Γ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα, σελ.:10-200.

³⁰⁴ Papalexandris, N. (1992), "Human Resource Management in Greece", Employee Relations, Vol. 14 (No. 4), 1992, p.: 38-52.

³⁰⁵ Ridley, F. (1996), "The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives", Public Policy and Administration, v.11, p.:16-29.

πολιτικό-διοικητικούς θεσμούς.

Περαιτέρω, η διαδικασία ένταξης της Ελλάδας στην Ε.Ε. αποκάλυψε το μεγάλο εύρος των αδυναμιών της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο σχεδιασμό, το προγραμματισμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο των βασικών πολιτικών, στα πλαίσια των στόχων της στρατηγικής³⁰⁶.

Η σημαντικότερη επίπτωση των ανωτέρω, την οποία βιώνει σε μεγάλο βαθμό η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, αφορά στο πλήγμα που δέχεται η αξιοπιστία της χώρας από την ασυνέπεια που παρουσιάζει, στην εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών και τη τήρηση των κανόνων. Η αδυναμία εκπόνησης έγκυρων προβλέψεων, που αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την περαιτέρω ανάπτυξη και το σχεδιασμό των δραστηριοτήτων, προκαλεί την ανησυχία των διεθνών επενδυτών, με τις αρνητικές επιπτώσεις στη χρηματοδότηση του δημοσιονομικού ελλείμματος της χώρας³⁰⁷.

Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στη πρόχειρη προετοιμασία των πολιτικών, καθώς και στην αδιαφορία για τις προϋποθέσεις εφαρμογής του ελέγχου. Συνεπώς, η υλοποίηση των πολιτικών καθίσταται προβληματική, χωρίς τα προσδοκώμενα αποτελέσματα³⁰⁸.

Παράλληλα, οι ελλείψεις έμπειρων και κατάλληλων στελεχών όλων των βαθμίδων, καθώς και τεχνολογικών μέσων και υποδομών, ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό τις διοικητικές αδυναμίες³⁰⁹.

Η αντιμετώπιση των προβλημάτων των πολιτών και η ορθή λειτουργία του δημοσίου τόσο στο κεντρικό, όσο και στο τοπικό επίπεδο της, μπορεί να καθοδηγηθεί σωστά με την εφαρμογή μέτρων και ιδεών του Ν.Δ.Μ., όπως πραγματοποιήθηκε σε όλα τα ανεπτυγμένα κράτη³¹⁰.

Παράλληλα, σημαντική είναι η έγκυρη πληροφόρηση των πολιτών και η συμμετοχή τους στις εισηγήσεις, για την προετοιμασία και την εφαρμογή των κατάλληλων νόμων και των προγραμμάτων της κυβερνητικής πολιτικής.

Σημαντικός εμφανίζεται ο ρόλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις μεταρρυθμιστικές αλλαγές όλων των χωρών της ένωσης, καθώς στο πλαίσιο της Συνθήκης της Λισσαβόνας, η Ε.Ε. αποφάσισε να προωθήσει τη διοικητική αναδιάρθρωση στους δημόσιους οργανισμούς, στο σύνολο των Ευρωπαϊκών χωρών. Προς την επίτευξη αυτού του στόχου, καθορίστηκαν

³⁰⁶ Sotirakou, T. & Zeppou, M. (2005), "How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies", *International Journal of Public Sector Management* Vol. 18 (No. 1), p.: 54-82.

³⁰⁷ Μακρυδημήτρης, 2008, ό.π. σελ.:

³⁰⁸ Ongaro, 2008, ό.π. p.:114 .

³⁰⁹ Koskina, A. (2008), "The «pros» and «cons» of career development in the Greek public sector", *Personnel Review* Vol. 37 (No. 3), pp.: 264-279.

³¹⁰ Ongaro, 2008, ό.π. p.: 116.

κοινές πολιτικές και διαδικασίες εκσυγχρονισμού, οι οποίες θα έπρεπε να εφαρμοστούν από όλα τα κράτη-μέλη³¹¹.

Είναι βέβαιο ότι, οι θεσμικοί παράγοντες και οι παράγοντες κουλτούρας κάθε χώρας, αναγνωρίζονται και επηρεάζουν την εκπλήρωση αυτών των κατευθύνσεων της Ε.Ε.

Συγκεκριμένα, η Ε.Ε. μορφοποίησε την πολιτική της για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης των χωρών-μελών, με σκοπό να μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και την κουλτούρα της κάθε χώρας. Στα πλαίσια του ευρωπαϊκού προγράμματος, ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης προϋποθέτει όπως οι δημόσιοι οργανισμοί σε κάθε κράτος μέλος θα πρέπει³¹²:

- να διαμορφώνουν, αποκεντρώνουν και επιτρέπουν τον ελεύθερο ανταγωνισμό των λειτουργιών,
- να ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών και ισορροπούν τις προσδοκίες όλων των μετόχων,
- να εστιάζουν στα αποτελέσματα και στις εκροές,
- να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών,
- να επιβραβεύουν τις εκροές, περισσότερο από τις εισροές,
- να αναθεωρούν και απλοποιούν τις λειτουργίες και τις διαδικασίες,
- να ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους,
- να αναπτύσσουν ηγετικό προφίλ, το οποίο καλλιεργεί σαφήνεια και σύμπνοια στο σκοπό,
- να δημιουργούν μια κουλτούρα εμπιστοσύνης,
- να αποκηρύσσουν τον προστατευτισμό, με διαφάνεια και αμεροληψία, και
- να αναπτύσσουν κουλτούρα συνεχούς αποτίμησης αποτελεσμάτων, συνεχούς μάθησης και καινοτομίας.

Οι εθνικές κυβερνήσεις στην Ευρώπη³¹³, στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τις ανωτέρω ενέργειες και να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις νέες απαιτήσεις στη διοίκηση του δημόσιου τομέα, έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ανάπτυξης, εκτενών συστημάτων διοίκησης με βάση τα αποτελέσματα.

Υποστηρίζεται ότι, διοικητικά συστήματα για τη διαχείριση των αποτελεσμάτων, είναι μια εναλλακτική λύση στην επικεντρωμένη στην γραφειοκρατία διοίκηση και θα πρέπει να

³¹¹ europa.eu/european_council/conclusions/index_el.htm, πρόσβαση: 17/09/2014.

³¹² europa.eu/european_council/conclusions, ό.π., πρόσβαση: 17/09/2014.

³¹³ OECD (2000), *Government of the Future*, OECD Paris.

χρησιμοποιηθούν από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε κάθε ευρωπαϊκή χώρα³¹⁴. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε να βελτιωθεί ο τρόπος που λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί και να υιοθετηθούν με επιτυχία οι συγκεκριμένες οδηγίες και ενέργειες της Ε.Ε. Για το σκοπό αυτό, πολλά μοντέλα διοίκησης απόδοσης και μετρήσεων έχουν αναπτυχθεί, όπως το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM) και το Μοντέλο Διάκρισης³¹⁵.

Το διοικητικό αυτό μοντέλο, διαχείρισης της απόδοσης και των μετρήσεων, σχεδιάστηκε να ενισχύσει τους οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, προς επίτευξη και διατήρηση εξαιρετικής απόδοσης για όλους τους εμπλεκόμενους (όπως είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι και η κοινότητα).

Ωστόσο, τα συστήματα διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης θα πρέπει να αναγνωρίζουν με σαφήνεια το ρόλο του δημόσιου τομέα, ο οποίος θα πρέπει να ενεργεί, ως ανάδοχος και προασπιστής του δημόσιου συμφέροντος³¹⁶.

Ο ρόλος αυτός πολλές φορές εμφανίζει αντιφατικότητα στη λήψη συγκεκριμένων μέτρων και καθιστά δύσκολο το σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών, που προτείνονται από τα διάφορα μεταρρυθμιστικά συστήματα.

Σημαντικό είναι και το εύρος των εργαλείων και των ιδεών που έχουν αναπτυχθεί μέσα από το κίνημα του Ν.Δ.Μ., το οποίο προτείνει εναλλακτικές λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης. Το νέο αυτό μοντέλο διοίκησης, το οποίο είναι εμπνευσμένο από τα νέα οικονομικά πρότυπα, αναδύεται μέσα από την αμφισβήτηση της γραφειοκρατίας, η οποία με την πάροδο των ετών έχει αναδυθεί ως ο πλέον ακατάλληλος τρόπος διαχείρισης της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης³¹⁷.

Η νέα φιλοσοφία της στρατηγικής διοίκησης, κατά την δεκαετία του 1990 και λίγο κατά τις αρχές της επόμενης δεκαετίας του 2000, εισάγει αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.), με στοιχεία δημοκρατικής διακυβέρνησης.

Παρά τις σημαντικές προσπάθειες που καταβλήθηκαν από τα επιμέρους κράτη μέλη, οι έννοιες και οι πρακτικές του Ν.Δ.Μ., δεν κατανοήθηκαν και δεν ενσωματώθηκαν με τον ίδιο ρυθμό ούτε και κατά τον ίδιο βαθμό σε όλα τα ευρωπαϊκά κράτη.

Το 1988 στη Βιέννη, έγινε αποδεκτή ως κοινή ευρωπαϊκή πολιτική, η εισαγωγή καινοτομιών

³¹⁴ Zeppou, M. & Sotirakou, T. (2003), "The STAIR model: a comprehensive approach for managing and measuring government performance in the postmodern era", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16 (No. 4), pp.: 320-32.

³¹⁵ EFQM (1999), *The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management, Brussels.

³¹⁶ Vakkuri, J. & Meklin, P. (2006), "Ambiguity in performance measurement: a theoretical approach to organizational uses of performance measurement", *Financial Accountability and Management*, Vol. 22 (No. 3), pp.: 235-50.

³¹⁷ Κτιστάκη, Σ., «Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη», Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2009, σελ.:141.

στη Δημόσια Διοίκηση και έγινε προσπάθεια για δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σύντομα και μετά τα παραπάνω, το Ν.Δ.Μ. απαξιώθηκε καθώς τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν κατά την εφαρμογή του, καθώς και τα αποτελέσματα που αυτή η εφαρμογή έφερε στην εξελικτική πορεία των κρατών που την εφάρμοσαν, θεωρήθηκε ως περιορισμός της δημοκρατίας, η οποία σταδιακά θα περιόριζε τα ανθρώπινα δικαιώματα, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της εθνικές και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες των επιμέρους κρατών. Η μονόπλευρη πρόταξη του οικονομικού οφέλους, οδήγησε στην ανάγκη ανάπτυξης και στην ενίσχυση του ρόλου του κεντρικού κράτους. Επίσης, σταδιακά οδήγησε σε βαθμιαία αποκόλληση από τη θεωρία του στενού οικονομικού πλαισίου και στην αλλαγή σε ένα πιο ενισχυμένο πολιτικό πλαίσιο, που πλέον περιγράφεται με τον όρο «Χρηστή Διακυβέρνηση».³¹⁸

³¹⁸ Καρκατσούλης, Π., «Το κράτος σε μετάβαση-Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το ΝΔΜ στη Διακυβέρνηση», ΕΚΔ.: Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2004, σελ.: 318.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1. Η Έννοια του Δημόσιου Μάνατζμεντ

Το δημόσιο μάνατζμεντ έκανε την εμφάνισή του κατά την δεκαετία του 1970, εκφράζοντας περισσότερο μια θεσμική εξέλιξη και λιγότερο μια απλή θεωρητική ανάπτυξη.

Από εκείνη την περίοδο παρατηρείται μια εντατική μετάβαση από τη Δημόσια Διοίκηση στο δημόσιο μάνατζμεντ³¹⁹.

Η εμφανής παθογένεια της Δημόσιας Διοίκησης, οδήγησε στην ανάγκη για διαμόρφωση ενός νέου μοντέλου Διοίκησης.

Έτσι, η ύπαρξη της παρωχημένης, γραφειοκρατικής και αναποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης, σε συνδυασμό με την ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικότερες υπηρεσίες, οδήγησαν τελικώς στην εδραίωση του δημόσιου μάνατζμεντ.³²⁰

Αναλυτικότερα, οι λόγοι που συνέβαλαν στην εδραίωση του δημόσιου μάνατζμεντ θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτισμικούς καθώς και στον ρόλο που διαδραματίζουν διεθνείς οργανισμοί όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., η Παγκόσμια τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο³²¹.

Επίσης, ως λόγοι εδραίωσης του δημόσιου μάνατζμεντ, θα μπορούσαν να αναφερθούν οι κάτωθι³²²:

1. Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας
 2. Η ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων
 3. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας
 4. Οι αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών – πελατών από το δημόσιο τομέα, για ποιοτικότερες υπηρεσίες
 5. Η αναζήτηση από τους πιο φιλόδοξους εργαζόμενους στις δημόσιες υπηρεσίες, εργασιών που θα τους παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης
- Ιστορικά, η δημόσια γραφειοκρατία, αναπτύχθηκε σε περιόδους οικονομικής ευρωστίας, ενώ

³¹⁹ Μιχαλόπουλος, Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Αθήνα 2003, Εκδ.: Παπαζήση, σελ.: 58.

³²⁰ Borins, S., “The new public management is here to stay”, Canadian Public Administration 1995, Vol.38, p:122.

³²¹ Ridley, F., “The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives, Public Policy and Administration”, 1996, Vol.11, p.:17 – 18.

³²² Borins, S., ό.π., p: 123.

αντίθετα το δημόσιο μάνατζμεντ, γεννήθηκε σε περιβάλλον οικονομικής στενότητας³²³.

Το δημόσιο μάνατζμεντ, συνίσταται σε μια ευέλικτη διαδικασία διοίκησης που βασίζεται στην αποτελεσματική διαχείριση υλικών και άυλων πόρων, η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Παρόλο που επικεντρώνεται περισσότερο στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών, δεν αποκλείεται ο καθορισμός ενεργειών για την εφαρμογή μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού³²⁴.

Με την πάροδο των χρόνων, αναπτύχθηκαν διάφορες μορφές μάνατζμεντ, όπως το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ», το «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», το «PROJECT Μάνατζμεντ» κ.λπ.

Περαιτέρω, θα αναλυθούν παραπάνω πιο ενδεικτικές μορφές δημόσιου μάνατζμεντ.

4.1.1. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση

Γενικά, η στρατηγική αποτελεί την κατευθυντήρια πορεία, την οποία σχεδιάζει η Διοίκηση και στη συνέχεια ακολουθεί ο κάθε δημόσιος οργανισμός, προκειμένου να ανταποκριθεί στην αποστολή του και να φτάσει τελικά στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ, έχει πολλά πλεονεκτήματα καθώς η Δημόσια Διοίκηση, αντί να αυτοσχεδιάζει, να περιπλανάται και να περιφέρεται ασκόπως, θα έχει μια σαφή ιδέα του “ποιοι είμαστε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε”. Η διαφορά στο βαθμό επιτυχίας, στο έργο της δημόσιας διοίκησης, βρίσκεται στο πόσο καλά και πειθαρχημένα αναπτύσσονται και εκτελούνται οι μελλοντικές στρατηγικές.

Συστατική λειτουργία του μάνατζμεντ, αποτελεί ο “προγραμματισμός”, ο οποίος τόσο ως έννοια όσο και ως λειτουργία, μπορεί να διακριθεί σε δυο είδη³²⁵:

- στο στρατηγικό προγραμματισμό, όπου είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση διαμορφώνει την αποστολή της, το όραμά της, τους μακροπρόθεσμους στόχους της και τις στρατηγικές της και
- στον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό, όπου είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται τα συγκεκριμένα ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά περιθώρια, εντός των οποίων θα πρέπει να ολοκληρωθούν οι προγραμματισμένες ενέργειες, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι.

Η στρατηγική, είναι ένα σχέδιο δράσης για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως

³²³ Μιχαλόπουλος Ν., ό.π., 2003, σελ.:60.

³²⁴ Ferlie, E., Lynn, L., Pollitt, C., “The Oxford Handbook of Public Management”, New York 2007, Oxford University Press, p.: 29 - 44.

³²⁵ Μπουραντάς, Δ., “Μάνατζμεντ”, Αθήνα 2002, Εκδ.: Α. Μπένου, σελ.: 51.

αποτέλεσμα την καλή επίδοση του οργανισμού, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στην επιτυχία του στρατηγικού μάνατζμεντ, συμβάλλουν καθοριστικά, τόσο η καλή κατάστρωση, όσο και η καλή εκτέλεση. Ακόμη και η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεση της είναι κακή. Αντίστοιχα, μια μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για έναν οργανισμό.

Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεση της είναι από τις πλέον σημαντικές ενδείξεις του σωστού στρατηγικού μάνατζμεντ.

Πολύ λίγες άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία ενός οργανισμού, απ' ότι η επιλογή των κατάλληλων στόχων και η κατάστρωση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.

Περαιτέρω, το στρατηγικό μάνατζμεντ το οποίο εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό, αναλύει την τρέχουσα και μελλοντική κατάστασή του, καθορίζει τους στόχους του, αναπτύσσει μεθόδους και τεχνικές για την επίτευξη αυτών³²⁶.

Συνοψίζοντας, τα βασικά βήματα του στρατηγικού μάνατζμεντ, για την ορθολογική διατύπωση ενός στρατηγικού προγράμματος, είναι τα κάτωθι³²⁷:

- η ανάλυση των εισροών – διαθέσιμων πόρων, όπως κεφάλαια, πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, κ.λπ.,
- το προφίλ του οργανισμού, έτσι ώστε να οριοθετηθεί το σημείο στο οποίο βρίσκεται αρχικά, καθώς και το σημείο στο οποίο θέλουμε να φτάσει,
- ο προσανατολισμός της Δημόσιας Διοίκησης, ή η αποστολή και το όραμα αυτής, καθώς καθορίζει τον σχεδιασμό για την πορεία των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών,
- οι σκοποί - στόχοι, που έχουν τεθεί από τη Διοίκηση,
- η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με έμφαση στις οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, θεσμικές, δημογραφικές και περιβαλλοντικές εξελίξεις και μεταβολές,
- η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δηλ., των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού, σε θέματα λειτουργικότητας, έρευνας, ανάπτυξης και παροχής υπηρεσιών,
- η κατάστρωση στρατηγικής, για το πώς θα επιδιωχθούν οι τεθέντες στόχοι επιτυχημένα, καθώς και προσδιορισμός των εναλλακτικών στρατηγικών, αφού ένας αποτελεσματικός οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει εναλλακτικό σχέδιο, έτσι ώστε να προσαρμόζεται με το

³²⁶ Κέφης, Β., “ Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ – Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες”, Αθήνα 2005, Εκδ.: Κριτική Α.Ε., σελ.: 90.

³²⁷ Του ιδίου, ό.π., σελ.: 91.

μικρότερο δυνατόν κόστος στις όποιες μεταβολές,

- η εκτέλεση της επιλεγείσας στρατηγικής, κατά την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, προκειμένου για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη υλοποίηση των τεθέντων στόχων,

- ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η αναπροσαρμογή, με την συνεχή παρακολούθηση, αξιολόγηση και διόρθωση των παραπάνω, με βάση τα αποτελέσματα της εκτέλεσης, την πραγματικότητα, τις αλλαγές και τις εξελίξεις. Ο έλεγχος, με την μορφή της ανάδρασης(feedback) είναι απαραίτητος για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού προγράμματος.

Η μετάβαση από τη γραφειοκρατική στην στρατηγική δράση, φαίνεται να έχει πολλές τεχνικές προεκτάσεις, καθώς επίσης και οργανωτικής φύσης αναδιαρθρώσεις.

Ωστόσο, το σημαντικότερο στοιχείο σε αυτή τη μετάβαση, είναι αυτό της αλλαγής κουλτούρας.

Έτσι, “η ανάπτυξη μιας διοικητικής κουλτούρας, η οποία δεν ταυτίζεται με τη διαχείριση της καθημερινότητας αλλά με τη στρατηγική σκέψη, στοιχείο που υπερβαίνει ακόμη και το στρατηγικό προγραμματισμό, εκφράζεται με όρους εφαρμοσμένης πολιτικής με την καθιέρωση ενός κράτους στρατηγείου που συμβάλλει ως καταλύτης στην οικονομική και κοινωνική ανέλιξη”³²⁸.

Η Διοίκηση ενός τέτοιου κράτους, ταυτίζεται με τη λειτουργία της πλοήγησης και όχι με αυτή της κωπηλασίας³²⁹.

Το βασικό ζητούμενο, κατά την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης, είναι η διαμόρφωση εκείνων των πολιτικών, οι οποίες θα συμβάλλουν στο σχεδιασμό ενός “έξυπνου κράτους”, που θα λειτουργεί με στόχο την ικανοποίηση των πολιτών αποτελεσματικά, λαμβάνοντας υπόψη τις αλλαγές που διαδραματίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον³³⁰.

³²⁸ Μιχαλόπουλος, Ν.,ό.π., σελ.: 97.

³²⁹ Osborne, D., and Gaebler, “Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector”, Plume, New York 1993, Chapter 1.

³³⁰ Federal Ministry of Finance, “For our Citizens: administration at a glance: performance indicators by the Austrian federal administration”, Vienna, October 1998, p.:2.

4.1.2 “ Project ” Μάνατζμεντ (Διοίκηση Διαχείρισης Έργου)

Το “project management”³³¹, σήμερα αποτελεί το βασικό άξονα διαχείρισης έργων τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η διοίκηση και διαχείριση έργων (project management) αναπτύχθηκε σαν ξεχωριστό γνωστικό πεδίο από την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης αλλά και της επιχειρησιακής έρευνας σε διάφορους τομείς εφαρμογής, όπως αυτός των κατασκευών, της μηχανολογίας, της πληροφορικής και των μεγάλων δημόσιων ή και στρατιωτικών προγραμμάτων.

Πράγματι, οι διαρθρωτικές αλλαγές που επιτελούνται επί των ημερών μας στον Δημόσιο Τομέα, γίνονται υπό την καθοδήγηση των μνημονιακών επιταγών και βάση των αρχών του “project management”. Η κεντρική Διοίκηση έχει ομάδες στρατηγικού σχεδιασμού, ανά υπουργείο, οι οποίες δραστηριοποιούνται ακολουθώντας τις βασικές αρχές της Διαχείρισης Έργου, προκειμένου να ολοκληρώσουν τις διαρθρωτικές αλλαγές, τις οποίες έχουν αναλάβει να πραγματοποιήσουν σε όλο το δημόσιο τομέα.

Τι είναι όμως το “Project Management” ή αλλιώς Διοίκηση και Διαχείριση Έργου; Από που ξεκίνησε και πως δραστηριοποιείται σήμερα;

Ο Henry Gantt³³², θεωρείται ο πατέρας του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων. Πράγματι, είναι αυτός που εισήγαγε τις αρχές του προγραμματισμού και του ελέγχου στη διαχείριση έργων. Μέσω του γνωστού διαγράμματος «Gantt», απεικονίζονται οι δραστηριότητες κάθε έργου. Κατά τη δεκαετία του 1950, ο Henry Gantt μαζί με τον Frederick Taylor³³³ έθεσαν τις θεμέλιες αρχές της διαχείρισης έργων κι έτσι δημιούργησαν ένα νέο διακριτό γνωστικό αντικείμενο και παράλληλα εισήγαγαν ένα καινούργιο επάγγελμα³³⁴. Κατά την ίδια χρονική περίοδο αναπτύχθηκαν και δύο βασικά μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων, οι μέθοδοι “P.E.R.T.” και “C.P.M.” οι οποίες αποτέλεσαν σταθμό στη διαχείριση έργων. Η μέθοδος “P.E.R.T.” (Program Evaluation and Review Technique) αναπτύχθηκε από το ναυτικό των Ηνωμένων Πολιτειών για το έργο της

³³¹ Βασιλάκη, Αγγ., “Ο Ρόλος του Δημόσιου Μάνατζμεντ στις διαρθρωτικές αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα”, 5^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Δημοσίευση Πρακτικών, “Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το «Μνημόνιο» εποχή”, Επιστημονική Επιμέλεια: Μακρυδημήτρης, Αντ., Πρεβεδούρα, Ευγ., Δετσαρίδης, Χρ., Πραβίτα Μαρ.-Ηλ., Αθήνα 2016, ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, σελ.: 310 - 311.

³³² Ο Henry Gantt, (1861 1919) Αμερικάνος μηχανικός και διοικητικός σύμβουλος, ο οποίος έμεινε γνωστός από την ανάπτυξη του ομώνυμου ιστογράμματος, διάγραμμα Gantt στη δεκαετία του 1910. Το διάγραμμα αυτό χρησιμοποιήθηκε κατά καιρούς σε πολλά κατασκευαστικά έργα και εξακολουθεί να αποτελεί βασικό εργαλείο της επιστήμης διαχείρισης έργων. Ήταν συνεργάτης του Taylor, συνέβαλε σημαντικά στους τομείς χρονικού προγραμματισμού και του ελέγχου της εργασίας, καθώς και στα συστήματα αμοιβής των εργαζόμενων.

³³³ Frederick Taylor (Taylor, Frederick Winslow (1856-1915) έθεσε τις αρχές της επιστημονικής διαχείρισης (scientific management) στα τέλη του 1800.

³³⁴ Πηγή Internet: “Βικιπαίδεια – Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια”, Πρόσβαση:25/09/2013.

ανάπτυξης των πυραυλικών συστημάτων "Polaris". Αντίστοιχα η μέθοδος "C.P.M." (Critical Path Method) γνωστή στα ελληνικά και ως μέθοδος «κρίσιμης διαδρομής», αναπτύχθηκε από τις εταιρείες "DuPont Corporation" και "Remington Rand Corporation" με σκοπό αρχικά την διαχείριση έργων συντήρησης. Στην καθολική αποδοχή των μεθόδων αυτών οφείλεται και το γεγονός ότι ακόμη και σήμερα αποτελούν τις βασικές μεθόδους για τη διαχείριση έργων.

Για ποιο λόγο όμως υπάρχει τόσο μεγάλο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη και εξέλιξη του "project management"; Η έννοια της διαχείρισης έργου είναι η οικονομικότερη παραγωγή έργων, εντός χρονικού ορίου, στα οποία η μετέπειτα εκμετάλλευση αποσβένει το κόστος δημιουργίας τους και παράγει "νέο πλούτο". Η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι το κίνητρο πίσω από τη μελέτη, την ενασχόληση, τη δημιουργία και τελικά την αποδοχή αυτής της γνωστικής περιοχής³³⁵. Ο χώρος της διαχείρισης έργων θεωρείται ιδιαίτερα αναπτυγμένος στις μέρες μας και προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Απόρροια του γεγονότος αυτού αποτελεί η ύπαρξη πολλών και ιδιαίτερα δραστήριων διεθνών οργανισμών, όπως το "I.P.M.A." (International Project Management Association), το οποίο αντιπροσωπεύεται στην Ελλάδα από το Ελληνικό Δίκτυο Διαχειριστών Έργου (Ε.Δ.Δ.Ε.) καθώς και το "P.M.I." (Project Management Institute), που έχουν ως στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων.

4.1.2.1 Νομοθετικό πλαίσιο

Η διαχείριση έργων έκανε στη χώρα μας την εμφάνισή της στο Δημόσιο Τομέα, αρχικά κατά την εκτέλεση των δημόσιων έργων, όπου το κράτος δημιούργησε ένα νομοθετικό πλαίσιο³³⁶ προκειμένου να καλυφθούν όλες οι φάσεις και οι ενέργειες της διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης ενός έργου, από τη σύναψη της σύμβασης μέχρι και την αποπληρωμή του.

Τα θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση και τη διαχείριση των δημόσιων έργων καθορίζονται κυρίως από το Ν.1418/84³³⁷ και το Π.Δ. 609/85³³⁸, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν σήμερα³³⁹.

³³⁵ Π. Μ. Παντουβάκης, Επίκουρος Καθηγητής Ε. Μ. Π., Τομέας Προγραμματισμού & Διαχείρισης Τεχνικών Έργων, ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ: "Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (project management), 2003, Πηγή Internet, Πρόσβαση: 20/09/2013.

³³⁶ Βασιλάκη, Αγγ., ό.π., σελ.: 311 – 312.

³³⁷ Ν. 1418/84, «Δημόσια έργα και ρυθμίσεις συναφών θεμάτων», ΦΕΚ 23Α/84.

³³⁸ Π.Δ. 609/85, «Κατασκευή Δημοσίων έργων», ΦΕΚ 223/Α'.

³³⁹ Επίσης, και για τα έργα αρμοδιότητας των Περιφερειών, της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και των Ο.Τ.Α., έχουν εφαρμογή και τα Π.Δ.: 171/87, 186/1996, 131/1998. Τα θέματα εκπόνησης μελετών των εκτελούμενων δημόσιων έργων

4.1.2.2 Διαχείριση Έργου - “Project Management” – Βασικά στάδια

Να αναφέρουμε εδώ ότι έργο (project) θεωρείται ένα προσωρινό εγχείρημα, όπου έχει αρχή και τέλος και το οποίο στοχεύει στη δημιουργία μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας.

Οι παραπάνω αναφερόμενες ιδιότητες, προκειμένου για την υλοποίηση έργων, να είναι δηλ. προσωρινά αλλά και μοναδικά εγχειρήματα, έρχονται σε αντίθεση με τη δομή που έχει η κεντρική Διοίκηση του κράτους, η οποία λειτουργεί σύμφωνα με διαδικασίες που έχουν σταθερό και μόνιμο χαρακτήρα. Η διαχείριση αυτών των ιδιοτήτων είναι συχνά δύσκολη, καθώς απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από διαφορετικά γνωστικά πεδία. Έτσι η πρώτη πρόκληση, που αντιμετωπίζουμε στη διαχείριση έργων είναι να εξασφαλίσουμε ότι το έργο εκτελείται και παραδίδεται λαμβάνοντας υπόψη καθορισμένους περιορισμούς, διότι εάν ξεφύγει από αυτούς το έργο μας θα οδηγηθεί σε αποτυχία. Οι βασικοί περιορισμοί που αναφέρονται στη διαχείριση έργων είναι τρεις: *το αντικείμενο* του έργου (project scope), *ο χρόνος* που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου και *το κόστος* εκτέλεσης του έργου. Οι τρεις αυτοί περιορισμοί αναφέρονται ως τρίγωνο διαχείρισης του έργου, όπου κάθε πλευρά αντιπροσωπεύει έναν περιορισμό. Αλλαγή στη μια πλευρά του τριγώνου σημαίνει αλλαγή και των υπόλοιπων περιορισμών που σχετίζονται με άλλους παράγοντες. Έτσι αλλαγή στο αντικείμενο των εργασιών του έργου, προκαλεί αλλαγή στους περιορισμούς του χρόνου και του κόστους π.χ. αύξηση της διάρκειας του έργου, αύξηση του προϋπολογισμού.

Τα βασικά στάδια ενός project είναι³⁴⁰:

- η εκκίνηση του έργου,
- ο σχεδιασμός του έργου,
- η εκτέλεση του έργου,
- ο έλεγχος του έργου,
- το τέλος του έργου – κλείνει με παραδοτέο και την αποδοχή του από τον εντολέα
- Αναλυτικότερα:
- Κατά την εκκίνηση του έργου, γίνεται η επιλογή του “project manager”, καθορίζεται το φυσικό αντικείμενο του έργου, εντοπίζονται τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), συλλέγονται πληροφορίες για διεργασίες, διαδικασίες και προηγούμενα αρχεία

ρυθμίζονται κυρίως με το Ν. 716/77, το Π.Δ. 696/74, την εγκύκλιο 37/1995 και την εγκύκλιο 27/1997.

Τα θέματα διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας και των ποιοτικών ελέγχων στα δημόσια έργα καλύπτονται κυρίως από το άρθρο 12 του Π.Δ. 334/2000, το Π.Δ. 428/1995, όπως τροποποιήθηκε με το Π.Δ. 81/99, ΑΥΕθνΟικΠΕΧΩΔΕ Δ17Α/10/16/Φ.Ν. 380/1998, ΑΥΠΕΧΩΔΕ ΔΕΕΠΠ/οικ. 502/13.10.2000, ΑΥΠΕΧΩΔΕ ΔΙΠΑΔ/οικ/611/24.7.2001, ΑΥΠΕΧΩΔΕ Δ14/43309/2001, Αποφ. ΔΕΕΠΠ 4/01.

³⁴⁰ Βασιλάκη, Αγγ., 2016, ό.π. σελ.: 312 – 313.

παρόμοιων έργων, γίνεται έλεγχος της υφιστάμενης κουλτούρας καθώς και των υφιστάμενων συστημάτων, χωρίζεται το έργο σε φάσεις, εξετάζεται η εφικτότητα του έργου υπό το πρίσμα των δεδομένων περιορισμών (φυσικό αντικείμενο του έργου, χρόνος, χρήμα).

- Κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του έργου, ο “project manager” και η ομάδα του, κάνουν λεπτομερή ανάλυση του πότε και πώς θα πραγματοποιηθούν οι τεθέντες στόχοι. Καθορίζονται οι δραστηριότητες, η σειρά με την οποία θα υλοποιηθούν καθώς και η διάρκειά τους. Γίνεται εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων προκειμένου για την υλοποίηση του έργου και αποφασίζεται ο προϋπολογισμός. Κατά το σχεδιασμό δημιουργούνται τα πρότυπα ποιότητας, γίνεται ανάλυση κινδύνου, ορίζονται οι μέθοδοι επικοινωνίας τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας όσο και με τους εξωτερικούς συνεργάτες και γενικά με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Σε αυτό το στάδιο εξετάζονται και σχεδιάζονται τα πάντα με κάθε λεπτομέρεια και εφόσον δοθεί έγκριση από τον “εντολέα- χορηγό”, ξεκινάει το έργο.
- Κατά την εκτέλεση του έργου, ο “project manager” κατευθύνει και διαχειρίζεται τις εργασίες, σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό. Διενεργεί ελέγχους ποιότητας προκειμένου να διασφαλίσει ότι βρίσκεται εντός στόχων και όπου χρειάζεται προτείνει αλλαγές. Επιλέγει, αναπτύσσει και διοικεί την ομάδα έργου. Διαχειρίζεται την επικοινωνία, κάνοντας συχνά αναφορές για την πρόοδο του έργου και φροντίζει να βρίσκεται αυτό, εντός των προδιαγραφών που έχουν τεθεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Κατά τον έλεγχο του έργου, γίνονται μετρήσεις και συγκρίνονται με τον αρχικό σχεδιασμό του. Γίνονται αναλύσεις και εκτιμήσεις της πραγματοποιηθείσας εργασίας. Εγκρίνονται ή απορρίπτονται προτάσεις για αλλαγές, γίνεται έλεγχος ποιότητας, επανεκτίμηση κινδύνων κ.λπ.
- Και στο τέλος του έργου, γίνεται επιβεβαίωση ότι το έργο έγινε βάση των αρχικών τεθέντων στόχων, αποδοχή του από τον εντολέα και παράδοσή του σε αυτόν. Συλλέγεται το ιστορικό του έργου και αρχειοθετείται.

4.1.2.3 Παράγοντες Επιτυχίας στη Διοίκηση Έργου³⁴¹

Ο διαχειριστής έργου (project manager) πρέπει να λαμβάνει διαρκώς αποφάσεις σχετικά με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων του έργου, με προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος, με θέματα προϋπολογισμού, με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την επικοινωνία, και τα τεχνικά προβλήματα που μπορεί να ανακύπτουν σε οποιαδήποτε φάση του έργου. Προκειμένου να μπορεί επιτυχώς να ελέγχει όλα τα παραπάνω, πρέπει να έχει προσδιορίσει τα κύρια θέματα, στρατηγικά, τακτικά ή λειτουργικά, ώστε να είναι δυνατό να οριστούν προτεραιότητες και να μπορεί ο “project manager” να εστιάζει στα κρίσιμα θέματα, τα οποία εναλλάσσονται ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται το έργο, έχουν οριστεί οι παρακάτω 10 παράγοντες επιτυχίας³⁴²:

1. Στόχος έργου : Ο ορισμός ξεκάθαρων στόχων αποτελεί κλειδί για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ενός έργου. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι πάντοτε S.M.A.R.T.: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound, δηλαδή συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά καθορισμένοι.

2. Υποστήριξη από την πλευρά της διοίκησης: η συνεχής παρουσία της Διοίκησης σε ολόκληρο το κύκλο ζωής ενός έργου βοηθά στην κατανόηση του στόχου του έργου και της σημασίας του για τον οργανισμό, καθώς και η ξεκάθαρη και συχνή επικοινωνία του “project manager” με τη Διοίκηση δρα καταλυτικά για την επιτυχία ενός έργου.

3. Προγραμματισμός έργου: Ο καλός σχεδιασμός, ο οποίος πρέπει να καλύπτει θέματα τεχνικά, οικονομικά, οργανωτικά, επικοινωνίας, ελέγχου και χρονοδιαγράμματος, βοηθά στο να υπάρχουν μικρές αποκλίσεις και αλλαγές κατά την υλοποίηση του έργου και αυτό διότι οι αλλαγές σε ένα έργο, όσο αργότερα γίνονται τόσο περισσότερο κοστίζουν και ακόμη χειρότερα μπορεί να μην είναι εφικτή η υλοποίησή τους με αποτέλεσμα την καθολική αποτυχία του έργου. Για το λόγο αυτό ο υπεύθυνος του έργου κατά το σχεδιασμό λαμβάνει υπόψη του αποτελεσματικές διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών και κινδύνων.

Ο προγραμματισμός δεν είναι μια φάση στη ζωή του έργου η οποία τελειώνει όταν ξεκινά η εκτέλεσή του, είναι δυναμικός και συνεχής καθώς η ανάγκη για αλλαγές στον αρχικό προγραμματισμό είναι δεδομένη και συνδέει τους στόχους και την απόδοση με τα τελικά

³⁴¹ Βασιλάκη, Αγγ., “Ο Ρόλος του Δημόσιου Μάνατζμεντ στις διαρθρωτικές αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα”, 5^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Δημοσίευση Πρακτικών, “Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το «Μνημόνιο» εποχή”, Επιστημονική Επιμέλεια: Μακρυδημήτρης, Αντ., Πρεβεδούρα, Ευγ., Δετσαρίδης, Χρ., Πραβίτα Μαρ.-Ηλ., Αθήνα 2016, ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ, σελ.: 310 - 311.

³⁴² Πηγή Internet: “Βικιπαίδεια – Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια”, “Διοίκηση και Διαχείριση Έργου” Πρόσβαση:25/09/2013

αποτελέσματα.

4. Συνεργασία με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη- Stakeholders: Πρέπει να γνωρίζουμε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και ποιές ανάγκες τους εξυπηρετούνται από το διαδραματιζόμενο έργο. Ο τελικός χρήστης του έργου είναι και ο τελικός κριτής της επιτυχίας του. Μπορεί το έργο να τελείωσε εγκαίρως, σύμφωνα με τα επιθυμητά τεχνικά χαρακτηριστικά, και εντός προϋπολογισμού, αλλά δε χρησιμοποιήθηκε ποτέ ή σπανίως μπορεί με βεβαιότητα να θεωρηθεί αποτυχία. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό κατά τη φάση του σχεδιασμού να υπάρχει καλή επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες όλων των παραπάνω. Η λεπτομερής καταγραφή όλων των απαιτήσεών τους, προφυλάσσει τον υπεύθυνο του έργου από τον κίνδυνο των αλληπάλληλων αλλαγών κατά την υλοποίησή του, οι οποίες μπορούν να ζημιώσουν σε τέτοια έκταση το έργο που τελικά μπορεί να οδηγήσει στην καθολική αποτυχία του. Το σύστημα "configuration management" αποτελεί σύνδεσμο μεταξύ του αρχικού σχεδιασμού και των "change requests" του πελάτη και της ομάδας του έργου.

5. Θέματα προσωπικού: Κατά την υλοποίηση του έργου, κρίνεται η αποτελεσματικότητα της ομάδας, η οποία πρέπει να ελέγχεται προκειμένου να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα. Βέβαια, η ικανοποιητική επίτευξη των τεχνικών στόχων χωρίς αποκλίσεις από το χρονοδιάγραμμα ή τον προϋπολογισμό δε σημαίνει ότι το έργο είναι απολύτως επιτυχημένο και θα πρέπει να εξεταστεί εάν τα μέλη της ομάδας διατηρούν καλές σχέσεις, διότι σε αντίθετη περίπτωση η επιτυχία του έργου είναι αμφισβητούμενη, καθώς η καλή συνεργασία και η αφοσίωση στο έργο είναι απαραίτητες για την επιτυχία.

6. Τεχνικά θέματα: Ο υπεύθυνος της διαχείρισης έργου, πρέπει να επιλέγει να έχει στην ομάδα του τους βέλτιστους συνεργάτες.

Η τεχνική κατάρτιση του προσωπικού προκειμένου να είναι εφικτή η εκπλήρωση των τεχνικών προδιαγραφών πρέπει να διασφαλίζεται από τον "project manager" καθώς χωρίς αυτή δεν μπορεί να ολοκληρωθεί κανένα έργο.

7. Αποδοχή από τον πελάτη. Η συνεχής επικοινωνία με τον πελάτη σε όλες τις φάσεις του έργου, μας δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζουμε κάθε φορά ποιές ανάγκες του εξυπηρετούνται από αυτό. Έτσι, αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχίας καθώς αυξάνεται και η πιθανότητα αποδοχής από το χρήστη. Στα τελικά στάδια της υλοποίησης, ο πελάτης πρέπει να κρίνει το έργο που προκύπτει και να αποφασίσει εάν είναι αποδεκτό ή όχι. Σε περίπτωση που το έργο βρίσκεται στη φάση που είναι παραδοτέο και δε γίνει αποδεκτό από τον πελάτη, τότε το έργο έχει αποτύχει.

8. Έλεγχος έργου: Ο “project manager” παρακολουθεί την εκτέλεση του έργου σε όλες τις φάσεις με συχνές επιθεωρήσεις και αξιολογήσεις τόσο της ομάδας έργου όσο και των προμηθευτών, αναλύοντας τις αποκλίσεις με δείκτες παρακολούθησης του έργου, δημιουργώντας ένα αποτελεσματικό σύστημα αναφορών έτσι ώστε να γίνεται σωστά και έγκαιρα η διαχείριση των κινδύνων που ανακύπτουν κατά την πορεία του έργου.

9. Επίλυση προβλημάτων: Οι παρεκκλίσεις που εντοπίζονται κατά την εκτέλεση του έργου σε χρόνο ή χρήμα σε σχέση με αυτά του αρχικού σχεδιασμού μπορούν να διορθωθούν με μεγαλύτερη επιτυχία όταν γίνουν αντιληπτές σε πρώιμα στάδια εκτέλεσης του έργου.

Όταν ανακύπτουν προβλήματα στο έργο, η ανάληψη πρωτοβουλιών είναι ένα κρίσιμο για την επιτυχία του έργου προσόν του “project manager”.

Ακόμη και ο καλύτερος σχεδιασμός μπορεί να ανατραπεί κατά την εκτέλεση του έργου, από απρόβλεπτα περιστατικά και τότε ο υπεύθυνος του έργου πρέπει να προβαίνει άμεσα στις κατάλληλες ενέργειες προκειμένου να σώζει το έργο και να το οδηγεί στην αρχικά αναμενόμενη επιτυχία. Η ανάπτυξη ενός εναλλακτικού σχεδίου, είναι ένα καλό προληπτικό μέτρο. Η διαθεσιμότητα προετοιμασμένων πλάνων και διαδικασιών για τη διαχείριση προβλημάτων μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο για χάσιμο χρόνου και χρήματος.

10. “Historical Information”: Μετά το τέλος ενός έργου είναι πολύ σημαντικό να γίνεται καταγραφή του Ιστορικού του. Το Ιστορικό του κάθε έργου καταγράφεται για να αποφεύγονται τα ίδια λάθη σε παρόμοια έργα στο μέλλον. Έτσι, ο υπεύθυνος του έργου έχει τη δυνατότητα να ανατρέχει στο ιστορικό προηγούμενων παρόμοιων έργων προκειμένου να αποφεύγει παρόμοια λάθη στο δικό του έργο³⁴³.

Όλα τα παραπάνω, αποτελούν τις πολύ γενικές γραμμές τις οποίες ορίζει η επιστήμη του “Project management”, κάθε έργο όμως είναι μοναδικό, με τις δικές του ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες οι οποίες κατά περίπτωση απαιτούν και διαφορετική αντιμετώπιση.

Όπως προαναφέρθηκε, το ελληνικό δημόσιο, έχει εμπλακεί στην διαχείριση έργων αρχικά με δημόσια κατασκευαστικά έργα, τα οποία μέχρι το πρόσφατο παρελθόν, δεν μοιάζουν να ακολουθήσαν καμία από τις παραπάνω αρχές προκειμένου να θεωρηθούν επιτυχημένα. Για τα έργα των Ολυμπιακών αγώνων 2004, σύμφωνα με δημοσίευμα του δημοσιογράφου Νίκου Νικολάου, στις 03/03/2007, στην εφημερίδα “Καθημερινή”, αναφέρονται μερικές από τις εκατοντάδες υπερβάσεις σε αυτά όπως: “ το έργο κατασκευής του Ολυμπιακού Κέντρου Σκοποβολής στο Μαρκόπουλο, το οποίο αντί για 12 εκατ. ευρώ, που είχαν προϋπολογισθεί

343 Πηγή Internet: Γιάννης Βιθυνός, PMP, IPMA – DAPMC, Γενικός Δ/ντής Critical Path Consulting and Training- Μάιος 2010, Πρόσβαση (03/10/2013).

και εγκριθεί αρχικά, έφτασε να κοστίσει 60,6 εκατ. Ευρώ, το Ολυμπιακό Κέντρο Κωπηλασίας στο Σχοινιά από 25,4 σε 75,3 εκατ. Ευρώ, το Ολυμπιακό Κέντρο Μπείζμπολ από 18,7 σε 200,4 εκατ. Ευρώ, το Ολυμπιακό Στάδιο της Αθήνας από 3,1 σε 399 εκατ. Ευρώ και πάρα πολλά άλλα παρόμοια.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του διεθνούς Οίκου Αξιολόγησης "Standar and Poor's", η Ελλάδα πλήρωσε πανάκριβα τους Ολυμπιακούς αγώνες, το κόστος των οποίων, από το αρχικό προϋπολογισμένο ποσό των 7.774 δισ. ευρώ έφτασε να κοστίσει 30 δισ. Ευρώ, ενώ η επίσημη εκδοχή του Υπουργείου Οικονομικών είναι ότι το κόστος έφτασε μόλις τα 8,5 δισ. Ευρώ.

Άλλες χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία και η Κύπρος, τα κατάφεραν με το εγχείρημα της δικής τους αναδιάρθρωσης στο χώρο του δημόσιου τομέα και άλλαξαν επιτυχώς τόσο το βρετανικό όσο και το Κυπριακό δημόσιο, μέσα από τις διαδικασίες του "project management".

Στη χώρα μας, είναι παρήγορο το ότι έχουν υιοθετηθεί πλέον τέτοιες διεθνείς τεχνοκρατικές τακτικές και εφαρμόζονται στη μεγάλη αυτή αναδιάρθρωση του ελληνικού δημοσίου, η οποία σήμερα βρίσκεται σε εξέλιξη.

Η επιτυχής εφαρμογή τους θα κριθεί εκ του αποτελέσματος, καθώς το εγχείρημα αυτό είναι τεράστιο και δεν έχουμε ιδιαίτερα ανεπτυγμένη τη σχετική κουλτούρα.

4.2. Η Ελληνική εμπειρία από την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Στο πλαίσιο της Στρατηγικής Ευρώπη 2020, έχει συνταχθεί σε πλήρη συμφωνία με το «Πρόγραμμα Οικονομικής Στήριξης» το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων (Ε.Π.Μ.) της Ελλάδας, βάση του οποίου θα γίνει προσπάθεια ανάπτυξης και στήριξης της ελληνικής οικονομίας.

Το Πρόγραμμα αυτό εγκρίνεται, ή προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και κατόπιν ανατίθεται στην κυβέρνηση, υπό την άμεση και διαρκή εποπτεία των οργάνων της Ένωσης, να το εφαρμόσει. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται για όλες τις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το πρόγραμμα αυτό στη χώρα μας συντονίστηκε από το Συμβούλιο Οικονομικών Εμπειρογνομόνων του Υπουργείου Οικονομικών, σε συνεργασία με τα Υπουργεία Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Πολιτισμού Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παραγωγικής Ανασυγκρότησης Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Οικονομίας Υποδομών Ναυτιλίας και Τουρισμού και το Υπουργείο Εργασίας.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό εξελίσσεται από το 2011 και εφεξής.

4.2.1 Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014 ³⁴⁴

Στο Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011-2014, γίνεται μια προσπάθεια να αποτυπωθούν και να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα που έχουν φέρει τα μέτρα και οι μεταρρυθμίσεις, που έχουν ήδη εφαρμοστεί.

Η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε μια κρίσιμη καμπή σχετικά με τις αναπτυξιακές της προοπτικές και διαπιστώνεται ότι η προσπάθεια δημοσιονομικής εξυγίανσης μπορεί να φέρει βραχυπρόθεσμα αρνητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της χώρας.

Επίσης, οι επιπτώσεις της κρίσης του χρέους που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, είναι μεγάλη απειλή για την οικονομία της, καθώς η συνεχής αύξηση του κόστους δανεισμού, φαίνεται να έχει μεγαλύτερες επιπτώσεις στην οικονομία από αυτό που αρχικά αναμενόταν.

Στην ελληνική οικονομία, πολλά εξαρτώνται από την ταχύτητα της εφαρμογής και τη συνολική πρόοδο του προγράμματος των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που βρίσκεται ήδη σε εφαρμογή.

Οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αγορά (π.χ. το άνοιγμα των αγορών, η ενίσχυση του ανταγωνισμού, η απλούστευση των διαδικασιών έκδοσης αδειών, η απελευθέρωση των κλειστών επαγγελμάτων, οι αποκρατικοποιήσεις κ.λπ.) θα μπορούσαν να δώσουν ώθηση στις ιδιωτικές επενδύσεις ενισχύοντας έτσι την παραγωγικότητα και τη διαδικασία τεχνολογικής αναδιάρθρωσης (δύο παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα).

Οι μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας θα ενισχύσουν την απασχόληση που αναμένεται να ανακάμψει από το 2012, ενώ παράλληλα θα συμβάλουν στη συγκράτηση του κόστους εργασίας.

Η φορολογική μεταρρύθμιση και η προσπάθεια για την αντιμετώπιση της φοροδιαφυγής θα επιτρέψει τη μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα, με οφέλη για τα πραγματικά εισοδήματα, την ιδιωτική κατανάλωση και την ανταγωνιστικότητα.

Το αναμενόμενο αντίκτυπο των μεταρρυθμίσεων που έχουν εφαρμοστεί ή προβλέπονται προς εφαρμογή, από μια πρόσφατη μελέτη (από τον I.O.B.E.) χρησιμοποιώντας το Παγκόσμιο Ενιαίο Νομισματικό και Δημοσιονομικό μοντέλο του Διεθνούς Νομισματικού

³⁴⁴ ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ 2011 -2014 ΕΛΛΑΔΑ - ΕΣΠΑ, Πηγή διαδικτύου: https://www.espa.gr/elibrary/E9niko_Programma_Metarru9misewn_2011_14.pdf, Πρόσβαση:15/06/2015.

Ταμείου (Δ.Ν.Τ.), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα μακροχρόνια αποτελέσματα των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων θα μπορούσαν να ανέρχονται συνολικά σε 17% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (Α.Ε.Π.).

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η Ελλάδα θα μπορούσε να επωφεληθεί ως και 4% του Α.Ε.Π. από τις μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας (μέσα σε πέντε χρόνια, ως αποτέλεσμα της μείωσης κατά 1% των πραγματικών μισθών) και 2,5% του Α.Ε.Π. από μεταρρυθμίσεις στις αγορές προϊόντων (μέσα σε πέντε χρόνια, ως αποτέλεσμα της μείωσης κατά 5% των περιθωρίων κέρδους).

Όπως επισημαίνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, δεδομένης της έκτασης των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που υπάρχουν στο πρόγραμμα για την Ελλάδα, κάποια θετική επίδραση στη συνολική παραγωγικότητα είναι πιθανή, καθώς ο συνδυασμός των μεταρρυθμίσεων μπορεί να ευνοήσει την ισχυρότερη οικονομική αποδοτικότητα.

4.2.2 Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2015³⁴⁵

Μετά το γενικόλογο “Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων της Ελλάδας, μέσω του Εταιρικού Συμφώνου Πλαισίου Ανάπτυξης (Ε.Σ.Π.Α.) 2011-2014”, το οποίο στην συνέχεια αποδείχθηκε αναποτελεσματικό, καθώς δεν έφερε τα επιθυμητά και προϋπολογισμένα αποτελέσματα, η ελληνική κυβέρνηση προχωρά στη σύνταξη του “Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων 2015”.

Έτσι, μέσω αυτού του προγράμματος, το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης προσπαθεί να υλοποιήσει μια φιλόδοξη αναδιοργάνωση του Δημοσίου Τομέα, με σκοπό την αλλαγή κουλτούρας στη Δημόσια Διοίκηση, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς της και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στο πλαίσιο της κατάρτισης του προγράμματος αυτού, γνωστοποιήθηκαν οι κύριες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες, αρμοδιότητας της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της Γενικής Διεύθυνσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και τις οποίες παραθέτουμε αναλυτικά παρακάτω.

³⁴⁵ ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ 2015, ΕΛΛΑΔΑ, ΠΗΓΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ: ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_greece_el.pdf, Πρόσβαση: 20/09/2015.

4.2.2.1 Μεταρρυθμίσεις στις δομές της Δημόσιας Διοίκησης

- **Αναδιοργάνωση των υπουργείων**

Η κεντρική διοίκηση, αποφάσισε την αναδιοργάνωση των υπουργείων, με βασικό της στόχο, τον εξορθολογισμό της δομής των υπουργείων, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την μείωση του μισθολογικού κόστους, την εξάλειψη των αλληλο-επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων, των κενών θέσεων, του λειτουργικού κόστους των δημόσιων οργανώσεων, καθώς και τον περιορισμό των θέσεων ευθύνης.

Η αναδιοργάνωση αυτή των υπουργείων αποτυπώνεται στους νόμους 4024/2011³⁴⁶ και 4178/2013³⁴⁷.

Για την αναδιοργάνωση των υπουργείων ακολουθήθηκε μια συγκεκριμένη διαδικασία, όπου οι δημόσιοι οργανισμοί αξιολογήθηκαν από Ομάδες Αξιολόγησης και η αντιστοιχία ήταν μια Ομάδα για κάθε Υπουργείο.

Στη συνέχεια, οι Ομάδες Αξιολόγησης συνέταξαν Έκθεση με τρία προτεινόμενα σενάρια, η οποία υποβλήθηκε στο Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης (Κ.Σ.Μ.) για την τελική έγκριση.

Οι νέοι οργανισμοί (ομάδες αξιολόγησης) δημιουργήθηκαν στο πλαίσιο της απόφασης του Κ.Σ.Μ. και έφεραν τον τύπο του Προεδρικού Διατάγματος (Π.Δ.).

Η πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης ολοκληρώθηκε τον Νοέμβριο του 2014, θέτοντας σε ισχύ τους νέους οργανισμούς και για τα 16 από τα 19 υπουργεία.

Το Υπουργείο Εξωτερικών, το Υπουργείο Άμυνας και το Υπουργείο Πολιτικής Προστασίας εξαιρέθηκαν από την πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης λόγω του ιδιαίτερου χαρακτήρα τους.

- **Μελλοντικές δράσεις σχετικά με την αναδιοργάνωση του Δημοσίου Τομέα**

Σε συνέχεια των παραπάνω, έγινε η μελέτη και ο σχεδιασμός των μελλοντικών δράσεων, οι οποίες απορρέουν από την ανάγκη της περαιτέρω εμβάθυνσης της αναδιοργάνωσης του Δημοσίου Τομέα.

Ειδικότερα:

Έμφαση, δίνεται στην αναδιοργάνωση των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου.

³⁴⁶ Ν. 4024/2011, «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του», ΦΕΚ 226 Α΄/2011.

³⁴⁷ Ν.4178/2013, «Αντιμετώπιση της αυθαίρετης δόμησης», ΦΕΚ 174 Α΄/8-8-2013.

Αναφορικά με τα Ν.Π.Δ.Δ., για όσα συνιστούν εποπτευόμενους φορείς υπουργείων, οι σχετικές μελλοντικές δράσεις αναλαμβάνονται είτε εξ ολοκλήρου από το υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης είτε από κοινού με το αρμόδιο υπουργείο.

Για τα παραπάνω, θα ακολουθηθεί η ίδια προαναφερθείσα διαδικασία (αξιολόγηση από Ομάδες, υποβολή Έκθεσης στο Κ.Σ.Μ., κατάρτιση νέων οργανισμών επί της απόφασης του Κ.Σ.Μ.).

Στο πλαίσιο αυτό, η κατάρτιση των οργανισμών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Υγείας, των Ασφαλιστικών Ταμείων, του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού και των Ανεξάρτητων Αρχών και η προσαρμογή των οργανισμών των υπηρεσιών της Περιφέρειας, αποτελούν προτεραιότητες της δεύτερης φάσης για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα.

Για τα Ν.Π.Ι.Δ., προβλέπεται αξιολόγηση και αναδιοργάνωση με διαφορετική διαδικασία.

Οι οργανισμοί για τα τρία υπουργεία που εξαιρέθηκαν κατά την πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης θα ολοκληρωθούν ως το τέλος του 2015.

- **Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και Δημόσιες Υπηρεσίες**

Με το ν. 4250/2014³⁴⁸ (ΦΕΚ 74/Α') και την εγκύκλιο «Σχετικά με Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα του ν. 4250/14» (ΑΔΑ: ΒΙΦ1Χ-ΤΙΖ) προβλέπεται η κατάργηση των φορέων που:

α. η αποστολή και ο ρόλος μπορούν να ασκηθούν καλύτερα από μια υπάρχουσα δομή και

β. δεν δραστηριοποιήθηκαν επιχειρηματικά από τη στιγμή της ίδρυσής τους.

Η κατάργηση τους, αποσκοπεί στην εξοικονόμηση πόρων και στην ορθολογική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα.

Σε αυτό το πλαίσιο και με την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού, καταργήθηκαν έντεκα (11) φορείς και τέσσερα (4) Ν.Π.Δ.Δ..

- **Συγχώνευση Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου**

Με τον ν.4250/2014 (ΦΕΚ 74/Α') και την εγκύκλιο: «Σχετικά με Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα του

³⁴⁸ Ν. 4250/2014, «Διοικητικές Απλοστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα», ΦΕΚ 74 Α'/2014.

v.4250/14», προβλέπεται η συγχώνευση φορέων προκειμένου να μειωθεί το λειτουργικό κόστος και να επιτευχθεί ο εξορθολογισμός της οργάνωσης και της λειτουργίας των εν λόγω φορέων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συγχωνεύτηκαν τρία (3) κλαδικά ερευνητικά κέντρα σε ένα (1), δύο (2) Ν.Π.Δ.Δ. και μία (1) αυτοτελής δημόσια υπηρεσία συγχωνεύτηκαν σε έναν (1) φορέα και ένα Ν.Π.Δ.Δ. συγχωνεύτηκε με απορρόφηση από άλλο Ν.Π.Δ.Δ..

4.2.2.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)

Σύμφωνα με τον Γενικό Κανονισμό 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, κάθε κράτος μέλος το οποίο θα υποβάλλει Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (Ε.Σ.Π.Α.), θα πρέπει να καλύπτει έναν αριθμό προαπαιτούμενων, ένα εκ των οποίων θα αναφέρεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» και θα αφορά στην ύπαρξη στρατηγικού πλαισίου πολιτικής για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των κρατών μελών, συμπεριλαμβανομένης της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης.

Προκειμένου να εκπληρωθεί το παραπάνω προαπαιτούμενο, θα πρέπει να συνταχθεί Μελέτη/Σχέδιο Δράσης με θέμα την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης με Στόχους στη Δημόσια Διοίκηση καθώς και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε υπηρεσίες και φορείς του Δημόσιου Τομέα. Η σύνταξη της Μελέτης θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί έως τις 6/5/2015, η δε υλοποίηση των προβλεπόμενων ενεργειών έως τις 31/12/2015.

4.2.2.3 Μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στο πλαίσιο της Ανοιχτής Διακυβέρνησης, της Διαφάνειας, της Λογοδοσίας και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Πρωταρχικός στόχος των μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση, είναι η ενίσχυση της διαφάνειας, της ανοιχτής διακυβέρνησης και της καινοτομίας.

Οι δράσεις αυτές έχουν σαφή προσανατολισμό, με εξέχουσα σημασία τη συμβολή στην ουσιαστική πραγμάτωση, της συνολικής στρατηγικής του υπουργείου.

Ειδικότερα:

- **Ανοικτή διακυβέρνηση**

Η ανοικτή διακυβέρνηση αποτέλεσε στρατηγική προτεραιότητα του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, γεγονός το οποίο επιβεβαιώθηκε και με την

ψήφιση του Ν. 4305/2014³⁴⁹, με τον οποίο η εθνική πολιτική εναρμονίζεται με την πολιτική της διάθεσης των ανοικτών δεδομένων σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς υλοποιείται η προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στην υπόδειξη της οδηγίας 2013/37³⁵⁰ της Ε.Ε, για την χρήση πληροφοριών του Δημόσιου Τομέα.

Με την θεσμοθέτηση της αρχής της ανοικτής πρόσβασης και χρήσης των εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του Δημόσιου Τομέα, όλα τα σχετικά δεδομένα είναι ελεύθερα προς διάθεση, με την επιφύλαξη των διατάξεων για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και των απορρήτων, καθώς και όσα αναφέρονται σε ζητήματα εθνικής ασφαλείας και άλλα σχετικά ζητήματα.

Για την ορθότερη εφαρμογή των παραπάνω διατάξεων, προκρίνεται η εφαρμογή του εθνικού Σχεδίου Δράσης για την ανοικτή διακυβέρνηση, στο πλαίσιο της διεθνούς συνεργατικής πρωτοβουλίας του “Open Government Partnership” (O.G.P.), η οποία βρίσκεται σε εξέλιξη, σε συνεργασία με τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.

- **Διαφάνεια και τη λογοδοσία:**

Στο πλαίσιο της αρχής της διαφάνειας της δράσης της Δημόσιας Διοίκησης, η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας επιδιώκεται μέσω της διεύρυνσης του πεδίου εφαρμογής του προγράμματος ΔΙΑΥΓΕΙΑ.

Στα άρθρα 15 και 16 του νόμου 4305/2014, θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση για την ανάρτηση (α) απολογιστικών στοιχείων των δαπανών εκείνων των μη κερδοσκοπικών φορέων που επιχορηγούνται από τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης με ποσό άνω των 3.000 ευρώ συνολικά ετησίως (η μη δημοσίευση των ανωτέρω καταστάσεων συνεπάγεται τον αποκλεισμό των υπόχρεων φορέων από παντός είδους περαιτέρω επιχορήγηση ή χρηματοδότηση) και (β) των στοιχείων εκτέλεσης των προϋπολογισμών των δημοσίων φορέων, περιγράφοντας αναλυτικά στο σκέλος των εσόδων τι προϋπολογίσθηκε, τι βεβαιώθηκε και τι εισπράχθηκε και στο σκέλος των εξόδων τι προϋπολογίσθηκε, τι ενταλματοποιήθηκε και τι τελικά πληρώθηκε.

Κατά την πρώτη εφαρμογή, προγραμματίστηκε η υιοθέτηση όλων των αναγκαίων εργαλείων για την εφαρμογή των παραπάνω διατάξεων και στη συνέχεια θα αναδειχθούν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

³⁴⁹ Ν.4305/2014, «Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα», ΦΕΚ Α' 237/2014.

³⁵⁰ Οδηγία 2013/37εε, «για την τροποποίηση της οδηγίας 2003/98/ΕΚ σχετικά με την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα», ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο της Ελλάδας δια του Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ Α' 57/15-03-2006), «Προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2013/37/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου».

- **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Η θεσμοθέτηση καθώς και η πιστή εφαρμογή μιας δομημένης στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, αποτελεί προτεραιότητα με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Τον Απρίλιο του 2014, οι παραπάνω στόχοι ενσωματώθηκαν στη Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020.

Σύμφωνα με αυτή, στα επόμενα επτά χρόνια, αξιοποιώντας τη γνώση της επιστήμης των “Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών” (Τ.Π.Ε.), ως καταλύτη ανάπτυξης και εργαλείο σύγχρονης διακυβέρνησης, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και θα καταστεί πιο αποδοτική και παραγωγική, παρέχοντας στους πολίτες, τις ενώσεις πολιτών και τις επιχειρήσεις πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Ακολουθώντας τα εθνικά, ευρωπαϊκά και διεθνή πρότυπα, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της παραπάνω αναφερόμενης στρατηγικής, θα αποτελέσουν το εφελκυστικό όλων των δράσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Οι δράσεις αυτές, έχουν καταγραφεί και εκτενώς αναλυθεί, στο Σχέδιο Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2020, το οποίο υιοθετήθηκε τον Ιανουάριο 2015.

Περιλαμβάνει, ένα αρχικό διετές σχέδιο δράσης το οποίο είναι ένα πρόγραμμα, το οποίο εξετάζεται, αξιολογείται και επιδέχεται αναθεωρήσεις – διορθώσεις (feedback), τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή όποτε κριθεί αυτό είναι αναγκαίο.

Με βάση τις ετήσιες αξιολογήσεις και αναθεωρήσεις, το σχέδιο αυτό θα εμπλουτίζεται και με νέες μακροπρόθεσμες δράσεις.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση των σχεδιαζόμενων δράσεων, η Ελλάδα θα καλύψει το έλλειμμα που εμφανίζει σήμερα σε σχέση με τους Ευρωπαϊκούς μέσους όρους, σε θέματα σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (μεταξύ άλλων: διαθεσιμότητα και χρηστικότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών, διαθεσιμότητα διασυνورياκών ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς Ευρωπαίους πολίτες, διαφανή και ανοιχτή διακυβέρνηση, αποτελεσματικότητα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ωριμότητα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κ.λπ.).

- **Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) και ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών**

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού με στόχο την βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και των επιχειρήσεων, 10 υπηρεσίες των Κ.Ε.Π. παρέχονται online, συμπεριλαμβανομένου των

παρακάτω:

- Βεβαίωση οικογενειακής κατάστασης
- Βεβαίωση γέννησης
- Βεβαίωση ιθαγένειας
- Ασφαλιστική ενημερότητα Ι.Κ.Α.³⁵¹
- Βεβαίωση αποδοχών συντάξεων Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Ε.Α.Μ.³⁵²
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Ν.Α.Τ.³⁵³
- Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.³⁵⁴ - Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο
- Προγράμματα Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Ο.Α.Ε.Ε.³⁵⁵
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Ε.Λ.Γ.Α.³⁵⁶
- Έκδοση ηλεκτρονικού παραβόλου

Ως βασική προτεραιότητα τίθεται ο εμπλουτισμός των διαδικτυακά (online) παρεχόμενων υπηρεσιών με νέες κατηγορίες, με στόχο τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.

4.2.2.4 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ως προς την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, έπονται αλλαγές σύμφωνα με την κατάσταση του στρατηγικού σχεδιασμού στα κάτωθι:

1. Σύστημα επιλογής προϊσταμένων: η αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, μελετά την αναθεώρηση του υφισταμένου θεσμικού πλαισίου επιλογής προϊσταμένων, έτσι ώστε να διασφαλιστεί μια αντικειμενική και αμερόληπτη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων, μέσω της ορθής εφαρμογής των διαδικασιών θα αναδεικνύει τους ικανότερους να καταλάβουν θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο.

2. Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων: η αρμόδια υπηρεσία, μελετά τη θέσπιση ενός αντικειμενικού και αμερόληπτου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, προκειμένου να αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης.

3. Σύστημα προαγωγών- βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη των

³⁵¹ Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων

³⁵² Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών

³⁵³ Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο

³⁵⁴ Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας

³⁵⁵ Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών

³⁵⁶ Ελληνικές Γεωργικές Ασφαλίσεις

δημοσίων υπαλλήλων: Με τις διατάξεις του ν. 4046/2012³⁵⁷, προβλέφθηκε η αναστολή των προβλεπόμενων στις διατάξεις του ν. 4024/2011³⁵⁸ προαγωγών. Η αρμόδια υπηρεσία, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών, μελετούν την αναθεώρηση του υφιστάμενου σχετικού θεσμικού πλαισίου, προκειμένου να αρθούν στρεβλώσεις που έχουν δημιουργηθεί ως συνέπεια της προαναφερόμενης αναστολής, αλλά και προκειμένου να αποδοθούν στους δημοσίους υπαλλήλους δυνατότητες ανέλιξης, τόσο βαθμολογικής όσο και μισθολογικής.

4. Έλεγχος γνησιότητας δικαιολογητικών: Για τη διασφάλιση της αρχής της νομιμότητας της διοικητικής δράσης, έχει καθιερωθεί βάση θεσμικού πλαισίου, ο προηγούμενος έλεγχος της γνησιότητας των δικαιολογητικών και αποτελεί απαραίτητο στοιχείο, προκειμένου για το διορισμό / πρόσληψη ή οποιαδήποτε υπηρεσιακή μεταβολή των δημοσίων υπαλλήλων.

5. Κινητικότητα δημοσίων υπαλλήλων: η αρμόδια υπηρεσία μελετά επίσης τον σχεδιασμό ενός νέου θεσμικού πλαισίου για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων κυρίως μέσω μετατάξεων του προσωπικού.

Βασικός στόχος αυτού του σχεδίου είναι η αντιμετώπιση της υφιστάμενης πολυνομίας.

Επίσης, θα διασφαλισθεί αφενός η αποτελεσματικότερη κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών και αφετέρου η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο νέο σχέδιο νόμου, κατά την πρώτη φάση υλοποίησης του σχεδίου αυτού, ο Υπουργός Εσωτερικών θα συγκεντρώσει τις ανάγκες όλων των δημοσίων υπηρεσιών σε προσωπικό και στη συνέχεια, θα κοινοποιήσει τις θέσεις που θα πληρωθούν με υπαλλήλους που εντάσσονται στο πλαίσιο του νόμου.

Οι υποψήφιοι θα υποβάλλουν αιτήσεις, οι οποίες θα εξεταστούν από συμβούλια ειδικά για αυτό το σκοπό και σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι υπάλληλοι θα διοριστούν στις νέες θέσεις.

Η διαδικασία επαναπρόσληψης θα υλοποιήσει πιλοτικά ορισμένα στοιχεία-κλειδιά του μελλοντικού συστήματος κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

³⁵⁷ Ν. 4046/2012, «Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της», ΦΕΚ 28/Α/28-2-2012.

³⁵⁸ Ν. 4024/2011, «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του», ΦΕΚ 226 Α /2011.

6. Προγραμματισμός προσλήψεων: Λαμβάνοντας υπόψη τα θεσμοθετημένα μέτρα για τον περιορισμό των προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα, σε συνδυασμό με το αυξημένο ποσοστό συνταξιοδότησης και με στόχο την ορθολογική κατανομή του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες και προκειμένου η δημόσια διοίκηση να γίνει πιο ευέλικτη και αποτελεσματική, ειδικά μετά την αναδιοργάνωση των δομών των υπηρεσιών, έχουν προγραμματισθεί τα παρακάτω μέτρα:

- **Κατάρτιση προγραμματισμού προσλήψεων για το έτος 2015:**

Για να καλυφθούν οι πραγματικές λειτουργικές ανάγκες των δημόσιων υπηρεσιών και να καταστεί δυνατή η υλοποίηση των στόχων και το έργο της Δημόσιας Διοίκησης με όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εντός του πλαισίου των ήδη διαμορφωμένων δημοσιονομικών συνθηκών, με ιδιαίτερη έμφαση στους τομείς της υγείας, της παιδείας καθώς και τις Ελεγκτικές Υπηρεσίες, προγραμματίστηκε κατάρτιση προγραμματισμού προσλήψεων τακτικού προσωπικού για το έτος 2015.

- **Ολοκλήρωση διαδικασιών πρόσληψης επιτυχόντων σε διαδικασίες**

Α.Σ.Ε.Π.:

Προτεραιότητα, είναι η ολοκλήρωση της διαδικασίας πρόσληψης των επιτυχόντων με διαδικασίες επιλογής τακτικού προσωπικού του Α.Σ.Ε.Π.

Επίσης, οι επιτυχόντες οι οποίοι περιλαμβάνονται σε οριστικούς πίνακες διοριστέων που δημοσιεύθηκαν μετά την 1.1.2009, θα δύνανται να διορισθούν σε άλλον φορέα, από αυτόν στον οποίο είχαν αρχικώς διορισθεί, βάσει νέας προκήρυξης, αξιολογώντας τις νέες ανάγκες που έχουν δημιουργηθεί στους φορείς και στις υπηρεσίες.

Με αυτή τη διαδικασία θα καλυφθούν άμεσα οι λειτουργικές ανάγκες όλων των φορέων του δημοσίου σε προσωπικό, χωρίς να απαιτείται η εκ νέου εκκίνηση των χρονοβόρων διαδικασιών πρόσληψης, οι οποίες επιφέρουν πρόσθετη οικονομική επιβάρυνση. Η δράση αυτή θα υλοποιηθεί σταδιακά μέχρι την 31-12-2016 επιτυγχάνοντας έτσι την αξιοποίηση όλων των διοριστέων που περιλαμβάνονται σε πίνακες οριστικών αποτελεσμάτων του Α.Σ.Ε.Π. σε υπηρεσίες αιχμής.

Για τις νέες προσλήψεις του 2015 θα τηρηθεί ο κανόνας 1:5.

7. Μητρώο Μισθοδοτούμενων του Ελληνικού Δημοσίου

Το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για το 2015 και σχετικά με το Μητρώο Μισθοδοτούμενων του Ελληνικού Δημοσίου, έχει 2 βασικούς στόχους.

Αναλυτικότερα:

- μέσα στο α' εξάμηνο του 2015, στοχεύει στην ολοκλήρωση της απογραφής του

προσωπικού των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου που δεν έχουν ήδη απογραφεί (η βάση δεδομένων της απογραφής έχει ως τώρα ολοκληρωθεί κατά 97%).

- να θέσει σε λειτουργία, επίσης εντός του άεξαμήνου, την νέα εφαρμογή της απογραφής, με την οποία κάθε πρόσληψη νέου τακτικού ή έκτακτου υπαλλήλου θα συνδέεται με την απόφαση έγκρισης ή κατανομής που έχει εκδοθεί στο πλαίσιο του ετήσιου προγραμματισμού προσλήψεων.

Με τον τρόπο αυτό θα επιτευχθεί ολοκληρωμένος έλεγχος για την πορεία υλοποίησης του προγραμματισμού των προσλήψεων του έτους 2015.

4.2.3 Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2016

Σε συνέχεια των παραπάνω προγραμμάτων, το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης προχωρά στις μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης.

Προκειμένου να οριοθετήσει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, των περαιτέρω μεταρρυθμιστικών αλλαγών, συντάσσει το νέο “Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2016”³⁵⁹, του οποίου παραθέτουμε αναλυτικότερα τα βασικά δεδομένα του παρακάτω.

4.2.3.1 Οι Δομές στο Δημόσιο Τομέα

Η πορεία των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιούνται, ελέγχονται με μια εκ των υστέρων (ex-post) μέθοδο αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται από την Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία έχει ως έργο της την αποτίμηση της διαμορφωθείσας κατάστασης στο πεδίο των δομών, τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων και δυσλειτουργιών καθώς και την πρόταση αντίστοιχων βελτιωτικών κινήσεων.

Μετά το πέρας της παραπάνω αναφερόμενης διαδικασίας επαναξιολόγησης, ακολουθεί η έγκριση και επικύρωση των προτεινόμενων προτάσεων μεταρρύθμισης από το Κ.Σ.Μ., με απώτερο στόχο τα σχέδια των οικείων προεδρικών διαταγμάτων να προωθηθούν προς έκδοση το αργότερο εντός του μηνός Ιουνίου του έτους 2016.

Έμφαση, δίδεται στην αναδιοργάνωση των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, επί των οποίων ακολουθείται η γνωστή νομοθετικά θεσπισμένη διαδικασία (αξιολόγηση από

³⁵⁹ ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ 2016, ΕΛΛΑΔΑ, ΠΗΓΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ: https://ec.europa.eu/info/sites/.../european-semester-national-plan_greece_2016_el.pdf, Πρόσβαση: 25/10/2016.

Ομάδες, υποβολή Έκθεσης Αξιολόγησης στο Κ.Σ.Μ., κατάρτιση νέων Οργανισμών-Προεδρικών Διαταγμάτων επί της απόφασης του Κ.Σ.Μ.).

Επίσης, προβλέπεται αξιολόγηση και αναδιοργάνωση για τα Ν.Π.Ι.Δ. με διαφορετική όμως διαδικασία, όπου απαιτείται η προηγούμενη έκθεση αξιολόγησης για το φορέα (χωρίς απαραίτητα προηγούμενη έγκριση από το Κ.Σ.Μ.) και στη συνέχεια η προώθηση και η έκδοση των οικείων, κατά περίπτωση, κανονιστικών πράξεων για το οργανόγραμμα και το σχέδιο στελέχωσής τους.

4.2.3.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)

Με τον πρόσφατο νόμο 4369/2016, διαμορφώθηκε ένα λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν την εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο πλαίσιο της εκπλήρωσης από τη χώρα μας των προαπαιτούμενων που αφορούν στο θεματικό στόχο: “Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης”, υλοποιείται το Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα 2015-2016 που εκπονήθηκε για αυτό το σκοπό από τη Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων.

Μεταξύ των προβλεπόμενων ενεργειών, σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης για τη Στοχοθεσία και την Ποιότητα 2015-2016 περιλαμβάνεται και η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε προκαθορισμένες υπηρεσίες των Υπουργείων καθώς και η κατάρτιση της στοχοθεσίας των δημόσιων οργανώσεων για το επόμενο έτος σύμφωνα με τις νέες διατάξεις του Ν. 4369/2016.

4.2.3.3 Μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που ενισχύουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

α. Διαφάνεια και λογοδοσία

Η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας επιδιώκεται μέσω της διεύρυνσης του πεδίου εφαρμογής του προγράμματος ΔΙΑΥΓΕΙΑ³⁶⁰, καθώς και της προώθησης της εφαρμογής του άρθρου 15 του Ν. 4305/2014³⁶¹. Το άρθρο αυτό, αφορά όλες τις σχετικές προϋποθέσεις για την ανάρτηση των στοιχείων εκτέλεσης των προϋπολογισμών των δημοσίων φορέων, καθώς και την ανάληψη των προπαρασκευαστικών ενεργειών για την εφαρμογή του άρθρου 16 και για την ανάρτηση απολογιστικών στοιχείων των δαπανών επιχορηγούμενων από τη Γενική Κυβέρνηση φορέων.

Παράλληλα, με το Ν. 4325/2015³⁶² ισχυροποιούνται περαιτέρω οι διατάξεις του προγράμματος Διαύγεια, αφού 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 διαδίκτυο.

β. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Για την εξέλιξη των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, βασικά ορόσημα αποτελούν τα κάτωθι :

1. Υιοθέτηση και λειτουργία ενός ενιαίου συστήματος Διαχείρισης του Ανθρώπινου Κεφαλαίου της Δημόσιας Διοίκησης (HRMS- Δημιουργία και λειτουργία ενός ενιαίου συστήματος διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στη Δημόσια Διοίκηση)
2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση τώρα (eGovNow- προσδιορισμός των αρχών και των εργαλείων διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων του δημόσιου τομέα)
3. Λειτουργία συστήματος παροχής υπηρεσιών C.R.M. (Customer Relationship Management – σύστημα πρόσβασης των χρηστών στις υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από μία μοναδική Πύλη Ενιαίας Πρόσβασης).
4. Η υλοποίηση του Κανονισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) με αριθ. 910/2014 και συγκεκριμένα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ευρώπης, η οποία αφορά την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τις υπηρεσίες ασφάλειας για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές στην εσωτερική αγορά (eIDAS). Για την υλοποίηση των

³⁶⁰ Διαδικτυακή πύλη ΔΙΑΥΓΕΙΑ: <https://diavgeia.gov.gr/>

³⁶¹ Ν. 4305/2014, «Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα», ΦΕΚ 237/Α/31.10.2014.

³⁶² Ν.4325/2015, «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», ΦΕΚ 47/Α/11.5.2015.

παραπάνω, ψηφίζεται σχετικό σχέδιο νόμου, τον Ιούνιο του 2016, που ορίζει τα όργανα, τις δομές, τις διαδικασίες εφαρμογής, καθώς και τον τρόπο ελέγχου, της τήρησης του κανονισμού στην Ελλάδα.

4.2.3.4 Ανοιχτή Διακυβέρνηση (Open Governance)

Στο πλαίσιο της διεθνούς πρωτοβουλίας του Open Government Partnership (O.G.P.), (Ανοιχτή Διακυβέρνηση) προκρίνεται και η εφαρμογή του εθνικού Σχεδίου Δράσης για την ανοικτή διακυβέρνηση.

Η ετήσια έκθεση του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για την “ανοικτή διακυβέρνηση”, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της δημόσιας διαβούλευσης θα κατατίθεται στη Βουλή.

Το Σχέδιο Δράσης για το έτος 2016 περιλαμβάνει:

1. Τον εντοπισμό κρίσιμων φορέων της Διοίκησης για την εφαρμογή της πολιτικής των ανοικτών δεδομένων
2. Την αντιμετώπιση ζητημάτων υποδομών
3. Την συμμετοχή μετόχων εκτός της Δημόσιας Διοίκησης
4. Την ενδυνάμωση της χρήσης του συστήματος της “ανοικτής διακυβέρνησης” από φορείς του δημοσίου τομέα και λοιπούς ενδιαφερόμενους
5. Τη διερεύνηση των πτυχών οικονομικής αποτίμησης της εξεταζόμενης πολιτικής

Σε συνεργασία με τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, τη Βουλή των Ελλήνων αλλά και την Κοινωνία των Πολιτών ολοκληρώνεται η εφαρμογή του δεύτερου Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση (διετία 7/2014 – 6/2016).

Δημοσιεύτηκε η ενδιάμεση έκθεση του Ανεξάρτητου Μηχανισμού Αξιολόγησης (Independent Report Mechanism) του “O.G.P.”, που περιλαμβάνει προτάσεις, οι οποίες προέκυψαν από την εφαρμογή του δεύτερου σχεδίου δράσης.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, προχωράει η διαμόρφωση του τρίτου Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Ανοιχτή Διακυβέρνηση, για την περίοδο 2016-2018.

Στόχος του, η δημιουργία ενός σχεδίου με συγκεκριμένο αριθμό δεσμεύσεων, οι οποίες θα προέλθουν από τη συνεργασία τόσο με την Κοινωνία των Πολιτών όσο και με το σύνολο των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. Θα ακολουθηθεί, μία ανοικτή και συνεργατική διαδικασία διαβούλευσης, η οποία θα περιλαμβάνει δεσμεύσεις της Βουλής των Ελλήνων αλλά και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

4.2.3.5 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

α. Σύσταση Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών

Με τις διατάξεις του ν. 4369/2016³⁶³ εισάγεται το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών. Στο μητρώο αυτό, εγγράφονται δημόσιοι υπάλληλοι αυξημένων τυπικών προσόντων προκειμένου να στελεχώνονται από αυτούς αποκλειστικά οι θέσεις των Διοικητικών Γραμματέων των υπουργείων και των προέδρων και των μελών Διοικητικών Συμβουλίων των δημοσίων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις προβλέπεται ότι έως 30-9-2016 προκηρύσσονται οι προβλεπόμενες θέσεις και έως 31-12-2016 ολοκληρώνεται η διαδικασία πλήρωσης των θέσεων αυτών από Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής.

β. Κινητικότητα στον δημόσιο τομέα

Προς εξέταση βρίσκεται ένα νέο θεσμικό πλαίσιο για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Θα πραγματοποιείται κυρίως μέσω μετατάξεων του προσωπικού, με στόχο την αντιμετώπιση της υφιστάμενης σχετικής πολυνομίας και την ενίσχυση της διαφάνειας των διαδικασιών.

Επίσης, θα διασφαλισθεί τόσο η αποτελεσματικότερη κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών όσο και η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης. Αρχικά η διαδικασία της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, θα έχει αμιγώς εθελοντικό χαρακτήρα, η οποία θα ενισχυθεί με τη χορήγηση κινήτρων για την ταχύτερη εξέλιξη και αξιοποίηση των υπαλλήλων.

4.2.3.6 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και Ηλεκτρονική Πύλη “Ερμής”

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού με στόχο την περαιτέρω βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη και των επιχειρήσεων, 13 υπηρεσίες των Κ.Ε.Π. παρέχονται διαδικτυακά (online) και προωθείται περαιτέρω εμπλουτισμός αυτών των παρεχόμενων υπηρεσιών με νέες κατηγορίες, με στόχο τον περιορισμό της γραφειοκρατίας.

Η διαδικτυακή Πύλη ΕΡΜΗΣ³⁶⁴ παρέχει 124 ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Η διασύνδεση της Πύλης ΕΡΜΗΣ με το μηχανισμό της Πύλης TAXISnet, επέκτεινε τις δυνατότητες του συστήματος αυτού και έδωσε πρόσβαση στη χρήση των υπηρεσιών της Πύλης ΕΡΜΗΣ και των Κ.Ε.Π. σε έξι εκατομμύρια πολίτες.

³⁶³ Ν.4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης», ΦΕΚ Α 33/27-2-2016.

³⁶⁴ Διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ» : www.ermis.gov.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ
ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

5.1. Η Διοίκηση των Αλλαγών

Γενικά

Η “Διοίκηση Αλλαγών”, είναι υποσύνολο της Στρατηγικής Διοίκησης, η οποία έχει ως κύριο σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών αυτών που προκύπτουν από την επιχειρησιακή στρατηγική, με τέτοιο τρόπο ώστε η αλλαγή αυτή να πραγματοποιηθεί ανώδυνα και αποτελεσματικά με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές παρενέργειες για τον οργανισμό, εντός του οποίου επιτελείται η αλλαγή, ως προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.³⁶⁵

Είναι το σύνολο των διαδικασιών και των διοικητικών εργαλείων και τεχνικών, που χρησιμοποιούνται έτσι ώστε να είναι διαχειρίσιμη η ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής σε έναν οργανισμό. Σκοπός είναι να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο, στο πλαίσιο του φορέα της αλλαγής, όσο και στο σύνολο του οργανισμού³⁶⁶.

Η “Διοίκηση Αλλαγών”, ως λειτουργία και ως επιστημονικό πεδίο δεν αφορά το σχεδιασμό των αλλαγών, όπως π.χ. μια νέα δομή ή μια νέα διαδικασία, αλλά πρόκειται για μια σειρά δραστηριοτήτων, με στόχο τη βελτίωση ενός οργανισμού και αφορά τη διοίκηση του σχεδιασμού και την υλοποίηση των αλλαγών.

Το περιεχόμενο της βασίζεται σε αρχές, θεωρίες, μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές που βοηθούν να περιγράψουμε, να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε, να προβλέψουμε και να διαχειριστούμε αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς³⁶⁷.

Αναλυτικότερα, το περιεχόμενο της “Διοίκησης Αλλαγών” αφορά κυρίως :

- Την περιγραφή των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία και την

³⁶⁵ Κίτσιος, Φ., “Διοίκηση Αλλαγών – Η Διαδικασία της Στρατηγικής Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς”, ΕΚΔΔΑ, Πηγή διαδικτύου : <http://blogs.sch.gr/gmakis/files/2014/12/3.%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf>, Πρόσβαση 30/10/2016, σελ.: 6.

³⁶⁶ Μιχλιώτης, Σ. (2007). Οργανωσιακές αλλαγές, Εκπαιδευτικό υλικό, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης.

³⁶⁷ Jones J./ Powers E., “Change Management: The Three Elements of Transformation”, *Strategy & Business*, Issue 37, Winter 2004, σελ.: 101-104.

αποτυχία των αλλαγών

- Τα θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής των αλλαγών
- Την μεθοδολογία, τις τεχνικές και τα εργαλεία, αναφορικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών
- Τις αναλύσεις σχετικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές.

Η “Διοίκηση Αλλαγών”, είναι μία δυναμική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί και είναι διαφορετική για κάθε περίπτωση.

5.1.1 Φορείς της “Διοίκησης Αλλαγών”

Τα άτομα τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διαχείριση της αλλαγής ονομάζονται φορείς της αλλαγής. Ο φορέας αλλαγής μπορεί να προέρχεται από τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά μπορεί να είναι και εξωτερικός σύμβουλος που προσλαμβάνεται για να παρέχει την τεχνογνωσία του.

Οι εξωτερικοί σύμβουλοι προσφέρουν μια αντικειμενική άποψη, την οποία τα άτομα που προέρχονται από τον οργανισμό στερούνται. Το βασικό τους όμως μειονέκτημα έγκειται στο γεγονός ότι ενδέχεται να μην κατανοούν την ιστορία, την κουλτούρα, τις λειτουργικές διαδικασίες και το προσωπικό του οργανισμού.

Για το λόγο αυτό βλέπουμε συχνότερα, να προβαίνουν σε συγκριτικά δραστικότερες αλλαγές, γεγονός που μπορεί να αποδειχθεί μειονέκτημα, επειδή δεν θα βιώσουν εκ των έσω την αλλαγή³⁶⁸.

Οι φορείς της αλλαγής, θα πρέπει να διαθέτουν υπομονή, επιμονή, μεθοδικότητα και κατάλληλη προετοιμασία, προκειμένου να πείσουν τους εργαζόμενους ότι δεν κινδυνεύουν τα μέχρι στιγμής κερημένα τους, αλλά ότι πρόκειται να ενισχυθεί περαιτέρω η εργασιακή τους κατάσταση και οι προσωπικές τους φιλοδοξίες.

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθούν οι φορείς της αλλαγής, έχει ως κάτωθι :

- Να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να μιλούν και να διατυπώνουν ανοιχτά τους προβληματισμούς και τις φοβίες τους.

³⁶⁸ Robbins S./Decenzo D. and Coulter M., “Διοίκηση Επιχειρήσεων-Αρχές και εφαρμογές”, Εκδ.: Κριτική, Αθήνα 2012, σελ.: 383-385.

- Να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τις βαθύτερες αιτίες για τις οποίες οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές.
- Να επιτρέψουν και να διευκολύνουν την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις.
- Να δημιουργήσουν ομάδες εργαζομένων που θα αναλάβουν να πείσουν τους συναδέλφους τους για την αναγκαιότητα της αλλαγής³⁶⁹.

Τους φορείς της αλλαγής, μπορούμε να τους διακρίνουμε στις παρακάτω κατηγορίες³⁷⁰:

- Οι ηγέτες των αλλαγών είναι αυτοί που συνειδητοποιούν την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητούν την υφιστάμενη κατάσταση, οραματίζονται νέες διαδρομές. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός στη δημιουργία και τη διάδοση του οράματος της αλλαγής, καθώς και στην κινητοποίηση των εργαζομένων.
- Οι υποστηρικτές των αλλαγών, οι οποίοι είναι μέλη του οργανισμού, από οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο. Υποστηρίζουν ενεργά και διευκολύνουν την υλοποίηση των αλλαγών, επιχειρηματολογώντας για τα οφέλη τους, αντιμετωπίζοντας τις αντιδράσεις των υπολοίπων.
- Οι υλοποιητές των αλλαγών, συντονίζουν σε καθημερινή βάση, τις ενέργειες που αφορούν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της αλλαγής, συμμετέχοντας ως ενεργά μέλη σε ομάδες έργων.

Δέκτες των αλλαγών είναι όλα τα μέλη ενός οργανισμού, τα οποία πρέπει να υιοθετήσουν, να προσαρμοσθούν και να εφαρμόσουν τις αλλαγές αυτές, καθώς αυτοί είναι που καλούνται να εδραιώσουν την αλλαγή.

5.1.2 Σχεδιασμός της “Διοίκησης Αλλαγών”

Ξεκινώντας την διαδικασία των αλλαγών σε έναν οργανισμό, οι φορείς των αλλαγών, κατά το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού αυτών, πρέπει να λάβουν υπόψη τους όλα τα δεδομένα και να εκτιμήσουν μέσω παραμετροποίησης το κλίμα για την επικείμενη αλλαγή.

³⁶⁹ Κέφης, Β., “Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ”, Εκδ.: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.: 184.

³⁷⁰ Του ιδίου, σελ.: 183-190.

Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει θετικές απαντήσεις σε μια σειρά ερωτημάτων. Όσο περισσότερες είναι οι καταφατικές απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα, τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα για να στεφθεί με επιτυχία η προσπάθεια για αλλαγή.

- Ο εισηγητής της αλλαγής είναι υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, ώστε να έχει τη δύναμη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τυχόν αντιστάσεων;
- Η ανώτερη διοίκηση υποστηρίζει την αλλαγή και δεσμεύεται για την υλοποίησή της;
- Τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού αποδέχονται θετικά την υλοποίηση της επικείμενης αλλαγής;
- Υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια για την αξιολόγηση της προσπάθειας υλοποίησης της αλλαγής στα διάφορα στάδιά της και έχουν σχεδιαστεί αναλυτικά συστήματα επιβράβευσης για την ενίσχυση της υλοποίησης αυτών;
- Η προσπάθεια αλλαγής σχετίζεται με άλλες αλλαγές που υλοποιούνται ταυτόχρονα στον οργανισμό;
- Η δομή του οργανισμού είναι ευέλικτη;
- Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας του οργανισμού;
- Έχουν πραγματοποιηθεί με επιτυχία αλλαγές στο παρελθόν;
- Οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τη διοίκηση;
- Οι αποφάσεις στηρίζονται σε ευρύ φάσμα προτάσεων και λαμβάνονται με ταχύτητα³⁷¹;

Ο σχεδιασμός των αλλαγών, μπορεί να αφορά τις δομές, την κουλτούρα και τα συστήματα εργασιακών σχέσεων.

Αυτό έχει σαν συνέπεια η διαχείριση των αλλαγών να διαφέρει σημαντικά και να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, διαφορετικούς για κάθε επιχείρηση.

Σε στρατηγικό επίπεδο, η διοίκηση μπορεί να υλοποιήσει το πρόγραμμα αλλαγής σε μικρό χρονικό διάστημα ή σε μακροχρόνιο διάστημα, ανάλογα με το πόσο δραστική θέλουν να είναι η αλλαγή.

Η υλοποίηση των αλλαγών εξαρτάται επίσης, από την δεκτικότητα των εμπλεκόμενων σε αυτή, από το εύρος της αλλαγής και από το στυλ της διοίκησης. Επίσης, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της αλλαγής μπορεί να πραγματοποιηθούν μόνο από την Διοίκηση ή να συμμετέχουν και όλοι οι εργαζόμενοι που θα επηρεαστούν από αυτήν.

³⁷¹ Robbins/Decenzo/Coulter, ό.π., σελ.: 384.

Η “Διοίκηση Αλλαγών”, πρέπει να καθορίσει τους ζητούμενους στόχους με ακρίβεια και σαφήνεια, έτσι ώστε να επιλεγεί και η κατάλληλη στρατηγική, προκειμένου να οδηγηθεί ο οργανισμός στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Απαραίτητο κρίνεται, όλοι όσοι εργάζονται στον οργανισμό να γνωρίζουν τους στόχους στους οποίους αποσκοπεί η απόφαση για αλλαγή, έτσι ώστε να εφαρμοστεί σωστά και οργανωμένα.

Η άγνοια των στόχων μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία υλοποίησης της αλλαγής.

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης της αλλαγής θα πρέπει να γίνεται επαναπροσδιορισμός των στόχων, αφού είναι πολύ πιθανόν να αλλάζουν κάποια δεδομένα και συνεπώς να χρειαστεί να μεταβληθούν.

Ο σχεδιασμός που ακολουθείται θα πρέπει να προβλέπει τυχόν αποτυχίες ή λάθη στη διαδικασία της αλλαγής και να προτείνει εναλλακτικό σχέδιο αντίδρασης και αντιμετώπισης. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με τακτικό έλεγχο και διορθωτικές παρεμβάσεις.

5.1.3 Λόγοι αποτυχίας της “Διοίκησης Αλλαγών”

Η οργάνωση και υλοποίηση των αλλαγών, οι οποίες έχουν σχεδιασθεί στο πλαίσιο της “Διοίκησης Αλλαγών” είναι δύσκολη υπόθεση και σε καμία περίπτωση δεν είναι εγγυημένη η επιτυχής έκβασή της, παρότι υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές και μοντέλα τα οποία έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει. Σύμφωνα με τους Beer & Nohria³⁷² το 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν, ενώ μόνο το 30% των πλάνων επανασχεδιασμού των επιχειρήσεων κρίθηκαν επιτυχημένα.

Καθώς υπάρχουν πολλοί λόγοι αποτυχίας μιας “αλλαγής”, αναφέρουμε τους κυριότερους, οι οποίοι έχουν ως κάτωθι:

- *Έλλειψη σαφούς οράματος και στρατηγικής:* Είναι πρωταρχικής σημασίας για τον οργανισμό ο σαφής προσδιορισμός της αποστολής και του οράματός του και ακολούθως η χάραξη συγκεκριμένης στρατηγικής.
- *Υπεροψία:* Πολλές φορές παρατηρείται σε εταιρείες που υπερισχύουν στον κλάδο τους, με αποτέλεσμα η διοίκηση τους να μην μπορεί να διακρίνει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να ανταποκριθεί αναλόγως.
- *Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας:* Εάν η επικείμενη αλλαγή δεν υποστηριχθεί σθεναρά από την ηγεσία του οργανισμού, είναι βέβαιο ότι δεν πρόκειται να στηριχθεί και από τα υπόλοιπα μέλη του και υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθούν

³⁷² Beer, M., Nohria, N., “Cracking the code of change”. Harvard Business Review, 2000, p.: 133-141.

συγκρούσεις μεταξύ μελών του οργανισμού για το ποιος θα επωφεληθεί περισσότερο από την αλλαγή³⁷³.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα, στο δημόσιο τομέα όπου οι νόμοι του κράτους, παρότι έχουν ψηφιστεί δεν εφαρμόζονται, καθώς δεν έχουν προωθηθεί οι διαδικασίες για την περαιτέρω έκδοση των κανονιστικών πράξεων.

Επίσης, η αλλαγή σε κυβερνητικές θέσεις μετά από έναν ανασχηματισμό συχνά έχει ανακόψει ή ακόμη και ακυρώσει την πορεία μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας.

- *Αντίσταση κατά της αλλαγής:* Είναι ίσως ο βασικότερος λόγος αποτυχίας μιας αλλαγής. Η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού είναι πολύ δύσκολο να αλλάξει και είναι πολύ συχνό φαινόμενο οι εργαζόμενοι να μην υποστηρίζουν την αλλαγή ή ακόμη και να την παρεμποδίζουν καθώς υπάρχει ο φόβος για την απώλεια των κεκτημένων δικαιωμάτων ή προνομίων τους, κ.λπ.
- *Έλλειψη πόρων:* Κάθε προσπάθεια αλλαγής απαιτεί συγκεκριμένους υλικούς και ανθρώπινους πόρους. Το πρόγραμμα αλλαγής δρα επιβαρυντικά τόσο στον προϋπολογισμό του φορέα όσο και στην ομαλή καθημερινότητα του προσωπικού. Σαφώς, η διοίκηση θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει τους οικονομικούς πόρους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την διενέργεια της διαδικασίας της αλλαγής, για να διασφαλίσει ότι η προσπάθεια δεν θα οδηγηθεί σε σίγουρη αποτυχία.
- *Ελλιπής επικοινωνία:* Η διοίκηση θα πρέπει αναλυτικά να παρουσιάσει τον σκοπό της αλλαγής και τη σημασία της για τον οργανισμό, καθώς επίσης και του ατομικού οφέλους που θα αποκομίσουν τα στελέχη της από αυτή. Το τελευταίο, κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να δεχτούν ευκολότερα να γίνουν μέρος της αλλαγής.
- *Ανεπαρκής εκπαίδευση:* Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν για να αποκτήσουν νέες δεξιότητες ή και να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις καινούργιες συνθήκες εργασίας, μειώνοντας το φόβο για το άγνωστο ο οποίος ενισχύει την αντίσταση κατά της αλλαγής.
- *Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών:* Τα ανώτερα στελέχη τα οποία αποτελούν τη Διοίκηση των Αλλαγών, θα πρέπει να έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε

³⁷³ Βακόλα, Μ., “Διοικώντας τις Αλλαγές”, Εκδ.: Σιδέρη, Αθήνα 2005, σελ.: 22.

να είναι ικανοί να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να εφαρμόσουν τις επικείμενες αλλαγές³⁷⁴. Μεγάλο ποσοστό αποτυχίας στις αλλαγές είναι η έλλειψη θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης των ανώτερων στελεχών στα θέματα του μάνατζμεντ και της διοίκησης αλλαγών.

5.2. Η λειτουργία του προγραμματισμού στο Δημόσιο Τομέα

Ο προγραμματισμός αποτελεί συστατικό κομμάτι του μάνατζμεντ καθώς αποτελείται από ένα σύστημα αποφάσεων, οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν τη δράση του ατόμου, της ομάδας ή και ολόκληρου του οργανισμού. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το σχεδιασμό για την μελλοντική θέση του οργανισμού και τον τρόπο με τον οποίο θα το κατορθώσει.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο P. Drucker³⁷⁵: «ο προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο, καθώς το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες».

Ο οργανισμός, προκαθορίζει τι θα γίνει, γιατί, ποιος θα το αναλάβει, πότε και με ποια μέσα. Με τη δύναμη του προγραμματισμού ο άνθρωπος επιχειρεί να καταστεί κύριος του εαυτού του και να σχεδιάσει το μέλλον του συλλογικού γίνεσθαι³⁷⁶.

Ο προγραμματισμός υλοποιεί το πρώτο και βασικό στοιχείο της Επιστημονικής Διοίκησης³⁷⁷, την πρόβλεψη, μέσω της οποίας επιτυγχάνει ευεργετικές συνέπειες σε πολλά επίπεδα.

Συντελεί αποφασιστικά στην επίτευξη της ενότητας της διοικητικής δράσης, στη δημιουργία αισθήματος πειθαρχίας, υπευθυνότητας, υποβοηθά τη διοικητική αποκέντρωση με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, μειώνει την αβεβαιότητα και αποτρέπει τις άσκοπες ενέργειες και την απώλεια χρόνου, καθώς διευκολύνει τον έλεγχο μεταξύ των στόχων που προγραμματίζονται και αυτών που επιτυγχάνονται.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός, διέπεται από τις ακόλουθες αρχές³⁷⁸:

- Της χρονικής δέσμευσης, με την έννοια ότι τα προγράμματα πρέπει να δεσμεύουν τους υπεύθυνους χρονικά ως προς την υλοποίησή τους. Προγραμματίζω σημαίνει καταρχήν θέτω χρονικές προθεσμίες.

³⁷⁴ Βακόλα, Μ., ό.π., σελ.: 23-24.

³⁷⁵ Peter Drucker (1909-2005), Αμερικανός γεννημένος στη Βιέννη σύμβουλος επιχειρήσεων.

³⁷⁶ Dior, Y., «Ventures in Policy Sciences», Εκδ.: Elviesier, New York 1971, σελ.: 105.

³⁷⁷ Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Κοινή Φάση Σπουδών, ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007, σελ.: 40- 47.

³⁷⁸ Μπουραντάς, Δ., «Μάνατζμεντ», Εκδ.: Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.: 60

- της ελαστικότητας, καθώς εφόσον τα προγράμματα αφορούν το μέλλον, το οποίο είναι ευμετάβλητο, θα πρέπει να εμπεριέχουν εναλλακτικές λύσεις ή σενάρια, ώστε να καλύπτουν τις περισσότερες πιθανές περιπτώσεις
- της διόρθωσης, εφόσον το πρόγραμμα δεν αποτελεί έναν «οδηγό για όλες τις περιπτώσεις» αλλά προσαρμόζεται στα εκάστοτε δεδομένα, τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει και συνεπώς, προβαίνει σε διορθώσεις.

Ο προγραμματισμός ως έννοια διακρίνεται σε: α) τον στρατηγικό και β) τον λειτουργικό³⁷⁹.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας η οργάνωση διαμορφώνει την αποστολή και το όραμά της, καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους, επιλέγει τις μεθόδους δράσης της και κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους, καθώς αποτυπώνει την οργανωτική πολιτική της εκάστοτε οργάνωσης³⁸⁰.

Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός αποφασίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων³⁸¹. Βασικό στοιχείο του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός, ο οποίος αποτελεί την οικονομική έκφραση της υλοποίησης των στόχων του³⁸².

Οι δύο μορφές προγραμματισμού, δεν είναι μεταξύ τους ανεξάρτητες, καθώς ο επιχειρησιακός προγραμματισμός απορρέει από τον στρατηγικό προγραμματισμό, τον οποίο και υλοποιεί.

Σε συνέχεια των παραπάνω, τα προγράμματα διακρίνονται σε :

- α) στρατηγικά ως τα μακροπρόθεσμα προγράμματα με χρονικό ορίζοντα 3 με 5 χρόνια
- β) επιχειρησιακά ως τα μεσοπρόθεσμα με ορίζοντα δράσης 1 με 3 χρόνια και
- γ) προγράμματα δράσης ως οι πρωτοβουλίες που πρέπει να αναληφθούν για την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων με διάρκεια 1 έτος³⁸³.

Ο προγραμματισμός, ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα:

- Ο οργανισμός προχωρά στην ακριβή αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης. Αποφασίζονται οι προσδοκίες της διοίκησης και των μελών του οργανισμού, και αποσαφηνίζεται το όραμά της³⁸⁴ καθώς και οι πόροι που διαθέτει.

³⁷⁹ Thompson, J.,D., «Organization in Action», Εκδ.: McGraw-Hill, New York 1967, p.:96-104.

³⁸⁰ Μπουραντάς, Δ., «Μάνατζμεντ», ό.π. σελ.: 51-71.

³⁸¹ Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», 2007 ό.π..

³⁸² G.A. Steiner, G., A., «Top Management Planning», Εκδ.: Macmillan, New York 1969.

³⁸³ Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, “Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης”, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004, ό.π.

³⁸⁴ ό.π., Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, “Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης”, 2007.

Καταγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία ως εσωτερικά χαρακτηριστικά του οργανισμού. Πρόκειται για την ανάλυση S.W.O.T (strengths, weaknesses, opportunities, threats), η οποία παρουσιάζει μια πλήρη εικόνα του οργανισμού και αποτελεί το βασικό εργαλείο του προγραμματισμού, ως μέθοδος ανίχνευσης, καταγραφής και ανάλυσης τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος³⁸⁵,

- θέτει στόχους,
- εκτιμά το κόστος των δαπανών (προϋπολογισμό) και
- λαμβάνει χώρα η διαδικασία του ελέγχου και της αξιολόγησης. Στο στάδιο αυτό εκτιμώνται οι εκροές, επισημαίνονται οι αποκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό και διορθώνονται οι αστοχίες. Για τη διόρθωση των αποκλίσεων που εντοπίζονται μέσω του ελέγχου, χρησιμοποιούνται τα μέτρα τα οποία είχαν τεθεί με τον αρχικό προγραμματισμό και αφορούν στη διόρθωση μέσω των αιτίων που τις προκαλούν³⁸⁶. Στο σημείο αυτό, φαίνεται η σύνδεση της λειτουργίας του ελέγχου με αυτή του προγραμματισμού.

Η διοίκηση, πρέπει να παράγει αποτελέσματα έγκαιρα και να βρίσκεται εντός των ορίων του προϋπολογισμού. Οι διαδικασίες, τα εργαλεία και οι τεχνικές του προγραμματισμού, βοηθούν τη διοίκηση στη μεγιστοποίηση της απόδοσης, στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στη βελτίωση των δεξιοτήτων και τελικώς στην πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού³⁸⁷.

5.3. Αναδιάρθρωση του οργανωτικού σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση

Ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός της αναδιάρθρωσης του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο ακόλουθος: «Η αναδιάρθρωση των οργανωτικών διαδικασιών είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των οργανωτικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων, σε απόλυτο συνδυασμό με τα κρίσιμα κριτήρια απόδοσης, όπως είναι το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι παροχές υπηρεσιών, καθώς και η ταχύτητα των προσφερόμενων και των παρεχόμενων υπηρεσιών ή των παραγόμενων προϊόντων»³⁸⁸.

³⁸⁵ Κέφης, Β., “Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ : Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες”, Εκδ.: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.: 81.

³⁸⁶ Κέφης, Β., ό.π. σελ. 89.

³⁸⁷ Bruce, A., Lengdon, K., “Project Management”, Dorling Kindersley LTD, London 2000.

³⁸⁸ Hammer, M., and Champy, J., “Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης: Ένα Επαναστατικό Μανιφέστο για

Οι στόχοι του ανασχεδιασμού θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των βασικών στόχων του οργανισμού.

Οι πιο συχνοί στόχοι ενός ανασχεδιασμού διαδικασιών περιλαμβάνουν:

- *Ορθολογικές διαδικασίες*: κοινός στόχος των προγραμμάτων ανασχεδιασμού είναι να κάνουν τις διαδικασίες του οργανισμού, όσο το δυνατόν, περισσότερο αποτελεσματικές. Αυτό σημαίνει βελτίωση της ροής εργασίας και μικρότερος χρόνος αναμονής για την εκτέλεση των εργασιών.
- *Βελτίωση της ποιότητας*: Η ποιότητα αφορά τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς και την ελαχιστοποίηση των λαθών κατά την παραγωγική διαδικασία.
- *Μείωση κόστους*: Η μείωση του κόστους αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους που οδηγούν στην απόφαση του οργανισμού για ριζικό ανασχεδιασμό. Από χρηματοοικονομική άποψη, η υψηλή αποδοτικότητα προϋποθέτει αρκετά χαμηλό κόστος, καθώς επίσης και υψηλά κέρδη.
- *Αύξηση των εσόδων*: Μακροπρόθεσμα, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών ενός οργανισμού, για την βελτίωση της ποιότητας αυτών, επηρεάζει σημαντικότερα τα έσοδά του. Η βελτίωση αυτή συνεισφέρει στην αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών, του οργανισμού.
- *Προσανατολισμός στον πελάτη/πολίτη*: Από τους σημαντικότερους, στόχους του ανασχεδιασμού είναι τόσο η εδραίωση όσο και η βελτίωση της λεγόμενης πελατοκεντρικής ή πολιτοκεντρικής φιλοσοφίας σε έναν οργανισμό.
- *Διαχείριση λειτουργιών μετά από συγχώνευση*: Η εφαρμογή του ανασχεδιασμού των διαδικασιών σε έναν οργανισμό μετά από συγχώνευση ή εξαγορά, είναι ιδιαίτερη περίπτωση, καθώς πολλές λειτουργίες θα πρέπει να συνδυαστούν και αρκετές να καταργηθούν.

Για την επιτυχημένη, έκβαση των προγραμμάτων ανασχεδιασμού των οργανωτικών διαδικασιών ενός οργανισμού, καθίσταται απαραίτητη η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασφάλιση ορισμένων προϋποθέσεων, οι σημαντικότερες των οποίων είναι³⁸⁹:

- Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού για ηθική και υλικοτεχνική υποστήριξη.
- Η κατανόηση όλων των διαδικασιών του οργανισμού και της σχέσης μεταξύ τους.

την επιτυχία”, Εκδ.: Γαλαίος, Αθήνα 1993, σελ.: 23.

³⁸⁹ Hammer, M., and Champy, J., 1993, ό.π., p.:43.

- Η κατανόηση της αποστολής και της στρατηγικής του οργανισμού.
- Η κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού.
- Η κατανόηση της φύσης των αλλαγών οι οποίες πραγματοποιούνται στον οργανισμό.
- Η χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας εντός του οργανισμού.

Μετά τα παραπάνω, πρέπει να σημειωθεί ότι ο ανασχεδιασμός των οργανωτικών διαδικασιών σε έναν οργανισμό, δεν μπορεί να διαρκεί για μεγάλη χρονική περίοδο. Έτσι, η διαδικασία αυτή θεωρείται από τους περισσότερους μελετητές, ένα είδος έργου, το οποίο έχει αρχή και τέλος εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού, ο οποίος μπαίνει στη διαδικασία του ανασχεδιασμού των οργανωτικών του διαδικασιών, θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ορθολογική και οικονομική διαχείριση του χρόνου, των υλικών, του ανθρώπινου δυναμικού και τελικά στο κόστος, το οποίο είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου.

5.4. Διαρθρωτικές αλλαγές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο

Τομέα

5.4.1. Γενικά

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού κατέχει σημαντική θέση, καθώς αναγνωρίζεται ευρέως ως ο κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία του. Είναι ευνόητο, ότι όσο καλά τεχνικά μέσα και αν διαθέτει ένας οργανισμός και όσο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας και αν χρησιμοποιεί αν δεν φροντίσει να έχει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις δεν θα κατορθώσει ποτέ να φτάσει και να ξεπεράσει τους στόχους της.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι επιφορτισμένη με τις παρακάτω σημαντικές αρμοδιότητες³⁹⁰:

- την μελέτη αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό
- την ανάλυση, την περιγραφή και το σχεδιασμό των εργασιών
- τον σωστό προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- την πρόσληψη, την απασχόληση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων
- την εκπαίδευση του προσωπικού,

³⁹⁰ Πρινιανάκη, Ε., “Σημειώσεις στην Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων”, 1995, σελ.: 27 – 35.

- τις εργασιακές σχέσεις
- την αξιολόγηση της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού
- τη φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας
- τον σχεδιασμό των παροχών και των υπηρεσιών για το ανθρώπινο δυναμικό (παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού).

Μέσω της επιτυχούς εφαρμογής των παραπάνω αρμοδιοτήτων της, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στην εξεύρεση, την επιλογή και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Επίσης, με την προώθηση των κατάλληλων κινήτρων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία αποτελεί την σημαντικότερη παράμετρο για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού³⁹¹.

5.4.2 Αλλαγές στη δομή των Δημοσίων Υπηρεσιών

Παρακάτω, θα αναφερθούμε στις μεταβολές της δομής των δημοσίων υπηρεσιών, που πραγματοποιήθηκαν στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, καθώς είναι αλληλένδετες και σαφώς επηρεάζουν τα θέματα τα οποία άπτονται της “Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού”.

Ο στρατηγικός στόχος, ο οποίος αφορά τις αλλαγές στη δομή των δημόσιων υπηρεσιών και ο οποίος υλοποιείται υπό την ευθύνη του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.Δ.Μ.Η.Δ.), είναι η ριζική αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω της αξιολόγησης των διοικητικών μονάδων και του προσωπικού, που θα οδηγήσουν στη σύνταξη νέων οργανογραμμάτων και θα λάβουν τη νομική μορφή ενός οργανισμού με προεδρικό διάταγμα.

Επίσης, σύμφωνα με το άρθρο 35 παρ. 4 του Ν. 4024/2011³⁹² και της μεταρρυθμιστικής πολιτικής για την αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε αυτή να γίνει πιο λειτουργική, αποτελεσματική και αποδοτική ως προς την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής, συγκροτήθηκε στο Υπουργείο Οικονομικών, με απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.Δ.Μ.Η.Δ.), Επιτροπή Αξιολόγησης των Δομών³⁹³.

³⁹¹ Χολέβας, Ι., “Οργάνωση και Διοίκηση (Management)”, Εκδ.: Interbooks, Αθήνα 1995, σελ.: 29.

³⁹² Ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226/Α/2011).

³⁹³ ΔΙΔΚ/Φ.38/4/οικ.17644/30-7-2012 Απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τροποποίηση αυτής με την αρ. ΔΙΔΚ/Φ.38/4/18229/22-8-2012.

Οι στόχοι της αξιολόγησης, οι οποίοι ορίστηκαν από το Υ.Δ.Μ.Η.Δ. και απευθύνονταν σε όλα τα υπουργεία έχουν ως κάτωθι:

- Ο επαναπροσδιορισμός της αποστολής και των αρμοδιοτήτων κάθε δημόσιας υπηρεσίας και η κατάργηση όσων δεν εξυπηρετούν την κοινωνία.
- Η ελαχιστοποίηση του αριθμού των οργανωτικών μονάδων (οργανισμοί, γενικές διευθύνσεις, τμήματα κ.λπ., προκειμένου για εξοικονόμηση πόρων)
- Μείωση του απαιτούμενου χρόνου καθώς και των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση των πολιτικών.
- Λειτουργία όλων των οργανωτικών μονάδων εντός αυστηρού δημοσιονομικού πλαισίου.
- Δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης που να ανταποκρίνεται άμεσα στις απαιτήσεις της κοινωνίας.
- Βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων³⁹⁴.

Αποστολή της Επιτροπής³⁹⁵ αυτής καταρχάς, ήταν να διατυπώνει συγκεκριμένες, τεκμηριωμένες προτάσεις για την ολοκληρωμένη αναδιοργάνωση των δομών του Υπουργείου Οικονομικών, ώστε να επιτευχθεί η οργανωτική και λειτουργική αναβάθμισή του. Στο σχηματισμό των προτάσεων αυτών, ελήφθησαν υπόψη οι περιορισμοί, οι οποίοι αφορούσαν τη μείωση του αριθμού των προσλήψεων, βάσει της αναλογίας 1:5, καθώς και στη μείωση των δαπανών κατά 25% (εκτός των δαπανών μισθοδοσίας και των δαπανών για επενδύσεις), σύμφωνα με το Μεσοπρόθεσμο Πρόγραμμα Δημοσιονομικής Προσαρμογής 2012-2015.

Η αξιολόγηση της δομής και η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης ολοκληρώθηκε τον Δεκέμβριο 2012.

Το νέο οργανόγραμμα του Υπουργείου Οικονομικών εγκρίθηκε στις 23.4.2013 από το Διυπουργικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης³⁹⁶, υπό την προεδρία του Πρωθυπουργού, βασιζόμενο και στις προτάσεις της ανωτέρω Επιτροπής.

Περαιτέρω, το εγκεκριμένο οργανόγραμμα τυγχάνει επεξεργασίας από αρμόδια επιτροπή του Υπουργείου Οικονομικών, προκειμένου να λάβει τη νομική μορφή ενός οργανισμού με

³⁹⁴ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης -Δελτίο τύπου, 9.10.2012.

³⁹⁵ Η λειτουργία της προβλέπεται στο άρθρο 35 του ν. 4024/2011.

³⁹⁶ Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης, Μεταρρυθμιστικές Δράσεις: Υπουργείο Οικονομικών, 23.4.2013, Πηγή Διαδικτύου:

http://www.minpress.gr/minpress/ypoiik_organogramma_metarrythmistikes_drasesis_gcr_23.04.2013.pdf, Πρόσβαση: 25/02/2015.

προεδρικό διάταγμα. Η διαδικασία, σύμφωνα με όσα ορίζει ο Ν. 4024/2011, αναμενόταν να έχει ολοκληρωθεί μέχρι την 31.12.2013.

Τα χαρακτηριστικά της νέας οργανωτικής δομής είχαν ως εξής:

- Ενοποίηση σχεδιασμού οικονομικής, φορολογικής και δημοσιονομικής πολιτικής και διαχωρισμός της από τη φορολογική διοίκηση, με τη σύσταση μιας Γενικής Γραμματείας Υπουργείου Οικονομικών, της οποίας θα προΐσταται ο Γενικός Γραμματέας Υπουργείου Οικονομικών, με ταυτόχρονη κατάργηση της Γενικής Γραμματείας Δημοσιονομικής Πολιτικής.
- Ενοποίηση του δημοσιονομικού-ελεγκτικού μηχανισμού του Υπουργείου Οικονομικών
- Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών (Γ.Δ.Ο.Υ.). Αποστολή της είναι ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η μέριμνα για την πιστή τήρηση των διαδικασιών που αφορούν στον προϋπολογισμό, στον οικονομικό προγραμματισμό και στη λογιστική αποτύπωση όλων των δραστηριοτήτων του φορέα.
- Ενδυνάμωση της Διεύθυνσης Προϋπολογισμού Γενικής Κυβέρνησης και Τμήματος Υποστήριξης Γ.Δ.Ο.Υ. για την ομοιόμορφη και αποτελεσματική υλοποίηση της δημοσιονομικής διαχείρισης και ευθύνης.
- Οι Υπηρεσίες Δημοσιονομικού Ελέγχου (Υ.Δ.Ε.), για τη μεν κεντρική υπηρεσία, παραμένουν μια σε κάθε Υπουργείο και δημιουργούνται 13 Περιφερειακές σε επίπεδο διεύθυνσης.
- Σημαντική μείωση των οργανωτικών μονάδων της υπηρεσίας, κατά 40% όσον αφορά τις Γενικές Διευθύνσεις και κατά 58% όσον αφορά τις Διευθύνσεις, γεγονός που οδηγεί σε σημαντική μείωση των θέσεων ευθύνης του φορέα.

Μετά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι αξιοσημείωτο ότι οι νέες δομές όπως αποτυπώνονταν για όλα τα υπουργεία, δεν αξιολογήθηκαν με κανένα άλλο κριτήριο πέραν του ονομαστικού³⁹⁷. Δηλαδή, προκρίθηκε η ονομαστική σύγκλιση μιας δομής με μια άλλη και δεν δόθηκε έμφαση στις ασκούμενες αρμοδιότητες, που θα δικαιολογούσαν την ύπαρξη μιας δομής και την προστιθέμενη αξία της στη συνολική παραγωγικότητα του υπουργείου.

³⁹⁷ Καρκατσούλης, Π., (2013). “Της αναδιοργάνωσης: οργάνωση- αναδιοργάνωση-αποδιοργάνωση”, Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (ΙΝΕΡΙΠ), Αύγουστος 2013, Πηγή Διαδικτύου:<http://www.inerp.gr/el/blog/92-tis-anadiorganoseos-apodiorganosi.html>, Πρόσβαση: 03/05/2016.

Επίσης διαπιστώνεται, ότι δεν αξιοποιήθηκε η έκθεση του ΟΟΣΑ³⁹⁸ για τη λειτουργική αξιολόγηση, η οποία διέκρινε τις δομές, αναλόγως των αρμοδιοτήτων σε επιτελικές, υποστηρικτικές και πληροφοριακές.

5.4.3 Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Μετά την ολοκλήρωση των εκθέσεων αξιολόγησης, έπεται η περιγραφή των θέσεων και των διαδικασιών.

Είναι μια σημαντική και κρίσιμη διαδικασία, μέσω της οποίας θα καθοριστούν τα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η οργάνωση και η απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών (αφορά το σύνολο των υπουργείων, των Ν.Π.Δ.Δ. της αρμοδιότητάς τους και των ανεξάρτητων διοικητικών αρχών).

Βασική επιδίωξη είναι να διαπιστωθεί τεκμηριωμένα ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων που χρειάζεται κάθε υπηρεσία.

Σημαντικός παράγοντας στην ανάπτυξη αυτού του νέου μοντέλου οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης, αποδεικνύεται ο σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

Με τη σύνταξη των νέων καθηκοντολογίων σε κάθε δημόσια υπηρεσία, κάθε υπάλληλος θα γνωρίζει τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας που κατέχει, τα καθήκοντα καθώς και οι απαιτήσεις που απορρέουν από αυτή.

Πρόκειται για ένα εργαλείο διοικητικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και σε συνδυασμό με την στοχοθεσία του δημόσιου οργανισμού, δημιουργούν μια νέα δυναμική για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση.

Εικάζεται, ότι εφόσον λειτουργήσουν όπως έχουν προγραμματιστεί τα παραπάνω, η πολιτική εξουσία δεν θα μπορεί πλέον να δημιουργεί, απρογραμμάτιστα και αλόγιστα, νέες υπηρεσίες και νέες οργανικές θέσεις για την κάλυψη των πελατειακών της αναγκών, διογκώνοντας το κράτος χωρίς να τεκμηριώνεται η όποια παρέμβαση με εκθέσεις αξιολόγησης και σχέδια στελέχωσης.

Η εφαρμογή του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, συνεπάγεται αλλαγή της υπάρχουσας νοοτροπίας και στοχεύει στην εμπέδωση μιας διαφορετικής διοικητικής κουλτούρας

³⁹⁸ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), Επιθεωρήσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ, Ελλάδα -Επιθεώρηση Κεντρικής Διοίκησης, εκδόσεις ΟΟΣΑ, 2012. Πηγή Διαδικτύου: http://www.keepeek.com/DigitalAssetManagement/oecd/governance/oecd-publicgovernance-reviews_9789264179158-el, Πρόσβαση: 03/05/2016.

προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα, με επίκεντρο το κράτος και τον πολίτη.

Προκειμένου να επιταχυνθεί η διαδικασία υλοποίησης κατά τρόπο ορθολογικό και ομοιόμορφο, εκδόθηκε από το Υ.Δ.Μ.Η.Δ. ένας οδηγός, στον οποίο αποτυπώνεται η σημασία της κατάρτισης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, περιλαμβάνεται η σχετική μεθοδολογία και παρέχονται κατευθύνσεις και παραδείγματα για την κατάρτιση τους³⁹⁹.

Με βάση σχετικές οδηγίες του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.⁴⁰⁰ τον συντονισμό της διαδικασίας ανέλαβε η Διεύθυνση Προσωπικού, η οποία μερίμνησε για τον προσδιορισμό των υπευθύνων εφαρμογής του έργου, που ήταν οι προϊστάμενοι των Τμημάτων και των Διευθύνσεων.

Σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό του Υ.Δ.Μ.Η.Δ., υπολογίζεται ότι τα περιγράμματα θέσης που θα δημιουργηθούν σε κάθε υπουργείο, θα αποτελέσουν βασικό κριτήριο της αξιολόγησης για τους υπαλλήλους, αναφορικά με το εάν διαθέτουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τα προσόντα της περιγραφόμενης θέσης.

Όσοι δεν ταιριάζουν στο προφίλ των θέσεων ενός φορέα ή πλεονάζουν, προτείνεται να οδηγηθούν σε κινητικότητα, προκειμένου να τοποθετηθούν σε άλλη υπηρεσία του δημοσίου, με την προϋπόθεση η εργασιακή τους φυσιογνωμία ταυτίζεται με την περιγραφή της κενής θέσης. Η κινητικότητα προτάσσεται ως λύση για την ορθολογική κατανομή του προσωπικού, με σκοπό να αντισταθμιστούν τα κενά που προκύπτουν από τις συνταξιοδοτήσεις καθώς και να αντιμετωπιστούν επείγουσες ανάγκες στελέχωσης.

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Π. Καρκατούλη⁴⁰¹, τα περιγράμματα για όλα τα υπουργεία, συμπληρώθηκαν με βάση την απεικόνιση της καθημερινής εργασίας που ήδη επιτελούσαν οι υπάλληλοι.

Επομένως, δεν συνδέονται με τις νέες δομές, αλλά ούτε με επιθυμητές γνώσεις και δεξιότητες και ούτε με δείκτες επίδοσης.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι τελικά, η εν λόγω διαδικασία να δημιουργεί αβεβαιότητα στους υπαλλήλους, σχετικά με τα κριτήρια της κινητικότητας και το μέλλον όσων ενταχθούν, δεδομένων των μνημονιακών υποχρεώσεων⁴⁰².

³⁹⁹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οδηγός για τον Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, Απρίλιος 2013, Πηγή Διαδικτύου : <http://www.ydmed.gov.gr/wpcontent/uploads/min/OdigosGiaTaPerigrammataTheseonErgasias.pdf>, Πρόσβαση: 12/05/2016.

⁴⁰⁰ Υ.Δ.Μ.Η.Δ., έγγραφο αριθμ. ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29.04.2013 «Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου «Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας».

⁴⁰¹ Καρκατούλης, Π., “Πρόσωπα και προσωπεία: Όταν η αντι-μεταρρύθμιση βαφτίζεται μεταρρύθμιση”, Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (INEPI), Σεπτέμβριος 2013, Πηγή Διαδικτύου: <http://www.inerp.gr/el/blog/96-prosopa-kai-prosopeia.html>, Πρόσβαση : 03/05/2016.

5.5 Διαδικασίες ελέγχου στη Δημόσια Διοίκηση

Ο κρατικός μηχανισμός, μέσω της νομοθετικής εξουσίας, έχει παραχωρήσει το δικαίωμα της άσκησης της δημόσιας εξουσίας, στη Δημόσια Διοίκηση.

Η πολιτεία, προκειμένου να ενισχύσει την έννοια της δημοκρατίας, εισήγαγε μια σειρά από περιορισμούς με στόχο τη διασφάλιση της δημοκρατικότητας της δημόσιας διοίκησης.⁴⁰³

Αναλυτικότερα, οι περιορισμοί αυτοί συνοψίζονται στις παρακάτω βασικές αρχές :

α) Στην «αρχή της νομιμότητας», όπου η έννοια της νομιμότητας συνδέεται άρρηκτα με το δημοκρατικό πολίτευμα και αποτελεί προστατευτική δικλίδα για τους πολίτες έναντι της ασυδοσίας και της αυθαιρεσίας των διοικούντων, καθώς περιορίζει τη δράση τους στην εφαρμογή προκαθορισμένων κανόνων,

β) στην «αρχή της λογοδοσίας», όπου σύμφωνα με αυτή, όλα τα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης υπόκεινται σε έλεγχο,

γ) στην «αρχή της αποδοτικότητας», καθώς η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να αναζητά τρόπους για την μεγιστοποίηση της απόδοσής της, με στόχο την εξάλειψη της κακοδιαχείρισης και της αναποτελεσματικότητας,

δ) στην «αρχή της δημοσιότητας», καθώς η Δημόσια Διοίκηση υποχρεώνεται στη δημοσιοποίηση των αποφάσεών της, με σκοπό την εξάλειψη της αδιαφάνειας και της αναξιοκρατίας.

Βάσει των παραπάνω αρχών, διαμορφώνεται το πλαίσιο επί του οποίου αναπτύσσεται το σύστημα ελέγχου στη Δημόσια Διοίκηση.

Καθώς ο έλεγχος είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, η πρόβλεψη της δυνατότητας ελέγχου είναι αναγκαία, προκειμένου να προαχθεί το δημόσιο συμφέρον, με στόχο την παράλληλη προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών⁴⁰⁴.

Ο σύννομος έλεγχος της Δημόσιας Διοίκησης, αναφέρεται στη συμμόρφωση των κρατικών οργάνων στους κανόνες δικαίου που διέπουν τη δράση, τη λειτουργία και την οργάνωση του κράτους.⁴⁰⁵

Οι βασικές μορφές ελέγχου της δημόσιας διοίκησης, είναι ο *κοινοβουλευτικός έλεγχος*, ο *δικαστικός έλεγχος* και ο *διοικητικός έλεγχος*.

Σύμφωνα με το άρθρο 70 του συντάγματος και το άρθρο 124 του κανονισμού της Βουλής, ο

⁴⁰² Καρκατσούλης, Π., Αύγουστος 2013, ό.π..

⁴⁰³ Κόντης, Θ., “Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση”, Αθήνα 1997, Εκδ.: Σύγχρονη Εκδοτική, σελ.: 44 – 46.

⁴⁰⁴ Μακρυδημήτρης, Α., “Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης”, Θεσσαλονίκη 2010, Εκδ.: Σάκκουλα, σελ.: 257-263.

⁴⁰⁵ Τσουντας, Κ., Τρανταφύλλου, Α., “Η Οργάνωση και οι Λειτουργίες της Κεντρικής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης”, Αθήνα 2009, Εκδ.: Παπαζήση, σελ.:20-25.

κοινοβουλευτικός έλεγχος στον οποίο υπόκειται το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης ασκείται από το κοινοβούλιο σε επίπεδο ολομέλειας ή κατ' εξαίρεση από το τμήμα διακοπής των εργασιών καθώς και από τις διαρκείς επιτροπές της συνόδου.

Τα εργαλεία άσκησης του κοινοβουλευτικού ελέγχου, συνίστανται στις αναφορές δηλ., σε γραπτά αιτήματα πολιτών που εκφράζονται μέσω των βουλευτών, στις ερωτήσεις από τους βουλευτές προς τους υπουργούς, στις αιτήσεις κατάθεσης εγγράφων, όπου με γραπτά αιτήματα βουλευτών προς τα αρμόδια υπουργεία ζητούνται έγγραφα τα οποία αφορούν δημόσιες υποθέσεις, στις επερωτήσεις οι οποίες τίθενται από τους βουλευτές με σκοπό τον έλεγχο της κυβέρνησης, στη συζήτηση προ ημερήσιας διάταξης, στις εξεταστικές επιτροπές οι οποίες ασχολούνται με την εξέταση ειδικών θεμάτων και στην πρόταση εμπιστοσύνης και δυσπιστίας, η οποία αφορά την εκδήλωση εμπιστοσύνης του κοινοβουλίου προς την κυβέρνηση⁴⁰⁶.

Ο δικαστικός έλεγχος, σύμφωνα με το άρθρο 20 του συντάγματος, είναι ο δραστικότερος έλεγχος της κρατικής Διοίκησης και των Ν.Π.Δ.Δ. Αναφέρεται στο δικαίωμα δικαστικής προστασίας του πολίτη έναντι της δημόσιας εξουσίας και των ιδιωτών⁴⁰⁷.

Ο έλεγχος αυτός διεξάγεται εκτός των κόλπων της Διοίκησης από ανεξάρτητα κρατικά όργανα τους δικαστές, συντεταγμένα από το Σύνταγμα και το νόμο. Όργανα του δικαστικού ελέγχου της κρατικής και της άλλης Διοίκησης είναι τα διοικητικά δικαστήρια, όπως τα διοικητικά πρωτοδικεία, τα διοικητικά εφετεία και το Συμβούλιο της Επικρατείας, και το Ελεγκτικό Συνέδριο⁴⁰⁸. Αρμόδια για την εκδίκαση διοικητικών διαφορών, είναι τα διοικητικά δικαστήρια, δηλ., τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια, το Συμβούλιο της επικρατείας και το ελεγκτικό συνέδριο, τα οποία εκτός του ελέγχου νομιμότητας, αναλαμβάνουν και τη διευθέτηση υποθέσεων μεταξύ κράτους και πολιτών.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η λαϊκή κυριαρχία, η δημόσια διοίκηση υποχρεούται να συμμορφώνεται προς τις αποφάσεις της δικαστικής εξουσίας, επιβεβαιώνοντας την αρχή της διάκρισης των εξουσιών⁴⁰⁹.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Α. Μακρυδημήτρη: *«ο διοικητικός έλεγχος αποτελεί στην ουσία μια μορφή εσωτερικού ελέγχου ή αυτοελέγχου της διοίκησης, αφού ασκείται από όργανα που λειτουργούν στο πλαίσιο της εκτελεστικής εξουσίας. Μπορεί να λαμβάνει τη μορφή του ιεραρχικού ελέγχου ή της διοικητικής εποπτείας και ασκείται είτε αυτεπαγγέλτως είτε κατόπιν*

⁴⁰⁶ Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., Ρομπόκου –Καραγιάννη, Α., “Έλεγχος και διοικητική μεταρρύθμιση”, Αθήνα 2001, Πάντειο Πανεπιστήμιο, σελ.:35.

⁴⁰⁷ Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, “Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα”, Αθήνα 2001, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα, σελ.: 127.

⁴⁰⁸ Βενετσανοπούλου, Μ., «Κακοδιοίκηση και διαφθορά» ό.π. σελ.: 44-45.

⁴⁰⁹ Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., “Έλεγχος της Διοίκησης”, Αθήνα 2006, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα, σελ.:19-28.

διοικητικής προσφυγής ή αναφοράς πολίτη, του οποίου τα έννομα συμφέροντα εθίγησαν από πράξη ή παράλειψη της διοίκησης»³⁶⁴.

Η σημασία του διοικητικού ελέγχου, συνδυάζεται με την ευθύνη υλοποίησης προκαθορισμένων στόχων και τον εντοπισμό λειτουργικών αδυναμιών με παράλληλη ανάπτυξη διορθωτικών ενεργειών, για την εξασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων⁴¹⁰.

Το χαμηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας του διοικητικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση, διαπιστώνεται από την εμφανή αδυναμία εκπλήρωσης των στόχων και στρατηγικών που έχουν τεθεί από την ανώτατη κρατική Διοίκηση.

Η οπτική του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, προβάλλει τον έλεγχο ως μια διαδικασία η οποία αναλαμβάνει να εξασφαλίσει την υλοποίηση στόχων, μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από τη διαδικασία εκτέλεσης⁴¹¹.

Αναλυτικότερα, το επιχειρησιακό μάνατζμεντ για την ορθή εκτέλεση ενός προγράμματος ελέγχου, θεωρεί ότι η διάρθρωση του πρέπει να εξελίσσεται με βάση τρία επιμέρους στοιχεία: τη διαμόρφωση ενός προτύπου προς επίτευξη, την επιλογή ενός μέσου αξιολόγησης των επιδόσεων και την ανάπτυξη μιας διαδικασίας σύγκρισης μεταξύ προτύπων και πραγματικών αποτελεσμάτων.

Η Δημόσια Διοίκηση, δεδομένης της πολυδιάστατης φύσης της, αδυνατεί να εφαρμόσει τεχνικές προληπτικού ελέγχου, για τον λόγο αυτό εστιάζει στον έλεγχο που υλοποιείται παράλληλα με την πορεία των εργασιών καθώς και στον έλεγχο που διεξάγεται μετά την ολοκλήρωση των προγραμματισμένων εργασιών.

Τα παραπάνω αναφερόμενα είδη ελέγχου, παρότι εφαρμόζονται από τη Δημόσια Διοίκηση, δεν σημειώνουν την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα.

Βασικοί λόγοι αποτυχίας, είναι ότι ο έλεγχος ασκείται κατά κύριο λόγο από ανώτερους δημόσιους υπάλληλους προς του υφισταμένους τους, χωρίς να έχει προηγηθεί κατάλληλη εκπαίδευση καθώς επίσης δεν έπαψε να υφίσταται η νοοτροπία της δημοσιοϋπαλληλικής μονιμότητας, η οποία εν μέρει ευθύνεται για την ανευθυνότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Προκειμένου, να γίνει πιο αποτελεσματική η Δημόσια Διοίκηση, θα πρέπει να υιοθετήσει τεχνικές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, εξοπλίζοντας τα συστήματα ελέγχου της με χαρακτηριστικά, όπως⁴¹²:

- ακρίβεια ως προς τις μετρήσεις της,

³⁶⁴ Φαναριώτη, Π., “Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management”, Αθήνα 1999, Εκδ.: Α. Σταμούλη, σελ. 158.

³⁶⁵ James, P., “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Αθήνα 1998, Εκδ.: Κλειδάριθμος, σελ 288.

³⁶⁶ Μπουραντάς, Δ., “Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές”, Αθήνα 2002, Εκδ.: Γ. Μπένου, σελ.: 212-213.

- αντικειμενικότητα κατά την συλλογή ποιοτικών πληροφοριών,
- χρονική καταλληλότητα δηλ., έγκαιρη πληροφόρηση,
- η πληροφόρηση του συστήματος ελέγχου πρέπει να διοχετεύεται στους αρμόδιους φορείς,
- εστίαση στις ευάλωτες περιοχές για την υγιή λειτουργία του οργανισμού,
- ευελιξία στο σύστημα ελέγχου καθώς θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες,
- οικονομικότητα καθώς βασική αξία του ελέγχου αποτελεί η δυνατότητα σχηματισμού διορθωτικών κινήσεων, διατηρώντας τη σχέση κόστους-οφέλους,
- αποδοχή από τα μέλη του συστήματος που υπόκεινται τον έλεγχο.

Ο έλεγχος αποτελεί βασική λειτουργία του επιχειρησιακού μάνατζμεντ, εξαιρετικά κρίσιμη για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, καθώς η εγκυρότητα του ελέγχου μπορεί να οδηγήσει στη μεγιστοποίηση της συνολικής αποτελεσματικότητας, η οποία θα μπορούσε να αποβεί εξαιρετικά χρήσιμη για την ορθολογική ολοκλήρωση των δημόσιων υποθέσεων⁴¹³.

Περαιτέρω, η αλματώδης πρόοδος του επιχειρησιακού μάνατζμεντ σε συνδυασμό με τη διαρκή απαίτηση για υψηλότερες αποδόσεις, εξόπλισε τον επιχειρηματικό κόσμο με σύγχρονα διοικητικά εργαλεία, παρέχοντας τη δυνατότητα επίτευξης υψηλότερων αποτελεσμάτων. Επίσης, λόγω της επιτυχούς εφαρμογής των παραπάνω εργαλείων στον ιδιωτικό τομέα, παρουσιάζεται μια τάση προσαρμογής τους και στον Δημόσιο Τομέα, με στόχο την ανάδειξη της προστιθέμενης αξίας που δύνανται να προσφέρουν οι νέες διοικητικές τεχνικές στη Δημόσια Διοίκηση.

5.6. Η εισαγωγή του Εσωτερικού Ελέγχου ως μέτρο πρόληψης κατά της διαφθοράς στον Δημόσιο Τομέα

Το εννοιολογικό περίγραμμα του εσωτερικού ελέγχου, συμπληρώνονταν με το πέρασμα του χρόνου, καθώς νέοι φορείς συνεισέφεραν διαρκώς στον ορισμό του.

Επίσης, σημαντική συμβολή στην εξέλιξη αυτή είχε και ο διαρκής ανακαθορισμός του ρόλου του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος επιφορτίζονταν συνέχεια με νέες αρμοδιότητες και κατά συνέπεια και οι εσωτερικοί ελεγκτές με περισσότερες ευθύνες.

Η ASOBAC(Committee of Basic Auditing Concepts, 1973) αναφέρει τον εσωτερικό έλεγχο ως «μια συστηματική διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης των στοιχείων για την

⁴¹³ Ακαδημία Αθηνών- Επιτροπή Ερευνών, “Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21^{ου} αιώνα”, Αθήνα 1998, σελ.: 287.

εξακρίβωση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ καθιερωμένων κριτηρίων με τα πραγματικά αποτελέσματα του οργανισμού»⁴¹⁴.

Ο εσωτερικός έλεγχος, ορίστηκε ως «μία διαδικασία, που είναι σχεδιασμένη να παρέχει διαβεβαίωση σχετικά με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων».

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση στην μετά “μνημόνιο” εποχή, ο εσωτερικός έλεγχος έκανε την εμφάνισή του ως ανεξάρτητη διεύθυνση στους κόλπους των περισσότερων υπουργείων.

Παρακάτω θα αναφερθεί ο τρόπος δημιουργίας της διεύθυνσης “Εσωτερικού ελέγχου” του Υπουργείου Οικονομικών, καθώς αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αυτού.

Αναλυτικότερα, η μονάδα “Εσωτερικού Ελέγχου” του Υπουργείου Οικονομικών, η οποία συστάθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4254/2014⁴¹⁵, είναι υπηρεσία επιπέδου Διεύθυνσης, υπαγόμενη απευθείας στον Υπουργό και της οποίας οι αρμοδιότητες καθορίζονται και κατανέμονται μεταξύ των Τμημάτων της.

Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου έχουν ως κάτωθι⁴¹⁶:

- Συστηματική παρακολούθηση και έλεγχος των δραστηριοτήτων των υπηρεσιακών μονάδων του Υπουργείου και των εποπτευόμενων από αυτό φορέων,
- Εντοπισμός και αποτελεσματική διερεύνηση υποθέσεων διαφθοράς υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών και των εποπτευόμενων από αυτό φορέων,
- Υποστήριξη της πολιτικής ηγεσίας για τον εσωτερικό έλεγχο των υπηρεσιών της Γ.Γ.Δ.Ε.(Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων) και την αποτελεσματική καταπολέμηση των περιπτώσεων διαφθοράς υπαλλήλων της με την διενέργεια εκτάκτων ελέγχων.
- Διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της συμβατότητας των πληροφοριακών συστημάτων του Υπουργείου Οικονομικών και ευθυγράμμισή τους με την εθνική στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
- Αξιολόγηση της λειτουργίας του Υπουργείου Οικονομικών και των δραστηριοτήτων των υπηρεσιών του βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Στόχος της δημιουργίας των μονάδων “Εσωτερικού Ελέγχου”, στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η καταπολέμηση της διαφθοράς και τελικά η αποτελεσματικότητα στο έργο της Δημόσιας Διοίκησης.

⁴¹⁴ Anderson, U., “Chapter 4: Assurance and Consulting Services”, Florida 2003, Πηγή Διαδικτύου: <https://na.theiia.org/iia/f/Public%20Documents/Chapter%204%20Assurance%20and%20Consulting%20Services.pdf>, Πρόσβαση : 20/05/2014.

⁴¹⁵ Ν. 4254/2014, «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας», ΦΕΚ Α 85/7-4-2014.

⁴¹⁶ ΠΟΛ- Δ6Α 1069061 ΕΞ 2.5.2014, “Καθορισμός των αρμοδιοτήτων της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών”, Πηγή Διαδικτύου: <https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/18767>, Πρόσβαση: 15/06/2016.

5.7. Η εφαρμογή της τεχνικής του ανασχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση (Reengineering)

5.7.1. Ιστορική αναδρομή του ή “BPR” (Business Process Reengineering)

Ο Ανασχεδιασμός (Reengineering), γενικότερα σαν διαδικασία, έχει κάνει την εμφάνισή από το 1902, όταν ο “William Sowden Sims”, αξιωματικός του Αμερικανικού Ναυτικού πρότεινε στον επικεφαλής των στρατιωτικών δυνάμεων της Αμερικής τον Πρόεδρο “Theodore Roosevelt”, μια επαναστατική τεχνική ανασχεδιασμού που θα διδάσκονταν κατά την εκπαίδευση και η οποία θα επαναπροσδιόριζε τις τεχνικές κατά την διάρκεια πολέμου έτσι ώστε να έχουν νίκες στις μάχες τους. Το εγχείρημά τους αυτό στέφθηκε με επιτυχία⁴¹⁷.

Το “B.P.R.” (Business Process Reengineering), ή διαφορετικά «ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών», εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας 1980 με αρχές της δεκαετίας 1990 και στην αρχή εξαπλώθηκε σαν μια μόδα στο χώρο του μάνατζμεντ.

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι μια επαναστατική τεχνική η οποία έσωσε από την καταστροφή πολλές μεγάλες Εταιρείες, στον ιδιωτικό τομέα, όπως η I.B.M., η American Express, Ford, Chrysler κ.ά.. Βοήθησε τις Επιχειρήσεις αυτές να μειώσουν το κόστος, να καλυτερεύσουν την ποιότητα, να μπορούν να καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών τους και να αντέχουν στις πιέσεις των ανταγωνιστών. Όμοια με τον ιδιωτικό τομέα κινήθηκαν στα πλαίσια του ανασχεδιασμού και πολλές χώρες για την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα τους, όπως αναλυτικά αναφέρθηκαν παραπάνω.

Από τα πρώτα βήματά του το “B.P.R.”, ήταν άρρηκτα συνδεδεμένο με την τεχνολογία και με τη διαχείριση της πληροφορίας μέσω αυτής⁴¹⁸.

Σήμερα, το “B.P.R.” μέσω της σωστής μελέτης, του σχεδιασμού και σε συνδυασμό με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί συνταγή επιτυχίας για τις επιχειρήσεις οι οποίες το χρησιμοποιούν.

5.7.2 Η έννοια του “B.P.R.”

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών, είναι μια σύγχρονη και εξαιρετικά πρωτοπόρα πρακτική της Διοίκησης. Εφαρμόζεται σε ολόκληρη την Επιχείρηση ή τον Οργανισμό και όχι τμηματικά σε μέρος ή μέρη αυτών.

Το “B.P.R.”, είναι: « ένας γρήγορος και αποτελεσματικός τρόπος έτσι ώστε να δημιουργήσει

⁴¹⁷ Manganelli, R.,-Klein, M, “The Reengineering Handbook -A Step-By-Step Guide To Business Transformation”, 1th Ed.-AMACOM-1996, σελ.:3-7

⁴¹⁸ Hamer, M., Champy, J., “Reengineering The Corporation -A Manifesto For Business Revolution”, 2th Edition-WS Bookwell, Finl 2001, σελ.:1-5

μια επιχείρηση νέες ευκαιρίες και διαδικασίες των οποίων επιδίωξη είναι η αλλαγή και όχι η αντίδραση»⁴¹⁹.

Οι αλλαγές που προκαλεί ο Ανασχεδιασμός, δημιουργούν άγχος και αβεβαιότητα σε όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό, έτσι υποστηρίζεται ότι πρέπει να υπάρχει από μέρους της Διοίκησης ενθάρρυνση των εργαζομένων για προσαρμογή τους στα νέα δεδομένα, αναγνωρίζοντας τα προβλήματα που ανακύπτουν, με σωστή επικοινωνία, με κατάλληλη εκπαίδευση, ενισχύοντας την αυτοεκτίμησή τους κ.ά.⁴²⁰.

Ο Ανασχεδιασμός πρέπει να γίνει γρήγορα και τα αποτελέσματα να είναι άμεσα και εμφανή, καθώς αν υπάρξει καθυστέρηση στην παραγωγή του αναμενόμενου αποτελέσματος, η αποτυχία θα είναι αναπόφευκτη⁴²¹.

Η μέθοδος αυτή, εφαρμόζεται συνήθως σε επιχειρήσεις οι οποίες πρέπει να αλλάξουν στρατηγική για λόγους ανταγωνισμού ή μετά από συγχώνευση ή μετά από αλλαγές στη διοίκηση όπου μπορεί να συνοδευθεί και από αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης κ.λπ.

Ο Ανασχεδιασμός μπορεί να αφορά τους εργαζόμενους, την κουλτούρα, τα συστήματα και την τεχνολογία⁴²².

5.7.3 Η εφαρμογή του “B.P.R.”

Όλες οι Διοικήσεις θέλουν ευέλικτους και ευπροσάρμοστους οργανισμούς στις κοινωνικές αλλαγές και στις απαιτήσεις των πολιτών.

Παρά τα “θέλω” των Διοικήσεων όμως, οι περισσότεροι οργανισμοί λιμνάζουν, γίνονται μη ανταγωνιστικοί, μη παραγωγικοί, ανεπαρκείς, αδιάφοροι στις απαιτήσεις των πολιτών και καταλήγουν αναποτελεσματικοί.

Αυτό συμβαίνει γιατί οι οργανισμοί κάνουν τη δουλειά τους με ένα συγκεκριμένο τρόπο και τελικά το αποτέλεσμα που περιμένει η Διοίκηση είναι διαφορετικό από αυτό που τελικά επιτυγχάνεται⁴²³.

Η λύση στα παραπάνω προβλήματα, όπου και όταν προκύπτουν, είναι ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (B.P.R.).

⁴¹⁹ Κέφης, Β., “Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ-Βασικές αρχές για σύγχρονες οικον. μονάδες”, Εκδ.:Κριτική-1^η Έκδοση, Ιαν. 2005, σελ.: 153.

⁴²⁰ Κέφης, Β., ό.π., σελ.:113

⁴²¹ ό.π., Manganelli R., Klein, M., 1996, σελ.: 11-12.

⁴²² Κέφης, Β., 2005, ό.π., σελ.:153.

⁴²³ Dutta, Soum, Manzoni, J.F., “-Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement”, McGraw-Hill Publishing Company, 1999, σελ.:3-4.

Πρέπει εδώ βέβαια να αναφέρουμε ότι το “BPR” δεν είναι πανάκεια και λύση για τα προβλήματα όλων των περιπτώσεων, καθώς υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου η τεχνική αυτή δεν οδήγησε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αφού διαπιστωθεί η ανάγκη για ανασχεδιασμό ενός οργανισμού, ακολουθούνται τα παρακάτω στάδια⁴²⁴:

- Το στάδιο της προετοιμασίας, κατά το οποίο γίνεται ενεργοποίηση και οργάνωση των ανθρώπων που θα υλοποιήσουν τον ανασχεδιασμό
- Το στάδιο της αναγνώρισης, στο οποίο αναπτύσσονται θεωρίες για τους πολίτες, τις διαδικασίες, των τρόπων αξιολόγησης κ.λπ.
- Το στάδιο του οράματος, σκοπός του οποίου είναι να αναπτυχθεί όραμα ικανό να φέρει διαρθρωτικές και πρωτοπόρες αλλαγές μέσω της διαδικασίας του Ανασχεδιασμού
- Το στάδιο του τεχνικού σχεδιασμού, όπου θα πρέπει να συγκεκριμενοποιηθεί η τεχνική διάσταση της νέας διαδικασίας
- Το στάδιο των προτεινόμενων λύσεων, στο οποίο θα πρέπει να υπάρχουν λύσεις με κοινωνική διάσταση στη νέα διαδικασία, να προτείνεται νέα μορφή του οργανισμού, αλλαγές στο προσωπικό, στις εργασίες κ.λπ.
- Τέλος, το στάδιο της υλοποίησης του ανασχεδιασμού

Η διαδικασία του ανασχεδιασμού δεν διορθώνει απλά κάποια θέματα, αλλά ξεκινάει από την αρχή, από το μηδέν. Πέρα από τις ιδιαιτερότητες της κάθε προσέγγισης, θα μπορούσε να επανεξετάσει κανείς κάποια θέματα κατά τη διάρκεια της προσπάθειας για βελτίωση, καθώς ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και η εξέταση, ο σχεδιασμός και η λύση των όποιων προβλημάτων ανακύπτουν, είναι κατά περίπτωση διαφορετική.

Στα μέσα του '70, υπήρξε ένα μοντέλο για τη διαδικασία του ανασχεδιασμού αποτελούμενο από τα επτά “S”(7S).

Σύμφωνα με αυτό, για να επιτύχει ένας οργανισμός ο οποίος θα έμπαινε στη διαδικασία του ανασχεδιασμού, θα έπρεπε να κάνει διαρθρωτικές αλλαγές στα “7S”.

Η υλοποίηση και η επιτυχία του ανασχεδιασμού, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, κρινόταν από την συνέπεια και την ισορροπία ανάμεσα σε αυτούς τους επτά παράγοντες, οι οποίοι είναι οι παρακάτω⁴²⁵:

⁴²⁴ Manganelli R., Klein, M., 1996, ό.π., σελ.: 31-41

⁴²⁵ Dutta, Soum, Manzoni, J.F., 1999, ό.π., σελ.:5

- **“Strategy”**: η στρατηγική του οργανισμού πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να ορίζει τις κινήσεις αυτές οι οποίες θα τη βοηθήσουν να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **“Skills”**: Ικανότητες – δεξιότητες εξαιρετικές, οι οποίες θα δίνουν στον οργανισμό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.
- **“Shared Values”**: κοινές αξίες και ιδανικά για τα μέλη του οργανισμού.
- **“Structure”**: η δομή του οργανισμού να είναι τέτοια έτσι ώστε να είναι ξεκάθαρο, ποιος αναλαμβάνει κάθε εργασία, ποιος λογοδοτεί σε ποιον κ.λπ.
- **“Systems”**: οι διαδικασίες μέσω των οποίων πραγματοποιούνται οι εργασίες.
- **“Staff”**: το ανθρώπινο δυναμικό, το πνεύμα συνεργασίας μεταξύ τους, οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους.
- **“Style”**: η τακτική που ακολουθεί η Διοίκηση, π.χ.: σεβασμός στη χρήση του χρόνου, προσοχή και συμβολικές κινήσεις έναντι των υφισταμένων κ.λπ.

Ένα άλλο μοντέλο, το οποίο αξίζει να αναφερθεί, είναι του “Andersen”⁴²⁶, που βασίζεται στην υπόθεση, ότι η αποτελεσματικότητα των εργασιών ενός οργανισμού, απορρέει από τον συγχρονισμό του ανθρώπινου δυναμικού, των διαδικασιών και της τεχνολογίας με τις στρατηγικές του οργανισμού αυτού.

Το μοντέλο αυτό καταλήγει σε ένα συνεπές και γρήγορο πρόγραμμα Ανασχεδιασμού (αλλαγών), το οποίο θα πρέπει να εκτείνεται στους εξής παρακάτω τομείς :

- **Στρατηγική**: όπου θα πρέπει να εδραιωθεί ένα πελατοκεντρικό στρατηγικό σχέδιο, το οποίο θα στοχεύει σε επιτυχία με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα
- **Ανθρώπινο Δυναμικό**: οργάνωση και υποκίνηση των υπαλλήλων με στόχο την επιτυχία
- **Διαδικασία εκτέλεσης εργασιών**: επαναπροσδιορισμός των διαδικασιών εκτέλεσης εργασιών, βάση της νέας στρατηγικής του οργανισμού, με στόχο την αξιοποίηση της ικανότητας και της αποτελεσματικότητας όλων των πηγών στο μέγιστο
- **Τεχνολογία**: εφαρμογή των κατάλληλων τεχνολογιών, έτσι ώστε να υποστηριχθούν και να αναδειχθούν οι βελτιώσεις σε ολόκληρο το πεδίο εργασιών του οργανισμού.

Ξεκινώντας την διαδικασία του ανασχεδιασμού ένας οργανισμός, πριν καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, λαμβάνει υπόψη του και επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό

⁴²⁶ Dutta, Soum, Manzoni, J.F., των ιδίων Ο.π., 1999, σελ.:5

εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων.

Οι εξωτερικοί παράγοντες, μπορεί να περιλαμβάνουν την οικονομία, τη βιομηχανία, τον ανταγωνισμό, τα δρώμενα στην αγορά, τις απαιτήσεις των πολιτών κ.ά., ενώ οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ιστορική πορεία ενός οργανισμού, τα αποτελέσματα από προηγούμενες προσπάθειες για αλλαγή, την κουλτούρα του κ.λπ.

Οι αντικειμενικοί στόχοι-σκοποί των οργανισμών⁴²⁷ όταν μπαίνουν στη διαδικασία του ανασχεδιασμού, σαφώς και θα διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Για άλλους, στόχος είναι η μείωση του κόστους, για άλλους η ταχύτητα ή η ποιότητα κ.λπ.

Όμως, παρά τις όποιες διαφορές ως προς το ζητούμενο αποτέλεσμα, σε κάθε οργανισμό, τα πιο επιτυχημένα προγράμματα Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών περιλαμβάνουν από κοινού, αλλαγές στα παρακάτω:

- *Κουλτούρα και Άνθρωποι*: κοινές αξίες, κοινές εμπειρίες, κοινούς στόχους, επιδίωξη ομαδικότητας η οποία είναι πιο αποτελεσματική στην επίλυση των προβλημάτων
- *Διαδικασία*: μια ακολουθία από δραστηριότητες, για εσωτερικές και εξωτερικές διεργασίες
- *Δομή και Συστήματα*: μορφή ιεραρχίας, μετάδοση γνώσης, προσέγγιση πολιτών
- *Τεχνολογία*: ο ρόλος της είναι καθοριστικός, καθώς μεταδίδει και χειρίζεται την πληροφόρηση σωστά

Κατά τη διάρκεια των αλλαγών η Διοίκηση ενδέχεται να παρεκκλίνει από τους αρχικούς της στόχους και να υποπέσει σε λάθη, τα οποία θα έχουν στη συνέχεια μεγάλο κόστος και πιθανόν να οδηγήσουν και σε αποτυχία το όλο εγχείρημα.

Καθώς οι οργανισμοί “αντιστέκονται στις αλλαγές”, οι Διοικήσεις θα πρέπει να έχουν εναλλακτικό σχέδιο το οποίο θα είναι ικανό να αποτρέψει την “καταστροφική αδράνεια”, έτσι ώστε ο οργανισμός να οδηγηθεί τελικά στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα λάθη⁴²⁸ που συναντάμε συνήθως είναι τα ακόλουθα:

- *Η υπερβολική αυταρέσκεια* είναι το μεγαλύτερο λάθος που γίνεται κατά τη διάρκεια αλλαγών σε οργανισμούς, καθώς η Διοίκηση δεν προετοιμάζει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού για τις αλλαγές που έπονται και έχει προαποφασίσει τις διαδικασίες χωρίς να έχει λάβει υπόψη τη γνώμη των στελεχών και των υπαλλήλων.
- *Η αδυναμία* δημιουργίας ενός ικανοποιητικού και ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού. Λόγω της μη σωστής αξιολόγησης των δυσκολιών που μπορεί να

⁴²⁷ Dutta, Soum, Manzoni, J.F., 1999, ό.π., p.:6

⁴²⁸ Kotter, John, “Ηγέτης στις αλλαγές”, Εκδ.: Κριτική-1^η Έκδοση, Φεβρ.2001, σελ.:19-31

παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια μιας προσπάθειας για αλλαγή, υποτιμάται και η αξία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού. Για να επιτύχει το παραπάνω εγχείρημα θα πρέπει να διαθέτει και ισχυρό ηγετικό χαρακτήρα έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν όλες οι αντιξοότητες.

- *Η υποτίμηση* της δύναμης που έχει το όραμα. Χωρίς ένα δυνατό και κατανοητό όραμα, το οποίο θα κατευθύνει τη λήψη αποφάσεων, κάθε κίνηση για αλλαγή θα συνοδεύεται από αποτυχία.
- *Μη σωστή μετάδοση του οράματος*. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την μετάδοση του οράματος (τις οποίες έχουμε αναφέρει σε προηγούμενα κεφάλαια). Η πιο σωστή μετάδοση του μηνύματος για ένα ισχυρό όραμα, γίνεται με έργα και όχι με λόγια.
- *Αφήνονται να σκιάζουν το νέο «όραμα»*, διάφορα εμπόδια. Τέτοιου είδους εμπόδια μπορεί να είναι η οργανωτική δομή, ο φόβος των υπαλλήλων για αλλαγές ή το ότι αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν διεξοδικά τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην πορεία κ.λπ.
- *Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων*, καθώς η ολοκλήρωση του μετασχηματισμού μιας επιχείρησης πραγματοποιείται σε βάθος χρόνου, θα πρέπει η Διοίκηση να θέτει και βραχυπρόθεσμους στόχους προς επίτευξη, έτσι ώστε να στέφονται αυτοί με επιτυχία και να υπάρχει ενδυνάμωση της ψυχολογίας των υπαλλήλων για να συνεχίσουν την προσπάθεια χωρίς ιδιαίτερες αντιδράσεις.
- *Οι πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη*. Οι βαθιές αλλαγές που πραγματοποιούνται για να σταθεροποιηθούν απαιτούν για πολλές επιχειρήσεις πάροδο χρόνου από 3 έως και 10 χρόνια. Ο πρόωρος πανηγυρισμός της νίκης σταματάει κάθε δυναμική του Ανασχεδιασμού και βοηθά να υπερισχύουν οι πανίσχυρες δυνάμεις που έχουν να κάνουν με την προγενέστερη παράδοση της επιχείρησης.
- *Αμέλεια* για τη σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία του οργανισμού. Υπάρχουν δυο παράμετροι που μπορούν να αποτρέψουν τα παραπάνω: α) η ενσωμάτωση των αλλαγών θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η επόμενη γενιά στελεχών θα προσωποποιεί τη νέα μέθοδο και β) τα διοικητικά συμβούλια θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της προσπάθειας για μετασχηματισμό.

5.8. Η εφαρμογή της τεχνικής της Συγκριτικής Προτυποποίησης – Αξιολόγησης – (Benchmarking) στη Δημόσια Διοίκηση

Μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους – τεχνικές του μάνατζμεντ, είναι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking), η οποία αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης των επιδόσεων ενός οργανισμού καθώς και τα αίτια που προσδιορίζουν αυτές τις επιδόσεις, όπως π.χ. διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους, υλικά και ταυτόχρονα αποτελεί και μέθοδο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης.

Αναλυτικότερα, το “benchmarking” είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσοτέρων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των οργανισμών, που θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Το “Benchmarking”, παρέχει σημαντική τεχνογνωσία, καλύπτοντας την ανάγκη μάθησης από αντίστοιχους επιτυχημένους οργανισμούς. Με την τεχνική αυτή παρέχεται η ευκαιρία να εξελιχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας τη συσσωρευμένη γνώση άλλων οργανισμών, επωφελούμενος την πεπατημένη των “υποδειγματικών πρακτικών” (best practices)⁴²⁹.

Δηλαδή, η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) είναι η συστηματική αναγνώριση, μελέτη και εφαρμογή εναλλακτικών πρακτικών και τεχνικών τις οποίες εφαρμόζουν άλλοι οργανισμοί για την επίτευξη άριστων αποτελεσμάτων.

Αποτελεί εργαλείο προγραμματισμού και η επιτυχία του συνίσταται στο γεγονός ότι το μάνατζμεντ ενός οργανισμού μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα σε επίπεδο διοίκησης και παραγωγής μέσω της ανάλυσης και υιοθέτησης μεθόδων δράσης που ακολουθούν οι ανταγωνιστικές ή μη ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ηγέτες.

Οι οργανισμοί, κατά τη διάρκεια εφαρμογής της συγκριτικής προτυποποίησης ακολουθούν τα κάτωθι⁴³⁰:

- Την αναγνώριση εκ μέρους των στελεχών του οργανισμού των εσωτερικών διαδικασιών που χρειάζονται βελτίωση.
- Την προσπάθεια εντοπισμού των οργανισμών-προτύπων που θεωρούνται οι πλέον επιτυχημένοι στο πλαίσιο των προαναφερθεισών διαδικασιών.

⁴²⁹ Vaziri, K., “Using competitive Benchmarking to set goals”, Quality Progress, 1992, Vol.25, No 10.

⁴³⁰ Pitts, R.A., Lei, D., “Strategic management Building and Sustaining Competitive Advantage”, NY: West Publishing Company, New York 1996.

- Την έναρξη των επαφών με τους διευθύνοντες του προς μελέτη οργανισμού, για ανταλλαγή απόψεων σχετικών με τις εμπειρίες τους, τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και τις λύσεις που έδωσαν.
- Την προσπάθεια μίμησης των παραγόντων και των τρόπων δράσης που οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση και βελτίωση της ποιότητας.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της συγκριτικής προτυποποίησης είναι⁴³¹:

- Ο εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών μεγάλου αριθμού οργανισμών,
- η καταγραφή της πραγματικής θέσης του οργανισμού, έναντι άλλων,
- η επιτάχυνση των διαδικασιών της αναδόμησης, της αναδιάρθρωσης και του ανασχεδιασμού,
- η αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της δράσης έξω από τα στενά πλαίσια του οργανισμού,
- η βελτίωση της ποιότητας του εσωτερικού περιβάλλοντος,
- η μεταφορά τεχνογνωσίας και προαγωγή της καινοτομίας,
- η χρήση επιτυχημένων τεχνικών του Ιδιωτικού τομέα,
- η διαμόρφωση ευέλικτων δομών,
- η μείωση της γραφειοκρατίας,
- η αξιοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Επίσης, τα κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου κατά την εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα είναι: το υψηλό κόστος, η δύσκολη εκπαίδευση του προσωπικού, η δυσκολία σύγκρισης στοιχείων λόγω της ιδιομορφίας του δημόσιου τομέα, η μη εγκυρότητα σε πολλές περιπτώσεις των παρεχόμενων δεδομένων του οργανισμού- πρότυπο, τα οποία επί σκοπού δόθηκαν για παραπλάνηση του οργανισμού μελετητή, χρονοβόρος διαδικασία κ.λπ.

⁴³¹ Camp, R., “Benchmarking: the search for the best practices that lead to superior performance”, Part II, Key process steps, Quality Progress, 1989.

5.9. Η μέθοδος «Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης» - “Balanced Scorecard” και η πρακτική εφαρμογή της στη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας”

5.9.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και ιστορική αναδρομή του “Balanced Scorecard”

Η “Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης” (Balanced Scorecard), συμπληρώνει την αξιολόγηση των επιδόσεων και τεχνικών του παρελθόντος μέσω της αξιολόγησης των βάσεων των μελλοντικών επιδόσεων.

Οι βάσεις αυτές, οι άυλες αξίες, καθώς και τα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη της αυτή η αξιολόγηση εξαρτώνται από το όραμα, την στρατηγική και τους στόχους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι έννοιες της “Balanced Scorecard” (Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης), αναλυτικά έχουν ως κάτωθι:

- *BALANCED*: με τον όρο αυτό υποδηλώνονται η εξισορρόπηση, η ισοστάθμιση, η πολυδιάστατη προοπτική, η ολοκλήρωση-ενοποίηση
- *SCORE*: με τον όρο αυτό υποδηλώνονται η μετρησιμότητα, ο στοχοπροσανατολισμός, η μακρόπνοη επιδίωξη, ο στρατηγικός χαρακτήρας
- *CARD*: με τον όρο αυτό υποδηλώνονται η συστηματοποίηση, η απλούστευση ή απομοίωση πολυπλοκότητας, η γραπτή καταχώρηση, η απεικόνιση, η διαφάνεια, ο δεσμευτικός χαρακτήρας

Η ιστορική εξέλιξη της μεθόδου: “Balanced Scorecard” (Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης) έχει ως εξής:

Στις αρχές 20ου αιώνα: Γάλλοι μηχανικοί δημιουργούν ένα «Ταμπλό» μέτρων επίδοσης (γνωστό ως Tableau de Bord).

Το 1950: Η General Electric εφαρμόζει μία αναφορά για τη μέτρηση επιδόσεων.

Το 1990: Η Analogue Devices δημιουργεί το «Balanced Scorecard» στις ΗΠΑ και περιλαμβάνει Μεθόδους Μέτρησης της Παραγωγικότητας και της Απόδοσης τεσσάρων τομέων του Μάνατζμεντ της Επιχείρησης:

Οικονομικό, Πελάτες, Διαδικασίες και Ανθρώπινο Δυναμικό

Το 1992: Οι Robert Kaplan και David Norton εξελίσσουν την ιδέα του «Balanced Scorecard». Η έκθεσή τους, δημοσιεύεται στο «Harvard Business Review» εκείνης της χρονιάς.

5.9.2 Η πρακτική εφαρμογή της μεθόδου : “Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης” –“Balanced Scorecard” στη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας

Η πολιτική ηγεσία της χώρας ψήφισε το νόμο 3230/2004⁴³² «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»⁴³³, με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα Διοίκηση μέσω Στόχων για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης⁴³⁴.

Ο νέος νόμος, αποτυπώνει την ανάγκη για μια εξωστρεφή και ανταγωνιστική διοίκηση η οποία δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων», των δεικτών απόδοσης και των στόχων που η ίδια έχει προκαθορίζει. Γίνεται προσπάθεια ανάπτυξης ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης⁴³⁵, μιας διοίκησης δηλαδή, η οποία εναρμονίζεται με το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί και καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες της δημόσιας οργάνωσης, διασφαλίζοντας τη συνεκτική λειτουργία μεταξύ όλων των διοικητικών ρόλων και των διαφοροποιημένων δράσεων⁴³⁶.

Η στρατηγική διοίκηση, όπως προκύπτει και από την σχετική εγκύκλιο, περιλαμβάνει ανάλυση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής⁴³⁷, εφαρμογή στρατηγικής και αξιολόγηση⁴³⁸.

Η εφαρμογή της στρατηγικής, σύμφωνα με τη σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, θα παρακολουθείται μέσω της τεχνικής της balanced scorecard⁴³⁹ ή

⁴³² Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44/11.02.2004) «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

⁴³³ Ο νόμος Σκανδαλίδη-Μπένου, Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44/11.02.2004) διαθέσιμος στον δικτυακό τόπο της Βουλής των Ελλήνων www.parliament.gr, Πηγή Διαδικτύου, Πρόσβαση: 15/04/2015.

⁴³⁴ Ως Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3230/2004, σελ.:1

⁴³⁵ Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, “Παράρτημα Συστήματος Ανάπτυξης Στρατηγικής Διοίκησης”, 1 Μαρτίου 2007

⁴³⁶ Μιχαλόπουλος, Ν., (2010), “Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων”, Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2010, σελ.: 31-35.

⁴³⁷ ό.π., Όπως επισημαίνεται στην παραπάνω εγκύκλιο ΥΠΕΣ: “η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της δημόσιας οργάνωσης σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο με τη χρήση της ανάλυσης *S.W.O.T.*”

⁴³⁸ Μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, “Τεχνικές Ελέγχων και Συστήματα Αξιολόγησης του Ελεγκτικού Έργου”, σελ.7, Διαδικτυακή Πηγή: www.dee.gr, Πρόσβαση: 18/03/2014, όπου ως αξιολόγηση ορίζεται: “η επιλεκτική, συστηματική και αντικειμενική εκτίμηση ενός έργου, ενός προγράμματος ή μίας δημόσιας πολιτικής συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων τους. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να εκτιμηθεί η επίτευξη των στόχων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η συνεχής και ουσιαστική λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, την οποία και τροφοδοτεί με αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες, ενισχύοντας την ικανότητα του συστήματος να βελτιώνεται αλλά και την πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερομένων”.

⁴³⁹ Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε αρχικά στο πλαίσιο της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων, με εμπνευστές τους R.Kaplan και D. Norton και αποκαλείται επίσης: “σύστημα σταθμισμένων δεικτών” ή “σύστημα ισορροπημένων δεικτών”. Η ανάγκη δημιουργίας τους προέκυψε από τη διαπίστωση ότι οι κλασικοί οικονομικοί δείκτες δεν αρκούσαν, για να αποτυπωθεί η πλήρης εικόνα ενός οργανισμού και να οδηγηθεί στο μέλλον με επιτυχία.

«εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης», όπως αποδίδεται στα ελληνικά.

Επίσης, αποτελεί μια μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας που θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού.

Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζονται και παρακολουθούνται από τη μέθοδο της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης και πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες, ως εξής:

α) των οικονομικών πόρων⁴⁴⁰ β) των πολιτών-πελατών γ) των εσωτερικών διαδικασιών και δ) της μάθησης και συνεχούς βελτίωσης.

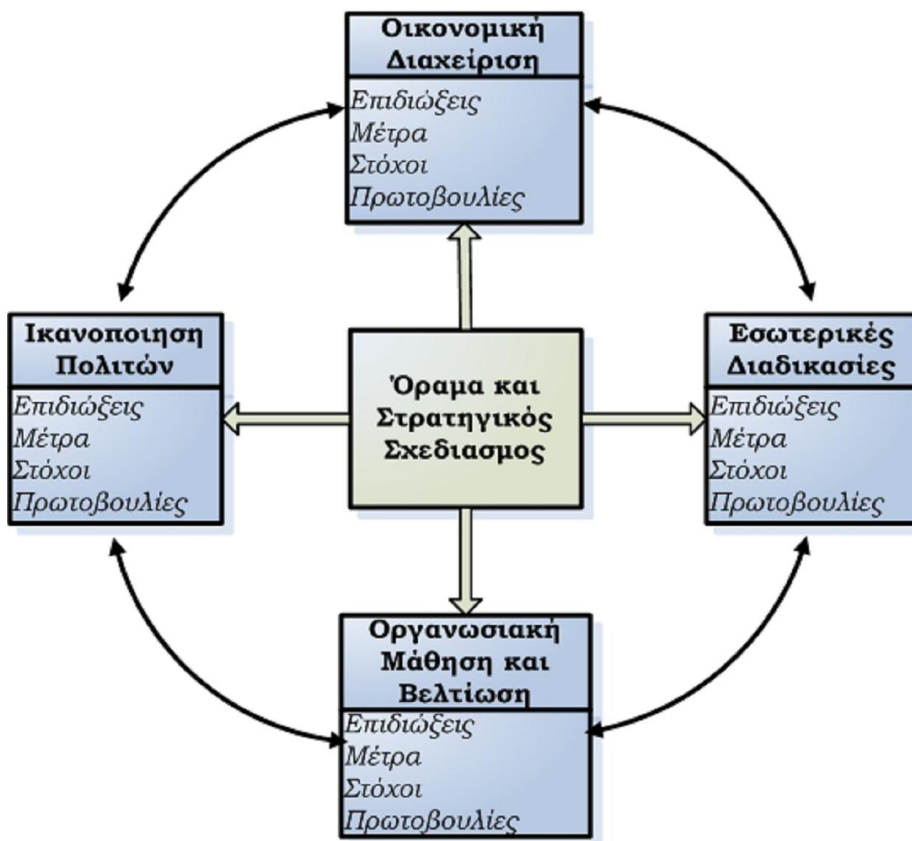
Αναλυτικότερα, η μέθοδος της “Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης” –“Balanced Scorecard”, αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

- Στη λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών,
- στον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων,
- στην κατάρτηση “Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων”, όπου αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης,
- στον καθορισμό δεικτών για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων
- στην εφαρμογή προγραμμάτων που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων.
- Τέλος από τη διοίκηση του οργανισμού, πραγματοποιείται κριτική επισκόπηση των ενεργειών, που έχουν πραγματοποιηθεί, μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων⁴⁴¹.

⁴⁴⁰ Η οικονομική διαχείριση αφορά την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, τον προσδιορισμό του ύψους των εσόδων και την αξιοποίηση τους (εξετάζοντας το ποσοστό απόκλισης των δαπανών από αυτές που είχαν προϋπολογιστεί).

⁴⁴¹ Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006 για τη σύνταξη και υποβολή εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004).

Διάγραμμα 5.1



Πηγή: Μελέτη Διοικητικού Επιμελητηρίου, «Δείκτες Αξιολόγησης Έργου Ελεγκτικών Μηχανισμών», Η διαδικασία “Balanced ScoreCard”, σελ.: 16.

Η διαδικασία της “εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης” βασίζεται σε μια τεχνική “από πάνω προς τα κάτω”, δηλαδή με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται από την ανώτερη ηγεσία του οργανισμού και να διαχέεται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων.⁴⁴²

Αναλυτικότερα, η διαδικασία καθορισμού των στόχων, έχει ως κάτωθι :

- Κάθε οργανισμός, δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ., καθώς και οι ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, σε ετήσια βάση θα καθορίζουν στόχους⁴⁴³ κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Ο νέος Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας (Ν. 3463/2006) δίνει βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό, όπου στα άρθρα 203-207 θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση των ΟΤΑ για εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων
- Η πολιτική ηγεσία θέτει τους στρατηγικούς στόχους

⁴⁴² Άρθρο 1§1 του Ν. 3230/2004.

⁴⁴³ Άρθρο 3§3, Ν.3230/2004, όπου αναφέρεται ότι η στοχοθεσία περιβάλλεται τον τύπο απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης.

- Οι Διευθυντές/Τμηματάρχες προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους
- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα
- Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους, καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου⁴⁴⁴
- Τέλος, η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες⁴⁴⁵, ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας⁴⁴⁶ και όπου αυτές δεν υφίστανται στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού.

Οι δείκτες μπορούν να είναι είτε γενικοί, οι οποίοι αφορούν το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης είτε ειδικοί, οι οποίοι αφορούν τους εξειδικευμένους δείκτες που κάθε υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών⁴⁴⁷.

Οι οργανισμοί είναι οντότητες, οι οποίες διαρκώς μεταβάλλονται και προσαρμόζονται σύμφωνα με τις νέες ανάγκες που διαμορφώνει το περιβάλλον τους. Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η διαδικασία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στόχων καθώς και ο επανακαθορισμός τους, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο⁴⁴⁸.

Η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του εξεταζόμενου φορέα υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας⁴⁴⁹. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παρακολούθησης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας γίνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών⁴⁵⁰ και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους⁴⁵¹.

⁴⁴⁴ Άρθρα 1§3 του Ν. 3230/2004 και εγκύκλιο ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005.

⁴⁴⁵ Άρθρα 3§3 και 5§4 του Ν. 3230/2004 και για ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης εγκύκλιος ΥΠΕΣ, ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/20.01.2008, όπου ορίζεται ότι, με την εκάστοτε Υπουργική Απόφαση περί στοχοθεσίας καθορίζονται οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, ενώ με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

⁴⁴⁶ Άρθρο 7 του Ν. 3230/2004, που ορίζει ότι: “οι Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμημάτων και περιλαμβάνουν τα Τμήματα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας και Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών”.

⁴⁴⁷ Άρθρο 5 του Ν. 3230/2004.

⁴⁴⁸ Άρθρο 4 του Ν. 3230/2004, το οποίο ορίζει ότι: “ Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων από τους Προϊσταμένους των οργανικών μονάδων δεν μπορεί να υπερβαίνει το τρίμηνο”.

⁴⁴⁹ Άρθρο 4§5 του Ν. 3230/2004, που ορίζει ότι: “Η έκθεση αυτή υποβάλλεται τόσο στον οικείο Υπουργό όσο και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠΕΣ”.

⁴⁵⁰ Σύμφωνα με το άρθρο 9§1 του Ν. 3230/2004, η έκθεση αυτή υποβάλλεται στον Πρωθυπουργό, τον Πρόεδρο της Βουλής και τους αρμόδιους εποπτεύοντες Υπουργούς, την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε. αλλά και τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού.

⁴⁵¹ Άρθρο 9§2, §3 του Ν. 3230/2004.

5.10. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

5.10.1 Ορισμοί Ποιότητας και Δ.Ο.Π.

5.10.1.1 Έννοια της Ποιότητας

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, παρατηρήθηκε μεγάλη εξέλιξη στον τομέα της διοίκησης και πολλές επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι βασικός παράγοντας της επιτυχίας τους ήταν η “ποιότητα”.

Η έννοια της ποιότητας στη διοίκηση «πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ’ ό,τι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και παρόλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της».⁴⁵² Στις μέρες μας, ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται με πολλές διαφορετικές έννοιες. Συχνά χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοιά της, όπου σύμφωνα με αυτή, τα προϊόντα ποιότητας διακρίνονται για την τελειότητα τους⁴⁵³.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ορισμού της απόλυτης έννοιας της “ποιότητας”, είναι η σπανιότητα και η ακρίβεια, ενώ της σχετικής της έννοιας, είναι η μέτρηση του αποτελέσματος που θα πρέπει να συμφωνεί με τις προδιαγραφές καθώς και η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη⁴⁵⁴.

Πάραυτα, ο ορισμός της ποιότητας, είναι δύσκολο να διατυπωθεί καθώς απαιτείται συστηματική προσπάθεια για την αποσαφήνισή του.

Προκειμένου, να προσεγγίσουμε με ακρίβεια την έννοια της “ποιότητας”, από την οπτική της διοίκησης, θα παραθέσουμε παρακάτω ορισμένους από τους πιο γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της, οι οποίοι προέρχονται από τους πιο διακεκριμένους ειδικούς (γκουρού), στο χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Αναλυτικότερα:

- *Κατά τον W. Edwards Deming:*

“Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη”, όπου η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί από την ακόλουθη σχέση:

Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

Όταν η “τωρινή απόδοση” είναι μεγαλύτερη από την “αναμενόμενη”, θεωρείται ότι η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει⁴⁵⁵.

- *Κατά τον Philip Crosby:*

⁴⁵² Gower, A., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 1997, μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η, εκδόσεις «Ελλην», σελ.:101.

⁴⁵³ Sallis, Ed., « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London 1993, chapter 2, σελ.:12-13.

⁴⁵⁴ Του ιδίου, ό.π., σελ.: 10.

⁴⁵⁵ Ζαβλανός, Μύρ., “Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση”, Εκδ.: Σταμούλης, Αθήνα 2003, σελ.: 27.

“Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη”.

- *Κατά τον Joseph Juran:*

“Ποιότητα είναι η καταλληλότητα προς χρήση”.

- *Κατά τον Feigenbaum:*

“Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών, που σχετίζονται με αποτελεσματικές, ολοκληρωμένες τεχνικές και διευθυντικές διαδικασίες, για την καθοδήγηση των συντονισμένων ενεργειών των ανθρώπων, των μηχανών και των πληροφοριών, που θα διασφαλίσουν την ικανοποίηση του πελάτη”⁴⁵⁶.

- *Κατά τον Taguchi Genichi :*

“Ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν ή υπηρεσία από τη στιγμή της αποστολής του”.

- *Κατά τον J. Oakland:*

“Η ποιότητα βρίσκεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων”(Meeting the requirements).

Παρόλο που η αξία της “ποιότητας” κατέχει εξέχουσα θέση στους οργανισμούς, οι μέχρι τώρα προσπάθειες για τη διαμόρφωση ενός παγκόσμια αποδεκτού και ενιαίου ορισμού κρίνονται μάλλον ανεπιτυχείς.

Παρόλα αυτά, ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.), έχει υιοθετήσει έναν επίσημο και πολύ περιεκτικό ορισμό, ο οποίος περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 “Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο”. Σε αυτό τον ορισμό λοιπόν, ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας⁴⁵⁷ που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες⁴⁵⁸.

5.10.1.2 Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνιστά μια νέα προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξή του.

Είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία “αγκαλιάζει” όλες τις δραστηριότητες, που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη καθώς και τους στόχους του οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες των εργαζομένων, μέσω μιας αδιάκοπης πορείας βελτίωσης.

⁴⁵⁶ Λογοθέτης, Ν., “Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας”, Εκδ.: Interbooks, 1992, Κεφ.: 5ο, σελ.:141.

⁴⁵⁷ Σύμφωνα με το πρότυπο “ISO 8402” με την έννοια «οντότητα» νοείται μια δραστηριότητα ή μία διεργασία, ένα προϊόν / υπηρεσία, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο, ή οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών.

⁴⁵⁸ Στεφανάτος, Στ., “Ολική Ποιότητα”, τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 2000, σελ.:52.

Ο επίσημος ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σύμφωνα πάντα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402 είναι ο εξής: “τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιάζομενος στην ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία”.

Η “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας” ορίζεται ως μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωτικής κουλτούρας ενός οργανισμού.⁴⁵⁹

Ο όρος “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία, τα οποία είναι :

- *Διοίκηση*: Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτατων και ανώτερων στελεχών.
- *Ολική*: Εμπλέκεται κάθε εργαζόμενος του οργανισμού και αφορά όλες τις διαδικασίες και τα στάδια της παραγωγής του προϊόντος και της διοίκησης ενός οργανισμού.
- *Ποιότητα*: Οι απαιτήσεις των πελατών/πολιτών, ικανοποιούνται πλήρως.

Επιπρόσθετα, διατυπώνεται η άποψη, ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί φιλοσοφία και μια σειρά από κατευθυντήριες αρχές οι οποίες συνιστούν το υπόβαθρο ενός οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται⁴⁶⁰.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εφαρμογή στατιστικών μεθόδων με στόχο τη βελτίωση όλων των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται από έναν οργανισμό, όλων των διαδικασιών εντός του οργανισμού, καθώς επίσης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών του οργανισμού.

Η Δ.Ο.Π., ενσωματώνει τις βασικές αρχές της διοίκησης, με τις προσπάθειες βελτίωσης ενός οργανισμού και δύναται να ορισθεί ως η επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό⁴⁶¹.

Επίσης, μπορούμε να ορίσουμε την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία ολοκληρωμένη δέσμευση ενός οργανισμού, για την συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών του, η οποία θα επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή όλων, έτσι ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα τόσο οι παρούσες, όσο και οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών⁴⁶².

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία στρατηγική αλλαγής, η οποία εκσυγχρονίζει τους οργανισμούς που υποβάλλονται σε σκληρές πιέσεις προσαρμογής στο εξωτερικό τους περιβάλλον και επικεντρώνει τη δράση της σε ένα σύνολο αρχών, το οποίο οδηγεί σε ένα

⁴⁵⁹ Tobin L. M., (1990), “*The New Quality Landscape: Total Quality Management*”, Journal of System Management, 1990, Vol. 41, No 11, σελ.: 10-14.

⁴⁶⁰ Saylor J. H., “*TQM: Field Manual*”, McGraw – Hill, New York, 1992, p.: 32.

⁴⁶¹ Feigenbaum A. V., “*Total Quality Control, 3rd Edition*”, McGraw – Hill, New York, 1991.

⁴⁶² Κέφης, Β., “*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*”, Εκδ.: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.: 34.

αποτελεσματικό σύστημα γνώσεων με έμφαση στην αξία της χρησιμότητας και της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού⁴⁶³.

Σύμφωνα με μια άλλη εκδοχή του όρου, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να οριστεί: “ η λειτουργική δομή των εργασιών η οποία βρίσκει σύμφωνο όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και τεκμηριώνεται μέσω αποτελεσματικών και ολοκληρωμένων διοικητικών διαδικασιών, με σκοπό την καθοδήγηση έμψυχου και άψυχου δυναμικού, με τον καλύτερο και πιο πρακτικό τρόπο, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη τόσο μέσω της προσφερόμενης ποιότητας όσο και μέσω του μειωμένου οικονομικού κόστους⁴⁶⁴.

Μετά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να αποτελέσει αυτοτελώς την επιθυμητή κουλτούρα ενός οργανισμού, ο οποίος δεσμεύεται για την ικανοποίηση του πελάτη του, μέσω της συνεχούς βελτίωσης.

Σχεδόν το σύνολο των οργανισμών έχουν αντιληφθεί, πως ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς είναι να γίνουν «πετυχημένοι οργανισμοί ολικής ποιότητας»⁴⁶⁵.

5.10.2 Ιστορική εξέλιξη της Δ.Ο.Π.

Η αναζήτηση της βελτίωσης της ποιότητας συμπίπτει με την έναρξη της βιομηχανοποίησης των προϊόντων.

Μέχρι τον 17ο αιώνα, ο κάθε τεχνίτης είχε το δικό του τρόπο εργασίας, τα δικά του πρότυπα, μέσω των οποίων διασφάλιζε την ποιότητα και τη φήμη των προϊόντων του. Η μαζική παραγωγή αφαίρεσε τη δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων από τους τεχνίτες, με αποτέλεσμα να αναζητηθεί νέος τρόπος ελέγχου των προϊόντων, που θα προωθούνται στην αγορά.⁴⁶⁶

Οι ιστορικές απαρχές της ποιότητας μπορούν να αναζητηθούν στην αρχαιότητα, όπου αναφερόταν στην αξία της αρετής.^{467, 468}

⁴⁶³ Του ιδίου, 2005, ό.π., σελ.: 36.

⁴⁶⁴ Zairi, M., “Total Quality Management for Engineers”, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK 1991.

⁴⁶⁵ Bohoris, G. A., “A Comparative Assessment of some Major Quality Awards”, International Journal of Quality and Reliability Management, 1995, Vol. 12, No 7, σελ.: 30- 43.

⁴⁶⁶ Σαϊτης, Χρ., “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης”, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 9^ο, Σεπτέμβριος 1997, σελ. 27

⁴⁶⁷ Kondo, Y., “Quality as a source of empowerment, The TQM Magazine”, 1997, v.9, σελ.: 357-358.

⁴⁶⁸ Μιχαλόπουλος, Ν., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: όψεις ενός σύνθετου φαινομένου”, Διοικητική Ενημέρωση, 1999, Τεύχος 14, σελ.: 8.

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, στις δυτικές χώρες, επικράτησε η τακτική της “επιθεώρησης της ποιότητας” στην εργασία. Οι εργαζόμενοι επιθεωρούσαν τα παραγόμενα προϊόντα και μετά επιδιόρθωναν ή απέρριπταν ως άχρηστα τα ελαττωματικά προϊόντα, που δεν πληρούσαν τις προδιαγραφές που είχε θέσει η παραγωγή.

Λίγες δεκαετίες αργότερα, έκανε την εμφάνισή της η μέθοδος του “ελέγχου ποιότητας”.

Η μέθοδος αυτή έχει ως σκοπό και στόχο της, να εντοπίζει κατά την παραγωγική διαδικασία τις ενδείξεις αυτές που υποδηλώνουν ότι κάποιο ελάττωμα θα προκύψει στη συνέχεια, έτσι ώστε να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες, πριν κάνει την εμφάνιση του το πρόβλημα⁴⁶⁹.

Περί τα τέλη της δεκαετίας του 1920, αναπτύχθηκαν στις Η.Π.Α., διάφορες θεωρίες για την ολική ποιότητα, από τους “Walter Shewhart” και “W. Edwards Deming”.

Ο “Walter Shewhart” εστίασε αρχικά στη μείωση της μεταβλητότητας, την οποία παρουσίασε γραφικά με ένα διάγραμμα το οποίο ονόμασε “διάγραμμα στατιστικού ελέγχου” (Statistical Control Chart).

Η ανακάλυψη του Shewhart, της μεθόδου της κυκλικής διαδικασίας των τριών βημάτων, δηλ.: των προδιαγραφών, της παραγωγής και της επιθεώρησης, αποτέλεσαν τη βάση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του “Deming”⁴⁷⁰.

Οι απόψεις αυτές δεν έγιναν αποδεκτές από τους Αμερικανούς, διότι κατά τις δεκαετίες ‘50 και ‘60, οι Αμερικάνικες επιχειρήσεις έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην ποσότητα παρά στην ποιότητα λόγω του ανύπαρκτου ανταγωνισμού⁴⁷¹.

Μετά τον πόλεμο οι Ιάπωνες έχοντας καταστραφεί οικονομικά και με προϊόντα κακής ποιότητας, δήλωναν αδυναμία να ανταγωνιστούν τα προϊόντα της Αμερικής και της Ευρώπης.

Σε μια προσπάθεια για οικονομική ανάκαμψη το 1949, κάλεσαν τον “Deming”, όπου η φιλοσοφία του έγινε άμεσα αποδεκτή από τους Ιάπωνες βιομηχάνους και τα στελέχη των επιχειρήσεων τους και σύντομα το όνομά του έγινε συνώνυμο με το βιομηχανικό Ιαπωνικό θαύμα.

Σήμερα, η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.) ως η νεότερη διοικητική φιλοσοφία και πρακτική στο χώρο του μάνατζμεντ, συνιστά μια σημαντική καινοτομία του εικοστού αιώνα.

Η τελευταία εικοσαετία έχει χαρακτηριστεί ως ιστορική περίοδος της ποιότητας στη διοίκηση των δημόσιων υπηρεσιών,⁴⁷² καθώς εστιάζει στην αδυναμία τους, να αντιμετωπίσουν τις

⁴⁶⁹ Saylor, J. H., 1992 ό.π.

⁴⁷⁰ Sallis, Ed., “*Total Quality Management In Education*”, Kogan Page, 1996, second edition, σελ.:16-18.

⁴⁷¹ Λογοθέτης, Ν., “*Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*”, Αθήνα 1992, εκδόσεις Interbooks, σελ.: 11.

⁴⁷² Μιχαλόπουλο Ν., “*Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*”, Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ.:233.

συνεχιζόμενες κοινωνικο-οργανωτικές δυσλειτουργίες, οι οποίες τελικά επιφέρουν την ακινησία στις δομές των δημοσίων οργανισμών⁴⁷³.

Η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας συνέβαλε στην αποτελεσματική βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, στην μείωση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημοσίων υπηρεσιών και τον προσανατολισμό τους στις ανάγκες των πολιτών.

5.10.3 Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αρχικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεμελιώθηκε πάνω στις οχτώ βασικές αρχές του ιαπωνικού στυλ διοίκησης⁴⁷⁴:

- Τη μόνιμη απασχόληση
- Τη στρατολόγηση
- Την εκπαίδευση
- Τη βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή
- Τις συλλογικές αποφάσεις
- Την ευημερία
- Το συνδικαλισμό
- Τους κύκλους ποιότητας και τις μεθόδους παραγωγής

Η αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στηρίζεται στην τήρηση και την αποδοχή κάποιων γενικών αρχών⁴⁷⁵, όπως παρακάτω:

- “Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της”⁴⁷⁶.
- “ Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων”.
- “ Η έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις”.
- “Καθολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων”
- “ Λήψη των αποφάσεων με βάση αντικειμενικά στοιχεία”⁴⁷⁷.

Η εφαρμογή των παραπάνω αρχών, θα συμβάλλει: στην αύξηση ικανοποίησης του πελάτη,

⁴⁷³ Bartoli, An., “Specificities of Quality Management In the Public Sector: does the case of French Universities present a greater challenge?”, 9/ 2000, Πηγή Διαδικτύου, Πρόσβαση: 12/09/2015.

⁴⁷⁴ Κέφης, Β., 2005, ό.π., σελ.: 32.

⁴⁷⁵ Δερβιτσιώτη, Κ., “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Εκδ. Interbooks (2η έκδοση), Αθήνα 2001, σελ.: 52-53.

⁴⁷⁶ Harrington, H. J., “The Improvement Process”, Mc Graw-Hill, 1987, p.:123.

⁴⁷⁷ Δερβιτσιώτη, Κ., ό.π., σελ.: 55-58.

στη διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας του οργανισμού σε σχέση με το κόστος λειτουργίας του, στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού. Η νέα αυτή προσέγγιση στον τρόπο διοίκησης, απαιτεί συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας στη διοίκηση, καθώς καμία βελτίωση δεν μπορεί να συντελεστεί, χωρίς κάποια αλλαγή σε παλιές τεχνικές⁴⁷⁸.

Σημαντικό παράγοντα, ορθής και επιτυχημένης εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αποτελεί επίσης η κατανόηση και η πιστή εφαρμογή των παρακάτω από τα στελέχη ενός οργανισμού⁴⁷⁹:

- Κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας
- Αναγνώριση της ανάγκης για διαρθρωτικές αλλαγές
- Σχεδιασμός των αλλαγών
- Εγκαθίδρυση νέας νοοτροπίας
- Επιλογή της διαδικασίας και των εργαλείων δράσης
- Συμμετοχή και αλληλοβοήθεια
- Εγγύηση του αποτελέσματος

Οι αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, βάση των παραπάνω αρχών, έχουν ως εξής⁴⁸⁰:

- Καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.
- Γρήγορη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των πολιτών/πελατών.
- Μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.
- Χαμηλότερο κόστος, με τη βελτίωση της ποιότητας και την εξάλειψη των χρονοβόρων εργασιών, τα οποία οδηγούν στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό της κόστος.
- Βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.
- Αύξηση της ικανότητας του οργανισμού για καινοτομίες.
- Ευελιξία, ελαστικότητα και εύκολη προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος του οργανισμού.
- Αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.

⁴⁷⁸ Λογοθέτης, Ν., 1992, ό.π., σελ. 17.

⁴⁷⁹ Gower, 1997 ό.π., p.:98.

⁴⁸⁰ Gower, 1997 ό.π., p.:102.

- Ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας των εργαζομένων του οργανισμού, έτσι ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μία φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάνατζμεντ, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τα εξής⁴⁸¹:

- Το βάρος μετατοπίζεται από την παραγωγή στις ανάγκες του πολίτη/πελάτη. Με βάση την ιεραρχική πυραμίδα, η επικοινωνία πραγματοποιείται από κάτω προς τα πάνω (bottom – up), ενώ ταυτόχρονα έχει τη μορφή μίας συμμετοχικής διαδικασίας και σε καμία περίπτωση εντολής.
- Το σύστημα γίνεται οριζόντιο, ενώ παράλληλα όλοι συνεργάζονται αρμονικά, με τελικό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη/πελάτη.
- Όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- Εκχώρηση εξουσίας, στους εργαζομένους αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες.
- Επιτακτική και ουσιώδης κρίνεται η συχνή συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων.
- Δημιουργία ομάδων εργασίας, γνωστές και ως κύκλοι ποιότητας, οι οποίες αναλαμβάνουν ορισμένους από τους ρόλους οι οποίοι έχουν ανατεθεί στα επιμέρους τμήματα.
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς έτσι ώστε το αντικείμενο εργασίας τους να καθίσταται ευέλικτο.

Μετά τις παραπάνω αναφορές, διαπιστώνεται ότι αυτές φαίνεται να συγκλίνουν στα παρακάτω χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας⁴⁸²:

- Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μειώνει και συρρικνώνει δραματικά το κόστος παραγωγής.
- Οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους εάν τους δοθεί η δυνατότητα και η ευκαιρία να το κάνουν.
- Οι ομάδες εργασίας είναι απαραίτητες για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων.
- Η συνεχής βελτίωση αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα για την ευημερία του

⁴⁸¹ Του ιδίου. ό.π., σελ.: 48-49.

⁴⁸² Ghobadian, A., and Speller. S., “Gurus of Quality: Framework for Comparison”, Total Quality Management, 1994, Vol. 5, No 3.

οργανισμού.

- Η καλή πληροφόρηση βελτιώνει τη λήψη των αποφάσεων.
- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών θεωρείται απολύτως απαραίτητη.

5.11. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα ή Δημόσια Διακυβέρνηση (Public Governance)

Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί, εκ των οποίων αναφέρουμε παρακάτω τους πιο ενδεικτικούς:

1. Ο Ο.Ο.Σ.Α. το 2003 έδωσε τον εξής ορισμό: *«η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η χρήση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας, και ιδιαίτερα του Διαδικτύου, ως εργαλείο για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης».*

2. Ο επίσημος ορισμός που δόθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το 2003 είναι ο εξής: *«Ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών».*⁴⁸³

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό προσδιορίζονται και οι στόχοι της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης⁴⁸⁴ ως κάτωθι:

- Η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων
- Η βελτίωση των δημοκρατικών διαδικασιών
- Η υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών.

Από τον παραπάνω ορισμό διαφαίνεται πως δεν πρόκειται για μια απλή αυτοματοποίηση των διαδικασιών, αλλά ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα επιφέρει ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις στο εσωτερικό της Δημόσιας Διοίκησης.

Επίσης: *«Ως Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται ο μετασχηματισμός διαδικασιών, οργανωτικών δομών, δραστηριοτήτων και στόχων των δημοσίων οργανισμών, καθώς επίσης και του τρόπου επικοινωνίας τους με τους πολίτες, με βάση τις δυνατότητες που παρέχουν οι Τ.Π.Ε., με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς*

⁴⁸³ Torres, L., Pina, V. and Royo S., (2005) “E-government and the transformation of public administrations in EU countries: Beyond NPM or just a second wave of reforms?”, Spanish National R&D Plan through research project SEJ2004-0791- ECON, Πηγή Διαδικτύου: <http://www.dteconz.unizar.es/DT2005-01.pdf>, Πρόσβαση: 15/06/2015.

⁴⁸⁴ Ntaliani, M., Karetzos, S., Costopoulou, C., Harizanis, P. Kaloudis, S., Passam, H., “Supporting Agricultural e-Governance”, 2ο Εθνικό Συνέδριο, “Ηλεκτρονική Δημοκρατία: Προκλήσεις της Ψηφιακής Εποχής”, Αθήνα 3^{ος} 2006.

τους»⁴⁸⁵.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποτελεί πλέον παγκόσμια πραγματικότητα, καθώς η υιοθέτησή της από τις περισσότερες χώρες ήταν αναγκαία για την διοικητική τους μεταρρύθμιση⁴⁸⁶.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, έχει δημιουργήσει την επιτακτική ανάγκη μείωσης των κρατικών εξόδων, βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από την δημόσια διοίκηση, αύξηση της διαφάνειας, καθώς και αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διακυβέρνηση της εκάστοτε χώρας⁴⁸⁷.

Μέσα στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων του μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας του Δημόσιου τομέα αλλάζουν και οι σχέσεις πολιτών-δημοσίου τομέα, καθώς ο πολίτης θεωρείται πλέον «πελάτης» του κράτους⁴⁸⁸.

Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει επιφέρει και προσδοκάται ότι θα επιφέρει ακόμα μεγαλύτερες βελτιώσεις στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Περαιτέρω, από την συνεχώς εξελισσόμενη εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αναμένεται:

- Μείωση του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η αναδιοργάνωση και ο εξορθολογισμός των διεργασιών της Δημόσιας Διοίκησης.
- Αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών.
- Η μείωση της άμεσης επαφής των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες.
- Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών και επέκταση της διαθεσιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών σε εικοσιτετράωρη βάση και χωρίς τοπικούς περιορισμούς.
- Προώθηση της δημοκρατίας και ελάττωση της διαφθοράς.
- Συμμετοχή του συνόλου των πολιτών στην διαμόρφωση των δημόσιων πολιτικών.
- Παροχή δυνατότητας ελέγχου και απόδοσης ευθυνών στη δημόσια διοίκηση.

⁴⁸⁵ Αποστολάκης, Ι., “Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση”, ΕΚΔΔΑ, Αθήνα 2004, σελ.: 17.

⁴⁸⁶ Dada, D., (2006) “The Failure of E-Government in developing countries: A literature review”, The electronic journal on Informatics Systems in developing countries, Διαδικτυακή πηγή: <http://www.ejisdc.org> , Πρόσβαση: 17/1/2015.

⁴⁸⁷ Sarantis, D. and Askounis, D., “Electronic government interoperability framework in Greece: Project management approach and lessons learned in public administration”, Journal of US-China: Public Administration, Mar. 2010, σελ.:7.

⁴⁸⁸ Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., Χάλαρης, Ι., “Η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση- Οργάνωση, Τεχνολογία & εφαρμογές”, Αθήνα 2008, Εκδ.: Παπαζήση, σελ.:100.

5.11.1 Η πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ευρώπη

Τον Μάρτιο του 2000 συνήλθε στη Λισαβόνα το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο το οποίο έθεσε ως στόχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης μια ανταγωνιστική και πρωτοποριακή ευρωπαϊκή οικονομία⁴⁸⁹.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αυτού ήταν η εκμετάλλευση των νέων οικονομικών ευκαιριών, των νέων τεχνολογιών και του διαδικτύου.

Το σχέδιο δράσης το οποίο εκπονήθηκε για την «Ηλεκτρονική Ευρώπη» ήταν ένας συνδυασμός των πρωτοβουλιών των κρατών μελών και της πρωτοβουλίας e-Europe η οποία δρομολογήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το Δεκέμβριο του 1999 με τίτλο «Ηλεκτρονική Ευρώπη-Η Κοινωνία της πληροφορίας για όλους».

Η πρωτοβουλία αυτή είχε ως στόχο την απευθείας ηλεκτρονική σύνδεση της Ευρώπης. Τον Ιανουάριο του 2000, η Ευρωπαϊκή επιτροπή παρουσίασε την ανακοίνωση για τις «στρατηγικές για τη δημιουργία θέσεων εργασίας στην κοινωνία της πληροφορίας».

Στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισαβόνας, διατυπώθηκαν δέκα κατευθυντήριες γραμμές για την χάραξη της στρατηγικής πολιτικής της ένωσης, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται και οι καθοριστικοί παράγοντες οι οποίοι αφορούν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση⁴⁹⁰ και έχουν ως κάτωθι:

- Φθινή πρόσβαση για όλους τους πολίτες σε πληροφορίες και υπηρεσίες μέσω διαδικτύου.
- Κατάρτιση όλων των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και όλων των πολιτών, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις του διαδικτύου.
- Μεταρρυθμίσεις στην κοινωνική πολιτική, οι οποίες θα προωθούν την εξάλειψη κάθε είδους κοινωνικού αποκλεισμού.
- Κοινωνική συνοχή και εξάλειψη των κοινωνικών αποκλεισμών, δίνοντας έμφαση στην καταπολέμηση των φαινομένων φτώχειας και ανεργίας⁴⁹¹.

Το 2005, οι ηγέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μετά από μια πενταετή προσπάθεια στα πλαίσια της e-Europe, διαπίστωσαν ότι η πορεία της Ευρώπης προς τους στόχους του 2010 έπρεπε να επαναπροσδιοριστεί, καθώς τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά.

⁴⁸⁹ Hahamis, P., Iles J. and Mike Healy, M., “e-Government in Greece: opportunities for improving the efficiency and effectiveness of local government”, Proceedings of the 5th European Conference on e-Government (ECEG 2005), Antwerp, Belgium, Academic Conferences International, 16-17 June 2005, Διαδικτυακή πηγή, Πρόσβαση: 15/06/2015, σελ.:203-212.

⁴⁹⁰ Millard, J., (2003) “ePublic services in Europe: past, present and future”, Διαδικτυακή πηγή: <http://www.teknologisk.dk/english/7869>, Πρόσβαση: 29/3/2016.

⁴⁹¹ Hahamis, P., Iles J. and Mike Healy, M., 2005 ό.π..

Σχετικές έρευνες και μετρήσεις, υπέδειξαν πως η Ευρώπη δεν αξιοποιεί πλήρως τις νέες τεχνολογίες, ενώ ταυτόχρονα δεν γίνονται οι απαραίτητες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.

Σε συνέχεια του προγράμματος e-Europe, εγκρίνεται η στρατηγική i-2010 η οποία αποτελεί την αναθεωρημένη έκδοση της Στρατηγικής της Λισσαβόνας. Η στρατηγική αυτή περιστρέφεται γύρω από τρεις βασικούς άξονες: την αγορά, τις επενδύσεις και την ποιότητα ζωής.

Επίσης, η Στρατηγική “i-2010”, θέτει και πέντε βασικούς στόχους που αφορούν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση⁴⁹² και είναι οι ακόλουθοι:

- Κανένας πολίτης δεν θα μείνει στο περιθώριο
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης του δημόσιου τομέα
- Χρήση σημαντικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τη μείωση του κόστους.
- Υπηρεσίες όπως οι ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις και η ηλεκτρονική τιμολόγηση θα ωφελήσουν πολύ τους πολίτες και τις επιχειρήσεις συμβάλλοντας σημαντικά στη μείωση του κόστους των συναλλαγών αλλά και των προμηθειών του δημοσίου.
- Δημιουργία σημαντικών καταλυτικών παραγόντων.
- Τόνωση της συμμετοχής των πολιτών στη λήψη αποφάσεων.

Για να επιτευχθεί η αύξηση της αποτελεσματικότητας θεωρείται απαραίτητη η υλοποίηση κάποιων σημαντικών παραγόντων, μερικοί εκ των οποίων είναι :

- Η διαχείριση της ηλεκτρονικής ταυτοποίησης, για πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες⁴⁹³.
- Ο ηλεκτρονικός έλεγχος γνησιότητας εγγράφων, όπου θα εξεταστεί εάν υπάρχει ανάγκη για τη λήψη ρυθμιστικών μέτρων.
- Η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση

Η Επιτροπή αποφάσισε ότι για την επίτευξη των τεθέντων στόχων, είναι απαραίτητη η παρακολούθηση της πορείας των κρατών μελών. Για το λόγο αυτό, κάθε χρόνο γίνονται εκθέσεις για την πορεία της στρατηγικής και κάθε δύο χρόνια θα πραγματοποιείται

⁴⁹² Zissis, D., Papadopoulou, A.-E. and Lekkas, D., (2008) “Enhancing security in the integration of e-Government: The e-School initiative”, Proceedings of the 4th International Conference on Web Information Systems and Technologies, Webist’08, Funchal Madeira-Portugal, 4-7 May 2008, σελ.: 495-502.

⁴⁹³ Charalabidis, Y., Lampathaki, F., Sarandis, D., Sourouni, A., Mouzakitis, A., Gionis, G., Koussouris, S., Ntanos, C., Tsiakaliaris, C., Toundopoulos, V., Askounis, D., (2008) “The Greek Electronic Government Interoperability Framework: Standards and Infrastructures for One-Stop Service Provision”, Proceedings of the 2008 Panhellenic Conference on Informatics, 25-28 August 2008, Samos, Greece, Διαδικτυακή πηγή: http://egif.epu.ntua.gr/Portals/0/Greek_eGIF_PCI2008.pdf, Πρόσβαση: 14/01/2016.

υπουργική διάσκεψη, έτσι ώστε να θέτονται πολιτικές προτεραιότητες αλλά και πρότασεις λύσεων για τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Παρά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τον καλό προγραμματισμό για την ορθή εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, από μέρους της διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έρευνες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί κατά την πορεία της προσπάθειας εδραίωσης της στην Ευρώπη, έχουν δείξει ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν ικανοποιητικά ειδικά τα πρώτα χρόνια των εφαρμογών.

Από τις εν λόγω έρευνες, διαπιστώθηκαν σοβαρές αποκλίσεις ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης, καθώς παρουσίασαν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα της διείσδυσής τους στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Να αναφέρουμε εδώ ότι, η Ελλάδα και η Γερμανία κατέλαβαν τις τελευταίες θέσεις στην κατάταξη των κρατών μελών για την ικανότητά τους να εφαρμόσουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης άργησαν να αντιληφθούν τη σημαντικότητα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την ευρωπαϊκή οικονομία.

Το πιο πρόσφατο σχέδιο δράσης 2011-2015 (Action-Plan 2011-2015) για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δημοσιεύτηκε το Δεκέμβριο του 2010 και είχε ως στόχο την μέριμνα για μια νέα γενιά υπηρεσιών ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις και τους πολίτες.

Το πλάνο της δράσης αυτής, είχε ως σκοπό μέχρι το 2015 να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες διαδικτύου το 50% του πληθυσμού και το 80% των επιχειρήσεων.

Καθώς η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελεί ένα κοινό μοντέλο για όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάθε χώρα πρέπει να πραγματοποιήσει τις επιμέρους προσπάθειές της για τη μετάβαση από την παραδοσιακή διακυβέρνηση, στην ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση.

Στόχος η πλήρης παροχή των κυβερνητικών υπηρεσιών μέσω διαδικτύου, η διαφάνεια και ο έλεγχος των έργων των κυβερνήσεων προωθώντας και τη συμμετοχή των πολιτών⁴⁹⁴.

Η 10η συγκριτική έκθεση για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση από το 2001 και μετά, εξέτασε την κατάσταση στα 27 κράτη μέλη της Ε.Ε.

Η έκθεση αυτή, εστίασε τόσο στην προσφορά όσο και στη ζήτηση των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και εξετάστηκαν θέματα, όπως η ευκολία στη χρήση, η διαφάνεια και άλλοι σημαντικοί παράγοντες.

⁴⁹⁴ Hahamis, P., Iles J. and Mike Healy, M., “ e-Government in Greece: opportunities for improving the efficiency and effectiveness of local government”, Proceedings of the 5th European Conference on e-Government (ECEG 2005), Antwerp Belgium, 16-17 June 2005, Διαδικτυακή πηγή : <http://www.wmin.ac.uk/westminsterresearch> , Πρόσβαση: 14/01/2016.

Το γενικό πόρισμα το οποίο πηγάζει από την συγκεκριμένη έκθεση είναι ότι παρόλο που υπάρχει πρόοδος, οι πολίτες ζητούν περισσότερα.

Σχεδόν οι μισοί πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (46%) χρησιμοποιούν πλέον το Διαδίκτυο για να βρουν δουλειά, να συμβουλευτούν δημόσιες βιβλιοθήκες, να υποβάλουν τη φορολογική τους δήλωση, να καταχωρίσουν τη γέννηση του παιδιού τους, να υποβάλουν αίτηση διαβατηρίου ή για άλλες υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Το 80% αναφέρουν ότι χάρη στις ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες εξοικονομούν χρόνο, το 76% ότι τους αρέσει η ευελιξία που τους προσφέρεται και το 62% ότι τους βοηθά στην εξοικονόμηση χρημάτων.

Το «Ψηφιακό Θεματολόγιο για την Ευρώπη» έχει θέσει ως στόχο να αυξήσει τη χρήση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, έτσι ώστε ο αριθμός των χρηστών να φθάσει έως το 2015 το 50% των Ευρωπαίων πολιτών.

Σύμφωνα με την 10η συγκριτική έκθεση για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και για την διαπίστωση της πορείας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή ένωση, πραγματοποιήθηκε σχετική έρευνα στην οποία συμμετείχαν 28.000 χρήστες του Διαδικτύου από 32 χώρες. Τα σημαντικότερα πορίσματα ήταν τα εξής:

- Οι πιο δημοφιλείς υπηρεσίες ήταν η δήλωση φόρου εισοδήματος (το 73% των χρηστών υποβάλλουν τη φορολογική τους δήλωση ηλεκτρονικά), η δήλωση αλλαγής διεύθυνσης (57%) και η εγγραφή σε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και/ή η υποβολή αίτησης για σπουδαστική υποτροφία (56%).

- Το 54% των ερωτηθέντων εξακολουθεί να προτιμά τις συναλλαγές μέσω φυσικής παρουσίας, αν και το 30% αυτών δήλωσε ότι θα μπορούσε να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εάν οι παρεχόμενες υπηρεσίες ήταν καλύτερα προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους.

- Το 47% των χρηστών ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών κατάφεραν να διεκπεραιώσουν αυτό που ήθελαν, ενώ το 46% το διεκπεραίωσαν μόνον εν μέρει.

Η κατάσταση όμως, δεν είναι τόσο καλή για τα 2 σχεδόν εκατομμύρια πολιτών που μετεγκαθίστανται ή μετακινούνται για λόγους εργασίας σε άλλα κράτη μέλη της Ένωσης.

Στην πλειονότητά τους τα κράτη μέλη παρέχουν κάποιες πληροφορίες για πραγματοποίηση σπουδών ή σύσταση επιχείρησης από το εξωτερικό, η ηλεκτρονική εγγραφή είναι σπάνια.

Μόνον 9 χώρες επιτρέπουν στους πολίτες άλλων κρατών μελών της Ε.Ε. να εγγράφονται για σπουδές ηλεκτρονικά, ενώ μόνον 17 χώρες τους επιτρέπουν να κάνουν ορισμένα βήματα για τη σύσταση επιχείρησης μέσω Διαδικτύου.

Περαιτέρω, η 11^η συγκριτική έκθεση για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, έρχεται να συμπληρώσει και να ξεκαθαρίσει ακόμα περισσότερο τα αποτελέσματα της προηγούμενης έκθεσης.

Το 2013, οι υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχουν χρησιμοποιηθεί από το 41% του πληθυσμού της Ε.Ε., κάτω από το 44% του 2012 και σχεδόν στο ίδιο επίπεδο όπως το 2011. Επί του παρόντος, μόνο 9 από τις 28 χώρες βρίσκονται πάνω από το στόχο του 2015 (ο οποίος είναι το 50%).

Παρόλο που οι πολίτες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, το ποσοστό αυτό μειώνεται όταν πρέπει να πραγματοποιήσουν πιο πολύπλοκες ενέργειες.

Σήμερα, σύμφωνα με τελευταία έρευνα της “Eurostat”, διαπιστώθηκε ότι το 79% των ευρωπαίων πολιτών χρησιμοποιεί το διαδίκτυο τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα. Καθώς είναι μεγάλος ο κίνδυνος παραβίασης και χειραγώγησης της κοινής γνώμης στο διαδίκτυο λόγω των πολλών και σημαντικών εκλογικών αναμετρήσεων, που αναμένονται μέσα στο 2017 σε πολλά κράτη μέλη της Ε.Ε., η ολομέλεια του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου συζητά την Τετάρτη 15 Μαρτίου 2017, για τις προκλήσεις και τις δυνατότητες της ηλεκτρονικής δημοκρατίας.

Η ολλανδική κυβέρνηση είχε ανακοινώσει ότι η καταμέτρηση των ψήφων δεν θα γινόταν ηλεκτρονικά στις πρόσφατες εκλογές(15/03/2017), καθώς υπήρξαν αναφορές για πιθανές ηλεκτρονικές παραβιάσεις. Για τις εκλογικές διαδικασίες η Ολλανδία χρησιμοποιούσε ηλεκτρονικά μέσα έως και το 2017, όπου διαπιστώθηκε η δυνατότητα παραβίασης και έκτοτε η ηλεκτρονική ψηφοφορία απαγορεύτηκε στην χώρα.

Επίσης, η Γαλλία από το 2012 έως και σήμερα επέτρεπε στους ψηφοφόρους της, πολίτες οι οποίοι ζούσαν στο εξωτερικό, να ψηφίζουν ηλεκτρονικά, ωστόσο ο νόμος αυτός δεν θα ισχύσει στις εκλογές του Ιουνίου 2017, καθώς υπάρχουν φόβοι για ηλεκτρονικές παραβιάσεις⁴⁹⁵.

5.11.2 Η πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Παρόλο που τα τελευταία χρόνια η πορεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα παρουσιάζει σημαντική πρόοδο, αυτή δεν είναι επαρκής έτσι ώστε να φτάσει στο επίπεδο τόσο των ευρωπαϊκών χωρών όσο και των υπολοίπων χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο.

⁴⁹⁵ TaxHeaven : Διαδικτυακή πηγή: <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/34145> , Πρόσβαση:17/03/2017.

Ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη πολυπλοκότητα γεγονός το οποίο δυσκόλεψε την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης⁴⁹⁶.

Επίσης, ο ελληνικός δημόσιος τομέας, εκτός της πολυπλοκότητας χαρακτηρίζεται και από χαμηλή απόδοση, ελλείψεις στη μηχανοργάνωση, ελάχιστες τεχνολογικές υποδομές και μικρό ποσοστό δαπανών για Τ.Π.Ε.⁴⁹⁷.

Για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι απαραίτητη η χρήση της τεχνολογίας σε κάθε στάδιο της εξέλιξής της.

Βασικές προϋποθέσεις εκτός από την ανάπτυξη και χρήση των Τ.Π.Ε. για την εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι⁴⁹⁸:

- 1) Οι αλλαγές πρέπει να γίνουν σε όλες τις οργανωτικές δομές του δημοσίου τομέα
- 2) Η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων έτσι ώστε να ανταποκριθούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον
- 3) Η δημιουργία ψηφιακής και τεχνολογικής κουλτούρας στον πολίτη
- 4) Η ενημέρωση σε όλους τους εμπλεκόμενους
- 5) Ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου

Στην προσπάθεια ενίσχυσης και εκσυγχρονισμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και του Δημοσίου Τομέα γενικότερα μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, έγινε εφαρμογή του προγράμματος «Κλεισθένης» στα πλαίσια του Β' Κ.Π.Σ.⁴⁹⁹.

Έτσι, με το πρόγραμμα «Κλεισθένης», κατά το διάστημα 1994-1999 οι δημόσιες υπηρεσίες προμηθεύτηκαν ηλεκτρονικούς υπολογιστές, λογισμικά και εγκαταστάθηκαν δικτυακές υποδομές.

Το 1998 ψηφίστηκε το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον πολίτη», το οποίο είχε 4 πεδία δράσεων: α) Δομές β) Λειτουργία γ) Ανθρώπινο Δυναμικό δ) Νέες Τεχνολογίες.

Το 1999 ψηφίζεται το επιχειρησιακό πρόγραμμα του Υπουργείου Οικονομικών «Κοινωνία της Πληροφορίας», με όραμα την Ελλάδα στην εποχή της Πληροφορίας⁵⁰⁰.

Το Μάιο του 2000, υλοποιήθηκε το πρόγραμμα «Πολιτεία» το οποίο δίνει κατευθύνσεις για τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση. Βασικός άξονας αυτού του προγράμματος είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη.

⁴⁹⁶ Charalabidis, Y., Lampathaki, F., Sarandis, D., Sourouni, A., Mouzakitis, A., Gionis, G., Koussouris, S., Ntanos, C., Tsiakaliaris, C., Toundopoulos, V., Askounis, D., 2008, ό.π..

⁴⁹⁷ Boufeas, G., Halaris, I. and Kokkinou A., "Business Plans for the development of e-government in Greece", An appraisal, Athens, UNTC Occasional Papers Series, NO 5, 2004, Διαδικτυακή πηγή : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/untc/unpan014633.pdf>, Πρόσβαση 17/06/2015.

⁴⁹⁸ Boufeas, G., Halaris, I. and Kokkinou A., 2004, ό.π..

⁴⁹⁹ Boufeas, G., Halaris, I. and Kokkinou A., 2004, ό.π..

⁵⁰⁰ Hahamis, P., Iles J. and Mike Healy, M., 2005, ό.π..

Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο του Β' Κ.Π.Σ. και για την εδραίωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, έγινε χρηματοδότηση των προγραμμάτων που αφορούσαν έργα πληροφορικής και εκσυγχρονισμού των δημόσιων υπηρεσιών⁵⁰¹, προκειμένου να υλοποιηθούν τα παρακάτω προγράμματα⁵⁰²:

1) «Κλεισθένης» (1994-1999): Στα πλαίσια του προγράμματος αυτού υλοποιήθηκαν δράσεις για τον εκσυγχρονισμό του μηχανισμού της Δημόσιας Διοίκησης με την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και με ταυτόχρονη εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων

2) «Πολιτεία» (2008-2010) : Το πρόγραμμα αυτό περιγράφει τις κατευθύνσεις της διαρκούς μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση.

3) «Σύζευξις»: Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί τον σχεδιασμό μιας ενιαίας εσωτερικής υποδομής, η οποία θα αποτελέσει τη βάση όπου θα αναπτυχθεί η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

4) «Αριάδνη»: το πρόγραμμα αυτό είναι πιλοτικό και περιλαμβάνει:

- Δημιουργία συστήματος που δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες της Δημόσιας Διοίκησης. Η πρόσβαση στις πληροφορίες αυτές γίνεται μέσω κέντρων κλήσης (αριθμός 1464)

- Τη διασύνδεση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

- Δημιουργία συστήματος λήψης και επεξεργασίας αιτημάτων, θέσεων και απόψεων των πολιτών

- Δημιουργία ενός "portal" – διαδικτυακής πύλης για τον πολίτη

- Το σχεδιασμό ηλεκτρονικών διαδικασιών έκδοσης αδειών και πιστοποιητικών

Εκτός από τα παραπάνω προγράμματα και προκειμένου να καλυφθούν οι καθημερινές ανάγκες διάφορων δημόσιων οργανισμών, υλοποιήθηκαν και επιμέρους προγράμματα όπως:

1. Η ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος φορολογίας και τελωνείου (Υπουργείο Οικονομικών)

2. Ο εκσυγχρονισμός της Ελληνικής Αστυνομίας (Υπουργείο Δημόσιας Τάξης)

⁵⁰¹ Stamoulis, D., Gouscos, D., Georgiadis, P. and Martakos, D., (2001) "Revisiting public information management for effective e-government services", Information Manager and Computer Security, (Emerald Journals), 9,4, 2001, σελ.:146-153, Διαδικτυακή πηγή:
http://84.205.229.18/securityc/d/english/Management/Revisiting_public%20information%20management.pdf,
Πρόσβαση : 17/06/2015.

⁵⁰² Boufeas, G., Halaris, I. and Kokkinou A., 2004, ό.π..

3. Η αναβάθμιση του ηλεκτρονικού συστήματος, σε δικαστήρια και καταστήματα κράτησης (Υπουργείο Δικαιοσύνης)
4. Η ανάπτυξη λογισμικού μεγάλης ακρίβειας για την πρόγνωση του καιρού (Υπουργείο Εθνικής Άμυνας)
5. Ο εκσυγχρονισμός του Ι.Κ.Α. μέσω ανάπτυξης πληροφοριακού συστήματος

Επίσης, η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών της για την προώθηση των στόχων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που έχουν τεθεί σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο συμμετέχει με την ιδιότητα του «εταίρου-χρήστη» στο ερευνητικό πρόγραμμα: «Semantic Gov: Παρέχοντας Ολοκληρωμένες Δημόσιες Υπηρεσίες στον Πολίτη σε Εθνικό και παν-Ευρωπαϊκό Επίπεδο με τη χρήση των Αναδυόμενων Τεχνολογιών Semantic Web» («Providing Integrated Public Services to Citizens at the National and Pan-European Level with the use of Emerging Semantic Web Technologies (SemanticGov)»).

Το έργο υποβλήθηκε προς ένταξη στο «Στρατηγικό στόχο (2000-2006) της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μετά από αξιολόγηση από την αρμόδια Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης έλαβε την 7η θέση μεταξύ των συνολικά 77 υποβληθέντων έργων και εξασφάλισε τη χρηματοδότησή του, η οποία ανέρχονταν συνολικά στο ποσό των 2.700.000€.

Στόχος του έργου αυτού, είναι η παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις.

Το έργο “SemanticGov” επικεντρώνεται στην υποστήριξη της παροχής πανευρωπαϊκών υπηρεσιών Δημόσιας Διοίκησης μέσω της διαμόρφωσης μιας Κοινοτικής Πύλης, με σκοπό την επίλυση των ασυμβίβαστων των διοικητικών συστημάτων των κρατών μελών της Ε.Ε. Τέλος, η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης “ΕΡΜΗΣ⁵⁰³”, εισάγει αποφασιστικά την Ελλάδα στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Το πρόγραμμα “ΕΡΜΗΣ” συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, παρέχοντας νέες δυνατότητες με την παροχή καινοτόμων υπηρεσιών προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την καθημερινή αλληλεπίδρασή τους με τον κρατικό μηχανισμό(ΥΠ.ΕΣ.).

Στόχος της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης: «ΕΡΜΗΣ», είναι η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων στις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση, μέσα από την ανάπτυξη ασφαλών υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, προσφέροντας όλες

⁵⁰³ Διαδικτυακή πηγή: www.ermis.gov.gr, Πρόσβαση: 14/03/2014.

τις απαραίτητες υποδομές και εφαρμογές για την επίτευξη πλήρους διαλειτουργικότητας μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης και την ψηφιακή αυθεντικοποίηση των πολιτών⁵⁰⁴.

Το πρόγραμμα “ΕΡΜΗΣ”, αποτελεί το «Ηλεκτρονικό Πολυκατάστημα» της Δημόσιας Διοίκησης για ολοκληρωμένη πληροφόρηση και διεκπεραίωση του συνόλου των συναλλαγών του πολίτη με τη Δημόσια Διοίκηση, καθώς αποσκοπεί στο να συγκεντρωθούν όλες οι υπηρεσίες σε ένα κοινό σημείο επαφής (one-stop-shop).

Για την υλοποίηση του έργου αυτού και τη δημιουργία της πύλης χρησιμοποιήθηκαν οι πιο σύγχρονες τεχνολογίες και τηρήθηκαν όλα τα προβλεπόμενα στο “Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης”, που θεσμοθετήθηκε με βάση σχετικό Νόμο του Ελληνικού Κράτους.

Επίσης, το πρόγραμμα “ΕΡΜΗΣ” ολοκληρώνεται με την αξιοποίηση των υποδομών του προγράμματος “ΣΥΖΕΥΞΙΣ”.

Τα στοιχεία των υποθέσεων των πολιτών τηρούνται σε υποδομές και εγκαταστάσεις του ΥΠ.ΕΣ. (ειδικό data center της Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.-ΚτΠ ΑΕ), οι οποίες λειτουργούν κάτω από τους πιο αυστηρούς κανόνες ασφάλειας.

Περαιτέρω, η Εθνική Πύλη ΕΡΜΗΣ διασφαλίζει την⁵⁰⁵:

- Συλλογή και Οργάνωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, από το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης (Δ.Δ.)
- Διάθεση στο Διαδίκτυο των πληροφοριών αυτών για την έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση των πολιτών και των επιχειρήσεων
- Ανάπτυξη των απαραίτητων υποδομών για την πλήρη υποστήριξη της διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης
- Ανάπτυξη και παροχή ολοκληρωμένων και ασφαλών Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (Η/Σ)
- Ψηφιακή Αυθεντικοποίηση των πολιτών / επιχειρήσεων κατά τις Η/Σ με την Δημόσια Διοίκηση.

Περαιτέρω, στα πλαίσια της ανοικτής διακυβέρνησης, εγκρίθηκε με το νόμο 3861/2010 το

⁵⁰⁴ Drogkaris, P., Gritzalis, S., and Lambrinouidakis, C., “Transforming the Greek e-Government Environment towards the e-Gov 2.0 Era”, EGOVIS'10 International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective, R.Wagner et al. (Eds.), September 2010, Lecture Notes in Computer Science LNCS, Springer, Διαδικτυακή πηγή: http://www.icsd.aegean.gr/publication_files/conference/697470084.pdf, Πρόσβαση: 17/06/2015.

⁵⁰⁵ ΚτΠ Α.Ε., Εθνική Κυβερνητική Πύλη Ερμής, Διαδικτυακή πηγή: http://www.ktpae.gr/index.php?view=article&catid=12%3Aerga&id=577%3Aermis&format=pdf&option=com_content&Itemid=45, Πρόσβαση: 14/03/2014.

πρόγραμμα «Διαύγεια», το οποίο στοχεύει στην διασφάλιση της διαφάνειας μέσω της δημοσιοποίησης της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δραστηριότητας.

Με το πρόγραμμα «Διαύγεια» γίνεται υποχρεωτική η ανάρτηση όλων των πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο Διαδίκτυο. Οι πολίτες έχουν πρόσβαση στο σύνολο των νόμων και των αποφάσεων που εκδίδονται από τα κυβερνητικά όργανα, τους φορείς του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Οι πολίτες μπορούν να αναζητούν τις πράξεις των υπουργείων και των Φορέων χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά και θεματικές κατηγορίες ή εναλλακτικά με το όνομα ή με την ιδιότητα του Τελικού Υπογράφοντα της.

Παράλληλα έχουν πρόσβαση σε μια ηλεκτρονική βιβλιοθήκη πράξεων που δεν ήταν διαθέσιμες προς αναζήτηση μέχρι σήμερα.

Η καινοτομία που εισάγει το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι ότι οι αποφάσεις της Διοίκησης, δεν εκτελούνται αν δεν αναρτηθούν πρώτα στον δικτυακό τόπο “et.dianveia.gov.gr.” και με τον τρόπο αυτό ενισχύεται στην πράξη η διαφάνεια των διοικητικών πράξεων μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Παρά τα όσα αναφέραμε παραπάνω, οι τελευταίες έρευνες και μελέτες σχετικά με την πρόοδο της Ελλάδας, σε θέματα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης δείχνουν αρκετά χαμηλές επιδόσεις σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με στοιχεία της μελέτης: “eGovernment Benchmark 2013”, που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συμμετείχαν 28.000 πολίτες από 32 χώρες, στην Ελλάδα εμφανίζεται το 21% των πολιτών να ασχολείται ενεργά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι στο 26%. Ενεργός χαρακτηρίζεται σύμφωνα με την έρευνα κάποιος που χρησιμοποιεί τις εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για 19 διαφορετικές καταστάσεις.

Από την ίδια μελέτη προκύπτει επίσης ότι έχουν χρησιμοποιήσει τουλάχιστον μία φορά μία υπηρεσία Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το 41% των Ελλήνων πολιτών.

Επίσης, σύμφωνα με την Eurostat, το ποσοστό χρήσης υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα το 2013 ήταν στο 34%.

Για το 2013 στην Ελλάδα, μόλις 7 από τις 20 βασικές –κατά την Ε.Ε.- υπηρεσίες διεκπεραιώνονται πλήρως ηλεκτρονικά, εκ των οποίων 3 αφορούν πολίτες και 4 επιχειρήσεις. Πλήρως ηλεκτρονικά προσφέρονται οι υπηρεσίες που αφορούν στη φορολογία (υποβολή φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων και επιχειρήσεων, απόδοση Φ.Π.Α.), την εύρεση εργασίας, τη δήλωση αλλαγής διεύθυνσης, τις τελωνειακές διασαφήσεις και τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης προς εργαζομένους.

5.11.2.1 Το νομικό πλαίσιο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Η ταχύτατη ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών έχει επιφέρει μεγάλες κοινωνικές, οικονομικές και οργανωτικές αλλαγές και διαμορφώνει μία καινούργια μορφή κοινωνίας που ονομάζεται κοινωνία της πληροφορίας⁵⁰⁶. Από την αρχή των προσπαθειών της εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ήταν απαραίτητη η ανάγκη αλλαγής του νομικού πλαισίου⁵⁰⁷.

Η Ελλάδα, στα πλαίσια της Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης έχει ενσωματώσει στο εθνικό της δίκαιο την Οδηγία 99/93 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, με την υπογραφή του Προεδρικού Διατάγματος 150/12-06-2001.

Η Οδηγία και το Προεδρικό Διάταγμα αποτελούν το μέχρι στιγμής ισχύον θεσμικό πλαίσιο για τη δημιουργία υποδομής Δημόσιου Κλειδιού (Public Key Infrastructure) στοιχείο απαραίτητο για την ηλεκτρονική υπογραφή, όπου βασικό στοιχείο αποτελούν οι Αρχές Πιστοποίησης ή Πάροχοι Υπηρεσιών Πιστοποίησης.

Έχει δημιουργηθεί η Επιτροπή Ελέγχου Ταχυδρομείων και Τηλεπικοινωνιών (Ε.Ε.Τ.Τ.), η οποία λειτουργεί ως ανεξάρτητη αρχή στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και η οποία έχει προχωρήσει στην έκδοση κανονισμού που ρυθμίζει το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τους παρόχους υπηρεσιών πιστοποίησης (αποφ. 248/71 της 15ης Μαρτίου 2002).

Από την 19η Φεβρουαρίου 2001 έχει εκδοθεί εγκύκλιος του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τη ρύθμιση θεμάτων ηλεκτρονικής διοίκησης. Η εγκύκλιος αποσκοπεί στη ρύθμιση ζητημάτων που άπτονται της εισαγωγής και χρήσεως του α) ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου στις δημόσιες υπηρεσίες, β) τη γενίκευση της χρήσεως του fax και e-mail για ανταλλαγή κειμένου, γ) την υποχρεωτική χρήση προγραμμάτων επεξεργασίας κειμένου για τη δημιουργία εγγράφων και δ) τέλος την αποστολή των κειμένων προς δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως σε ηλεκτρονική μορφή συνοδευόμενα και με την αντίστοιχη δισκέτα.

Όλα τα Υπουργεία, Γενικές Γραμματείες, Περιφέρειες, Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και Δήμοι θα πρέπει να αντικαταστήσουν το χειρόγραφο σύστημα Πρωτοκόλλου με Ηλεκτρονικό μέχρι τον Αύγουστο του 2001. Από τα στατιστικά στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί η Κεντρική Διοίκηση και οι Περιφέρειες έχουν εναρμονιστεί με το περιεχόμενο της εγκυκλίου.

⁵⁰⁶ Τσιμάρας, Κ., (2003) “Το νομικό καθεστώς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Διαδικτυακή πηγή: <http://www.infolaw.gr/articles.asp?ArticleID=580>, Πρόσβαση: 17/12/2014.

⁵⁰⁷ Gungoz, O. and Seel, C., “The New Generation of e-Government”, Frontiers of E-Business research 2003, Διαδικτυακή πηγή: <http://www.iwi.unisb.de>, Πρόσβαση : 12/1/2015.

Οι λόγοι που οδήγησαν στην υιοθέτηση του Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου είναι, η ενίσχυση της διαφάνειας, η διευκόλυνση της εργασίας των υπαλλήλων αλλά και των κάθε είδους χρηστών.

Ο Γ.Γ.Δημόσιας Διοίκησης υπέγραψε εγκύκλιο για τον έλεγχο και την πάταξη της παράνομης χρήσης λογισμικού στις δημόσιες υπηρεσίες (Υ.ΑΠ/Φ.00/Β/167/266/31-7-02). Στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διοίκησης το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών έχει προχωρήσει μέσω του προγράμματος TAXIS στη δημιουργία βάσεως δεδομένων στην οποία έχουν πρόσβαση μέσω των τερματικών τους όλοι οι υπάλληλοι των κεντρικών και αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υπουργείου. Το 2002 για πρώτη φορά κατέστη δυνατή η υποβολή φορολογικών δηλώσεων του εισοδήματος των φυσικών και νομικών προσώπων μέσω e-mail.

Σε επίπεδο δημιουργίας υποδομών για την επίτευξη του στόχου της ηλεκτρονικής διοίκησης τα κυριότερα προγράμματα που υλοποιούνται είναι τα προγράμματα Κοινωνία της Πληροφορίας, Πολιτεία και Σύζευξις. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας (ν.2680/2001) χρηματοδοτείται από το Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης.

Με τον ν. 3013/2002⁵⁰⁸ δημιουργήθηκαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Στόχος της νομοθεσίας είναι η επίτευξη του νομότυπου εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

⁵⁰⁸ Ν. 3013/2002, «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις», ΦΕΚ-102/Α/1-5-2002.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ
ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

6.1. Η Μεθοδολογία της Πρωτογενούς Έρευνας

Η μελέτη είναι περιγραφική, διαπιστωτική και διερευνητική και συνδυάζει στοιχεία ποιοτικών και ποσοτικών ερευνητικών προσεγγίσεων.

Μέσω της μελέτης αυτής, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις της οργανωτικής δομής της Δημόσιας Διοίκησης, τα υπέρ και τα κατά στην εξέλιξή της κατά το πέρασμα των χρόνων, καθώς και να προσδιοριστούν οι στρατηγικές, τα διοικητικά εργαλεία και οι τεχνικές που έχουν χρησιμοποιηθεί έως σήμερα στην προσπάθεια της αναδιάρθρωσης του Δημόσιου τομέα.

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι ο εντοπισμός των λαθών που έχουν πραγματοποιηθεί έως και σήμερα, καθώς και η διερεύνηση μεθόδων και τεχνικών για την επιτυχή ολοκλήρωση της αναδιάρθρωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, προκειμένου αυτή να λειτουργεί με το μικρότερο δυνατόν κόστος, εξυπηρετώντας το σκοπό για τον οποίο έχει δημιουργηθεί και ο οποίος δεν είναι άλλος από την αδιάλειπτη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Τα ποιοτικά στοιχεία της μελέτης αφορούν: α) στην καταγραφή του θεωρητικού πλαισίου της Δημόσιας Διοίκησης στο διεθνή χώρο και στην Ελλάδα β) στον προσδιορισμό των βασικών οργανωτικών αρχών, εργαλείων και τεχνικών, σύμφωνα με τα ουσιώδη παραδείγματα του δημόσιου μανάτζμεντ, που έχουν εφαρμοστεί σε πληθώρα άλλων χωρών παγκοσμίως και σαφώς θα πρέπει να επηρεάζουν τις στρατηγικές μεθόδους που θα τύχουν εφαρμογής στη χώρα μας.

Η μελέτη των ποιοτικών στοιχείων πραγματοποιήθηκε με έρευνα πρωτογενών πηγών όπως κείμενα διοικητικής νομοθεσίας, δημόσιων φορέων και οργανισμών καθώς μελέτες και άρθρα, μέσω επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας (literature review).

Το εφαρμοσμένο μέρος της μελέτης αφορά στην διεξαγωγή έρευνας, με σκοπό τη διερεύνηση της στάσης καθώς και των διαπιστώσεων των υπαλλήλων του Υπουργείου Οικονομικών (σημερινής Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων –Α.Α.Δ.Ε.) απέναντι στην προσπάθεια του φορέα τους για διαρθρωτικές αλλαγές στη συνολική δομή του. Η διερεύνηση των παραπάνω, στους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε., πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγιο και εξετάστηκαν ποικίλες συσχετίσεις μεταξύ διάφορων μεταβλητών (ανεξάρτητων και εξαρτημένων).

Η έρευνα περιελάμβανε την σύσταση ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

Η κλίμακα μετρήσεων που χρησιμοποιήθηκε είναι η διαβαθμισμένη επτάβαθμη κλίμακα “*Likert*”. Η στατιστική επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας διενεργήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS.

Στην στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι ακόλουθες μεθοδολογικές προσεγγίσεις:

α. Αναλυτική παρουσίαση περιγραφικών στατιστικών στοιχείων, όπως κατανομές και πίνακες συχνοτήτων, μέσων όρων, κτλ., με σκοπό τη διαπίστωση του επιπέδου και του βαθμού διακύμανσης των διαφόρων μεταβλητών.

β. Αναλυτική διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, με σκοπό τη διαπίστωση της συνάφειας μεταξύ των ποιοτικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού του δείγματος και τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με τυχαία δειγματοληψία. Ο πληθυσμός του δείγματος της έρευνας είναι 325 υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. και των δύο φύλων που υπηρετούσαν σε εφορίες και τελωνεία της περιφέρειας Αττικής.

6.2. Το Ερωτηματολόγιο

6.2.1. Το μέσο συλλογής δεδομένων

Για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως μέσο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε από την ερευνήτρια σε συνεργασία με την επιβλέπουσα καθηγήτρια. Τα ερωτήματα διατυπώθηκαν με βάση το θεωρητικό μέρος της μελέτης και επιδιώκουν να διερευνήσουν και να μελετήσουν τόσο τις απόψεις όσο τις διαπιστώσεις των υπαλλήλων ως προς τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί ή που αναμένεται να πραγματοποιηθούν στο φορέα τους. Τον μήνα Οκτώβριο του 2016, μετά την αρχική σύνταξη του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε πιλοτική μελέτη σε μικρό δείγμα δέκα (10) υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. του νομού Αττικής, με σκοπό τον έλεγχο μιας σειράς στοιχείων και δεδομένων όπως η λεκτική διατύπωση των ερωτημάτων, πιθανές ασάφειες στη διατύπωσή τους και προβλήματα στη διαδικασία απάντησης, κωδικοποίησης και ανάλυσης των ερωτημάτων, τα οποία ήταν σημαντικό να διορθωθούν πριν την διεξαγωγή της έρευνας.

Η δοκιμαστική χορήγηση του ερωτηματολογίου παρέχει τη δυνατότητα στον ερευνητή να κάνει μία προκαταρκτική ανάλυση των απαντήσεων καθώς και των προβλημάτων τα οποία μπορεί να ανακύψουν στην πορεία και συμβάλλει στη βελτίωση μιας σειράς ζητημάτων,

όπως η σαφήνεια των ερωτημάτων, η συνέχεια στη σειρά διατύπωσης, ο προσδιορισμός του χρόνου συμπλήρωσης κ.λπ., ώστε οι συμμετέχοντες στην κυρίως έρευνα να μη συναντήσουν δυσκολίες κατά τη συμπλήρωσή του⁵⁰⁹.

Ακολούθησε συζήτηση με καθένα από τα άτομα αυτά και με βάση τις απαντήσεις και τις υποδείξεις τους έγινε τροποποίηση των ερωτημάτων και ολοκληρώθηκε η διατύπωση και η σύνταξη του ερωτηματολογίου⁵¹⁰, καθώς «η επιστημονική αξία του ερωτηματολογίου εξαρτάται από εκείνους που το συντάσσουν και από εκείνους που το χρησιμοποιούν»⁵¹¹.

Για τις ανάγκες της έρευνας τυπώθηκαν και διανεμήθηκαν σε υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε., 450 ερωτηματολόγια. Από αυτά δεν επεστράφησαν 97 ερωτηματολόγια. Από την αξιολόγηση των στοιχείων τους (κενά, λάθη, παραλείψεις) απορρίφθηκαν 28. Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 325 ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2016 και η συλλογή τους ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2017.

6.2.2. Το Ερωτηματολόγιο – Παρουσίαση

Το μέσο συλλογής δεδομένων, το ερωτηματολόγιο, στην τελική του μορφή, αποτελείται από εξήντα δύο (62) ερωτήματα, τα οποία διακρίνονται σε έξι(6) ενότητες.

Το πρώτο μέρος του μέσου συλλογής δεδομένων αποτελείται συνολικά από πενήντα τρεις (53) ερωτήσεις οι οποίες διακρίνονται στις ακόλουθες πέντε θεματικές ενότητες:

1^η Ενότητα: Στρατηγικός Σχεδιασμός

2^η Ενότητα: Αποτελεσματικότητα

3^η Ενότητα: Παραγωγικότητα και παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού

4^η Ενότητα: Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

5^η Ενότητα: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Αξιολόγηση

Ειδικότερα, στην 1^η θεματική ενότητα περιλαμβάνονται οκτώ (8) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν θέματα «Στρατηγικού σχεδιασμού» και αναλυτικότερα:

Ενότητα 1: “ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ”

Πόσο καλά επιτελούνται από το δημόσιο εργασιακό σας φορέα οι παρακάτω δραστηριότητες:

- | |
|---|
| 1. Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες; |
| 2. Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της; |

⁵⁰⁹ Ανδρεαδάκης, Ν., Βάμβουκας Μ., “Οδηγός για την εκπόνηση και τη σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας: Σεμιναριακής, πτυχιακής, διπλωματικής”, Εκδ.: Διάδραση, Αθήνα 2011, σελ.: 65.

⁵¹⁰ Javeau, C., “ Η έρευνα με ερωτηματολόγιο: Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή”, 2000, Εκδ.: ΤΥΠΩΘΗΤΩ / ΔΑΡΔΑΝΟΣ, σελ.: 148-149.

⁵¹¹ Τσιπλητάρης, Α. Φ., & Μπαμπάλης, Θ., “Δέκα παραδείγματα μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας. Από τη θεωρία στην πράξη”, β’ έκδοση, Εκδ.: Διάδραση, Αθήνα 2011, σελ.: 79.

3. Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;
4. Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει;
5. Εάν τα αποτελέσματα μιας αλλαγής δεν είναι τα επιθυμητά από τη Διοίκηση, μετά τον εντοπισμό τους γίνονται διορθωτικές κινήσεις;
6. Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας;
7. Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας;
8. Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, πιστεύετε ότι έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών δομών της;

Στην 2^η θεματική ενότητα περιλαμβάνονται εννέα (9) ερωτήσεις, που αφορούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και αναλυτικότερα:

Ενότητα 2: “ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ”

Πόσο καλά επιτυγχάνει ο δημόσιος εργασιακός σας φορέας σήμερα απ’ ότι στο παρελθόν, να υλοποιήσει τους παρακάτω στόχους:

1. Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.
2. Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.
3. Μείωση των λειτουργικών δαπανών.
4. Μείωση της γραφειοκρατίας.
5. Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.
6. Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης.
7. Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας.
8. Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους;
9. Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται στις εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών.

Στην 3^η θεματική ενότητα περιλαμβάνονται έντεκα (11) ερωτήσεις, που αφορούν την παραγωγικότητα και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού από την διοίκηση και αναλυτικότερα:

Ενότητα 3: “ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω:

1. Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε);
2. Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί;
3. Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες;
4. Δέχετε “άτυπες” παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;

5. Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;
6. Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;
7. Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας;
8. Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας;
9. Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε;
10. Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας;
11. Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;

Στην 4^η θεματική ενότητα περιλαμβάνονται εννέα (9) ερωτήσεις, που αφορούν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την διοίκηση και αναλυτικότερα:

Ενότητα 4: “ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω :

1. Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις;
2. Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία;
3. Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη <u>νοοτροπία</u> της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;
4. Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας;
5. Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική;
6. Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές;
7. Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές;
8. Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης;
9. Νοιώθετε ικανοποιημένος,-η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας;

Στην 5^η θεματική ενότητα περιλαμβάνονται δέκα έξι (16) ερωτήσεις, που αφορούν την Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιολόγησή του από την διοίκηση και αναλυτικότερα:

Ενότητα 5: “ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω :

1. Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους;
2. Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων;
3. Πιστεύετε ότι η δίκαιη - ορθή αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους;

4. Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;
5. Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;
6. Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;
7. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;
8. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;
9. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;
10. Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;
11. Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;
12. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;
13. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;
14. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;
15. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.
16. Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις δίνονται με βάση διαφορετικές κλίμακες απάντησης και σύμφωνα με την προσωπική άποψη των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκε επτάβαθμη κλίμακα απάντησης, όπου ο αριθμός «1» αντιστοιχούσε στις λέξεις «απόλυτη διαφωνία : Διαφωνώ απόλυτα - Καθόλου» και ο αριθμός «7» στην «απόλυτη συμφωνία : Συμφωνώ απόλυτα- απόλυτα».

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ένα κεφάλαιο, το οποίο αφορά τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων και περιλαμβάνει συνολικά εννέα (9) ερωτήσεις. Αναφέρεται σε προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων που αφορούν το φύλο τους, τα έτη συνολικής υπηρεσίας, την μόρφωσή τους, τη θέση τους κ.λπ..

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους ιδιοχείρως. Αναφερόταν στο σκοπό της

έρευνας, διαβεβαίωνε τους υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε. για το ανώνυμο των απαντήσεων και προέτρεπε για τη συλλογή έγκυρων και αξιόπιστων πληροφοριών.

Το στάδιο της διαδικασίας των μετρήσεων και της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων περιελάμβανε την καταχώρηση των στοιχείων σε βάση δεδομένων.

Μετά την ολοκλήρωση της καταχώρησης πραγματοποιήθηκε επανέλεγχος για τη διαπίστωση της ακρίβειας εισαγωγής των στοιχείων, για τον εντοπισμό πιθανών σφαλμάτων εισαγωγής και τη διόρθωσή τους.

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences for Windows (SPSS /Version 24.0). Λαμβάνοντας υπόψη την κλίμακα απάντησης/μέτρησης και κατά συνέπεια το είδος των τιμών που λαμβάνουν, αλλά και τον τρόπο χειρισμού τους κατά τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων εφαρμόστηκαν ποικίλες στατιστικές τεχνικές.

6.3. Αναμενόμενα αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναμένεται να συμβάλλουν :

α) στη διαπίστωση της στάσης που τηρούν οι υπάλληλοι της Α.Α.Δ.Ε. απέναντι στις ριζικές αλλαγές της αναδιάρθρωσης του οργανισμού στον οποίο εργάζονται.

β) στην διαπίστωση των τεχνικών που θα πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου η διοίκηση της Ανεξάρτητης Αρχής, να έχει την συνεργασία των απασχολούμενων υπαλλήλων σε αυτή.

γ) στη διαπίστωση των ωφέλιμων στρατηγικών μανάτζμεντ, τις οποίες θα πρέπει να εφαρμόζουν οι μανάτζερ της Α.Α.Δ.Ε., στην προσπάθεια τους να ολοκληρώσουν την αναδιάρθρωση του οργανισμού.

δ) στη διαπίστωση και μελέτη διεθνών παραδειγμάτων, χωρών οι οποίες επιτυχώς ή ανεπιτυχώς προχώρησαν και ολοκλήρωσαν ή απέτυχαν στην διοικητική αναδιάρθρωση της χώρας τους.

ε) στη διατύπωση προτάσεων σχετικά με όλα τα παραπάνω, προκειμένου η Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας να επιφέρει τις επιθυμητές αλλαγές στις δομές της και κατά συνέπεια με επιτυχία να πραγματοποιήσει τους τεθέντες από την κεντρική διοίκηση στόχους της.

6.4. Παρουσίαση – Ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου

6.4.1. Γενικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού του δείγματος

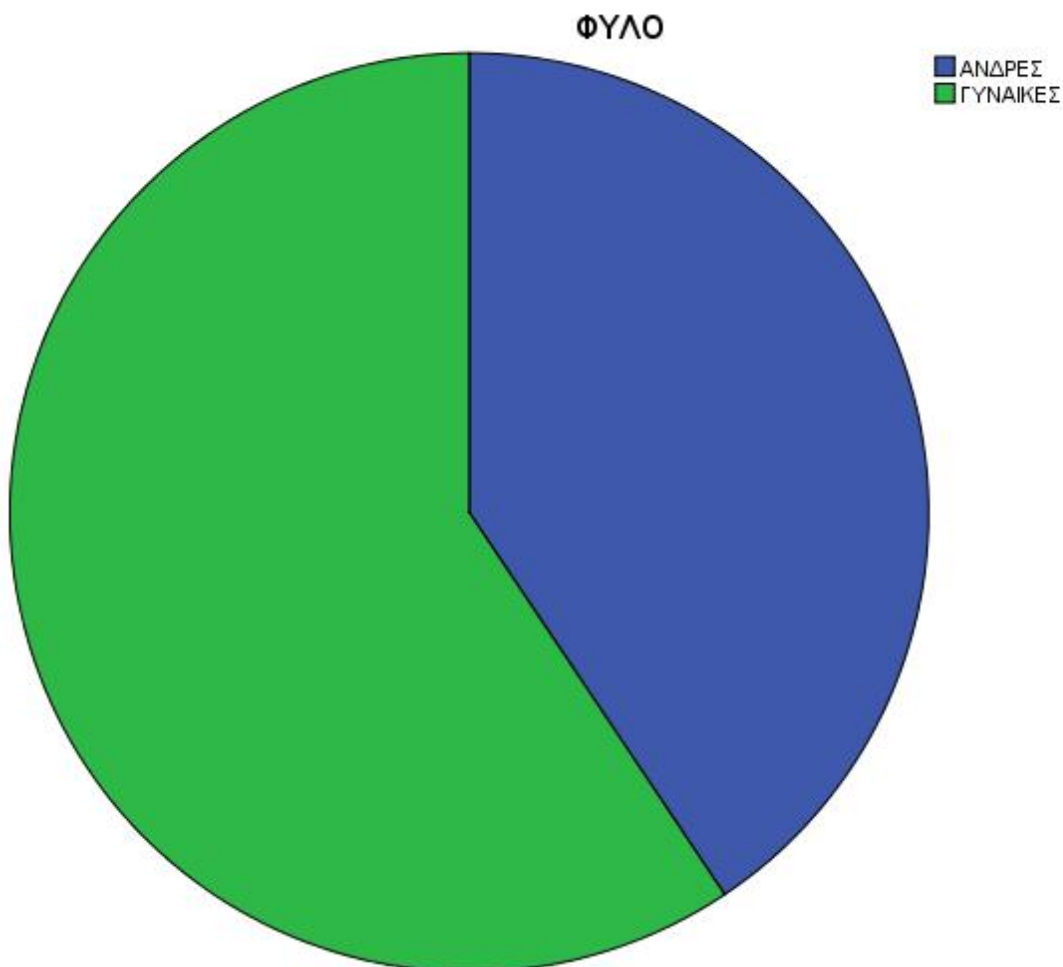
Για την ορθότερη αξιολόγηση του δείγματος, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται εννέα (9) ερωτήσεις σχετικές με τα προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων, τις οποίες παρουσιάζουμε μαζί με τη σχετική επεξεργασία τους αναλυτικά παρακάτω.

1) Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο των ερωτηθέντων υπαλλήλων και στο δείγμα των 325 ατόμων είχαμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

«**ΦΥΛΟ:** **ΑΝΔΡΑΣ** **ΓΥΝΑΙΚΑ**

ΦΥΛΟ				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΑΝΔΡΕΣ	132	40.6	40.6	40.6
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	193	59.4	59.4	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Παρατηρούμε ότι στο δείγμα των ερωτηθέντων, υπερτερεί το γυναικείο φύλο με ποσοστό 59,4%, έναντι 40,60% των ανδρών.



2) Η δεύτερη ερώτηση αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων:

«**ΗΛΙΚΙΑ:** 18-24 ετών 25-34 ετών 35-44 ετών 45-54 ετών 55-65 ετών».

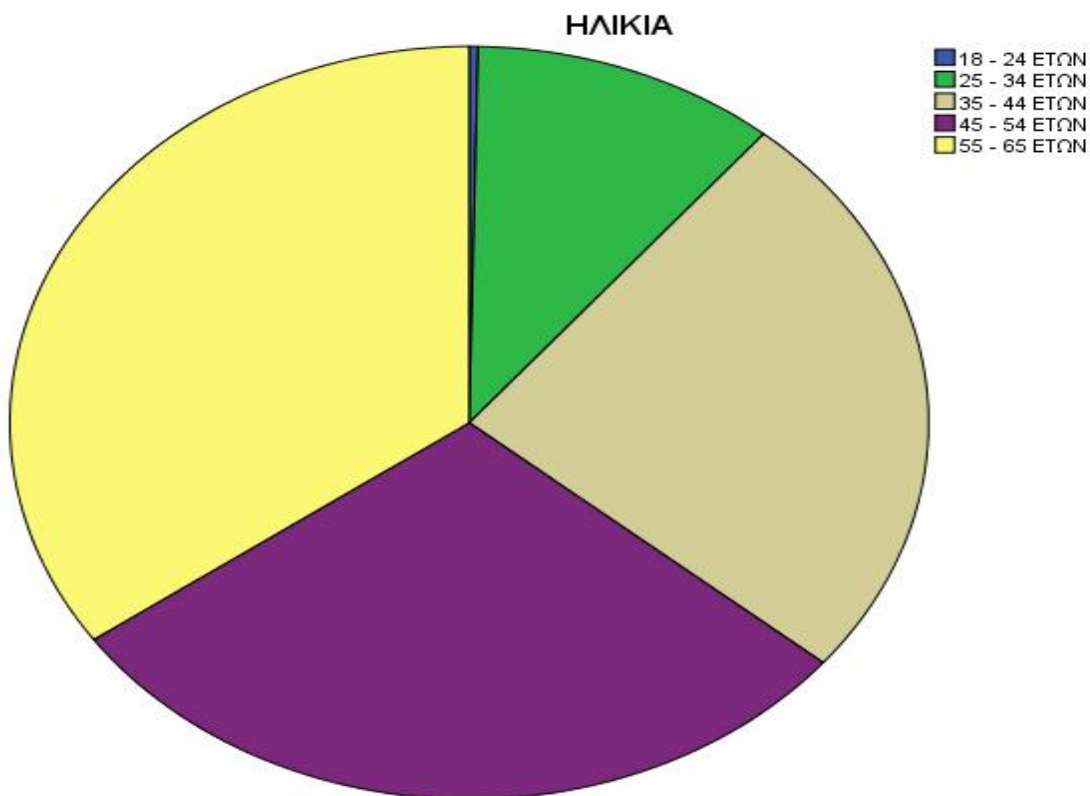
Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως εξής:

ΗΛΙΚΙΑ

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
18 - 24 ΕΤΩΝ	1	0.3	0.3	0.3
25 - 34 ΕΤΩΝ	35	10.8	10.8	11.1
35 - 44 ΕΤΩΝ	81	24.9	24.9	36.0
45 - 54 ΕΤΩΝ	95	29.2	29.2	65.2
55 - 65 ΕΤΩΝ	113	34.8	34.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Στα ηλικιακά δεδομένα, παρατηρούμε ότι υπερτερούν στο δείγμα οι μεγαλύτερες ηλικίες. Αυτό σημαίνει ότι ο δημόσιος τομέας του δείγματος ακολουθεί τα βήματα του υπόλοιπου δημόσιου τομέα, ο οποίος θα μειώσει άμεσα στα επόμενα χρόνια σημαντικά τον αριθμό των απασχολούμενων υπαλλήλων του, καθώς για κάθε πέντε συνταξιοδοτήσεις θα πραγματοποιείται μία μόνο πρόσληψη.

Η σχηματική απεικόνιση των απαντήσεων φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



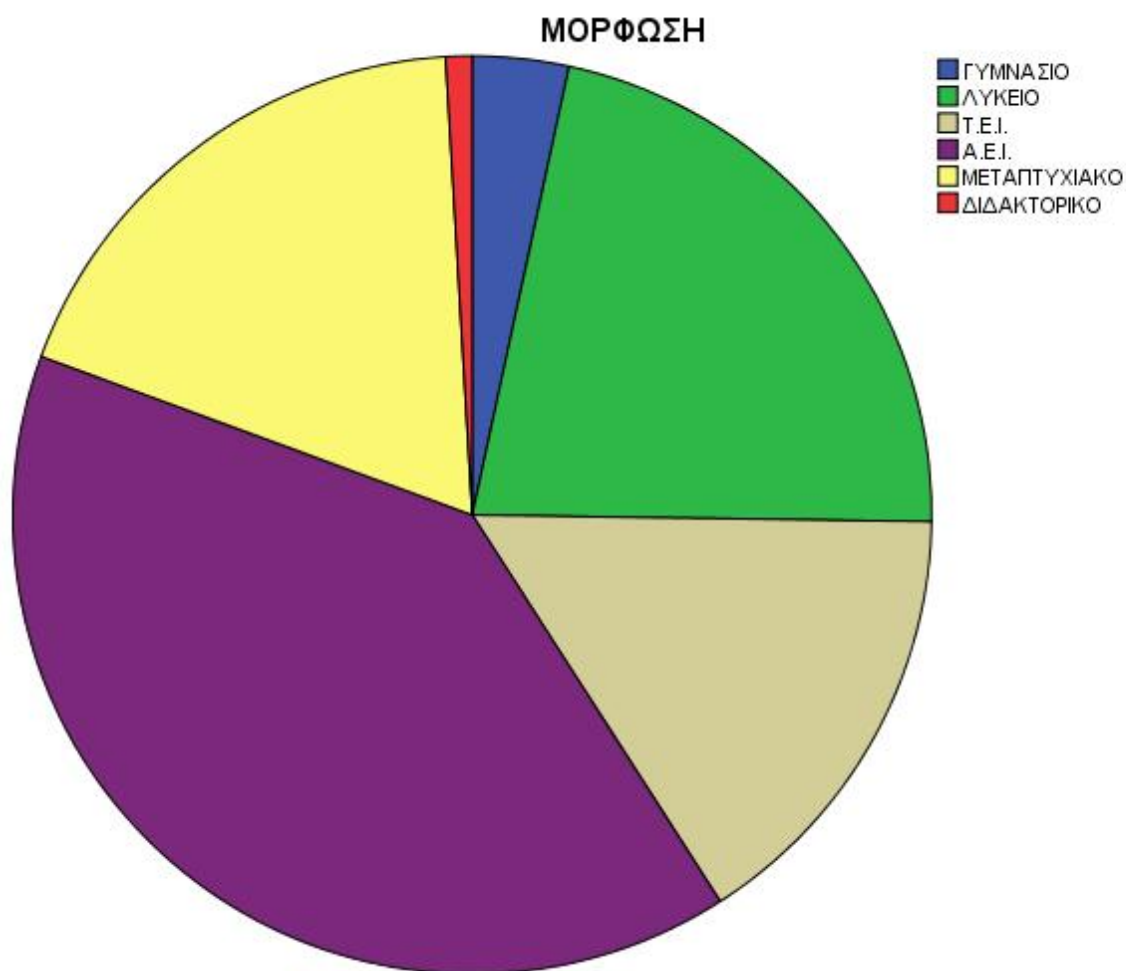
3) Η 3^η ερώτηση αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων:

«**ΜΟΡΦΩΣΗ:** ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΤΕΙ ΑΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ..... ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	11	3.4	3.4	3.4
ΛΥΚΕΙΟ	71	21.8	21.8	25.2
Τ.Ε.Ι.	51	15.7	15.7	40.9
Α.Ε.Ι.	129	39.7	39.7	80.6
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	60	18.5	18.5	99.1
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	0.9	0.9	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	



4) Η 4^η ερώτηση αφορά την συνάφεια των σπουδών των ερωτηθέντων, με το εργασιακό τους αντικείμενο:

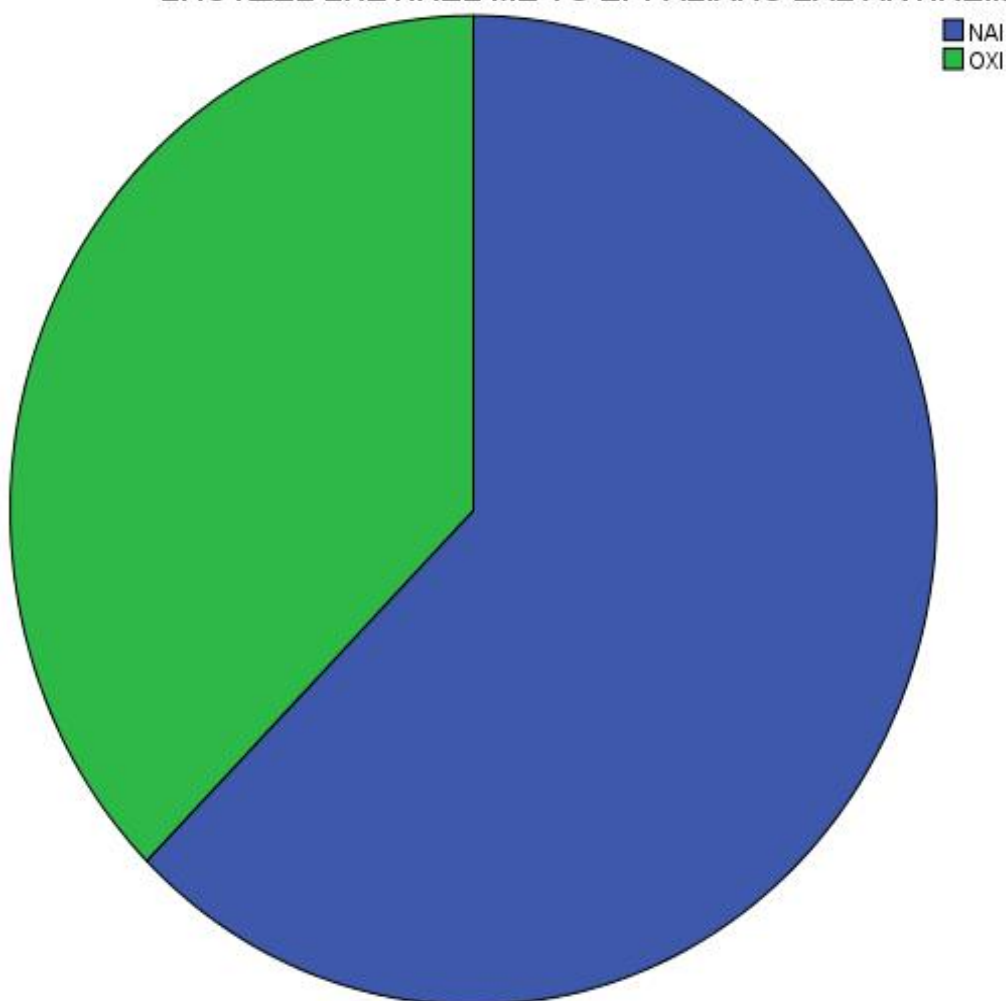
«ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΑΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ: ΝΑΙ ΟΧΙ»

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως κάτωθι:

**ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΑΣ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ**

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΝΑΙ	203	62.5	62.5	62.5
ΟΧΙ	122	37.5	37.5	100
Σύνολο	325	100.0	100.0	

ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΑΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ



5) Η 5^η ερώτηση αφορά την δημοσιouπάλληλική σχέση των ερωτηθέντων, με το εργασιακό τους φορέα:

«ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ:

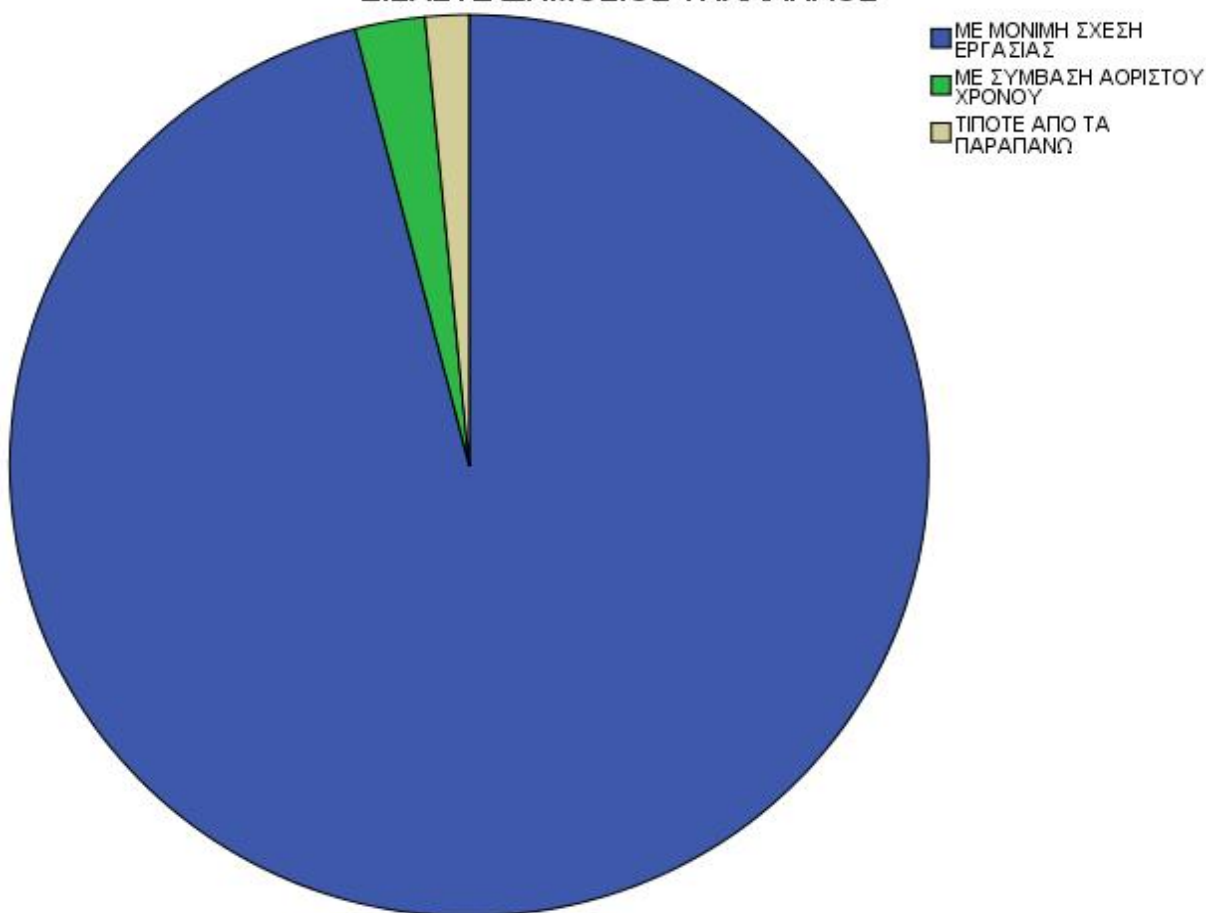
Με μόνιμη σχέση εργασίας Με σύμβαση αορίστου χρόνου Με σύμβαση έργου Τίποτε από τα παραπάνω»

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως κάτωθι:

ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΜΕ ΜΟΝΙΜΗ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	312	96.0	96.0	96.0
ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	8	2.5	2.5	98.5
ΤΙΠΟΤΕ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	5	1.5	1.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ



6) Η 6^η ερώτηση αφορά τον τρόπο πρόσληψης των ερωτηθέντων, στο δημόσιο:

« ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ: Μέσω ΑΣΕΠ Με γραπτό διαγωνισμό του Φορέα Άλλο.....»

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως κάτωθι:

ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΜΕΣΩ ΑΣΕΠ	139	42.8	42.8	42.8
ΜΕ ΓΡΑΠΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	123	37.8	37.8	80.6
ΑΛΛΟ	63	19.4	19.4	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	



7) Η 7^η ερώτηση αφορά την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες, στο δημόσιο:
 « ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ:

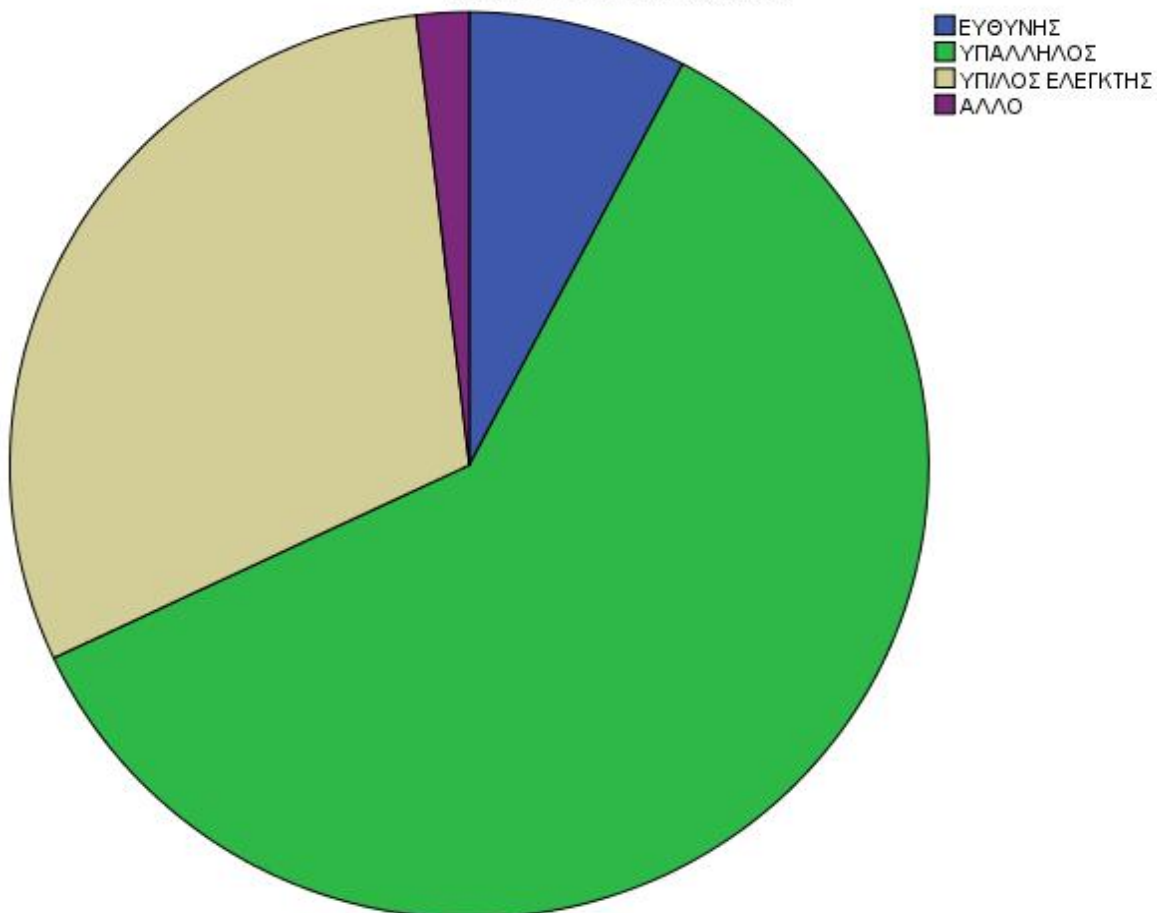
ΕΥΘΥΝΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΑΛΛΟ

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΕΥΘΥΝΗΣ	25	7.7	7.7	7.7
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	196	60.3	60.3	68.0
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	98	30.2	30.2	98.2
ΑΛΛΟ	6	1.8	1.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ



8) Η 8^η ερώτηση αφορά τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι ερωτηθέντες, στο δημόσιο τομέα:

« ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:

Λιγότερο από 2 έτη 2-5 έτη 6-11 έτη 11-15 έτη 16-20 έτη

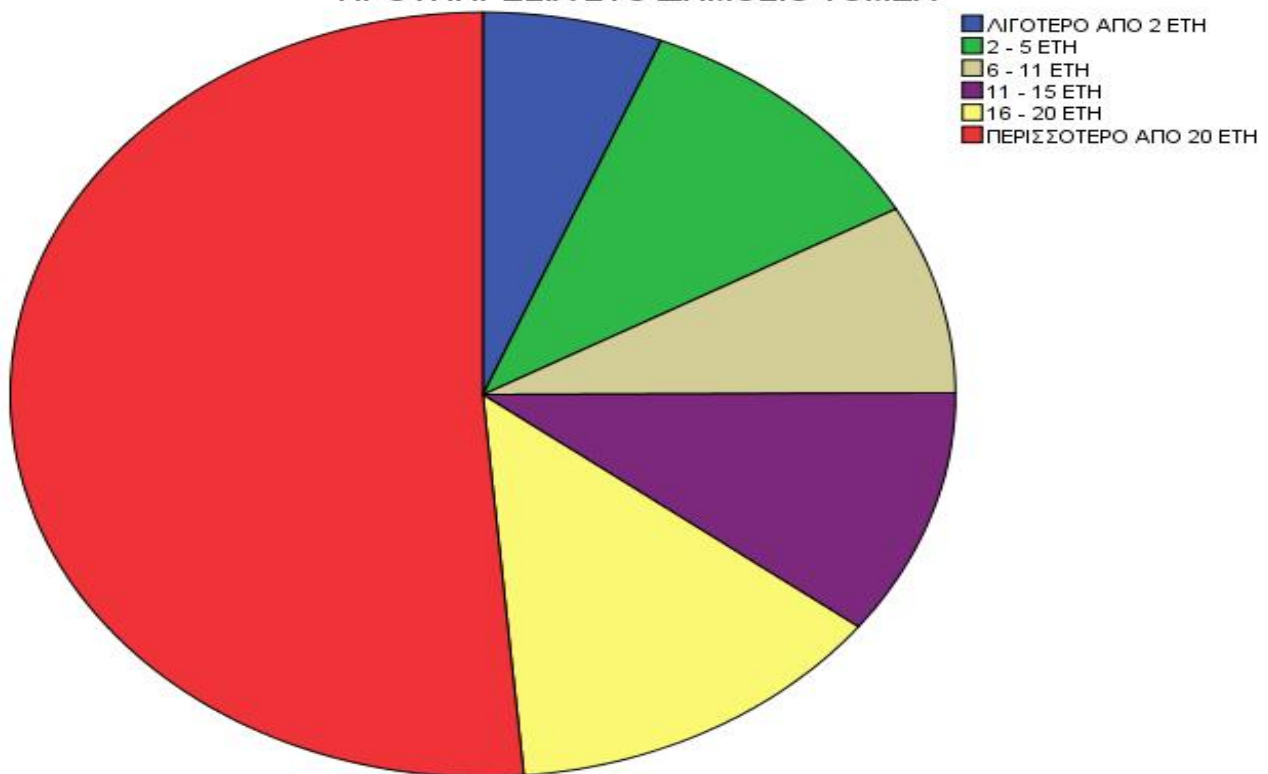
Περισσότερο από 20 έτη

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως κάτωθι:

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 2 ΕΤΗ	20	6.2	6.2	6.2
2 - 5 ΕΤΗ	35	10.8	10.8	16.9
6 - 11 ΕΤΗ	26	8.0	8.0	24.9
11 - 15 ΕΤΗ	34	10.5	10.5	35.4
16 - 20 ΕΤΗ	43	13.2	13.2	48.6
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 20 ΕΤΗ	167	51.4	51.4	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ



9) Η 9^η ερώτηση αφορά την υπηρεσία στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες:

«Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ:

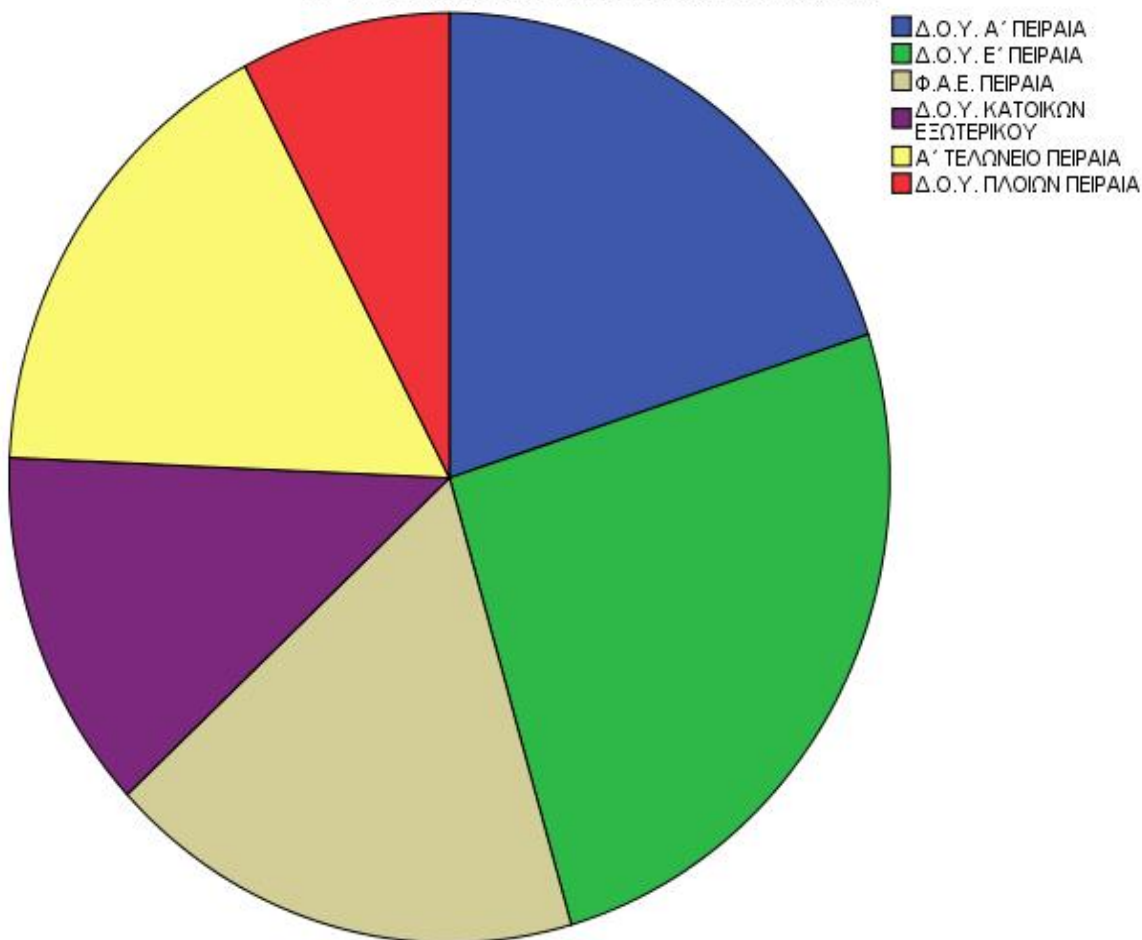
.....»

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ανά κατηγορία διαμορφώνονται ως κάτωθι:

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Δ.Ο.Υ. Α΄ ΠΕΙΡΑΙΑ	65	20.0	20.0	20.0
Δ.Ο.Υ. Ε΄ ΠΕΙΡΑΙΑ	83	25.5	25.5	45.5
Φ.Α.Ε. ΠΕΙΡΑΙΑ	57	17.5	17.5	63.1
Δ.Ο.Υ. ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	41	12.6	12.6	75.7
Α΄ ΤΕΛΩΝΕΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ	54	16.6	16.6	92.3
Δ.Ο.Υ. ΠΛΟΙΩΝ ΠΕΙΡΑΙΑ	25	7.7	7.7	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ



6.4.1.1 Παρουσίαση συνδιαστικών αποτελεσμάτων των γενικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού του δείγματος

Μετά την παραπάνω στατιστική ανάλυση, έχει ενδιαφέρον να εξετάσουμε κάποιες από τις παραπάνω παραμέτρους συνδιαστικά μεταξύ τους.

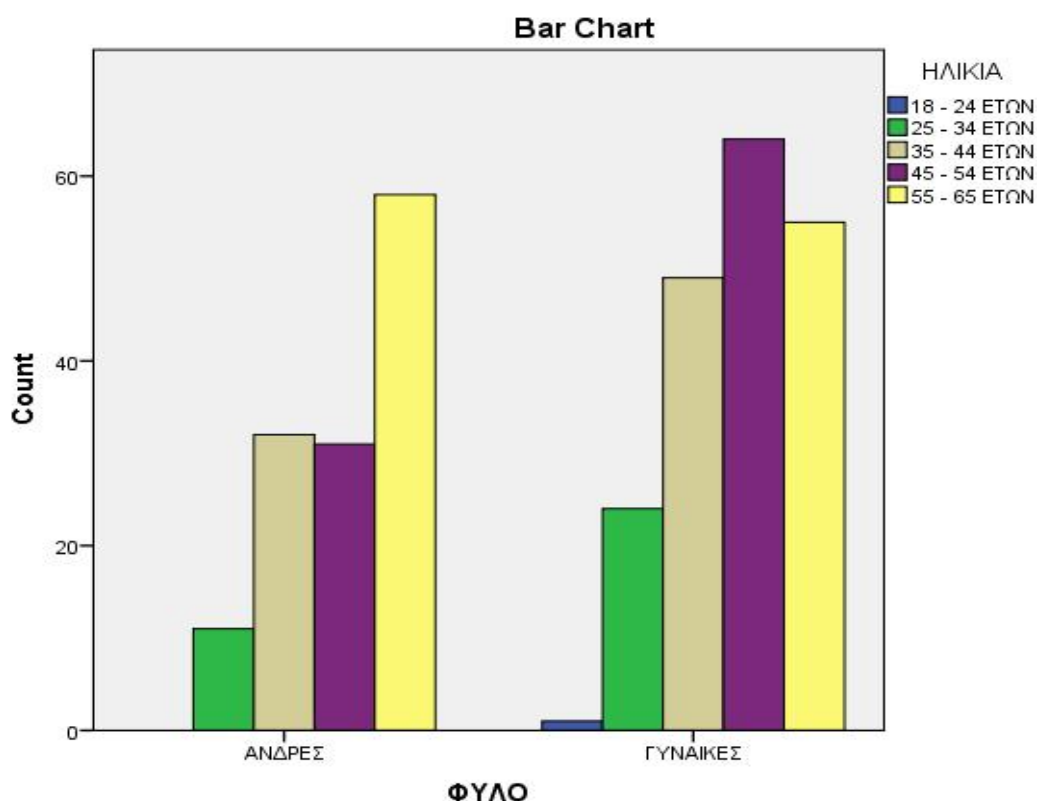
Αναλυτικότερα, μέσω της συνδυαστικής παραμετροποίησης του ερωτηματολογίου ανέκυψαν τα κάτωθι:

1) Συνδυάζοντας το φύλο με την ηλικία των ερωτηθέντων, παρατηρούμε ότι στις μεγαλύτερες ηλικίες 55-65 ετών, υπερτερούν οι άνδρες έναντι των γυναικών.

Επίσης, σε όλα τα υπόλοιπα ηλικιακά πεδία, τα οποία αφορούν μικρότερες ηλικίες, υπερτερούν οι γυναίκες. Από τα παραπάνω μπορούμε να συνάγουμε το συμπέρασμα ότι το παλαιότερο ανδροκρατούμενο καθεστώς στο Δημόσιο αποτελεί πλέον παρελθόν.

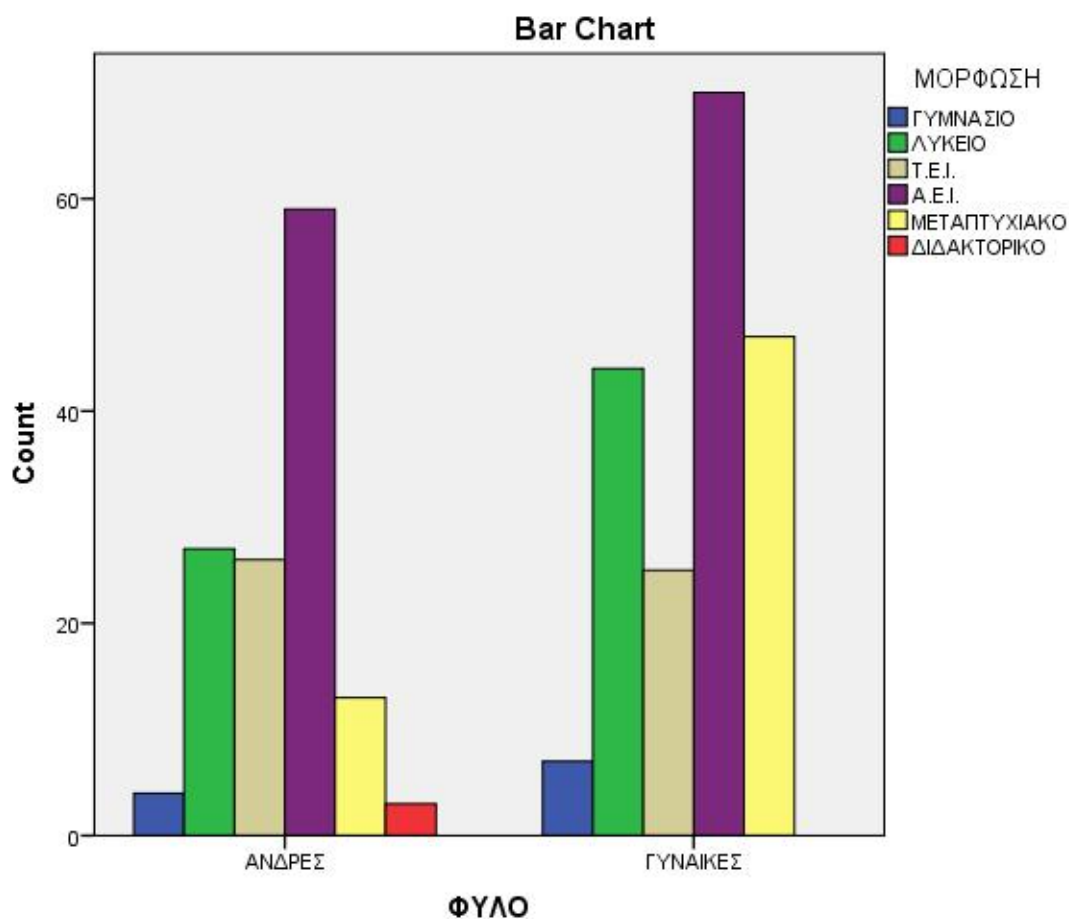
ΦΥΛΟ * ΗΛΙΚΙΑ						
ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ					ΣΥΝΟΛΑ
	18 - 24 ΕΤΩΝ	25 - 34 ΕΤΩΝ	35 - 44 ΕΤΩΝ	45 - 54 ΕΤΩΝ	55 - 65 ΕΤΩΝ	
ΑΝΔΡΕΣ	0	11	32	31	58	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	1	24	49	64	55	193
ΣΥΝΟΛΑ	1	35	81	95	113	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



2) Συνδυάζοντας το φύλο με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, παρατηρούμε ότι υπερτερούν τα μεταπτυχιακά στο γυναικείο φύλο, ενώ στα διδακτορικά υπερτερούν οι άνδρες, ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * ΜΟΡΦΩΣΗ							
ΦΥΛΟ	ΜΟΡΦΩΣΗ						
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΛΥΚΕΙΟ	Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	4	27	26	59	13	3	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	7	44	25	70	47	0	193
ΣΥΝΟΛΑ	11	71	51	129	60	3	325



3) Συνδυάζοντας την ηλικία με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι :

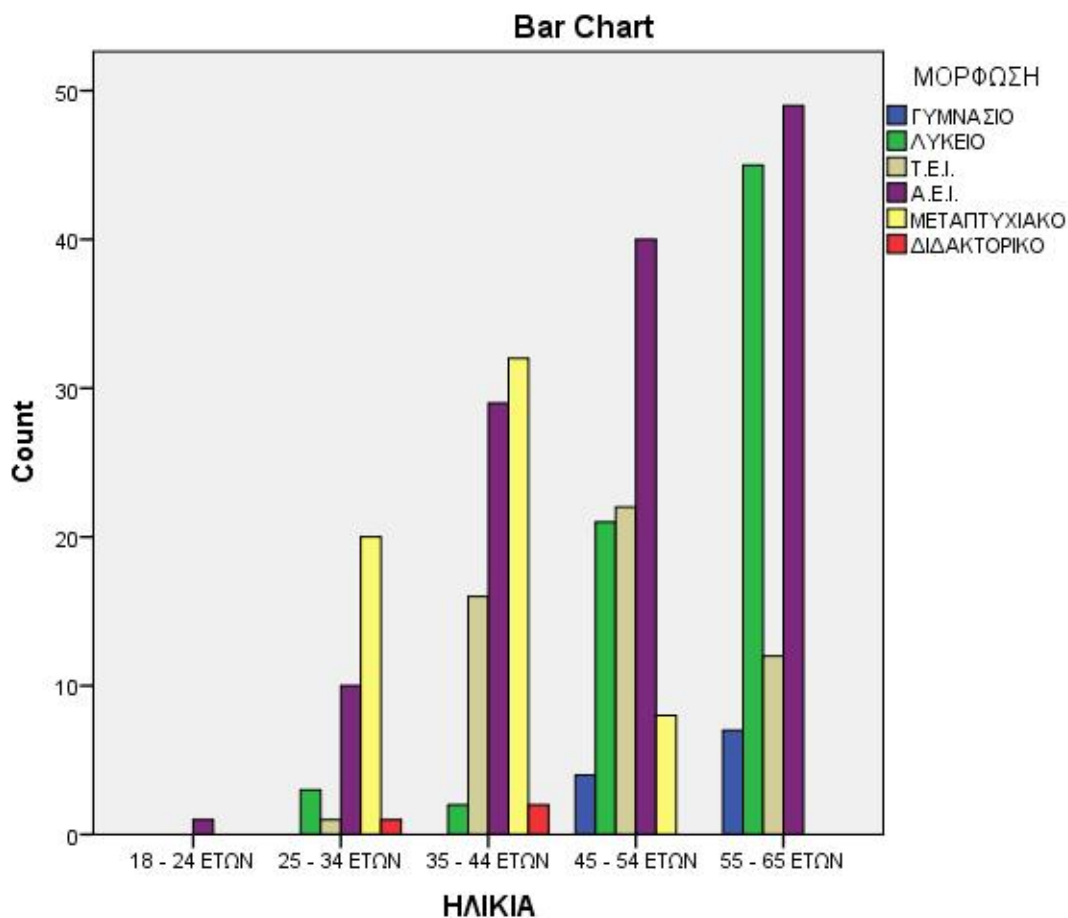
- οι περισσότεροι κατέχοντες μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους ανήκουν στο ηλικιακό πεδίο 35-44 ετών,
- οι περισσότεροι κατέχοντες πτυχία Α.Ε.Ι. ανήκουν στο ηλικιακό πεδίο 55-65 ετών,

- οι περισσότεροι κατέχοντες πτυχία Τ.Ε.Ι. ανήκουν στο ηλικιακό πεδίο 45-54 ετών,
- οι περισσότεροι κατέχοντες απολυτήριο Λυκείου καθώς και υποχρεωτικής εκπαίδευσης ανήκουν στο ηλικιακό πεδίο 55-65 ετών, ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * ΜΟΡΦΩΣΗ							
ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΣΗ						
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ	ΛΥΚΕΙΟ	Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	3	1	10	20	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	2	16	29	32	2	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	4	21	22	40	8	0	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	7	45	12	49	0	0	113
ΣΥΝΟΛΑ	11	71	51	129	60	3	325

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, εύκολα μπορούμε να διακρίνουμε την άνοδο του μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων.

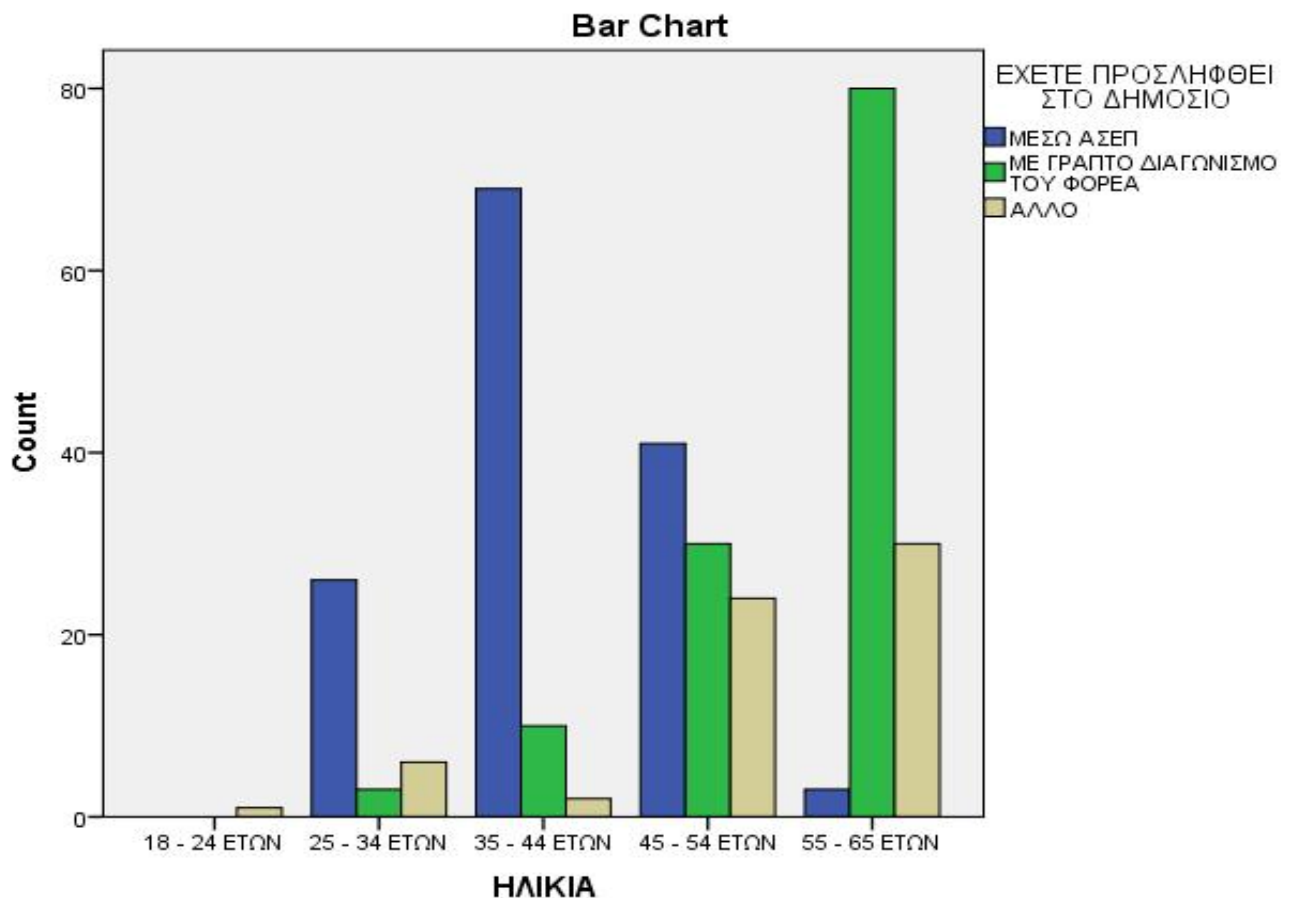
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



4) Συνδυάζοντας την ηλικία με τον τρόπο πρόσληψης των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι με την δημιουργία του Α.Σ.Ε.Π. και όπως αυτό εντοπίζεται πιο έντονα στα ηλικιακά πεδία 45-54 ετών και προγενέστερα, ο τρόπος πρόσληψης των υπαλλήλων τείνει να γίνει πιο αμερόληπτος:

ΗΛΙΚΙΑ * ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ				
ΗΛΙΚΙΑ	ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ			ΣΥΝΟΛΑ
	ΜΕΣΩ ΑΣΕΠ	ΜΕ ΓΡΑΠΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΑΛΛΟ	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	26	3	6	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	69	10	2	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	41	30	24	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	3	80	30	113
ΣΥΝΟΛΑ	139	123	63	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



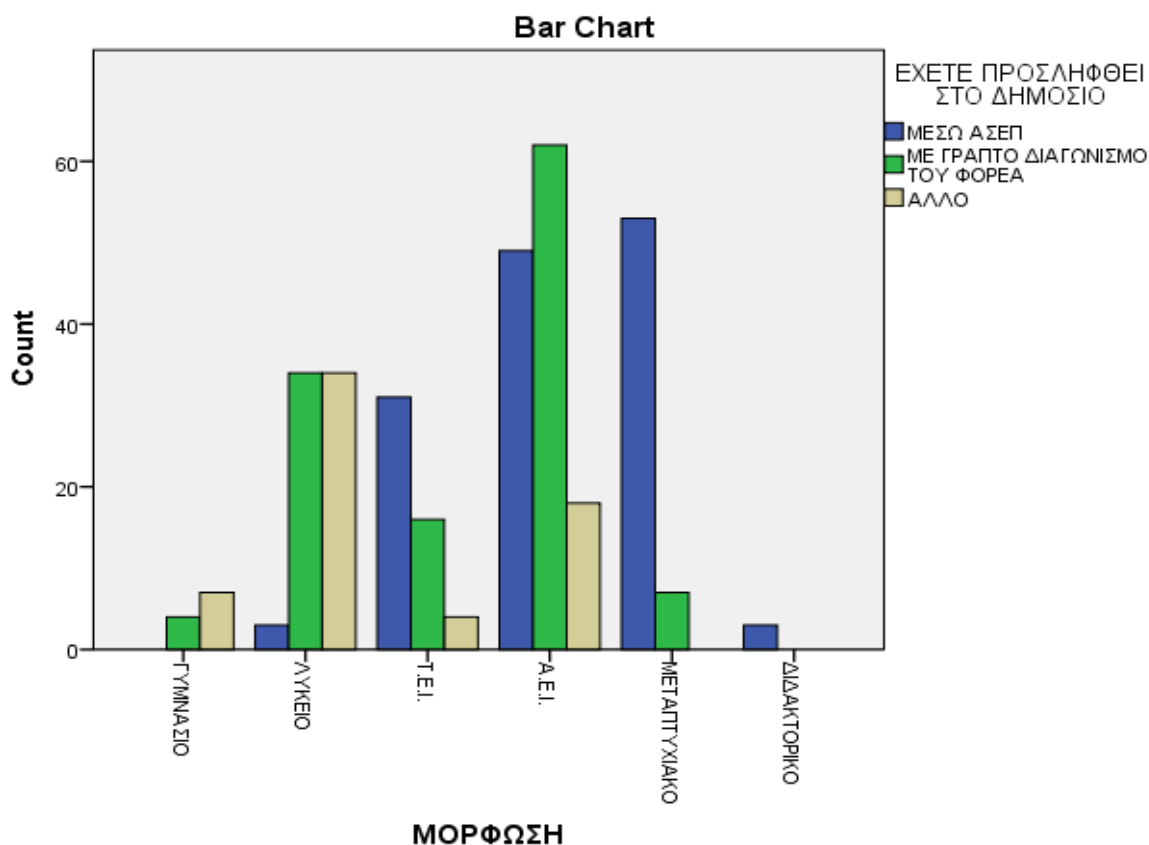
5) Συνδυάζοντας την μόρφωση με τον τρόπο πρόσληψης των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι:

- με την δημιουργία του Α.Σ.ΕΠ. προσλαμβάνονται πλέον ως υπάλληλοι αυτοί οι οποίοι κατέχουν περισσότερα τυπικά προσόντα (πτυχία).

Αναλυτικότερα, ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ				
ΜΟΡΦΩΣΗ	ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ			ΣΥΝΟΛΑ
	ΜΕΣΩ ΑΣΕΠ	ΜΕ ΓΡΑΠΤΟ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	ΆΛΛΟ	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	4	7	11
ΛΥΚΕΙΟ	3	34	34	71
Τ.Ε.Ι.	31	16	4	51
Α.Ε.Ι.	49	62	18	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	53	7	0	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	139	123	63	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



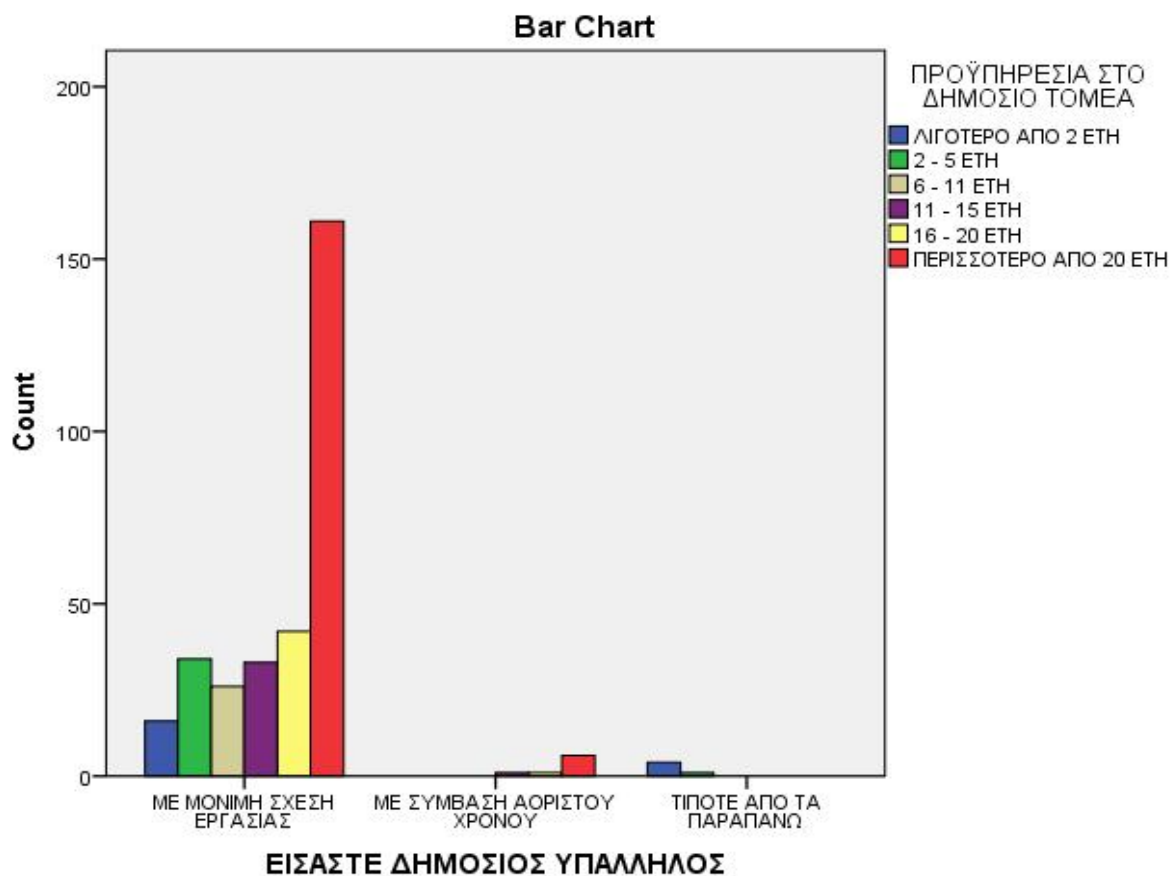
6) Συνδυάζοντας τον τρόπο πρόσληψης στο Δημόσιο Τομέα με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων σε αυτόν παρατηρούμε ότι, οι δημόσιοι υπάλληλοι με περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας είναι αυτοί οι οποίοι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των μόνιμων υπαλλήλων.

Αναλυτικότερα:

ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ * ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ						ΣΥΝΟΛΑ
	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 2 ΕΤΗ	2 - 5 ΕΤΗ	6 - 11 ΕΤΗ	11 - 15 ΕΤΗ	16 - 20 ΕΤΗ	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 20 ΕΤΗ	
ΜΕ ΜΟΝΙΜΗ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	16	34	26	33	42	161	312
ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	0	0	0	1	1	6	8
ΤΙΠΟΤΕ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	4	1	0	0	0	0	5
ΣΥΝΟΛΑ	20	35	26	34	43	167	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



6.4.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 1^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Η θεματολογία των ερωτήσεων στην 1^η ενότητα του ερωτηματολογίου, διερευνά τις απόψεις του δείγματος γύρω από το θέμα του «Στρατηγικού σχεδιασμού»:

Αναλυτικότερα, οι ερωτήσεις μαζί με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους, έχουν ως κάτωθι:

Ενότητα 1: “ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ”

Πόσο καλά επιτελούνται από το δημόσιο εργασιακό σας φορέα οι παρακάτω δραστηριότητες:

1) Η πρώτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

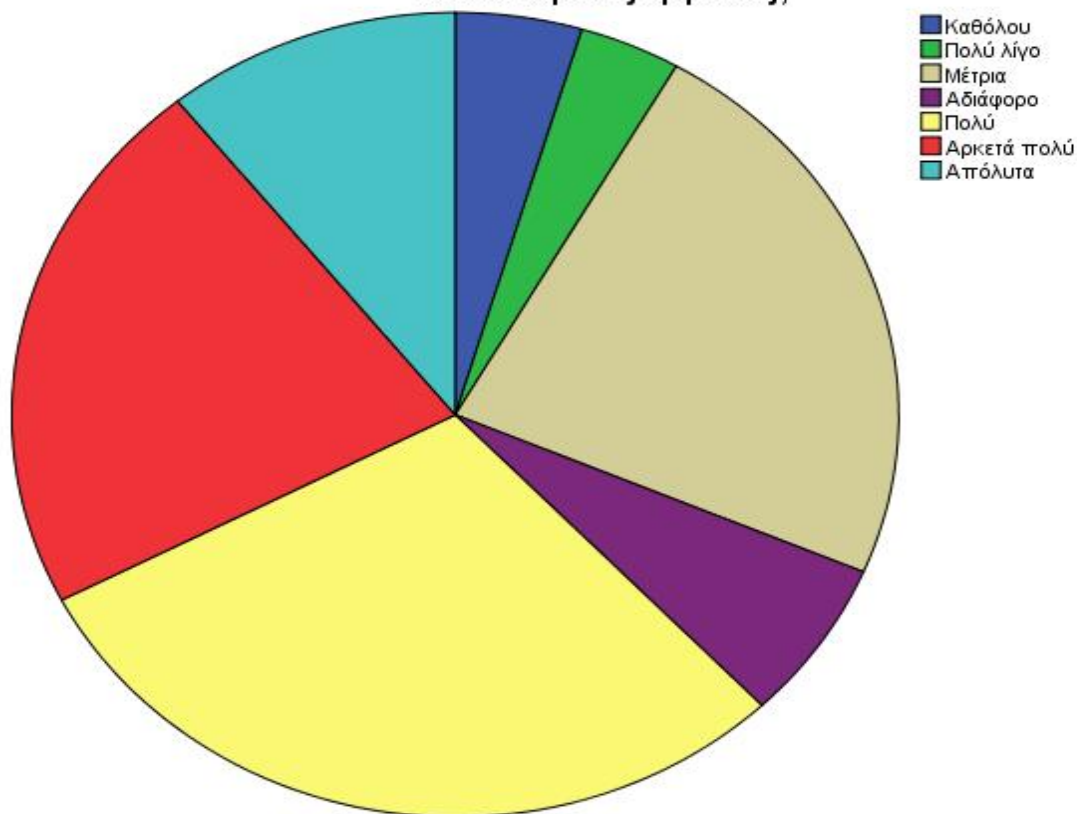
Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	15	4.6	4.6	4.6
Πολύ λίγο	12	3.7	3.7	8.3
Μέτρια	75	23.1	23.1	31.4
Αδιάφορο	21	6.5	6.5	37.8
Πολύ	96	29.5	29.5	67.4
Αρκετά πολύ	71	21.8	21.8	89.2
Απόλυτα	35	10.8	10.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε ότι το δείγμα είναι αρκετά διασκορπισμένο. Οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν την άποψη ότι η υπηρεσία τους έχει «Πολύ» ξεκάθαρη στοχοθεσία σχετικά με τις επιτελούμενες εργασίες με ποσοστό 29,50%, ακολουθούν οι υπάλληλοι οι οποίοι πιστεύουν ότι η υπηρεσία τους έχει «Μέτρια» ξεκάθαρη στοχοθεσία σχετικά με τις επιτελούμενες εργασίες με ποσοστό 23,10% και οι υπάλληλοι οι οποίοι πιστεύουν ότι η υπηρεσία τους έχει «Αρκετά πολύ» ξεκάθαρη στοχοθεσία σχετικά με τις επιτελούμενες εργασίες με ποσοστό 21,80%. Στο σύνολό τους οι παραπάνω υπάλληλοι αποτελούν το 74,40%, το υπόλοιπο 25,60%, διανέμεται με μικρά ποσοστά στις υπόλοιπες τέσσερις κατηγορίες.

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;



2) Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής: «Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της;»

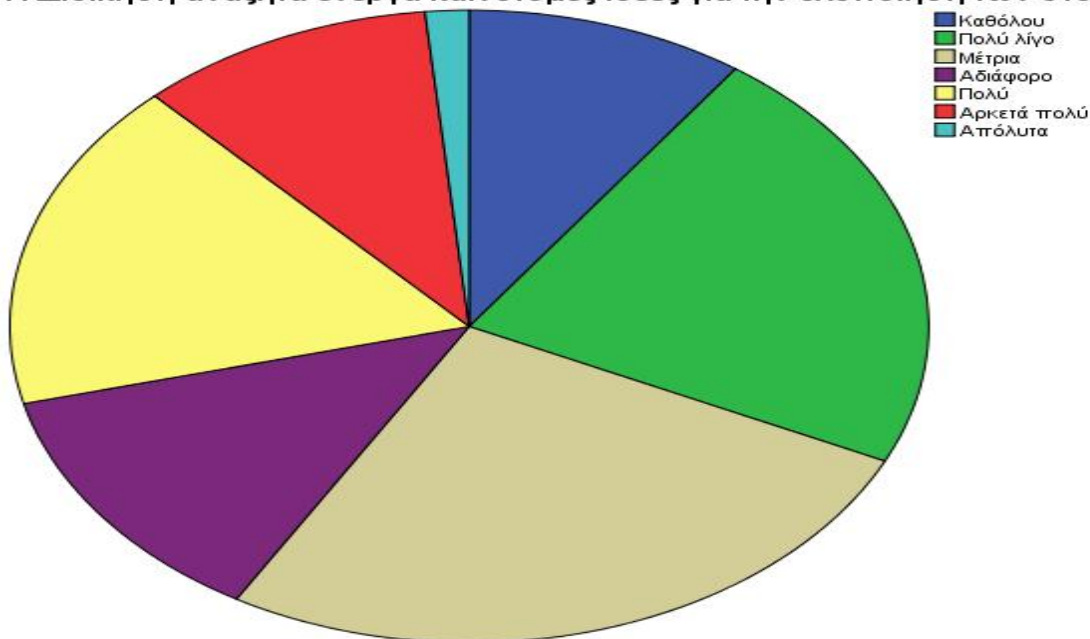
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	32	9.8	9.8	9.8
Πολύ λίγο	72	22.2	22.2	32.0
Μέτρια	86	26.5	26.5	58.5
Αδιάφορο	41	12.6	12.6	71.1
Πολύ	55	16.9	16.9	88.0
Αρκετά πολύ	34	10.5	10.5	98.5
Απόλυτα	5	1.5	1.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της :



Η παραπάνω εικόνα είναι ενθαρυντική για το μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς έστω και σε μικρά επίπεδα υπάρχει η αναζήτηση από μέρους της για καινοτόμες ιδέες προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της.

3) Η τρίτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;»

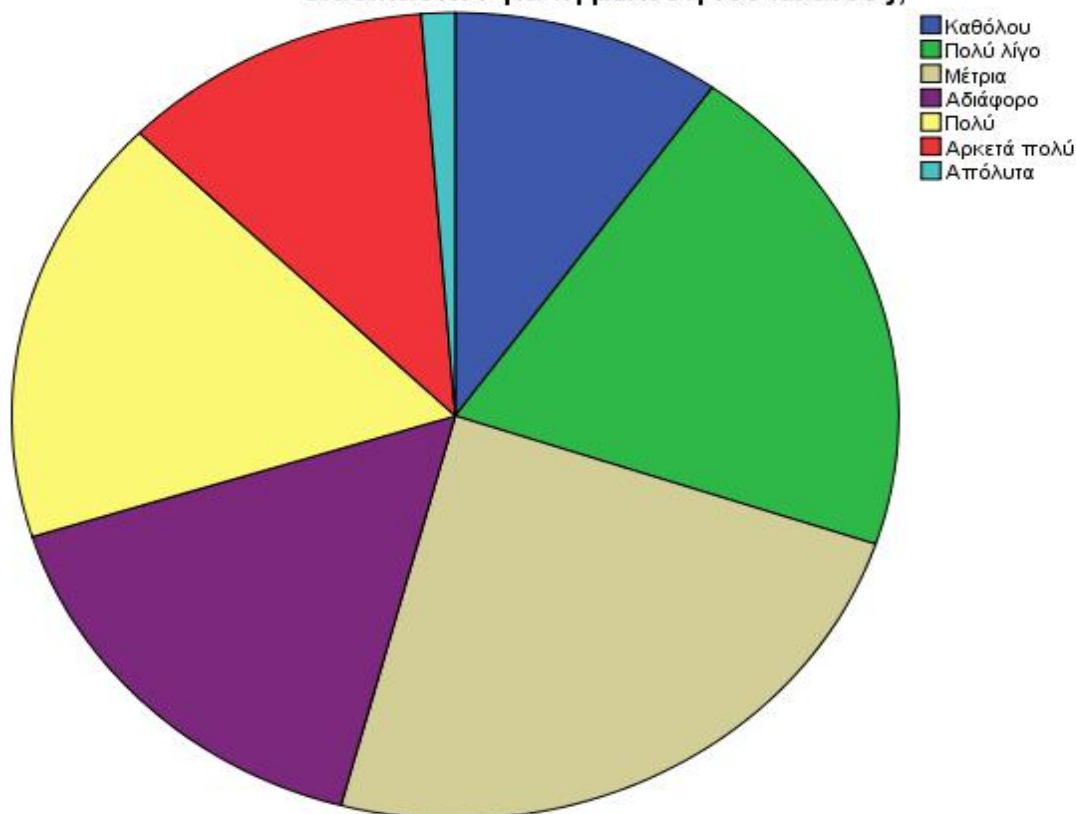
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	32	9.8	9.8	9.8
Πολύ λίγο	66	20.3	20.3	30.2
Μέτρια	78	24.0	24.0	54.2
Αδιάφορο	52	16.0	16.0	70.2
Πολύ	56	17.2	17.2	87.4
Αρκετά πολύ	37	11.4	11.4	98.8
Απόλυτα	4	1.2	1.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;



4) Η τέταρτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει;»

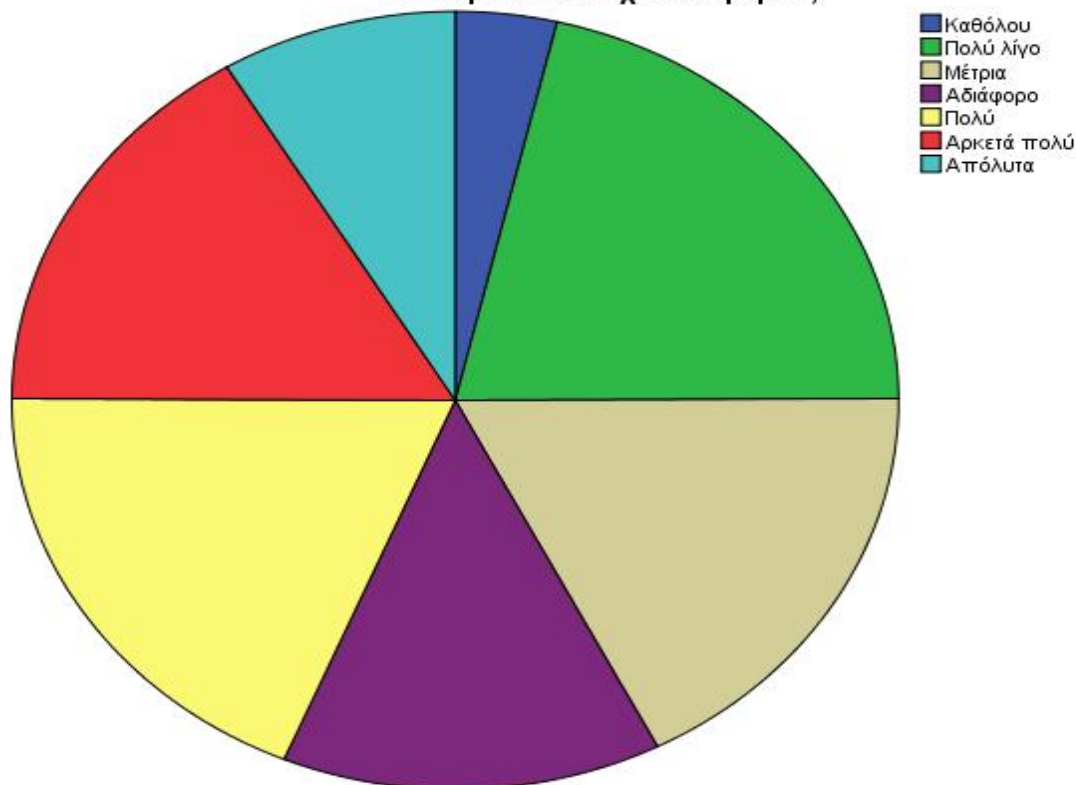
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	12	3.7	3.7	3.7
Πολύ λίγο	69	21.2	21.2	24.9
Μέτρια	57	17.5	17.5	42.5
Αδιάφορο	45	13.8	13.8	56.3
Πολύ	61	18.8	18.8	75.1
Αρκετά πολύ	53	16.3	16.3	91.4
Απόλυτα	28	8.6	8.6	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;



5) Η πέμπτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

« Εάν τα αποτελέσματα μιας αλλαγής δεν είναι τα επιθυμητά από τη Διοίκηση, μετά τον εντοπισμό τους γίνονται διορθωτικές κινήσεις;»

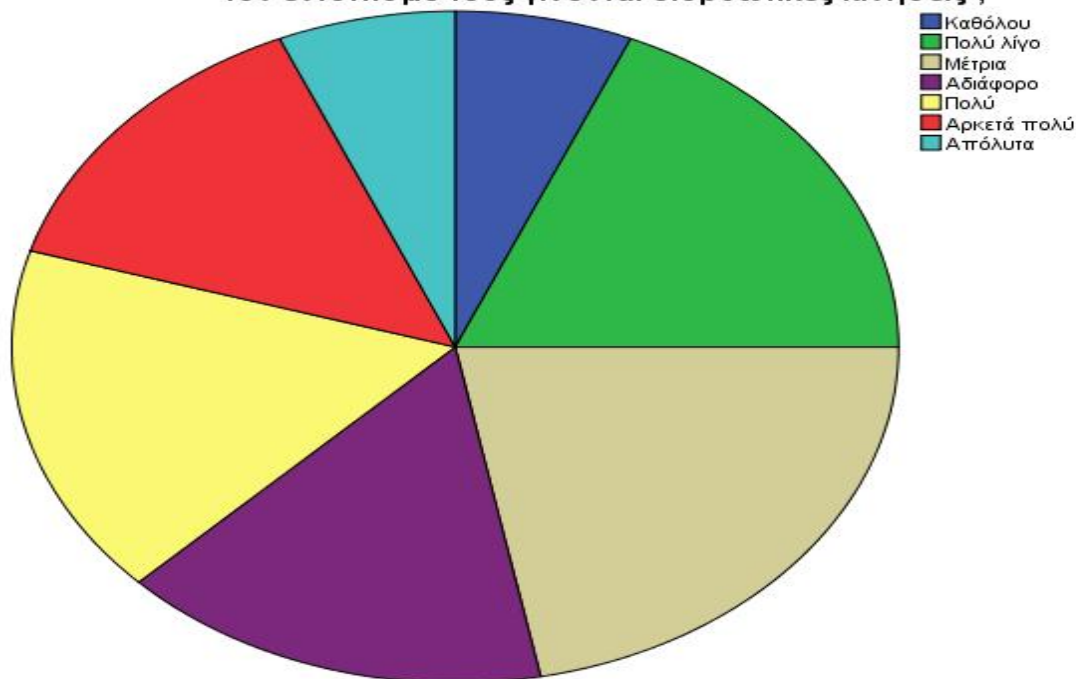
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Εάν τα αποτελέσματα μιας αλλαγής δεν είναι τα επιθυμητά από τη Διοίκηση, μετά τον εντοπισμό τους γίνονται διορθωτικές κινήσεις ;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	21	6.5	6.5	6.5
Πολύ λίγο	60	18.5	18.5	25.0
Μέτρια	71	21.8	21.9	46.9
Αδιάφορο	51	15.7	15.7	62.7
Πολύ	55	16.9	17.0	79.6
Αρκετά πολύ	45	13.8	13.9	93.5
Απόλυτα	22	6.8	6.5	100.0
Σύνολο	325	100	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Εάν τα αποτελέσματα μιας αλλαγής δεν είναι τα επιθυμητά από τη Διοίκηση, μετά τον εντοπισμό τους γίνονται διορθωτικές κινήσεις ;



6) Η έκτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας;»

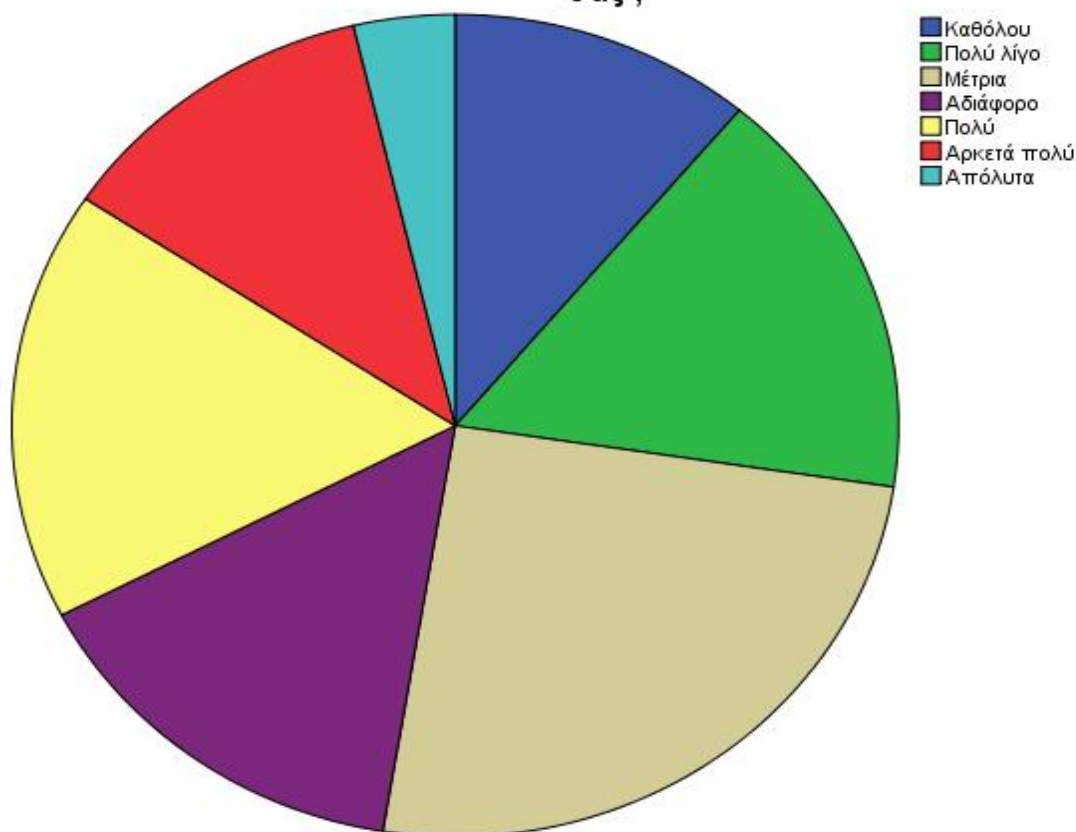
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;**

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	36	11.1	11.1	11.1
Πολύ λίγο	53	16.3	16.3	27.4
Μέτρια	82	25.2	25.2	52.6
Αδιάφορο	48	14.8	14.8	67.4
Πολύ	55	16.9	16.9	84.3
Αρκετά πολύ	39	12.0	12.0	96.3
Απόλυτα	12	3.7	3.7	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;



7) Η έβδομη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας;»

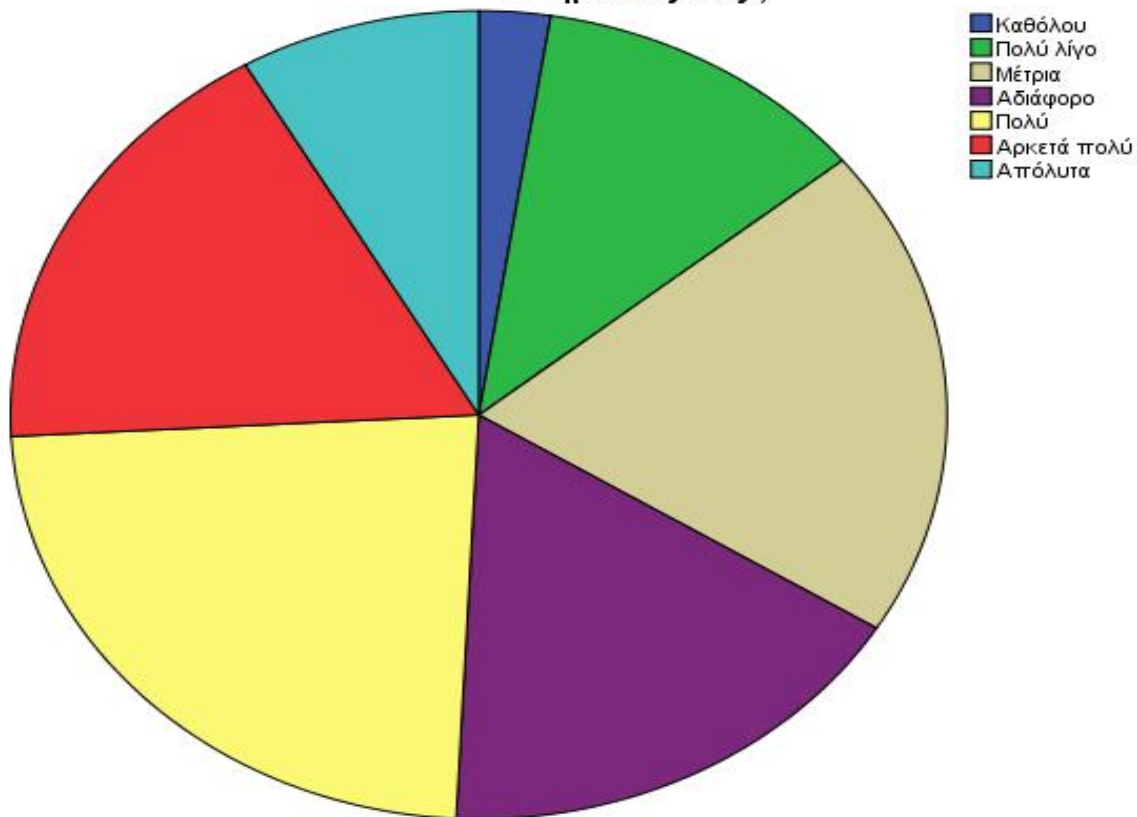
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Υπάρχουν αλληλοεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	8	2.5	2.5	2.5
Πολύ λίγο	38	11.7	11.7	14.2
Μέτρια	64	19.7	19.7	33.8
Αδιάφορο	55	16.9	16.9	50.8
Πολύ	76	23.4	23.4	74.2
Αρκετά πολύ	57	17.5	17.5	91.7
Απόλυτα	27	8.3	8.3	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Υπάρχουν αλληλοεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;



8) Η όγδοη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, πιστεύετε ότι έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών δομών της;»

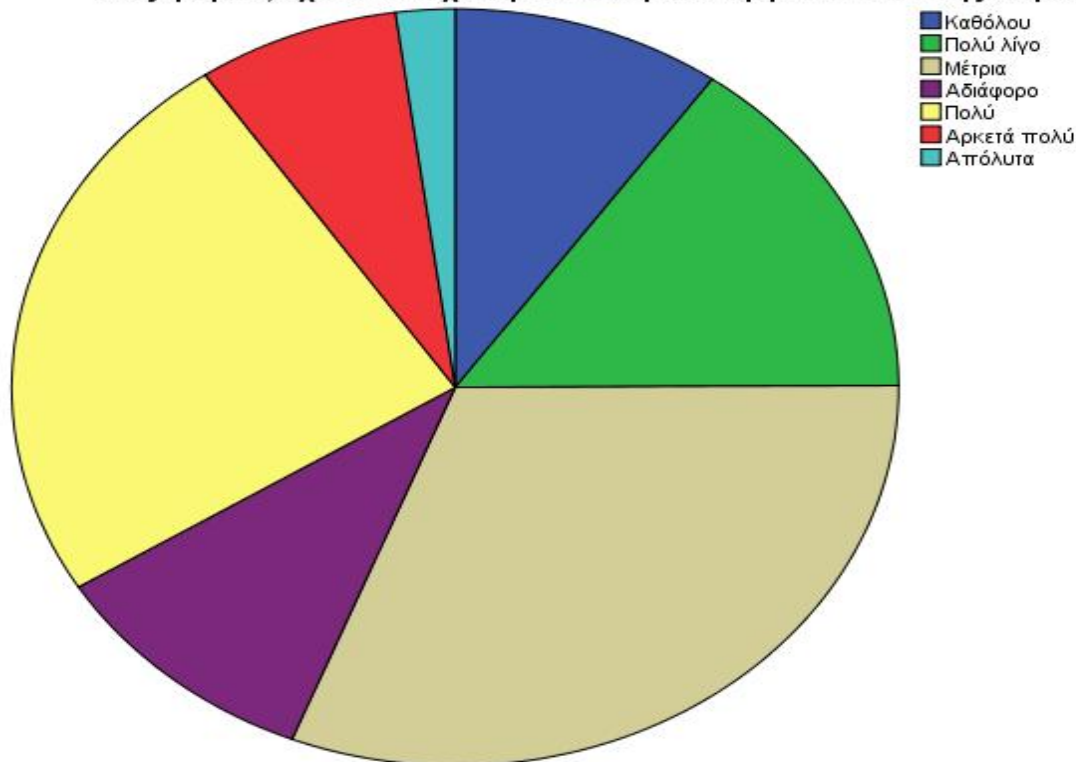
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	32	9.8	9.8	9.8
Πολύ λίγο	49	15.1	15.1	24.9
Μέτρια	101	31.1	31.1	56.0
Αδιάφορο	33	10.2	10.2	66.2
Πολύ	79	24.3	24.3	90.5
Αρκετά πολύ	24	7.4	7.4	97.8
Απόλυτα	7	2.2	2.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;



Κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της πρώτης ενότητας του ερωτηματολογίου, διερευνήθηκε η ύπαρξη και η αποτελεσματικότητα του «Στρατηγικού σχεδιασμού», σε υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε..

Μετά την παράθεση των αποτελεσμάτων της ως άνω μελέτης, οδηγούμαστε στη διαπίστωση ότι ο «Στρατηγικός σχεδιασμός», έχει επιφέρει αρκετές αλλαγές στις υπηρεσίες αυτές αλλά όχι αρκετές έως σήμερα, έτσι ώστε να έχει ολοκληρωθεί η επιθυμητή διοικητική αναδιάρθρωσή τους.

6.4.2.1 Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 1^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Περαιτέρω και σε συνέχεια των παραπάνω, θα εξετάσουμε τα ερωτήματα της 1^{ης} ενότητας υπό το πρίσμα διαφόρων παραμέτρων όπως αυτό του φύλου, της ηλικίας, της μόρφωσης, του τρόπου πρόσληψης του δείγματος στο δημόσιο κ.λπ., προκειμένου να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητες των απαντήσεων αυτών μέσω αυτής της παραμετροποίησης.

Αναλυτικότερα:

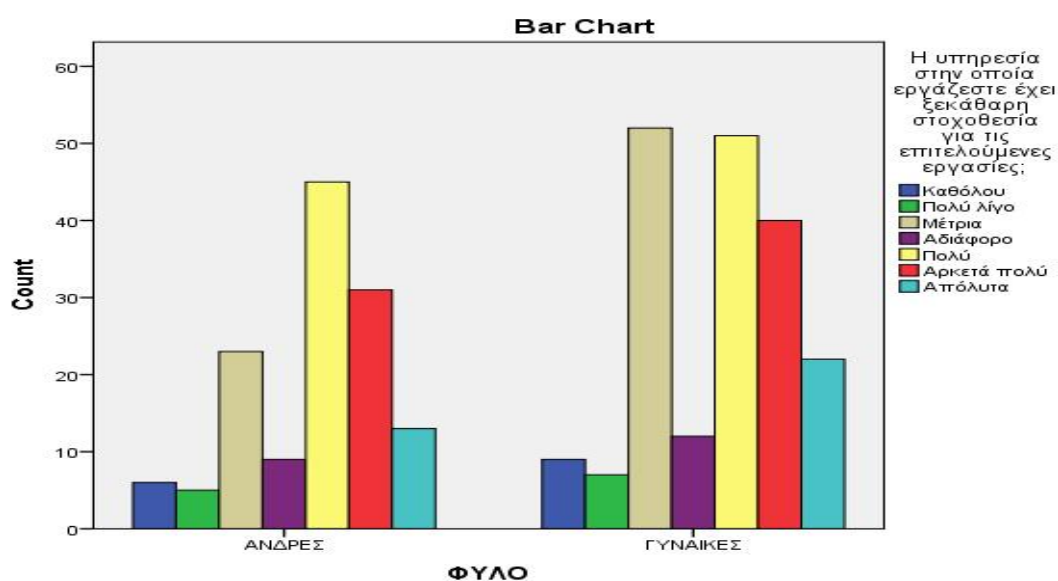
ΕΝΟΤΗΤΑ 1^Η - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1α) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;

ΦΥΛΟ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	6	5	23	9	45	31	13	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	9	7	52	12	51	40	22	193
ΣΥΝΟΛΑ	15	12	75	21	96	71	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

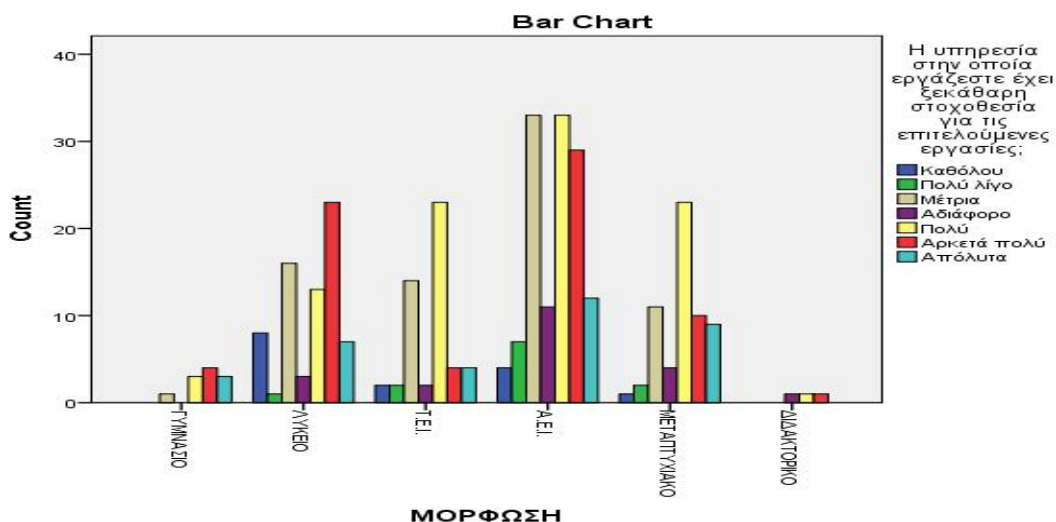


1β) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	1	0	3	4	3	11
ΛΥΚΕΙΟ	8	1	16	3	13	23	7	71
Τ.Ε.Ι.	2	2	14	2	23	4	4	51
Α.Ε.Ι.	4	7	33	11	33	29	12	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	2	11	4	23	10	9	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	1	1	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	15	12	75	21	96	71	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

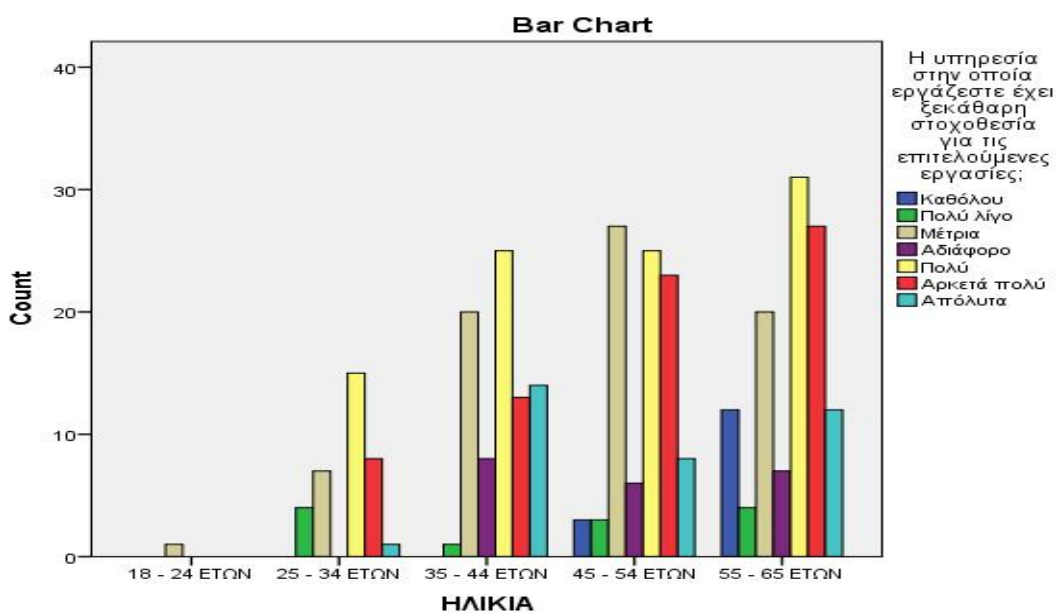


3γ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;

ΗΛΙΚΙΑ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	4	7	0	15	8	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	1	20	8	25	13	14	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	3	3	27	6	25	23	8	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	12	4	20	7	31	27	12	113
ΣΥΝΟΛΑ	15	12	75	21	96	71	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

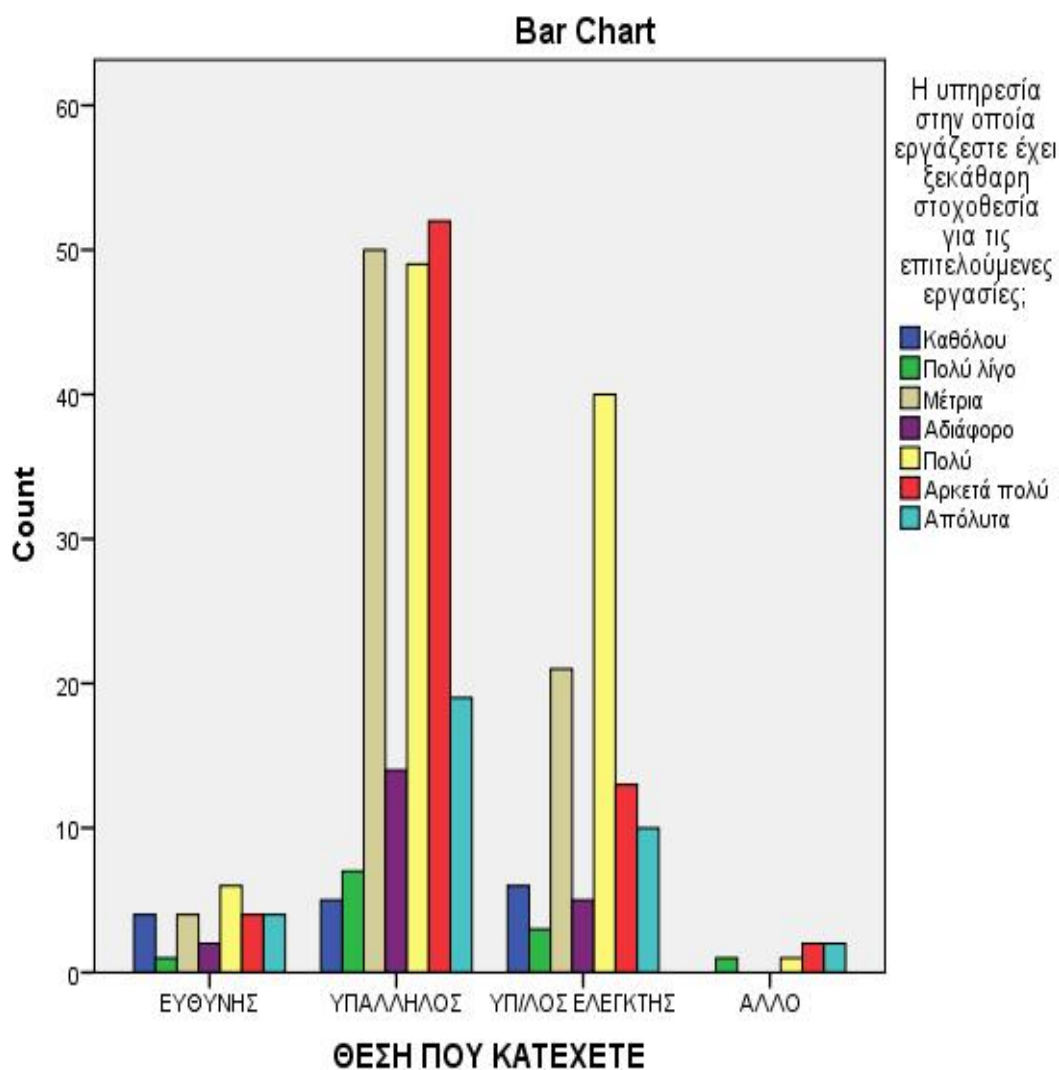


1δ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες, έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	1	4	2	6	4	4	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	5	7	50	14	49	52	19	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	6	3	21	5	40	13	10	98
ΑΛΛΟ	0	1	0	0	1	2	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	15	12	75	21	96	71	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

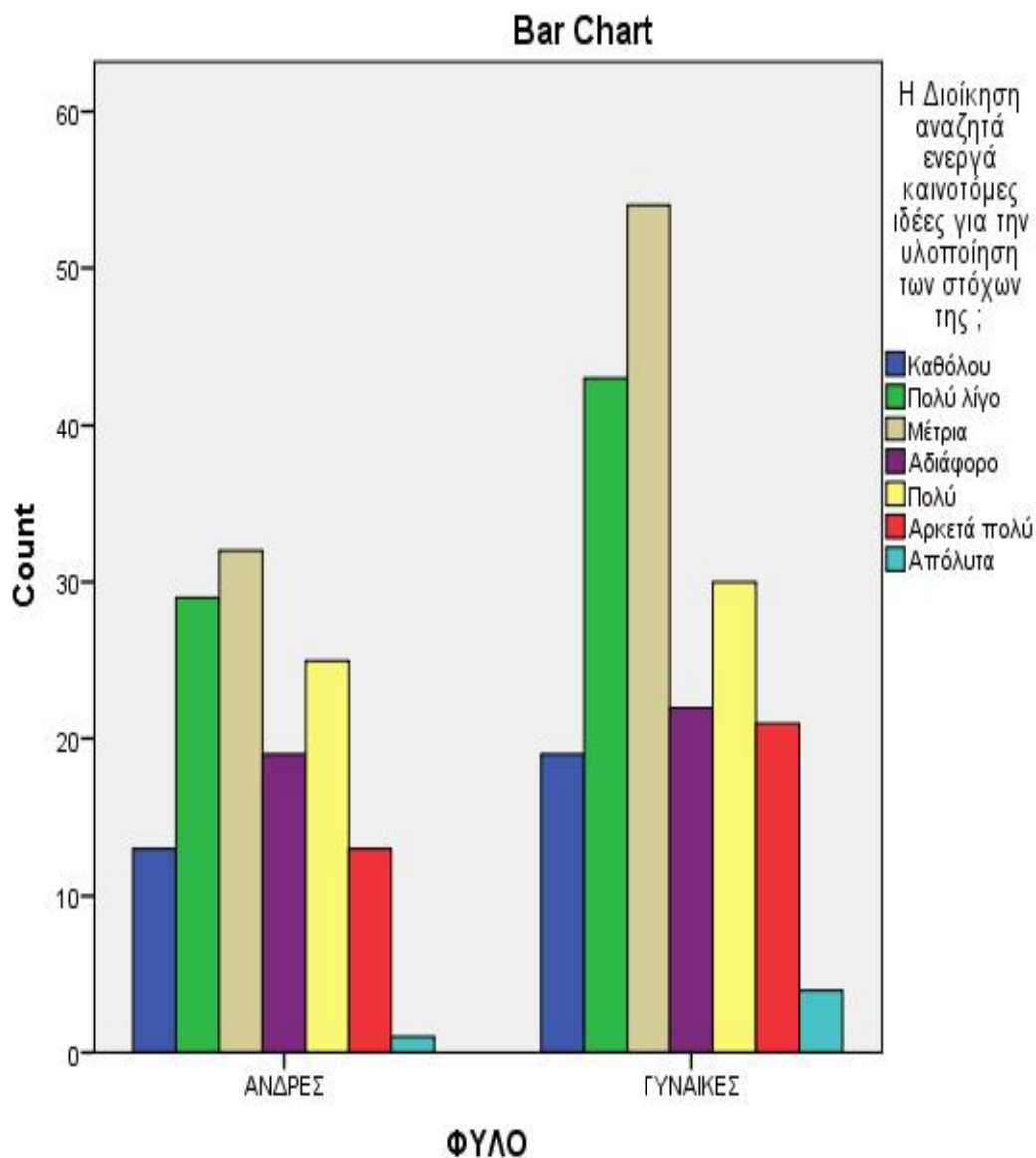


2α) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;

ΦΥΛΟ	Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	13	29	32	19	25	13	1	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	19	43	54	22	30	21	4	193
ΣΥΝΟΛΑ	32	72	86	41	55	34	5	325

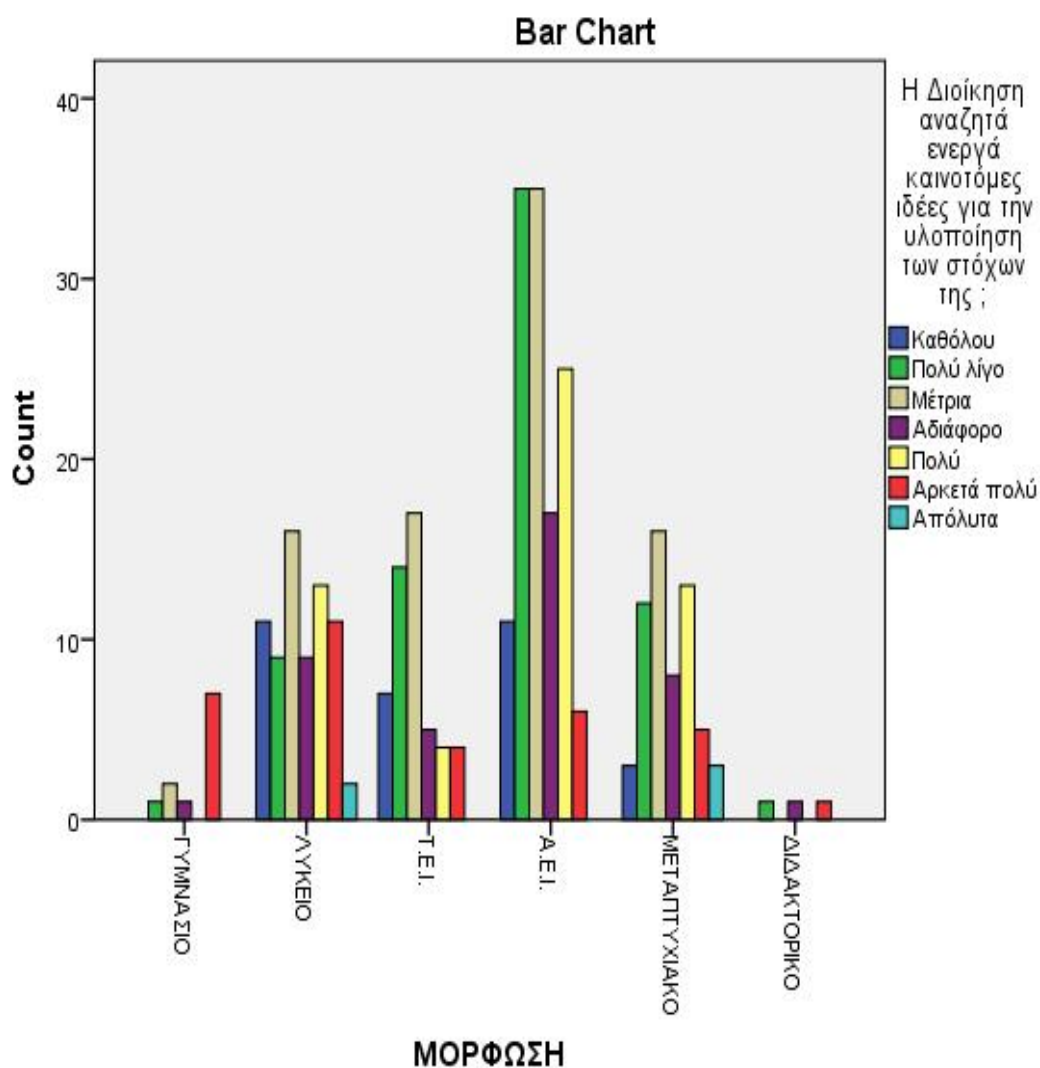
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



2β) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	1	2	1	0	7	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	11	9	16	9	13	11	2	71
Τ.Ε.Ι.	7	14	17	5	4	4	0	51
Α.Ε.Ι.	11	35	35	17	25	6	0	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3	12	16	8	13	5	3	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	1	0	1	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	32	72	86	41	55	34	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

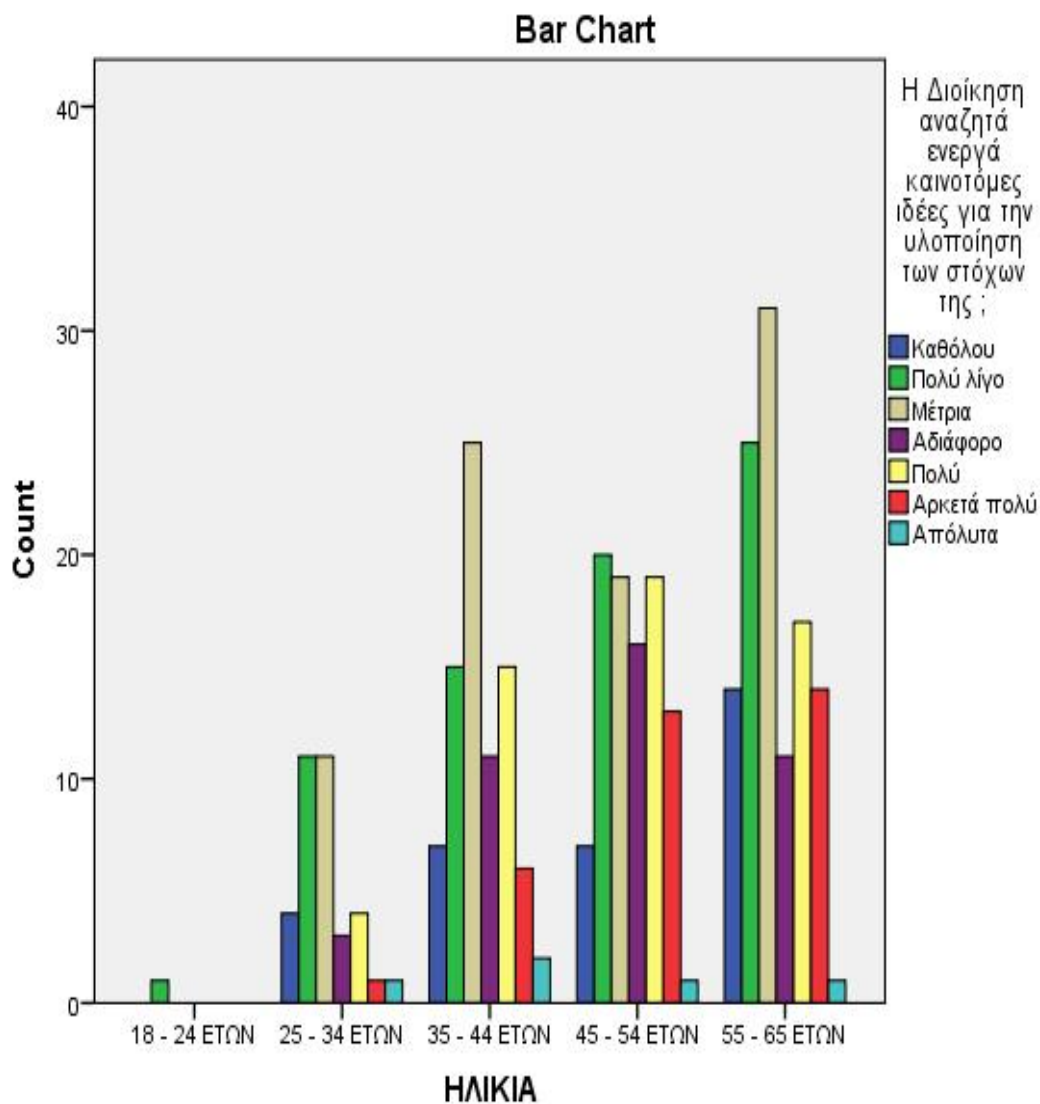


2γ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;

ΗΛΙΚΙΑ	Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	4	11	11	3	4	1	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	7	15	25	11	15	6	2	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	7	20	19	16	19	13	1	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	14	25	31	11	17	14	1	113
ΣΥΝΟΛΑ	32	72	86	41	55	34	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

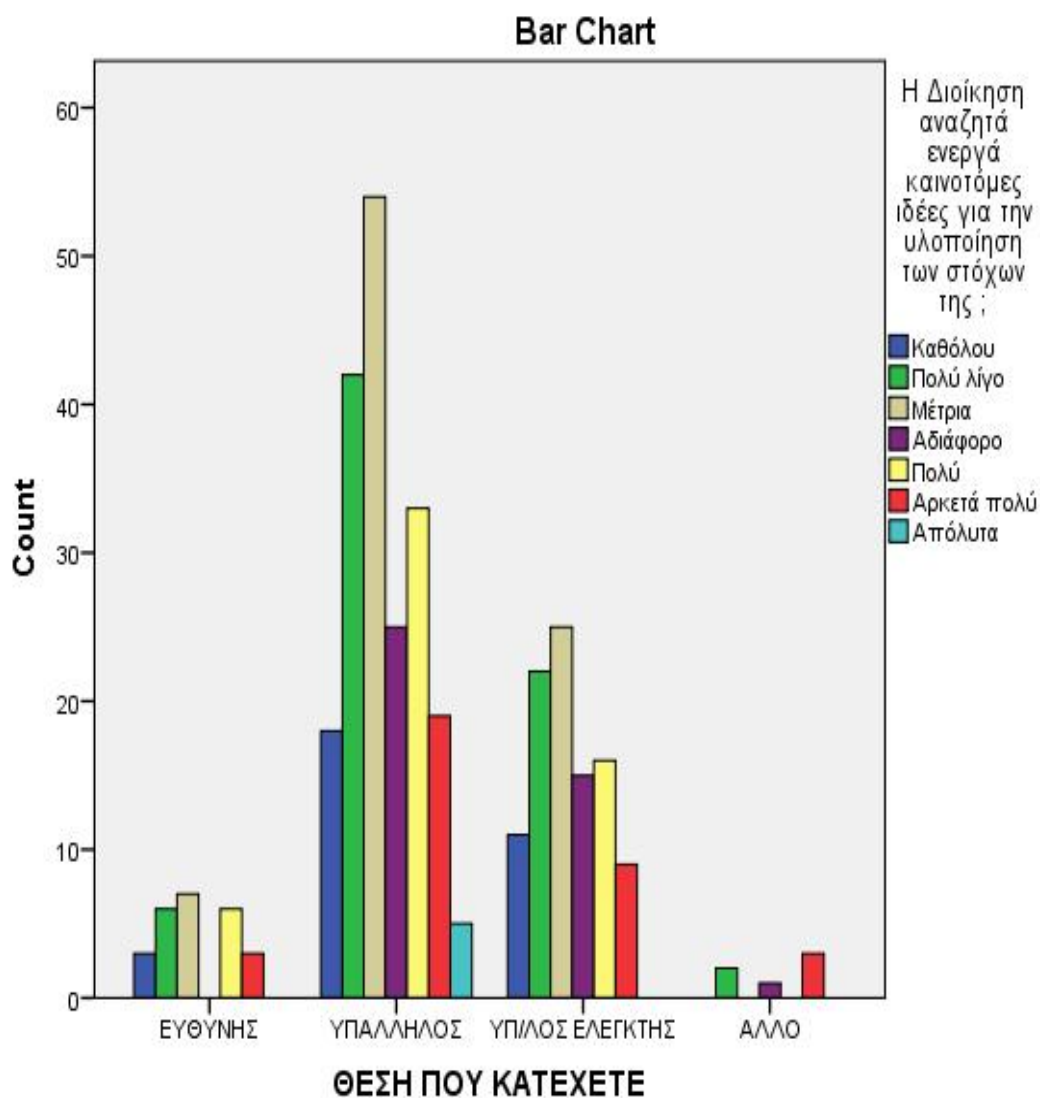


2δ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	3	6	7	0	6	3	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	18	42	54	25	33	19	5	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	11	22	25	15	16	9	0	98
ΑΛΛΟ	0	2	0	1	0	3	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	32	72	86	41	55	34	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

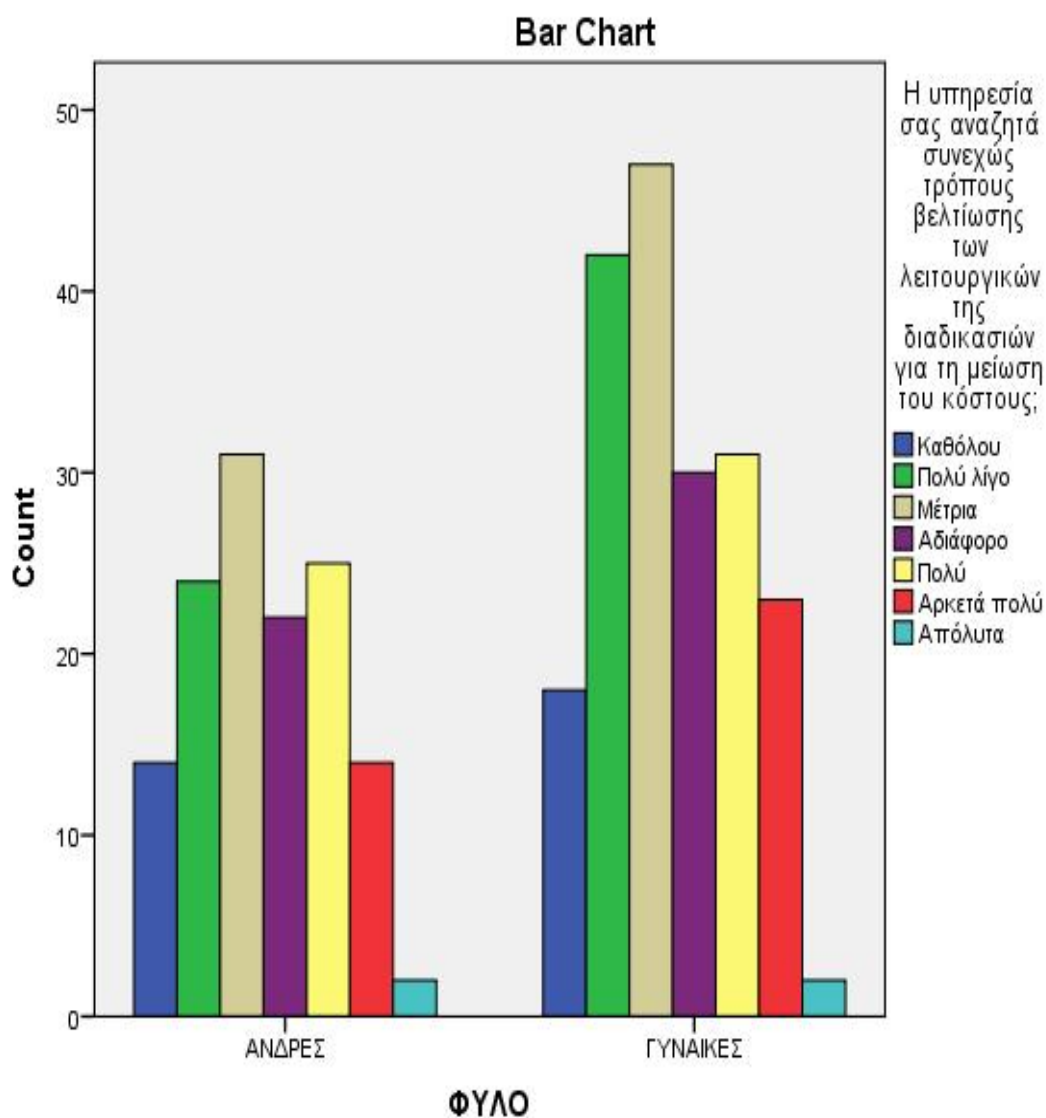


3α) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;

ΦΥΛΟ	Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	14	24	31	22	25	14	2	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	18	42	47	30	31	23	2	193
ΣΥΝΟΛΑ	32	66	78	52	56	37	4	325

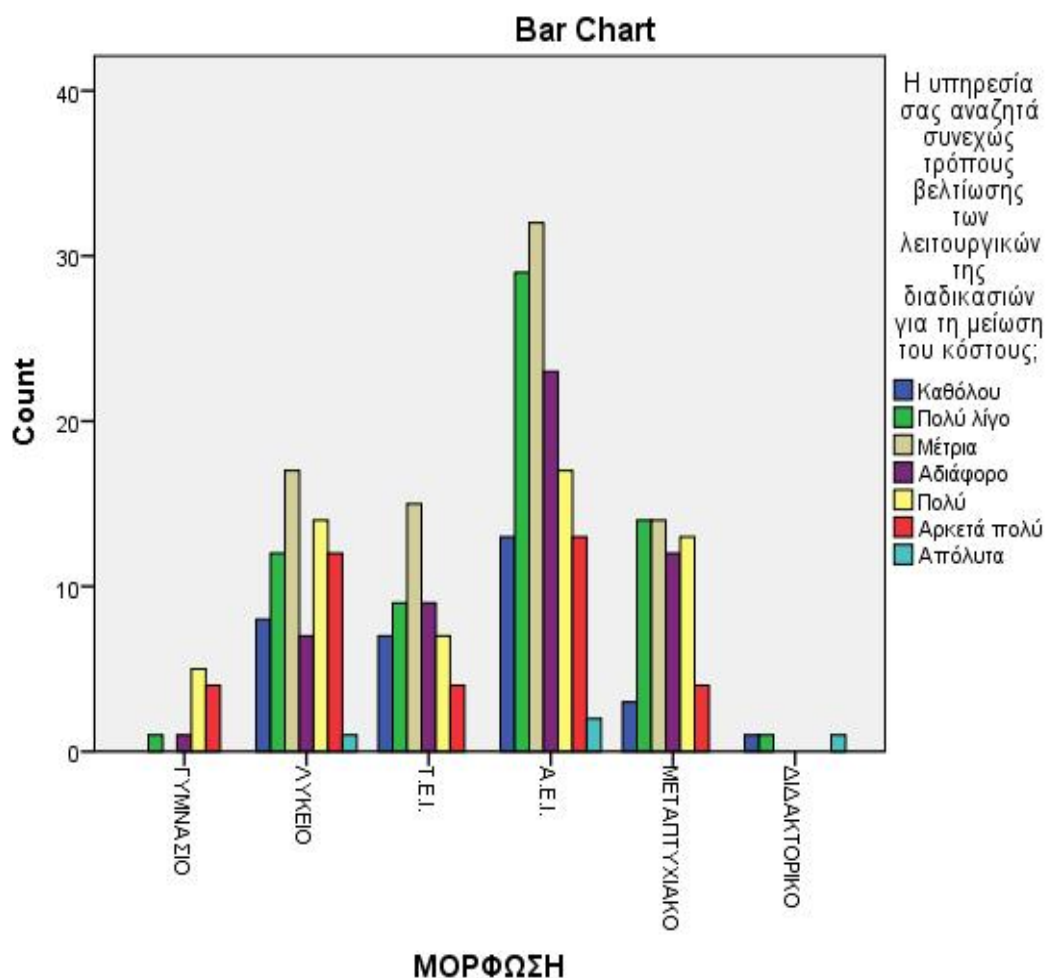
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



3β) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	1	0	1	5	4	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	8	12	17	7	14	12	1	71
Τ.Ε.Ι.	7	9	15	9	7	4	0	51
Α.Ε.Ι.	13	29	32	23	17	13	2	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3	14	14	12	13	4	0	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1	0	0	0	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	32	66	78	52	56	37	4	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

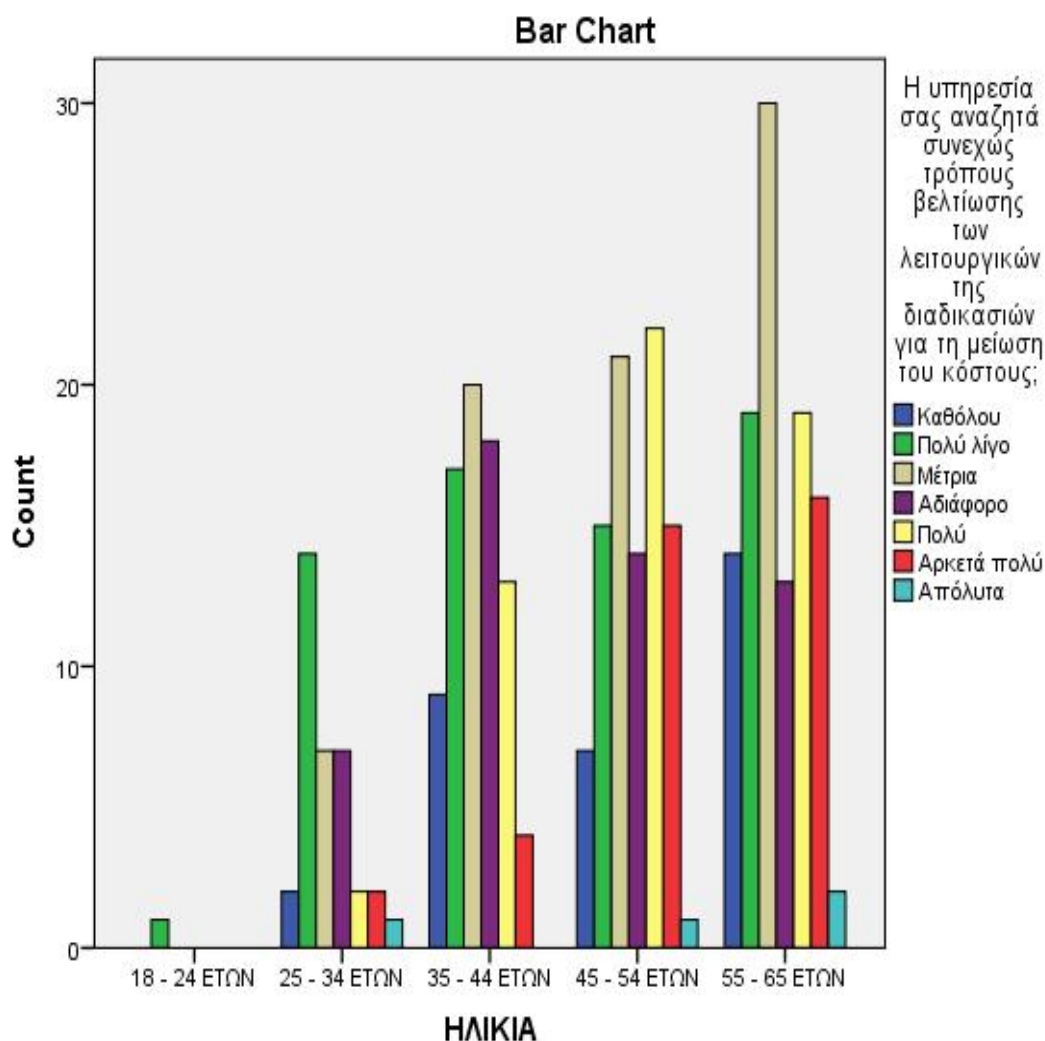


3γ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;

ΗΛΙΚΙΑ	Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	14	7	7	2	2	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	9	17	20	18	13	4	0	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	7	15	21	14	22	15	1	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	14	19	30	13	19	16	2	113
ΣΥΝΟΛΑ	32	66	78	52	56	37	4	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

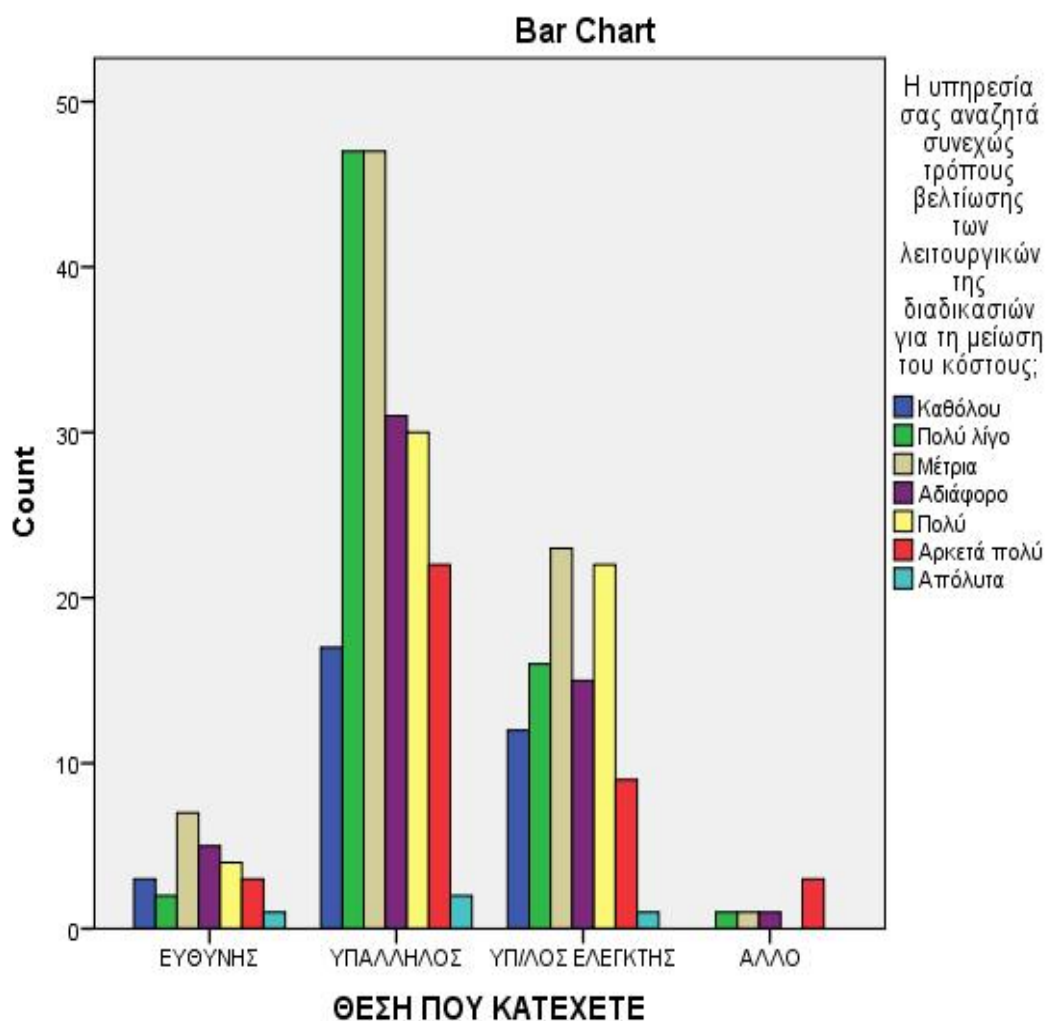


3δ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	3	2	7	5	4	3	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	17	47	47	31	30	22	2	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	12	16	23	15	22	9	1	98
ΑΛΛΟ	0	1	1	1	0	3	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	32	66	78	52	56	37	4	325

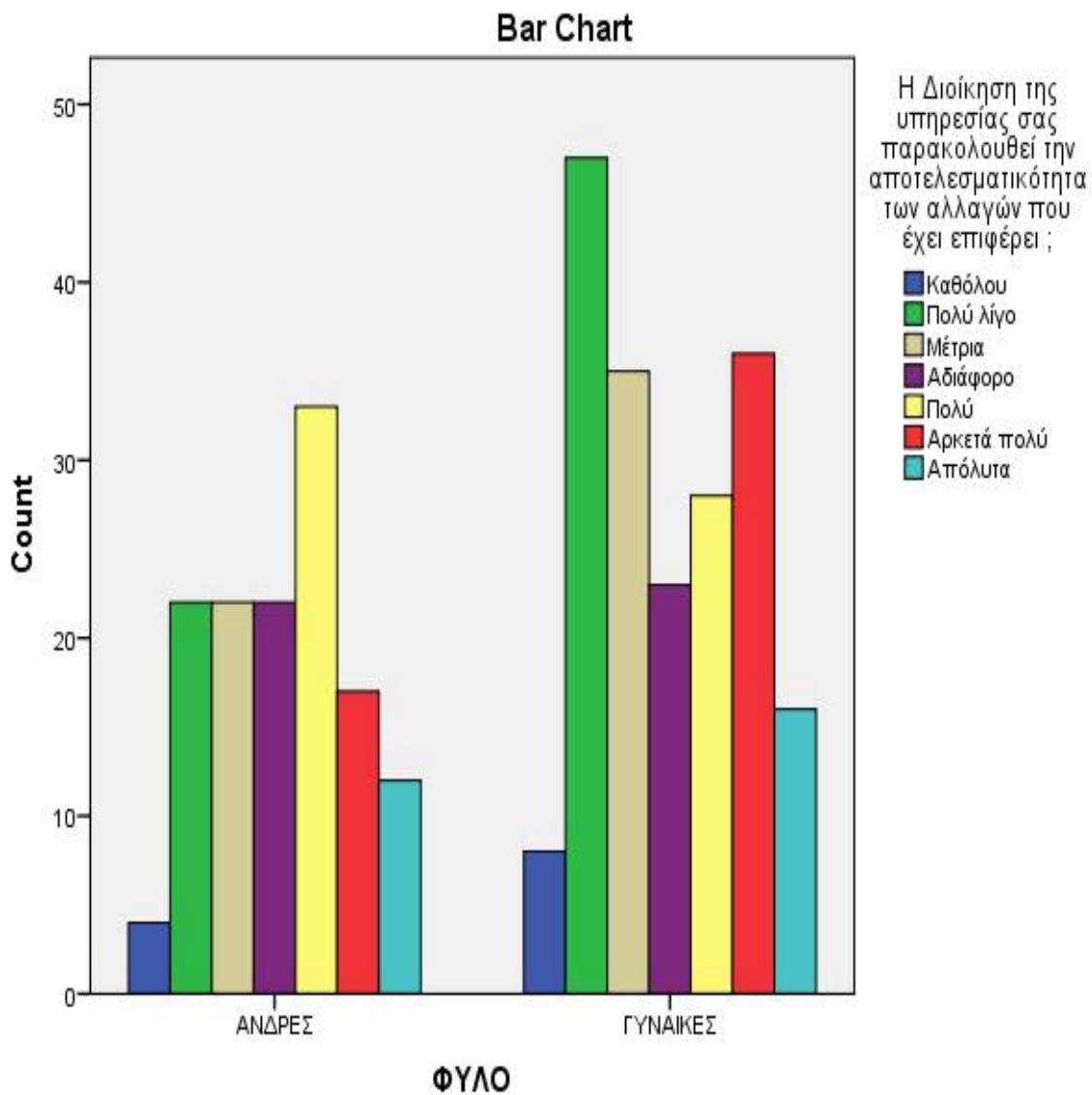
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



4α) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΦΥΛΟ * Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;

ΦΥΛΟ	Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	4	22	22	22	33	17	12	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	8	47	35	23	28	36	16	193
ΣΥΝΟΛΑ	12	69	57	45	61	53	28	325

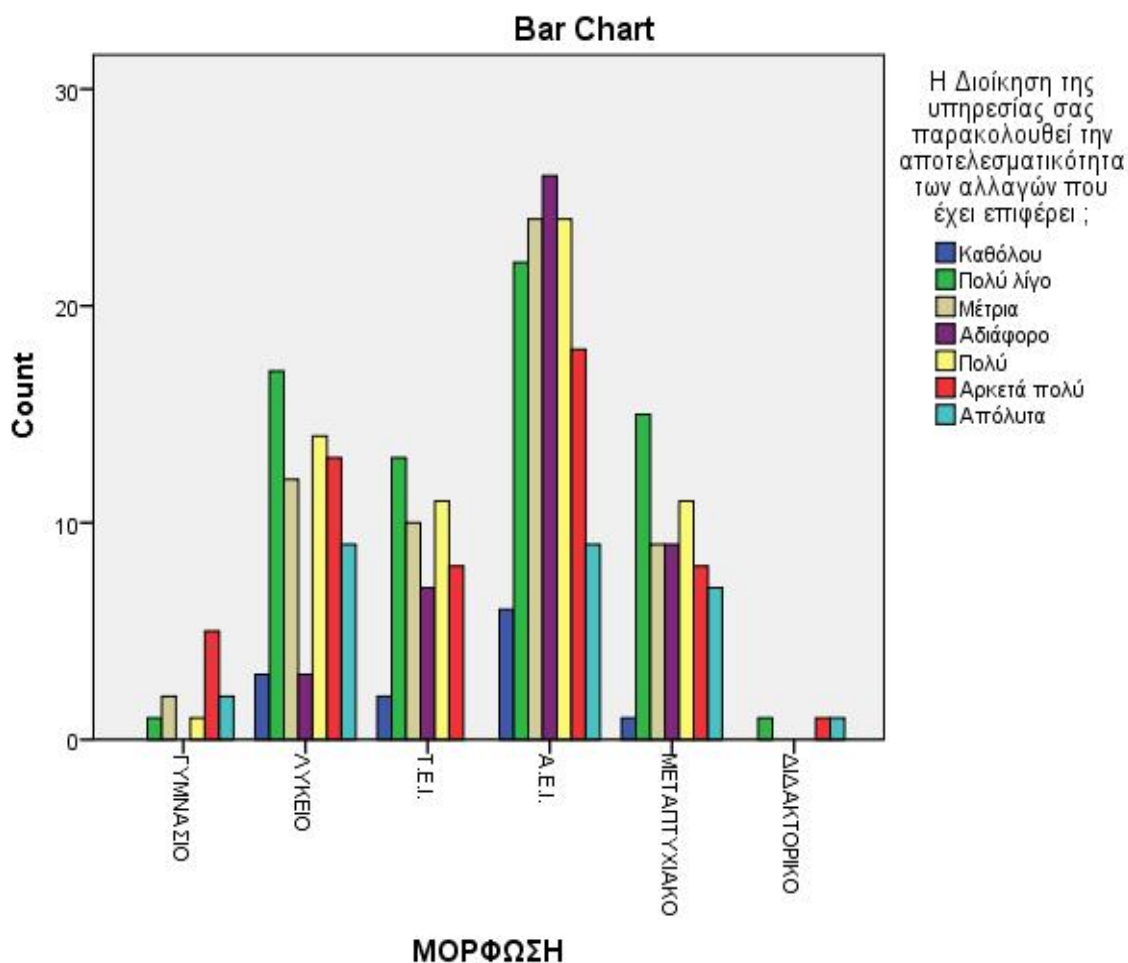
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



4β) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	1	2	0	1	5	2	11
ΛΥΚΕΙΟ	3	17	12	3	14	13	9	71
Τ.Ε.Ι.	2	13	10	7	11	8	0	51
Α.Ε.Ι.	6	22	24	26	24	18	9	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	15	9	9	11	8	7	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	0	0	1	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	12	69	57	45	61	53	28	325

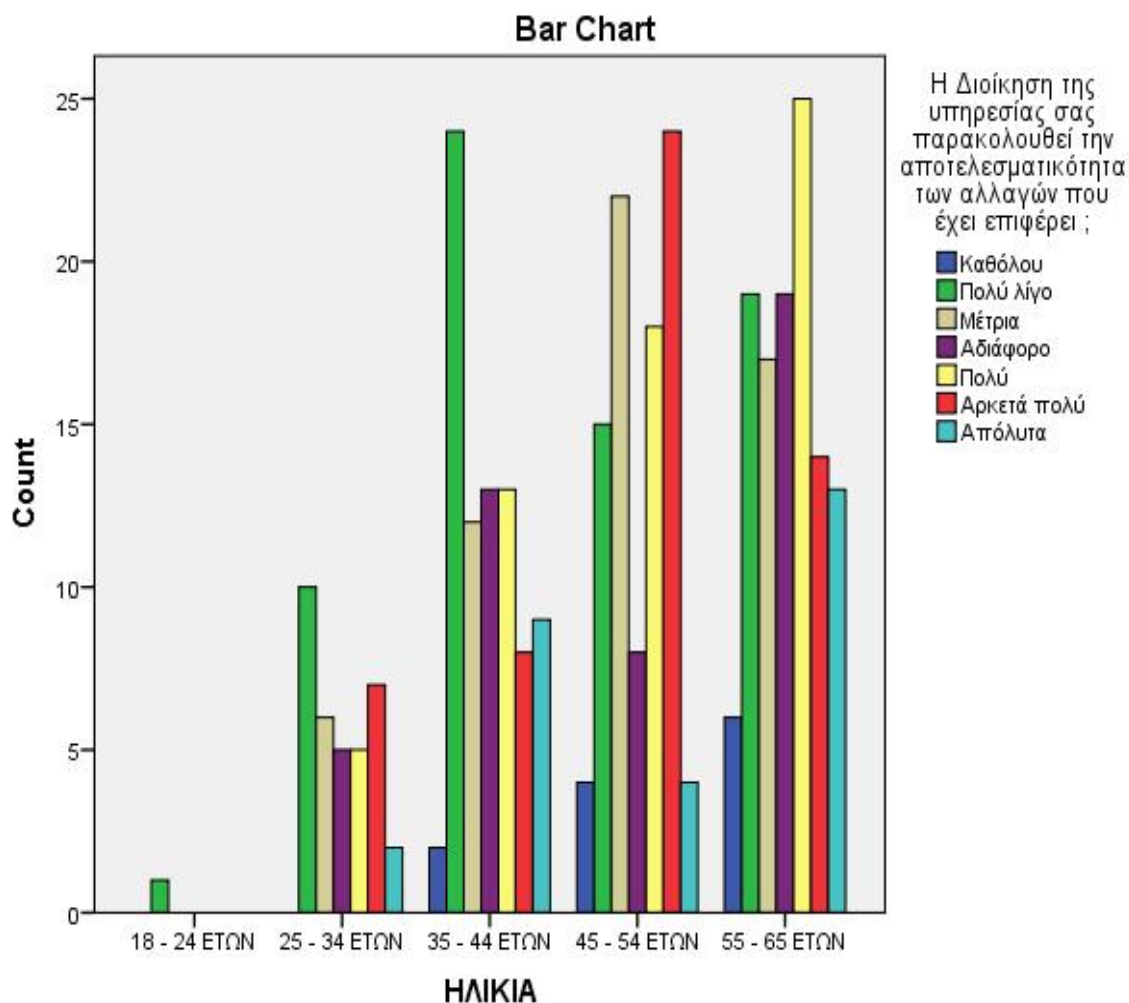
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



4γ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;

ΗΛΙΚΙΑ	Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	10	6	5	5	7	2	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	24	12	13	13	8	9	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	4	15	22	8	18	24	4	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	6	19	17	19	25	14	13	113
ΣΥΝΟΛΑ	12	69	57	45	61	53	28	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

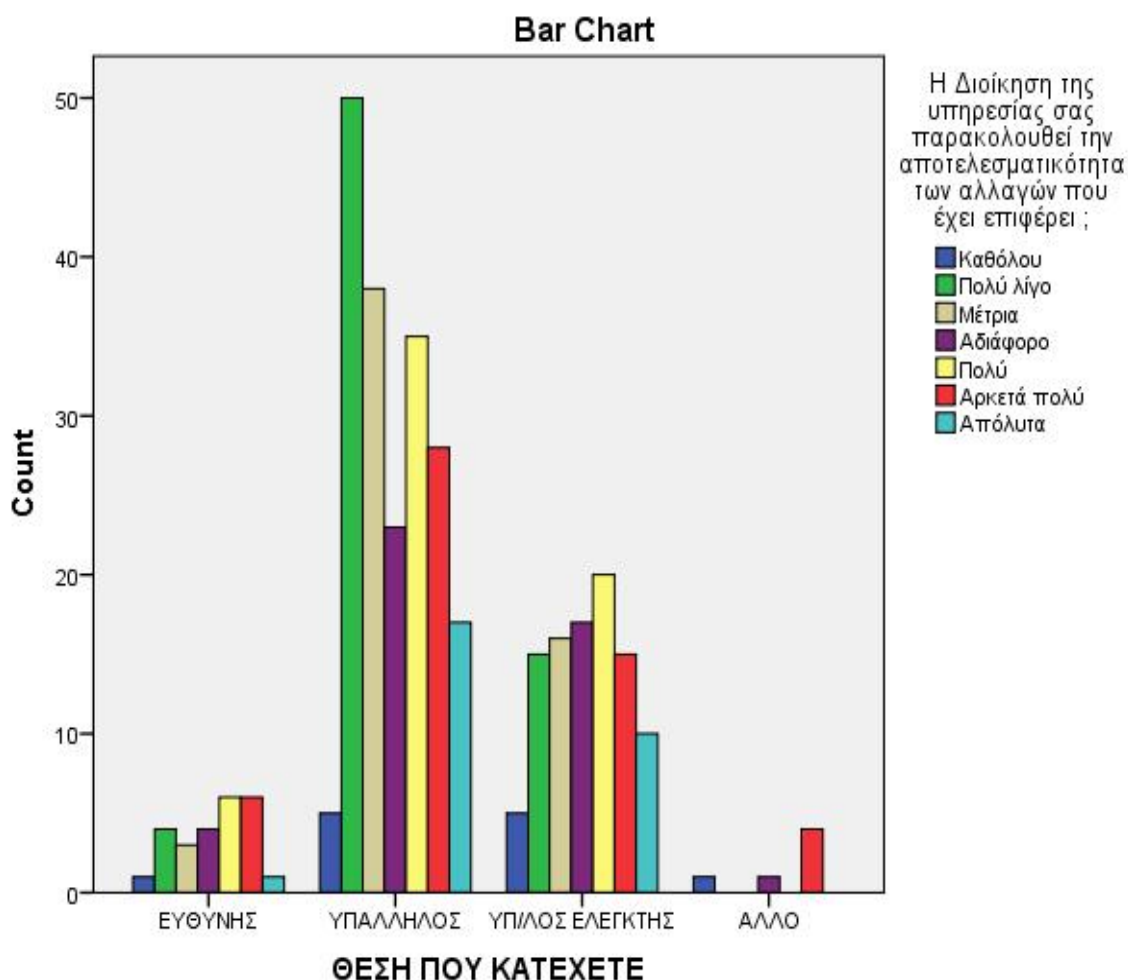


4δ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	4	3	4	6	6	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	5	50	38	23	35	28	17	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	5	15	16	17	20	15	10	98
ΑΛΛΟ	1	0	0	1	0	4	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	12	69	57	45	61	53	28	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

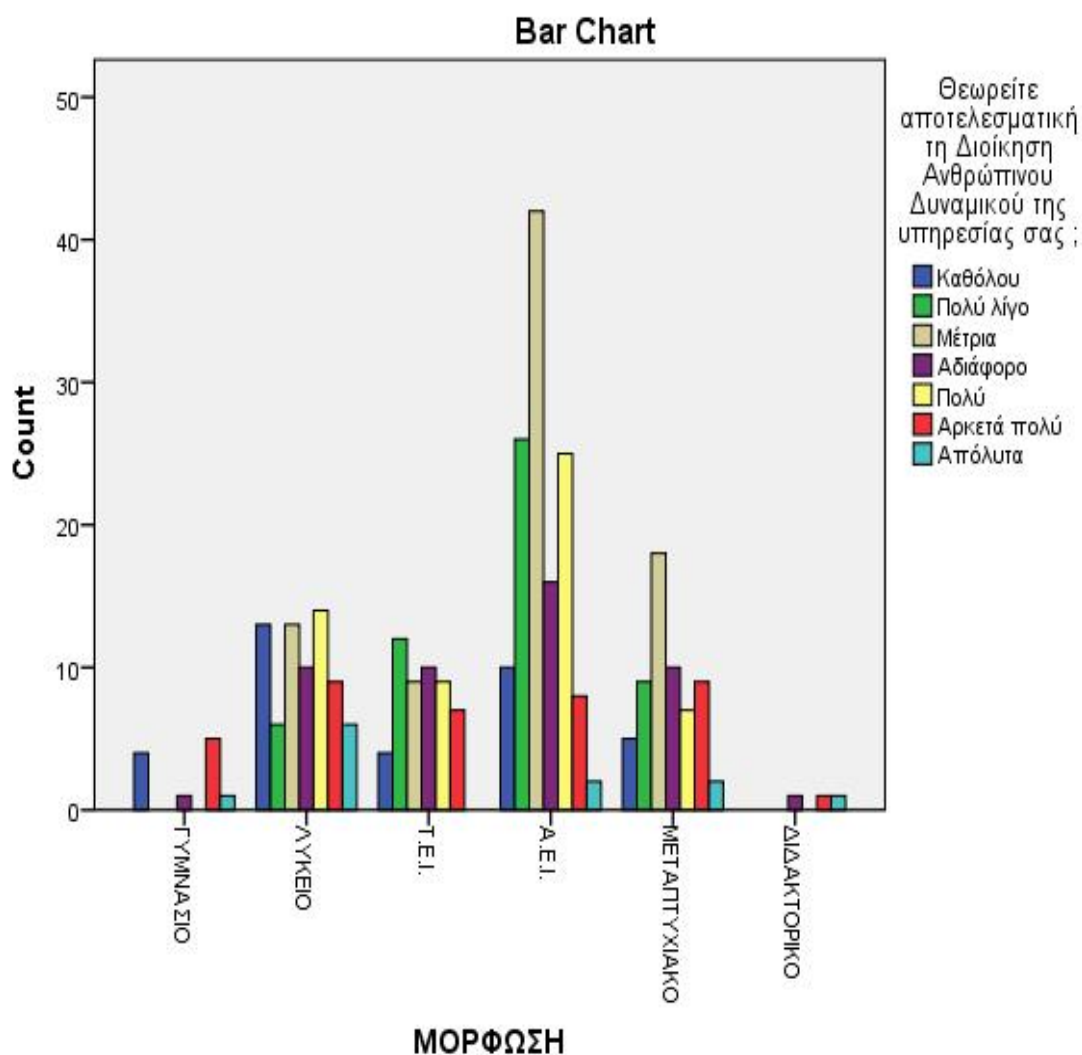


5β) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4	0	0	1	0	5	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	13	6	13	10	14	9	6	71
Τ.Ε.Ι.	4	12	9	10	9	7	0	51
Α.Ε.Ι.	10	26	42	16	25	8	2	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5	9	18	10	7	9	2	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	0	1	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	36	53	82	48	55	39	12	325

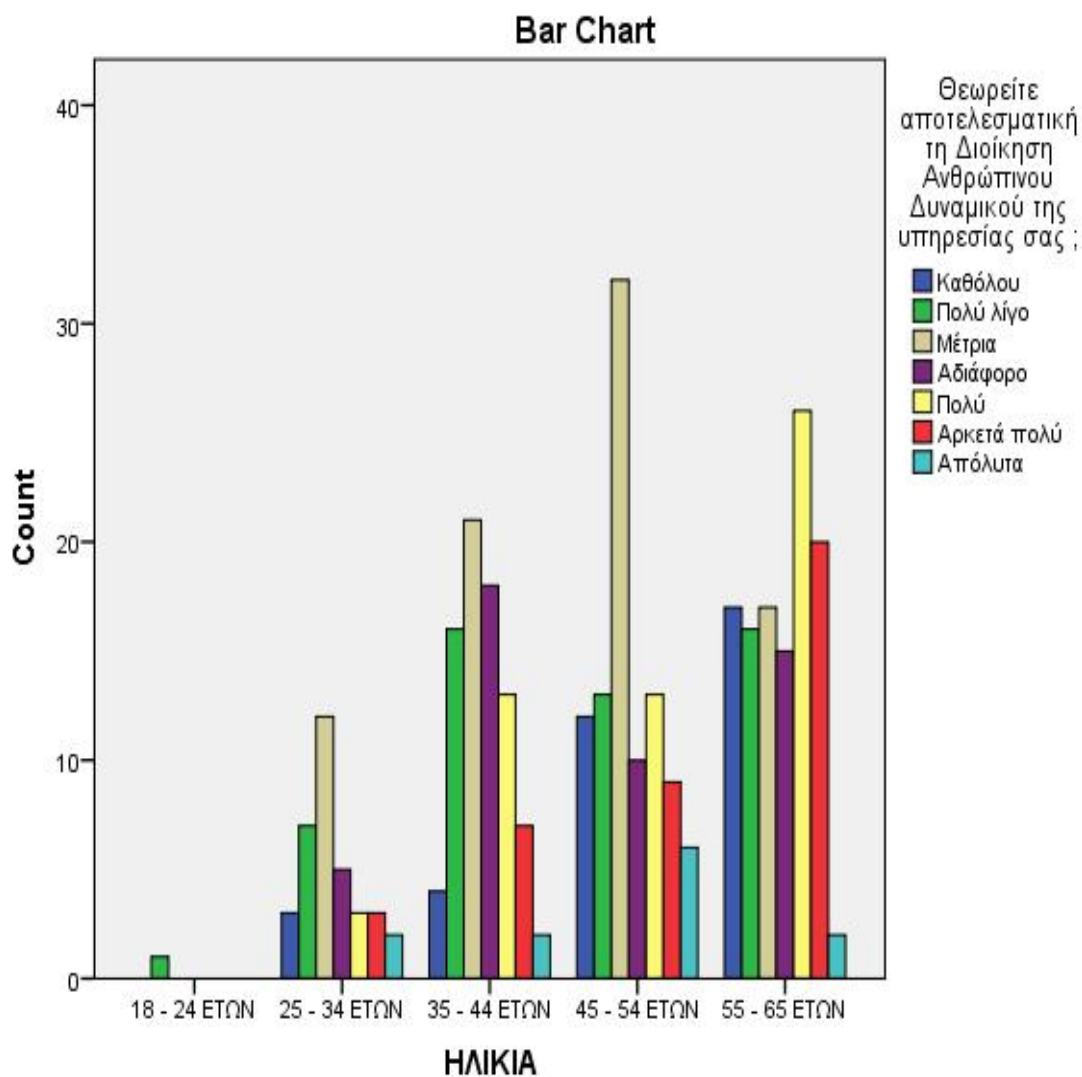
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



5γ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	3	7	12	5	3	3	2	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	4	16	21	18	13	7	2	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	12	13	32	10	13	9	6	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	17	16	17	15	26	20	2	113
ΣΥΝΟΛΑ	36	53	82	48	55	39	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

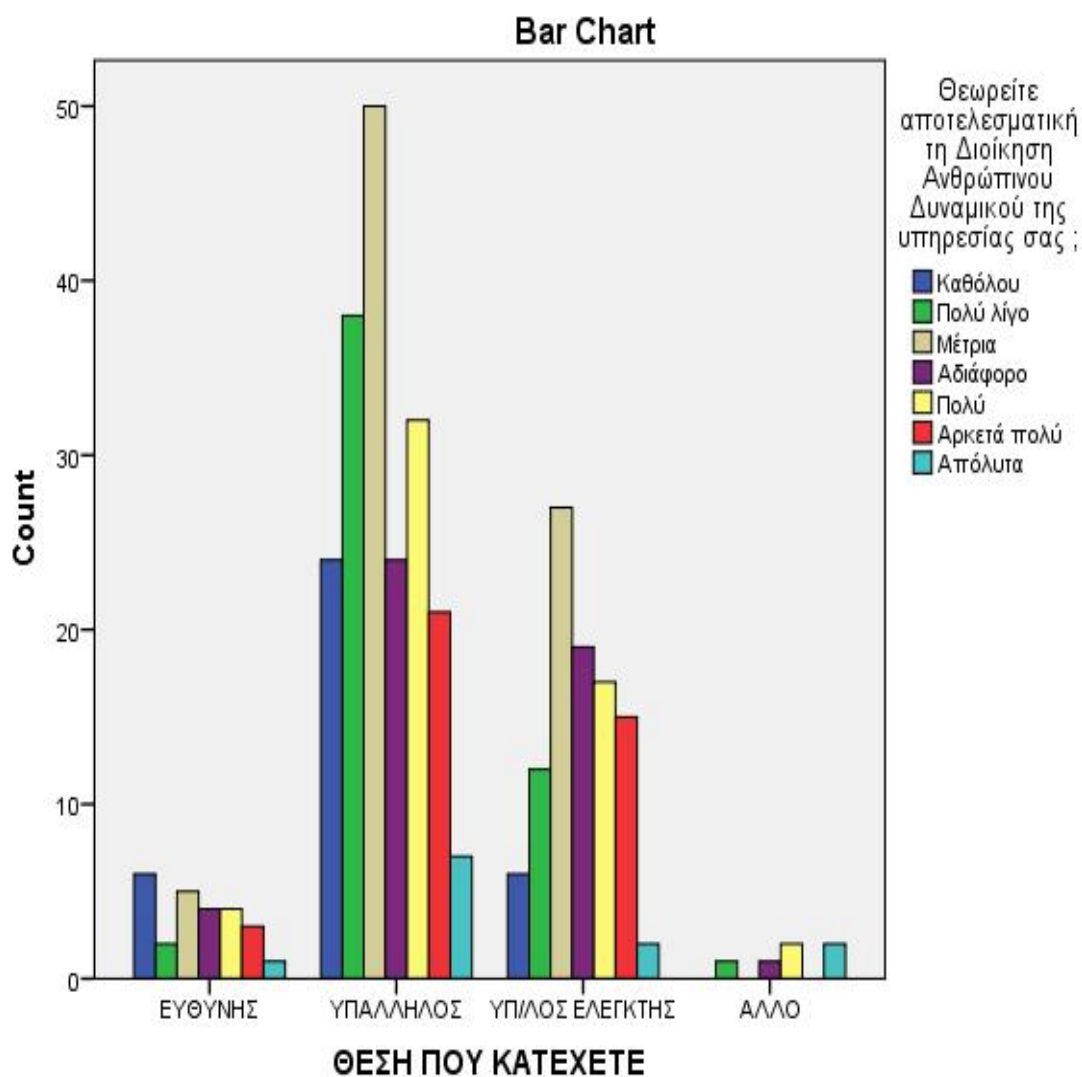


5δ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	6	2	5	4	4	3	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	24	38	50	24	32	21	7	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	6	12	27	19	17	15	2	98
ΆΛΛΟ	0	1	0	1	2	0	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	36	53	82	48	55	39	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

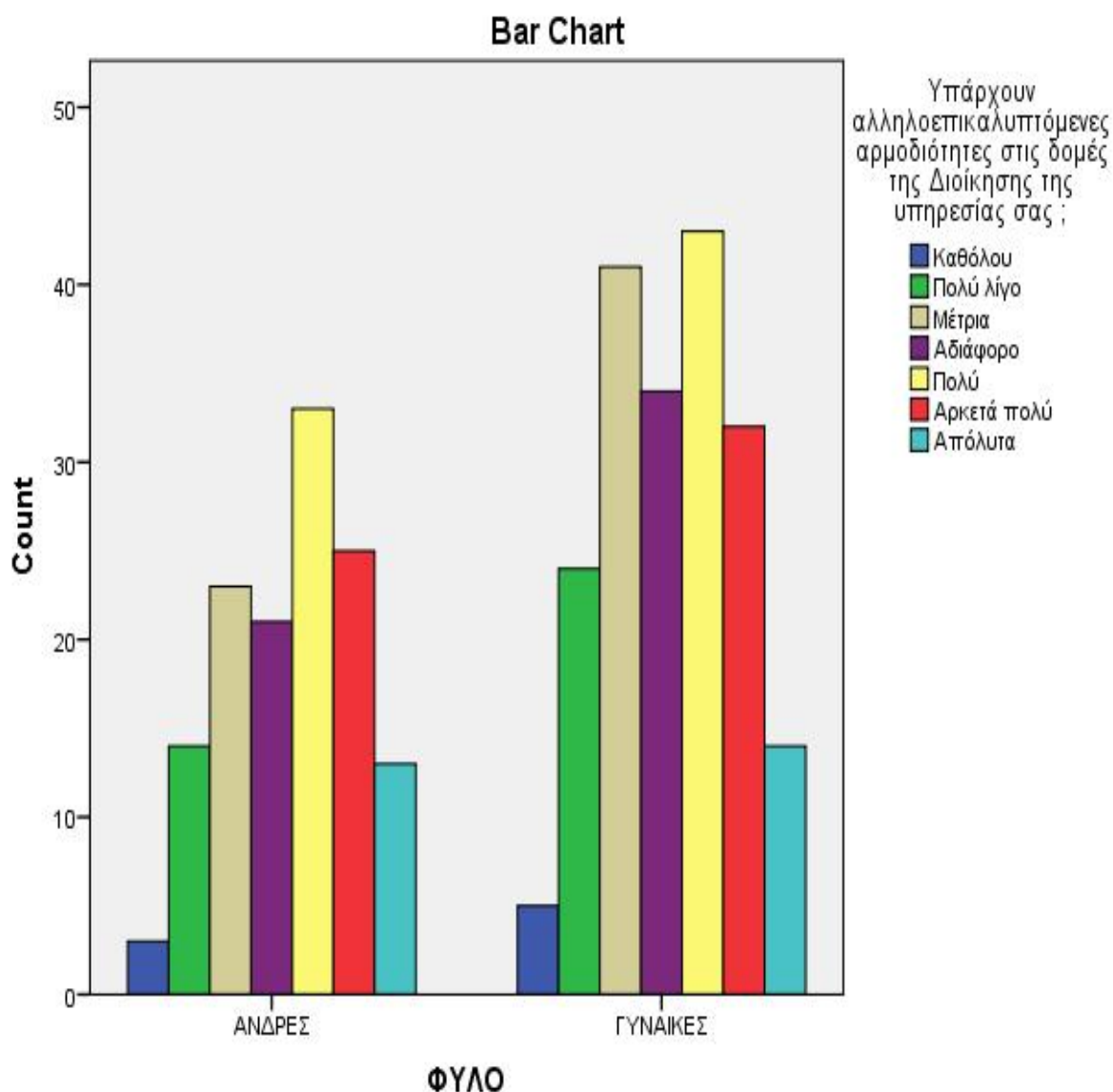


6α) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;

ΦΥΛΟ	Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	3	14	23	21	33	25	13	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	5	24	41	34	43	32	14	193
ΣΥΝΟΛΑ	8	38	64	55	76	57	27	325

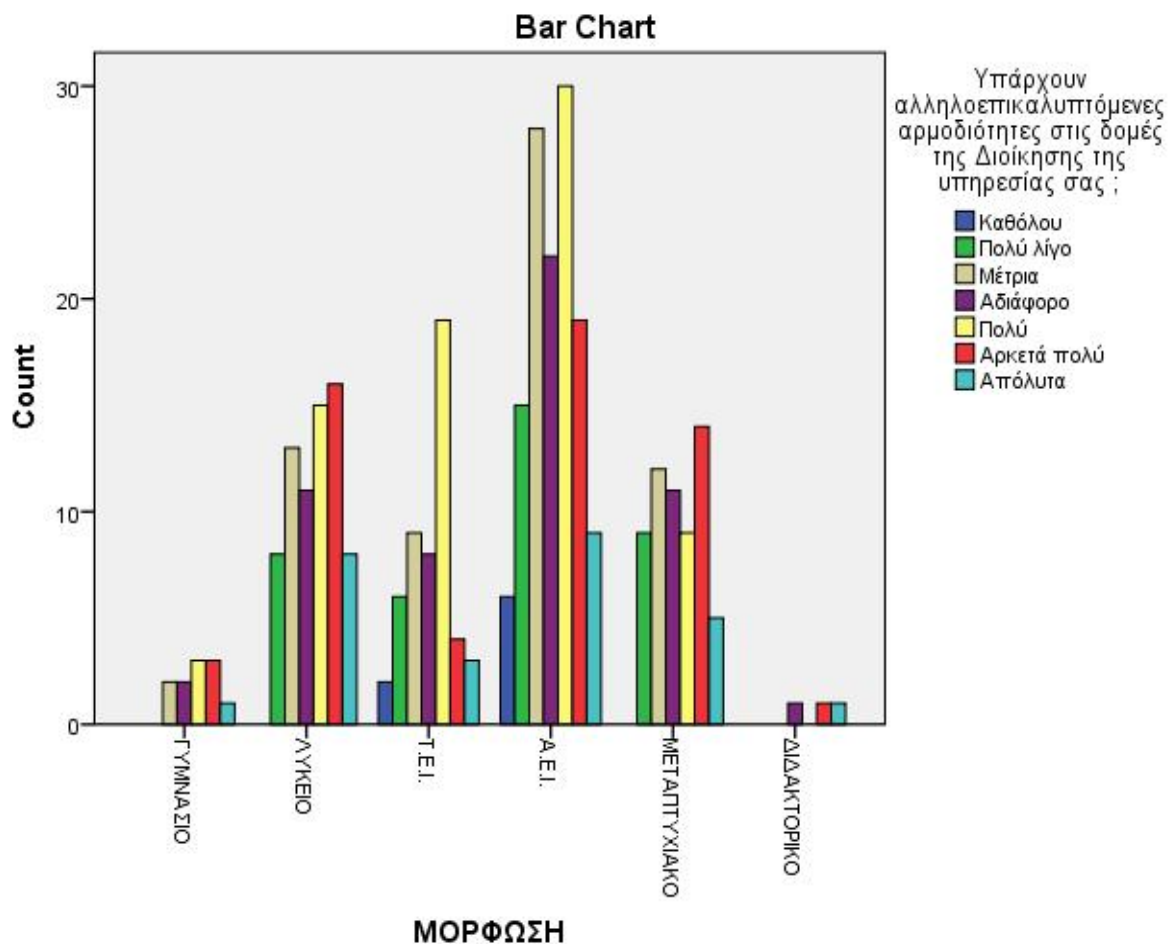
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



6β) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
**ΜΟΡΦΩΣΗ * Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της
 Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;**

ΜΟΡΦΩΣΗ	Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	2	2	3	3	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	0	8	13	11	15	16	8	71
Τ.Ε.Ι.	2	6	9	8	19	4	3	51
Α.Ε.Ι.	6	15	28	22	30	19	9	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	9	12	11	9	14	5	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	0	1	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	8	38	64	55	76	57	27	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

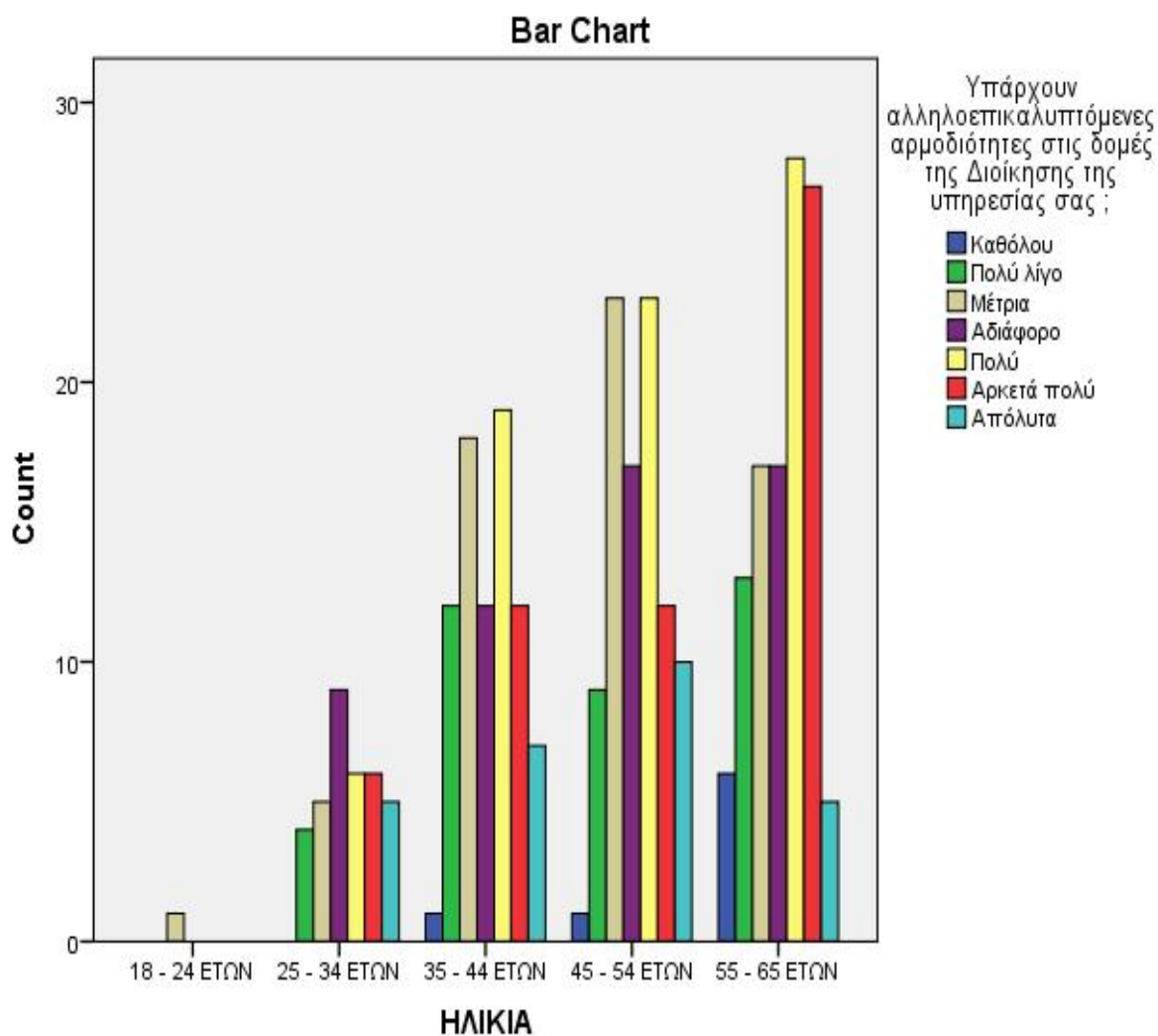


6γ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	4	5	9	6	6	5	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	1	12	18	12	19	12	7	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	1	9	23	17	23	12	10	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	6	13	17	17	28	27	5	113
ΣΥΝΟΛΑ	8	38	64	55	76	57	27	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

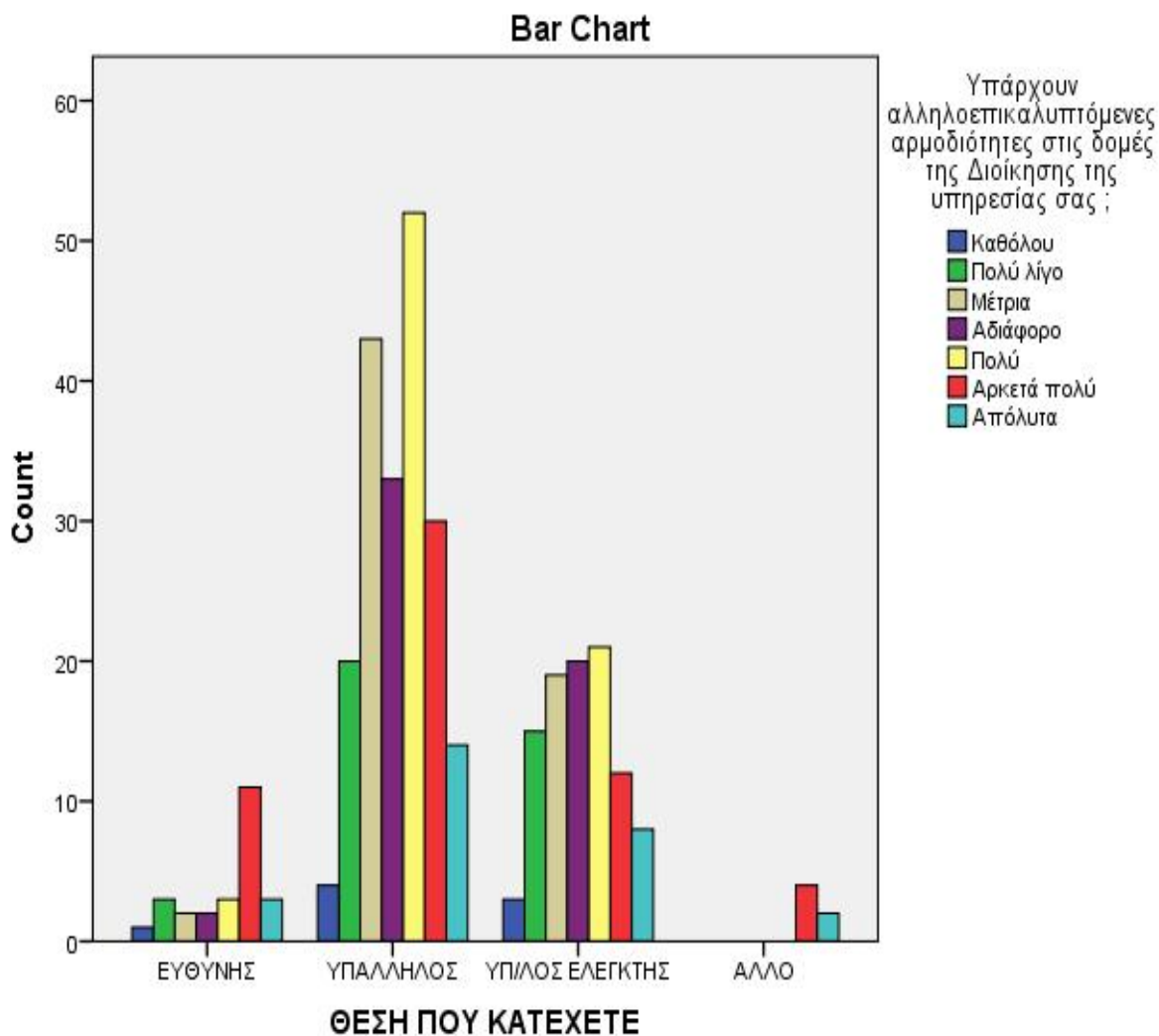


6δ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	3	2	2	3	11	3	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	4	20	43	33	52	30	14	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	3	15	19	20	21	12	8	98
ΑΛΛΟ	0	0	0	0	0	4	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	8	38	64	55	76	57	27	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

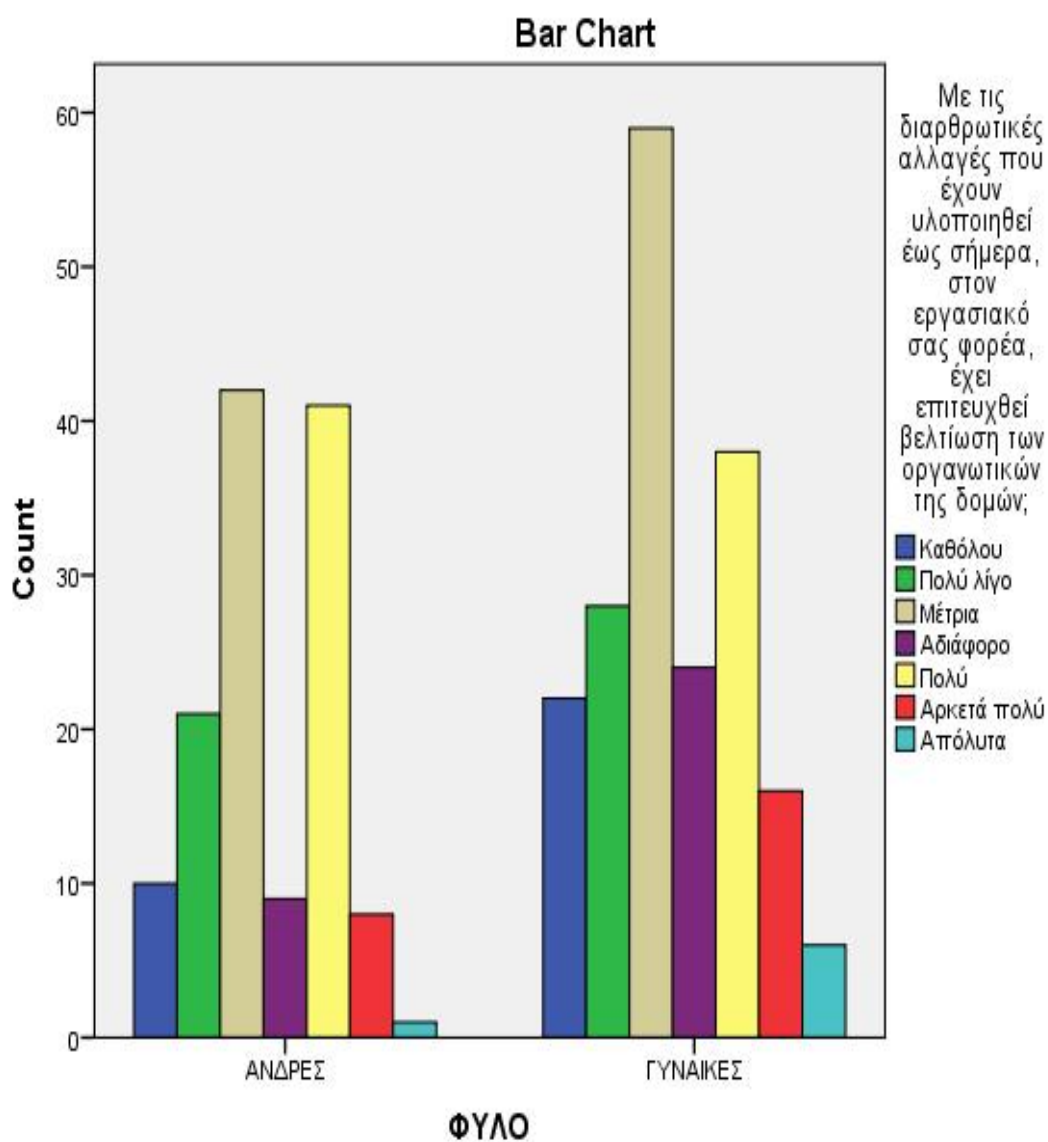


7α) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;

ΦΥΛΟ	Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	10	21	42	9	41	8	1	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	22	28	59	24	38	16	6	193
ΣΥΝΟΛΑ	32	49	101	33	79	24	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

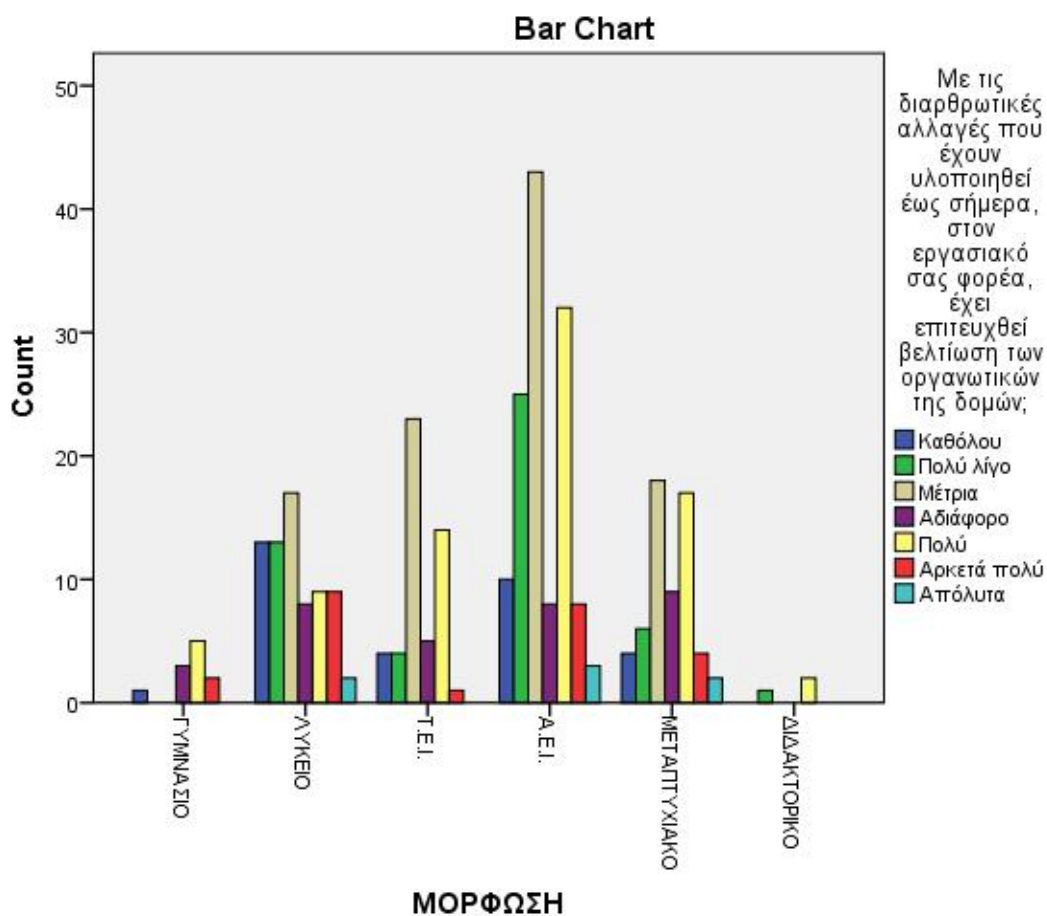


7β) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	0	3	5	2	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	13	13	17	8	9	9	2	71
Τ.Ε.Ι.	4	4	23	5	14	1	0	51
Α.Ε.Ι.	10	25	43	8	32	8	3	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4	6	18	9	17	4	2	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	0	2	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	32	49	101	33	79	24	7	325

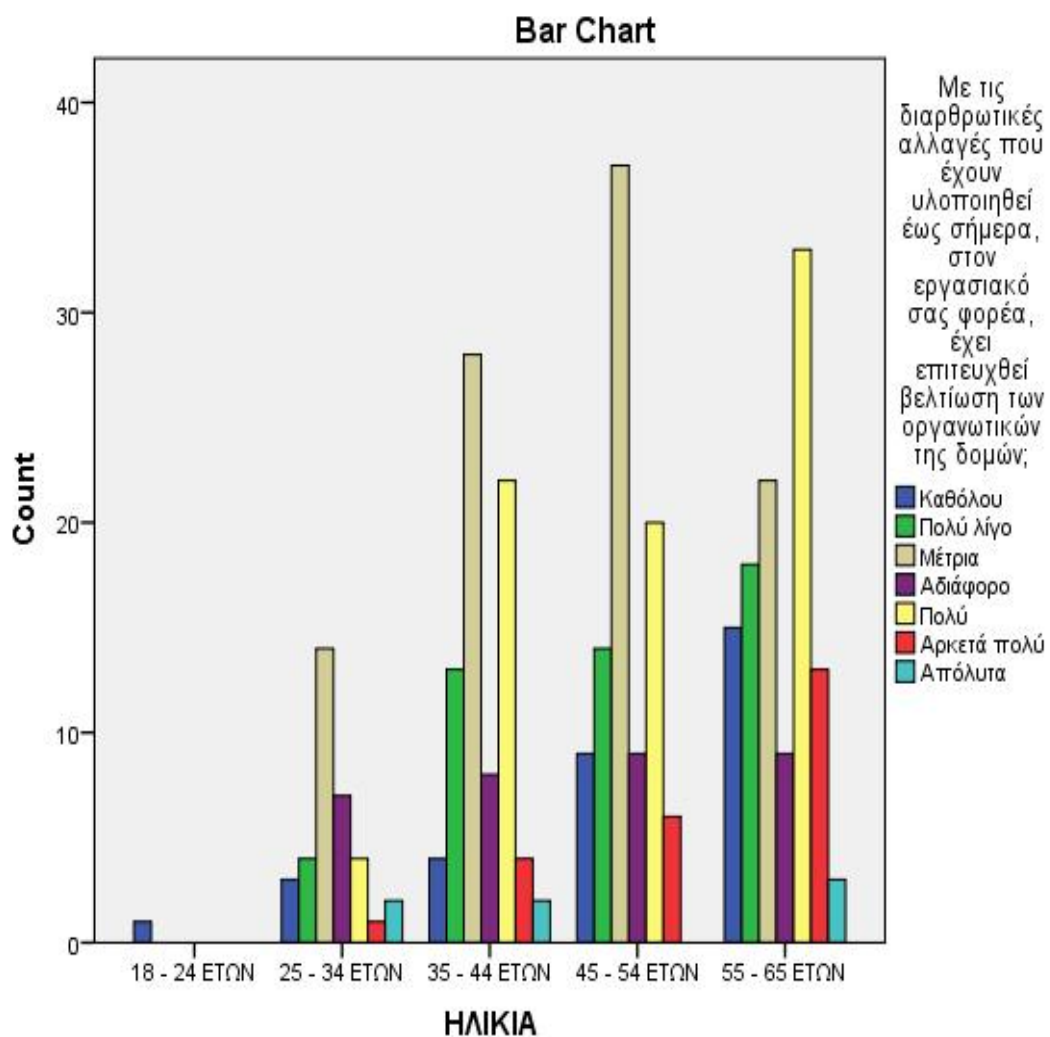
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



7γ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
**ΗΛΙΚΙΑ * Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον
 εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;**

ΗΛΙΚΙΑ	Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	1	0	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	3	4	14	7	4	1	2	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	4	13	28	8	22	4	2	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	9	14	37	9	20	6	0	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	15	18	22	9	33	13	3	113
ΣΥΝΟΛΑ	32	49	101	33	79	24	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

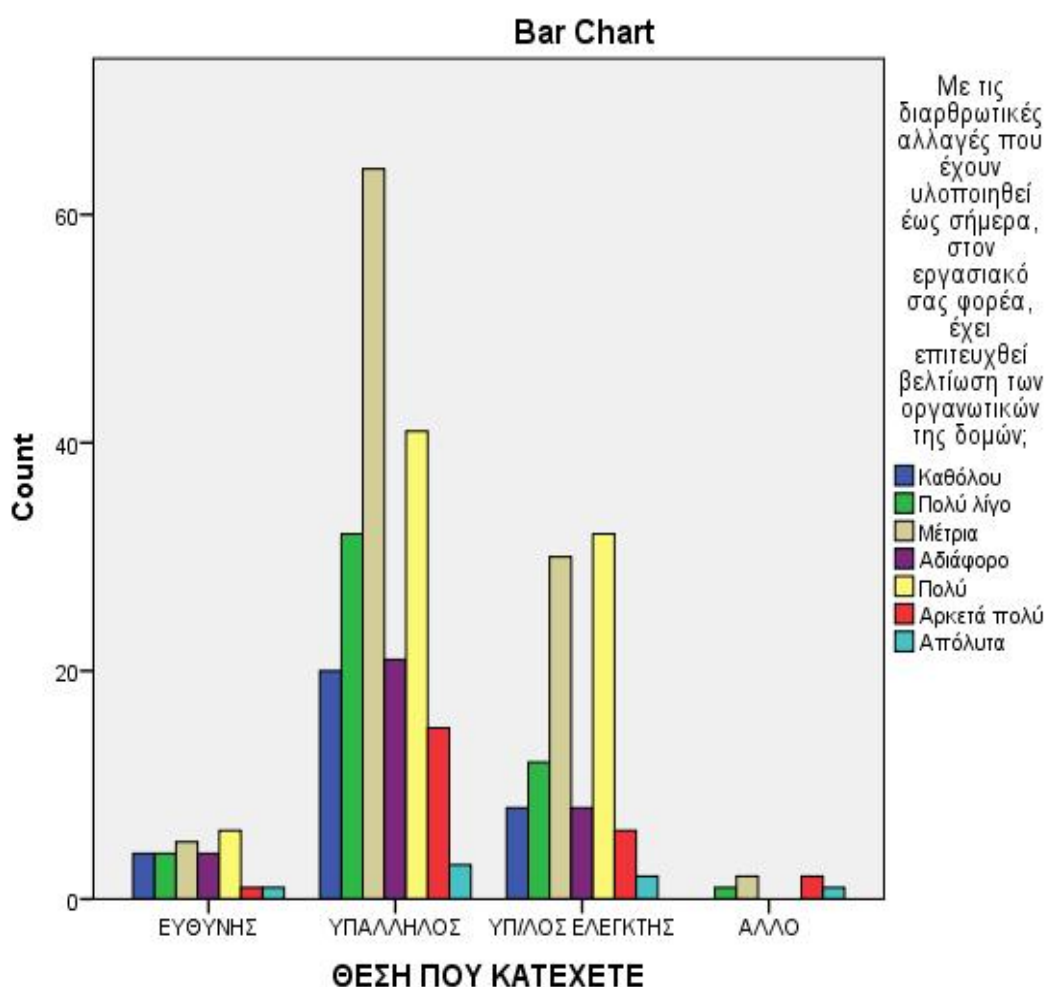


7δ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών της δομών;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	4	5	4	6	1	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	20	32	64	21	41	15	3	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	8	12	30	8	32	6	2	98
ΑΛΛΟ	0	1	2	0	0	2	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	32	49	101	33	79	24	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



6.4.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 2^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Η θεματολογία των ερωτήσεων στην 2^η ενότητα του ερωτηματολογίου, διερευνά τις απόψεις του δείγματος γύρω από το θέμα της «Αποτελεσματικότητας»:

Αναλυτικότερα, οι εννέα ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, μετά την εφαρμογή διαρθρωτικών αλλαγών σε αυτές, μαζί με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους, έχουν ως κάτωθι:

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 : «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

Πόσο καλά επιτυγχάνει ο δημόσιος εργασιακός σας φορέας σήμερα απ΄ότι στο παρελθόν, να υλοποιήσει τους παρακάτω στόχους :

1) Η πρώτη ερώτηση της ενότητας έχει ως θέμα της την: «Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών» Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	3	0.9	0.9	0.9
Πολύ λίγο	20	6.2	6.2	7.1
Μέτρια	39	12.0	12.0	19.1
Αδιάφορο	32	9.8	9.8	28.9
Πολύ	119	36.6	36.6	65.5
Αρκετά πολύ	82	25.2	25.2	90.8
Απόλυτα	30	9.2	9.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



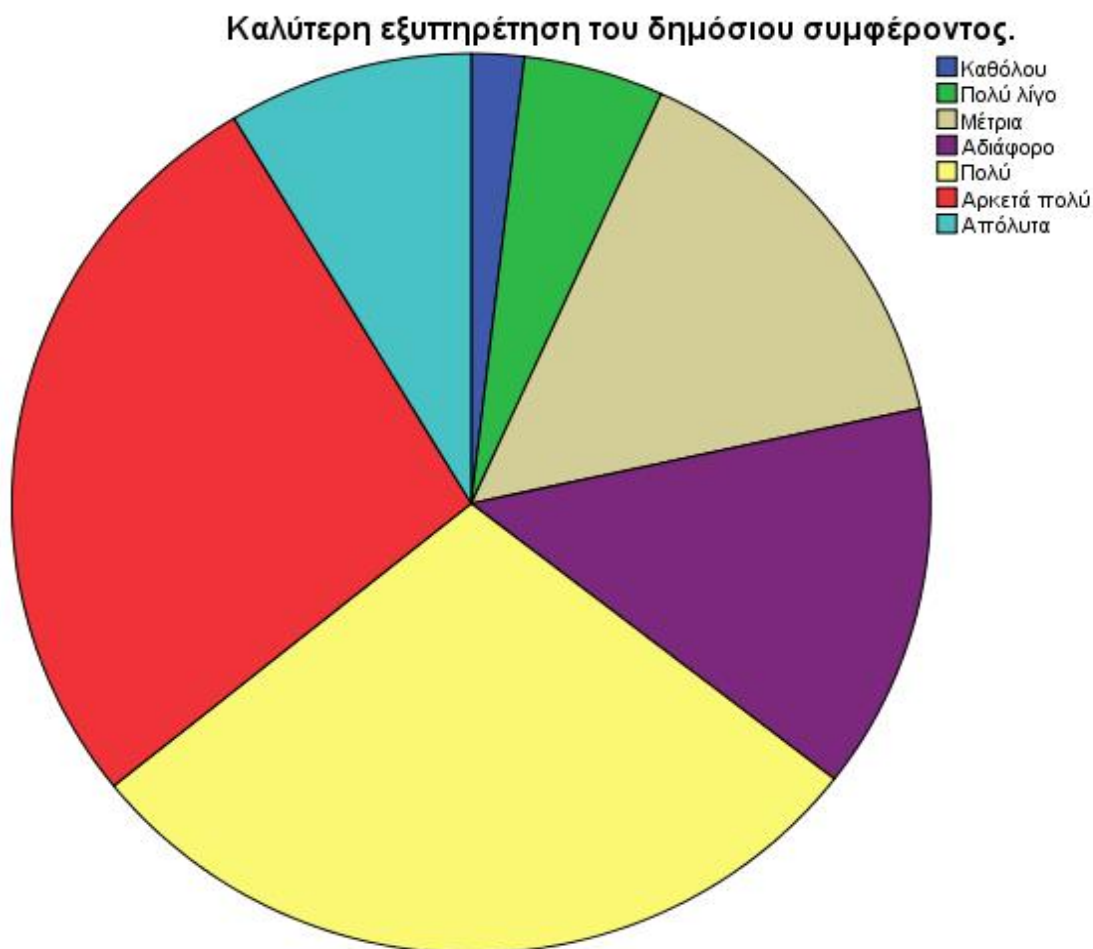
2) Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	6	1.8	1.9	1.9
Πολύ λίγο	16	4.9	4.9	6.8
Μέτρια	48	14.8	14.8	21.6
Αδιάφορο	45	13.8	13.9	35.5
Πολύ	93	28.6	28.7	64.2
Αρκετά πολύ	88	27.1	27.2	91.4
Απόλυτα	29	8.9	8.9	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



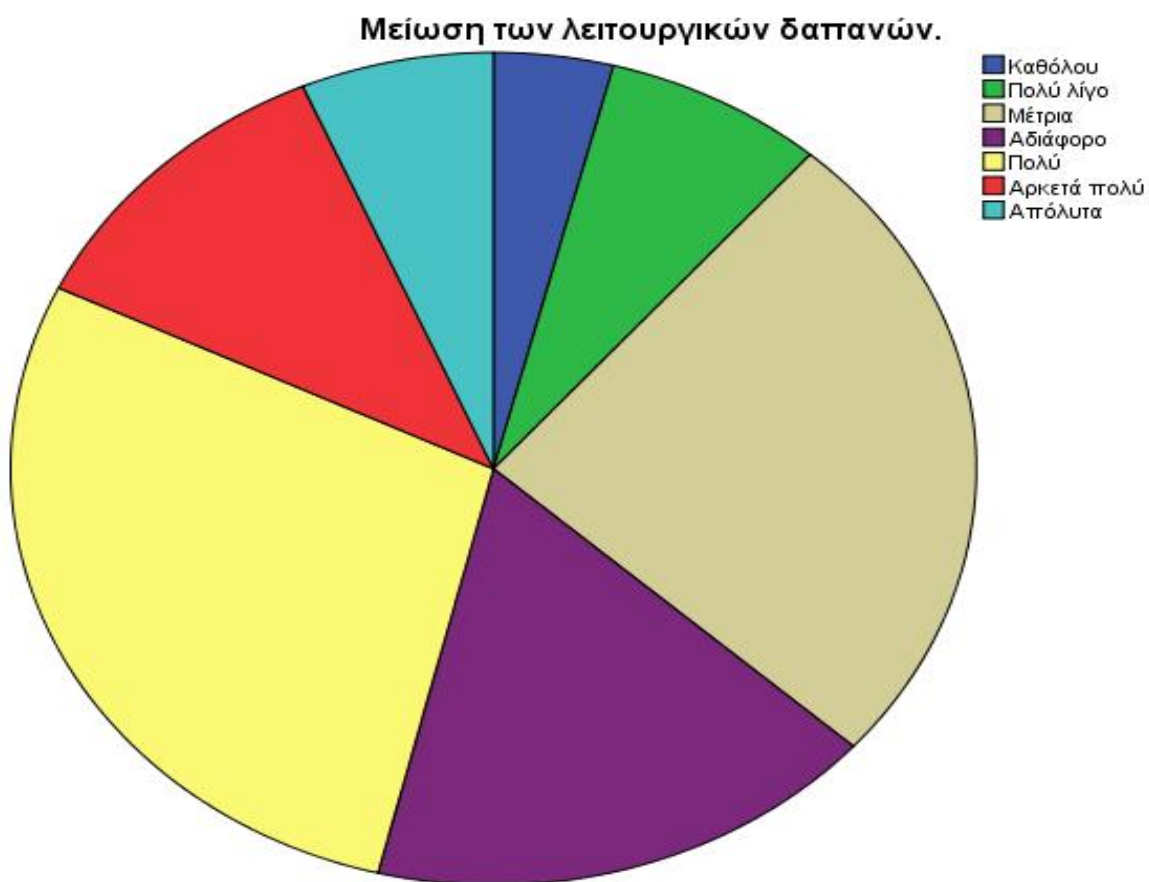
3) Η τρίτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Μείωση των λειτουργικών δαπανών»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Μείωση των λειτουργικών δαπανών				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	13	4.0	4.0	4.0
Πολύ λίγο	24	7.4	7.4	11.4
Μέτρια	82	25.2	25.2	36.6
Αδιάφορο	56	17.2	17.2	53.8
Πολύ	92	28.3	28.3	82.2
Αρκετά πολύ	37	11.4	11.4	93.5
Απόλυτα	21	6.5	6.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



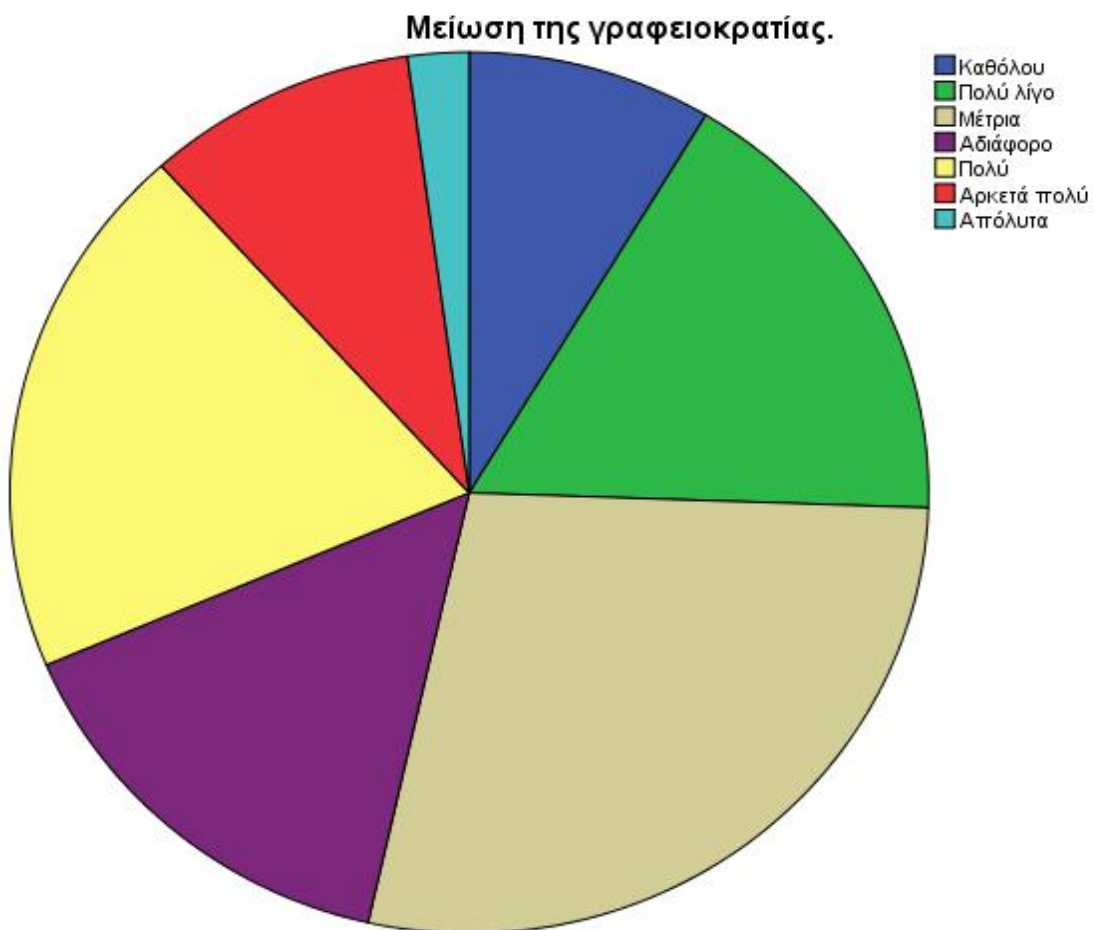
4) Η τέταρτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Μείωση της γραφειοκρατίας»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Μείωση της γραφειοκρατίας				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	28	8.6	8.6	8.6
Πολύ λίγο	55	16.9	16.9	25.5
Μέτρια	91	28.0	28.0	53.5
Αδιάφορο	49	15.1	15.1	68.6
Πολύ	64	19.7	19.7	88.3
Αρκετά πολύ	31	9.5	9.5	97.8
Απόλυτα	7	2.2	2.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



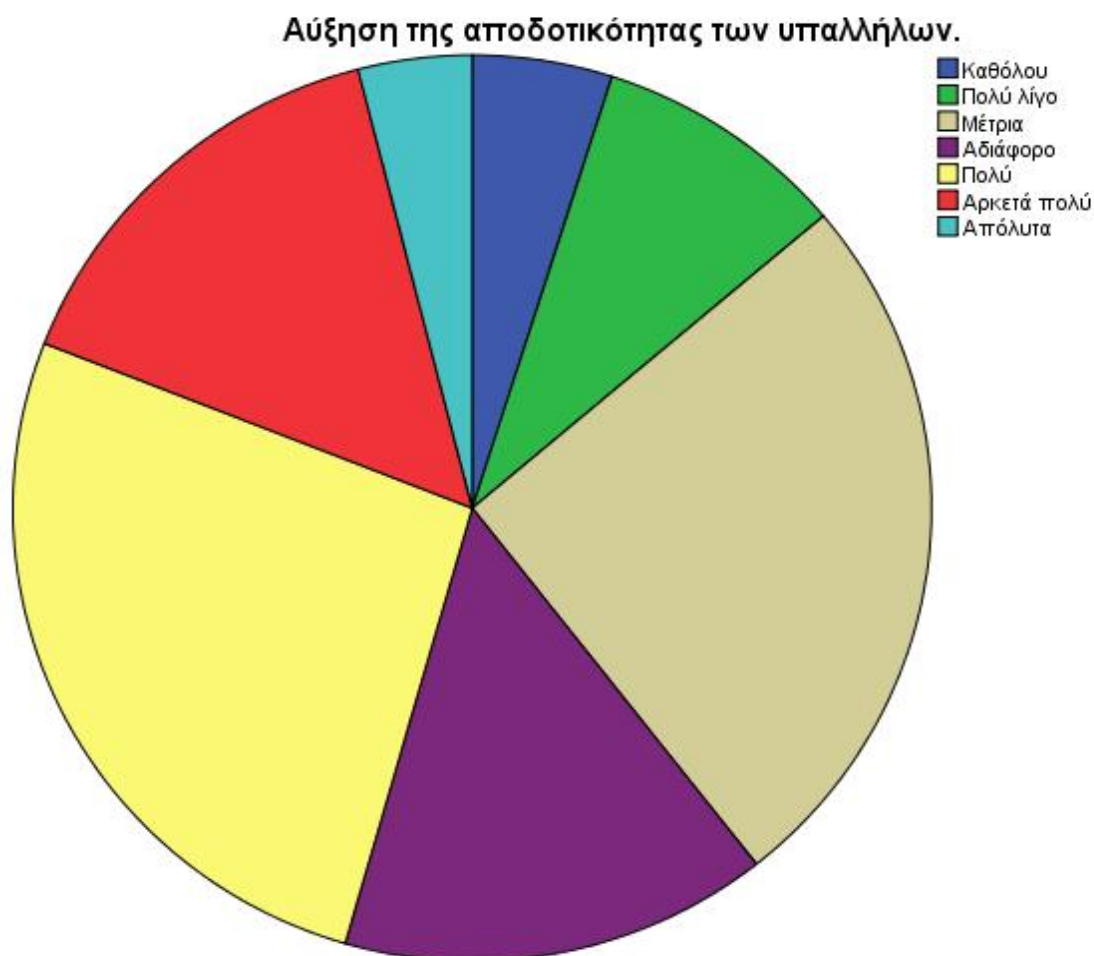
5) Η πέμπτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	16	4.9	4.9	4.9
Πολύ λίγο	29	8.9	8.9	13.8
Μέτρια	83	25.5	25.5	39.4
Αδιάφορο	49	15.1	15.1	54.5
Πολύ	86	26.5	26.5	80.9
Αρκετά πολύ	49	15.1	15.1	96.0
Απόλυτα	13	4.0	4.0	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



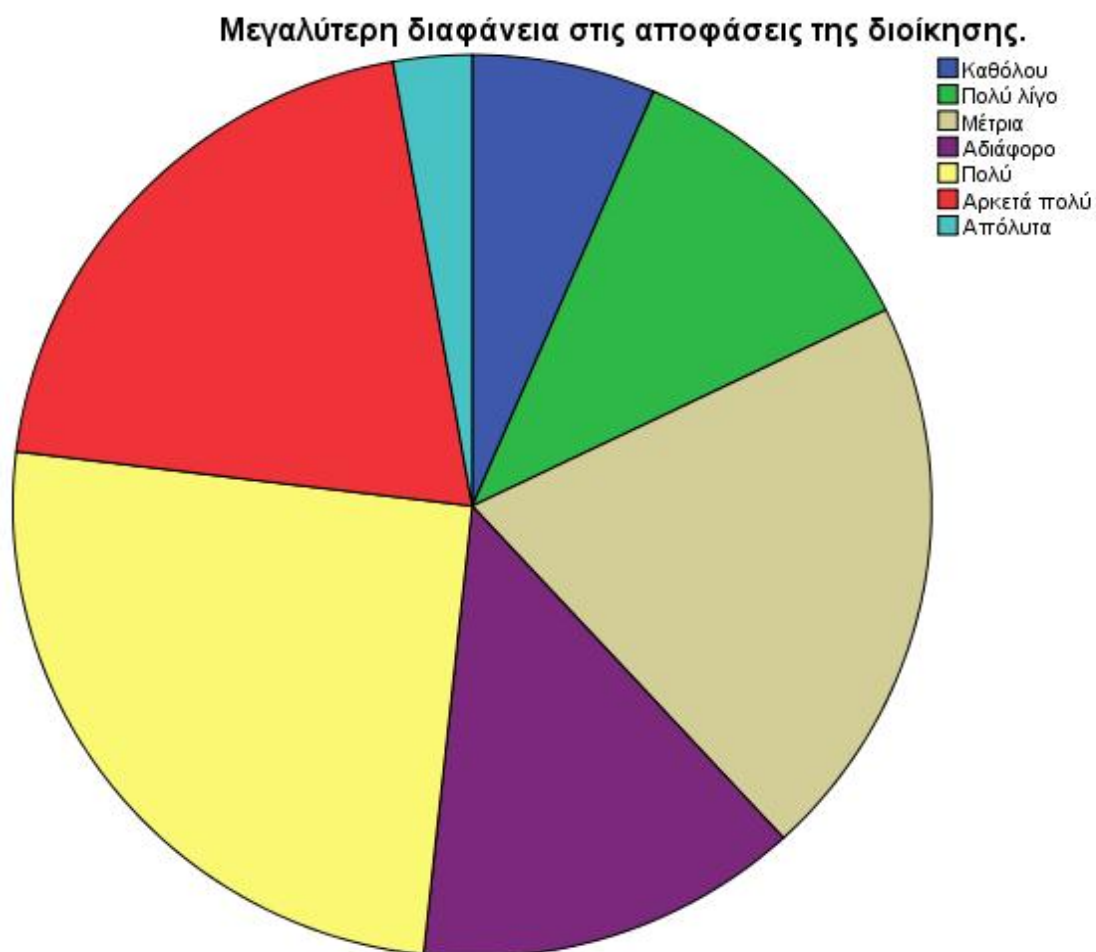
6) Η έκτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως θέμα της την:

«Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	21	6.5	6.5	6.5
Πολύ λίγο	37	11.4	11.4	17.8
Μέτρια	66	20.3	20.3	38.2
Αδιάφορο	44	13.5	13.5	51.7
Πολύ	82	25.2	25.2	76.9
Αρκετά πολύ	66	20.3	20.3	97.2
Απόλυτα	9	2.8	2.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



7) Η έβδομη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	29	8.9	8.9	8.9
Πολύ λίγο	34	10.5	10.5	19.4
Μέτρια	87	26.8	26.8	46.2
Αδιάφορο	37	11.4	11.4	57.5
Πολύ	68	20.9	20.9	78.5
Αρκετά πολύ	62	19.1	19.1	97.5
Απόλυτα	8	2.5	2.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



8) Η όγδοη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

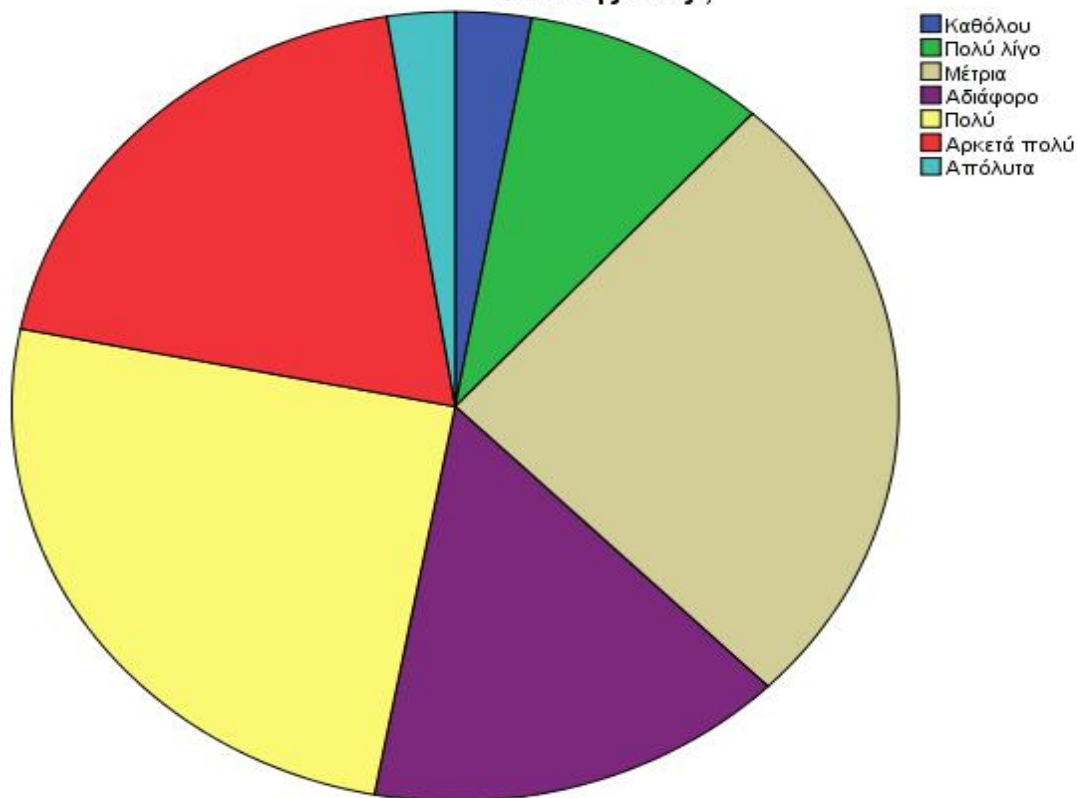
«Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	9	2.8	2.8	2.8
Πολύ λίγο	29	8.9	8.9	11.7
Μέτρια	84	25.8	25.8	37.5
Αδιάφορο	50	15.4	15.4	52.9
Πολύ	82	25.2	25.2	78.2
Αρκετά πολύ	63	19.4	19.4	97.5
Απόλυτα	8	2.5	2.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;



9) Η ένατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

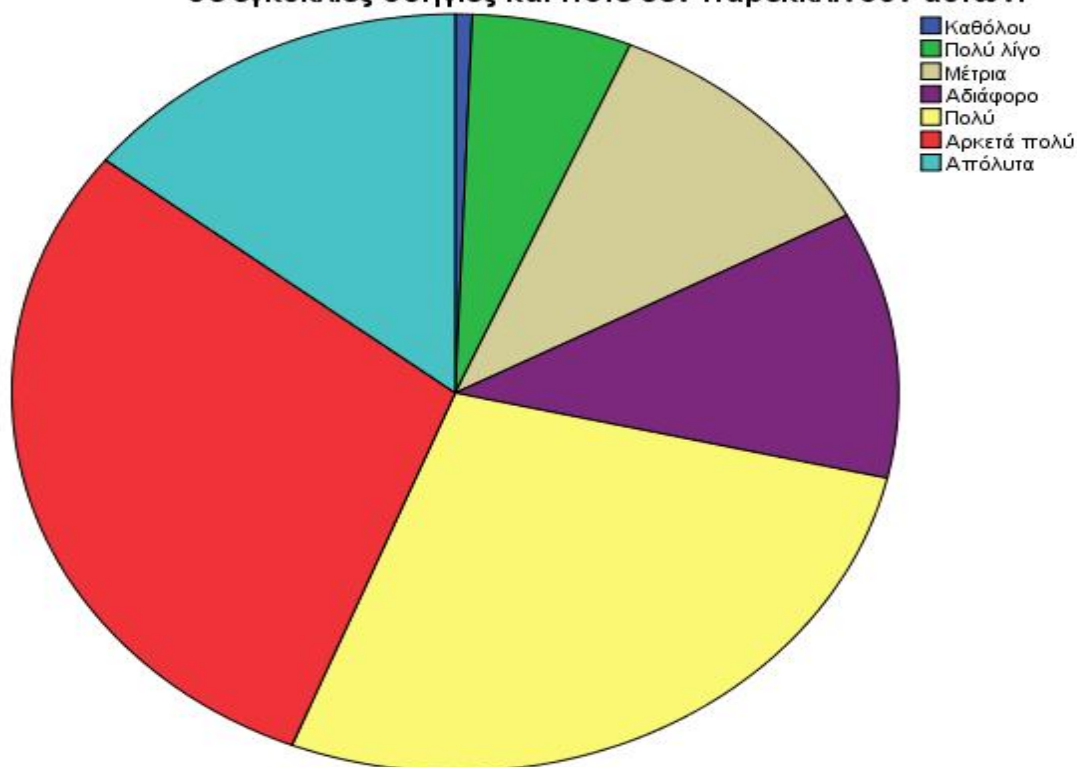
«Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	2	0.6	0.6	0.6
Πολύ λίγο	19	5.8	5.8	6.5
Μέτρια	35	10.8	10.8	17.2
Αδιάφορο	37	11.4	11.4	28.6
Πολύ	89	27.4	27.4	56.0
Αρκετά πολύ	96	29.5	29.5	85.5
Απόλυτα	47	14.5	14.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών.



Κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, διερευνήθηκε η «αποτελεσματικότητα» των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. κατά την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, προκειμένου να υλοποιηθούν επιτυχώς οι τεθέντες στόχοι.

Μετά την παράθεση των αποτελεσμάτων της ως άνω μελέτης, οδηγούμαστε στη διαπίστωση ότι η «αποτελεσματικότητα», φαίνεται να έχει ανέλθει σε ποσοστά άνω του μετρίου, ενώ τα επίπεδα της αναξιοκρατίας και της διαφθοράς λίγο έχουν μειωθεί σε σχέση με τις υπόλοιπες παραμέτρους.

6.4.3.1 Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 2^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Περαιτέρω και σε συνέχεια των παραπάνω, θα εξετάσουμε τα ερωτήματα της 2^{ης} ενότητας υπό το πρίσμα διαφόρων παραμέτρων όπως αυτό του φύλου, της ηλικίας, της μόρφωσης, του τρόπου πρόσληψης του δείγματος στο δημόσιο κ.λπ., προκειμένου να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητες των απαντήσεων αυτών μέσω αυτής της παραμετροποίησης.

Αναλυτικότερα:

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

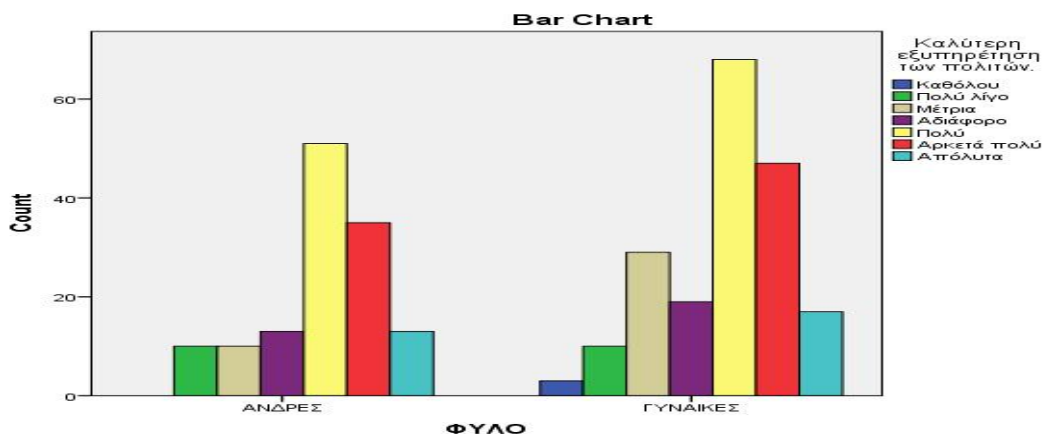
1α) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

Πόσο καλά επιτυγχάνει ο δημόσιος εργασιακός σας φορέας σήμερα απ' ότι στο παρελθόν, να υλοποιήσει τους παρακάτω στόχους:

ΦΥΛΟ * Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών

ΦΥΛΟ	Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	0	10	10	13	51	35	13	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	3	10	29	19	68	47	17	193
ΣΥΝΟΛΑ	3	20	39	32	119	82	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

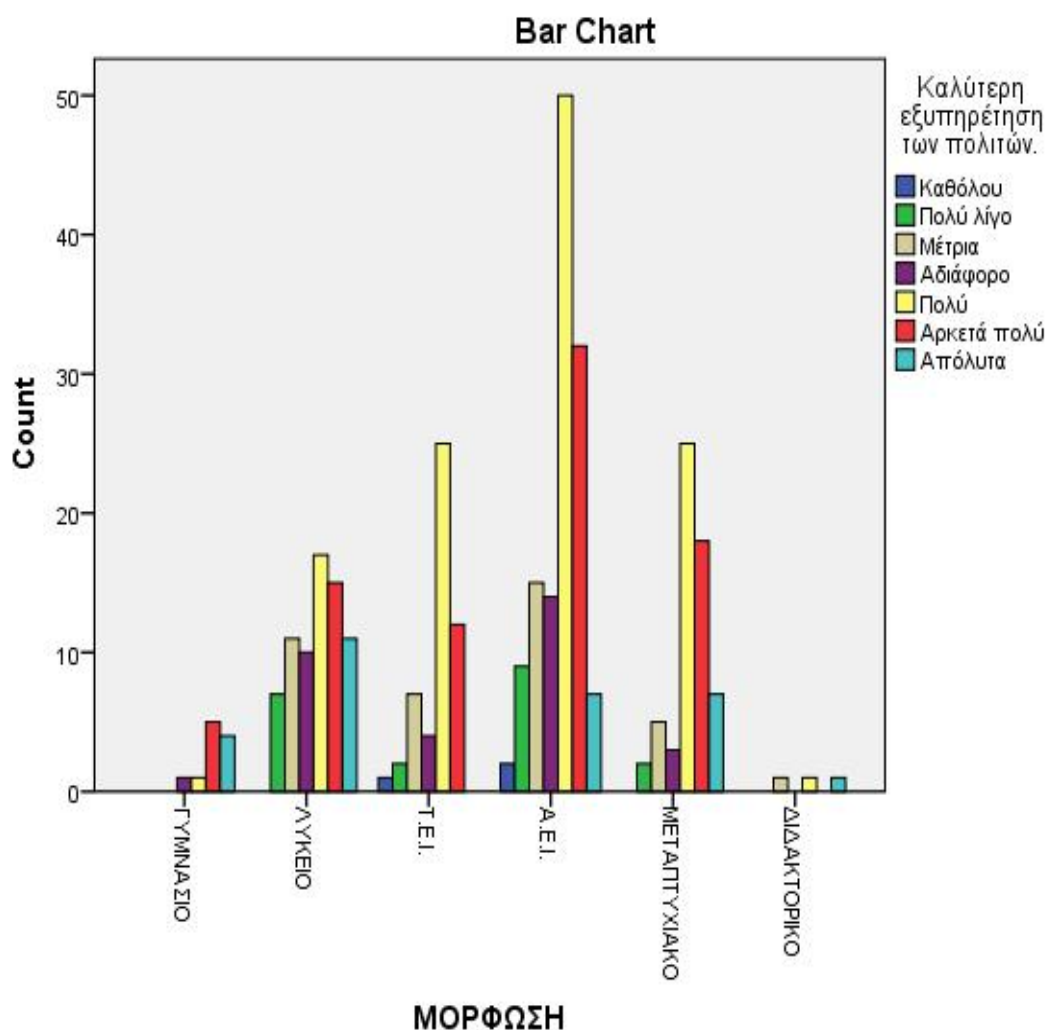


1β) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών

ΜΟΡΦΩΣΗ	Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	1	1	5	4	11
ΛΥΚΕΙΟ	0	7	11	10	17	15	11	71
Τ.Ε.Ι.	1	2	7	4	25	12	0	51
Α.Ε.Ι.	2	9	15	14	50	32	7	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	2	5	3	25	18	7	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	0	1	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	3	20	39	32	119	82	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

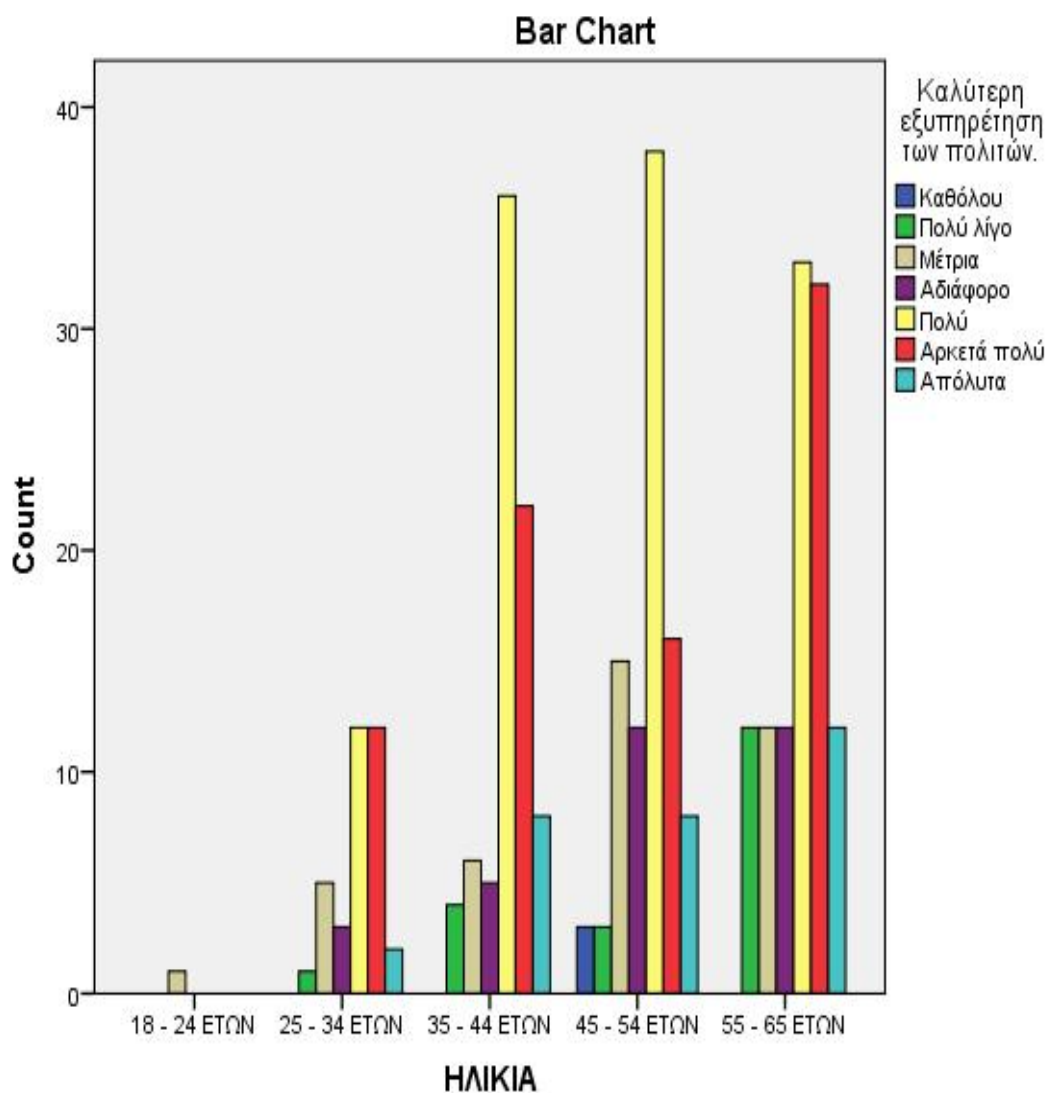


1γ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών

ΗΛΙΚΙΑ	Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	1	5	3	12	12	2	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	4	6	5	36	22	8	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	3	3	15	12	38	16	8	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	0	12	12	12	33	32	12	113
ΣΥΝΟΛΑ	3	20	39	32	119	82	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

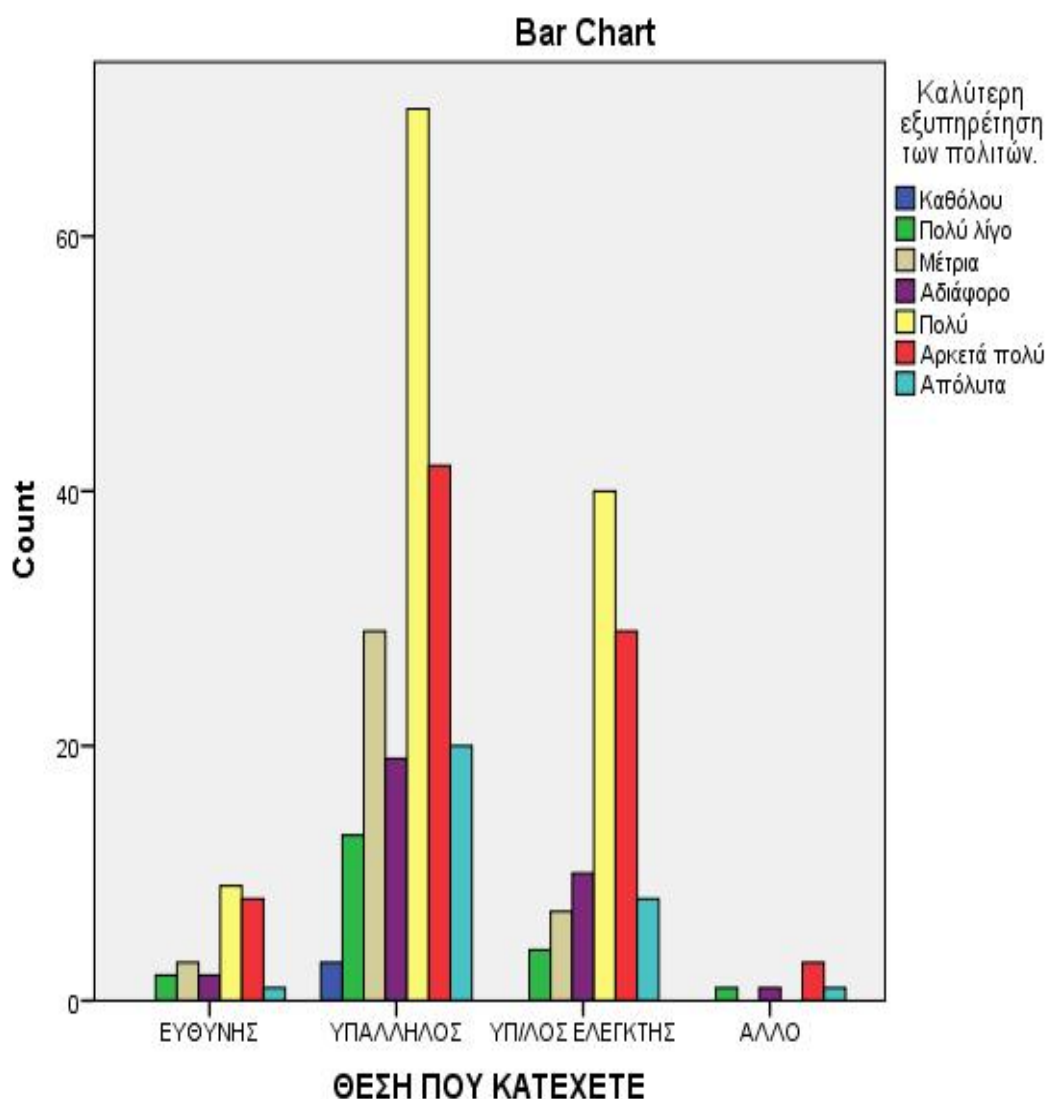


1δ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	2	3	2	9	8	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3	13	29	19	70	42	20	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	0	4	7	10	40	29	8	98
ΆΛΛΟ	0	1	0	1	0	3	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	3	20	39	32	119	82	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

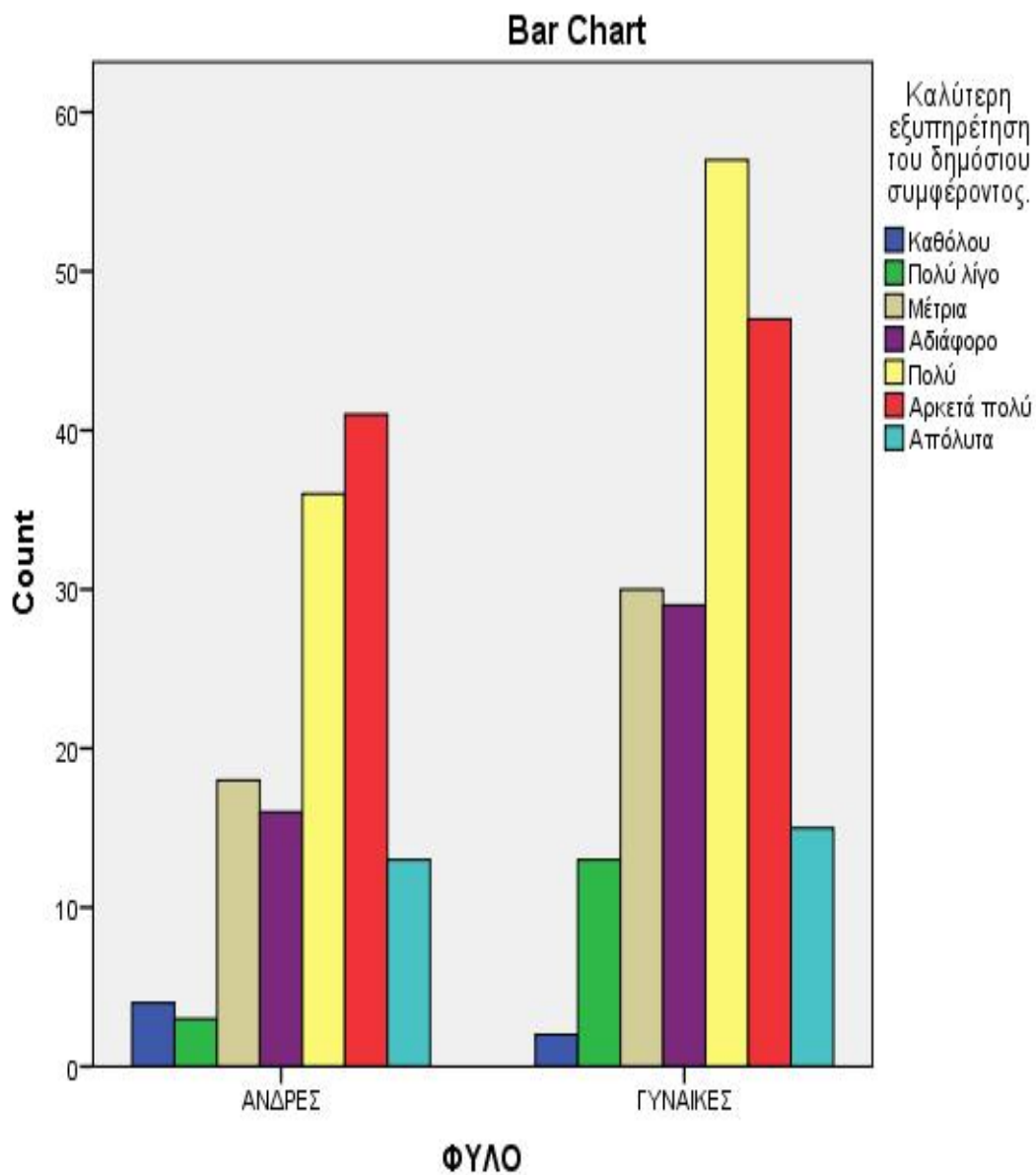


2α) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος

ΦΥΛΟ	Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	4	3	18	16	36	41	14	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	13	30	29	57	47	15	193
ΣΥΝΟΛΑ	6	16	48	45	93	88	29	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

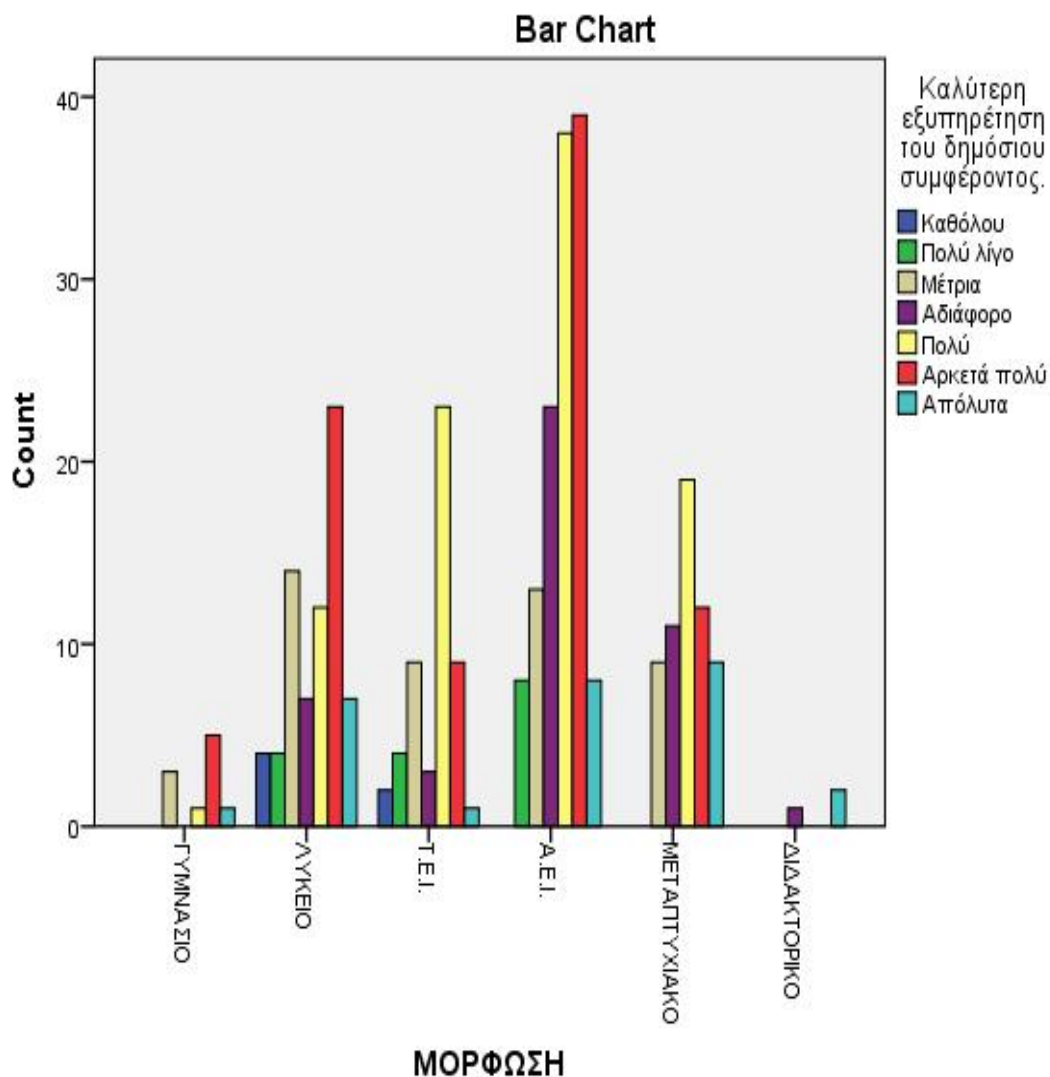


2β) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος

ΜΟΡΦΩΣΗ	Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	3	0	1	5	2	11
ΛΥΚΕΙΟ	4	4	14	7	12	23	7	71
Τ.Ε.Ι.	2	4	9	3	23	9	1	51
Α.Ε.Ι.	0	8	13	23	38	39	8	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0	9	11	19	12	9	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	0	0	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	6	16	48	45	93	88	29	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

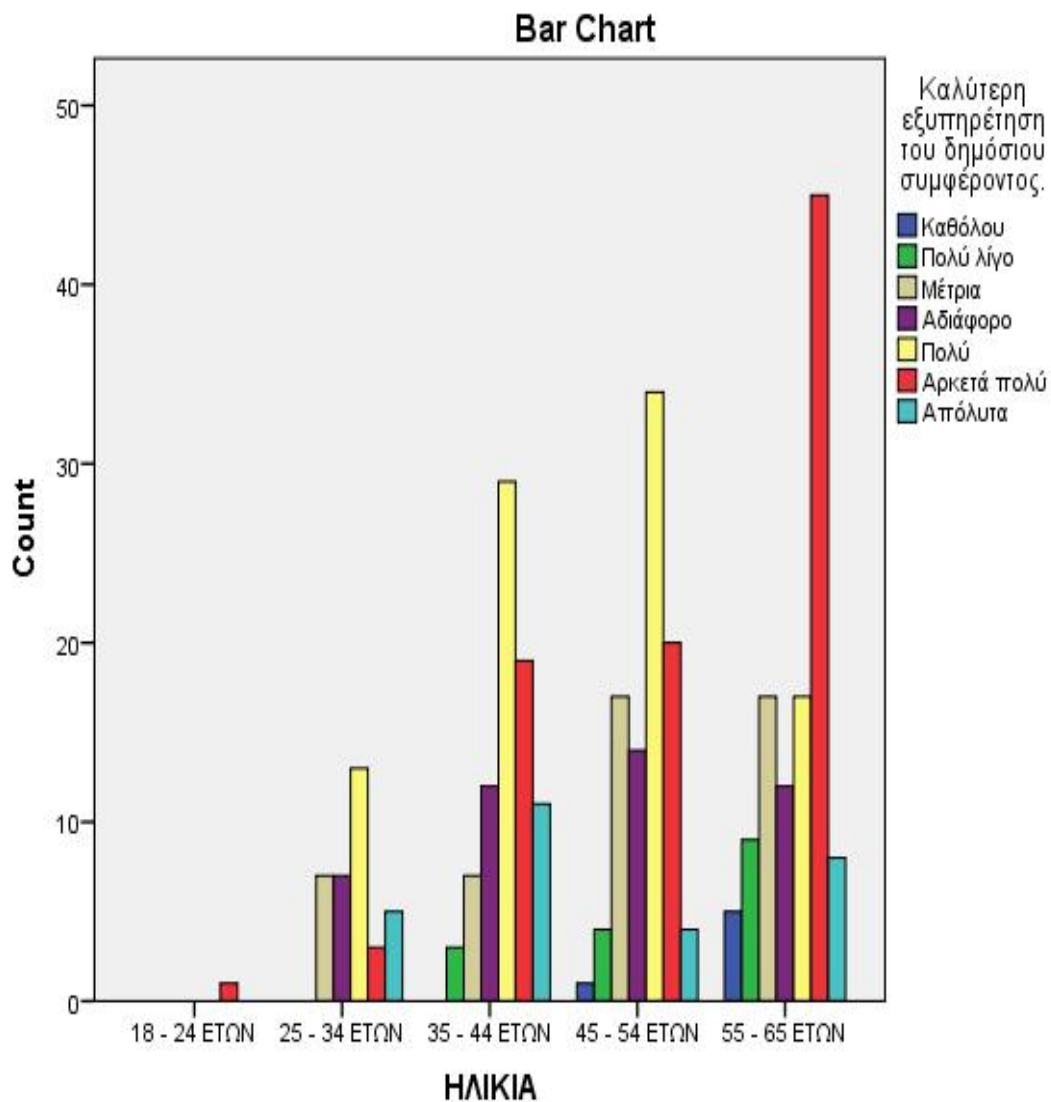


2γ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος

ΗΛΙΚΙΑ	Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	1	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	0	7	7	13	3	6	36
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	3	7	12	29	19	11	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	1	4	17	14	34	20	4	94
55 - 65 ΕΤΩΝ	5	9	17	12	17	45	8	113
ΣΥΝΟΛΑ	6	16	48	45	93	88	29	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

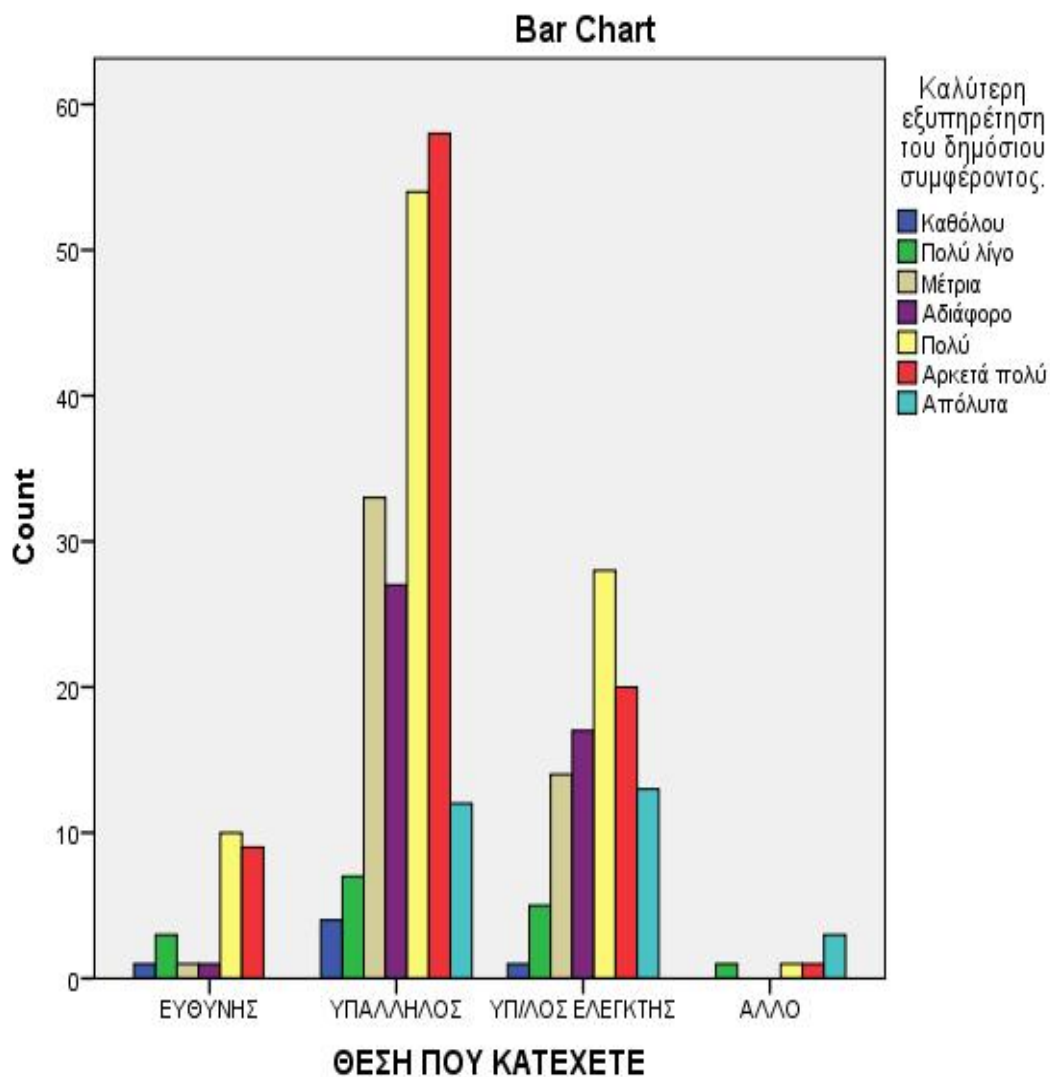


2δ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	3	1	1	10	9	1	26
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	4	7	33	27	54	58	12	195
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	1	5	14	17	28	20	13	98
ΆΛΛΟ	0	1	0	0	1	1	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	6	16	48	45	93	88	29	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

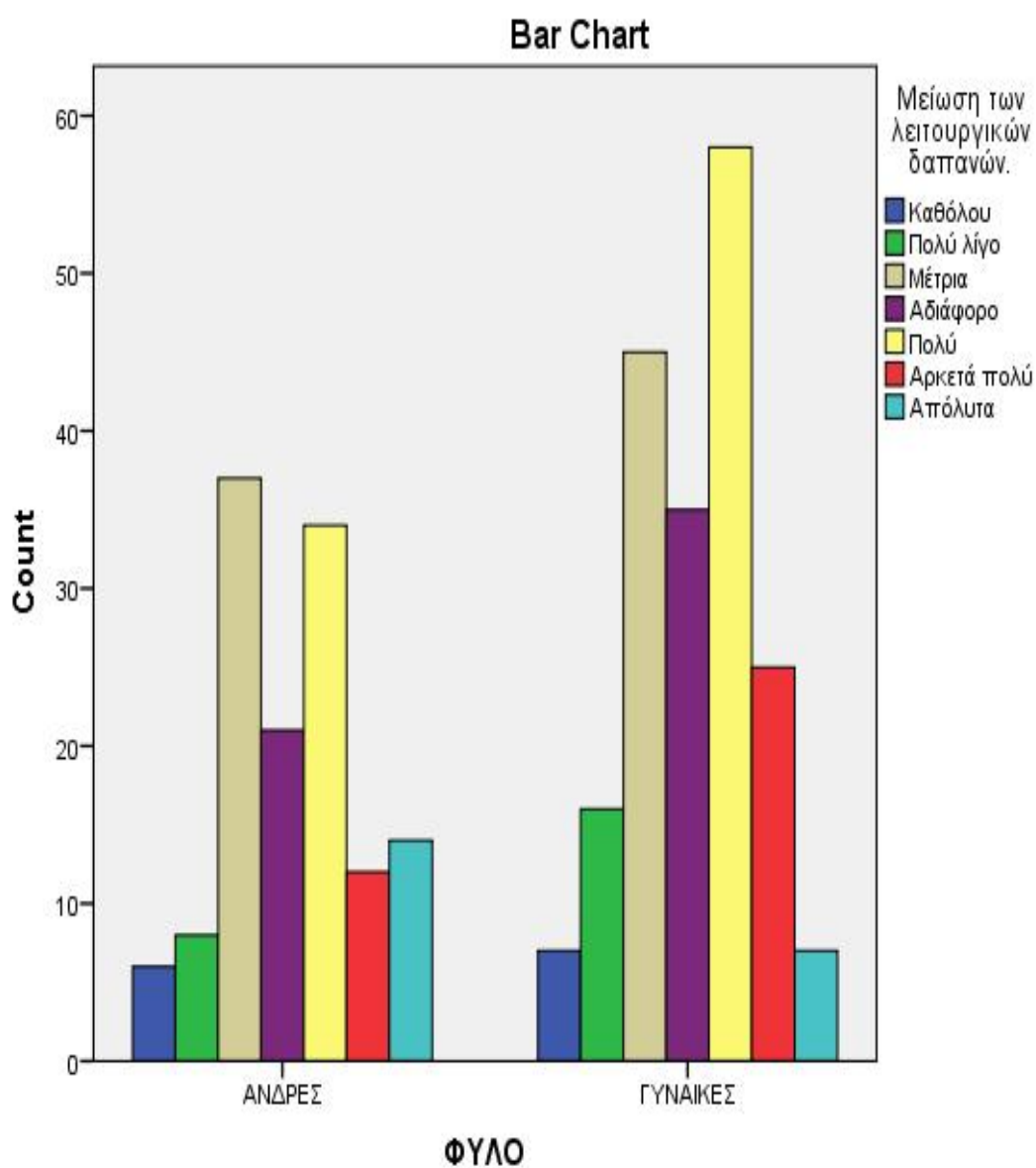


3α) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Μείωση των λειτουργικών δαπανών

ΦΥΛΟ	Μείωση των λειτουργικών δαπανών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	6	8	37	21	34	12	14	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	7	16	45	35	58	25	7	193
ΣΥΝΟΛΑ	13	24	82	56	92	37	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

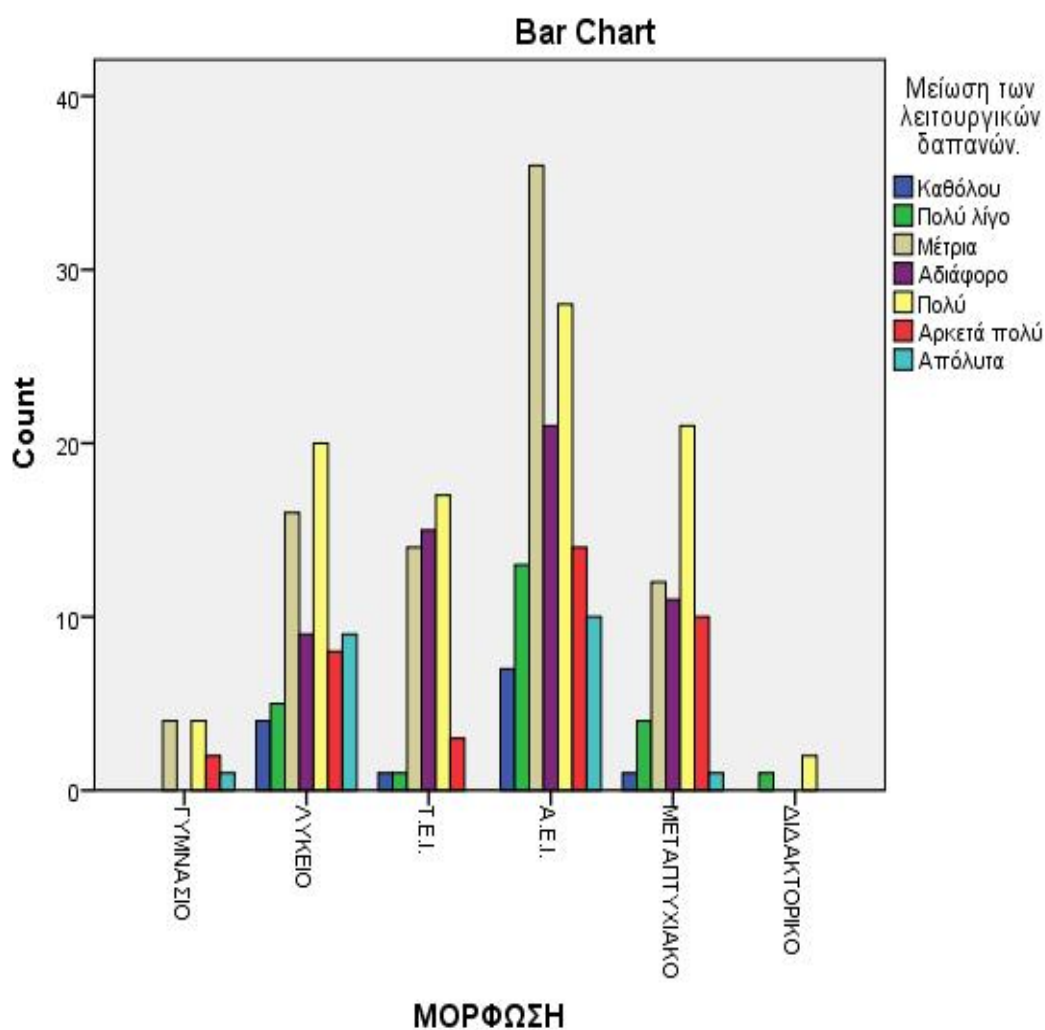


3β) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Μείωση των λειτουργικών δαπανών

ΜΟΡΦΩΣΗ	Μείωση των λειτουργικών δαπανών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	4	0	4	2	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	4	5	16	9	20	8	9	71
Τ.Ε.Ι.	1	1	14	15	17	3	0	51
Α.Ε.Ι.	7	13	36	21	28	14	10	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	4	12	11	21	10	1	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	0	2	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	13	24	82	56	92	37	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

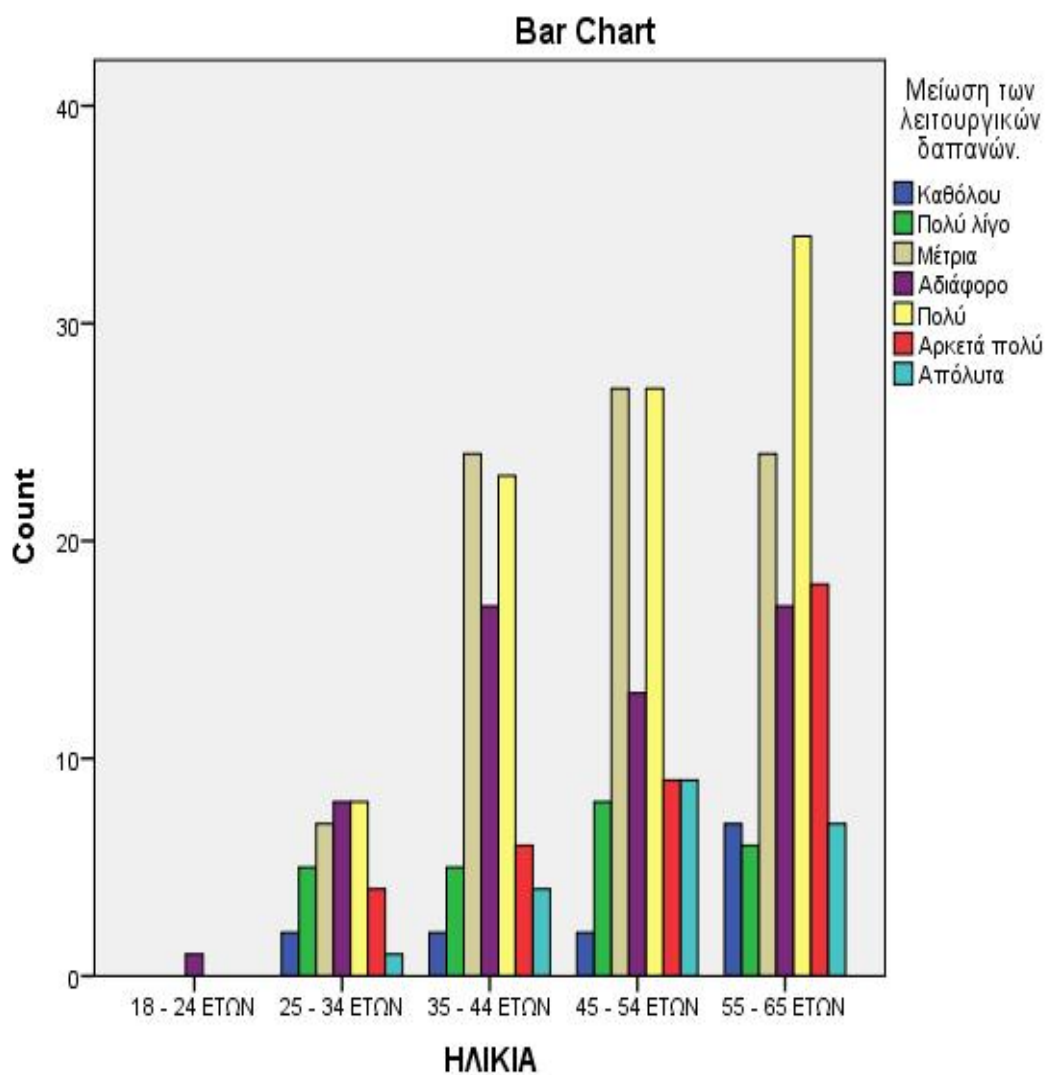


3γ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Μείωση των λειτουργικών δαπανών

ΗΛΙΚΙΑ	Μείωση των λειτουργικών δαπανών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	5	7	8	8	4	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	5	24	17	23	6	4	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	2	8	27	13	27	9	9	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	7	6	24	17	34	18	7	113
ΣΥΝΟΛΑ	13	24	82	56	92	37	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

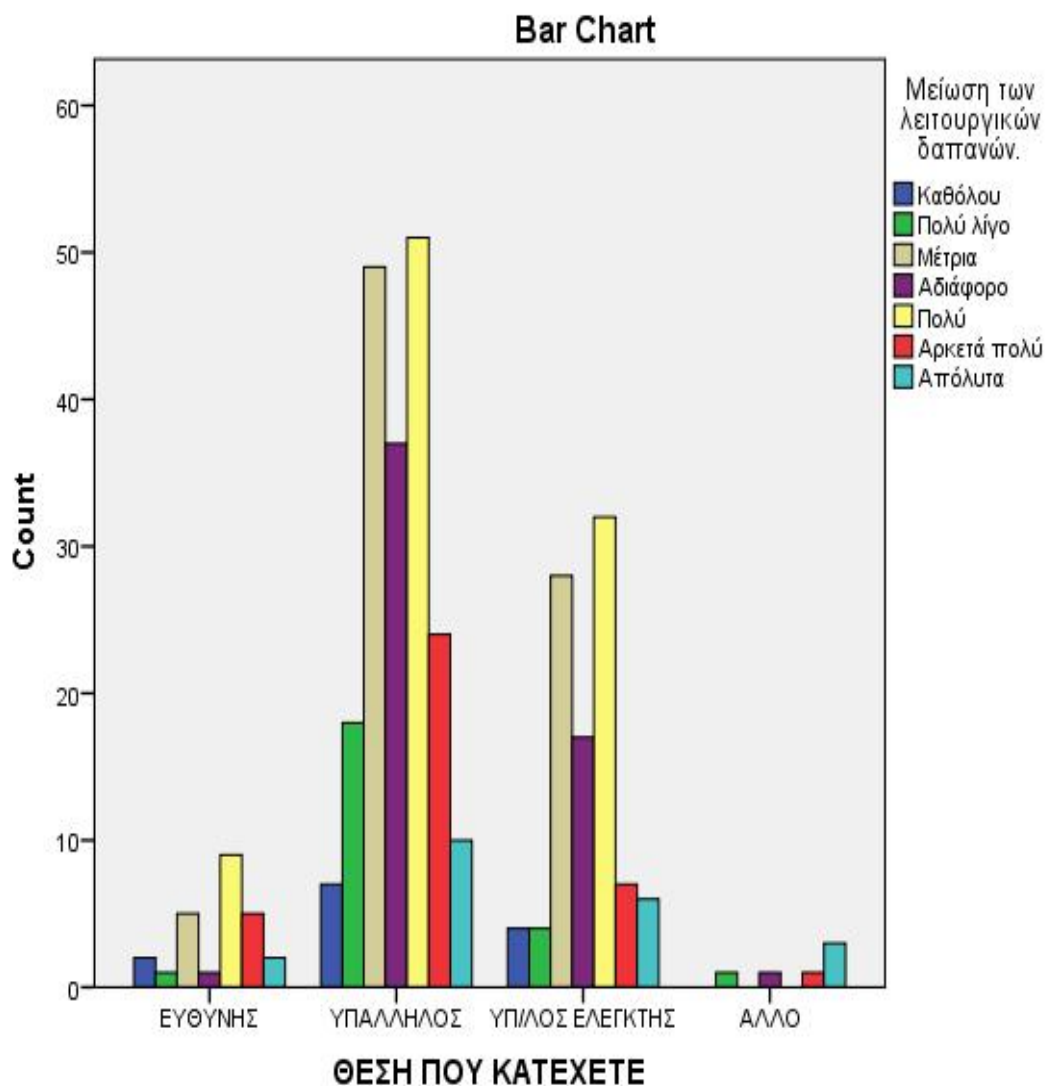


3δ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Μείωση των λειτουργικών δαπανών

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Μείωση των λειτουργικών δαπανών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	2	1	5	1	9	5	2	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	7	18	49	37	51	24	10	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	4	4	28	17	32	7	6	98
ΑΛΛΟ	0	1	0	1	0	1	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	13	24	82	56	92	37	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

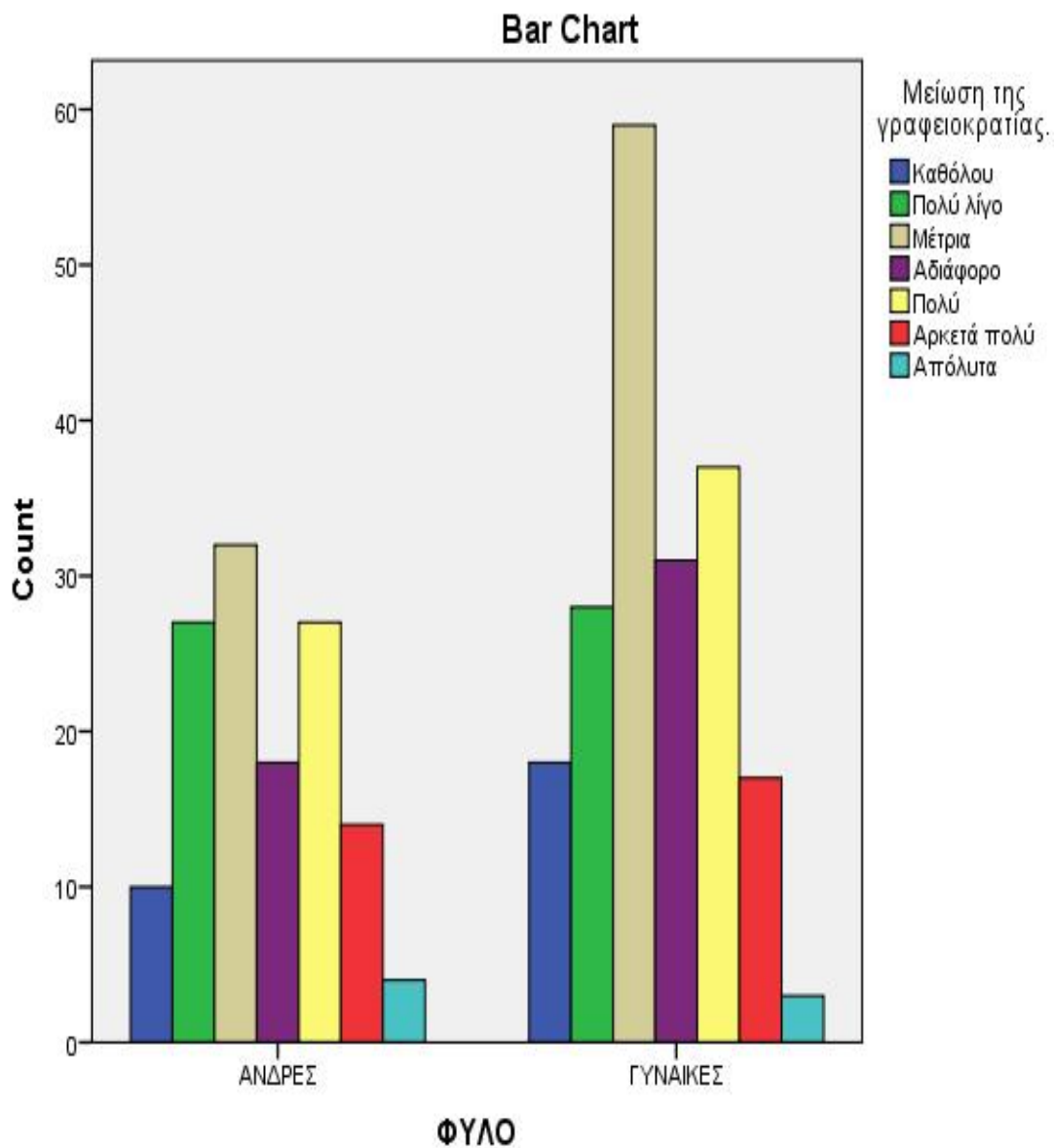


4α) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Μείωση της γραφειοκρατίας

ΦΥΛΟ	Μείωση της γραφειοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	10	27	32	18	27	14	4	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	18	28	59	31	37	17	3	193
ΣΥΝΟΛΑ	28	55	91	49	64	31	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

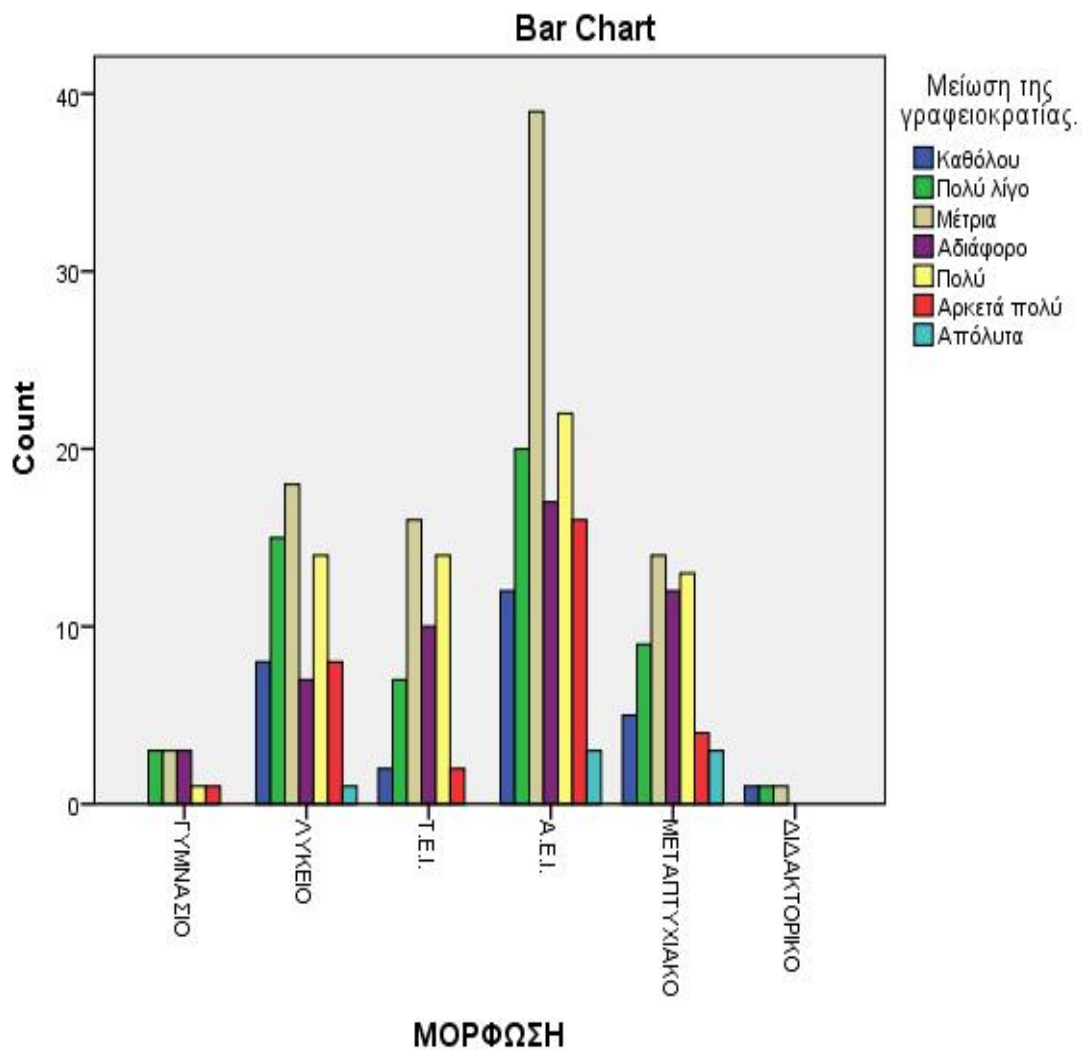


4β) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Μείωση της γραφειοκρατίας

ΜΟΡΦΩΣΗ	Μείωση της γραφειοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	3	3	3	1	1	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	8	15	18	7	14	8	1	71
Τ.Ε.Ι.	2	7	16	10	14	2	0	51
Α.Ε.Ι.	12	20	39	17	22	16	3	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5	9	14	12	13	4	3	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1	1	0	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	28	55	91	49	64	31	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

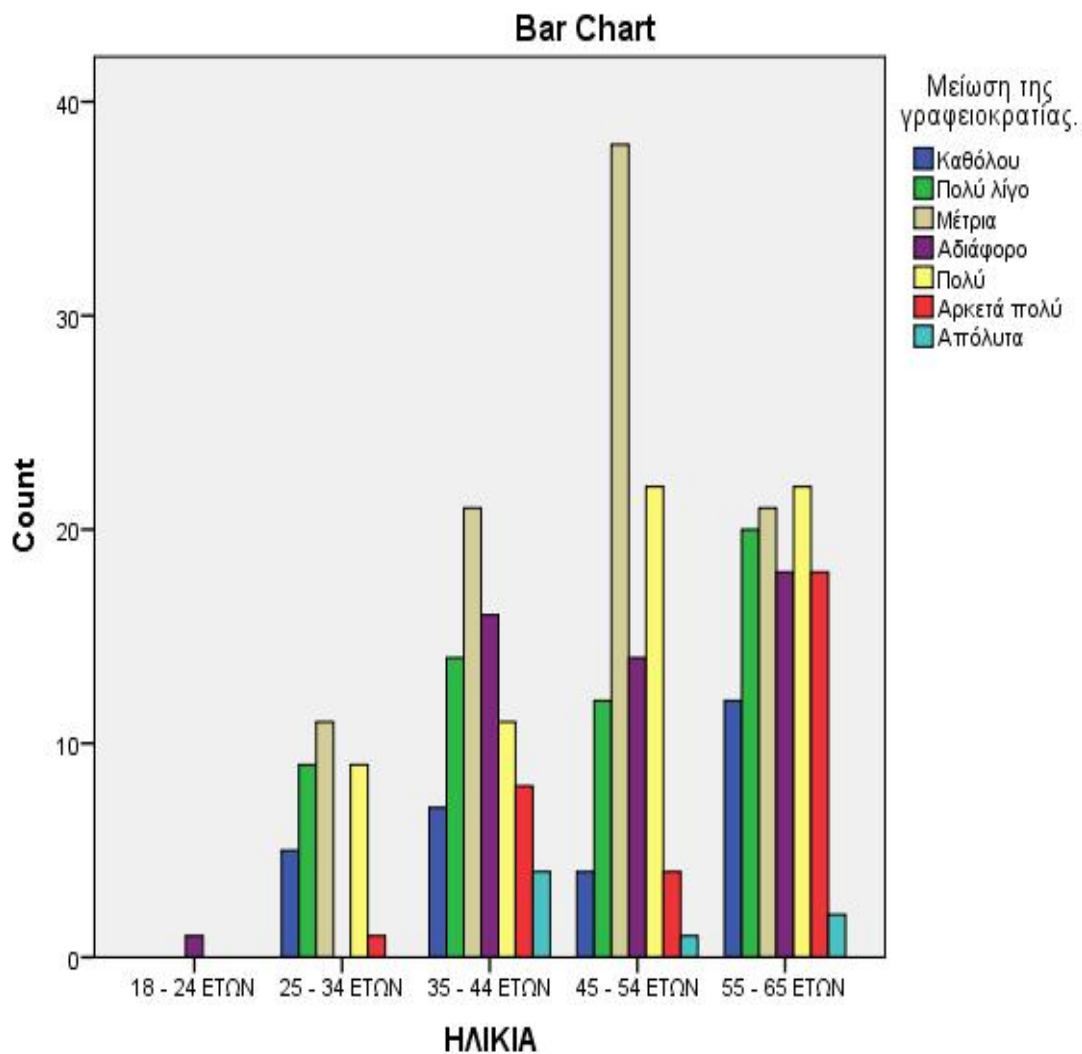


4γ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Μείωση της γραφειοκρατίας

ΗΛΙΚΙΑ	Μείωση της γραφειοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	5	9	11	0	9	1	0	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	7	14	21	16	11	8	4	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	4	12	38	14	22	4	1	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	12	20	21	18	22	18	2	113
ΣΥΝΟΛΑ	28	55	91	49	64	31	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

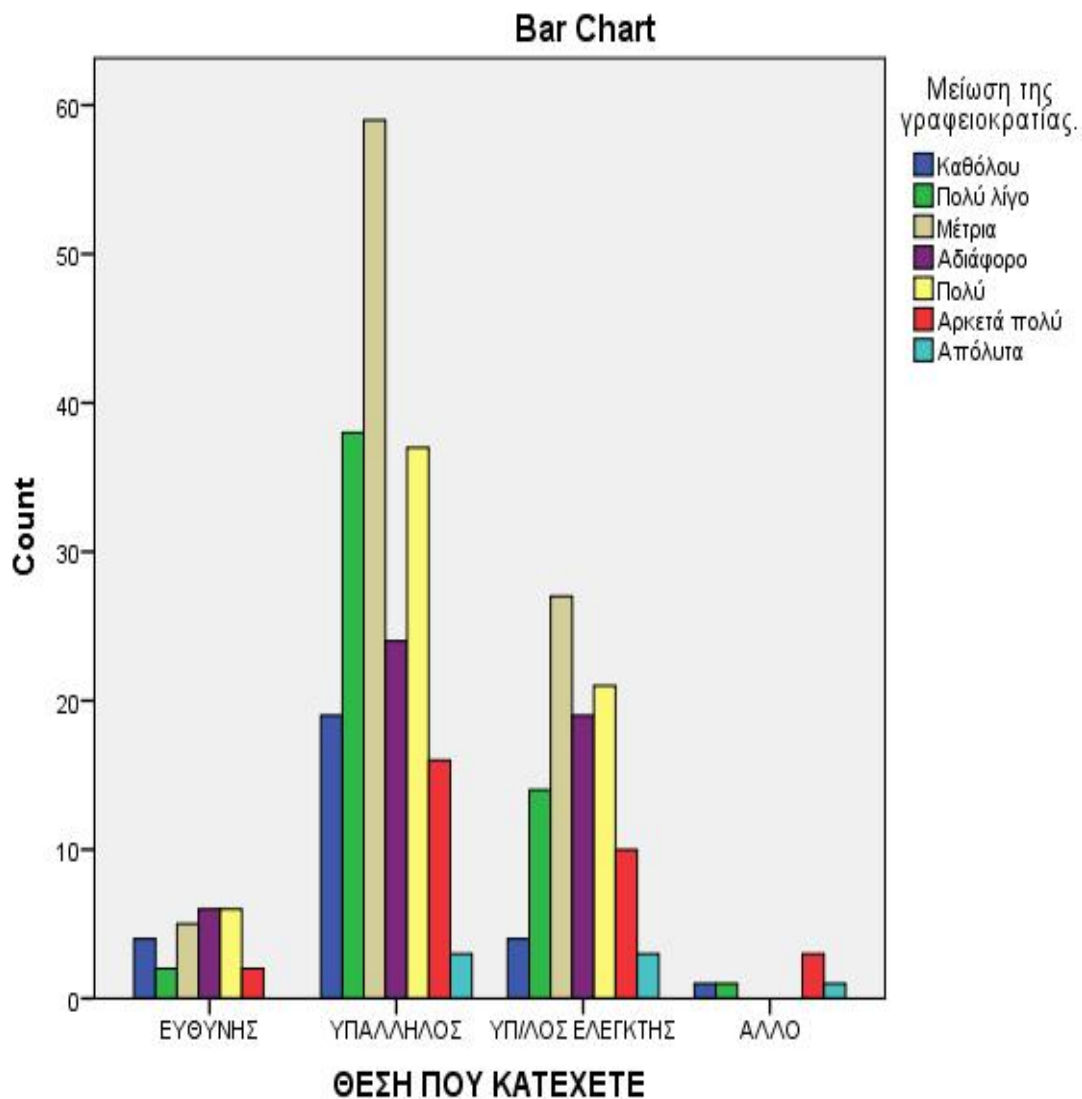


4δ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Μείωση της γραφειοκρατίας

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Μείωση της γραφειοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	2	5	6	6	2	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	19	38	59	24	37	16	3	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	4	14	27	19	21	10	3	98
ΑΛΛΟ	1	1	0	0	0	3	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	28	55	91	49	64	31	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

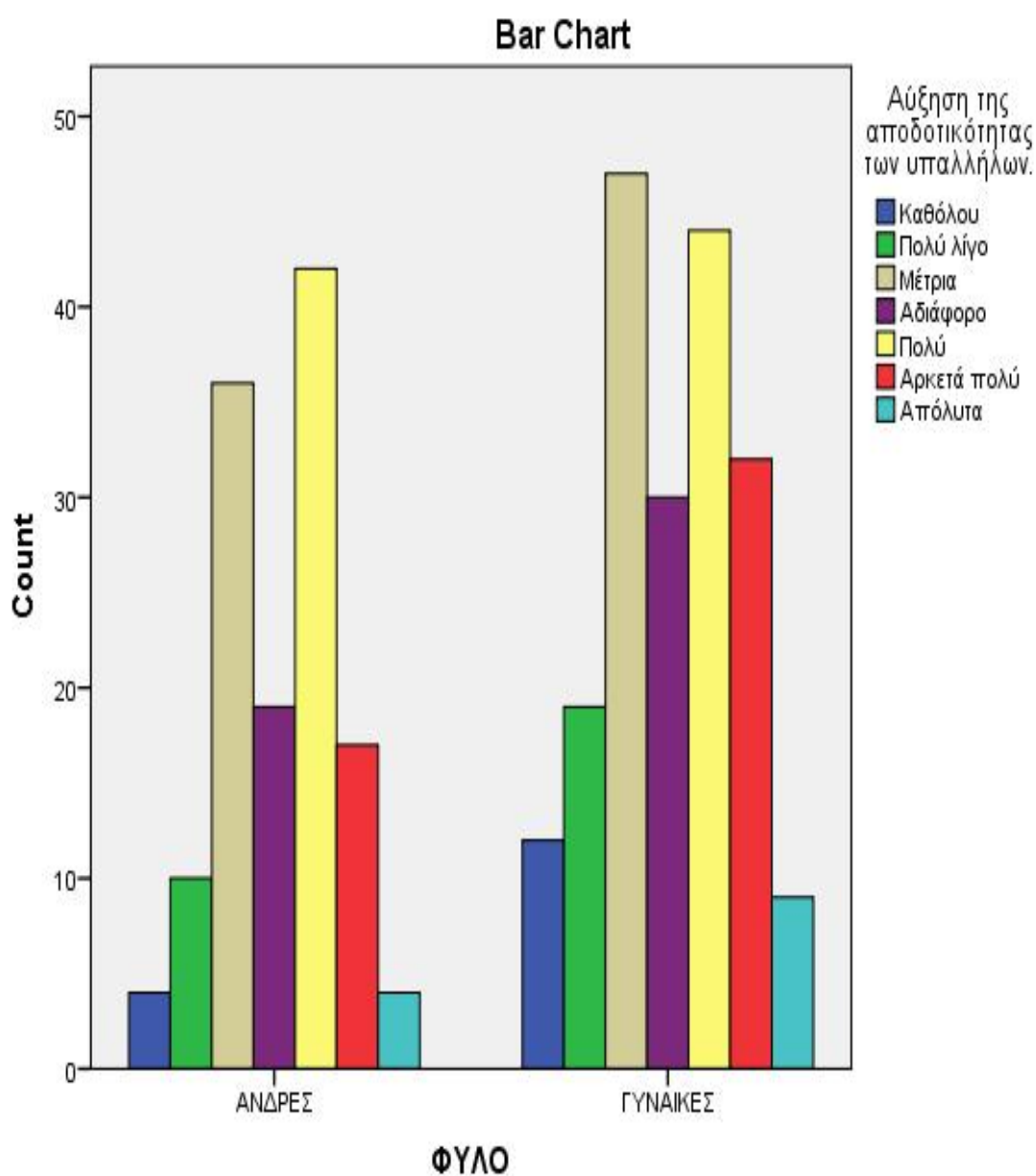


5α) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων

ΦΥΛΟ	Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	4	10	36	19	42	17	4	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	12	19	47	30	44	32	9	193
ΣΥΝΟΛΑ	16	29	83	49	86	49	13	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

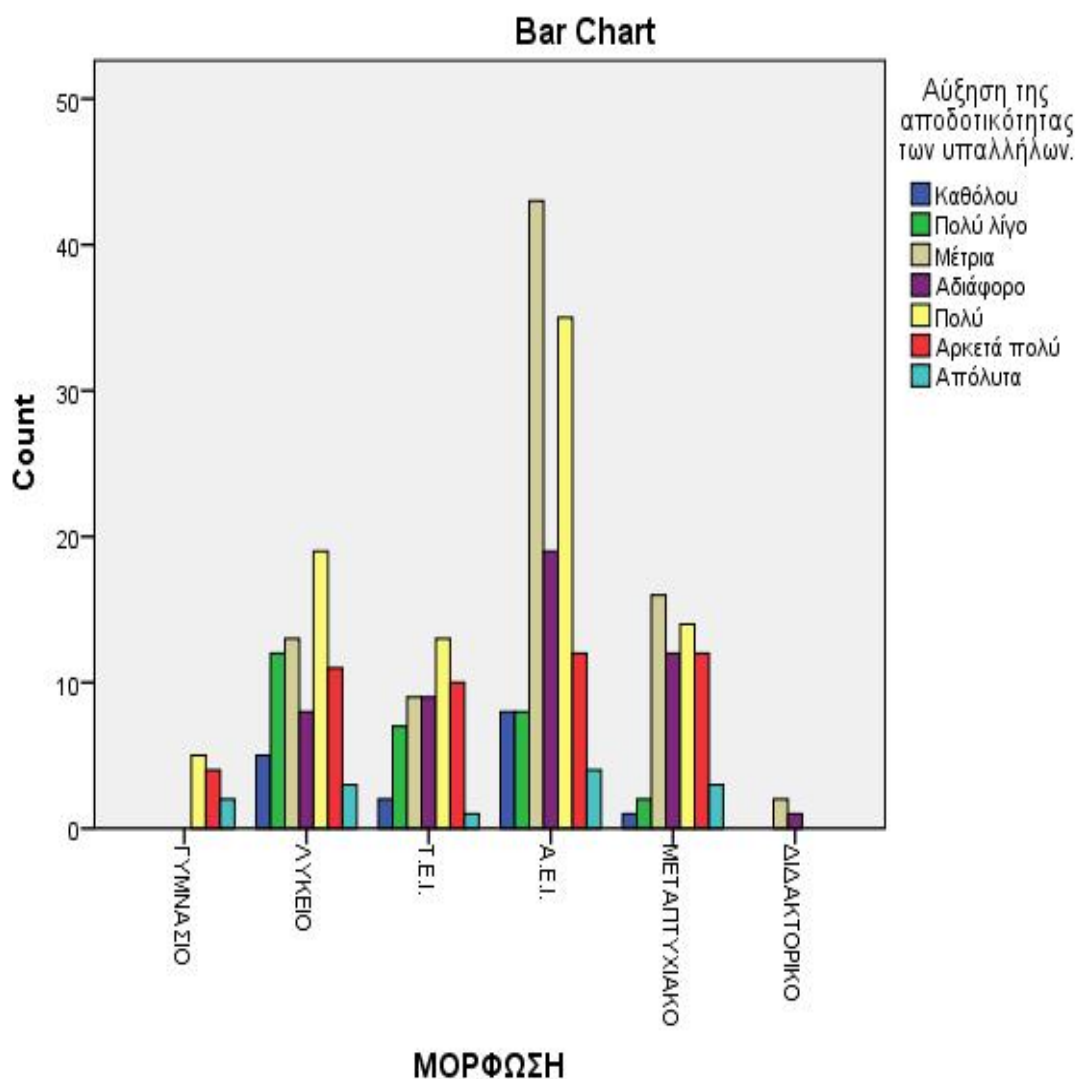


5β) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων

ΜΟΡΦΩΣΗ	Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	0	5	4	2	11
ΛΥΚΕΙΟ	5	12	13	8	19	11	3	71
Τ.Ε.Ι.	2	7	9	9	13	10	1	51
Α.Ε.Ι.	8	8	43	19	35	12	4	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	2	16	12	14	12	3	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	2	1	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	16	29	83	49	86	49	13	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

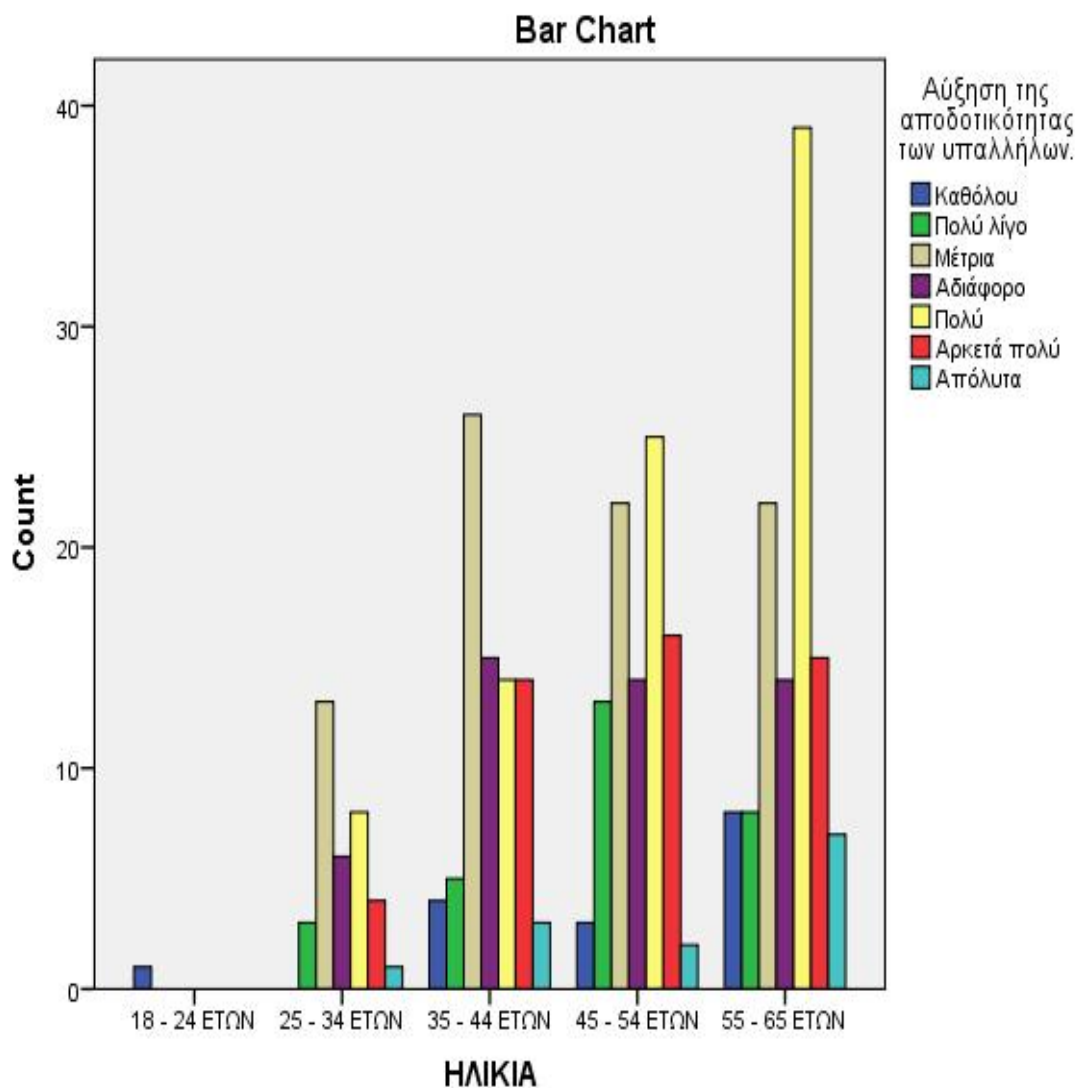


5γ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων

ΗΛΙΚΙΑ	Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	1	0	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	3	13	6	8	4	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	4	5	26	15	14	14	3	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	3	13	22	14	25	16	2	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	8	8	22	14	39	15	7	113
ΣΥΝΟΛΑ	16	29	83	49	86	49	13	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

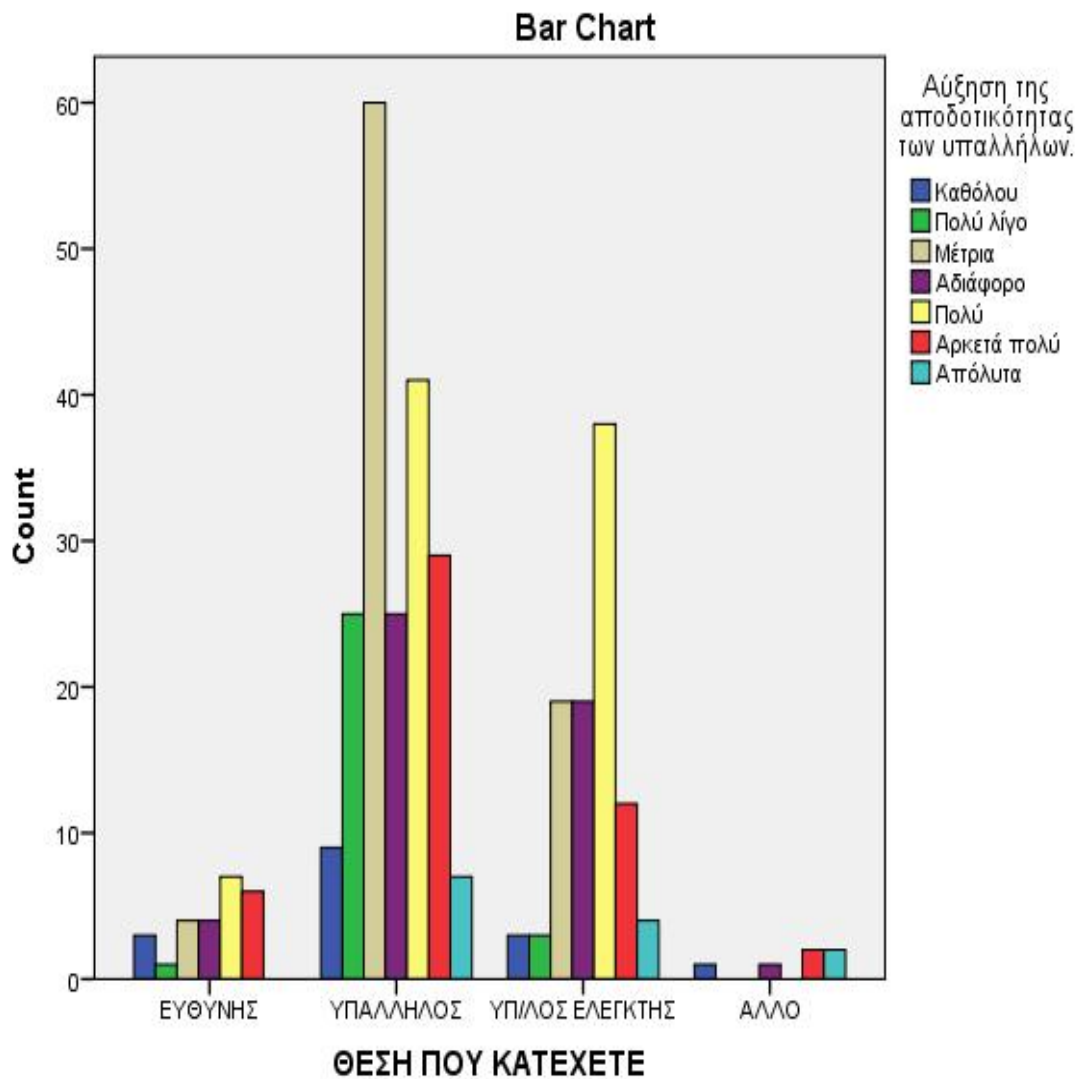


5δ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	3	1	4	4	7	6	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	9	25	60	25	41	29	7	196
ΥΠΙΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	3	3	19	19	38	12	4	98
ΑΛΛΟ	1	0	0	1	0	2	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	16	29	83	49	86	49	13	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

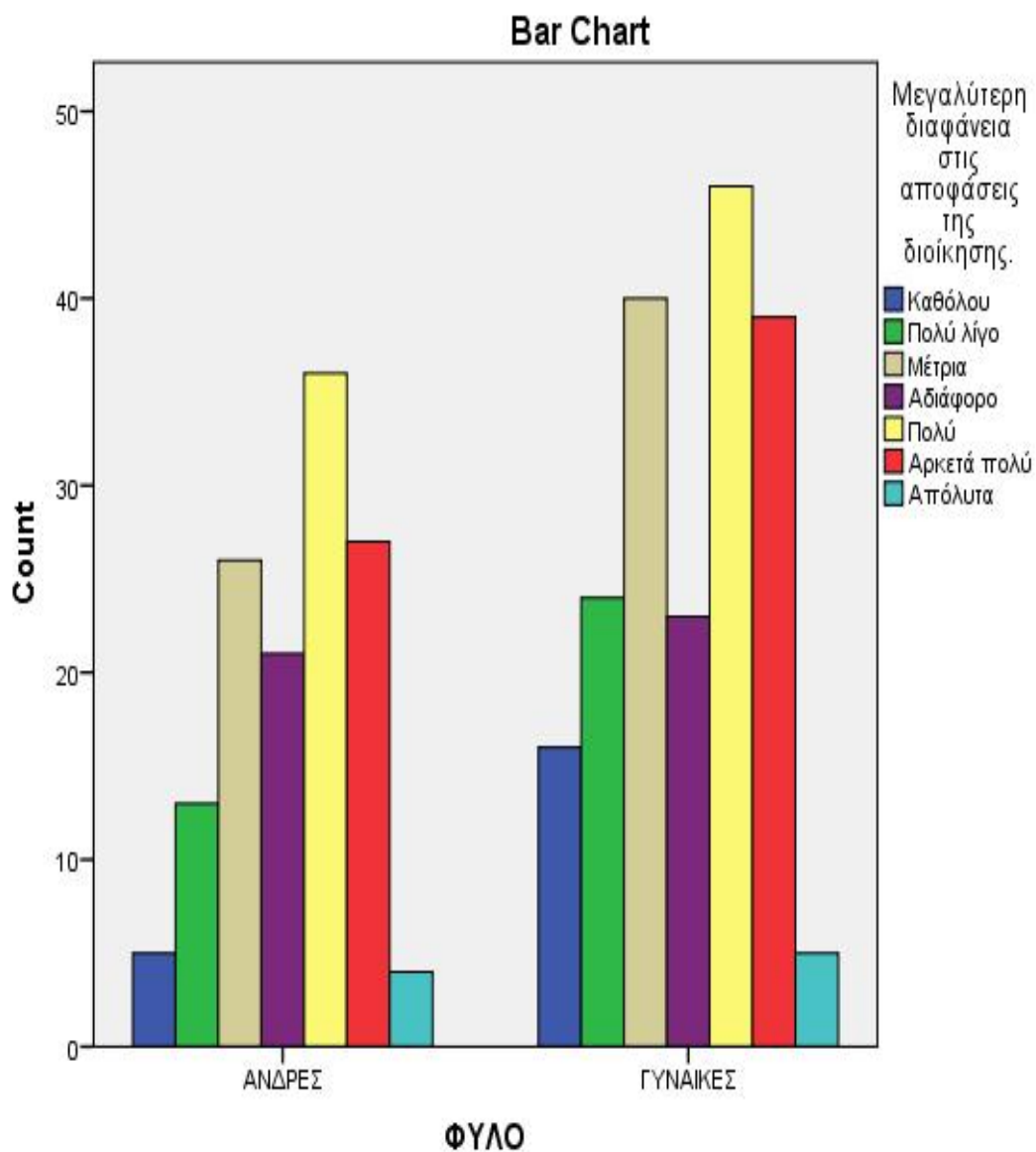


6α) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης

ΦΥΛΟ	Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	5	13	26	21	36	27	4	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	16	24	40	23	46	39	5	193
ΣΥΝΟΛΑ	21	37	66	44	82	66	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

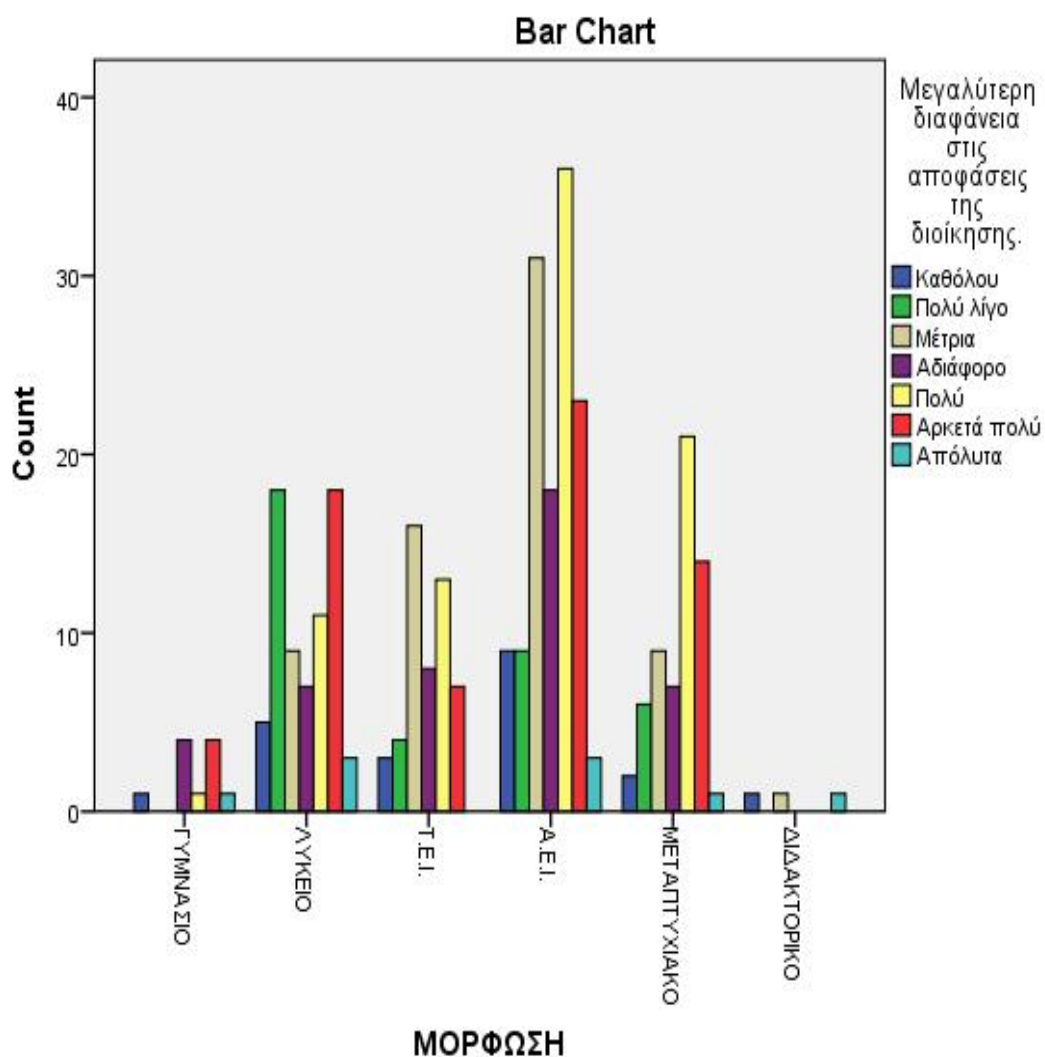


6β) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης

ΜΟΡΦΩΣΗ	Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	0	4	1	4	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	5	18	9	7	11	18	3	71
Τ.Ε.Ι.	3	4	16	8	13	7	0	51
Α.Ε.Ι.	9	9	31	18	36	23	3	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2	6	9	7	21	14	1	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	1	0	0	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	21	37	66	44	82	66	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

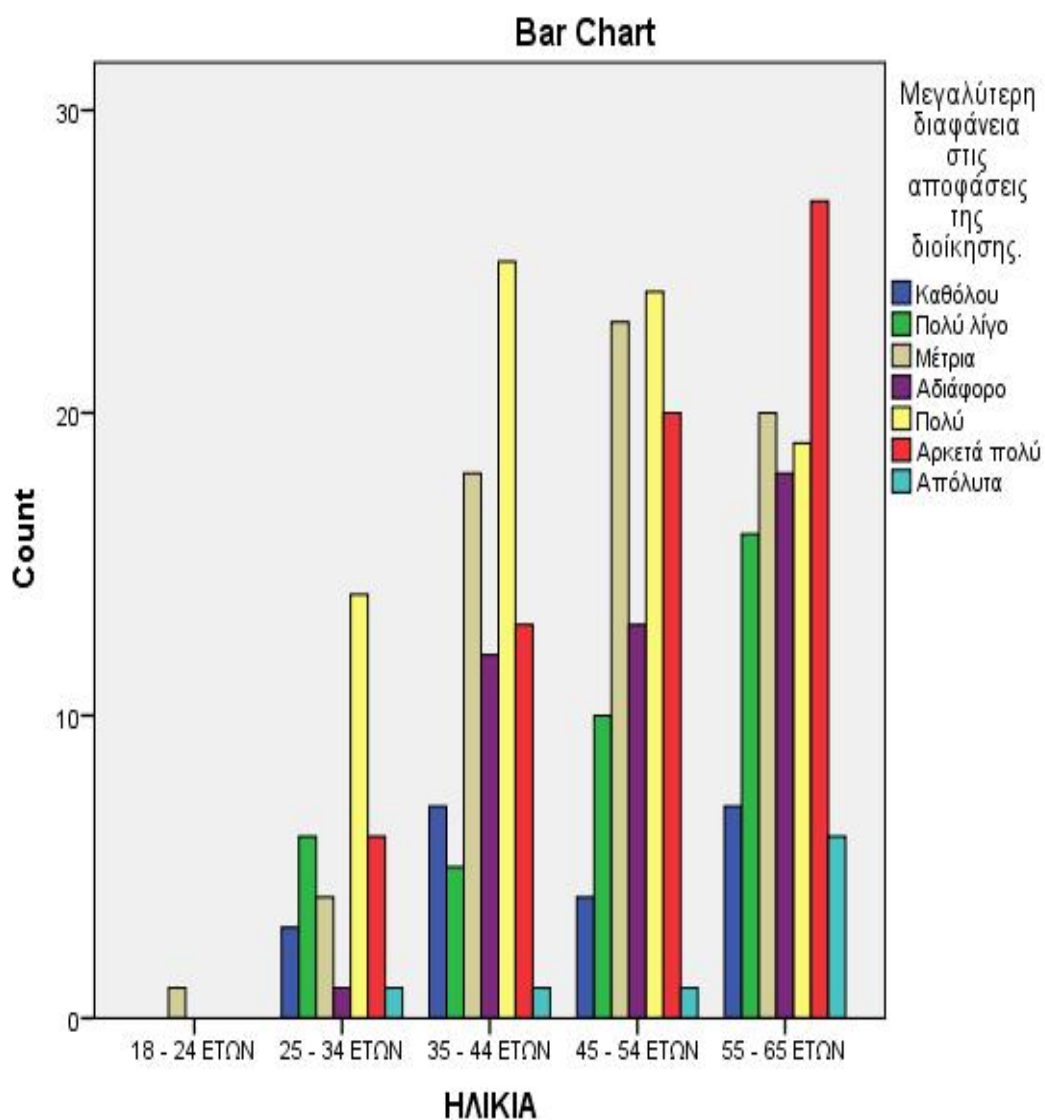


6γ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης

ΗΛΙΚΙΑ	Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	3	6	4	1	14	6	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	7	5	18	12	25	13	1	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	4	10	23	13	24	20	1	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	7	16	20	18	19	27	6	113
ΣΥΝΟΛΑ	21	37	66	44	82	66	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

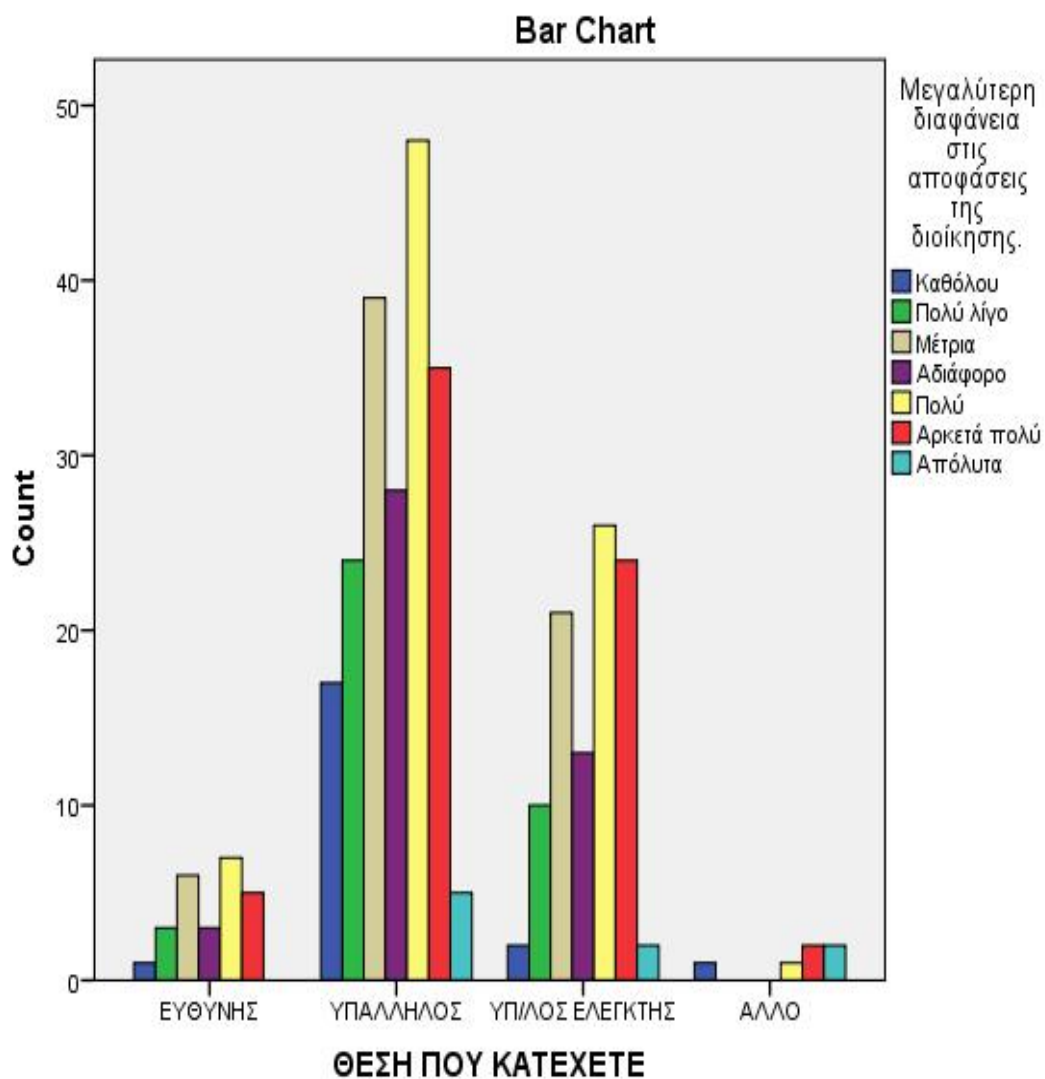


6δ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	3	6	3	7	5	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	17	24	39	28	48	35	5	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	2	10	21	13	26	24	2	98
ΑΛΛΟ	1	0	0	0	1	2	2	6
ΣΥΝΟΛΟ	21	37	66	44	82	66	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

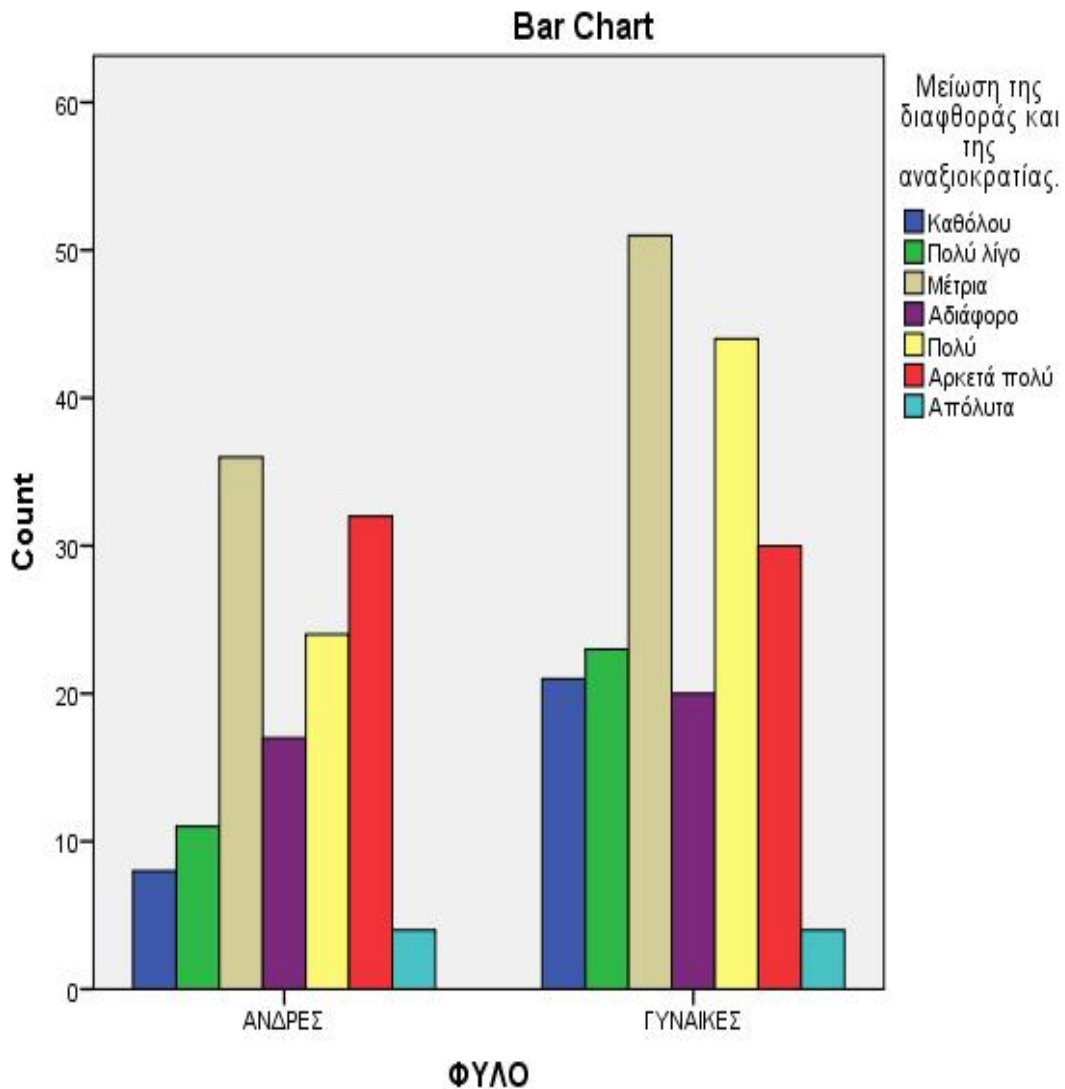


7α) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας

ΦΥΛΟ	Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	8	11	36	17	24	32	4	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	21	23	51	20	44	30	4	193
ΣΥΝΟΛΑ	29	34	87	37	68	62	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

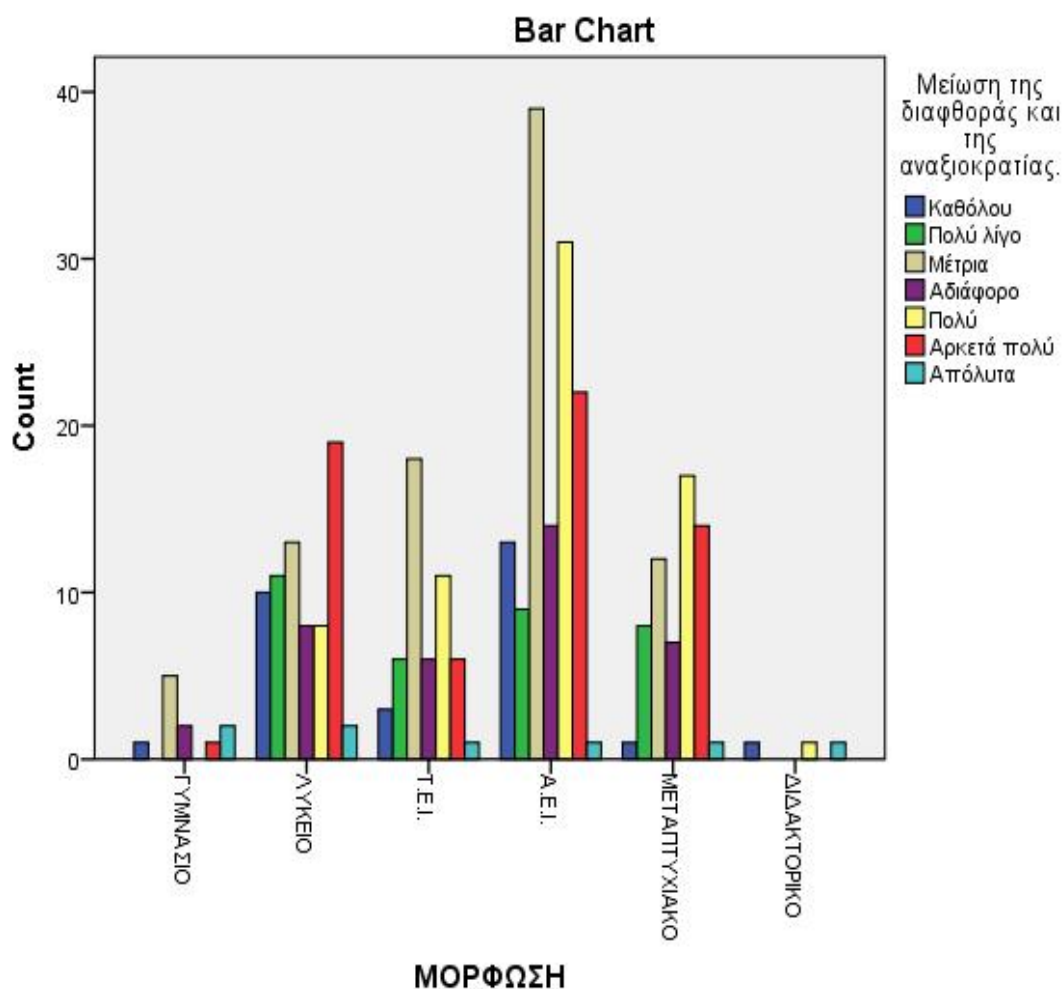


7β) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας

ΜΟΡΦΩΣΗ	Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	5	2	0	1	2	11
ΛΥΚΕΙΟ	10	11	13	8	8	19	2	71
Τ.Ε.Ι.	3	6	18	6	11	6	1	51
Α.Ε.Ι.	13	9	39	14	31	22	1	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	8	12	7	17	14	1	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	0	0	1	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	29	34	87	37	68	62	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

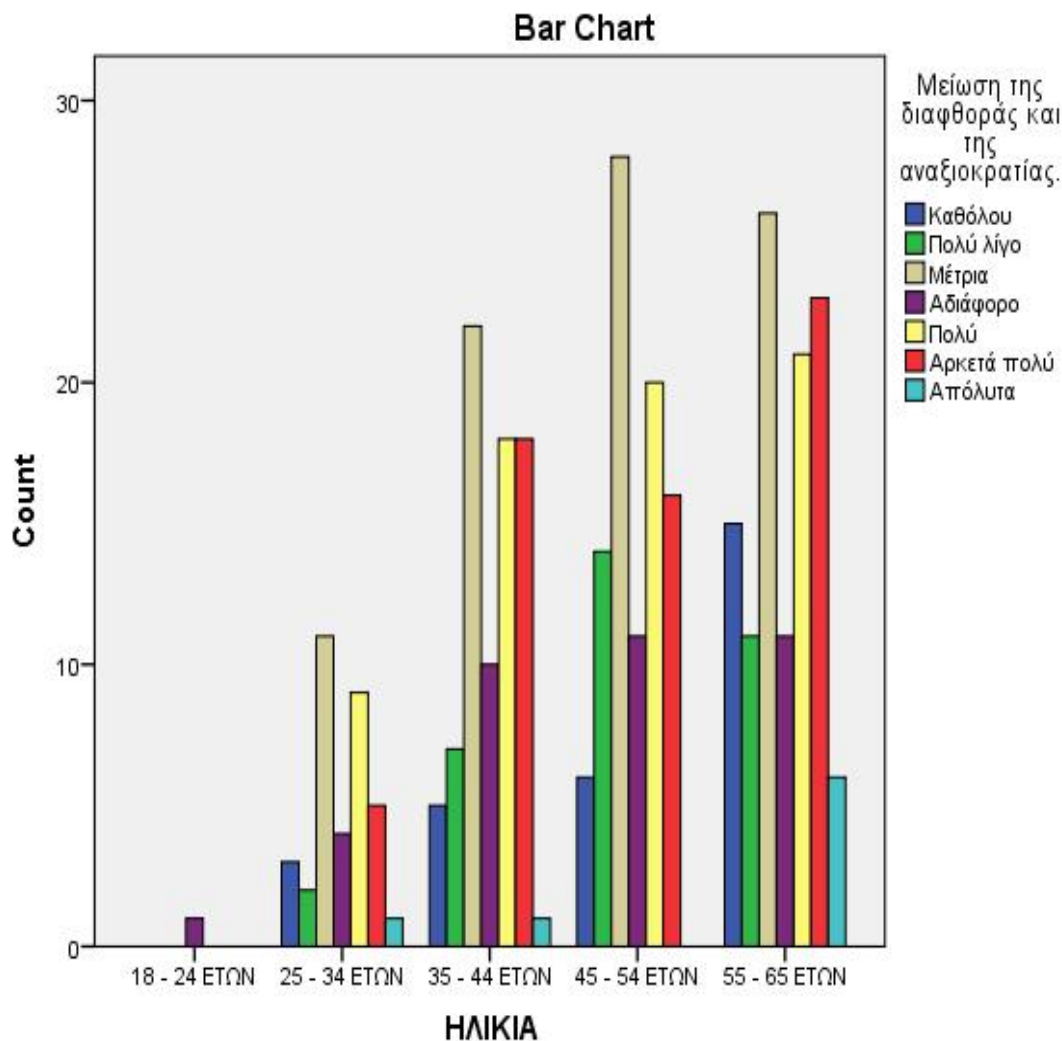


7γ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας

ΗΛΙΚΙΑ	Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	3	2	11	4	9	5	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	5	7	22	10	18	18	1	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	6	14	28	11	20	16	0	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	15	11	26	11	21	23	6	113
ΣΥΝΟΛΑ	29	34	87	37	68	62	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

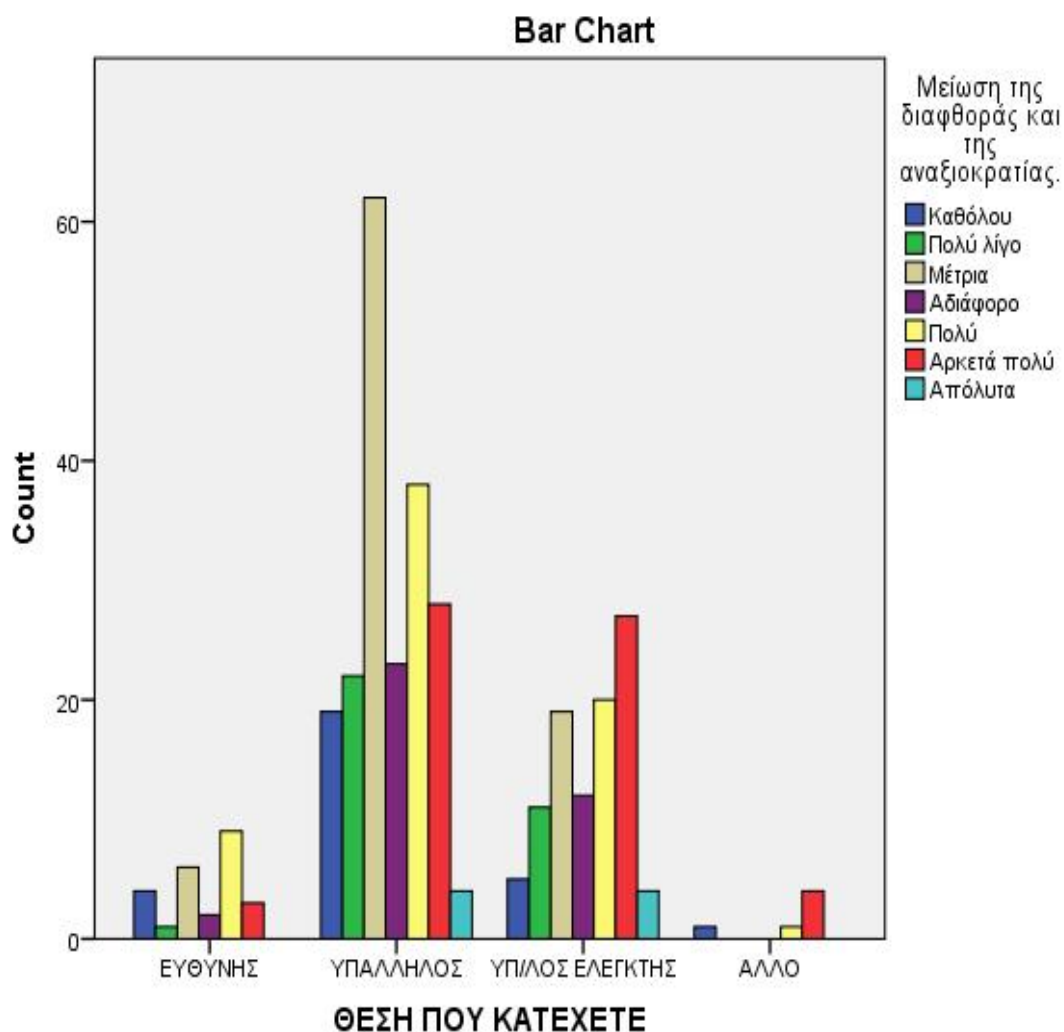


7δ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	1	6	2	9	3	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	19	22	62	23	38	28	4	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	5	11	19	12	20	27	4	98
ΑΛΛΟ	1	0	0	0	1	4	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	29	34	87	37	68	62	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

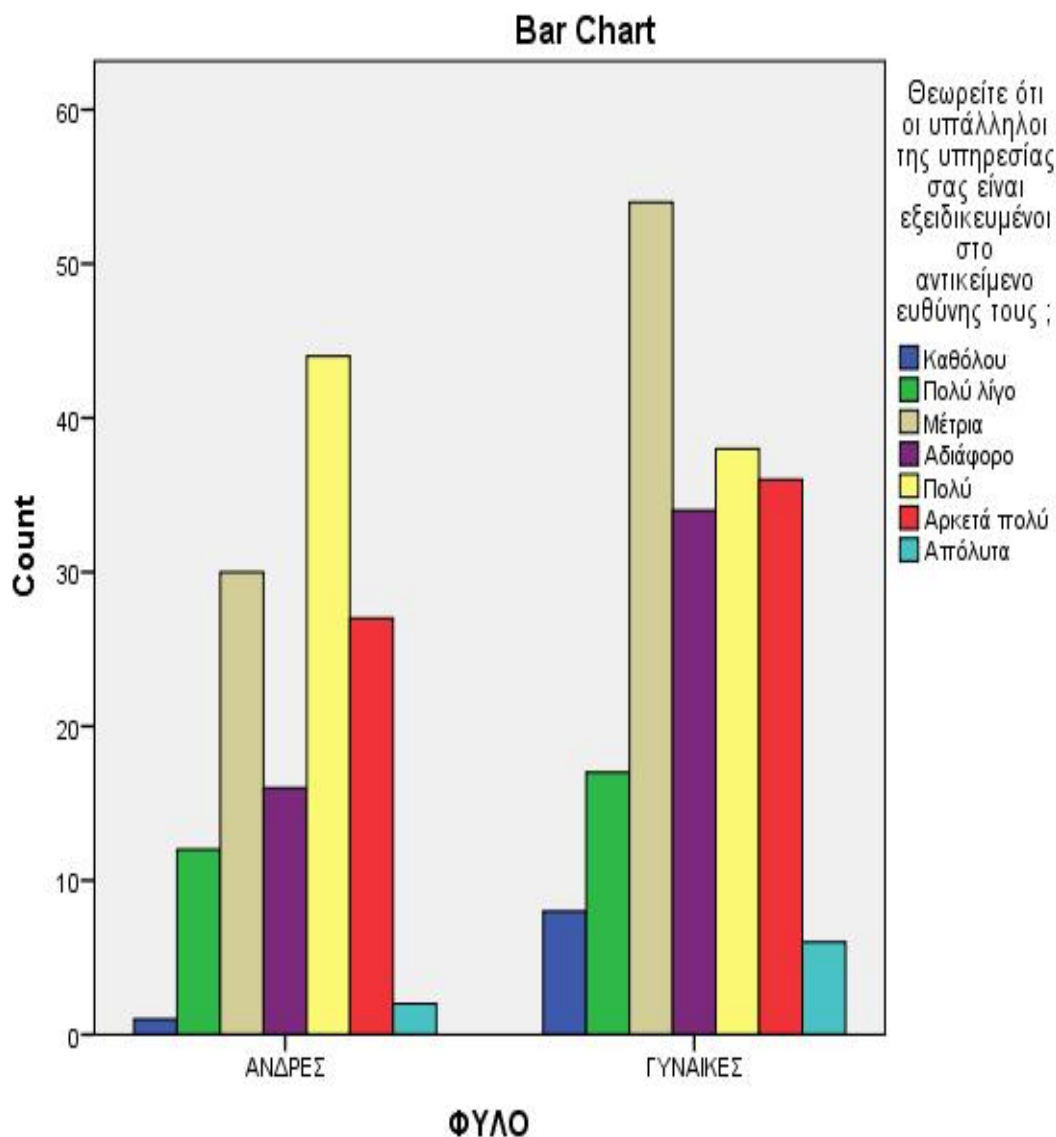


8α) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;

ΦΥΛΟ	Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	1	12	30	16	44	27	2	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	8	17	54	34	38	36	6	193
ΣΥΝΟΛΑ	9	29	84	50	82	63	8	325

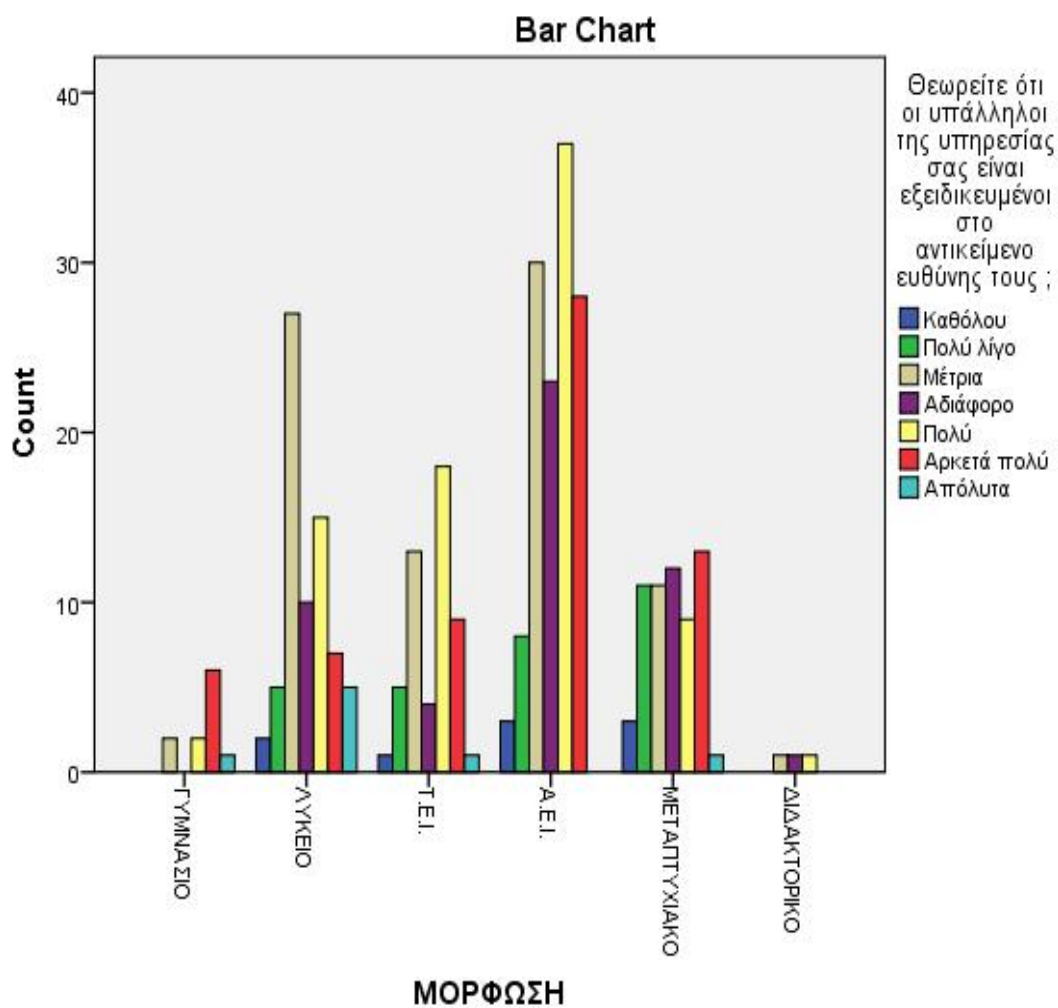
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



8β) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	2	0	2	6	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	2	5	27	10	15	7	5	71
Τ.Ε.Ι.	1	5	13	4	18	9	1	51
Α.Ε.Ι.	3	8	30	23	37	28	0	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3	11	11	12	9	13	1	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	1	1	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	9	29	84	50	82	63	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

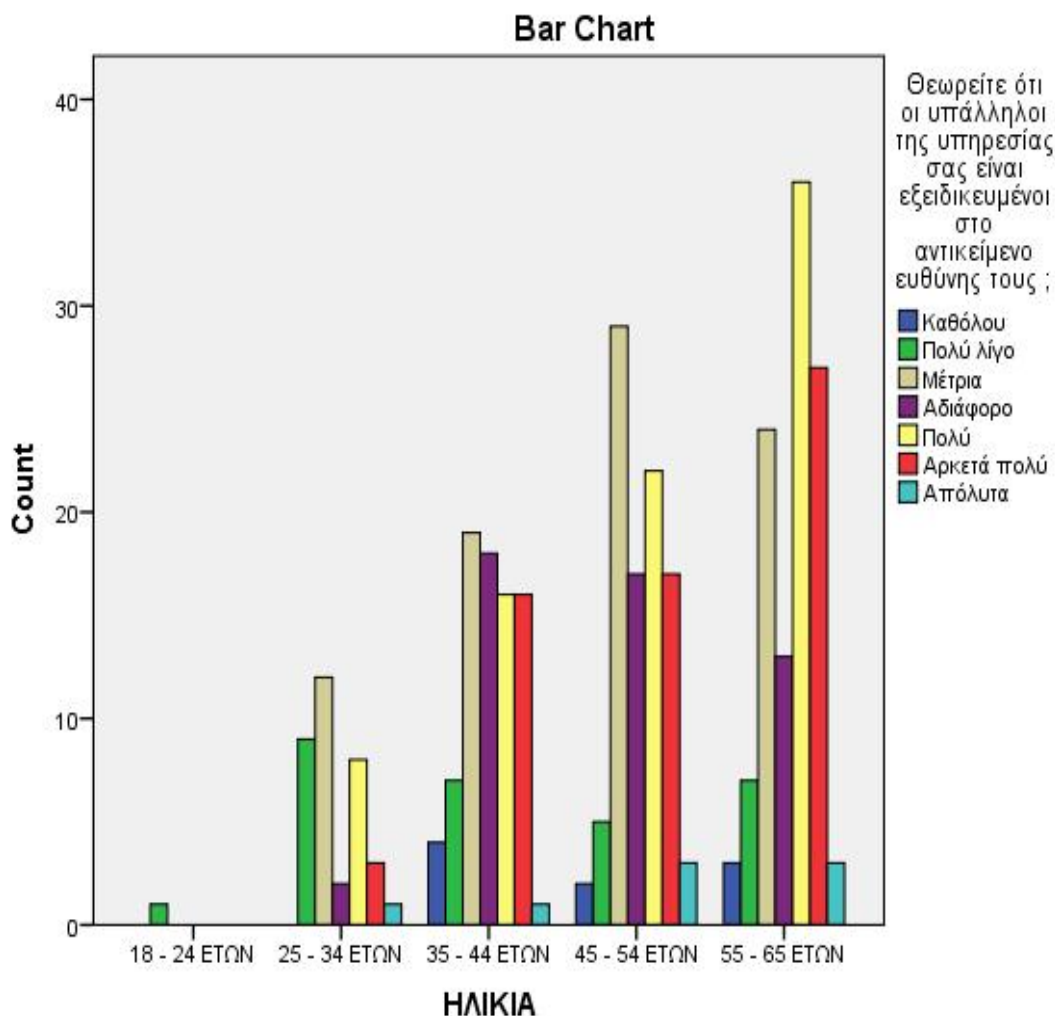


8γ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;

ΗΛΙΚΙΑ	Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	9	12	2	8	3	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	4	7	19	18	16	16	1	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	2	5	29	17	22	17	3	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	3	7	24	13	36	27	3	113
ΣΥΝΟΛΑ	9	29	84	50	82	63	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

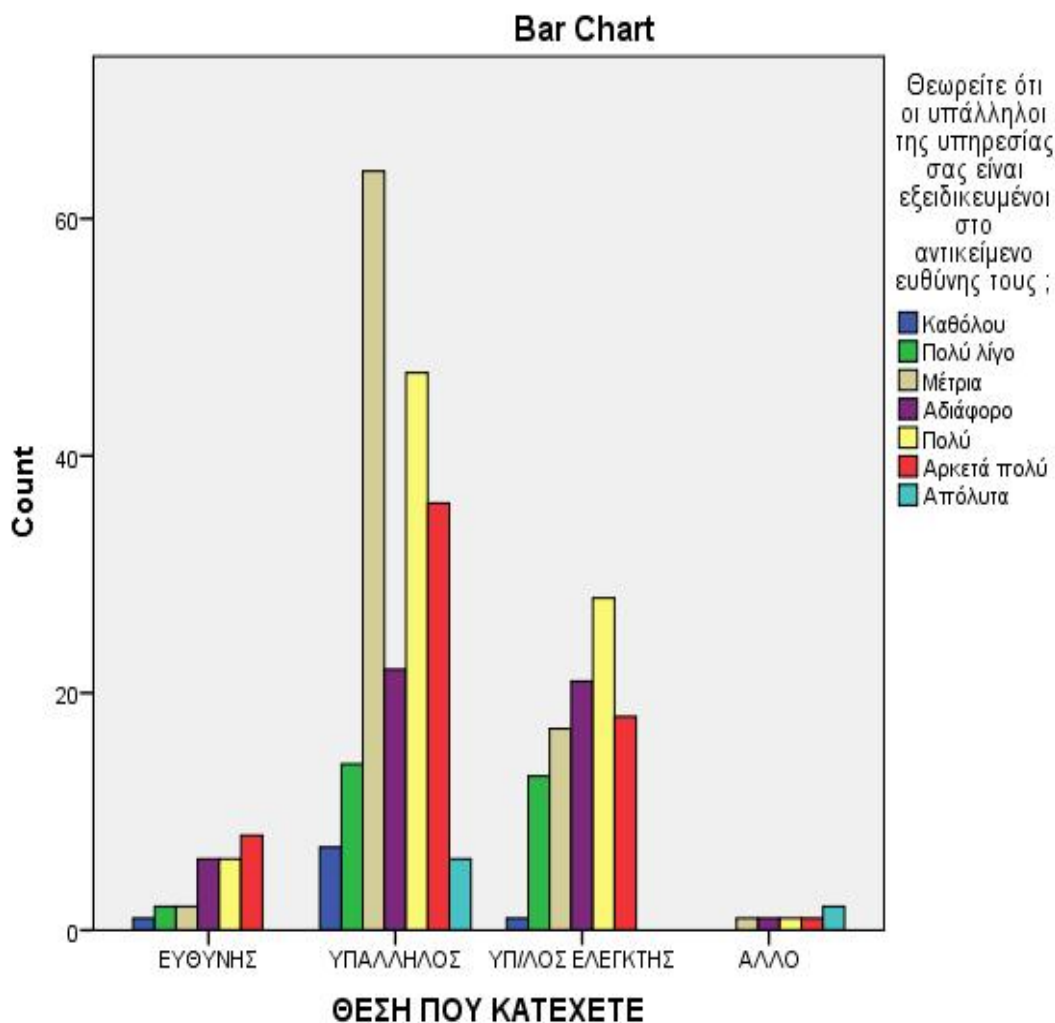


8δ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	2	2	6	6	8	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	7	14	64	22	47	36	6	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	1	13	17	21	28	18	0	98
ΑΛΛΟ	0	0	1	1	1	1	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	9	29	84	50	82	63	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

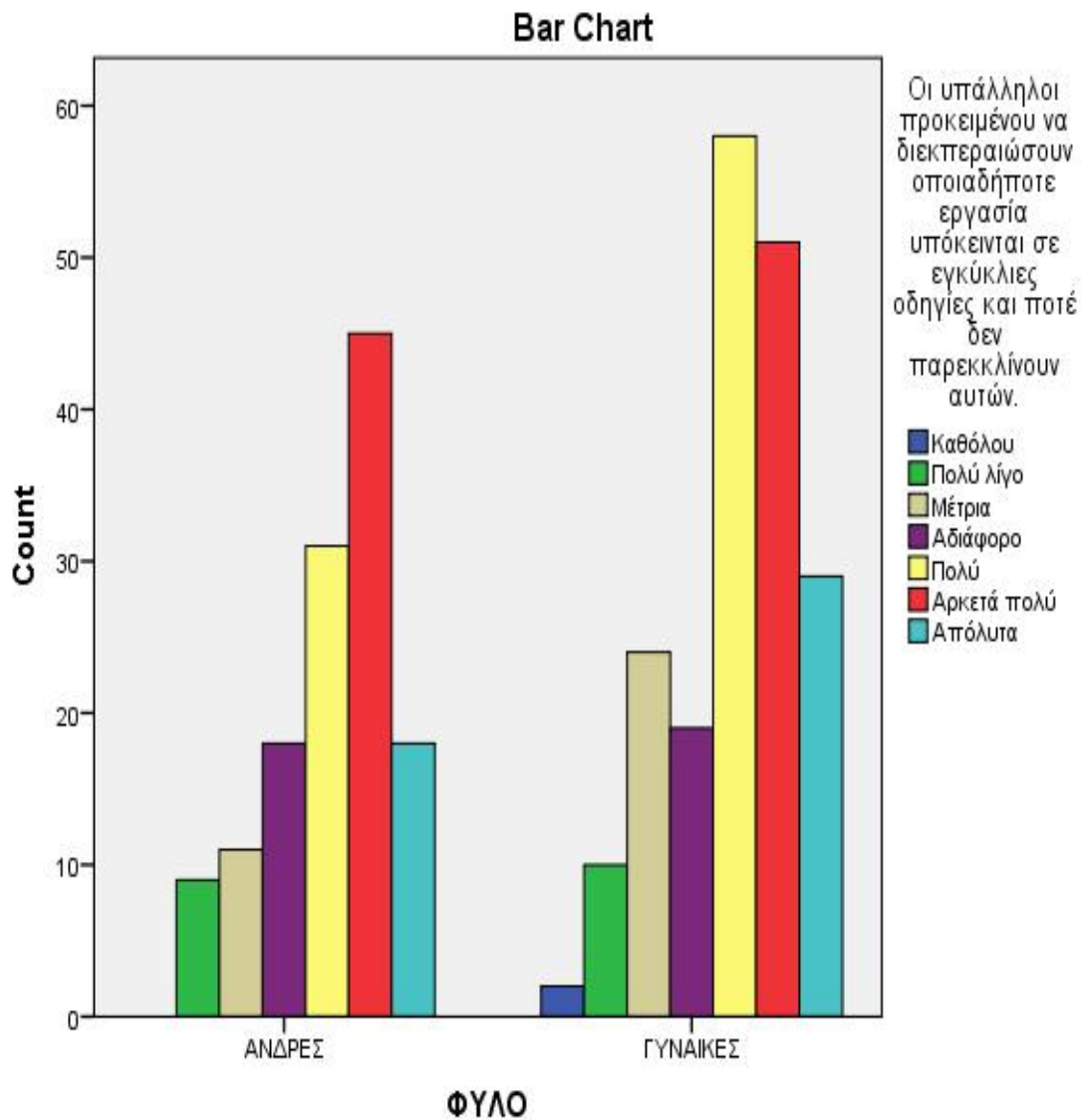


9α) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών

ΦΥΛΟ	Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	0	9	11	18	31	45	18	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	10	24	19	58	51	29	193
ΣΥΝΟΛΑ	2	19	35	37	89	96	47	325

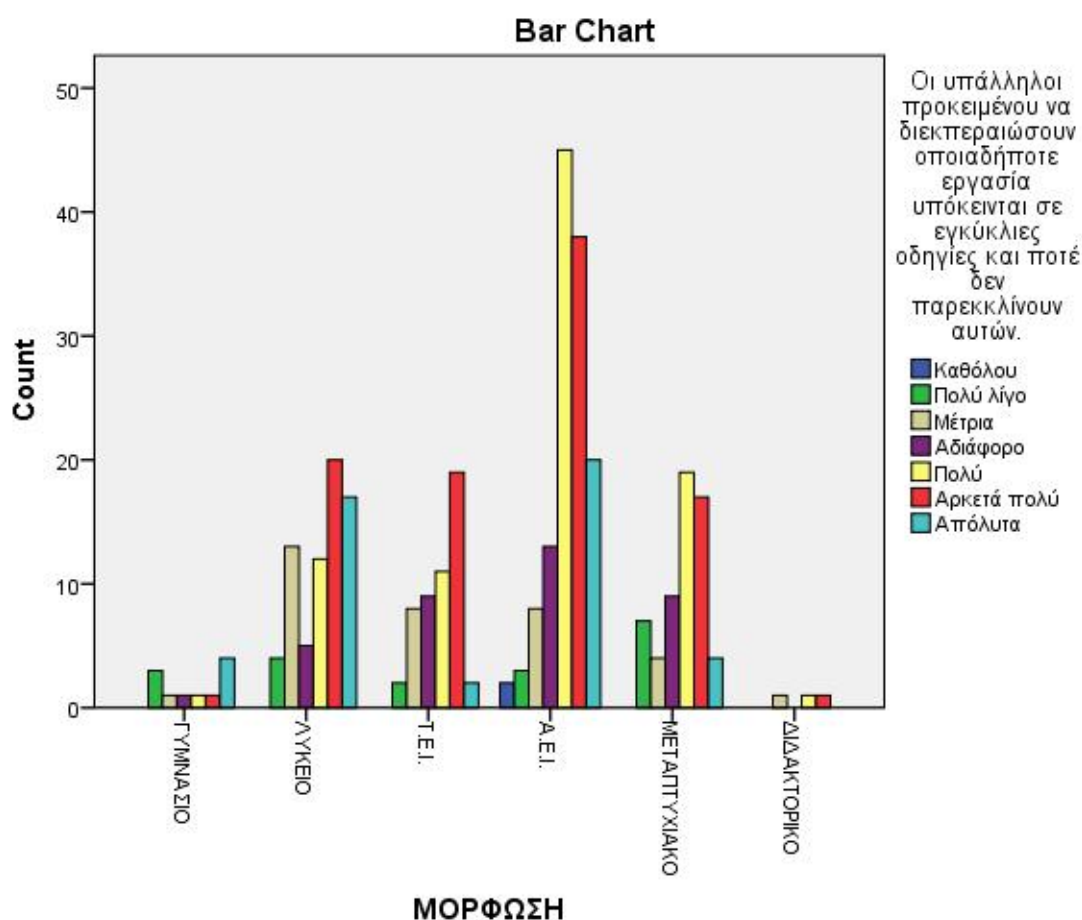
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



9β) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών

ΜΟΡΦΩΣΗ	Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	3	1	1	1	1	4	11
ΛΥΚΕΙΟ	0	4	13	5	12	20	17	71
Τ.Ε.Ι.	0	2	8	9	11	19	2	51
Α.Ε.Ι.	2	3	8	13	45	38	20	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	7	4	9	19	17	4	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	0	1	1	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	2	19	35	37	89	96	47	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

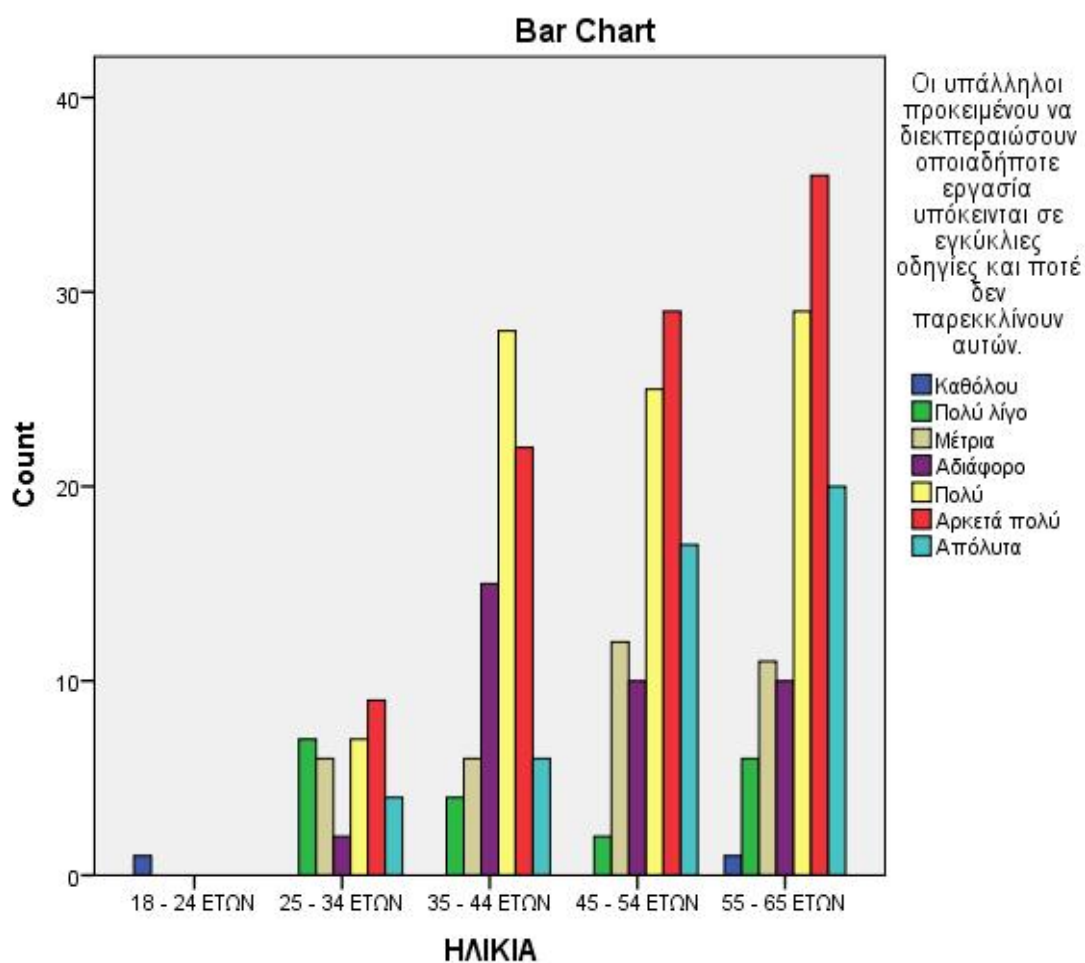


9γ) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών

ΗΛΙΚΙΑ	Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	1	0	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	7	6	2	7	9	4	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	4	6	15	28	22	6	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	0	2	12	10	25	29	17	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	1	6	11	10	29	36	20	113
ΣΥΝΟΛΑ	2	19	35	37	89	96	47	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:

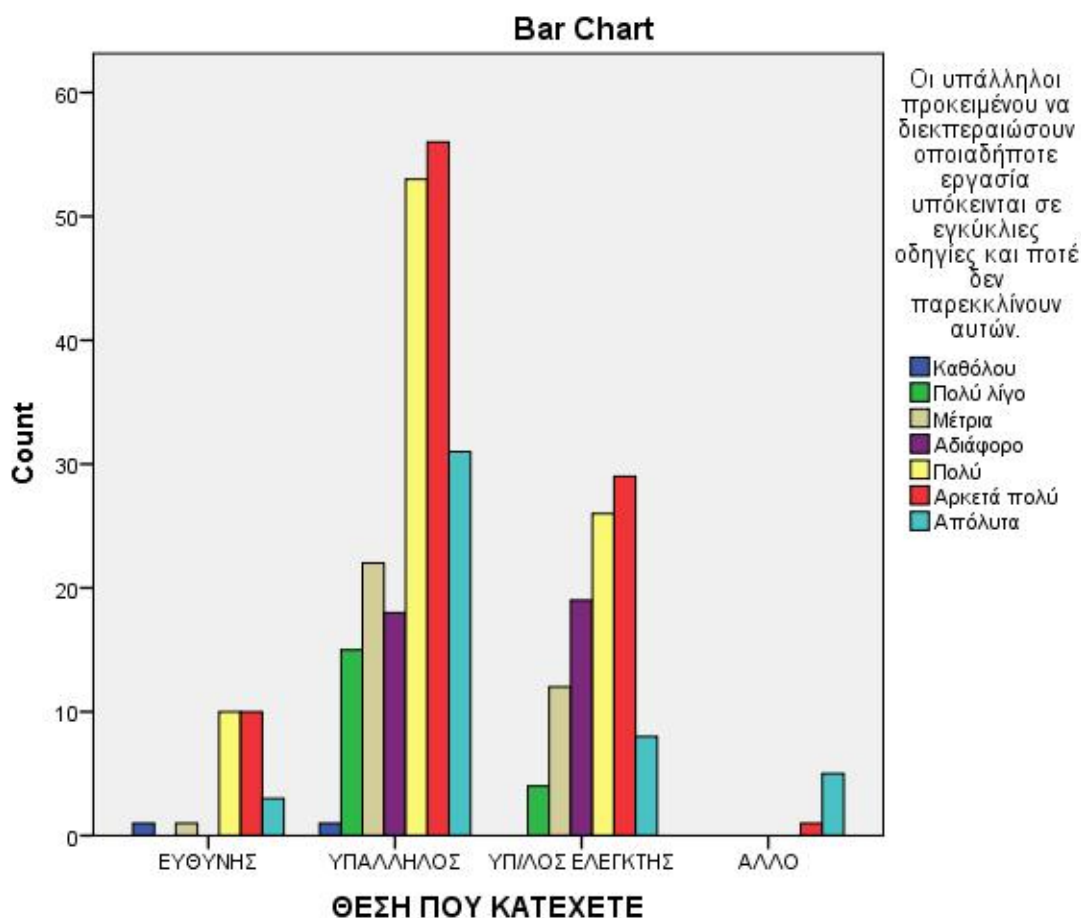


95) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται σε εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	0	1	0	10	10	3	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	1	15	22	18	53	56	31	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	0	4	12	19	26	29	8	98
ΆΛΛΟ	0	0	0	0	0	1	5	6
ΣΥΝΟΛΑ	2	19	35	37	89	96	47	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα:



6.4.4 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 3^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Η θεματολογία των ερωτήσεων στην 3^η ενότητα του ερωτηματολογίου, διερευνά τις απόψεις του δείγματος γύρω από το θέμα της «Παραγωγικότητας και Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού», στον τομέα του δημοσίου όπου απασχολούνται, μετά την εφαρμογή διαρθρωτικών αλλαγών σε αυτές :

Αναλυτικότερα, οι έντεκα ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την παραγωγικότητα και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών του δείγματός μας, μαζί με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους, έχουν ως κάτωθι:

Ενότητα 3: “ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω:

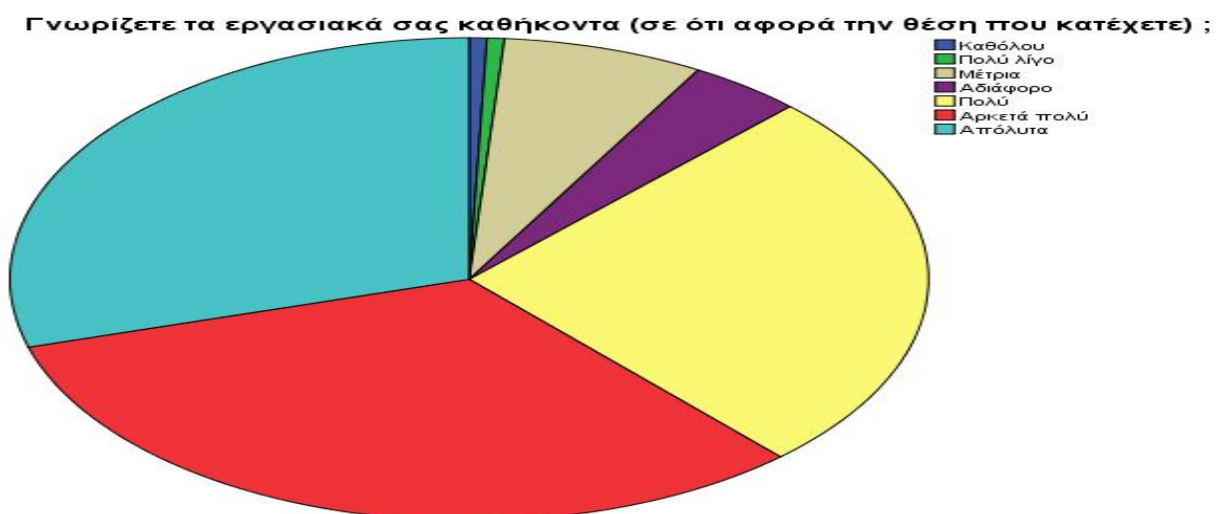
1) Η πρώτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε);»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	2	0.6	0.6	0.6
Πολύ λίγο	2	0.6	0.6	1.2
Μέτρια	23	7.1	7.1	8.3
Αδιάφορο	13	4.0	4.0	12.3
Πολύ	84	25.8	25.8	38.2
Αρκετά πολύ	105	32.3	32.3	70.5
Απόλυτα	96	29.5	29.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



2) Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

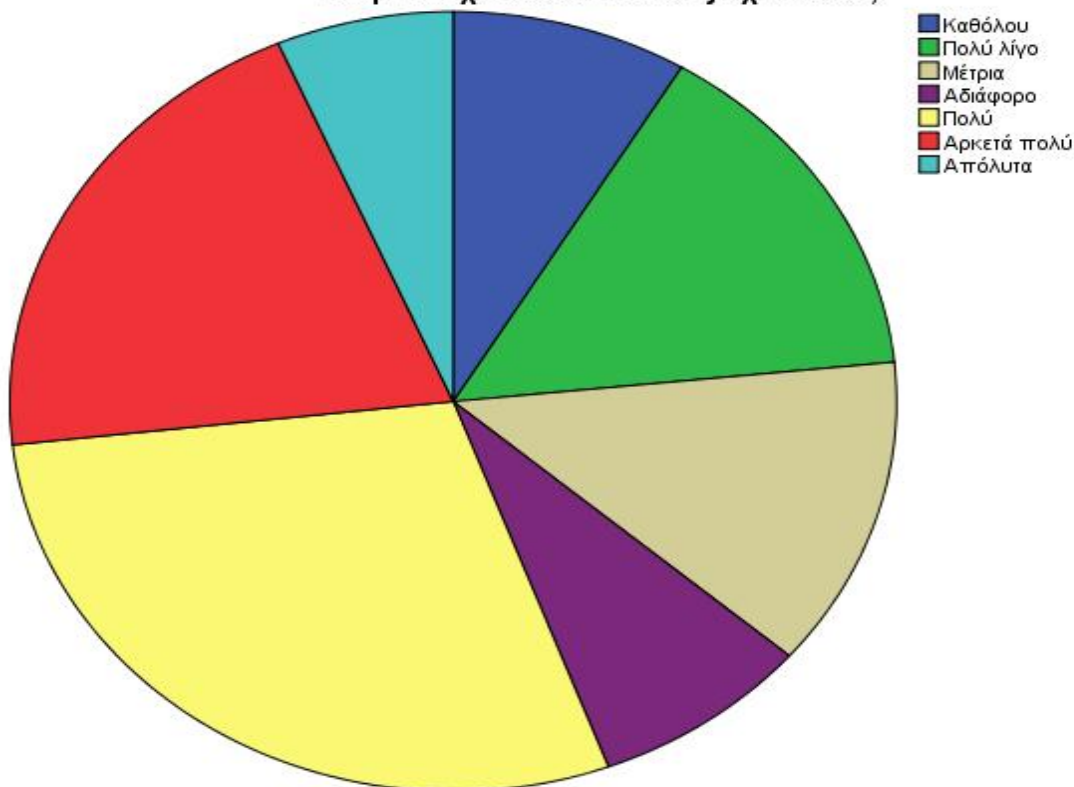
«Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	28	8.6	8.6	8.6
Πολύ λίγο	48	14.8	14.8	23.4
Μέτρια	42	12.9	12.9	36.3
Αδιάφορο	26	8.0	8.0	44.3
Πολύ	94	28.9	28.9	73.2
Αρκετά πολύ	66	20.3	20.3	93.5
Απόλυτα	21	6.5	6.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;



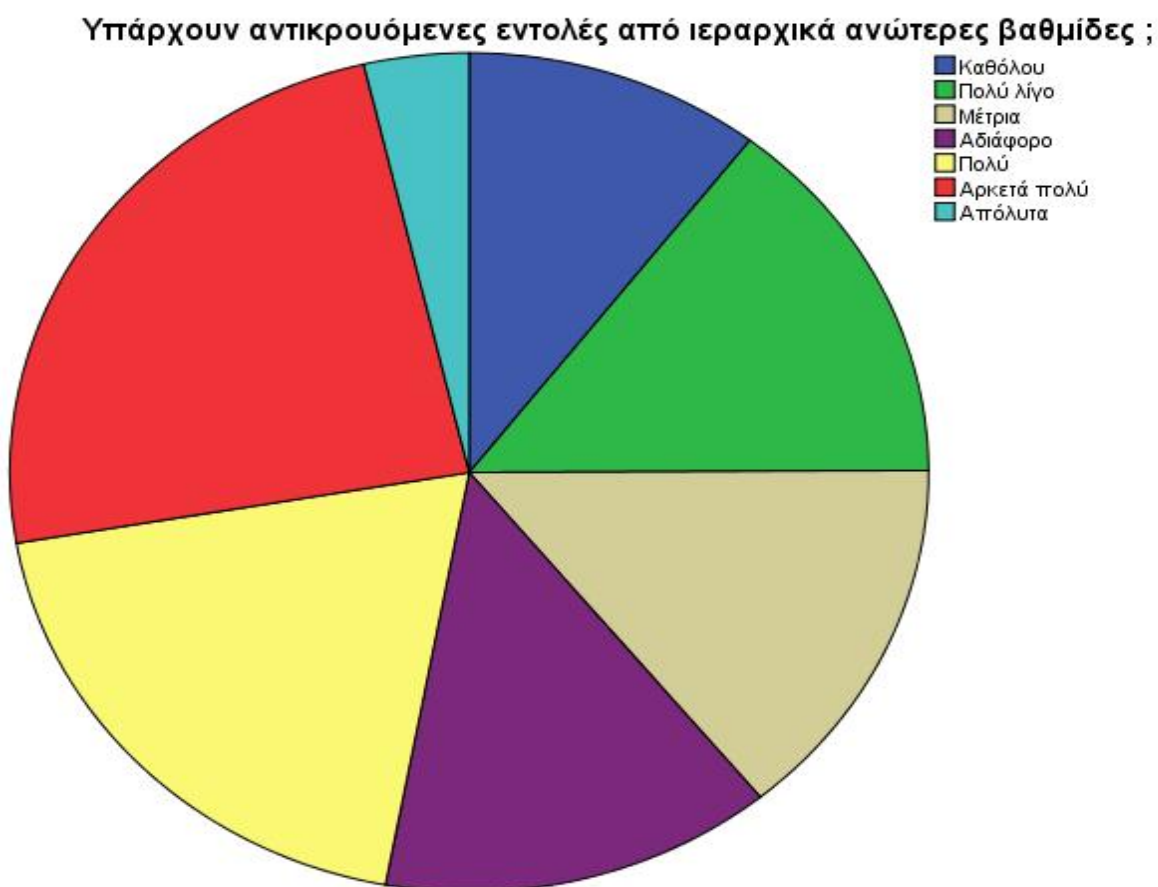
3) Η τρίτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	34	10.5	10.5	10.5
Πολύ λίγο	47	14.5	14.5	24.9
Μέτρια	46	14.2	14.2	39.1
Αδιάφορο	45	13.8	13.8	52.9
Πολύ	63	19.4	19.4	72.3
Αρκετά πολύ	78	24.0	24.0	96.3
Απόλυτα	12	3.7	3.7	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



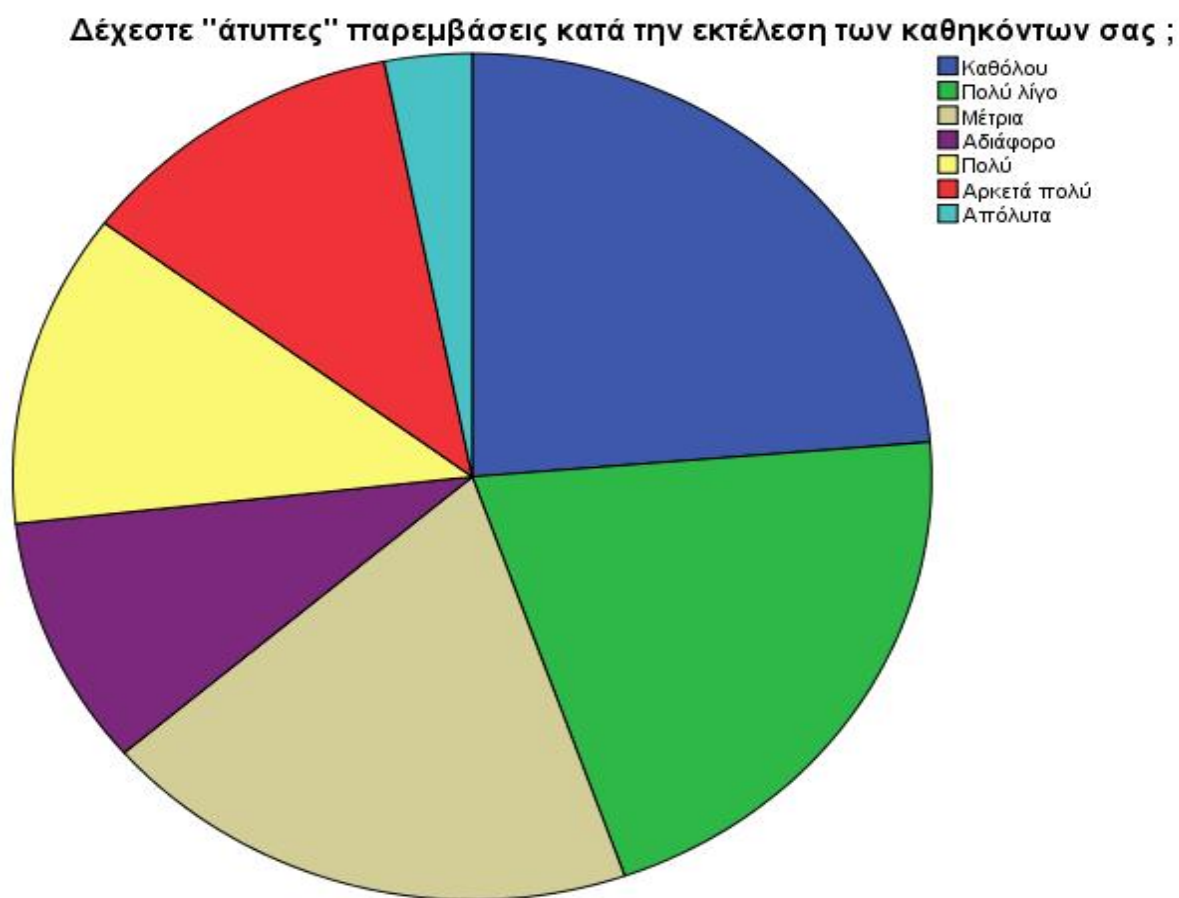
4) Η τέταρτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Δέχετε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Δέχετε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	77	23.7	23.7	23.7
Πολύ λίγο	68	20.9	20.9	44.6
Μέτρια	62	19.1	19.1	63.7
Αδιάφορο	31	9.5	9.5	73.2
Πολύ	39	12.0	12.0	85.2
Αρκετά πολύ	38	11.7	11.7	96.9
Απόλυτα	10	3.1	3.1	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



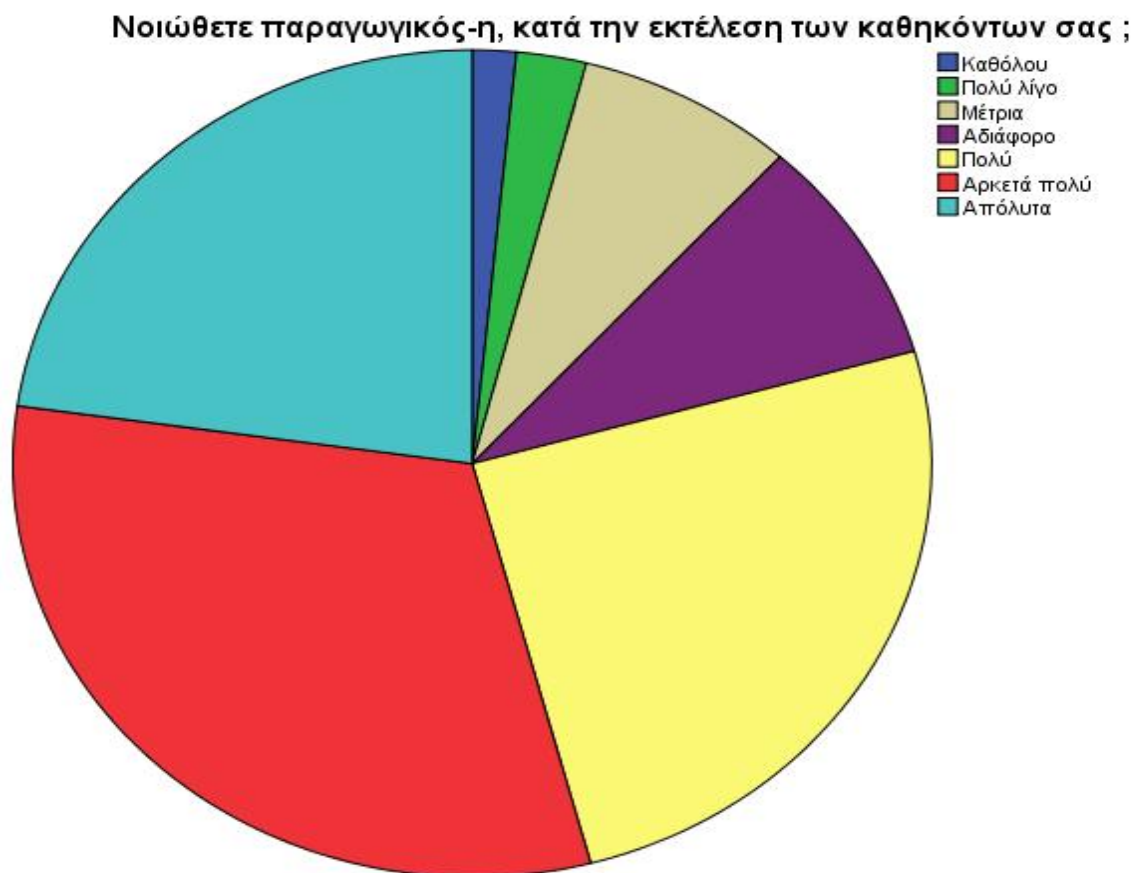
5) Η πέμπτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	5	1.5	1.5	1.5
Πολύ λίγο	8	2.5	2.5	4.0
Μέτρια	25	7.7	7.7	11.7
Αδιάφορο	29	8.9	8.9	20.6
Πολύ	82	25.2	25.2	45.8
Αρκετά πολύ	102	31.4	31.4	77.2
Απόλυτα	74	22.8	22.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



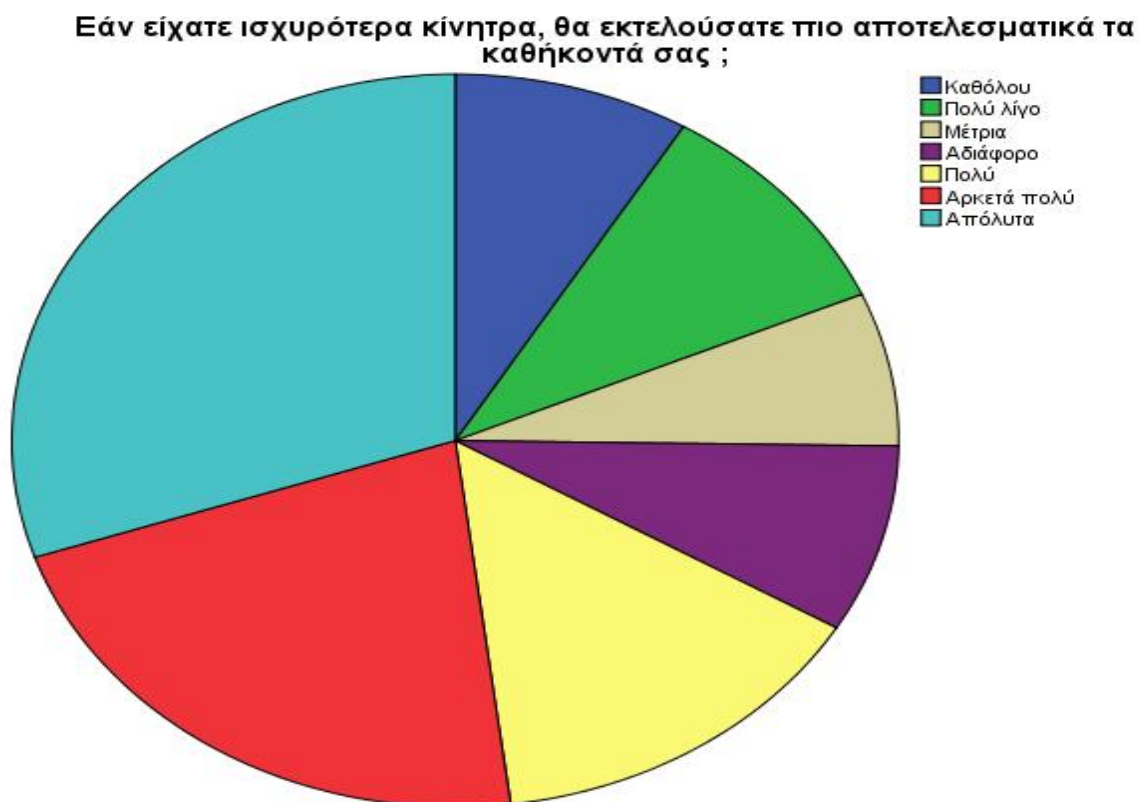
6) Η έκτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα, θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	28	8.6	8.6	8.6
Πολύ λίγο	32	9.8	9.8	18.5
Μέτρια	22	6.8	6.8	25.2
Αδιάφορο	27	8.3	8.3	33.5
Πολύ	47	14.5	14.5	48.0
Αρκετά πολύ	71	21.8	21.8	69.8
Απόλυτα	98	30.2	30.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



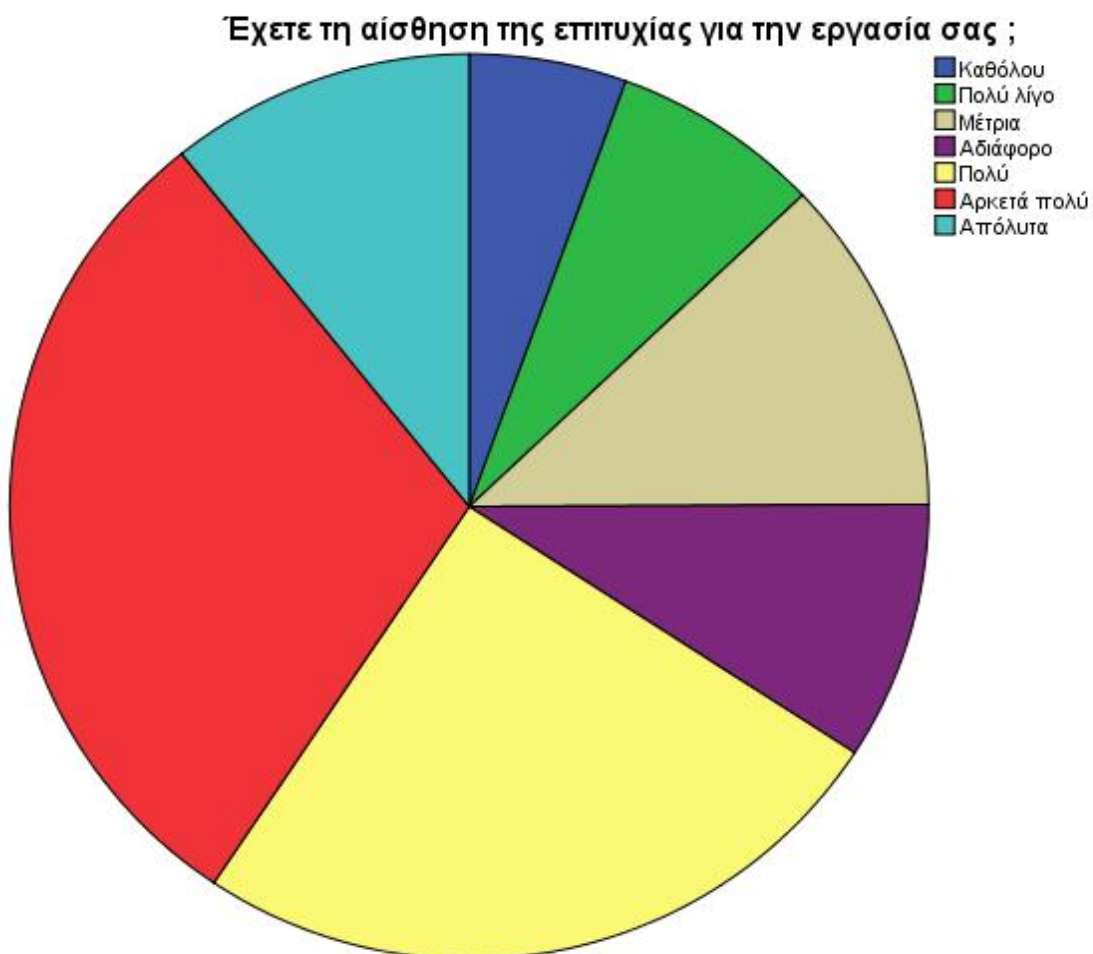
7) Η έβδομη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Έχετε τη αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	18	5.5	5.5	5.5
Πολύ λίγο	24	7.4	7.4	12.9
Μέτρια	39	12.0	12.0	24.9
Αδιάφορο	30	9.2	9.2	34.2
Πολύ	82	25.2	25.2	59.4
Αρκετά πολύ	97	29.8	29.8	89.2
Απόλυτα	35	10.8	10.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



8) Η όγδοη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

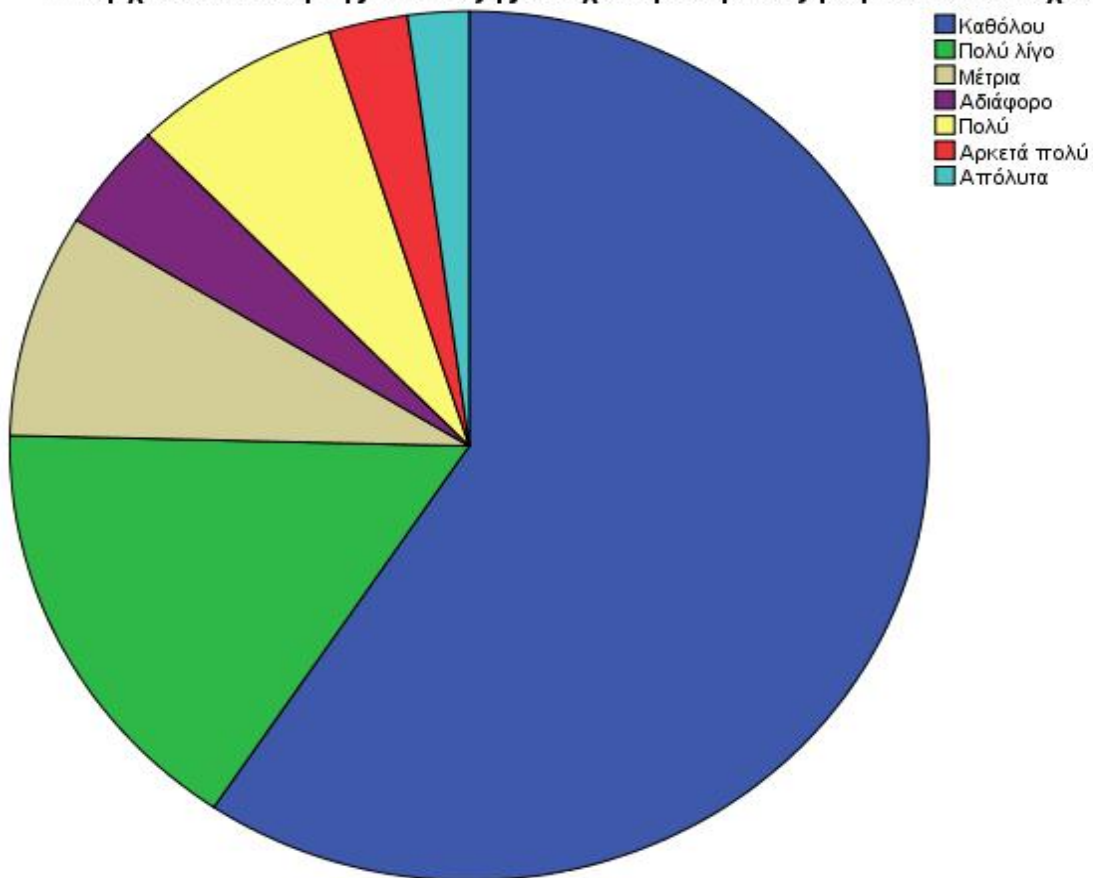
«Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	193	59.4	59.4	59.4
Πολύ λίγο	52	16.0	16.0	75.4
Μέτρια	27	8.3	8.3	83.7
Αδιάφορο	13	4.0	4.0	87.7
Πολύ	24	7.4	7.4	95.1
Αρκετά πολύ	9	2.8	2.8	97.8
Απόλυτα	7	2.2	2.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;



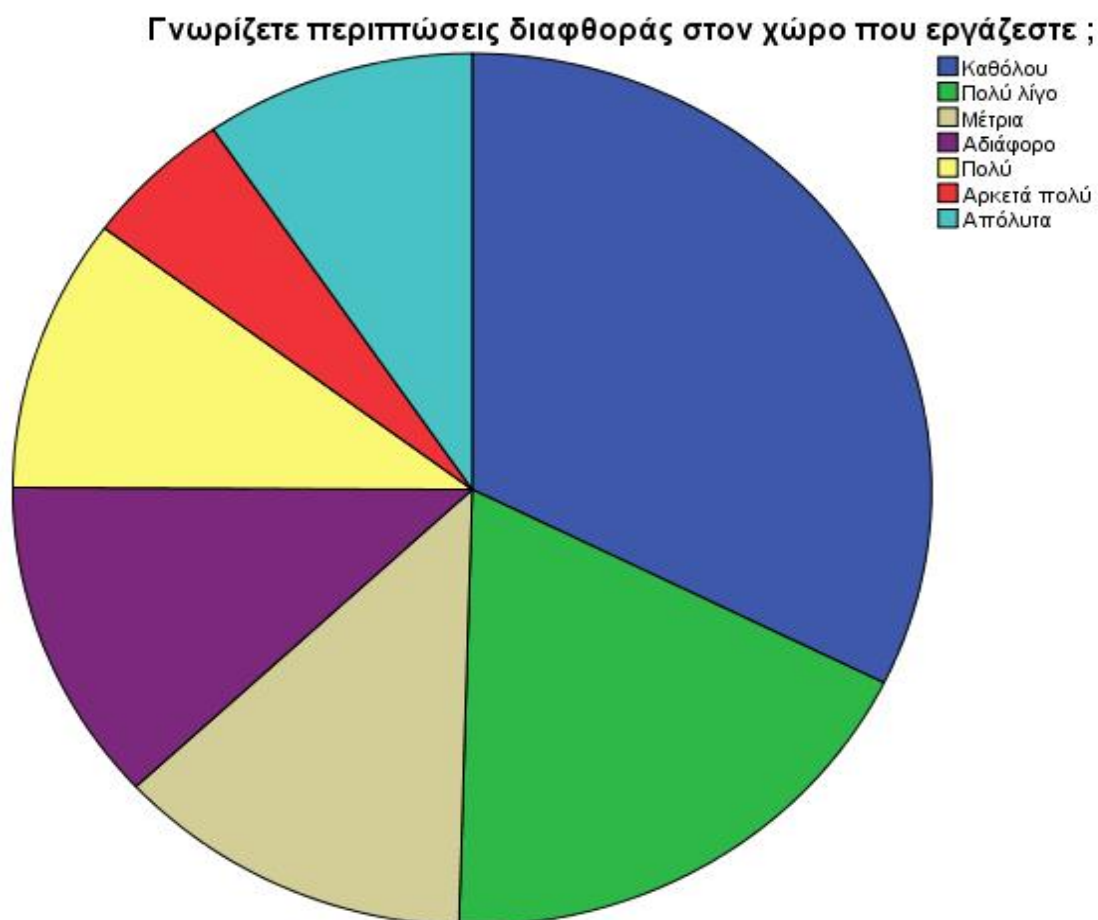
9) Η ένατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	105	32.3	32.3	32.3
Πολύ λίγο	59	18.2	18.2	50.5
Μέτρια	41	12.6	12.6	63.1
Αδιάφορο	39	12.0	12.0	75.1
Πολύ	33	10.2	10.2	85.2
Αρκετά πολύ	17	5.2	5.2	90.5
Απόλυτα	31	9.5	9.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



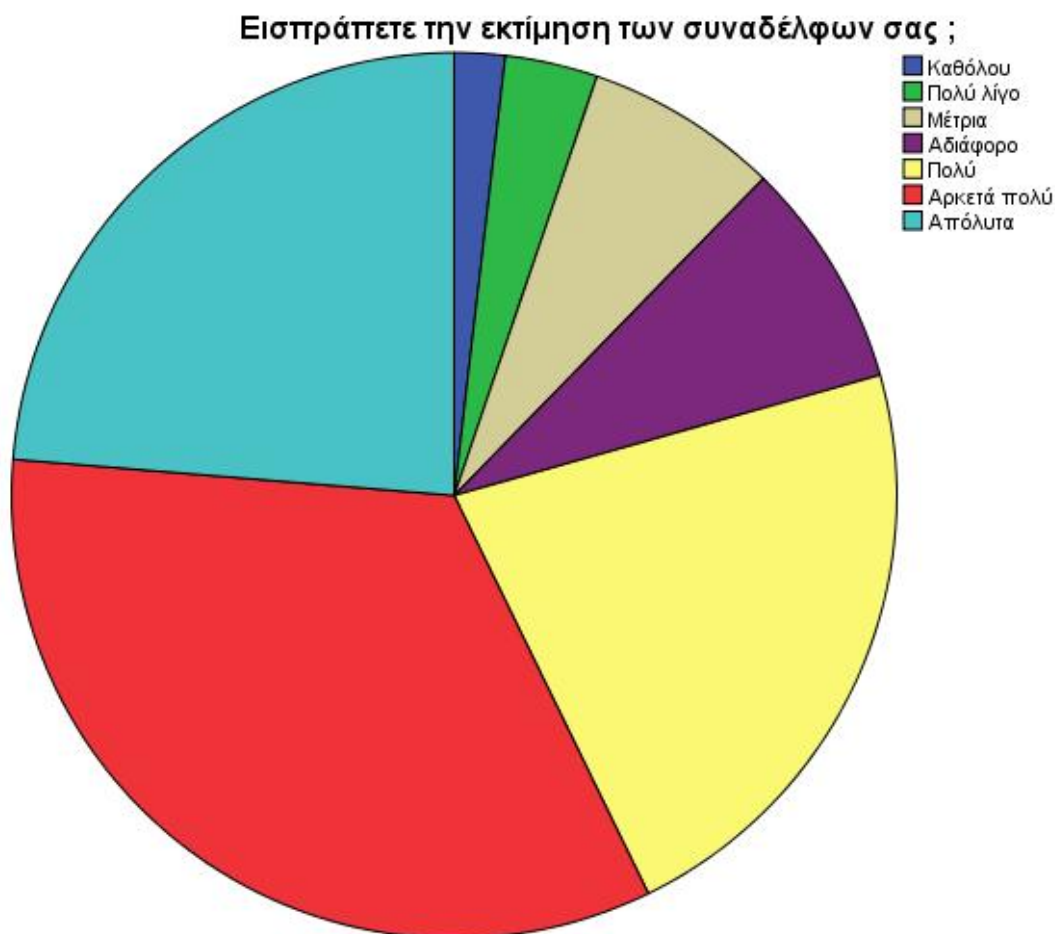
10) Η δέκατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	6	1.8	1.8	1.8
Πολύ λίγο	11	3.4	3.4	5.2
Μέτρια	23	7.1	7.1	12.3
Αδιάφορο	27	8.3	8.3	20.6
Πολύ	72	22.2	22.2	42.8
Αρκετά πολύ	109	33.5	33.5	76.3
Απόλυτα	77	23.7	23.7	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



11) Η ενδέκατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	3	.9	.9	.9
Πολύ λίγο	8	2.5	2.5	3.4
Μέτρια	15	4.6	4.6	8.0
Αδιάφορο	29	8.9	8.9	16.9
Πολύ	76	23.4	23.4	40.3
Αρκετά πολύ	85	26.2	26.2	66.5
Απόλυτα	109	33.5	33.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6.4.4.1 Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 3^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Περαιτέρω και σε συνέχεια των παραπάνω, θα εξετάσουμε τα ερωτήματα της 3^{ης} ενότητας υπό το πρίσμα διαφόρων παραμέτρων όπως αυτό του φύλου, της ηλικίας, της μόρφωσης, του τρόπου πρόσληψης του δείγματος στο δημόσιο κ.λπ., προκειμένου να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητες των απαντήσεων αυτών μέσω αυτής της παραμετροποίησης.

Αναλυτικότερα:

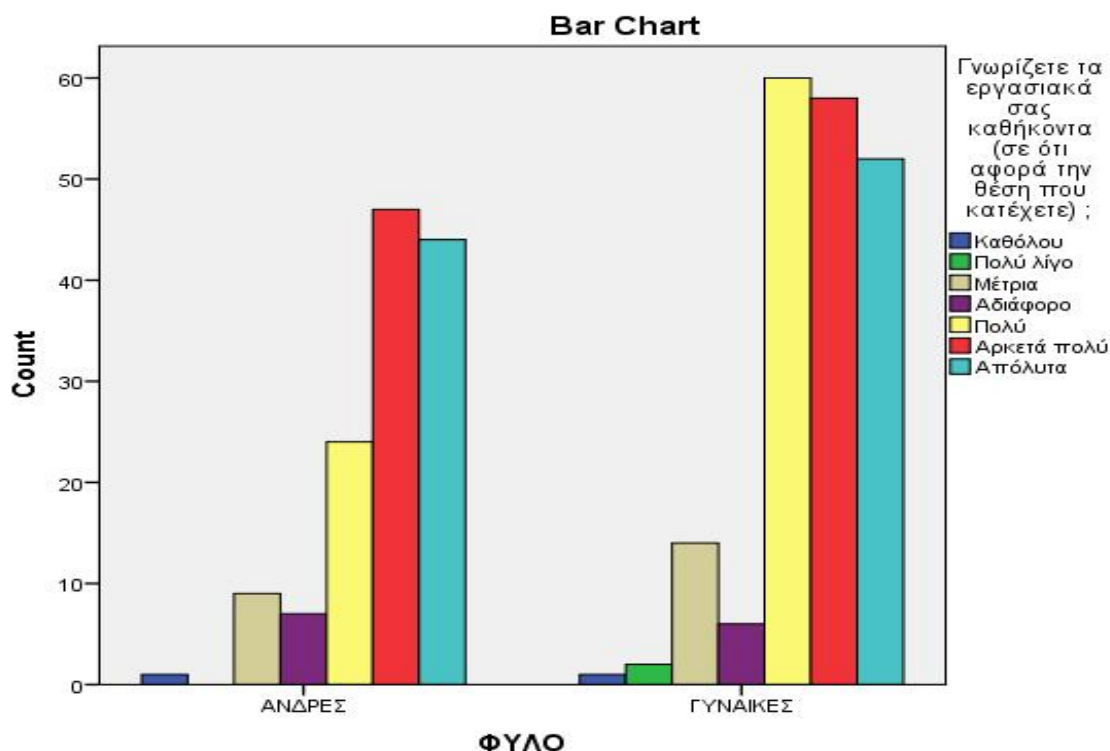
ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1α) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε);

ΦΥΛΟ	Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	1	0	9	7	24	47	44	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	1	2	14	6	60	58	52	193
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	23	13	84	105	96	325

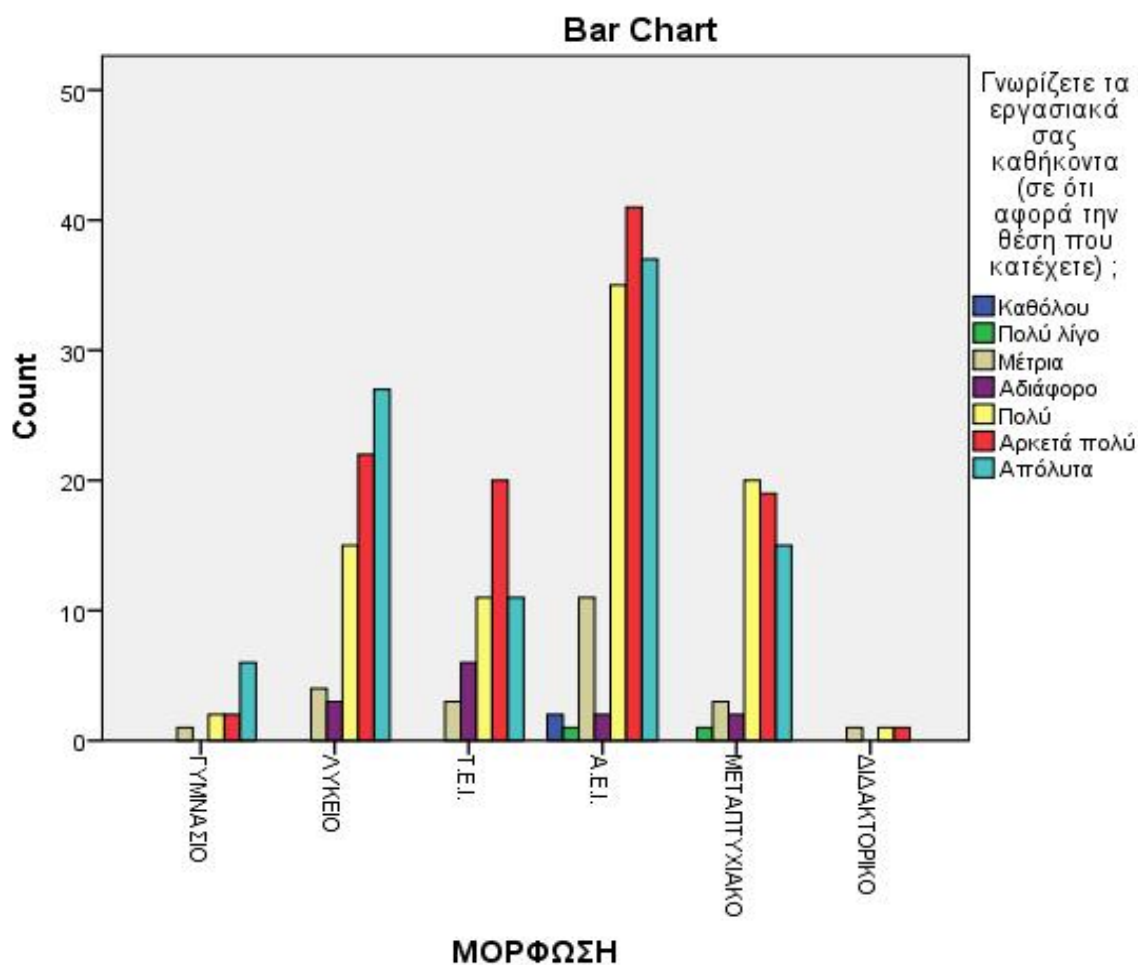
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



1β) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	1	0	2	2	6	11
ΛΥΚΕΙΟ	0	0	4	3	15	22	27	71
Τ.Ε.Ι.	0	0	3	6	11	20	11	51
Α.Ε.Ι.	2	1	11	2	35	41	37	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	1	3	2	20	19	15	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	0	1	1	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	23	13	84	105	96	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

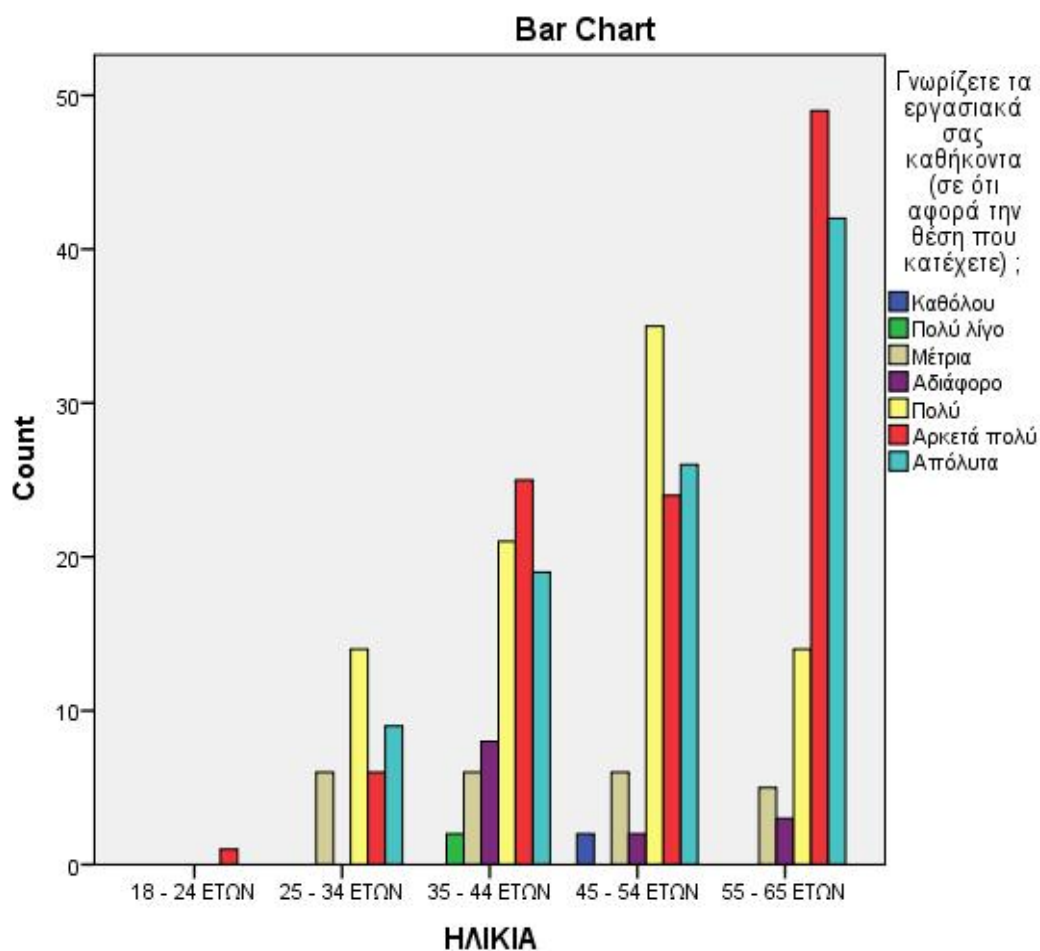


1γ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;

ΗΛΙΚΙΑ	Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	1	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	0	6	0	14	6	9	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	2	6	8	21	25	19	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	2	0	6	2	35	24	26	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	0	0	5	3	14	49	42	113
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	23	13	84	105	96	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

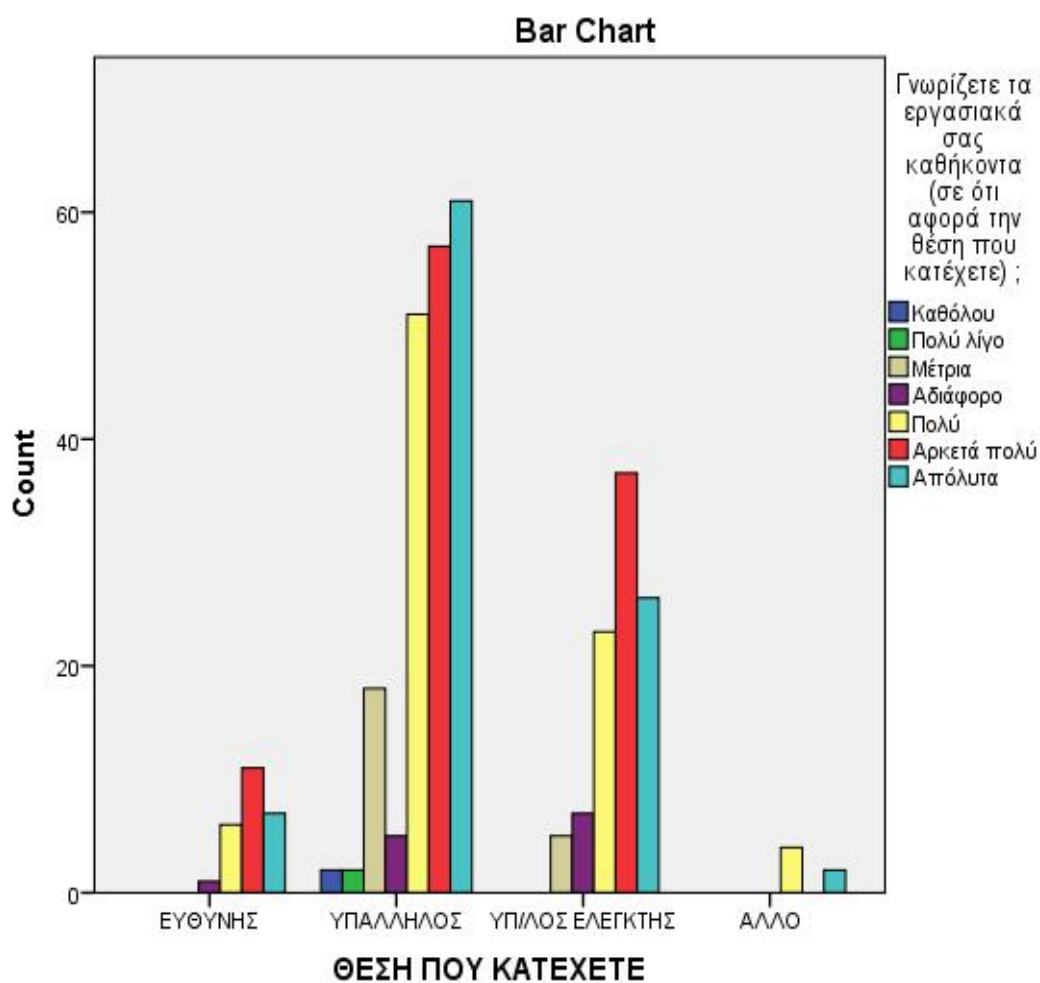


1δ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες, έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε) ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	0	0	1	6	11	7	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2	2	18	5	51	57	61	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	0	0	5	7	23	37	26	98
ΑΛΛΟ	0	0	0	0	4	0	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	23	13	84	105	96	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

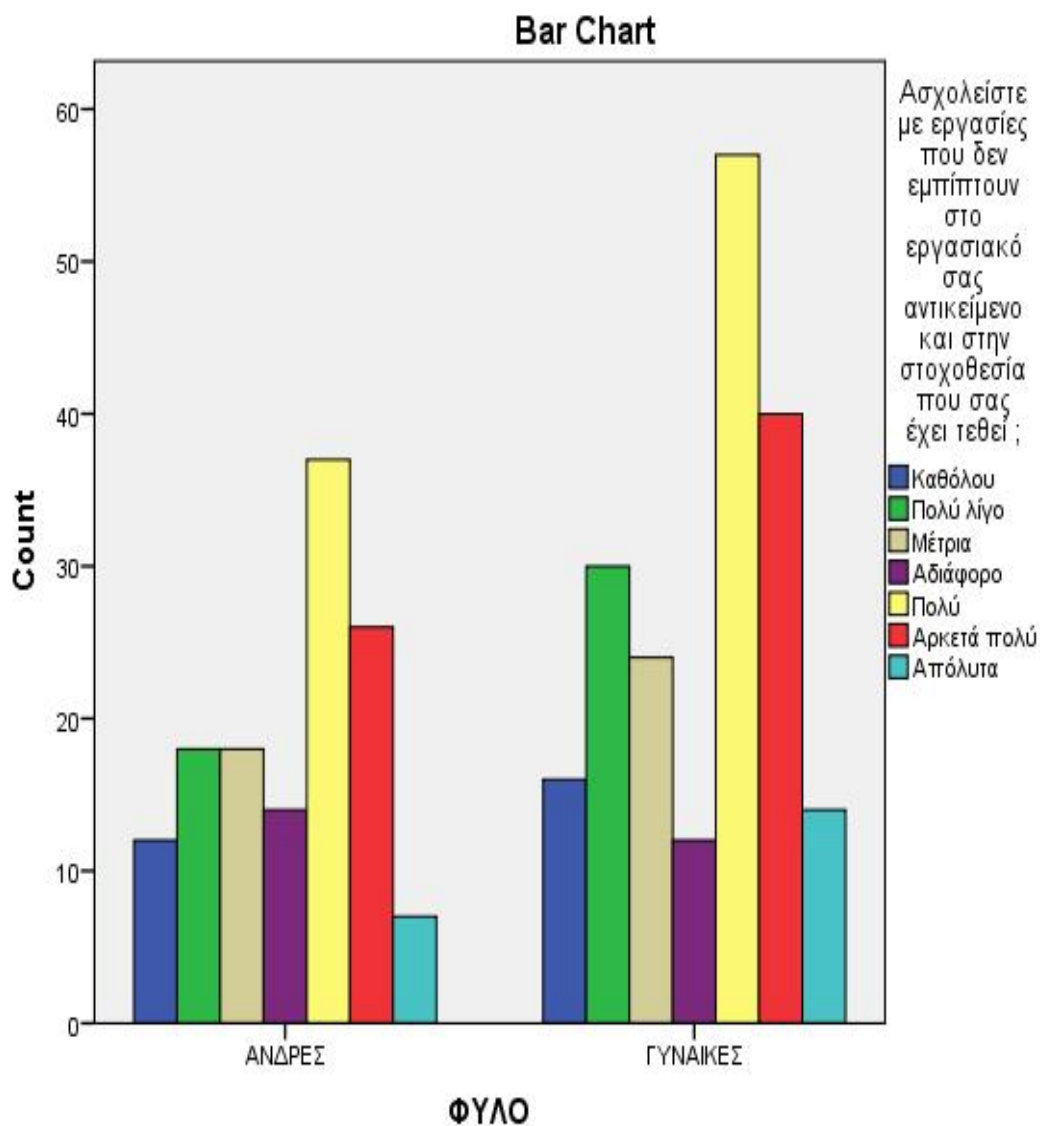


2α) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;

ΦΥΛΟ	Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	12	18	18	14	37	26	7	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	16	30	24	12	57	40	14	193
ΣΥΝΟΛΑ	28	48	42	26	94	66	21	325

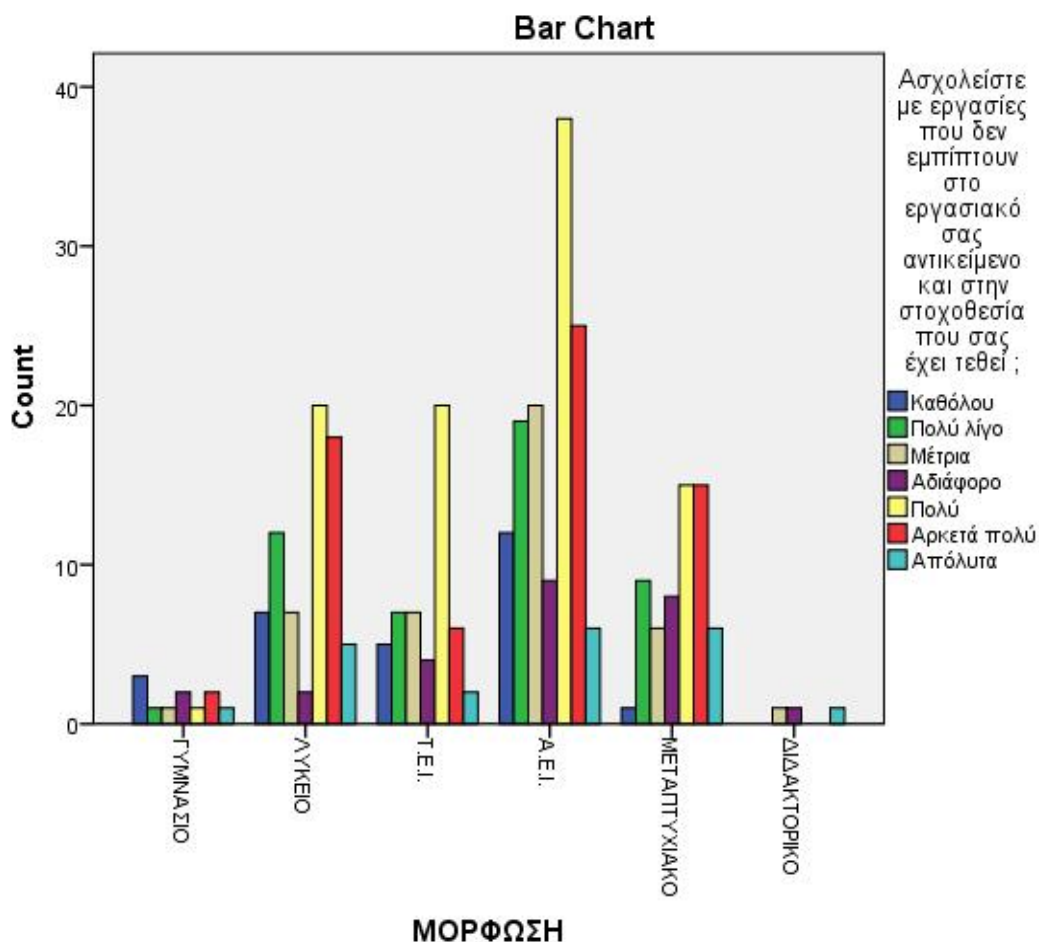
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



2β) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3	1	1	2	1	2	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	7	12	7	2	20	18	5	71
Τ.Ε.Ι.	5	7	7	4	20	6	2	51
Α.Ε.Ι.	12	19	20	9	38	25	6	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	9	6	8	15	15	6	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	1	0	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	28	48	42	26	94	66	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

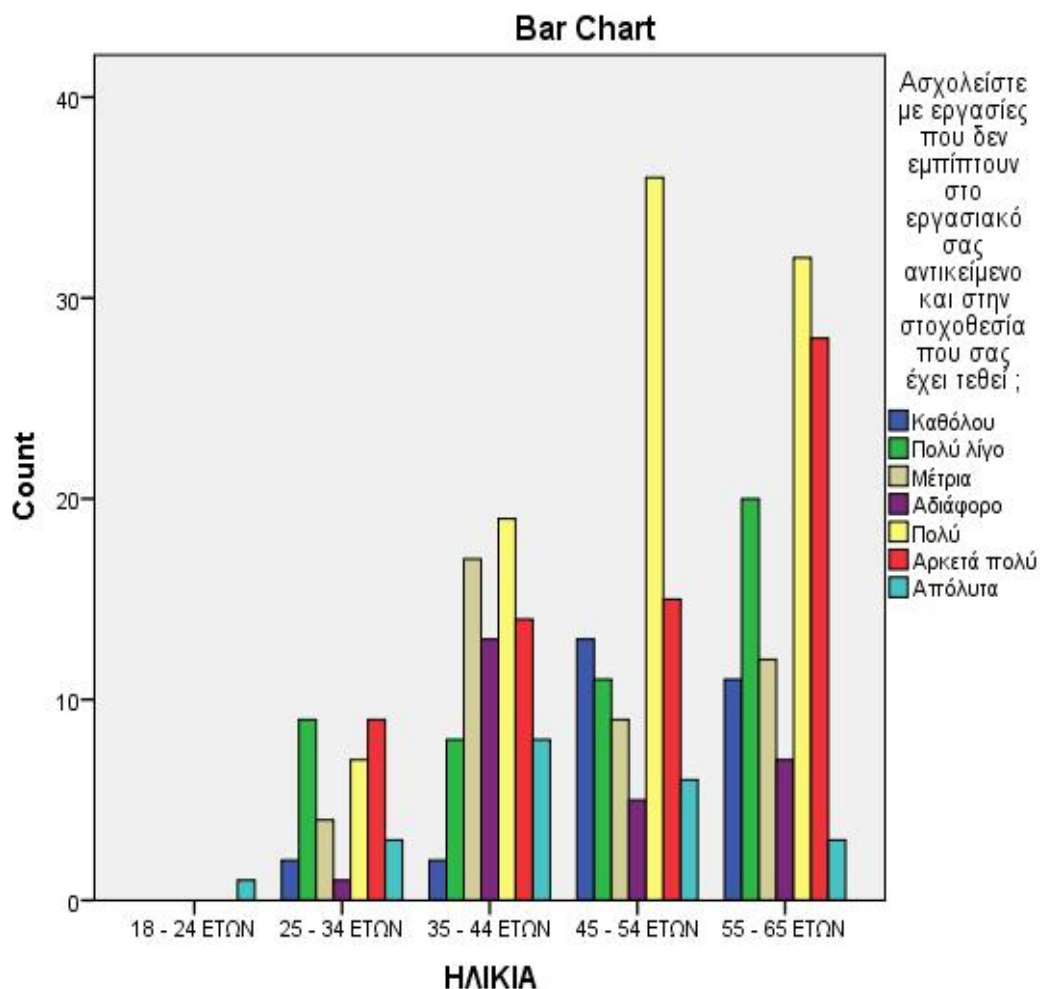


2γ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;

ΗΛΙΚΙΑ	Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	0	1	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	9	4	1	7	9	3	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	8	17	13	19	14	8	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	13	11	9	5	36	15	6	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	11	20	12	7	32	28	3	113
ΣΥΝΟΛΑ	28	48	42	26	94	66	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

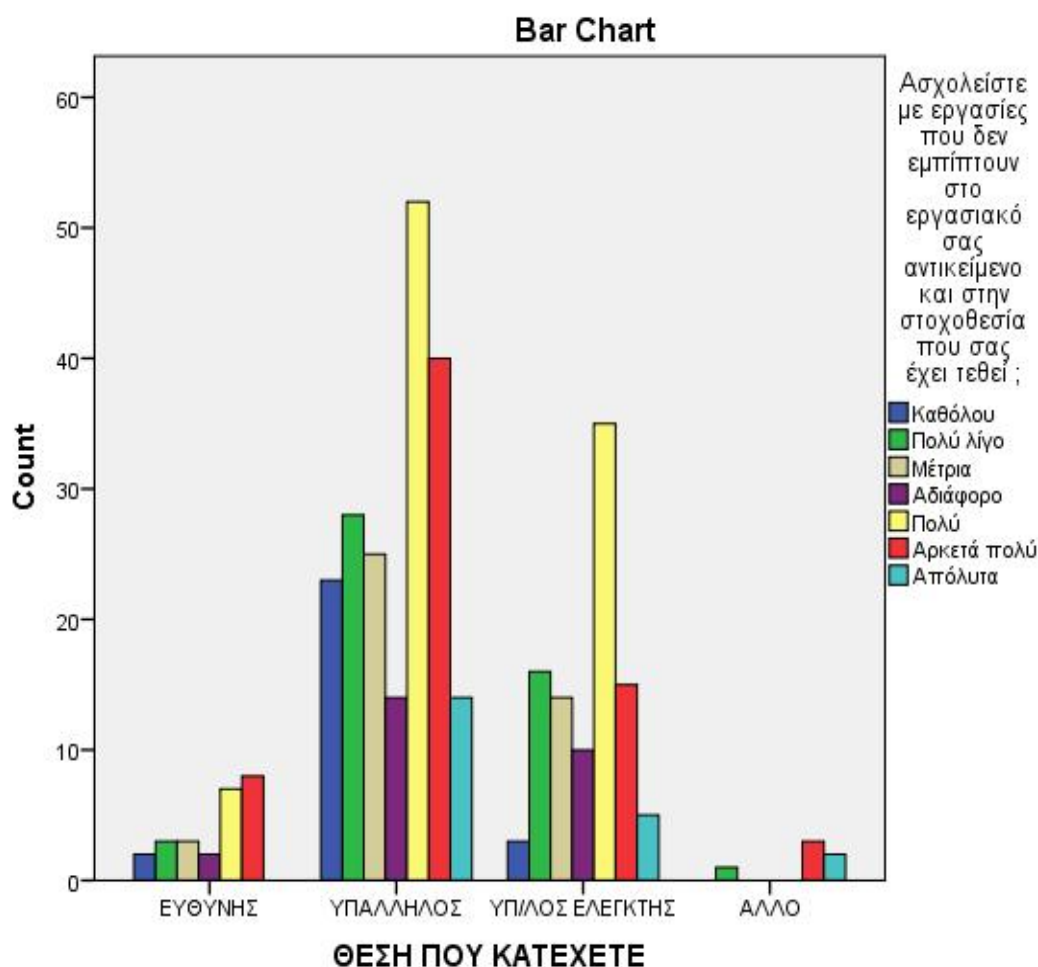


2δ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες, έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	2	3	3	2	7	8	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	23	28	25	14	52	40	14	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	3	16	14	10	35	15	5	98
ΑΛΛΟ	0	1	0	0	0	3	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	28	48	42	26	94	66	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

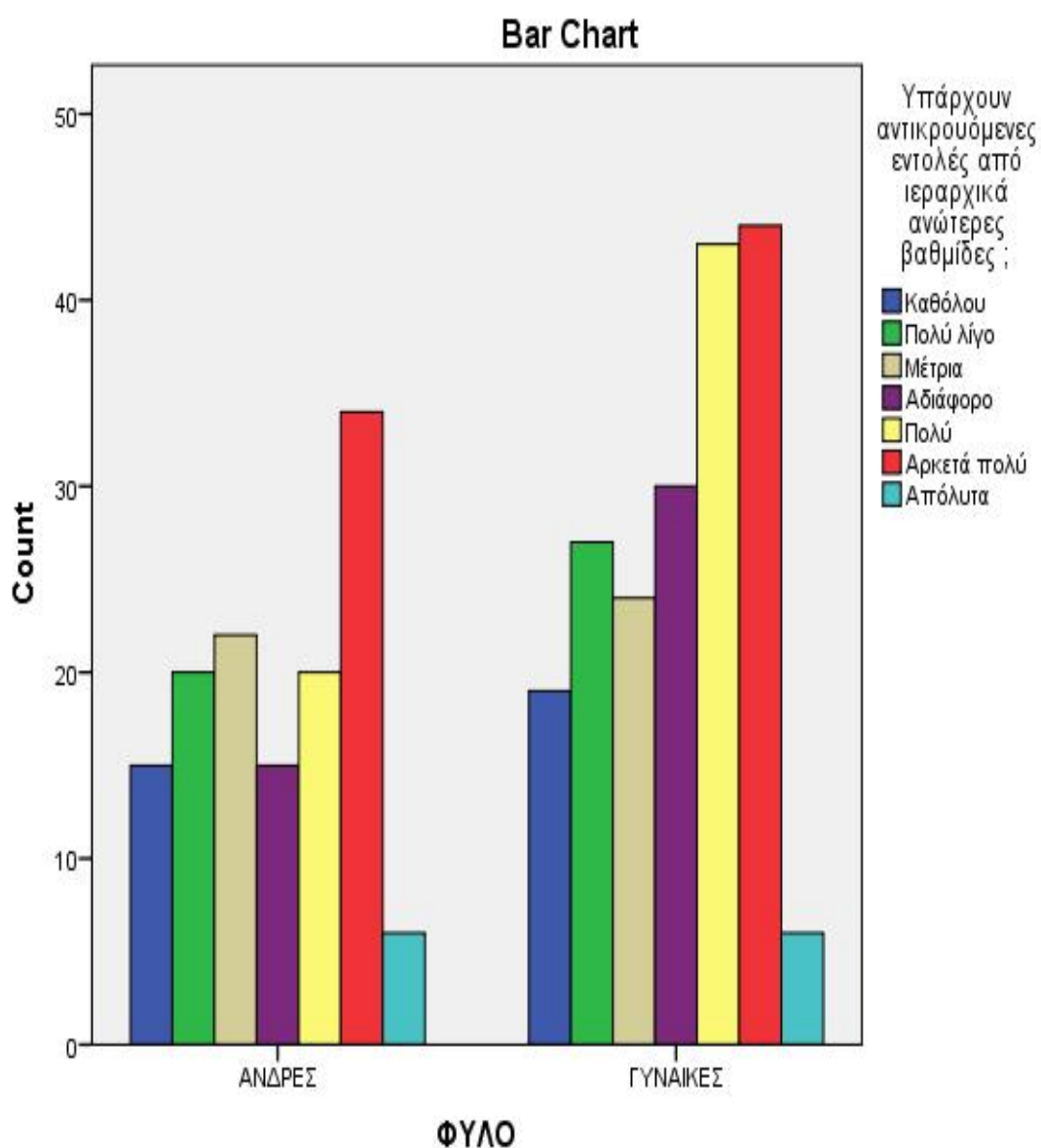


3α) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;

ΦΥΛΟ	Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	15	20	22	15	20	34	6	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	19	27	24	30	43	44	6	193
ΣΥΝΟΛΑ	34	47	46	45	63	78	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

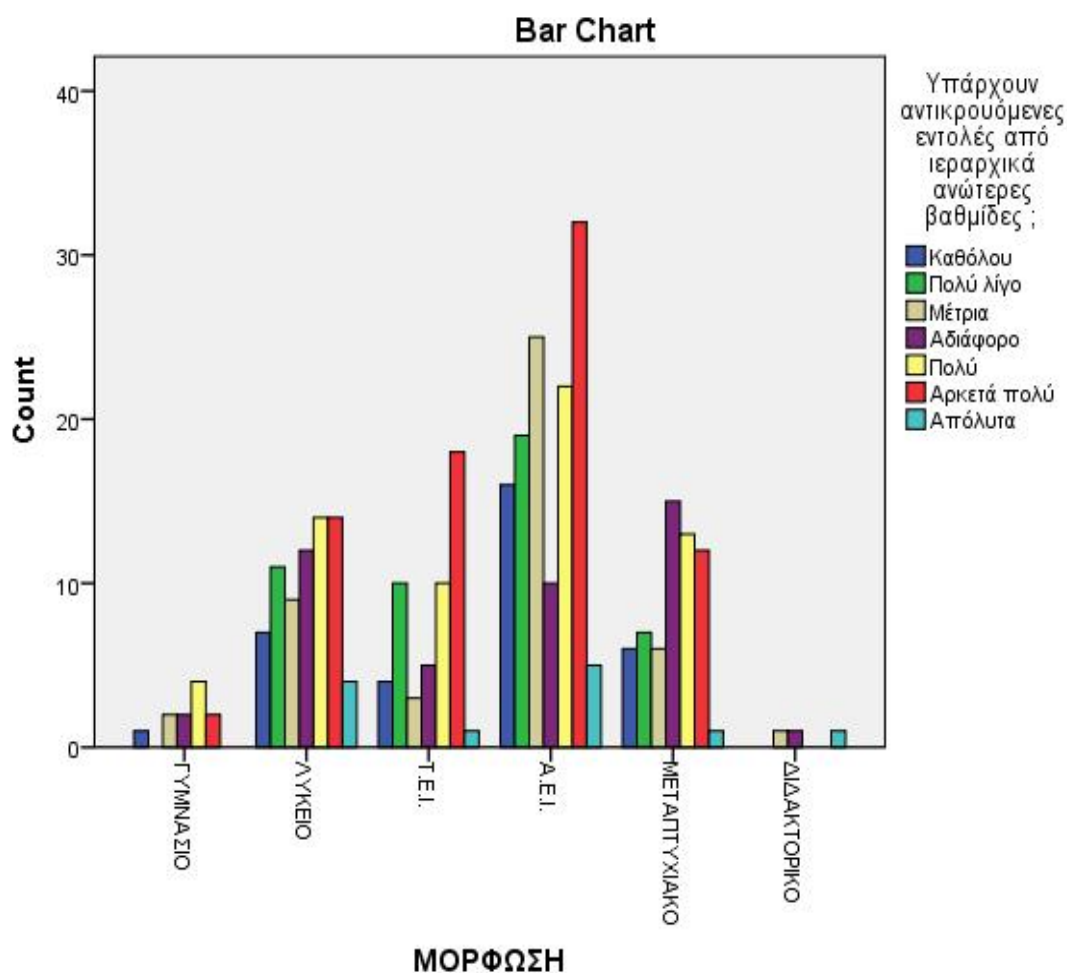


3β) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	2	2	4	2	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	7	11	9	12	14	14	4	71
Τ.Ε.Ι.	4	10	3	5	10	18	1	51
Α.Ε.Ι.	16	19	25	10	22	32	5	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	6	7	6	15	13	12	1	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	1	0	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	34	47	46	45	63	78	12	325

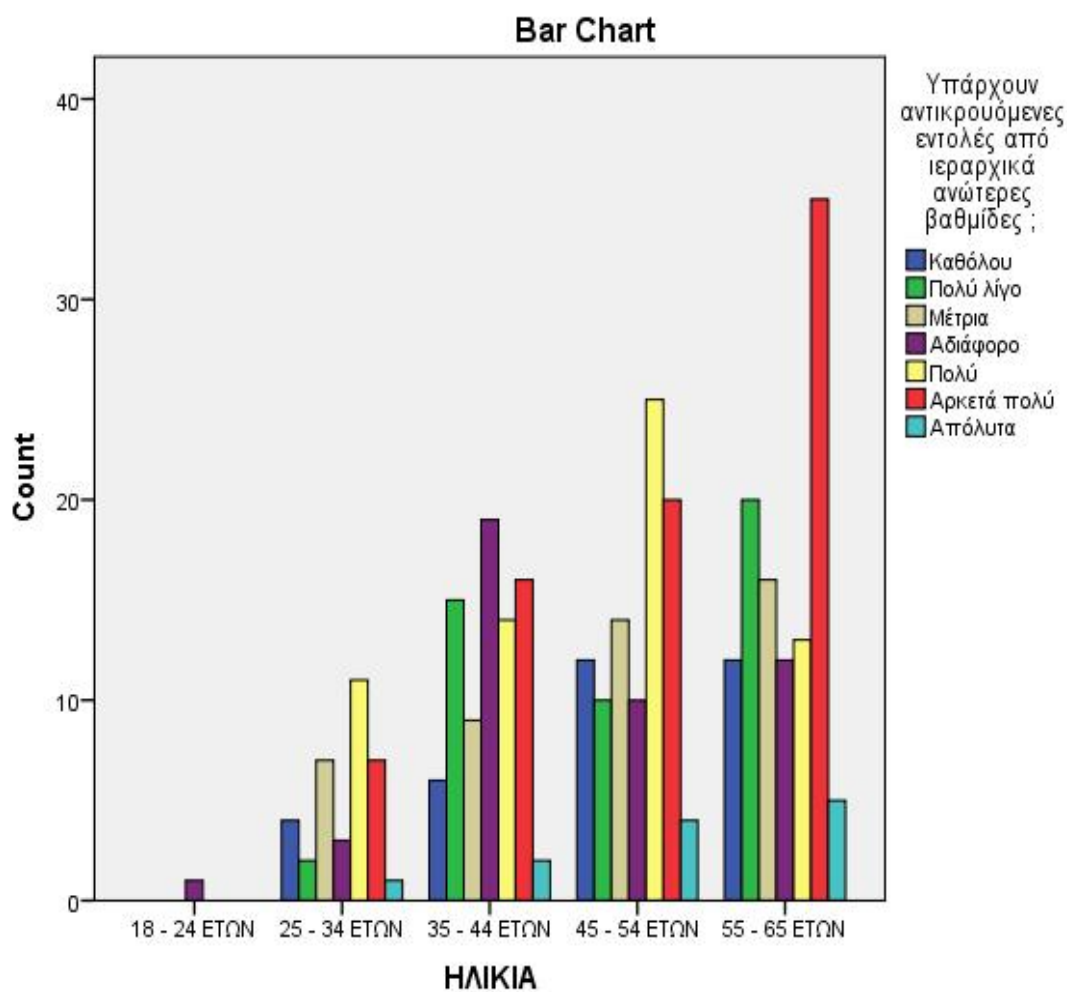
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



3γ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες;

ΗΛΙΚΙΑ	Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	4	2	7	3	11	7	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	6	15	9	19	14	16	2	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	12	10	14	10	25	20	4	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	12	20	16	12	13	35	5	113
ΣΥΝΟΛΑ	34	47	46	45	63	78	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

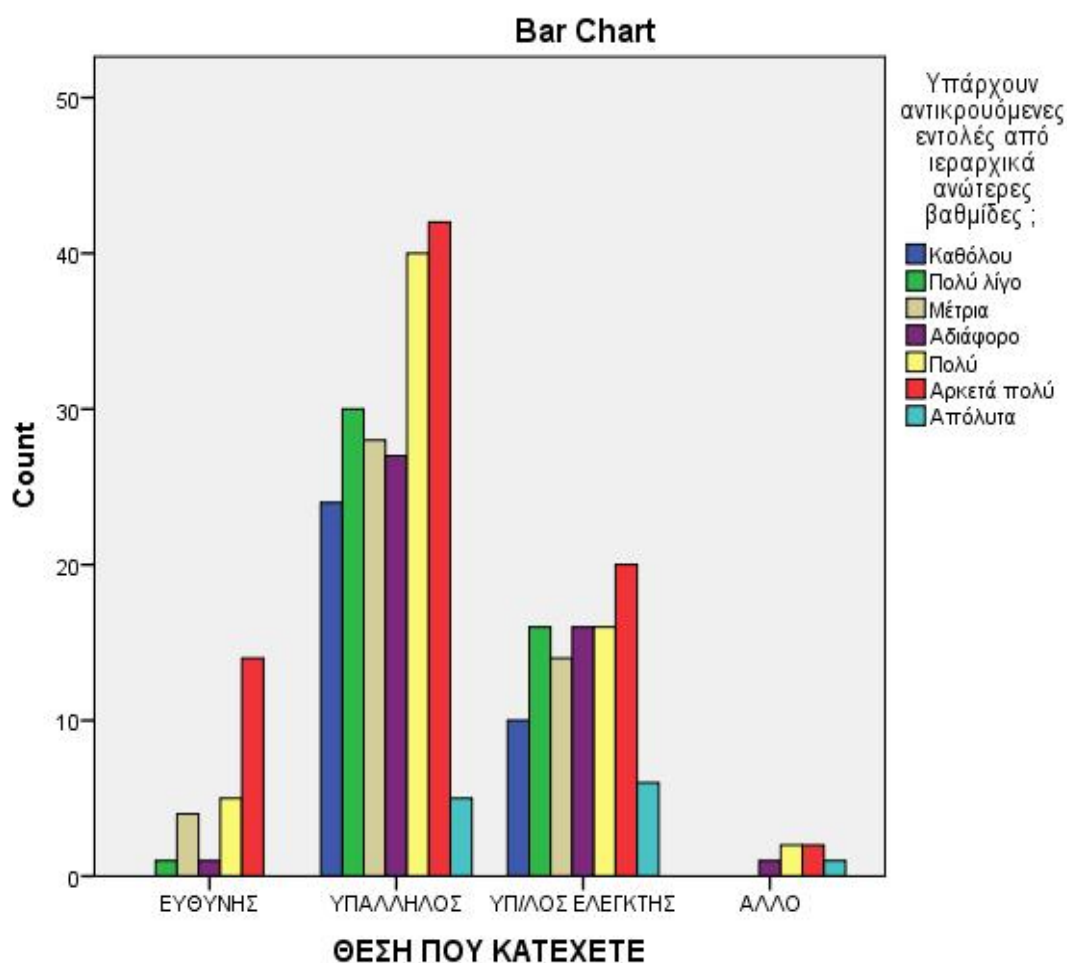


3δ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες, έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	1	4	1	5	14	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	24	30	28	27	40	42	5	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	10	16	14	16	16	20	6	98
ΑΛΛΟ	0	0	0	1	2	2	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	34	47	46	45	63	78	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

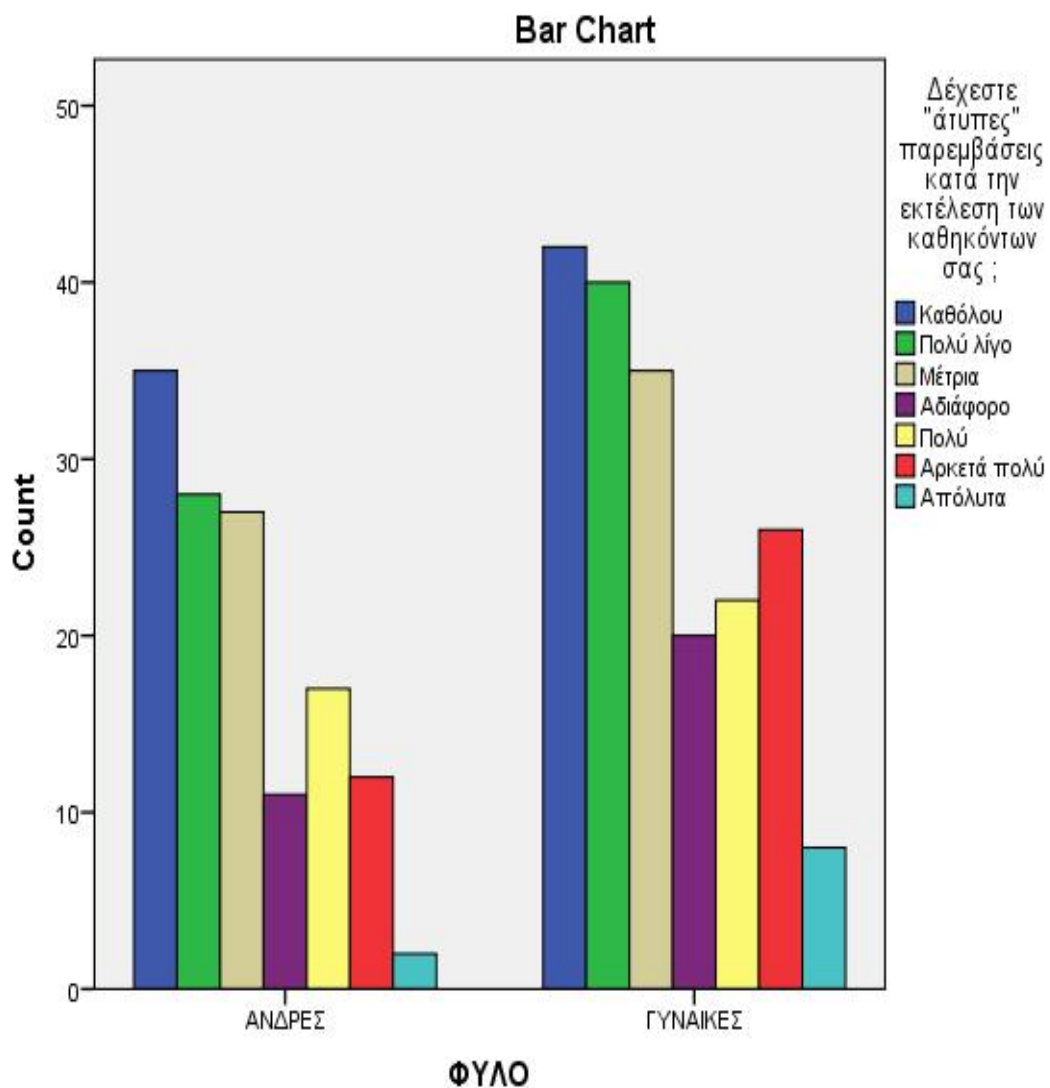


4α) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

ΦΥΛΟ	Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	35	28	27	11	17	12	2	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	42	40	35	20	22	26	8	193
ΣΥΝΟΛΑ	77	68	62	31	39	38	10	325

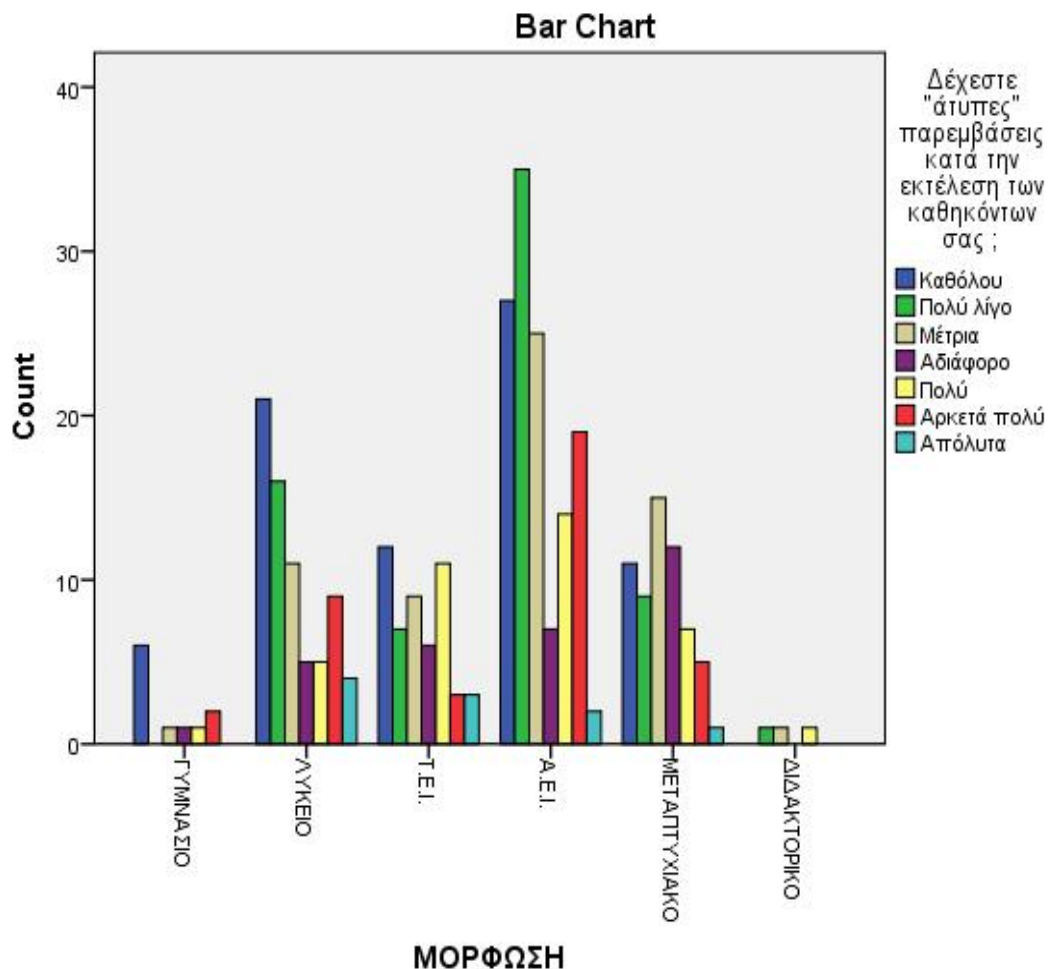
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



4β) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	6	0	1	1	1	2	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	21	16	11	5	5	9	4	71
Τ.Ε.Ι.	12	7	9	6	11	3	3	51
Α.Ε.Ι.	27	35	25	7	14	19	2	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	11	9	15	12	7	5	1	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	1	0	1	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	77	68	62	31	39	38	10	325

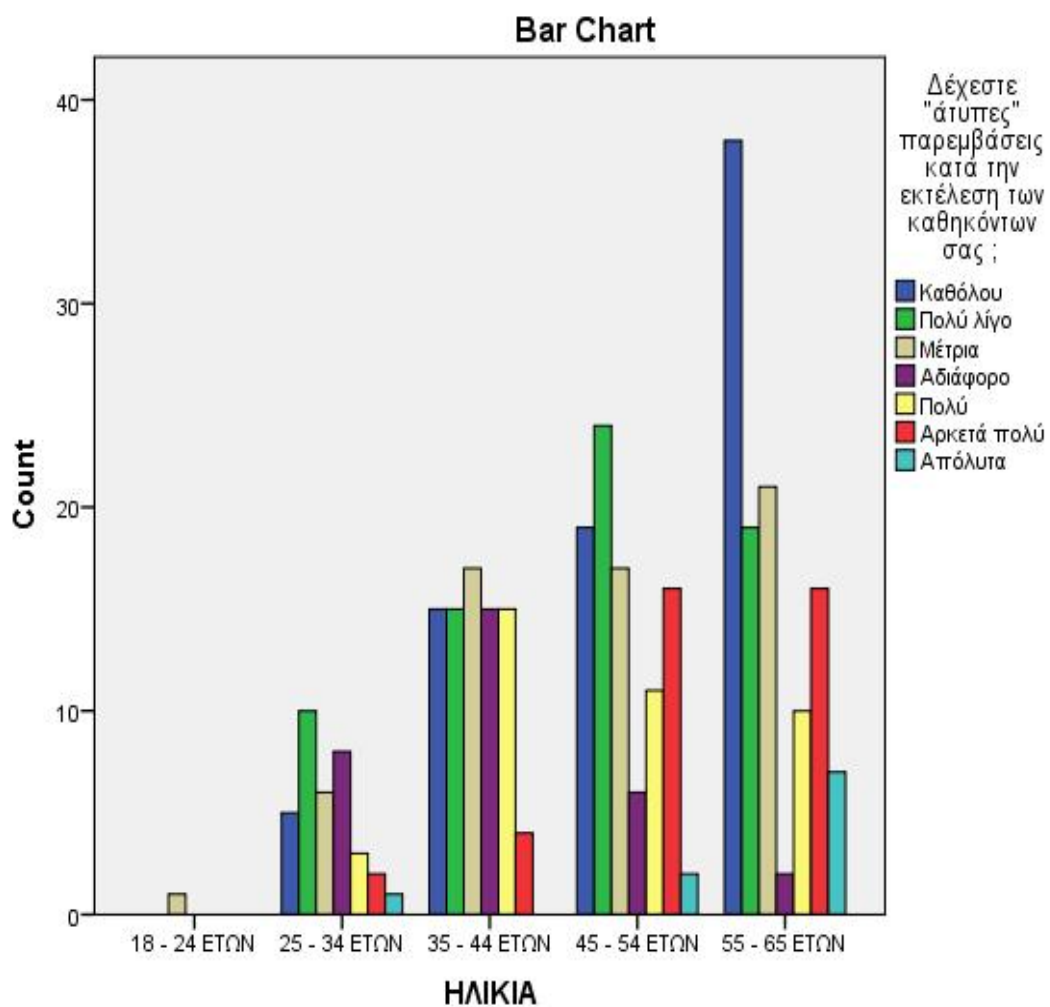
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



4γ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	5	10	6	8	3	2	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	15	15	17	15	15	4	0	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	19	24	17	6	11	16	2	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	38	19	21	2	10	16	7	113
ΣΥΝΟΛΑ	77	68	62	31	39	38	10	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

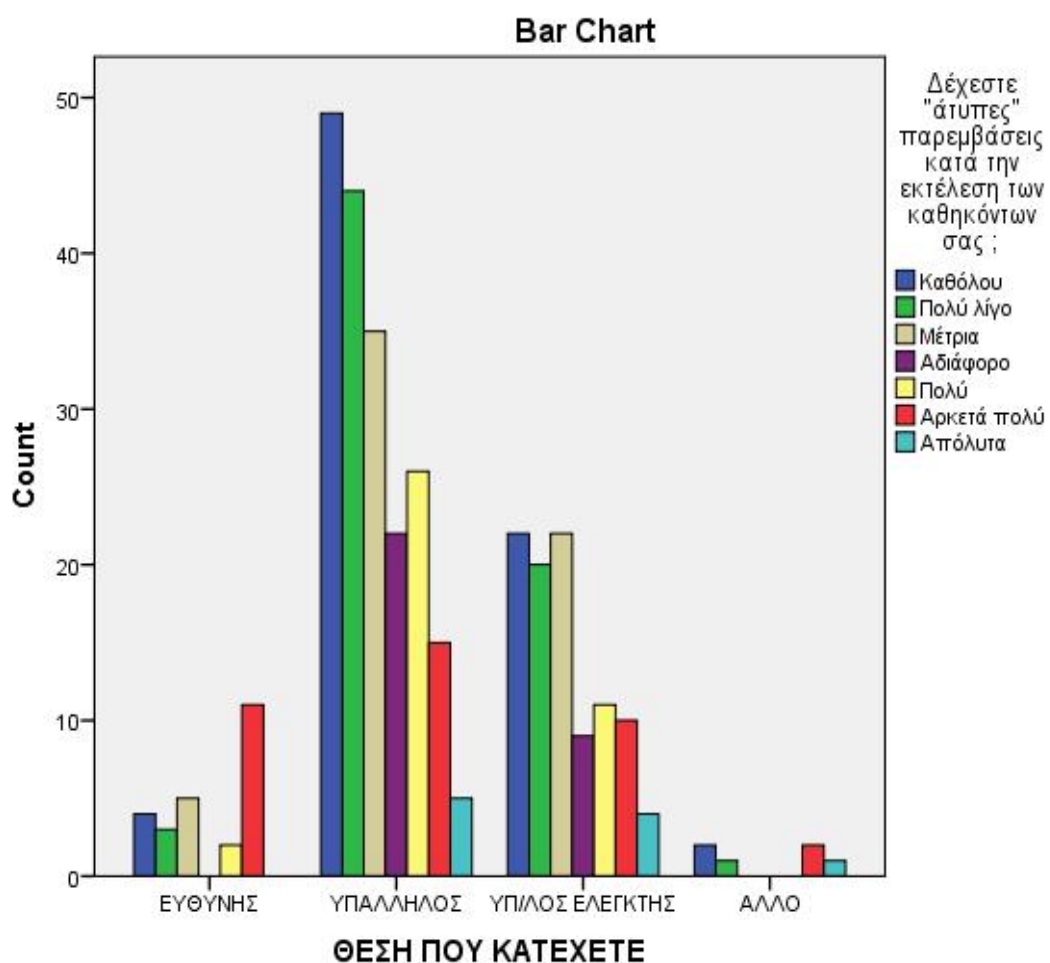


4δ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες, έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Δέχεστε "άτυπες" παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	3	5	0	2	11	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	49	44	35	22	26	15	5	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	22	20	22	9	11	10	4	98
ΑΛΛΟ	2	1	0	0	0	2	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	77	68	62	31	39	38	10	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

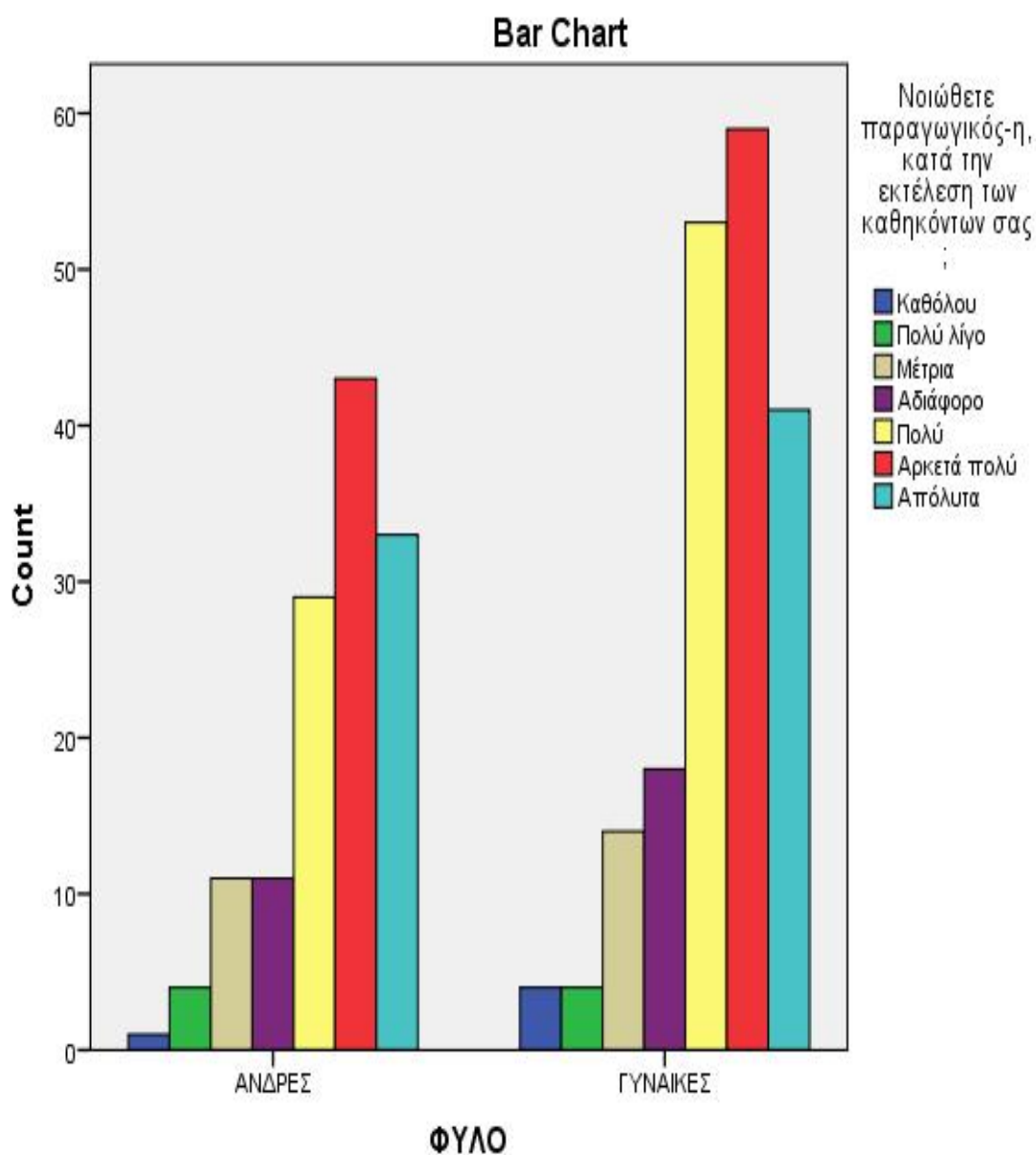


5α) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

ΦΥΛΟ	Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	1	4	11	11	29	43	33	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	4	4	14	18	53	59	41	193
ΣΥΝΟΛΑ	5	8	25	29	82	102	74	325

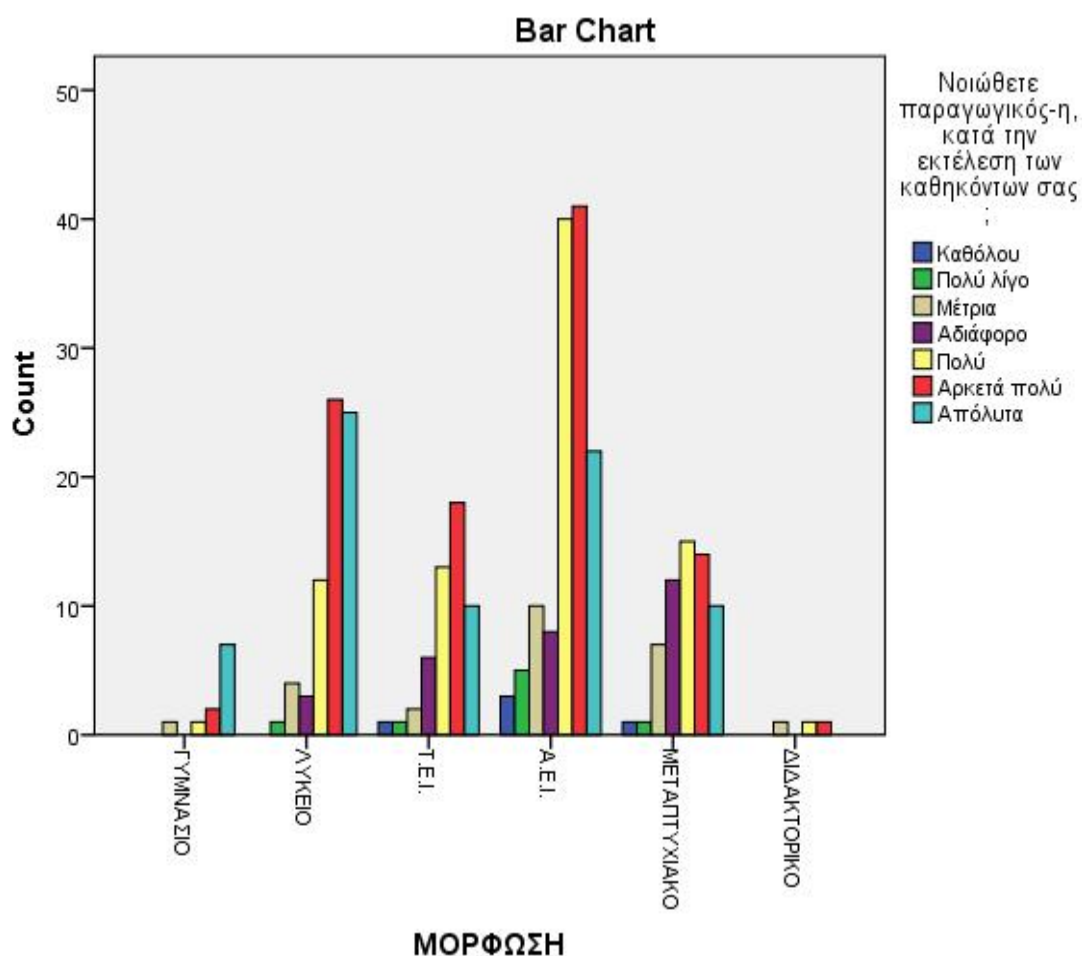
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



5β) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	1	0	1	2	7	11
ΛΥΚΕΙΟ	0	1	4	3	12	26	25	71
Τ.Ε.Ι.	1	1	2	6	13	18	10	51
Α.Ε.Ι.	3	5	10	8	40	41	22	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	1	7	12	15	14	10	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	0	1	1	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	5	8	25	29	82	102	74	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

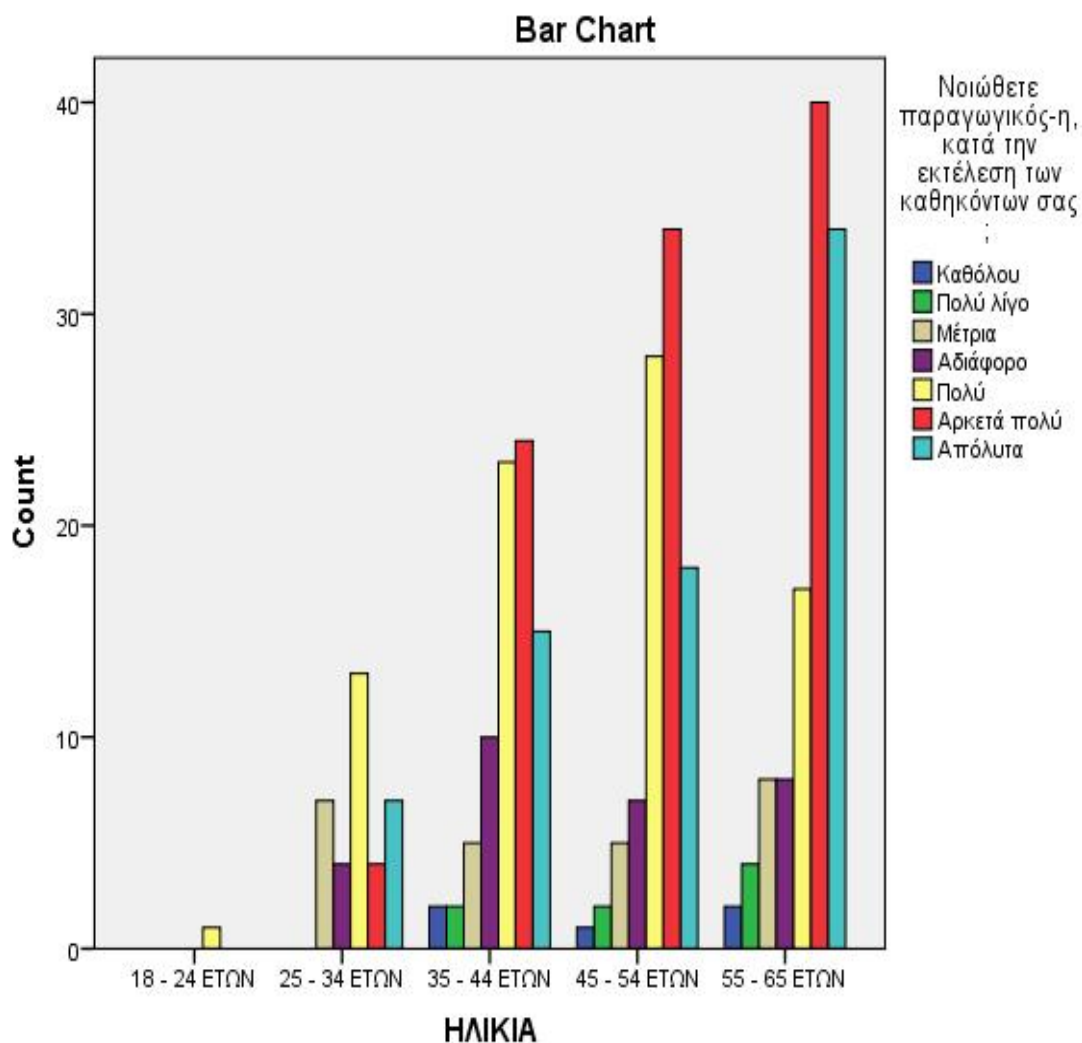


5γ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	0	7	4	13	4	7	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	2	5	10	23	24	15	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	1	2	5	7	28	34	18	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	2	4	8	8	17	40	34	113
ΣΥΝΟΛΑ	5	8	25	29	82	102	74	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

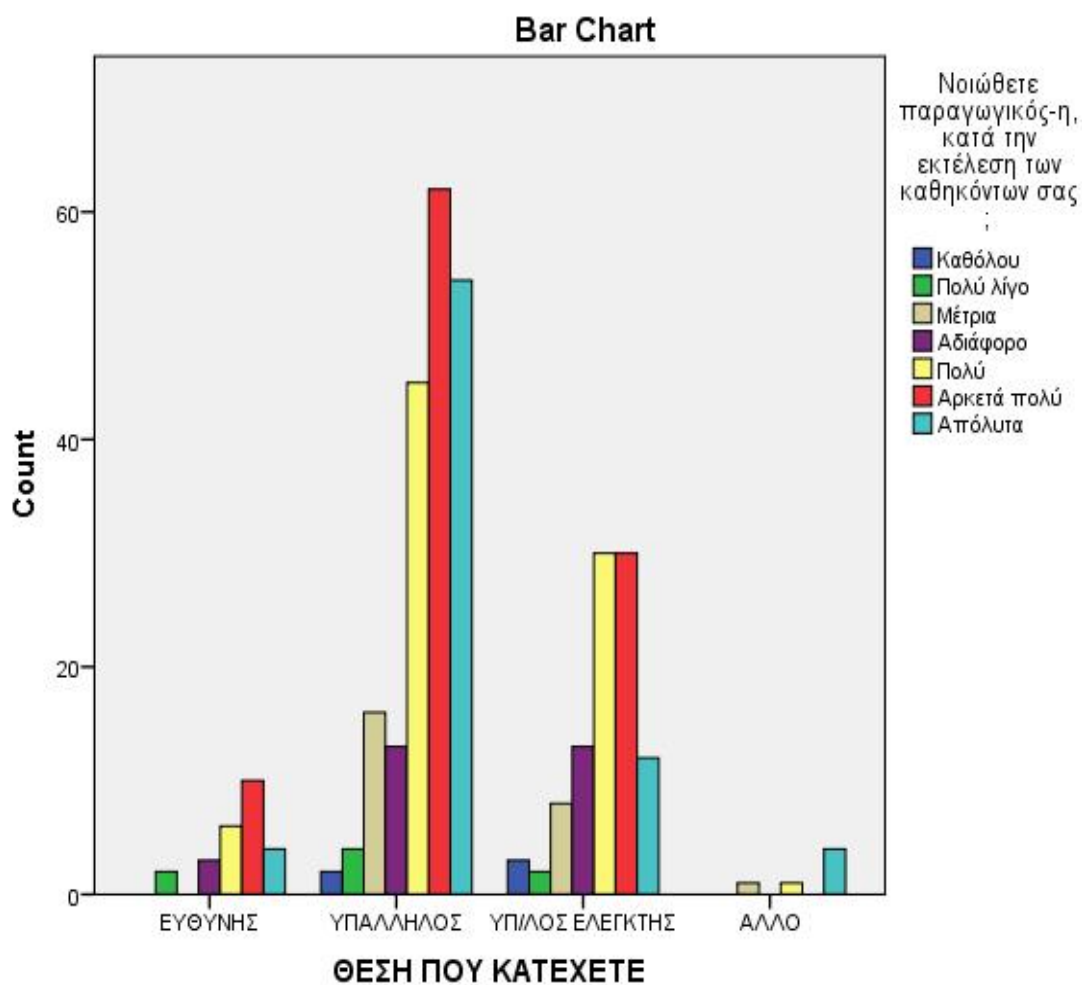


5δ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	2	0	3	6	10	4	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2	4	16	13	45	62	54	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	3	2	8	13	30	30	12	98
ΑΛΛΟ	0	0	1	0	1	0	4	6
ΣΥΝΟΛΑ	5	8	25	29	82	102	74	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

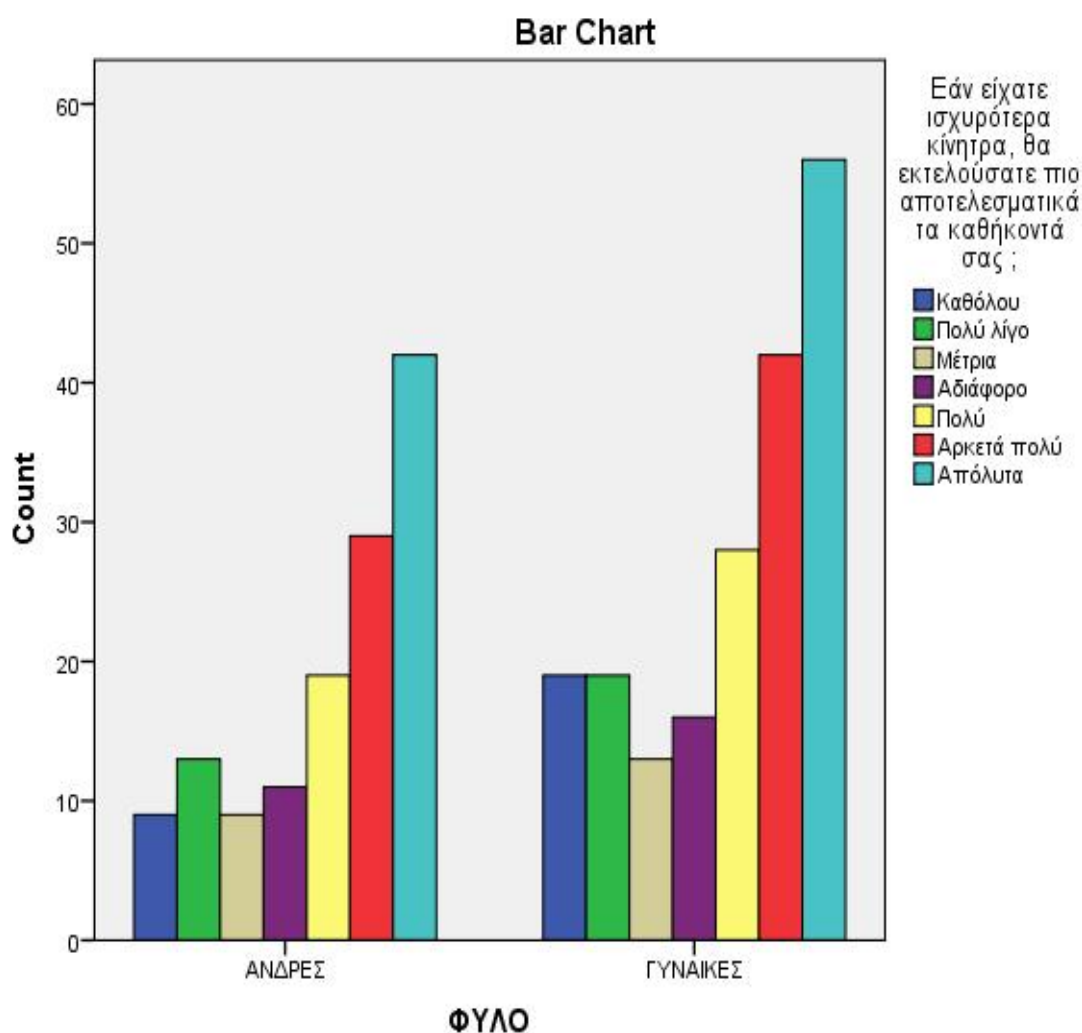


6α) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα, (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας ;

ΦΥΛΟ	Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	9	13	9	11	19	29	42	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	19	19	13	16	28	42	56	193
ΣΥΝΟΛΑ	28	32	22	27	47	71	98	325

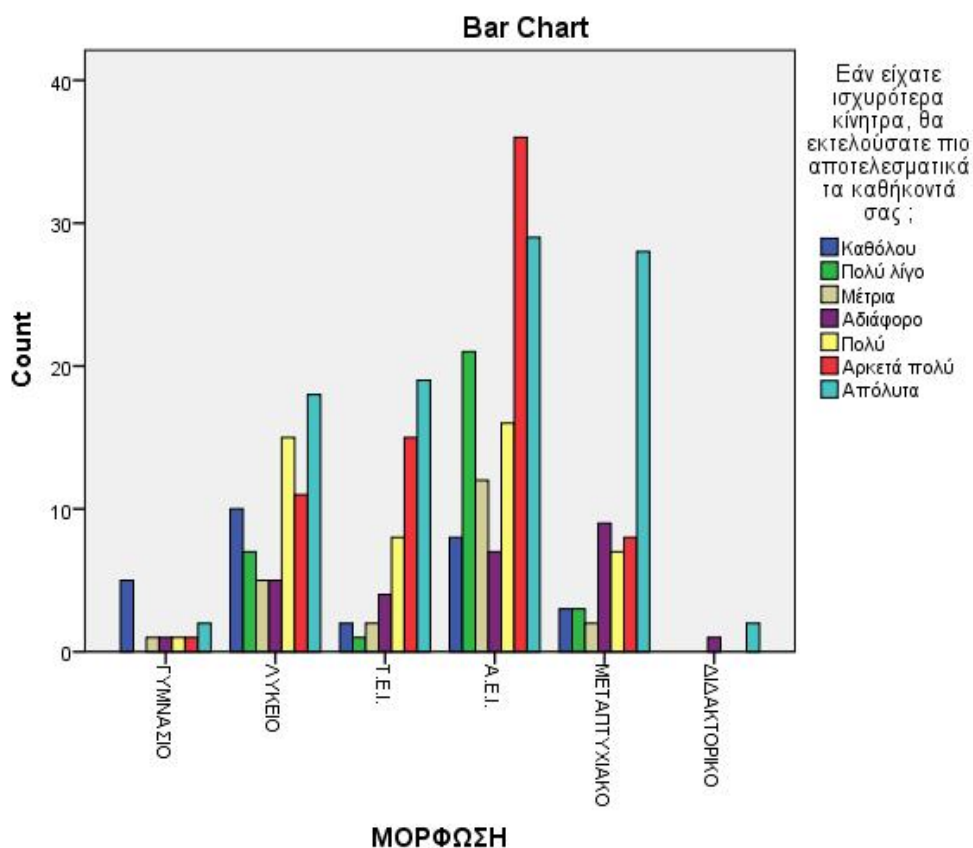
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6β) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα, (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	5	0	1	1	1	1	2	11
ΛΥΚΕΙΟ	10	7	5	5	15	11	18	71
Τ.Ε.Ι.	2	1	2	4	8	15	19	51
Α.Ε.Ι.	8	21	12	7	16	36	29	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3	3	2	9	7	8	28	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	0	0	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	28	32	22	27	47	71	98	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

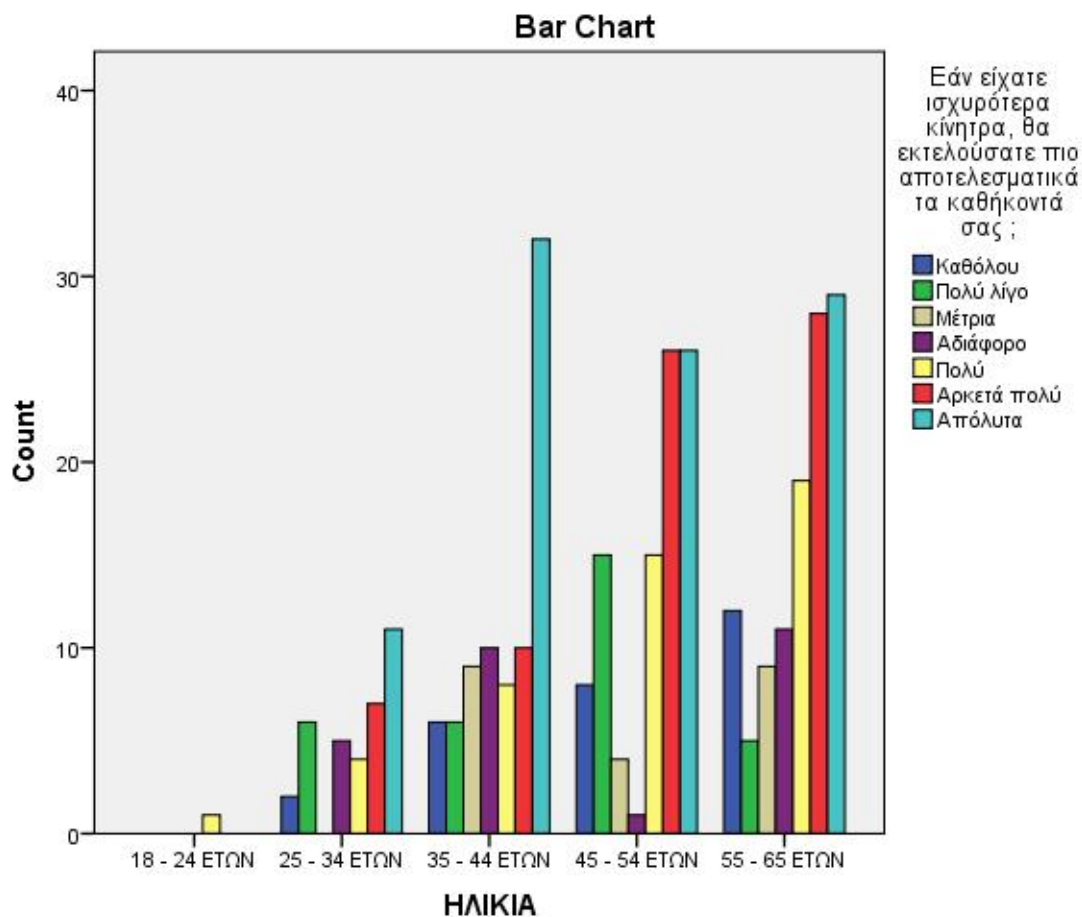


6γ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα, (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	6	0	5	4	7	11	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	6	6	9	10	8	10	32	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	8	15	4	1	15	26	26	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	12	5	9	11	19	28	29	113
ΣΥΝΟΛΑ	28	32	22	27	47	71	98	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

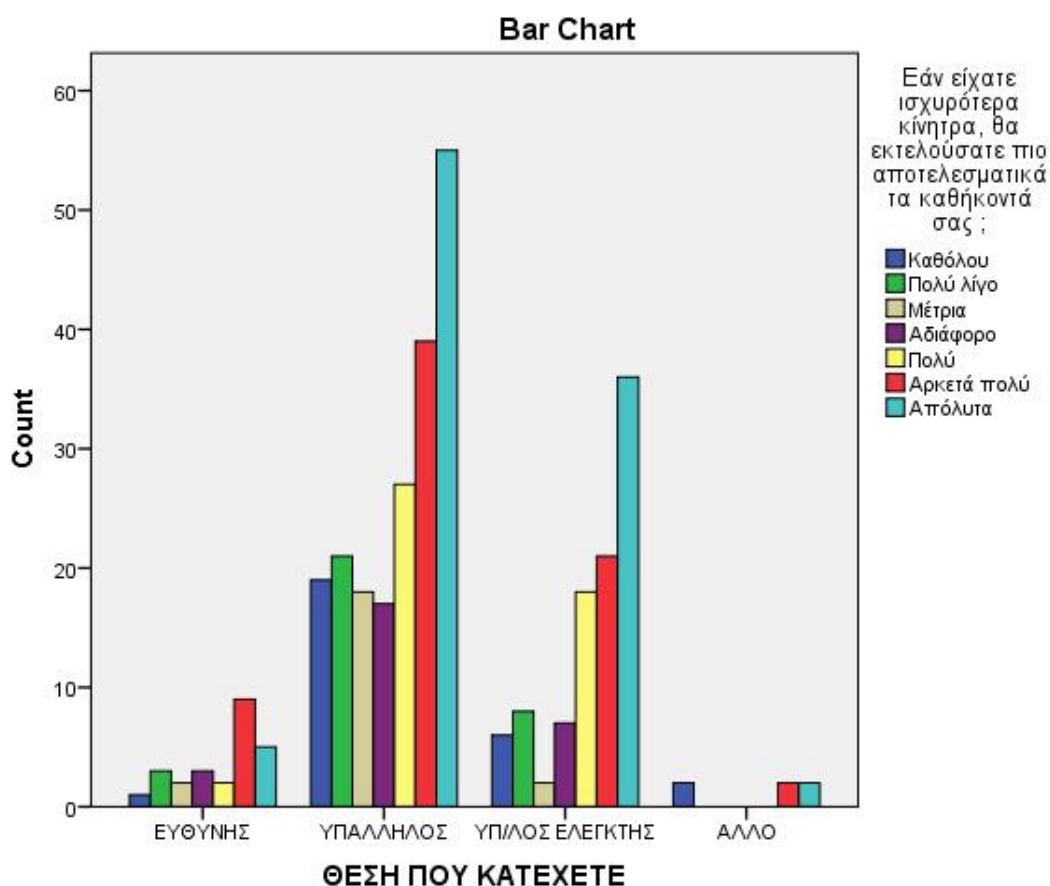


6δ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα, (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	3	2	3	2	9	5	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	19	21	18	17	27	39	55	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	6	8	2	7	18	21	36	98
ΑΛΛΟ	2	0	0	0	0	2	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	28	32	22	27	47	71	98	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

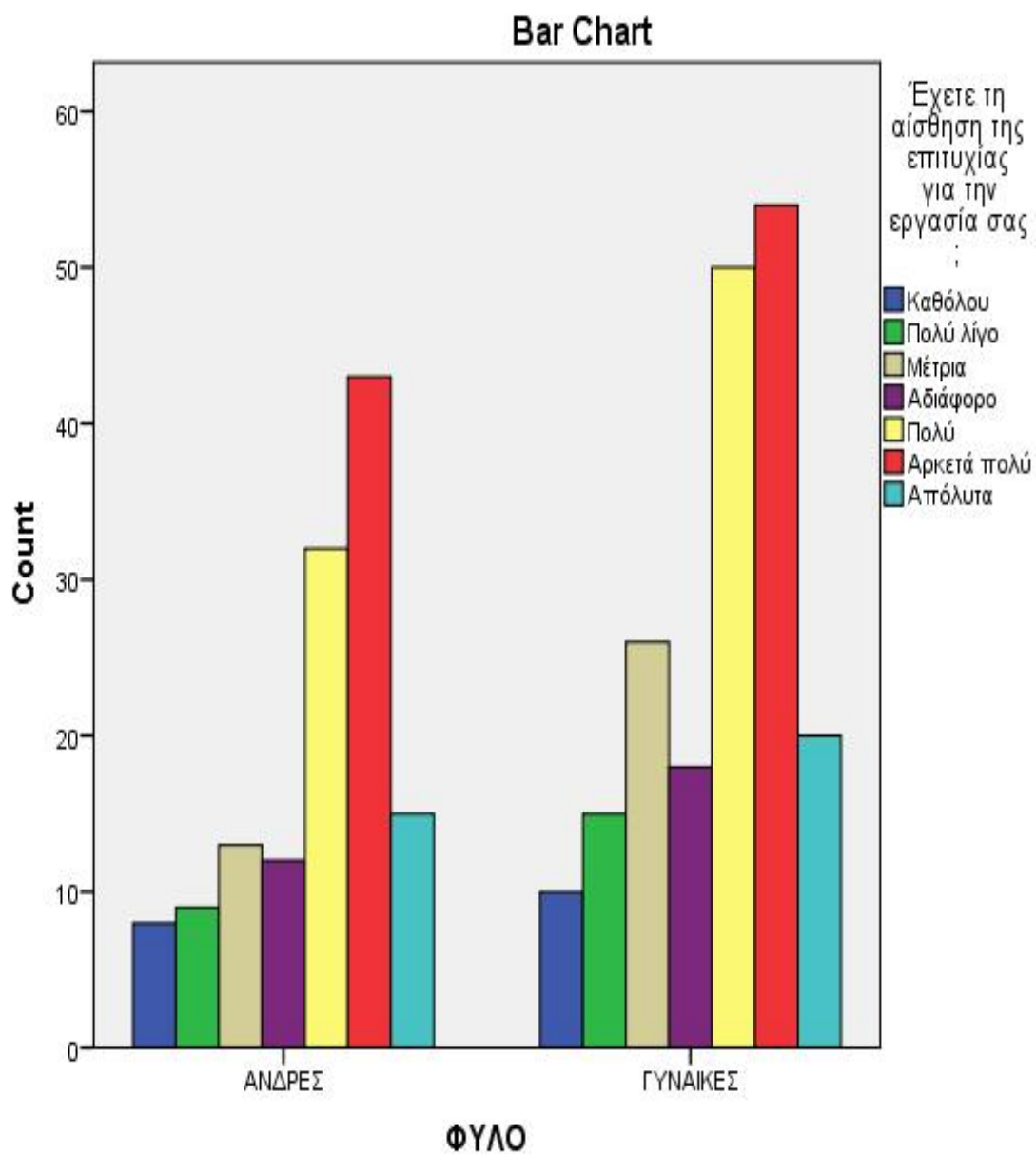


7α) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;

ΦΥΛΟ	Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	8	9	13	12	32	43	15	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	10	15	26	18	50	54	20	193
ΣΥΝΟΛΑ	18	24	39	30	82	97	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

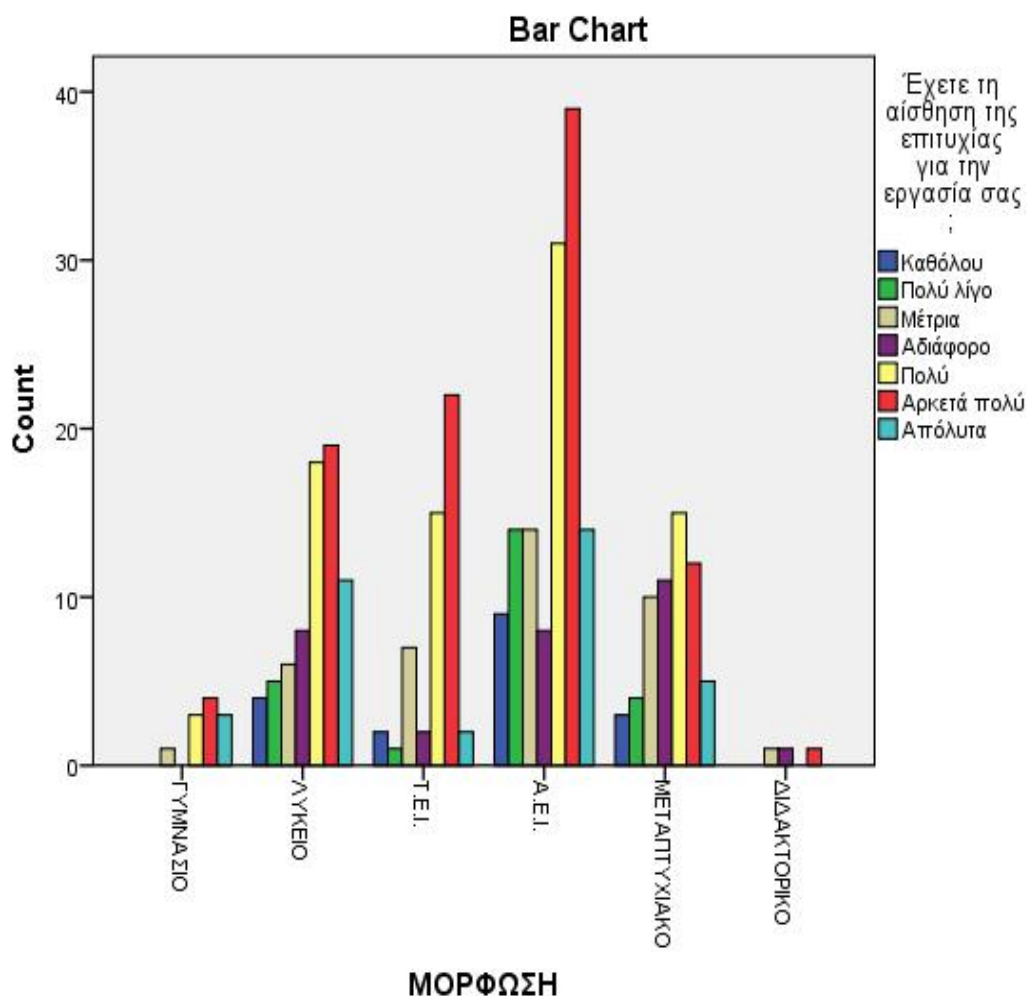


7β) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	1	0	3	4	3	11
ΛΥΚΕΙΟ	4	5	6	8	18	19	11	71
Τ.Ε.Ι.	2	1	7	2	15	22	2	51
Α.Ε.Ι.	9	14	14	8	31	39	14	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3	4	10	11	15	12	5	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	1	1	0	1	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	18	24	39	30	82	97	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

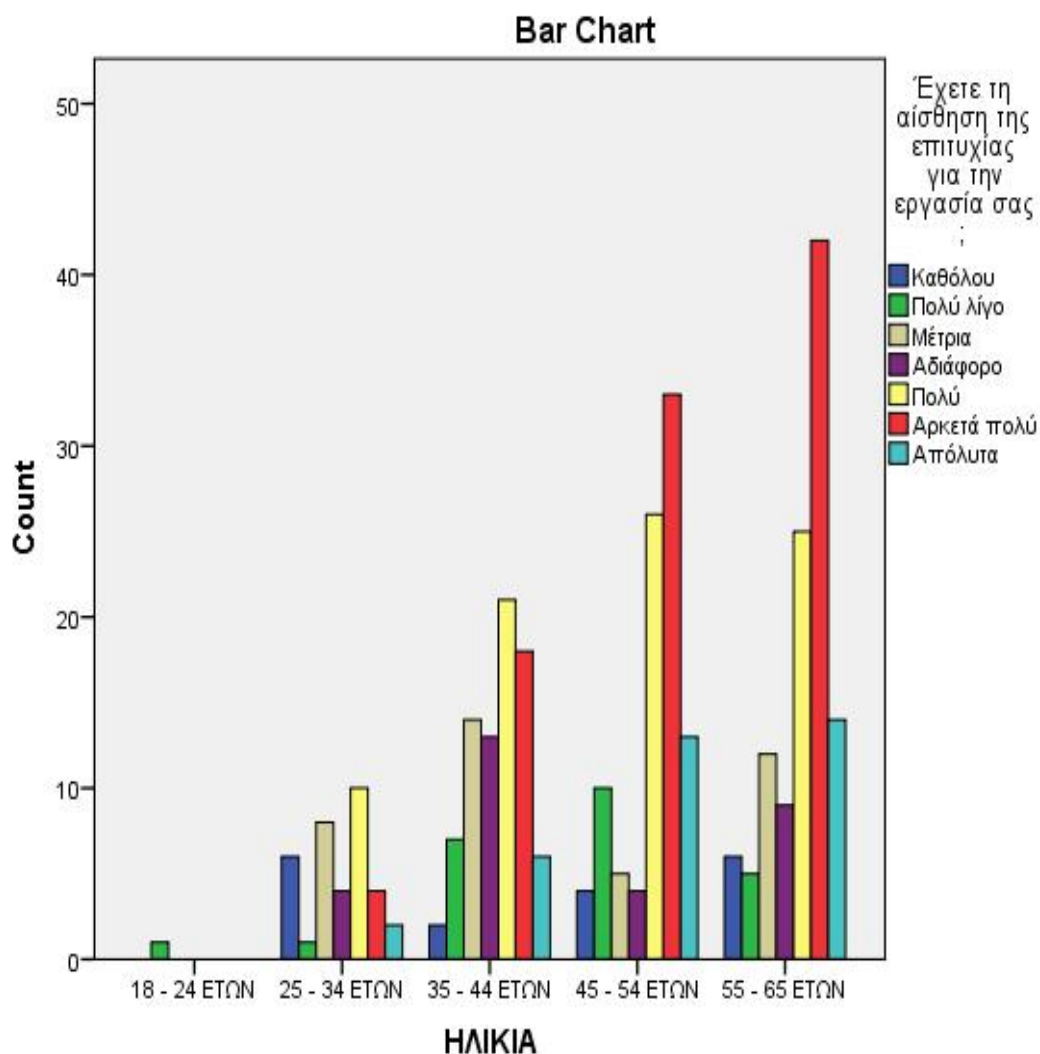


7γ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	6	1	8	4	10	4	2	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	7	14	13	21	18	6	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	4	10	5	4	26	33	13	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	6	5	12	9	25	42	14	113
ΣΥΝΟΛΑ	18	24	39	30	82	97	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

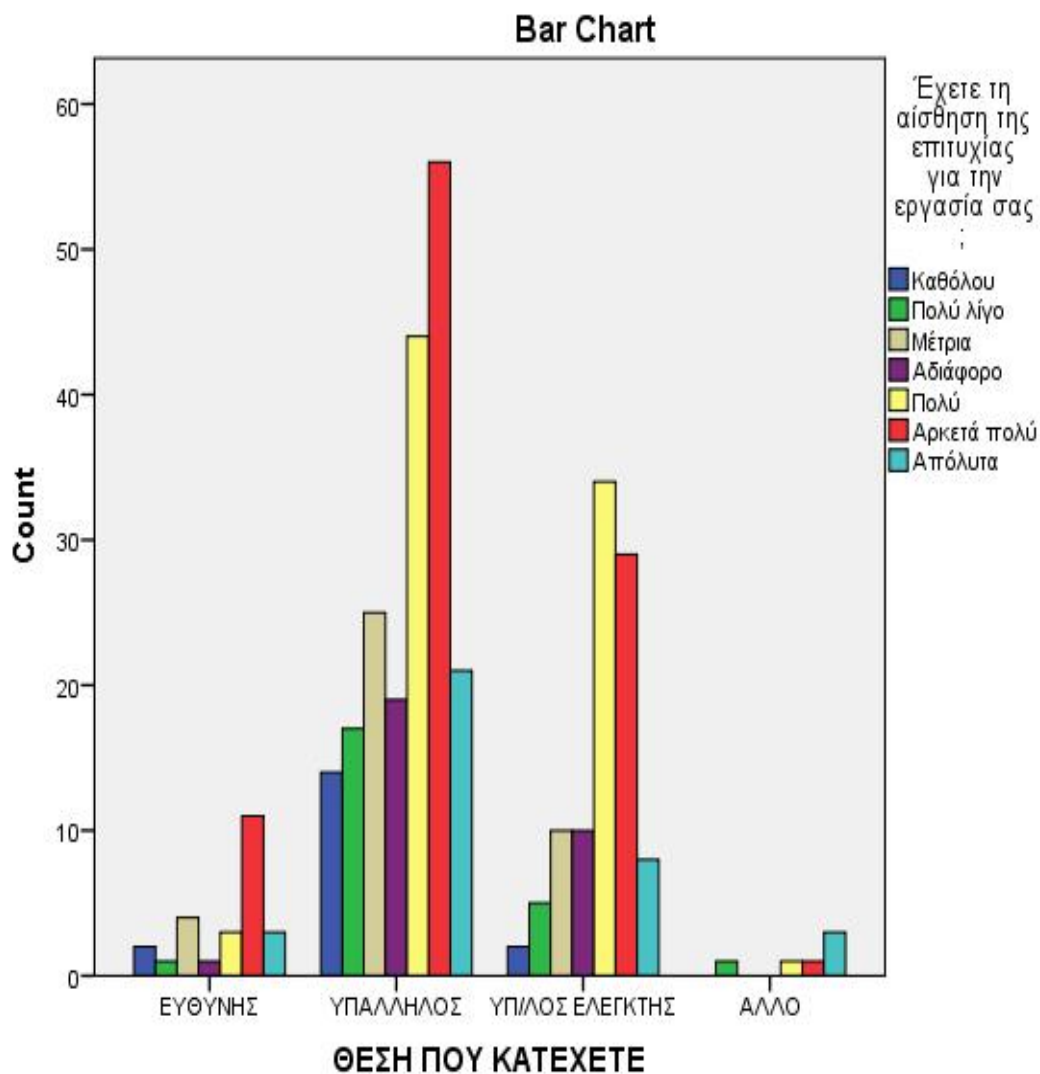


7δ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	2	1	4	1	3	11	3	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	14	17	25	19	44	56	21	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	2	5	10	10	34	29	8	98
ΑΛΛΟ	0	1	0	0	1	1	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	18	24	39	30	82	97	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

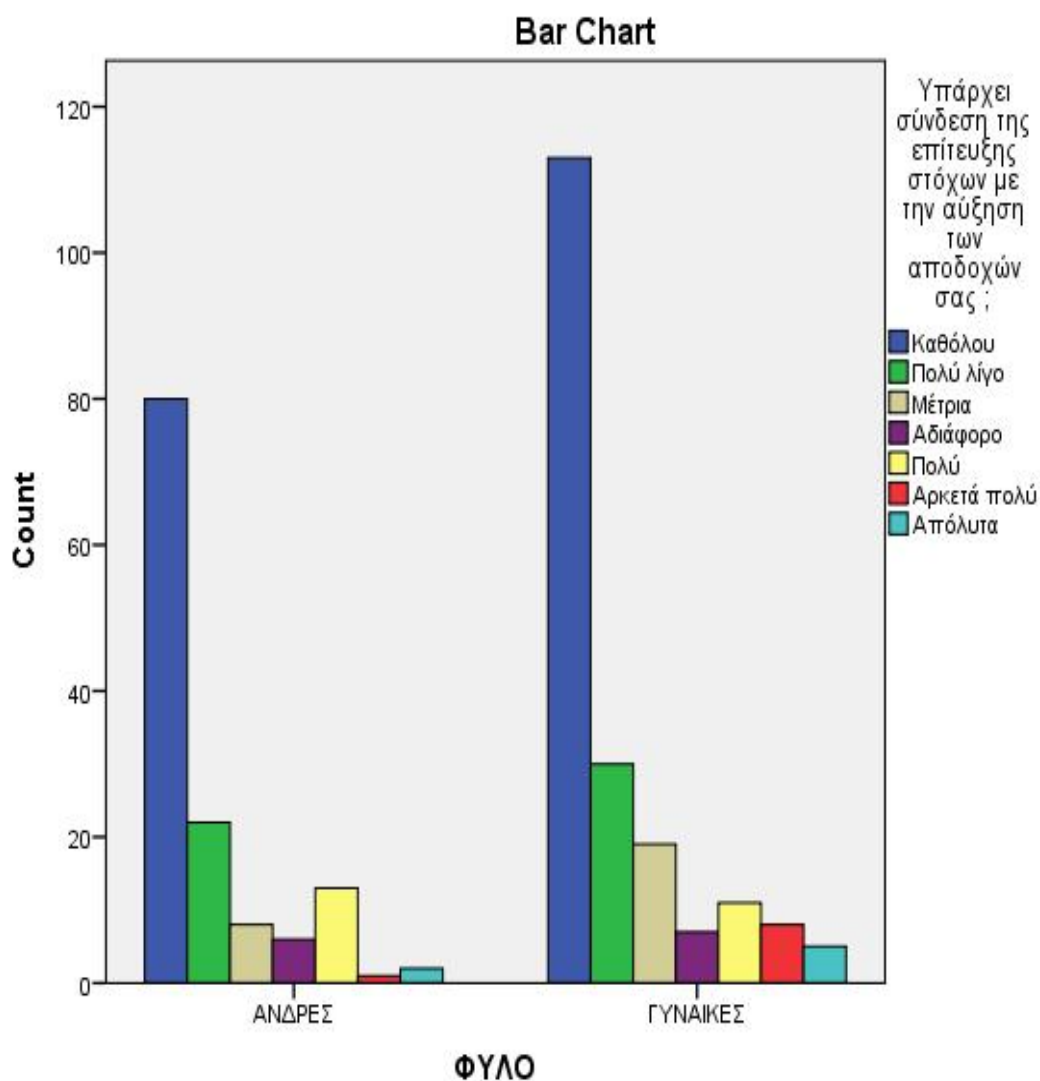


8α) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;

ΦΥΛΟ	Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	80	22	8	6	13	1	2	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	113	30	19	7	11	8	5	193
ΣΥΝΟΛΑ	193	52	27	13	24	9	7	325

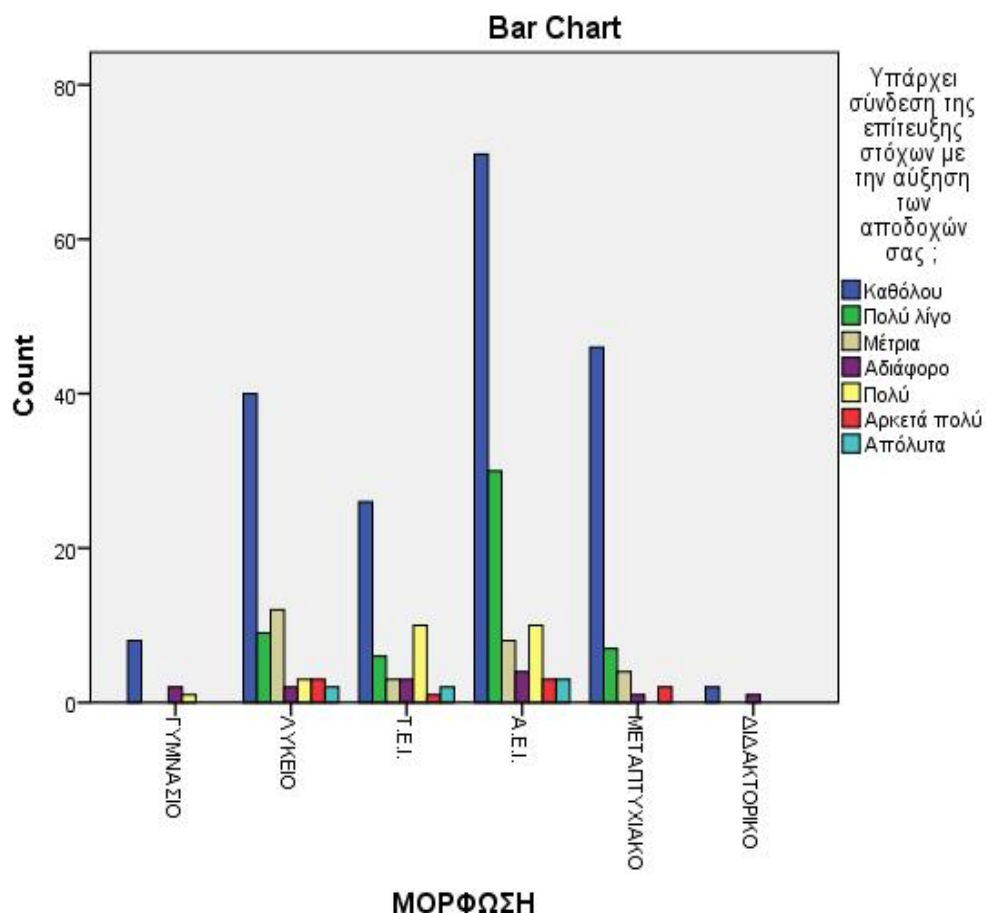
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



8β) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	8	0	0	2	1	0	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	40	9	12	2	3	3	2	71
Τ.Ε.Ι.	26	6	3	3	10	1	2	51
Α.Ε.Ι.	71	30	8	4	10	3	3	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	46	7	4	1	0	2	0	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	2	0	0	1	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	193	52	27	13	24	9	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

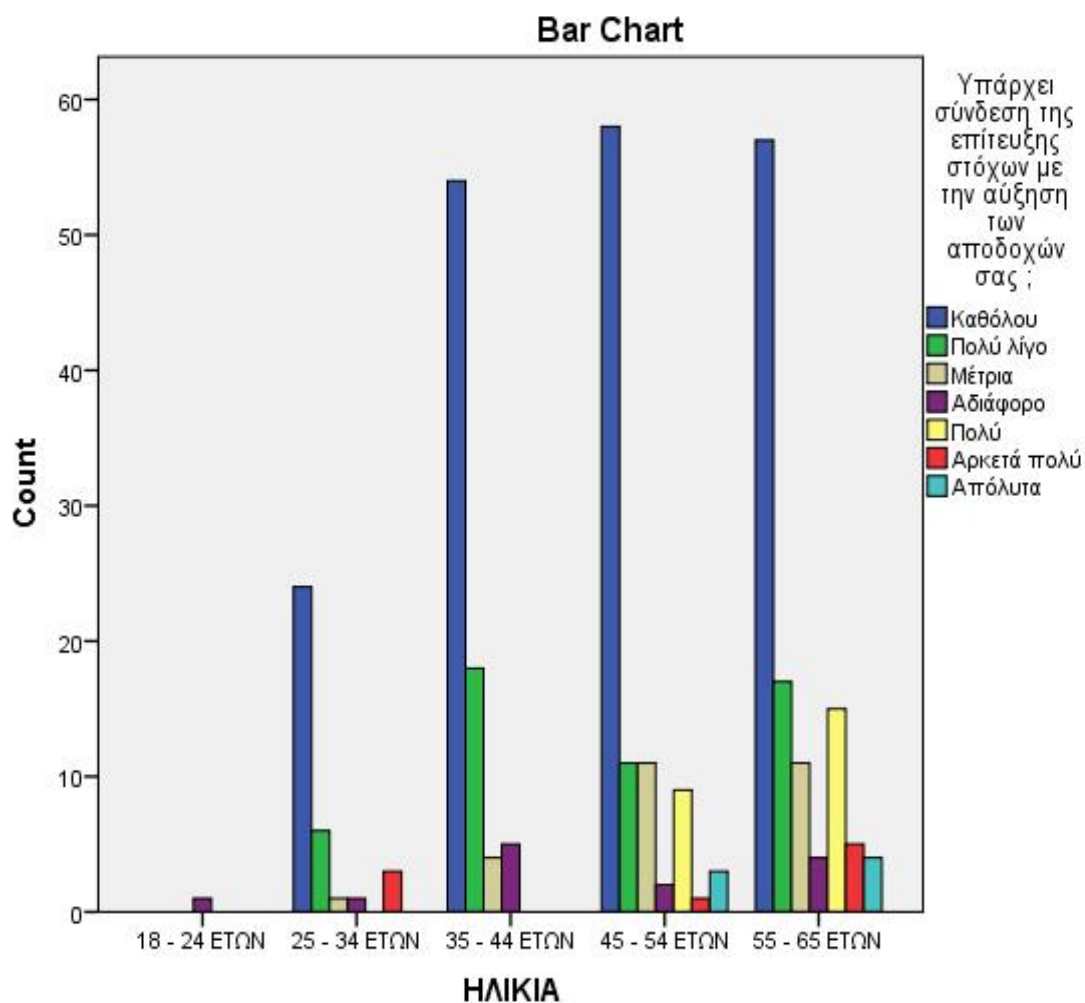


8γ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	24	6	1	1	0	3	0	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	54	18	4	5	0	0	0	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	58	11	11	2	9	1	3	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	57	17	11	4	15	5	4	113
ΣΥΝΟΛΑ	193	52	27	13	24	9	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

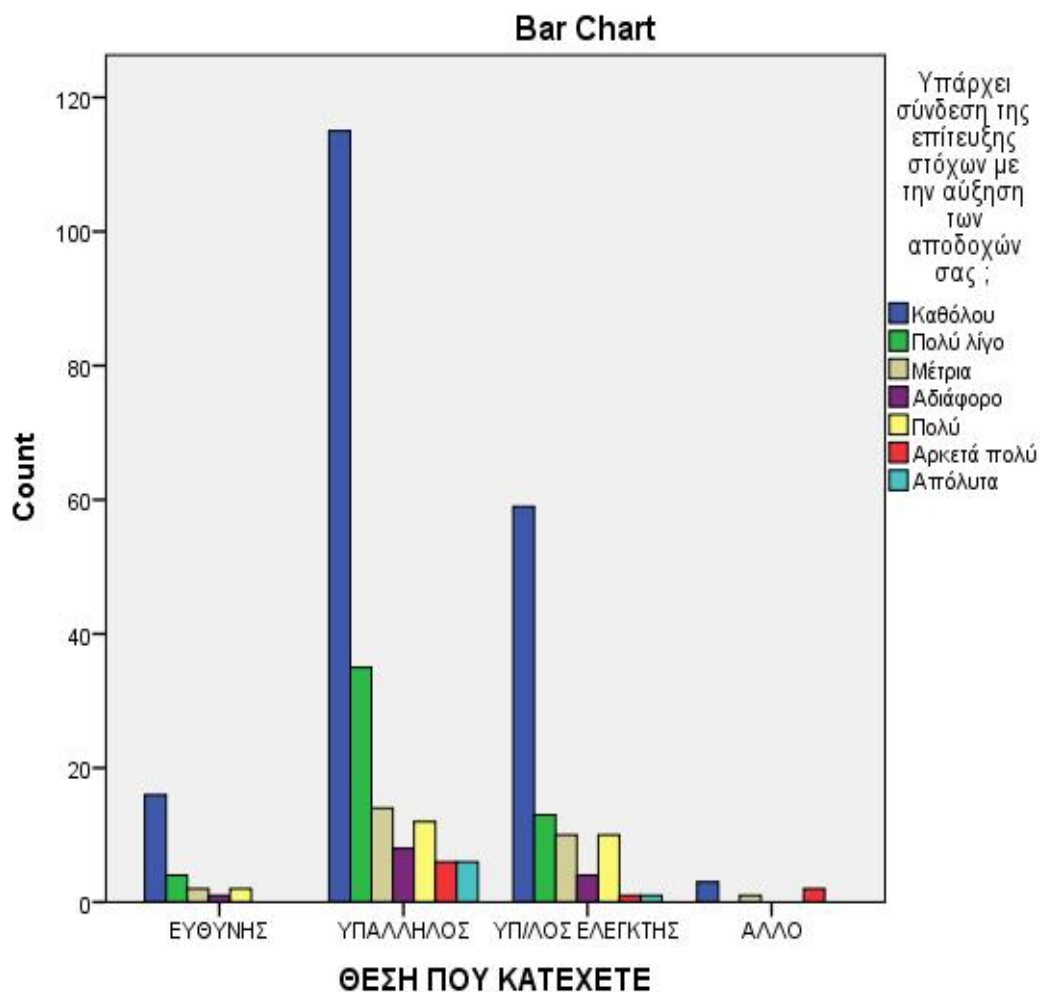


8δ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	16	4	2	1	2	0	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	115	35	14	8	12	6	6	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	59	13	10	4	10	1	1	98
ΆΛΛΟ	3	0	1	0	0	2	0	6
ΣΥΝΟΛΟ	193	52	27	13	24	9	7	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

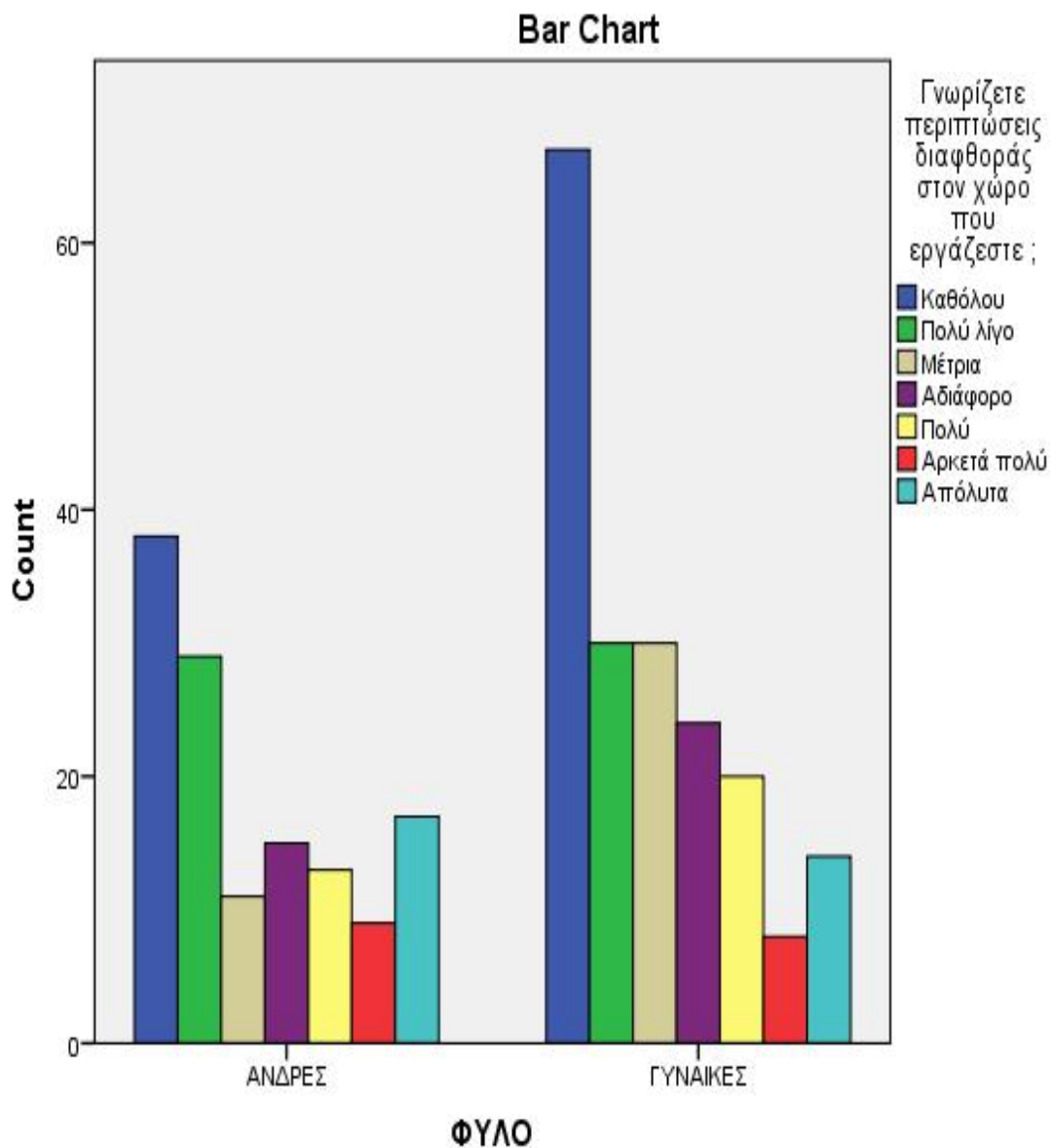


9α) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;

ΦΥΛΟ	Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	38	29	11	15	13	9	17	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	67	30	30	24	20	8	14	193
ΣΥΝΟΛΑ	105	59	41	39	33	17	31	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

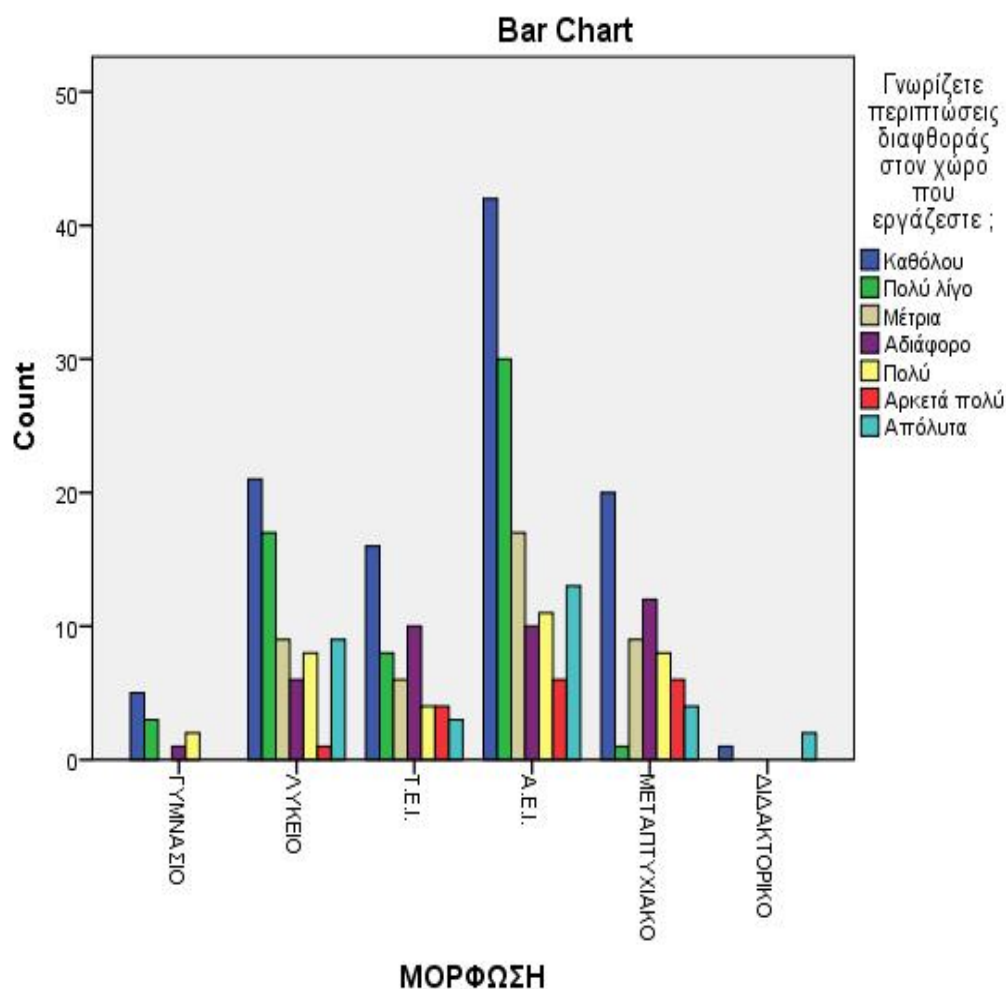


9β) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	5	3	0	1	2	0	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	21	17	9	6	8	1	9	71
Τ.Ε.Ι.	16	8	6	10	4	4	3	51
Α.Ε.Ι.	42	30	17	10	11	6	13	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	20	1	9	12	8	6	4	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	0	0	0	0	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	105	59	41	39	33	17	31	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

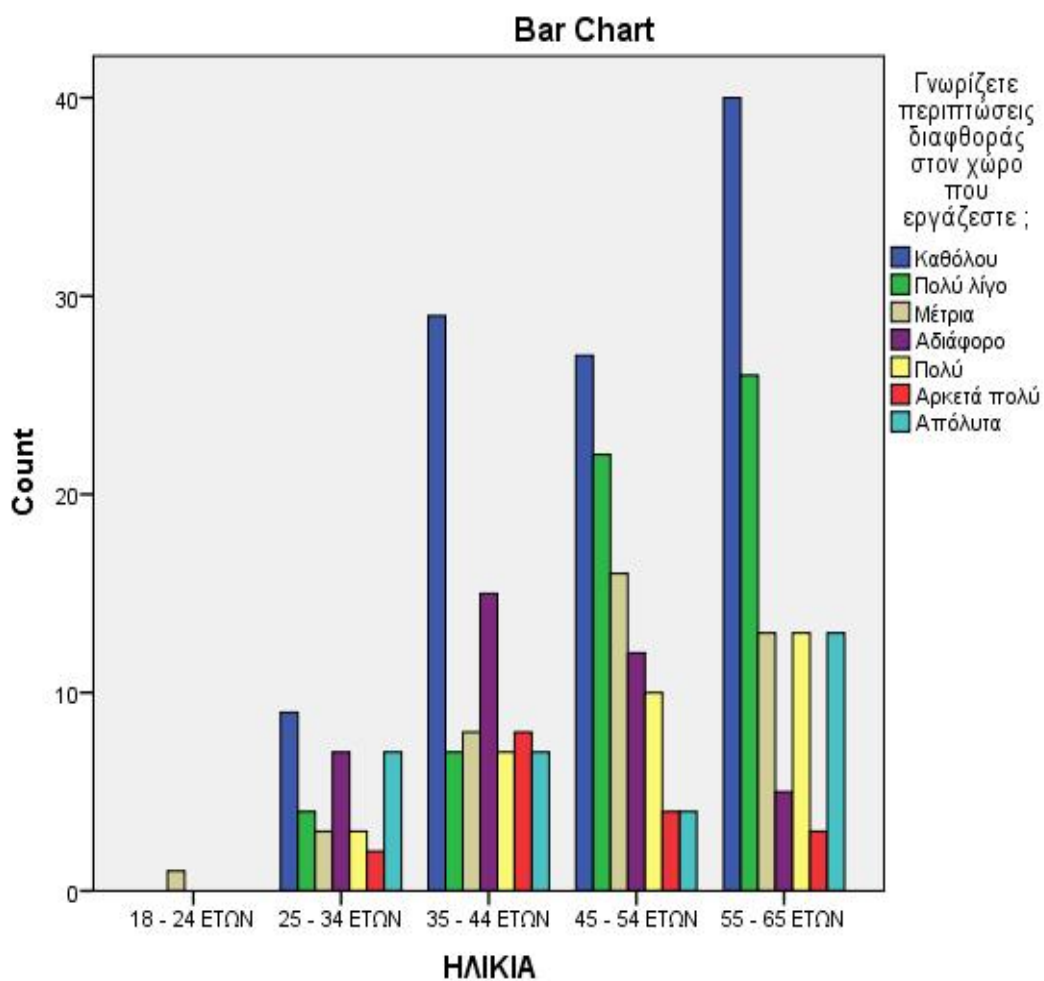


9γ) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;

ΗΛΙΚΙΑ	Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	9	4	3	7	3	2	7	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	29	7	8	15	7	8	7	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	27	22	16	12	10	4	4	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	40	26	13	5	13	3	13	113
ΣΥΝΟΛΑ	105	59	41	39	33	17	31	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

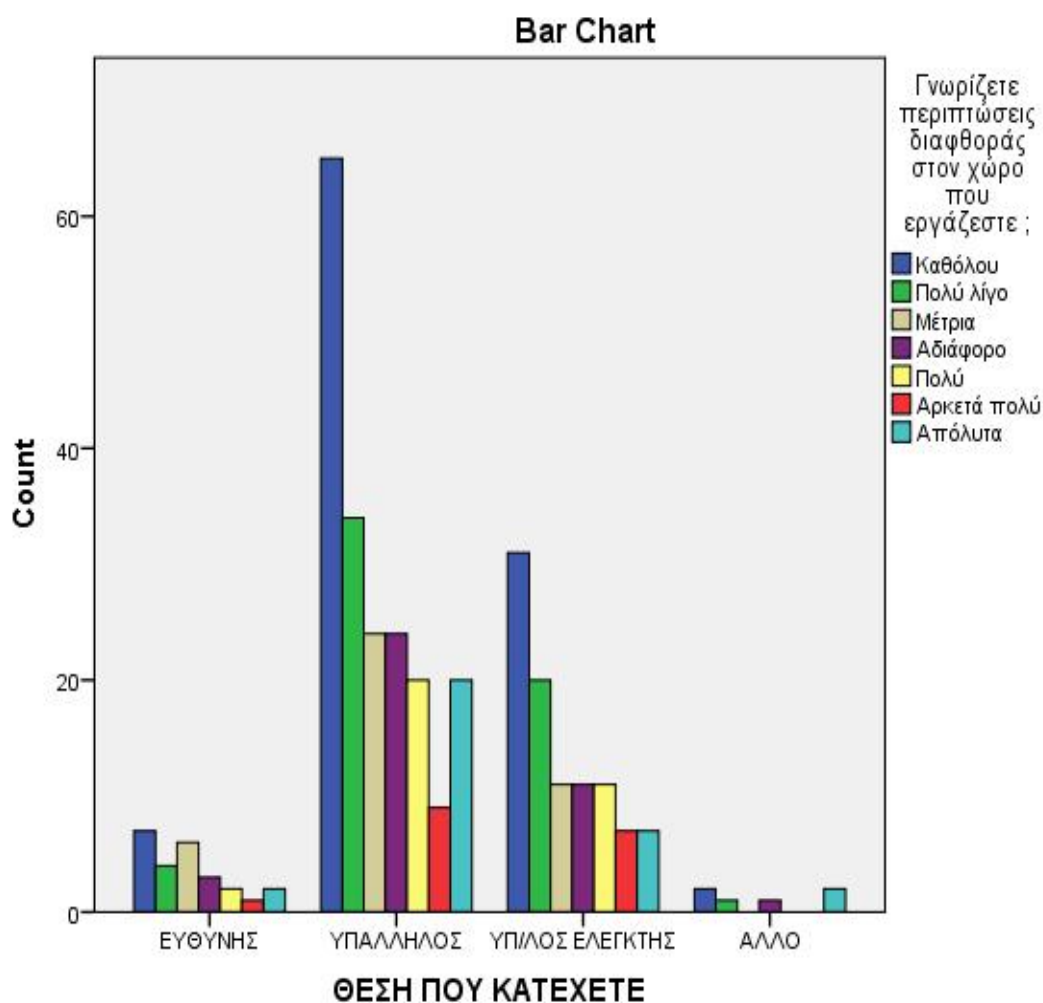


9δ) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	7	4	6	3	2	1	2	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	65	34	24	24	20	9	20	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	31	20	11	11	11	7	7	98
ΑΛΛΟ	2	1	0	1	0	0	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	105	59	41	39	33	17	31	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

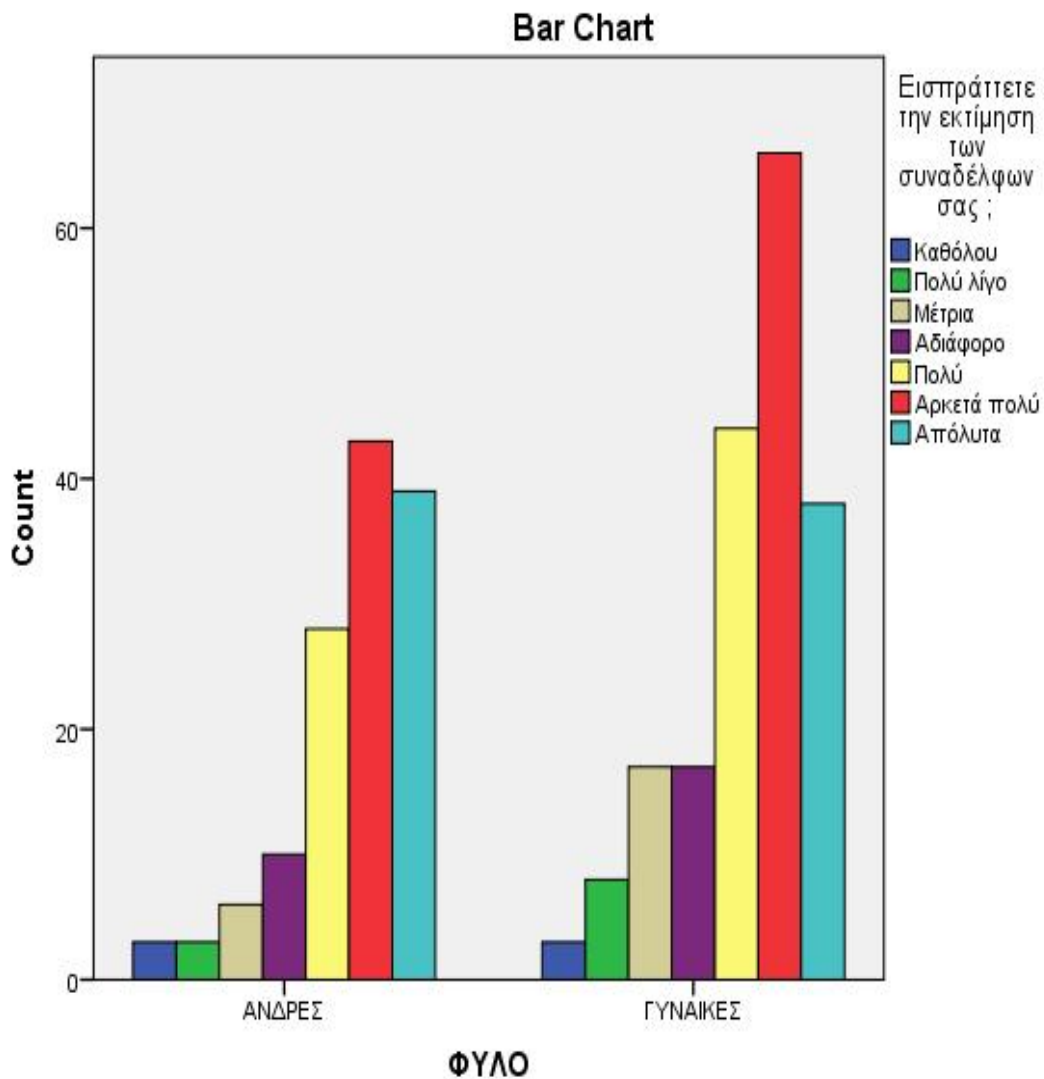


10α) Η δέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;

ΦΥΛΟ	Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	3	3	6	10	28	43	39	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	3	8	17	17	44	66	38	193
ΣΥΝΟΛΑ	6	11	23	27	72	109	77	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

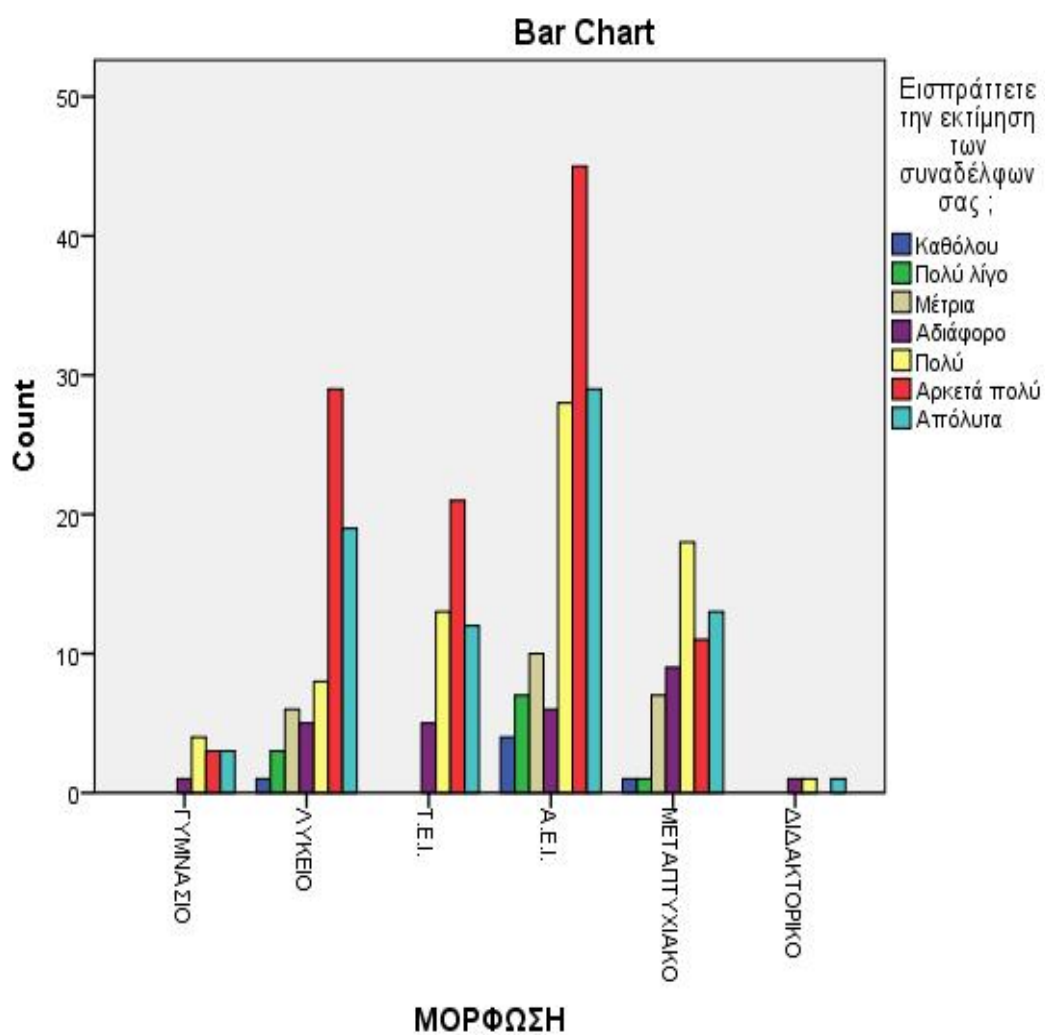


10β) Η δέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	1	4	3	3	11
ΛΥΚΕΙΟ	1	3	6	5	8	29	19	71
Τ.Ε.Ι.	0	0	0	5	13	21	12	51
Α.Ε.Ι.	4	7	10	6	28	45	29	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	1	7	9	18	11	13	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	1	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	6	11	23	27	72	109	77	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

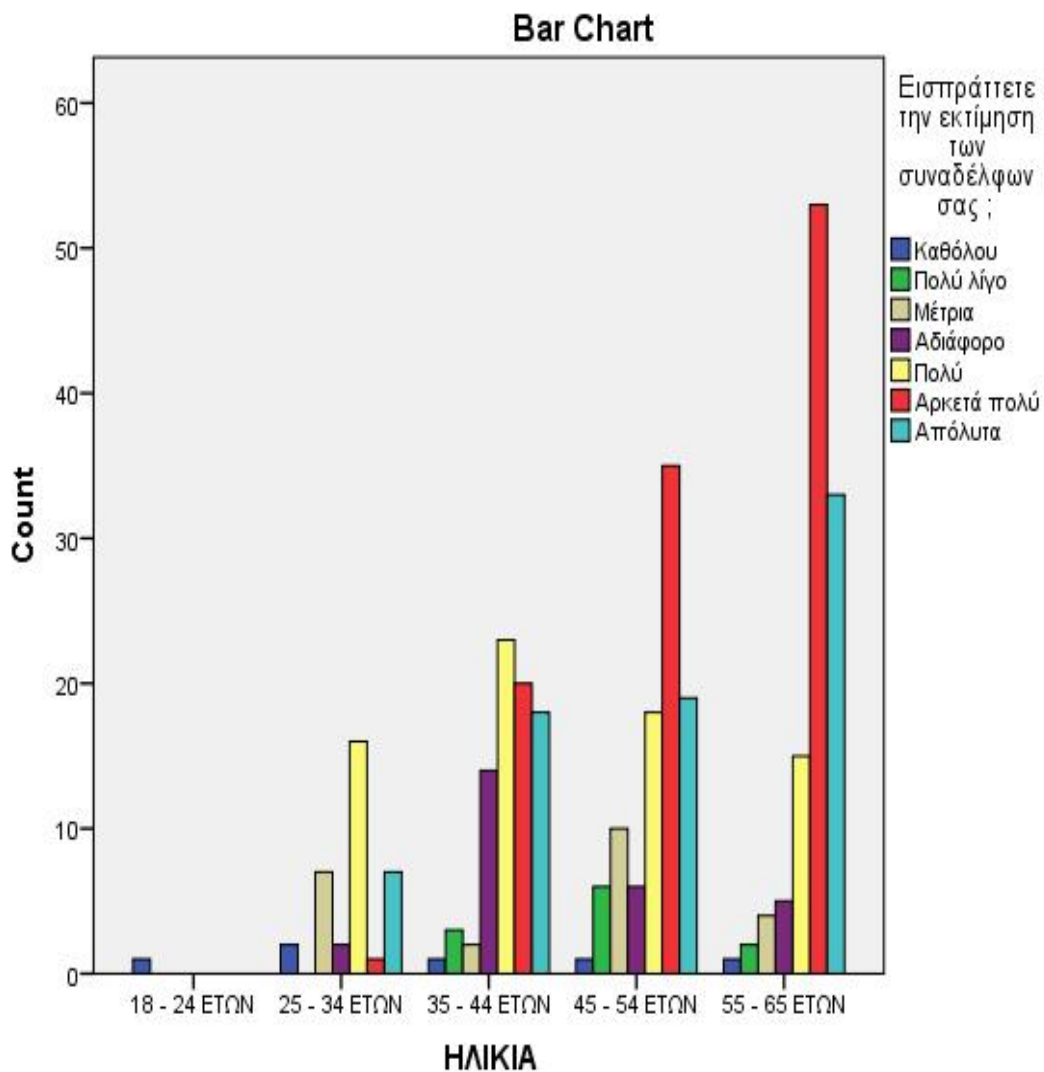


10γ) Η δέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	1	0	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	0	7	2	16	1	7	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	1	3	2	14	23	20	18	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	1	6	10	6	18	35	19	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	1	2	4	5	15	53	33	113
ΣΥΝΟΛΑ	6	11	23	27	72	109	77	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

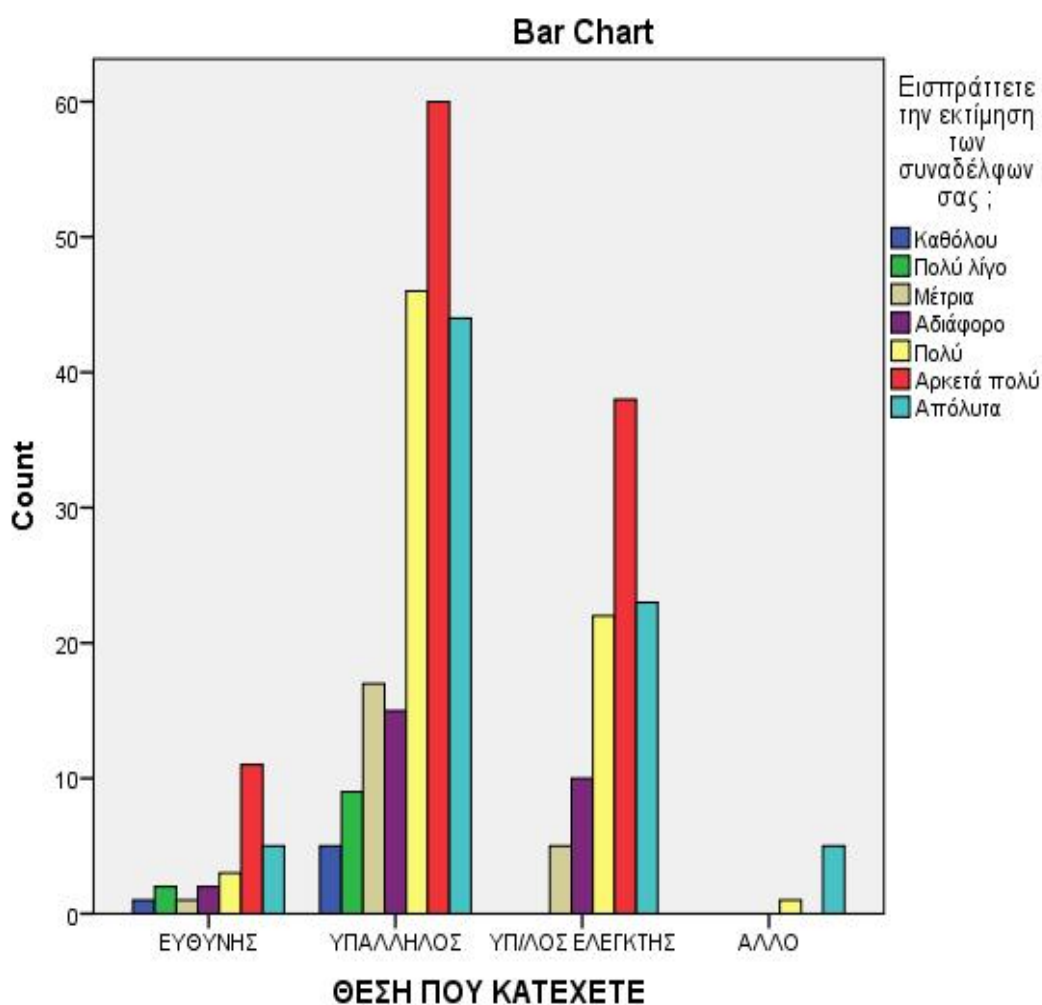


10δ) Η δέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	2	1	2	3	11	5	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	5	9	17	15	46	60	44	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	0	0	5	10	22	38	23	98
ΑΛΛΟ	0	0	0	0	1	0	5	6
ΣΥΝΟΛΑ	6	11	23	27	72	109	77	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

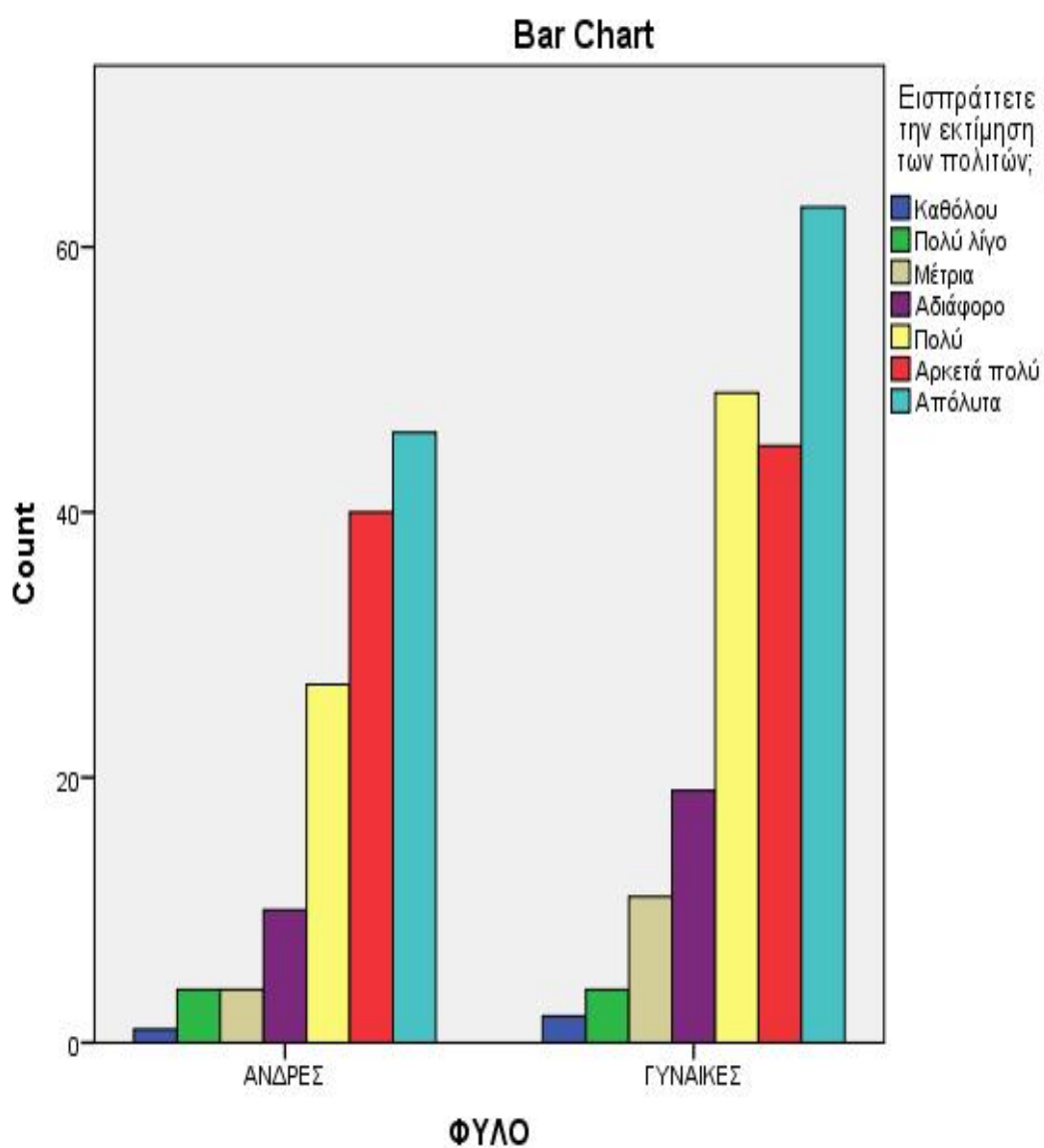


11α) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;

ΦΥΛΟ	Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	1	4	4	10	27	40		
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	4	11	19	49	45		
ΣΥΝΟΛΑ	3	8	15	29	76	85		

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

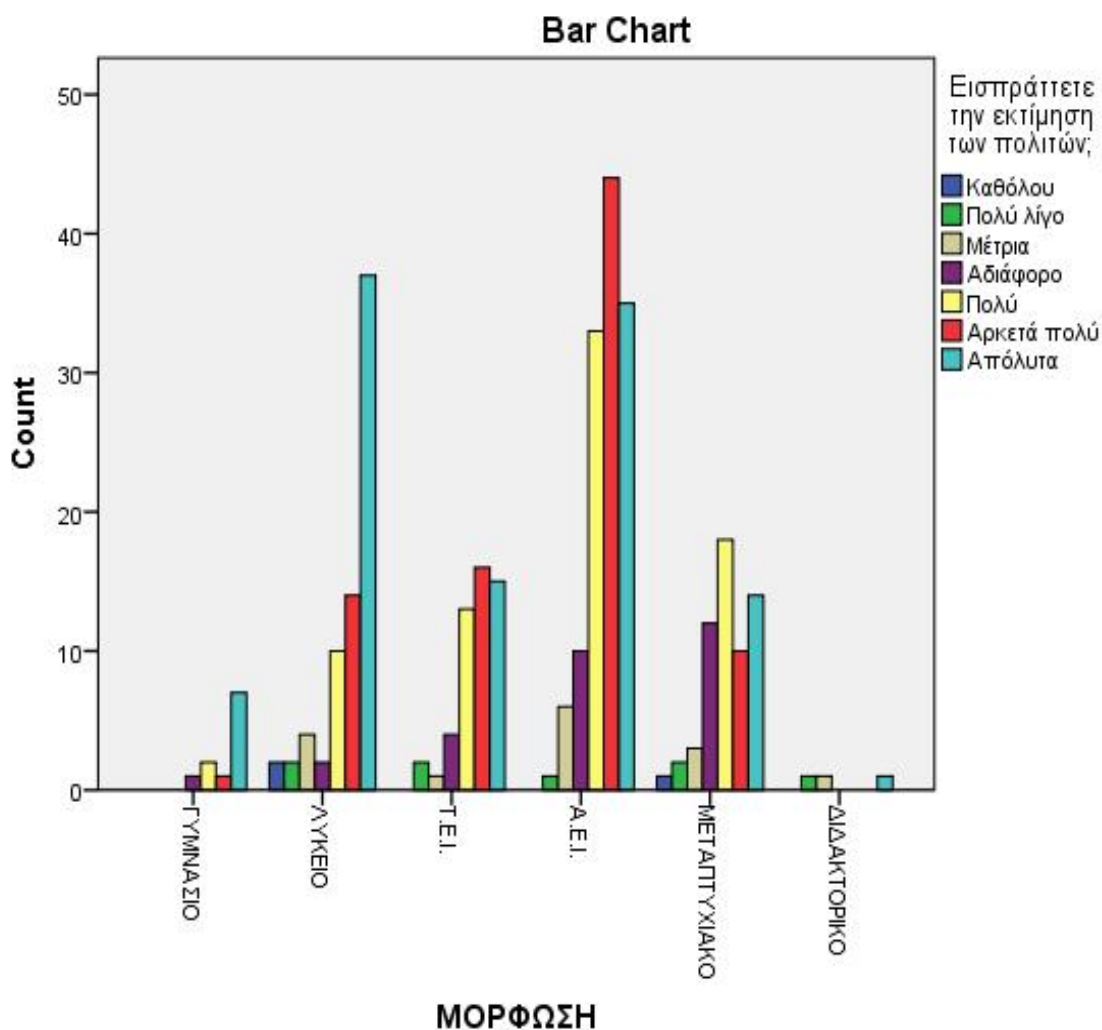


11β) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	1	2	1	7	11
ΛΥΚΕΙΟ	2	2	4	2	10	14	37	71
Τ.Ε.Ι.	0	2	1	4	13	16	15	51
Α.Ε.Ι.	0	1	6	10	33	44	35	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	2	3	12	18	10	14	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	1	0	0	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	3	8	15	29	76	85	109	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

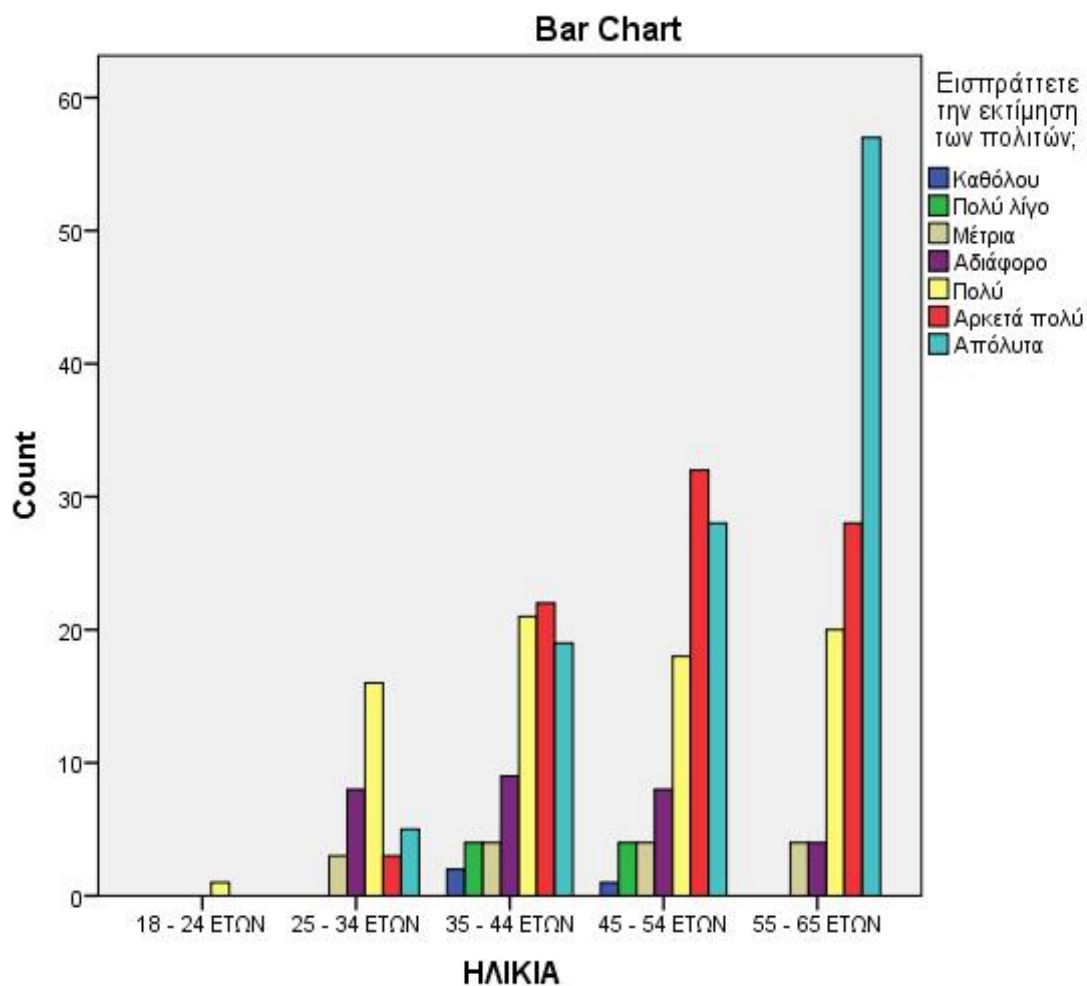


11γ) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;

ΗΛΙΚΙΑ	Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	0	3	8	16	3	5	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	4	4	9	21	22	19	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	1	4	4	8	18	32	28	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	0	0	4	4	20	28	57	113
ΣΥΝΟΛΑ	3	8	15	29	76	85	109	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

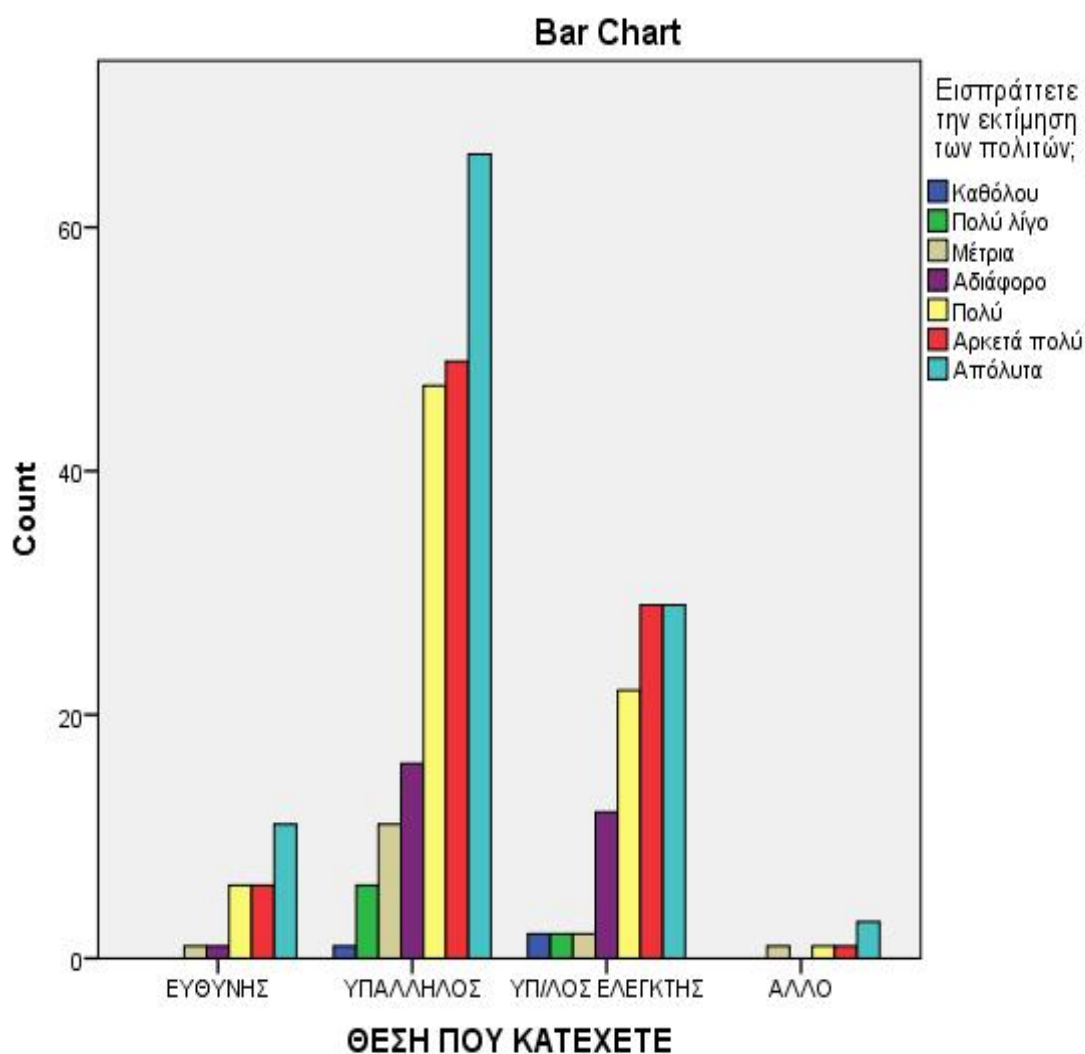


11δ) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	0	1	1	6	6	11	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	1	6	11	16	47	49	66	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	2	2	2	12	22	29	29	98
ΑΛΛΟ	0	0	1	0	1	1	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	3	8	15	29	76	85	109	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6.4.5 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 4^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Η θεματολογία των ερωτήσεων της 4^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου, διερευνά τις απόψεις του δείγματος- υπαλλήλων, γύρω από το θέμα της «ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού», στον τομέα του δημοσίου όπου απασχολούνται:

Αναλυτικότερα, οι εννέα ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών του δείγματός μας, μαζί με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους, έχουν ως κάτωθι:

Ενότητα 4: “ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω:

1) Η πρώτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

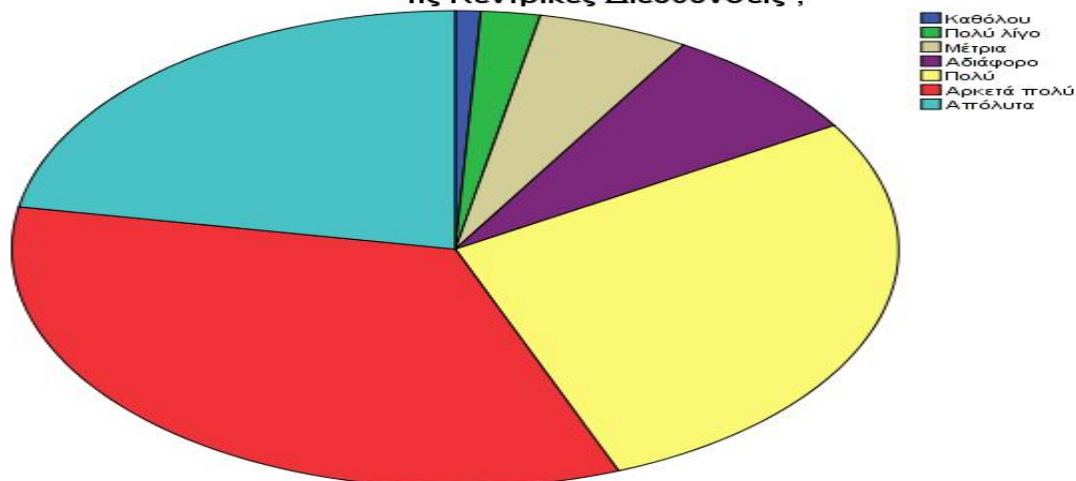
«Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	3	.9	.9	.9
Πολύ λίγο	7	2.2	2.2	3.1
Μέτρια	18	5.5	5.5	8.6
Αδιάφορο	25	7.7	7.7	16.3
Πολύ	90	27.7	27.7	44.0
Αρκετά πολύ	110	33.8	33.8	77.8
Απόλυτα	72	22.2	22.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;



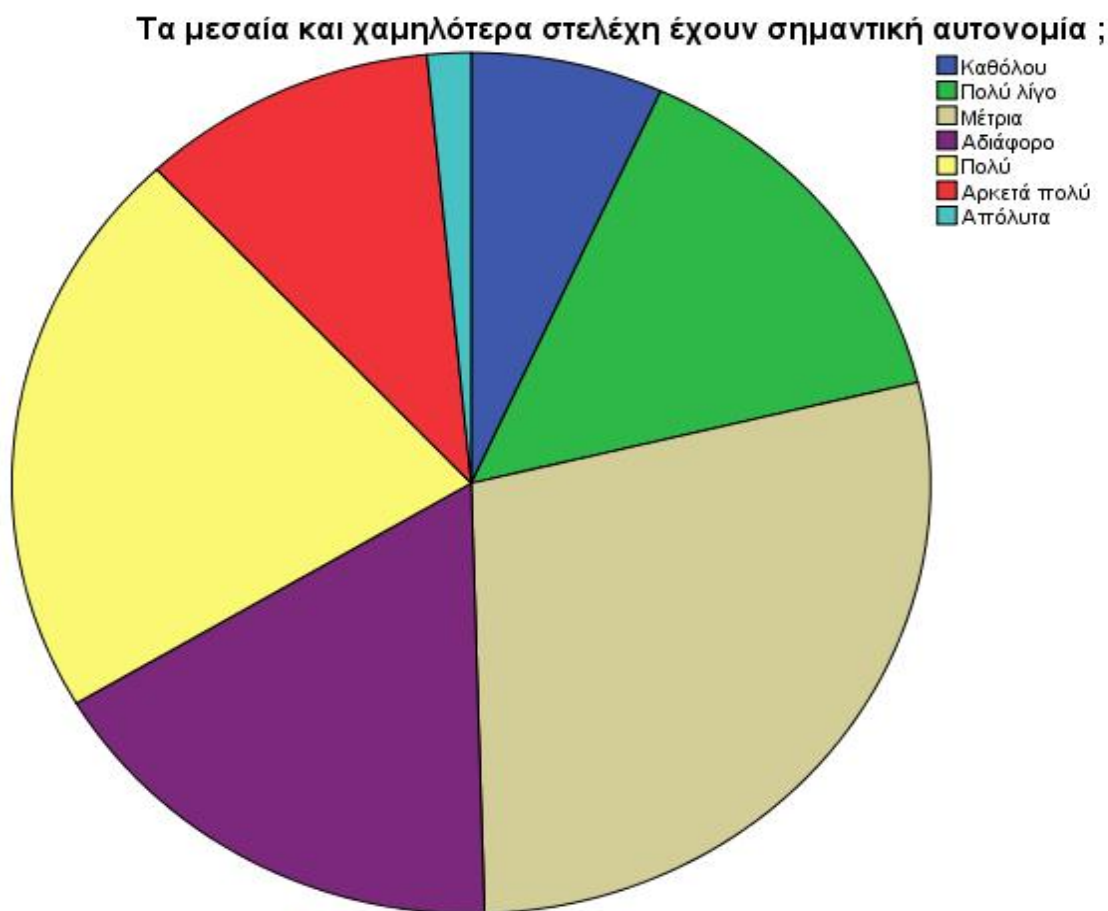
2) Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	22	6.8	6.8	6.8
Πολύ λίγο	47	14.5	14.5	21.2
Μέτρια	92	28.3	28.3	49.5
Αδιάφορο	55	16.9	16.9	66.5
Πολύ	70	21.5	21.5	88.0
Αρκετά πολύ	34	10.5	10.5	98.5
Απόλυτα	5	1.5	1.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



3) Η τρίτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

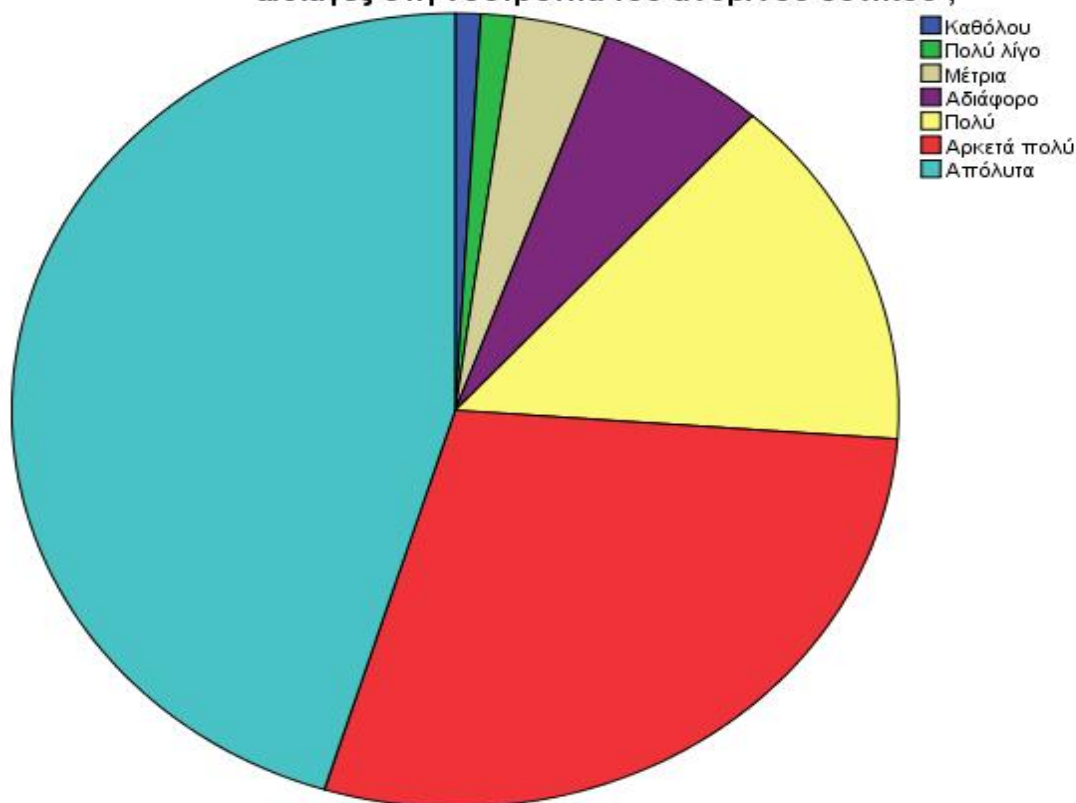
«Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη νοοτροπία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη <u>νοοτροπία</u> του ανθρώπινου δυναμικού ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	3	0.9	0.9	0.9
Πολύ λίγο	4	1.2	1.2	2.2
Μέτρια	11	3.4	3.4	5.5
Αδιάφορο	20	6.2	6.2	11.7
Πολύ	47	14.5	14.5	26.2
Αρκετά πολύ	93	28.6	28.6	54.8
Απόλυτα	147	45.2	45.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδίση του ελληνικού Δ.Τ., οι αλλαγές στη νοοτροπία του ανθρ/νου δυν/κού ;



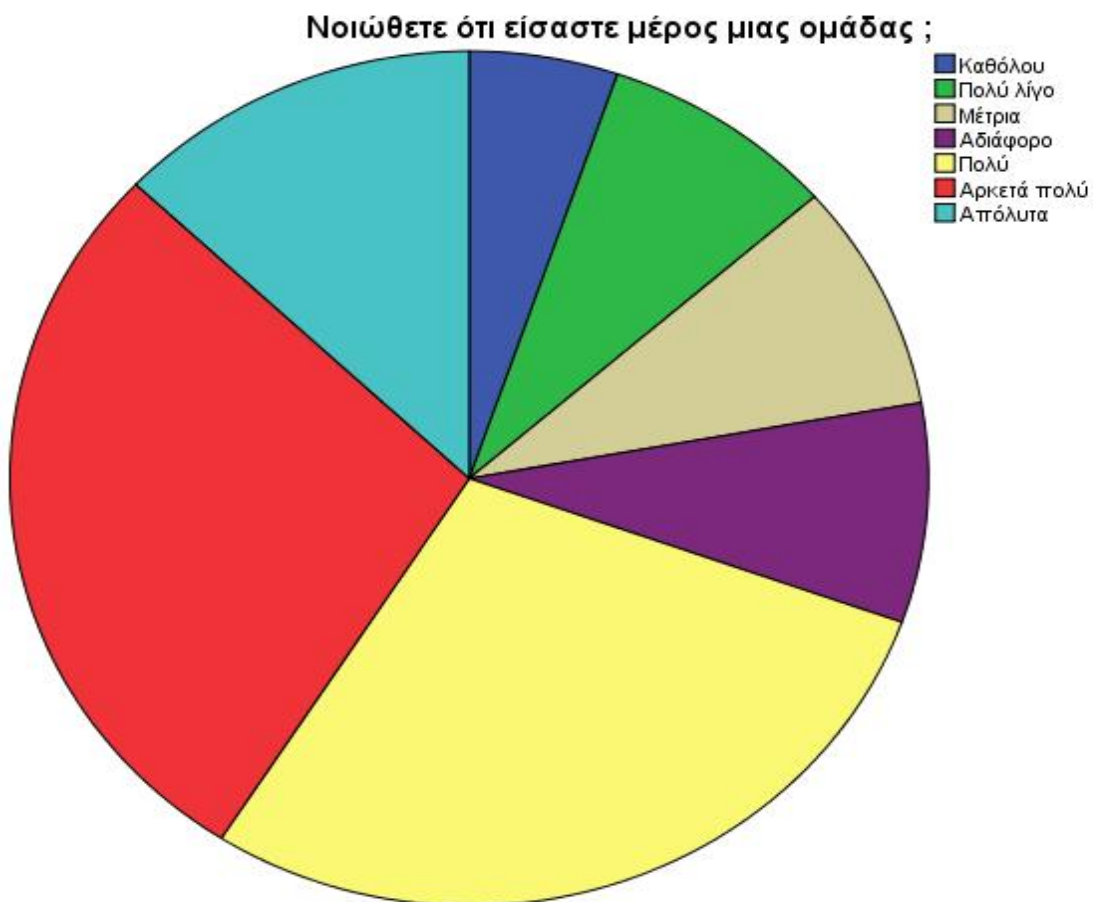
4) Η τέταρτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	17	5.2	5.2	5.2
Πολύ λίγο	27	8.3	8.3	13.5
Μέτρια	28	8.6	8.6	22.2
Αδιάφορο	27	8.3	8.3	30.5
Πολύ	93	28.6	28.6	59.1
Αρκετά πολύ	91	28.0	28.0	87.1
Απόλυτα	42	12.9	12.9	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



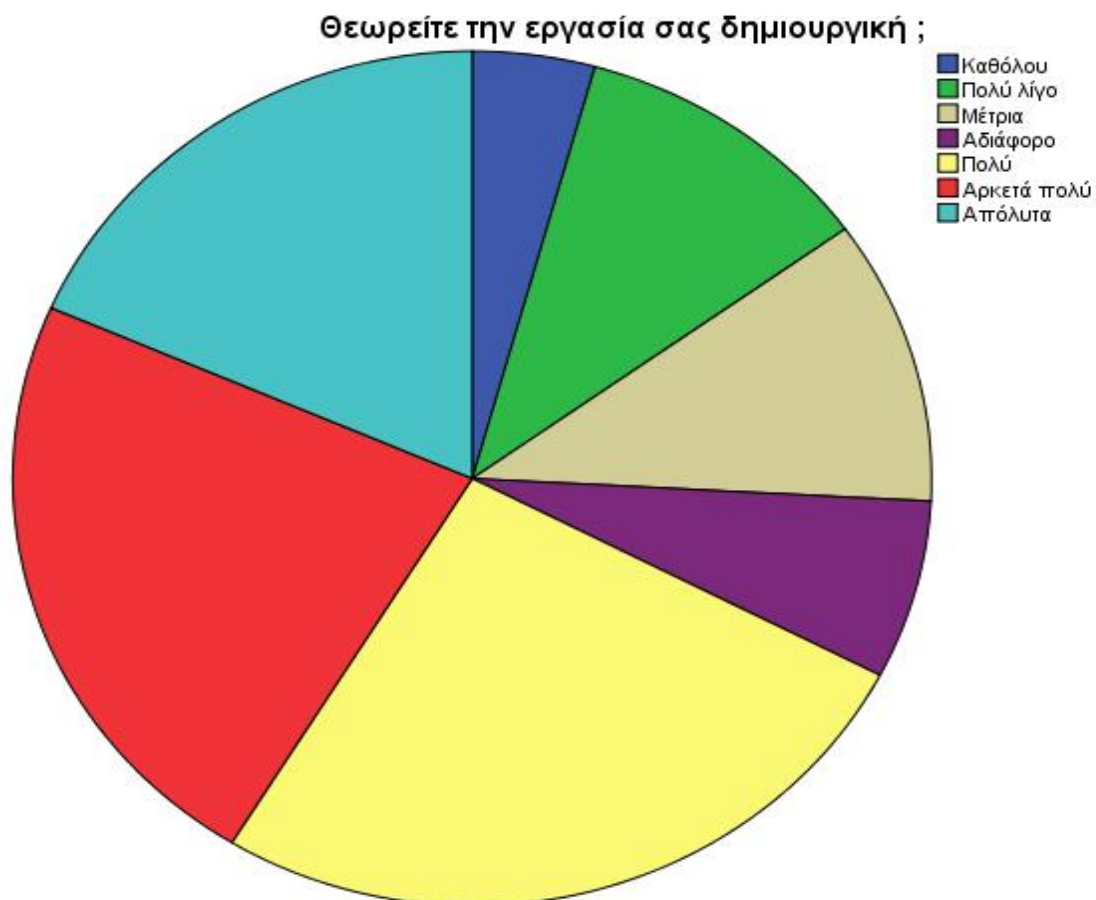
5) Η πέμπτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	14	4.3	4.3	4.3
Πολύ λίγο	35	10.8	10.8	15.1
Μέτρια	35	10.8	10.8	25.8
Αδιάφορο	22	6.8	6.8	32.6
Πολύ	85	26.2	26.2	58.8
Αρκετά πολύ	74	22.8	22.8	81.5
Απόλυτα	60	18.5	18.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6) Η έκτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

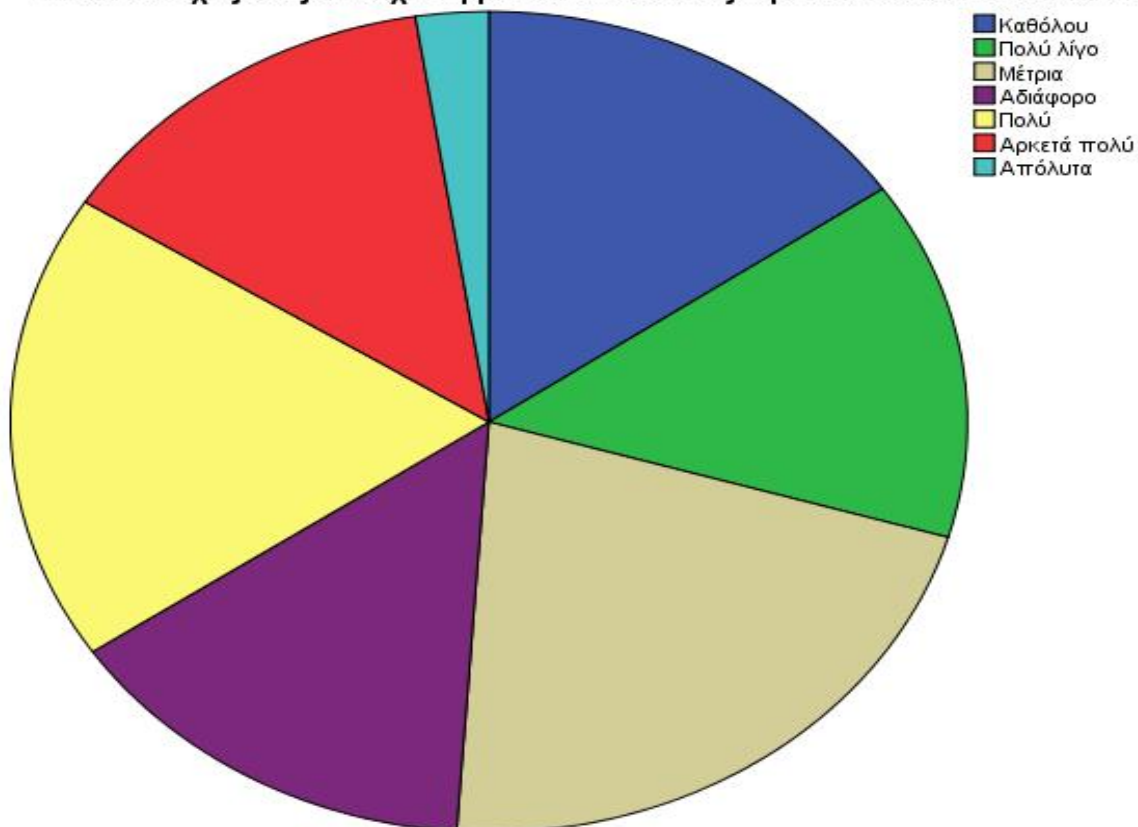
«Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	50	15.4	15.4	15.4
Πολύ λίγο	46	14.2	14.2	29.5
Μέτρια	70	21.5	21.5	51.1
Αδιάφορο	47	14.5	14.5	65.5
Πολύ	60	18.5	18.5	84.0
Αρκετά πολύ	44	13.5	13.5	97.5
Απόλυτα	8	2.5	2.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;



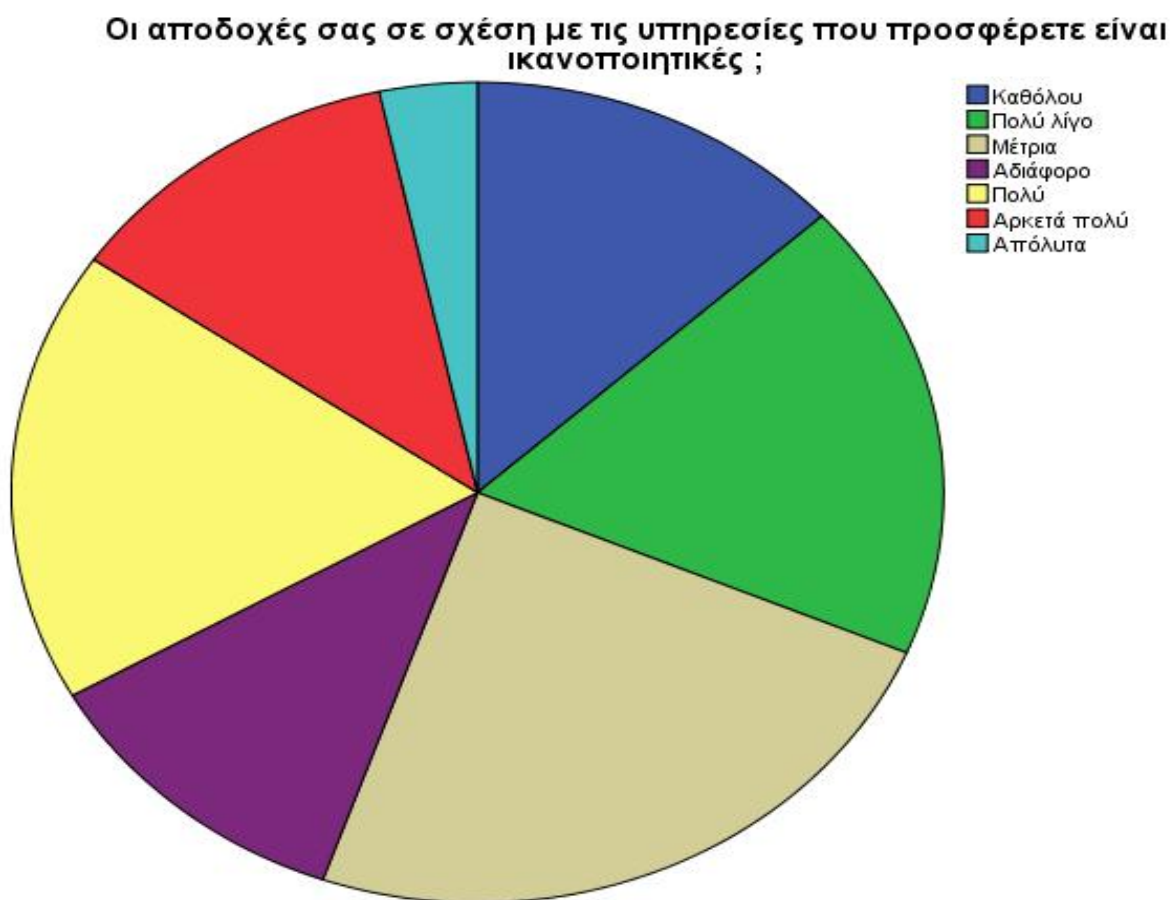
7) Η έβδομη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	43	13.2	13.2	13.2
Πολύ λίγο	59	18.2	18.2	31.4
Μέτρια	78	24.0	24.0	55.4
Αδιάφορο	37	11.4	11.4	66.8
Πολύ	58	17.8	17.8	84.6
Αρκετά πολύ	39	12.0	12.0	96.6
Απόλυτα	11	3.4	3.4	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



8) Η όγδοη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

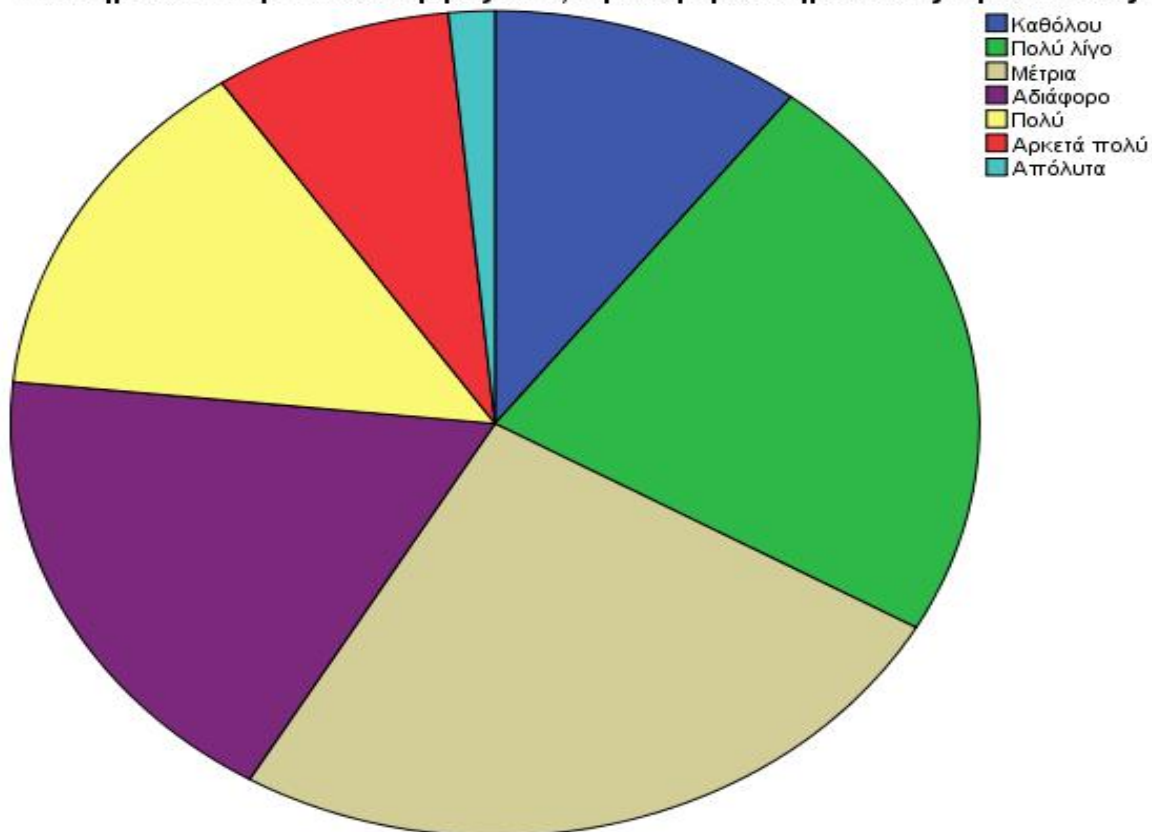
«Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	34	10.5	10.5	10.5
Πολύ λίγο	74	22.8	22.8	33.2
Μέτρια	82	25.2	25.2	58.5
Αδιάφορο	59	18.2	18.2	76.6
Πολύ	45	13.8	13.8	90.5
Αρκετά πολύ	26	8.0	8.0	98.5
Απόλυτα	5	1.5	1.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;



9) Η ένατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

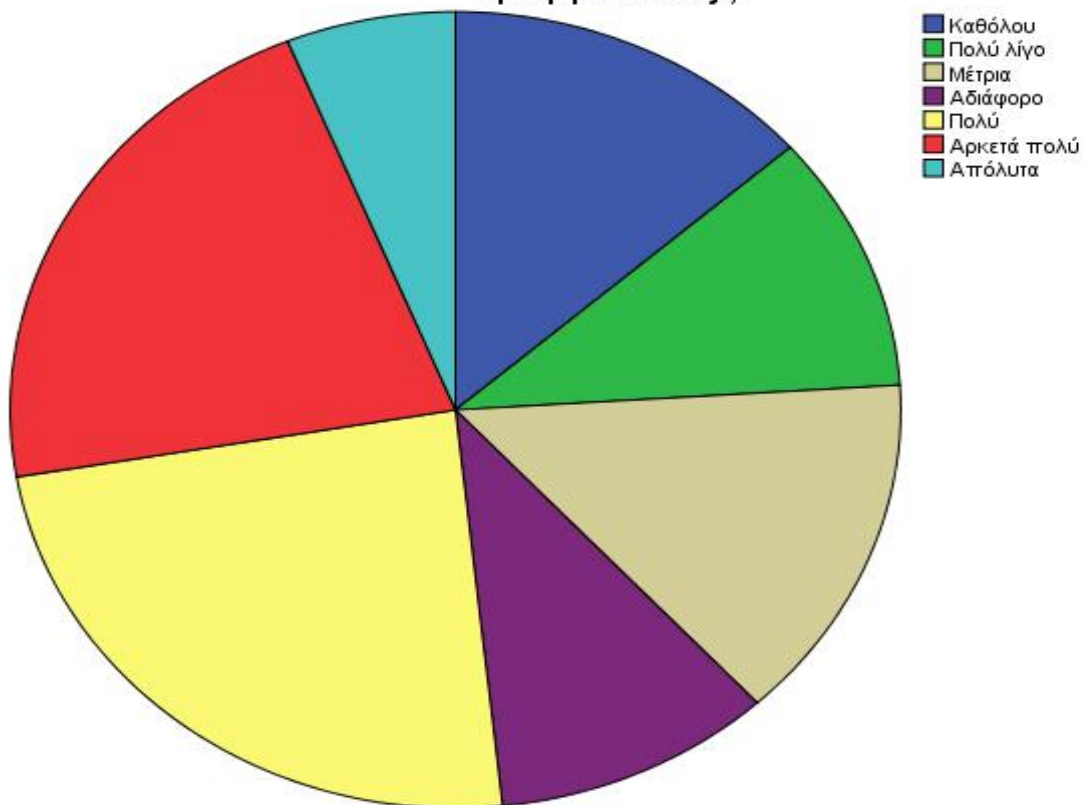
«Νοιώθετε ικανοποιημένος,-η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	44	13.5	13.5	13.5
Πολύ λίγο	34	10.5	10.5	24.0
Μέτρια	46	14.2	14.2	38.2
Αδιάφορο	33	10.2	10.2	48.3
Πολύ	78	24.0	24.0	72.3
Αρκετά πολύ	70	21.5	21.5	93.8
Απόλυτα	20	6.2	6.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;



6.4.5.1 Παρουσίαση των συνδιαστικών αποτελεσμάτων της 4^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Περαιτέρω και σε συνέχεια των παραπάνω, θα εξετάσουμε τα ερωτήματα της 4^{ης} ενότητας υπό το πρίσμα διαφόρων παραμέτρων όπως αυτό του φύλου, της ηλικίας, της μόρφωσης, του τρόπου πρόσληψης του δείγματος στο δημόσιο κ.λπ., προκειμένου να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητες των απαντήσεων αυτών μέσω αυτής της παραμετροποίησης.

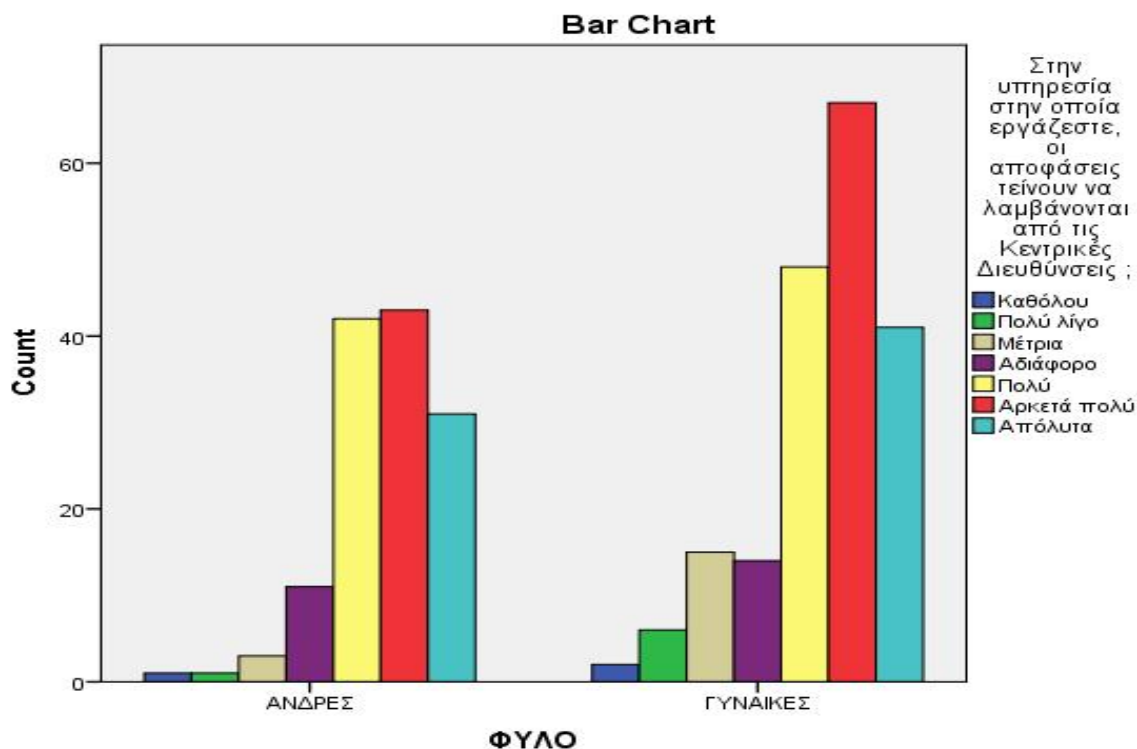
Αναλυτικότερα:

ΕΝΟΤΗΤΑ 4^η - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1α) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΦΥΛΟ * Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;

ΦΥΛΟ	Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	1	1	3	11	42	43	31	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	6	15	14	48	67	41	193
ΣΥΝΟΛΑ	3	7	18	25	90	110	72	325

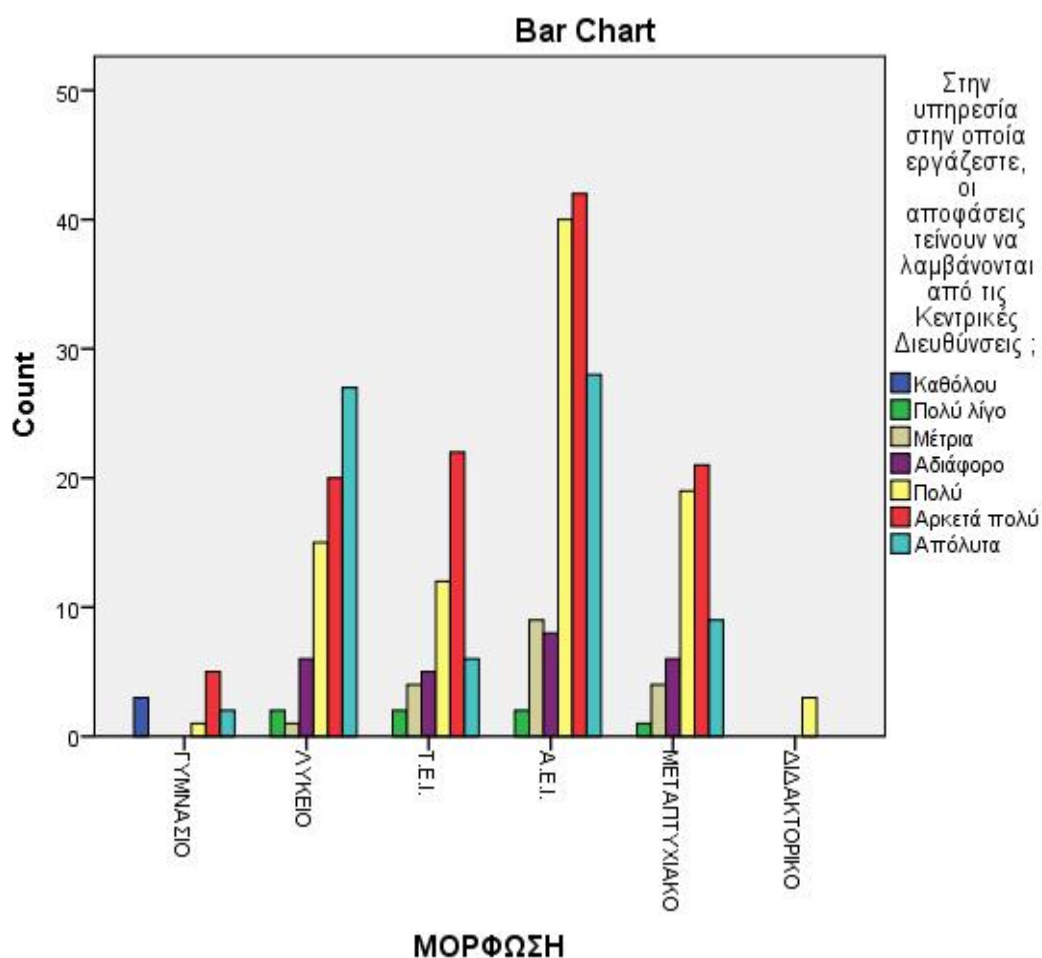
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



1β) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3	0	0	0	1	5	2	11
ΛΥΚΕΙΟ	0	2	1	6	15	20	27	71
Τ.Ε.Ι.	0	2	4	5	12	22	6	51
Α.Ε.Ι.	0	2	9	8	40	42	28	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	1	4	6	19	21	9	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	3	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	3	7	18	25	90	110	72	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

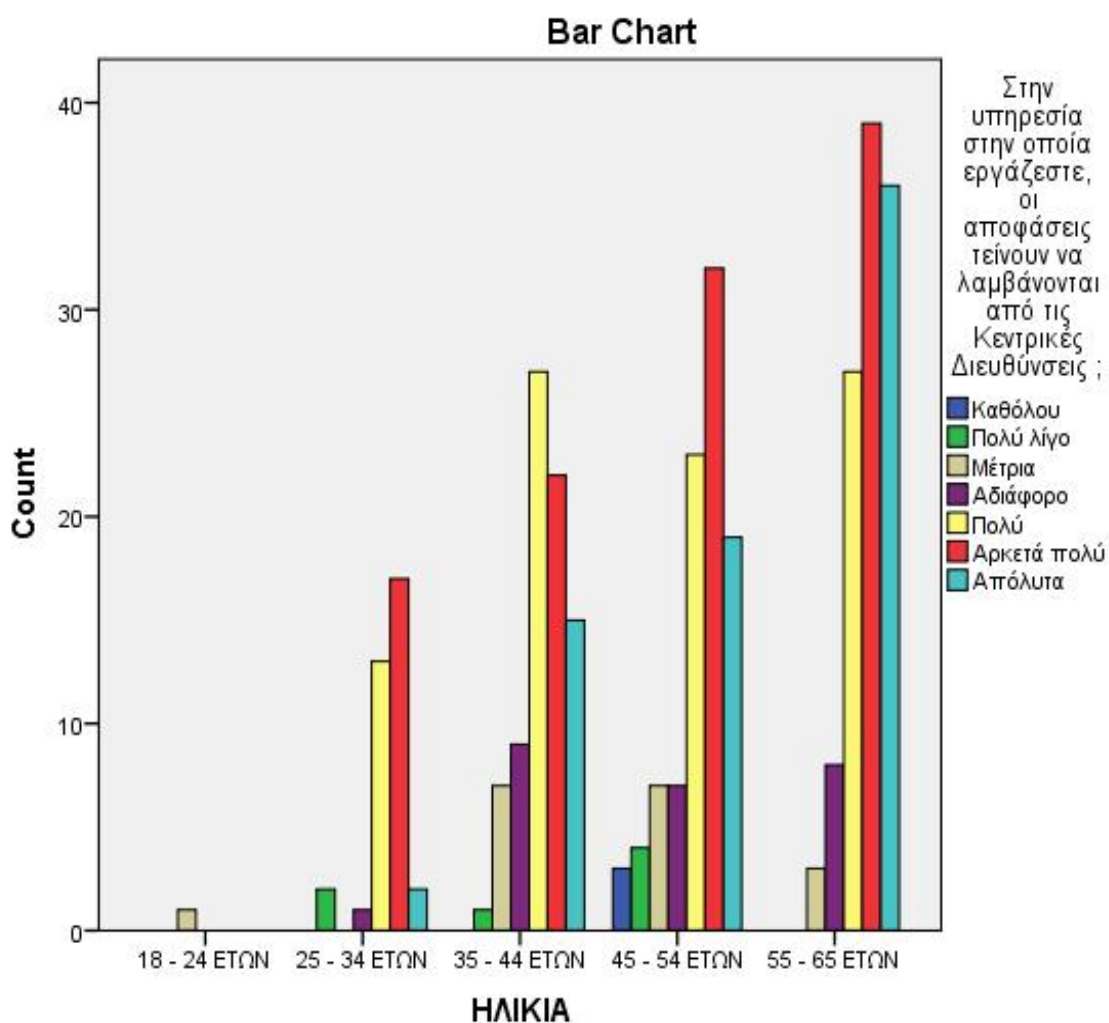


1γ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;

ΗΛΙΚΙΑ	Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	2	0	1	13	17	2	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	1	7	9	27	22	15	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	3	4	7	7	23	32	19	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	0	0	3	8	27	39	36	113
ΣΥΝΟΛΑ	3	7	18	25	90	110	72	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

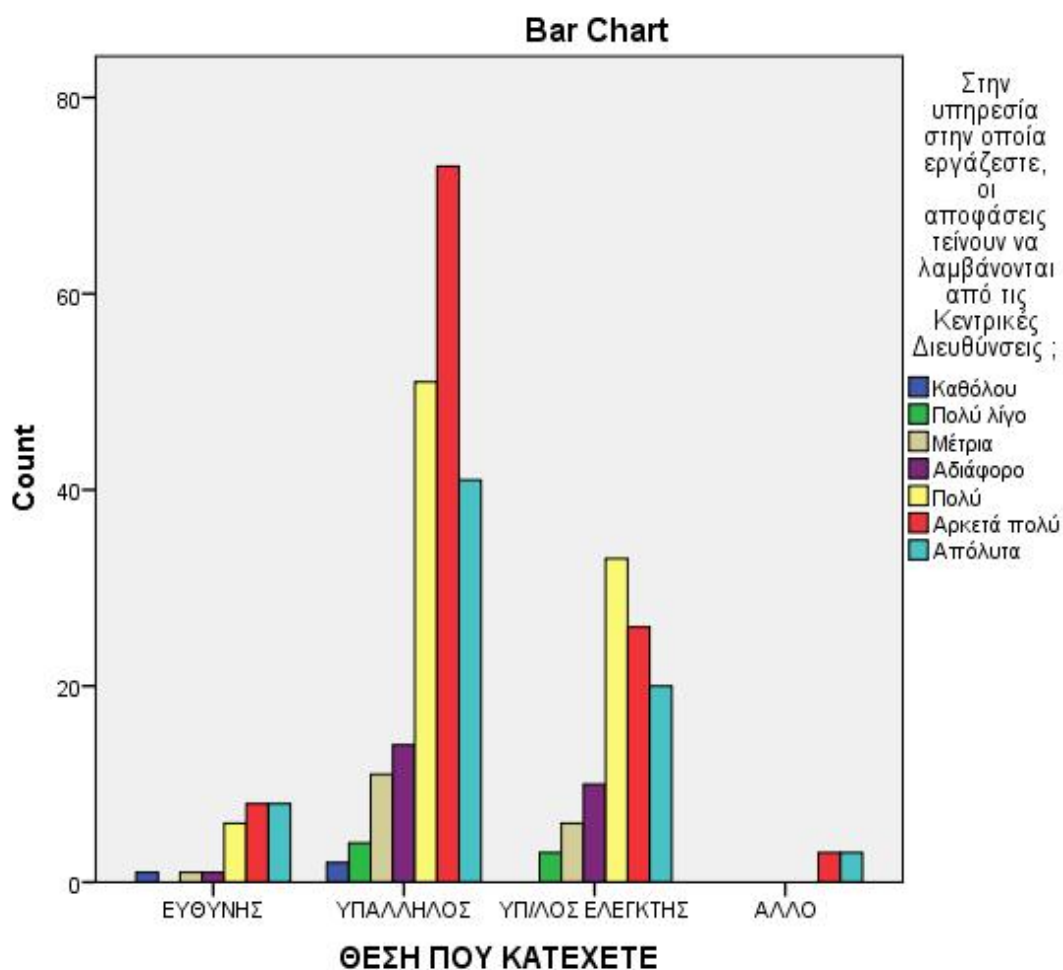


1δ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	0	1	1	6	8	8	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2	4	11	14	51	73	41	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	0	3	6	10	33	26	20	98
ΑΛΛΟ	0	0	0	0	0	3	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	3	7	18	25	90	110	72	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

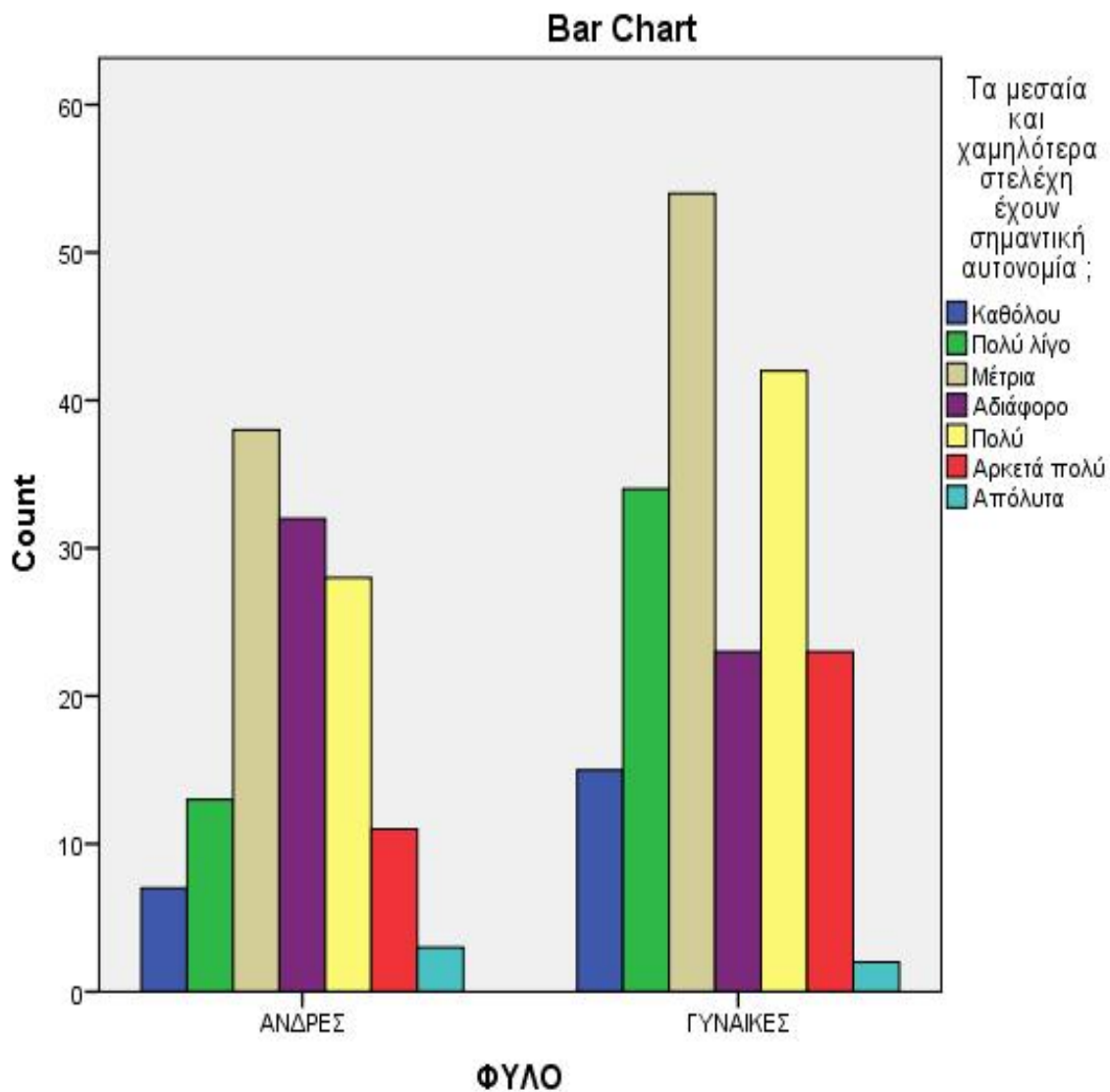


2α) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;

ΦΥΛΟ	Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	7	13	38	32	28	11	3	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	15	34	54	23	42	23	2	193
ΣΥΝΟΛΑ	22	47	92	55	70	34	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

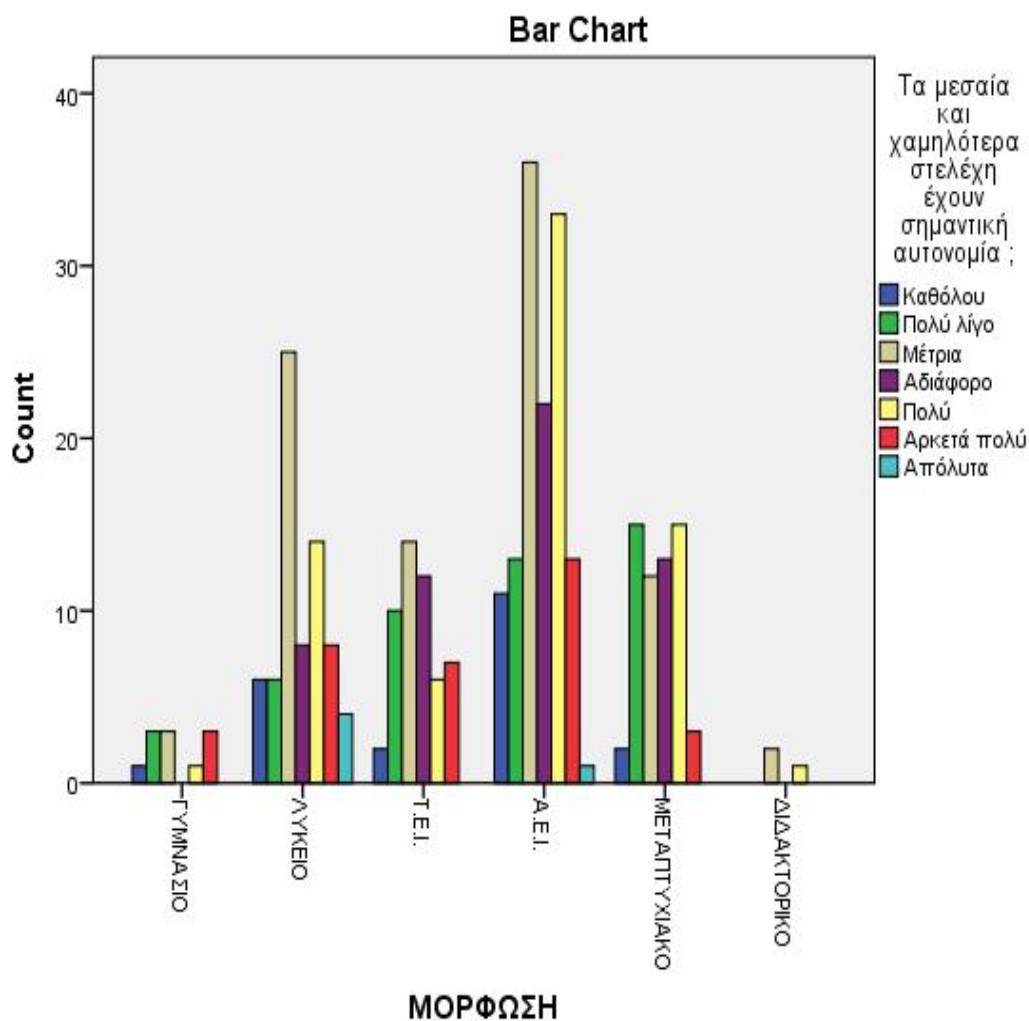


2β) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	3	3	0	1	3	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	6	6	25	8	14	8	4	71
Τ.Ε.Ι.	2	10	14	12	6	7	0	51
Α.Ε.Ι.	11	13	36	22	33	13	1	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2	15	12	13	15	3	0	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	2	0	1	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	22	47	92	55	70	34	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

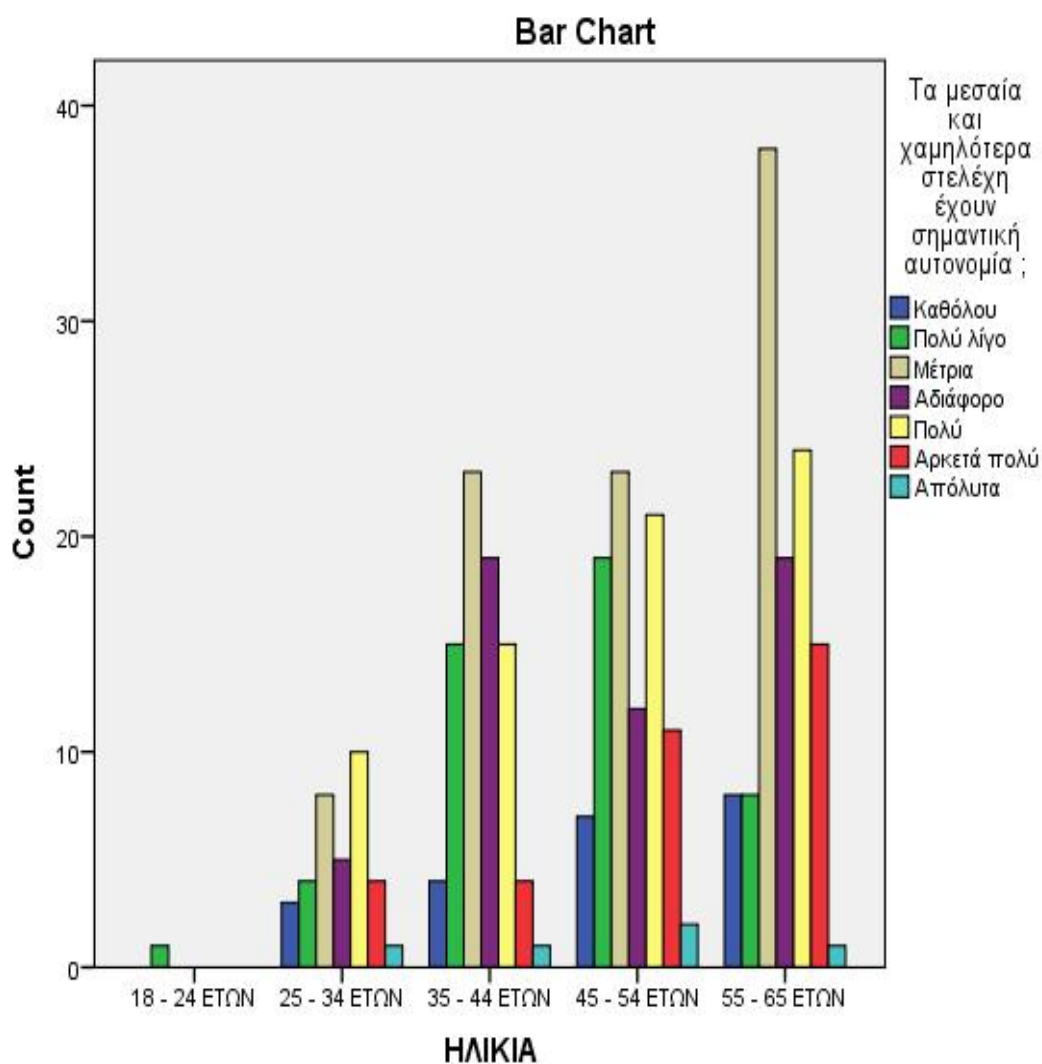


2γ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;

ΗΛΙΚΙΑ	Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	3	4	8	5	10	4	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	4	15	23	19	15	4	1	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	7	19	23	12	21	11	2	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	8	8	38	19	24	15	1	113
ΣΥΝΟΛΑ	22	47	92	55	70	34	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

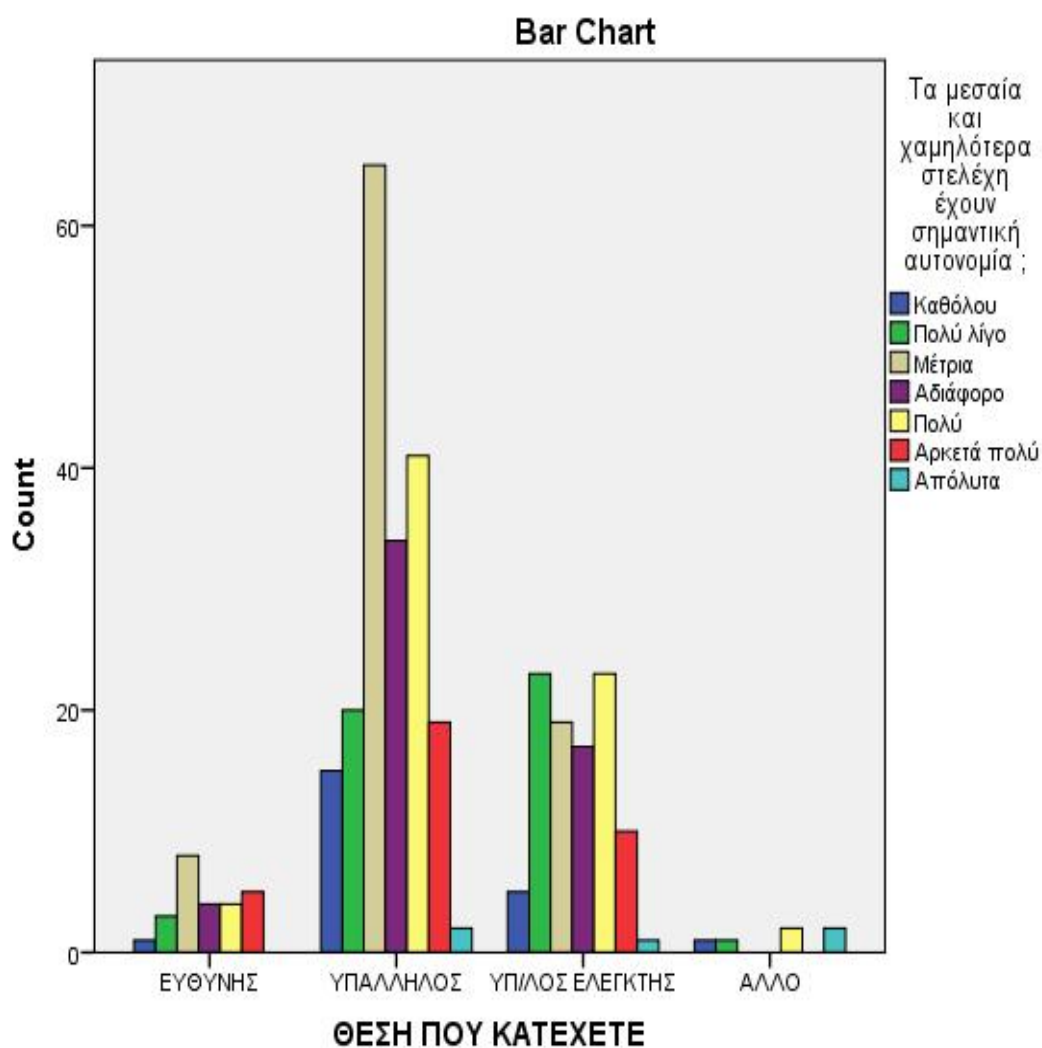


2δ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	3	8	4	4	5	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	15	20	65	34	41	19	2	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	5	23	19	17	23	10	1	98
ΆΛΛΟ	1	1	0	0	2	0	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	22	47	92	55	70	34	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

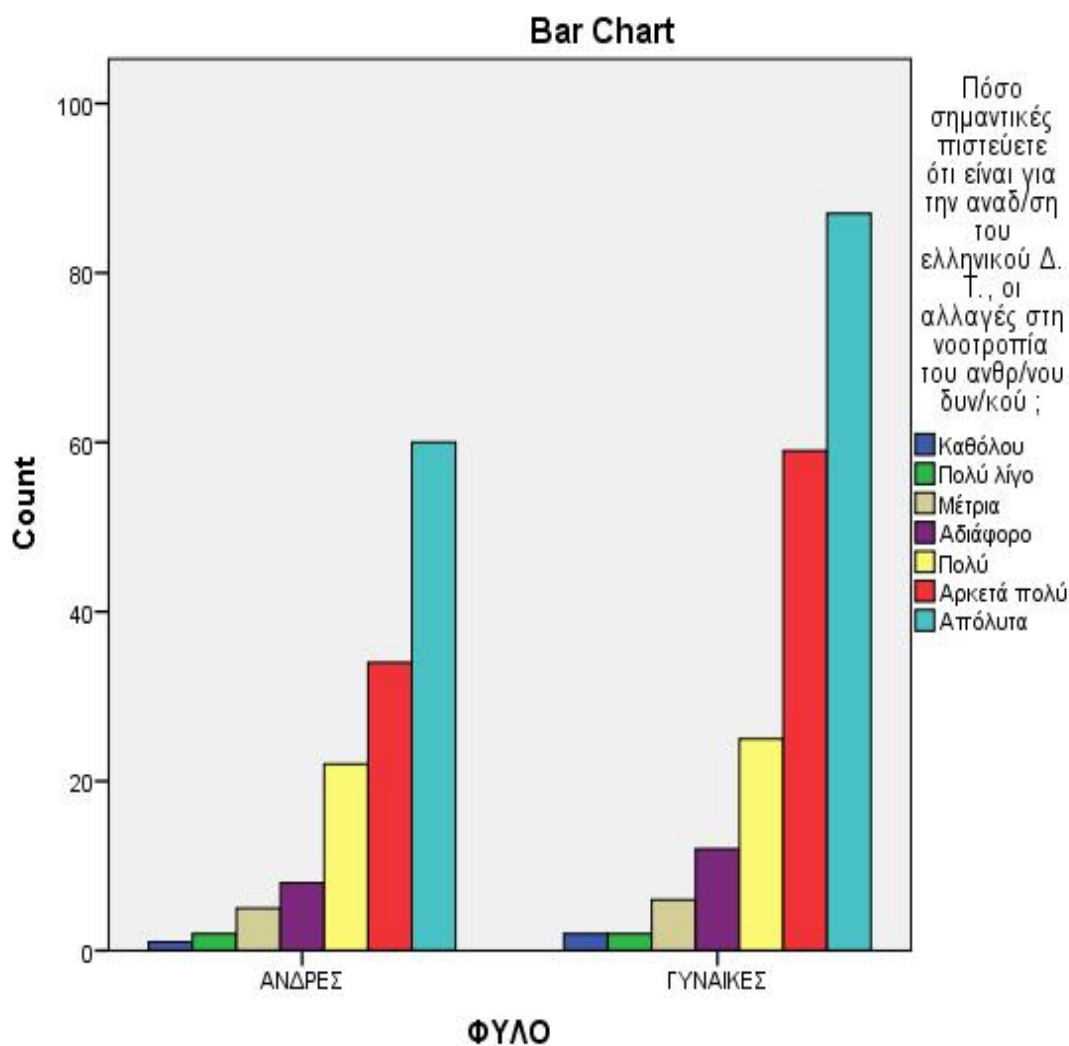


3α) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη νοοτροπία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;

ΦΥΛΟ	Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη <u>νοοτροπία</u> της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	1	2	5	8	22	34	60	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	2	6	12	25	59	87	193
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	11	20	47	93	147	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

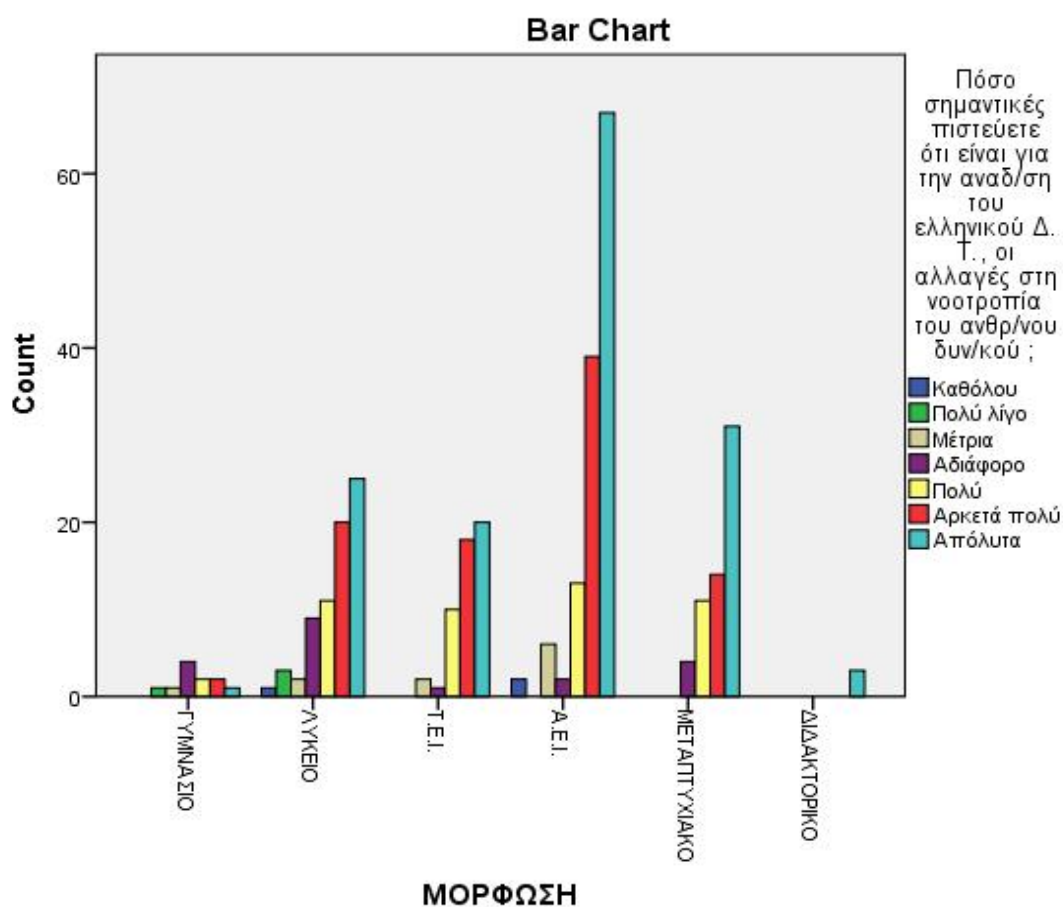


3β) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη νοοτροπία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη <u>νοοτροπία</u> της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	1	1	4	2	2	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	1	3	2	9	11	20	25	71
Τ.Ε.Ι.	0	0	2	1	10	18	20	51
Α.Ε.Ι.	2	0	6	2	13	39	67	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0	0	4	11	14	31	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	0	0	3	3
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	11	20	47	93	147	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

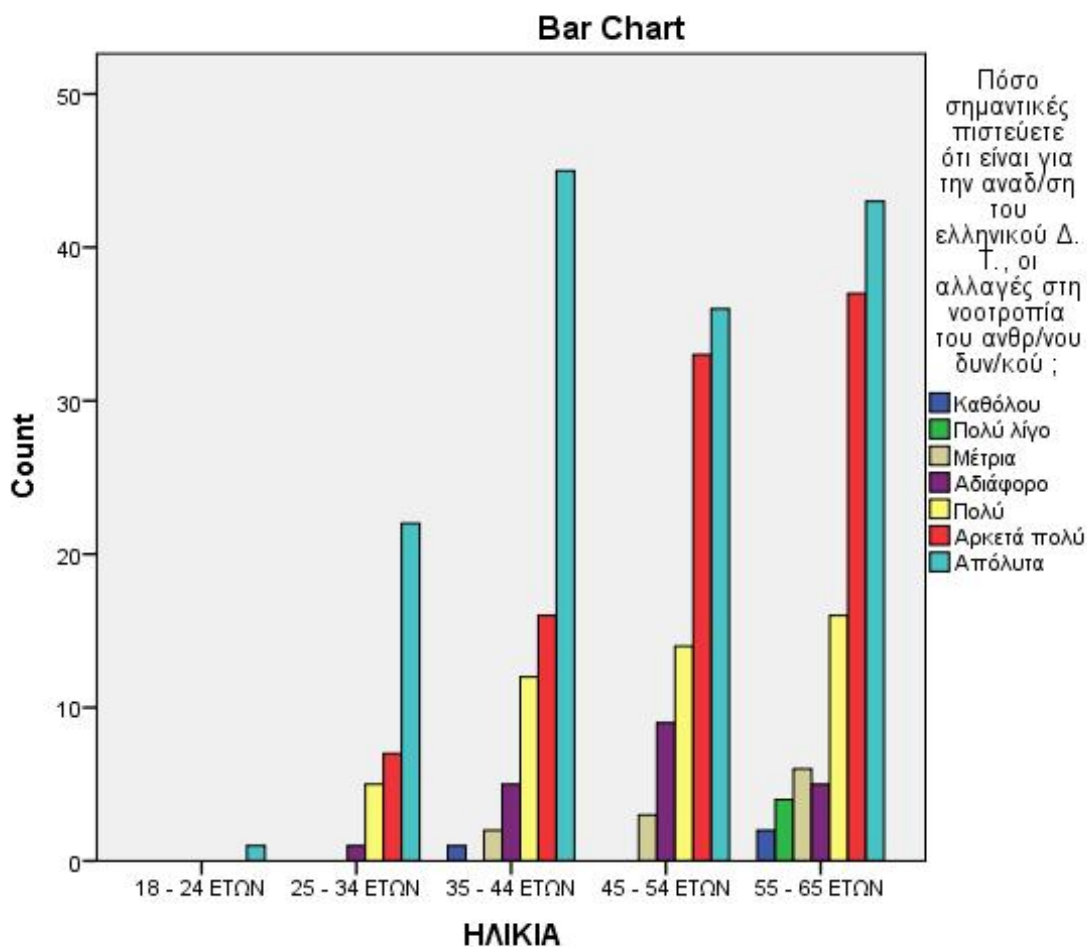


3γ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη νοοτροπία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;

ΗΛΙΚΙΑ	Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη <u>νοοτροπία</u> της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	0	1	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	5	7	22	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	1	0	2	5	12	16	45	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	0	0	3	9	14	33	36	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	2	4	6	5	16	37	43	113
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	11	20	47	93	147	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

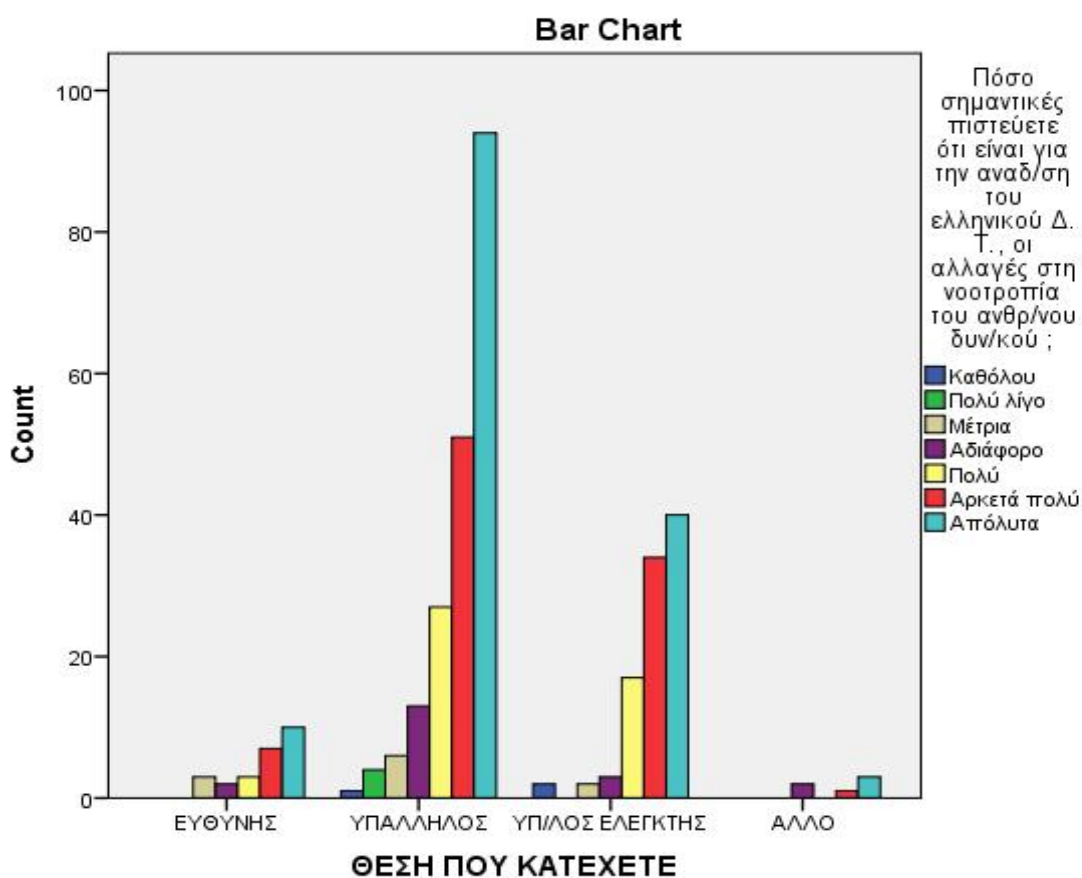


3δ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη νοοτροπία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη <u>νοοτροπία</u> της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	0	3	2	3	7	10	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	1	4	6	13	27	51	94	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	2	0	2	3	17	34	40	98
ΑΛΛΟ	0	0	0	2	0	1	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	11	20	47	93	147	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

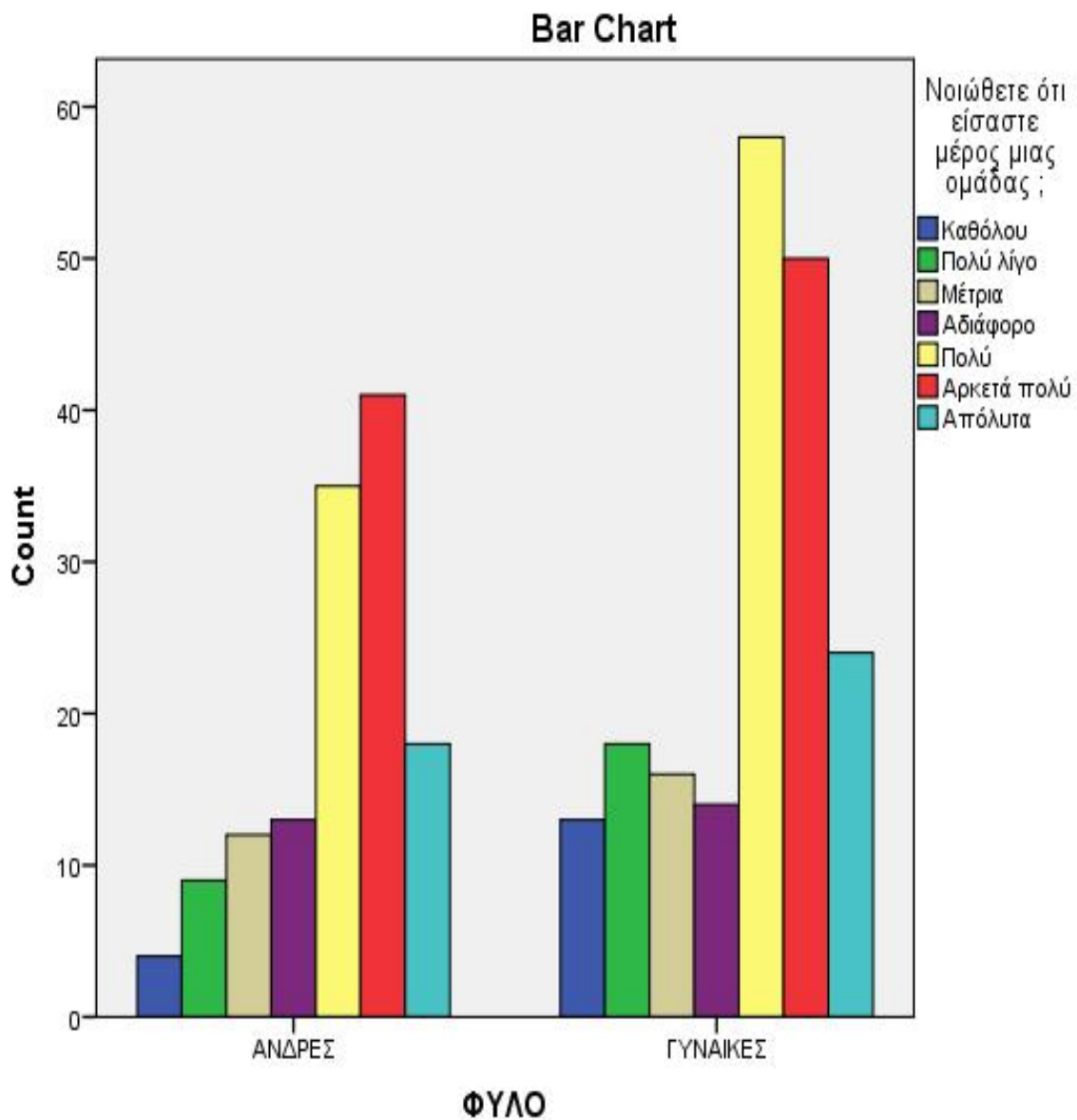


4α) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;

ΦΥΛΟ	Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	4	9	12	13	35	41	18	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	13	18	16	14	58	50	24	193
ΣΥΝΟΛΑ	17	27	28	27	93	91	42	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

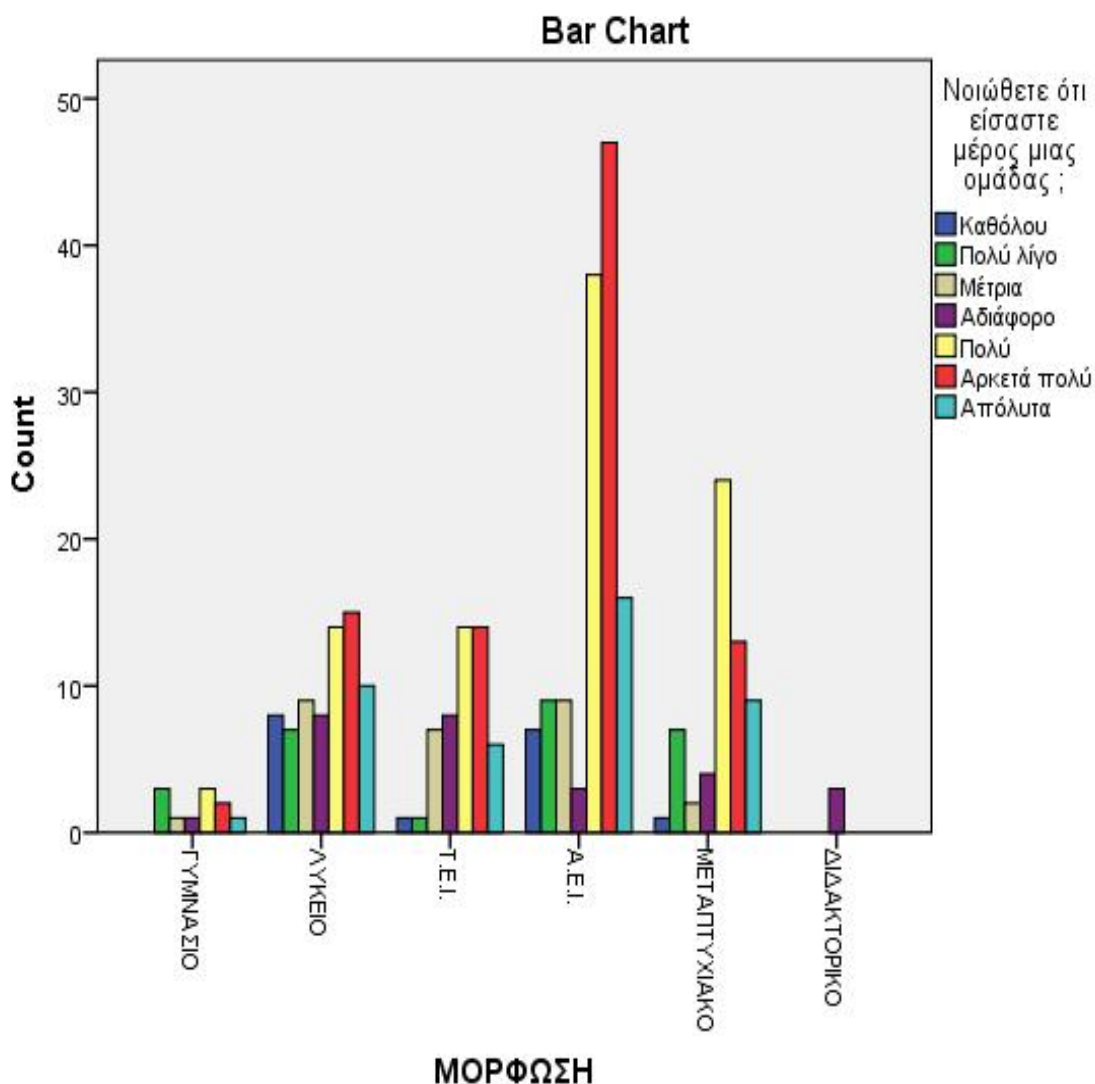


4β) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	3	1	1	3	2	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	8	7	9	8	14	15	10	71
Τ.Ε.Ι.	1	1	7	8	14	14	6	51
Α.Ε.Ι.	7	9	9	3	38	47	16	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	7	2	4	24	13	9	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	3	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	17	27	28	27	93	91	42	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

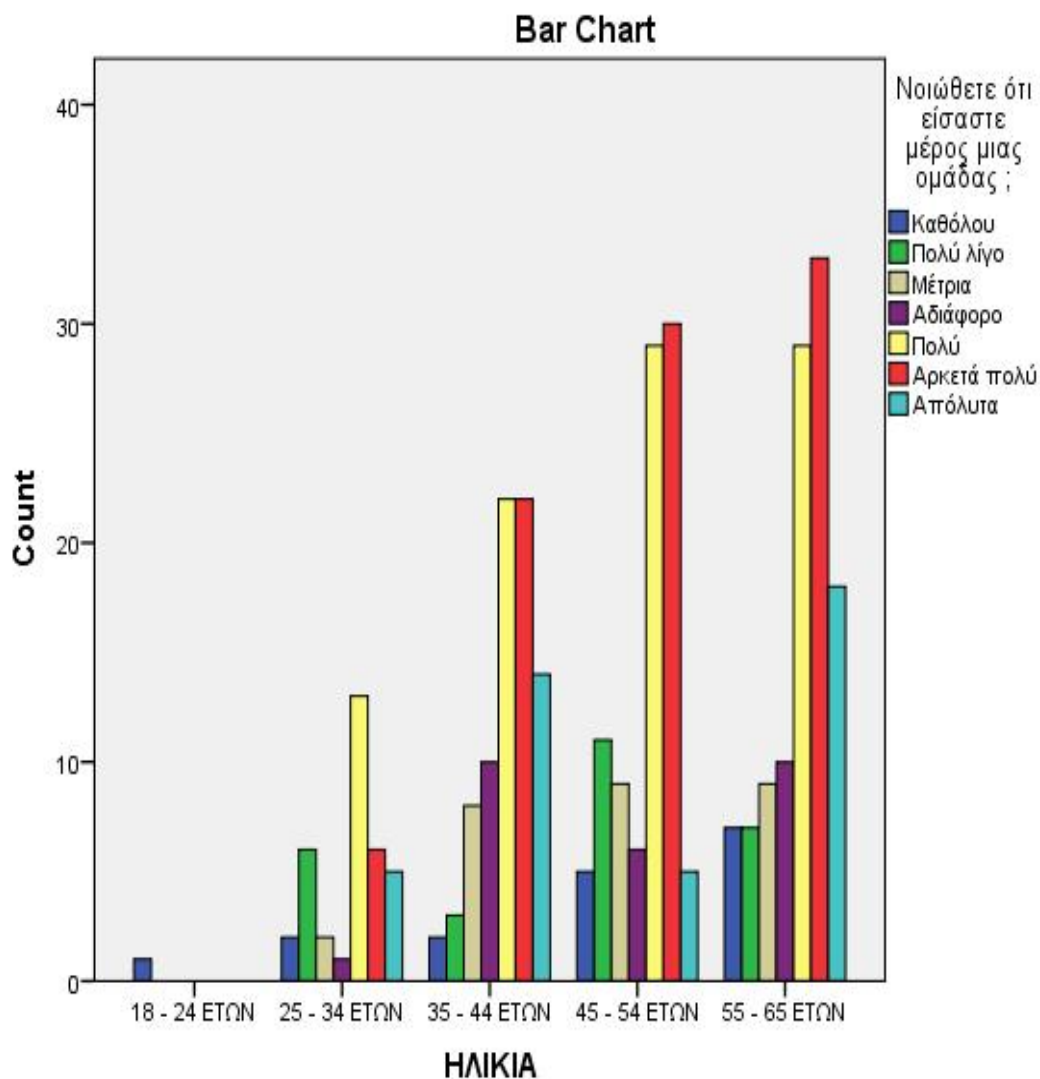


4γ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	1	0	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	6	2	1	13	6	5	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	3	8	10	22	22	14	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	5	11	9	6	29	30	5	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	7	7	9	10	29	33	18	113
ΣΥΝΟΛΑ	17	27	28	27	93	91	42	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

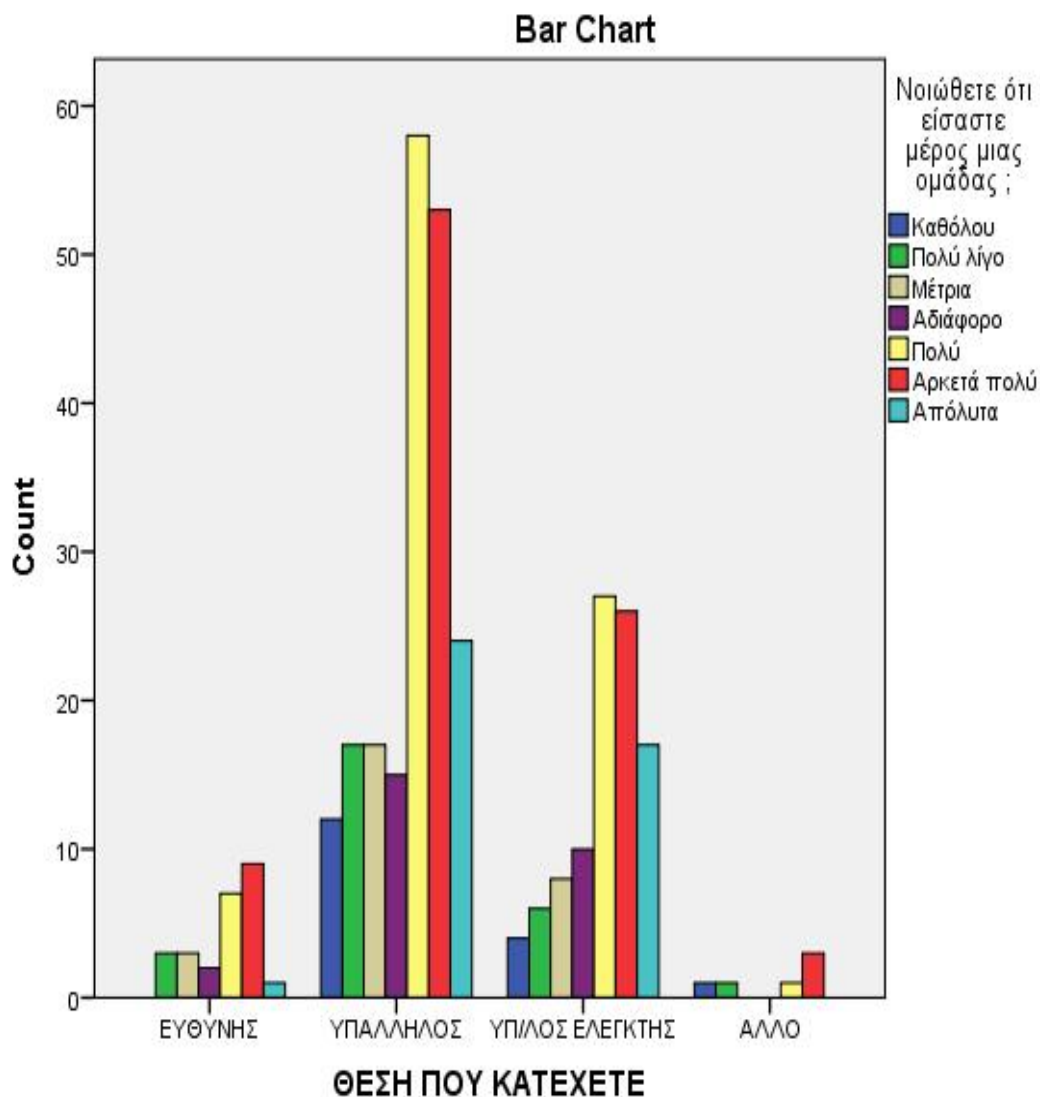


4δ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	3	3	2	7	9	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	12	17	17	15	58	53	24	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	4	6	8	10	27	26	17	98
ΑΛΛΟ	1	1	0	0	1	3	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	17	27	28	27	93	91	42	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

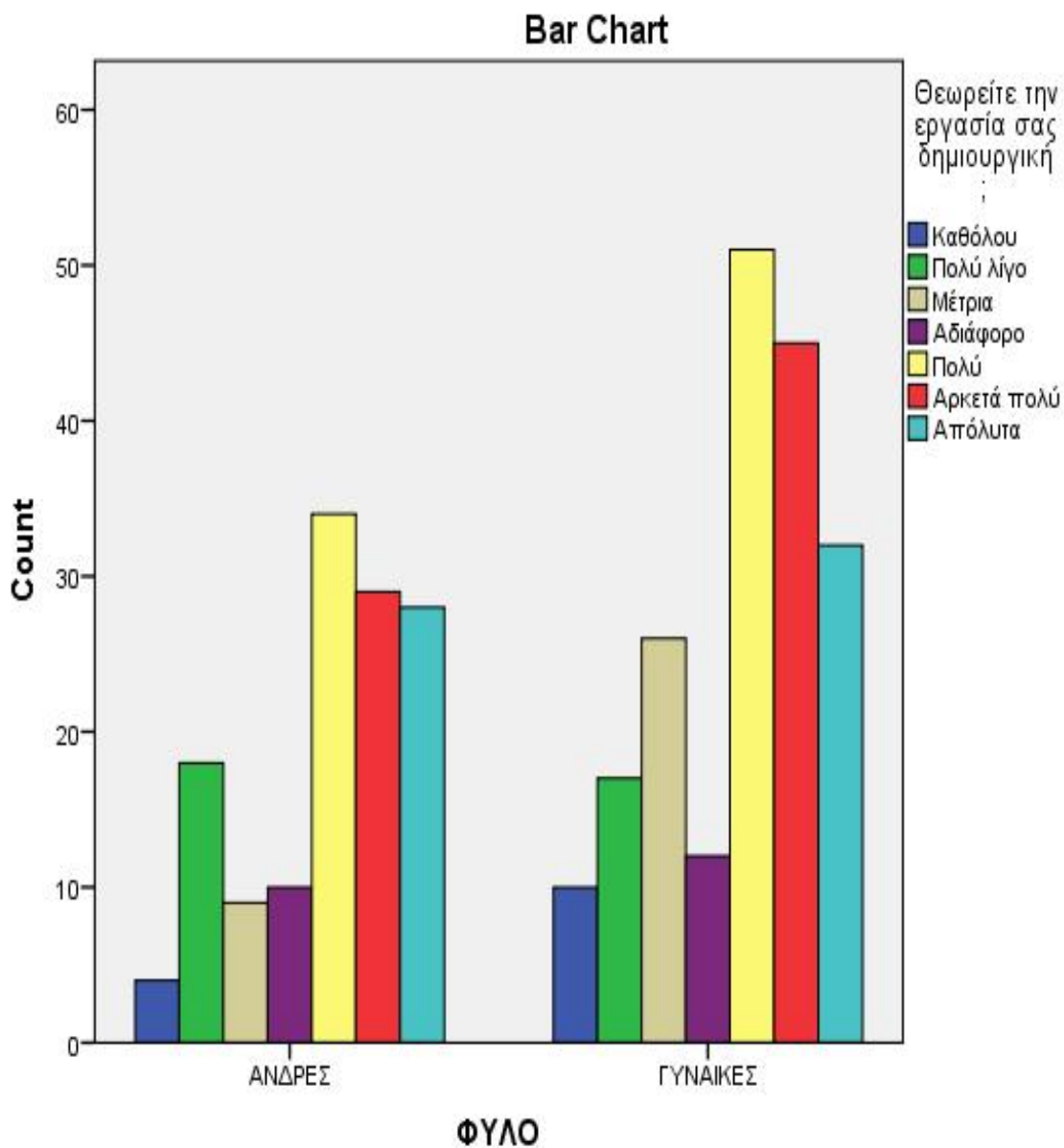


5α) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;

ΦΥΛΟ	Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	4	18	9	10	34	29	28	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	10	17	26	12	51	45	32	193
ΣΥΝΟΛΑ	14	35	35	22	85	74	60	325

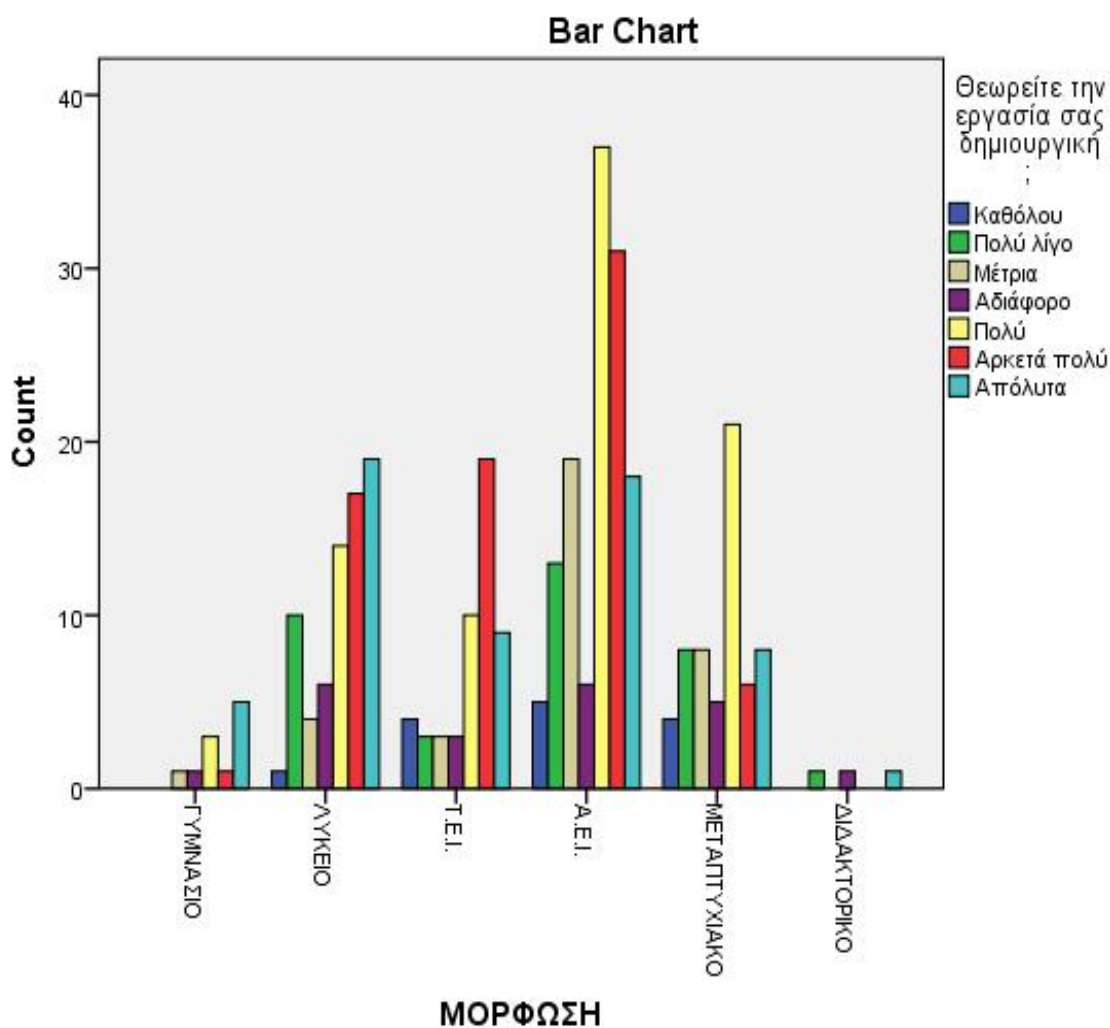
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



5β) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	1	1	3	1	5	11
ΛΥΚΕΙΟ	1	10	4	6	14	17	19	71
Τ.Ε.Ι.	4	3	3	3	10	19	9	51
Α.Ε.Ι.	5	13	19	6	37	31	18	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4	8	8	5	21	6	8	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	1	0	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	14	35	35	22	85	74	60	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

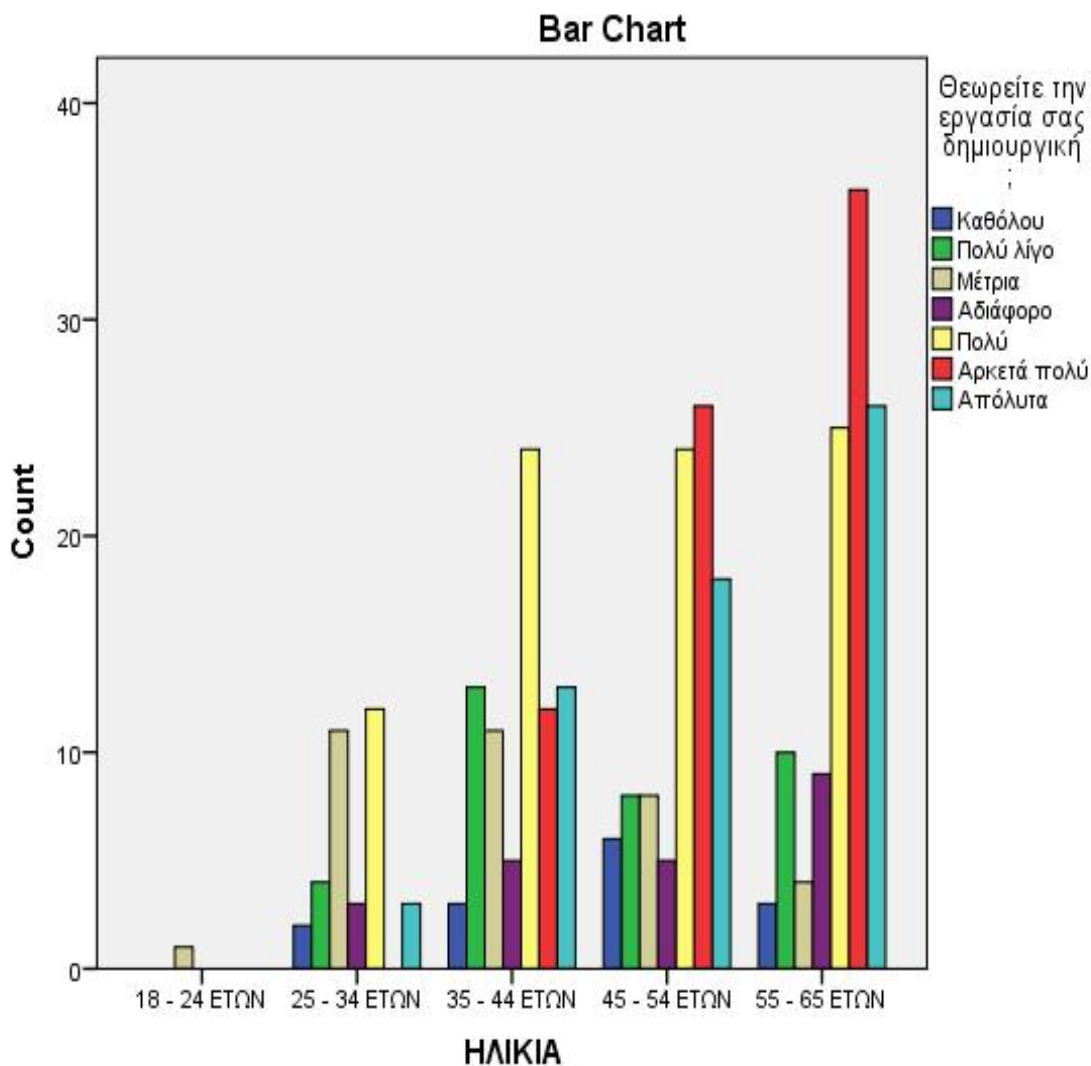


5γ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;

ΗΛΙΚΙΑ	Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	4	11	3	12	0	3	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	3	13	11	5	24	12	13	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	6	8	8	5	24	26	18	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	3	10	4	9	25	36	26	113
ΣΥΝΟΛΑ	14	35	35	22	85	74	60	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

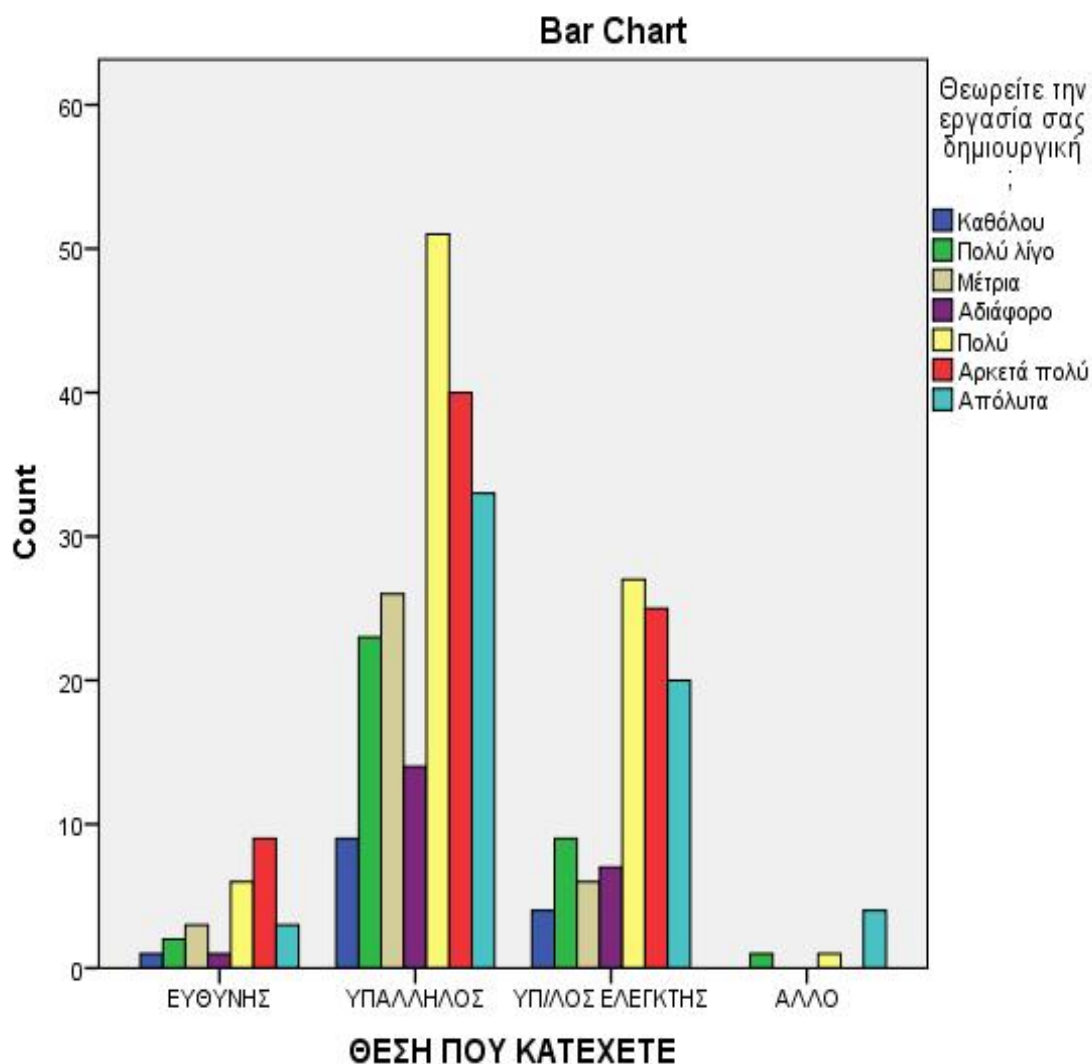


5δ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	2	3	1	6	9	3	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	9	23	26	14	51	40	33	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	4	9	6	7	27	25	20	98
ΑΛΛΟ	0	1	0	0	1	0	4	6
ΣΥΝΟΛΑ	14	35	35	22	85	74	60	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

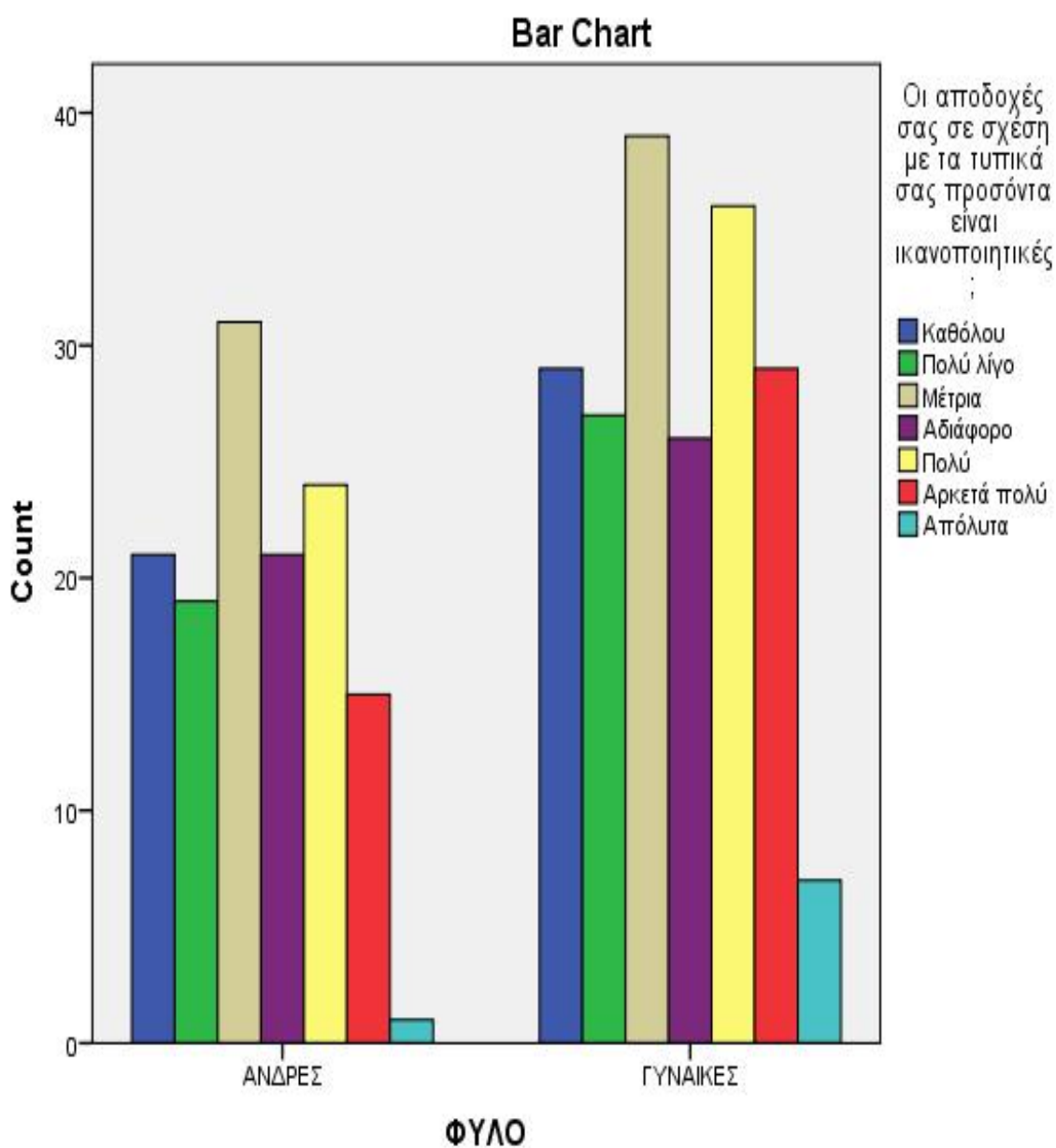


6α) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;

ΦΥΛΟ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	21	19	31	21	24	15	1	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	29	27	39	26	36	29	7	193
ΣΥΝΟΛΑ	50	46	70	47	60	44	8	325

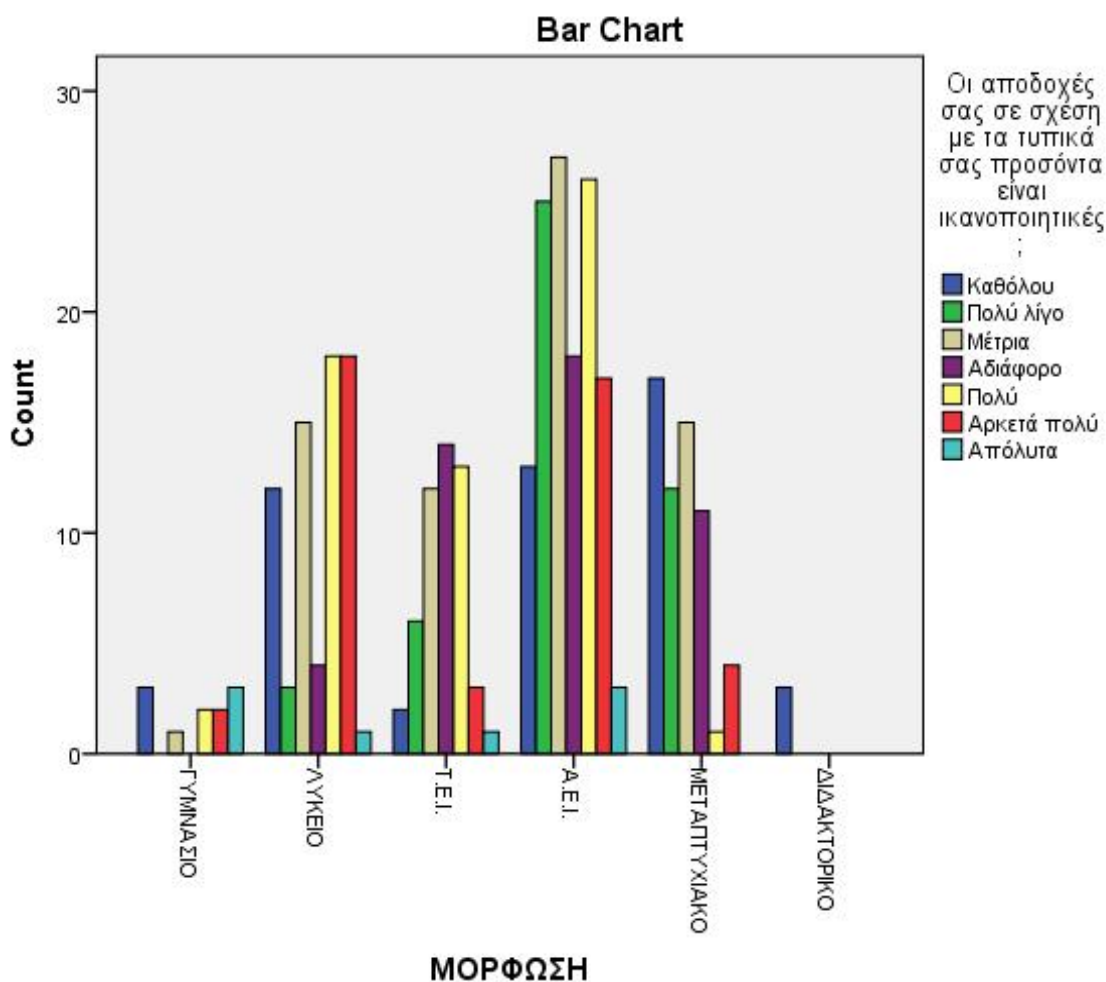
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6β) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3	0	1	0	2	2	3	11
ΛΥΚΕΙΟ	12	3	15	4	18	18	1	71
Τ.Ε.Ι.	2	6	12	14	13	3	1	51
Α.Ε.Ι.	13	25	27	18	26	17	3	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	17	12	15	11	1	4	0	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	0	0	0	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	50	46	70	47	60	44	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

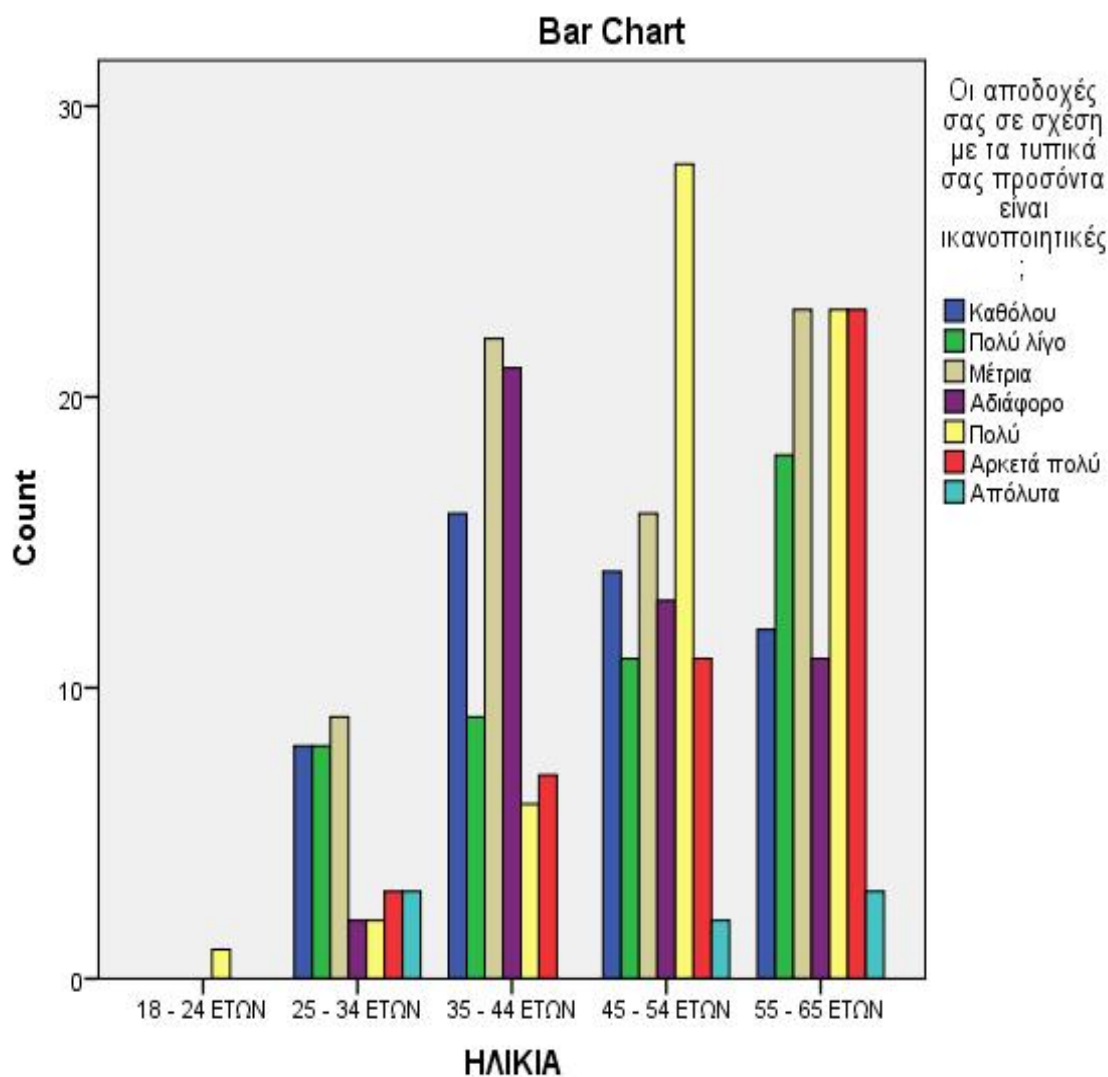


6γ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές;

ΗΛΙΚΙΑ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	8	8	9	2	2	3	3	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	16	9	22	21	6	7	0	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	14	11	16	13	28	11	2	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	12	18	23	11	23	23	3	113
ΣΥΝΟΛΑ	50	46	70	47	60	44	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

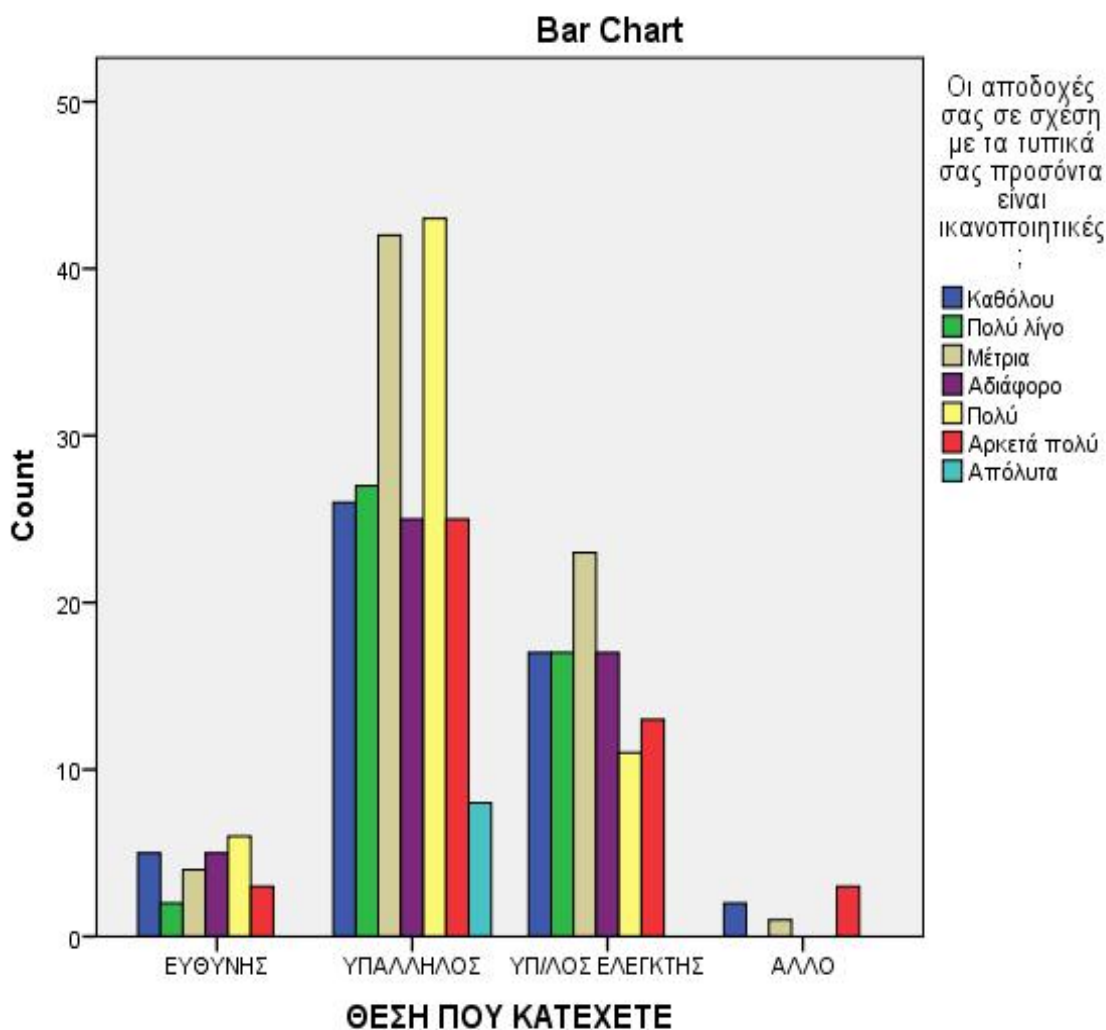


6δ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	5	2	4	5	6	3	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	26	27	42	25	43	25	8	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	17	17	23	17	11	13	0	98
ΑΛΛΟ	2	0	1	0	0	3	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	50	46	70	47	60	44	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

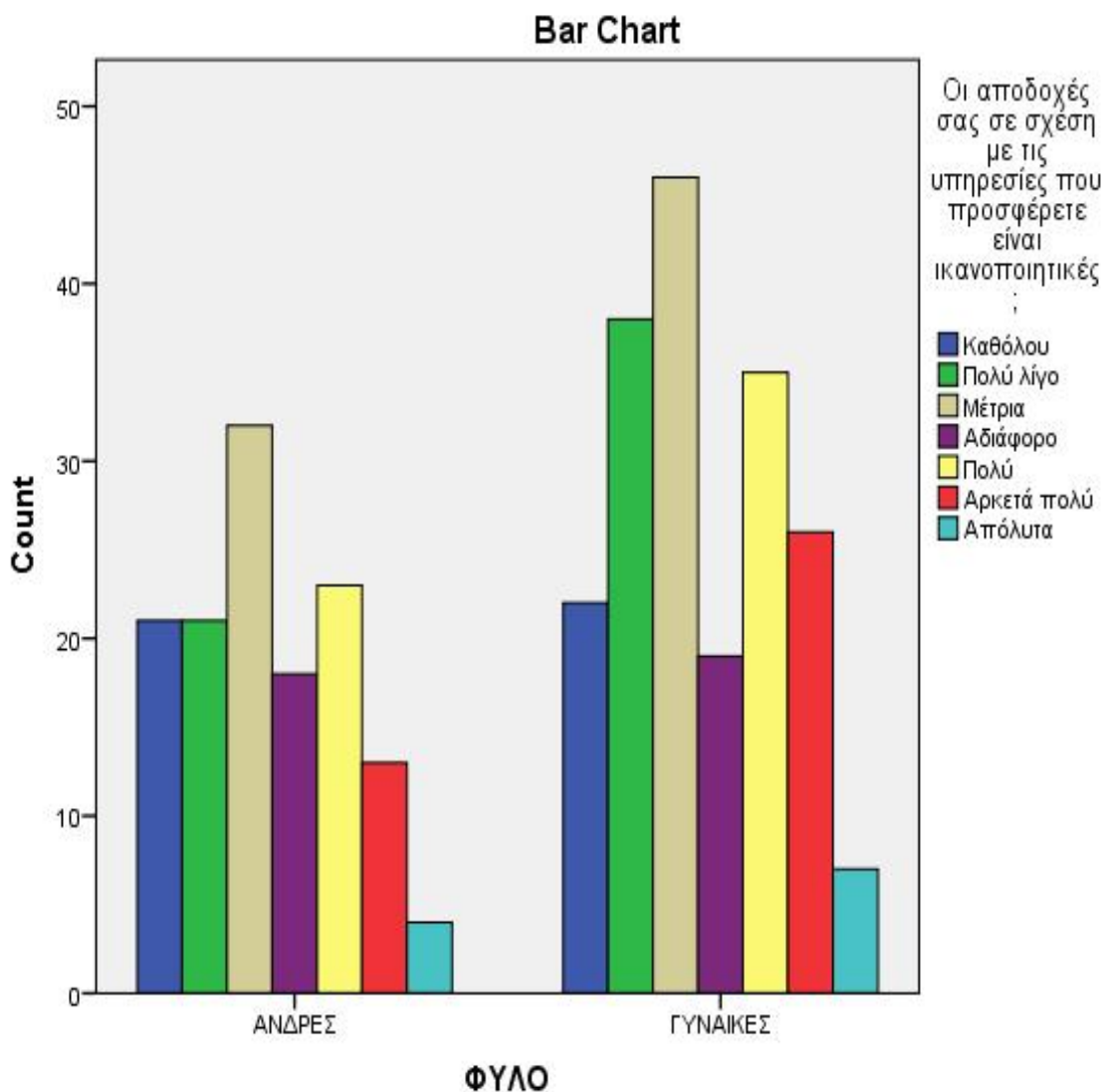


7α) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;

ΦΥΛΟ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	21	21	32	18	23	13	4	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	22	38	46	19	35	26	7	193
ΣΥΝΟΛΑ	43	59	78	37	58	39	11	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

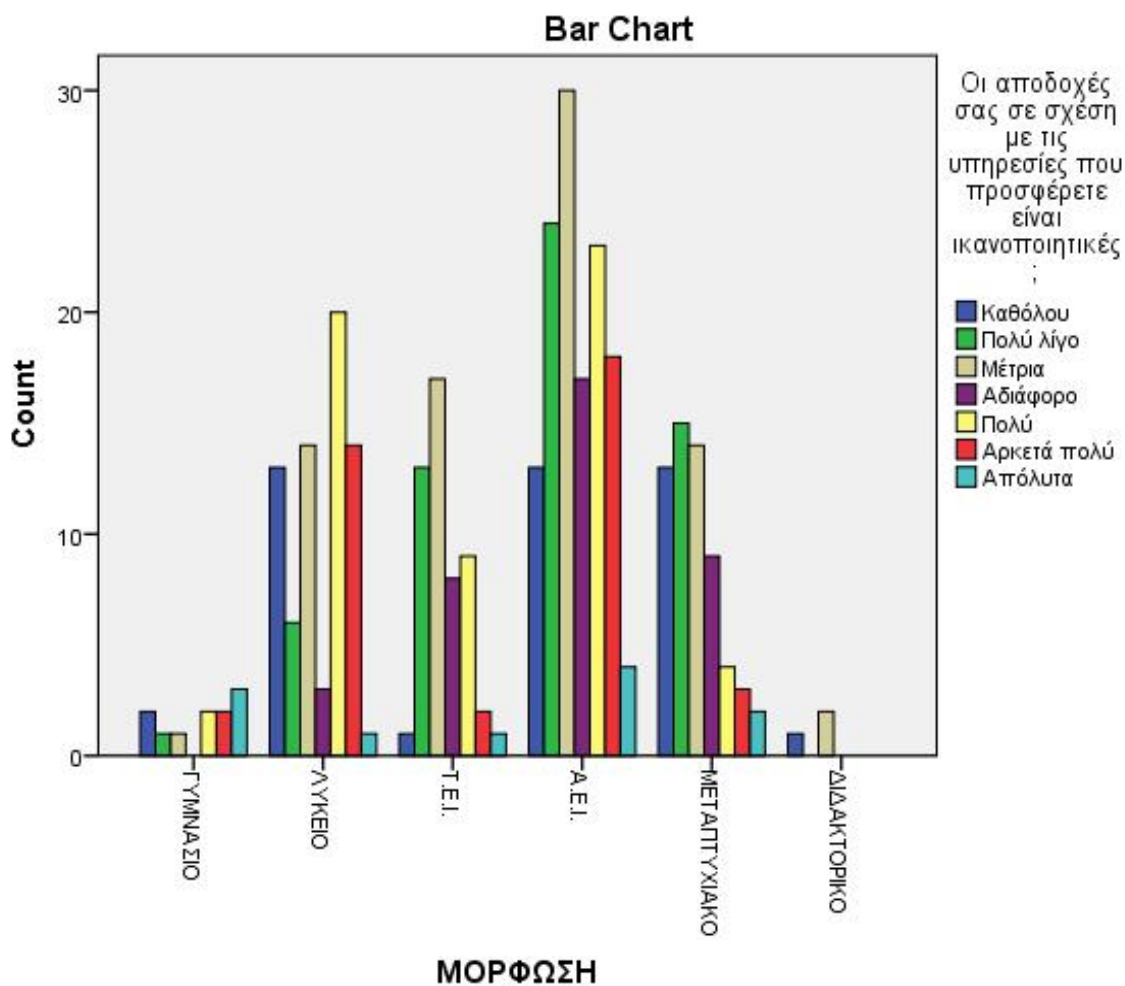


7β) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	2	1	1	0	2	2	3	11
ΛΥΚΕΙΟ	13	6	14	3	20	14	1	71
Τ.Ε.Ι.	1	13	17	8	9	2	1	51
Α.Ε.Ι.	13	24	30	17	23	18	4	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	13	15	14	9	4	3	2	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	2	0	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	43	59	78	37	58	39	11	325

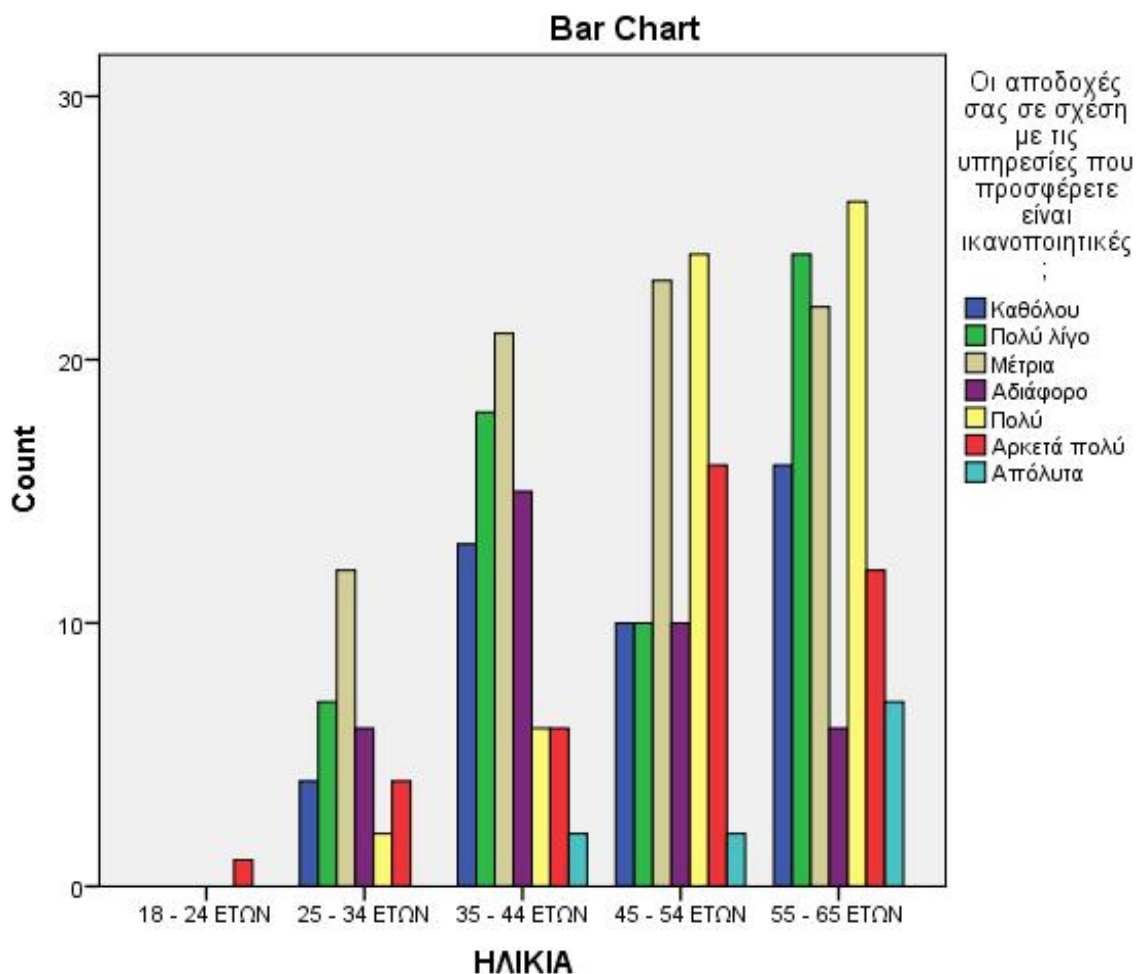
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



7γ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;

ΗΛΙΚΙΑ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	1	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	4	7	12	6	2	4	0	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	13	18	21	15	6	6	2	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	10	10	23	10	24	16	2	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	16	24	22	6	26	12	7	113
ΣΥΝΟΛΑ	43	59	78	37	58	39	11	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

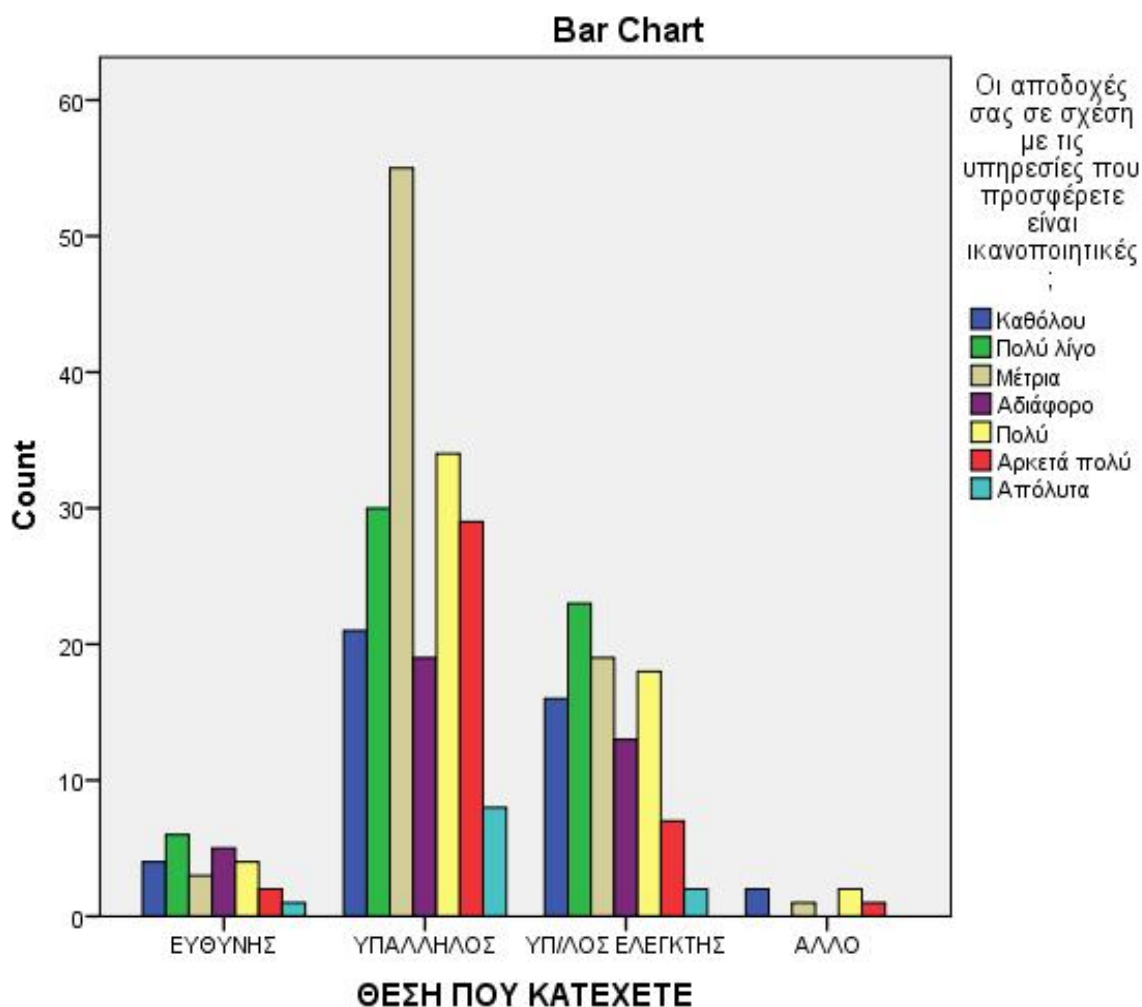


7δ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	6	3	5	4	2	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	21	30	55	19	34	29	8	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	16	23	19	13	18	7	2	98
ΑΛΛΟ	2	0	1	0	2	1	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	43	59	78	37	58	39	11	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

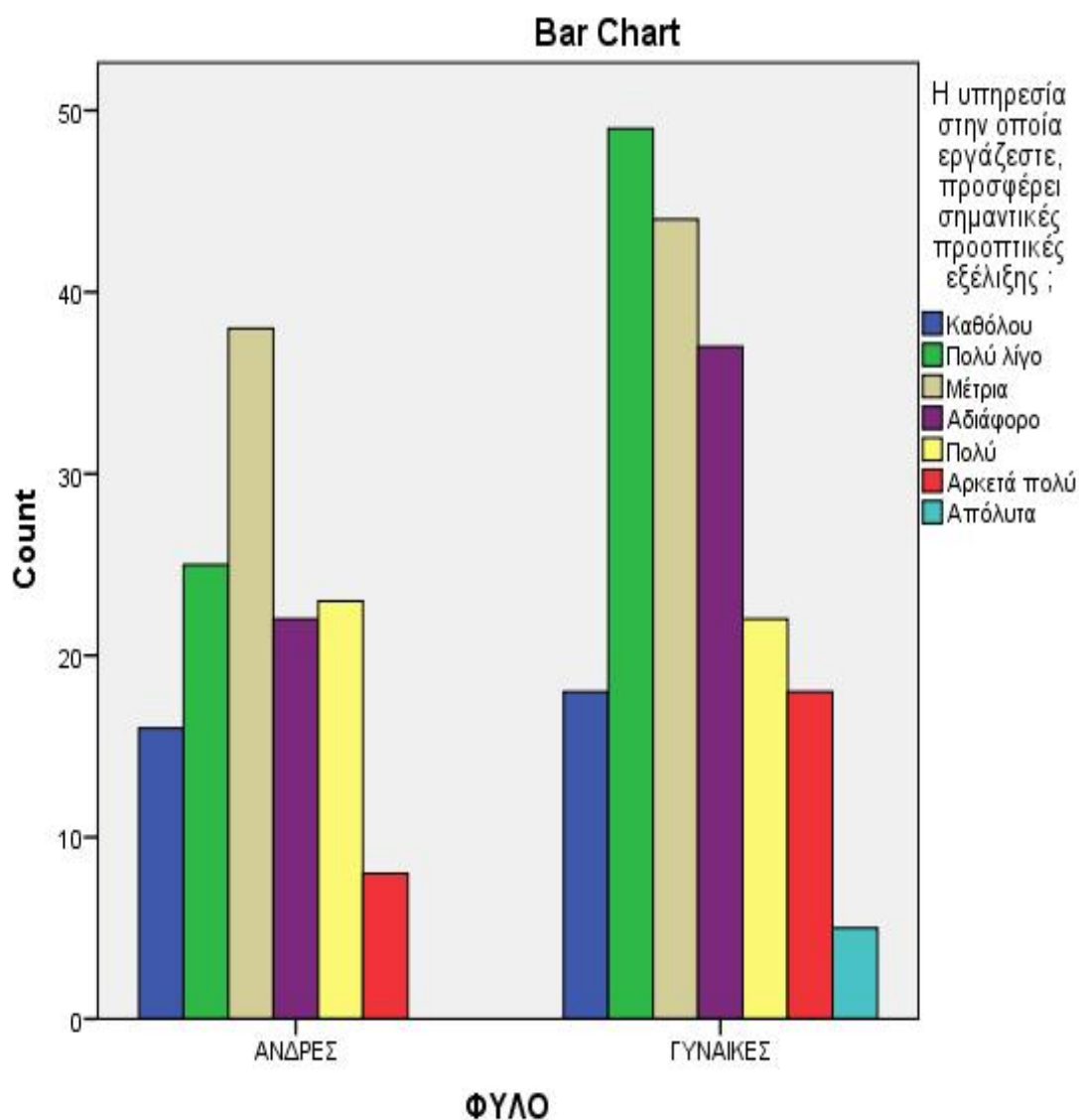


8α) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;

ΦΥΛΟ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	16	25	38	22	23	8	0	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	18	49	44	37	22	18	5	193
ΣΥΝΟΛΑ	34	74	82	59	45	26	5	325

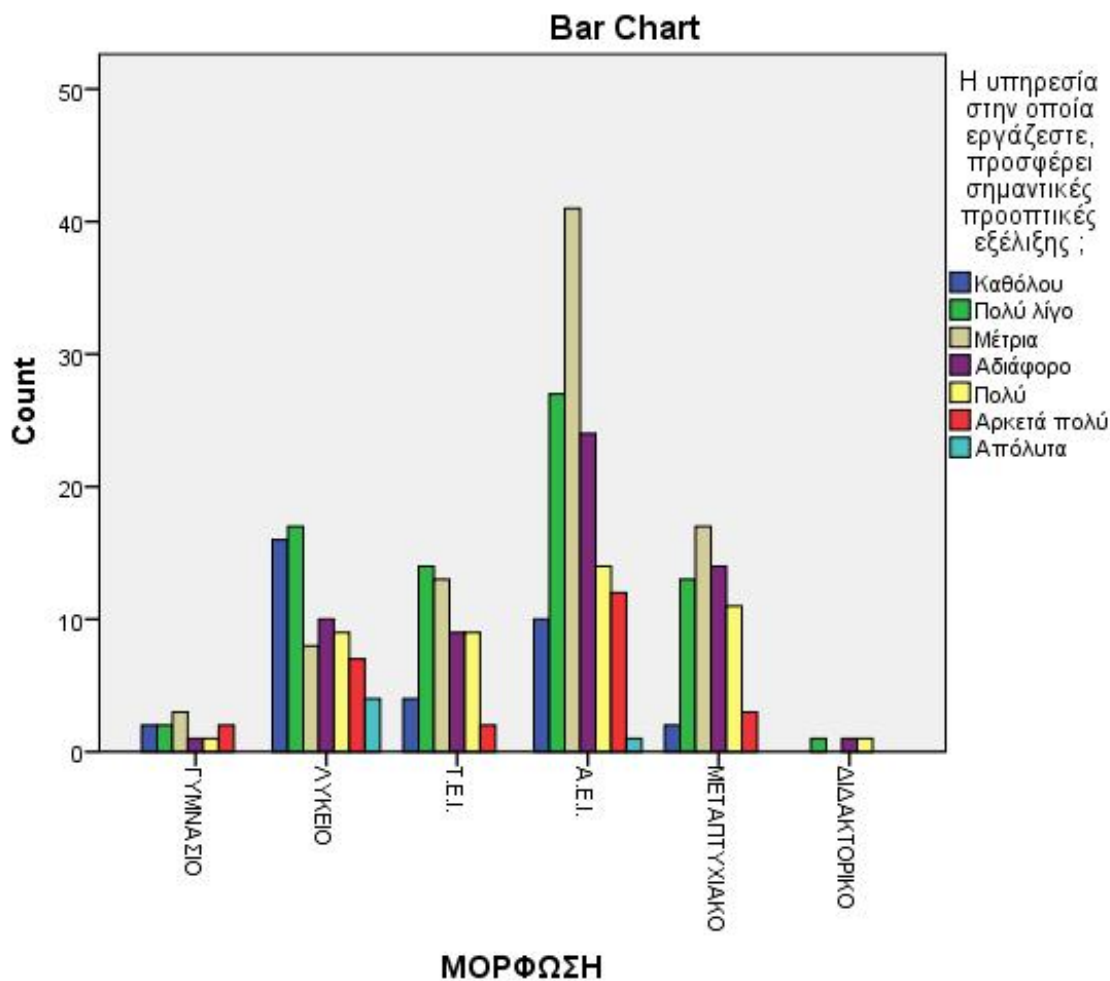
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



8β) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	2	2	3	1	1	2	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	16	17	8	10	9	7	4	71
Τ.Ε.Ι.	4	14	13	9	9	2	0	51
Α.Ε.Ι.	10	27	41	24	14	12	1	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2	13	17	14	11	3	0	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	1	1	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	34	74	82	59	45	26	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

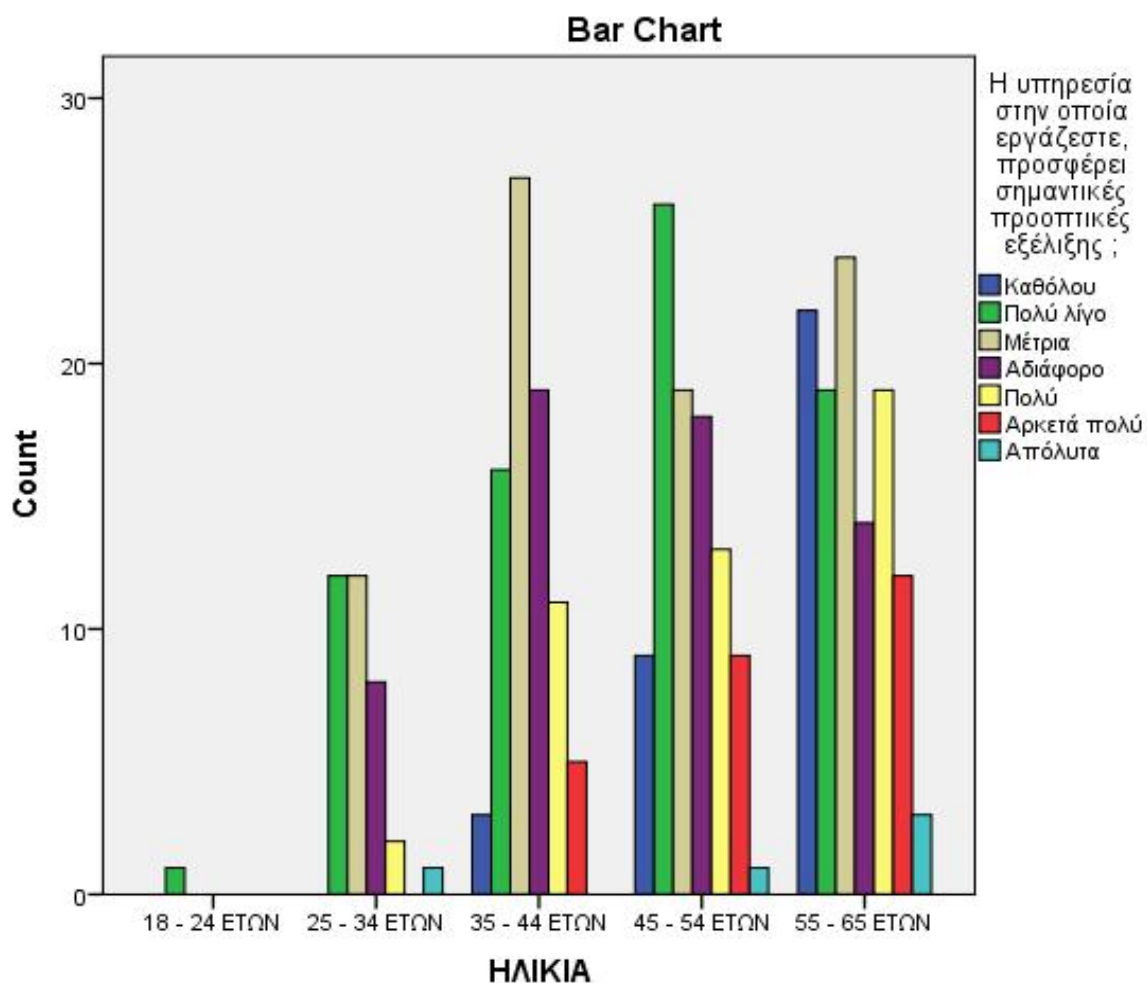


8γ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;

ΗΛΙΚΙΑ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	12	12	8	2	0	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	3	16	27	19	11	5	0	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	9	26	19	18	13	9	1	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	22	19	24	14	19	12	3	113
ΣΥΝΟΛΑ	34	74	82	59	45	26	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

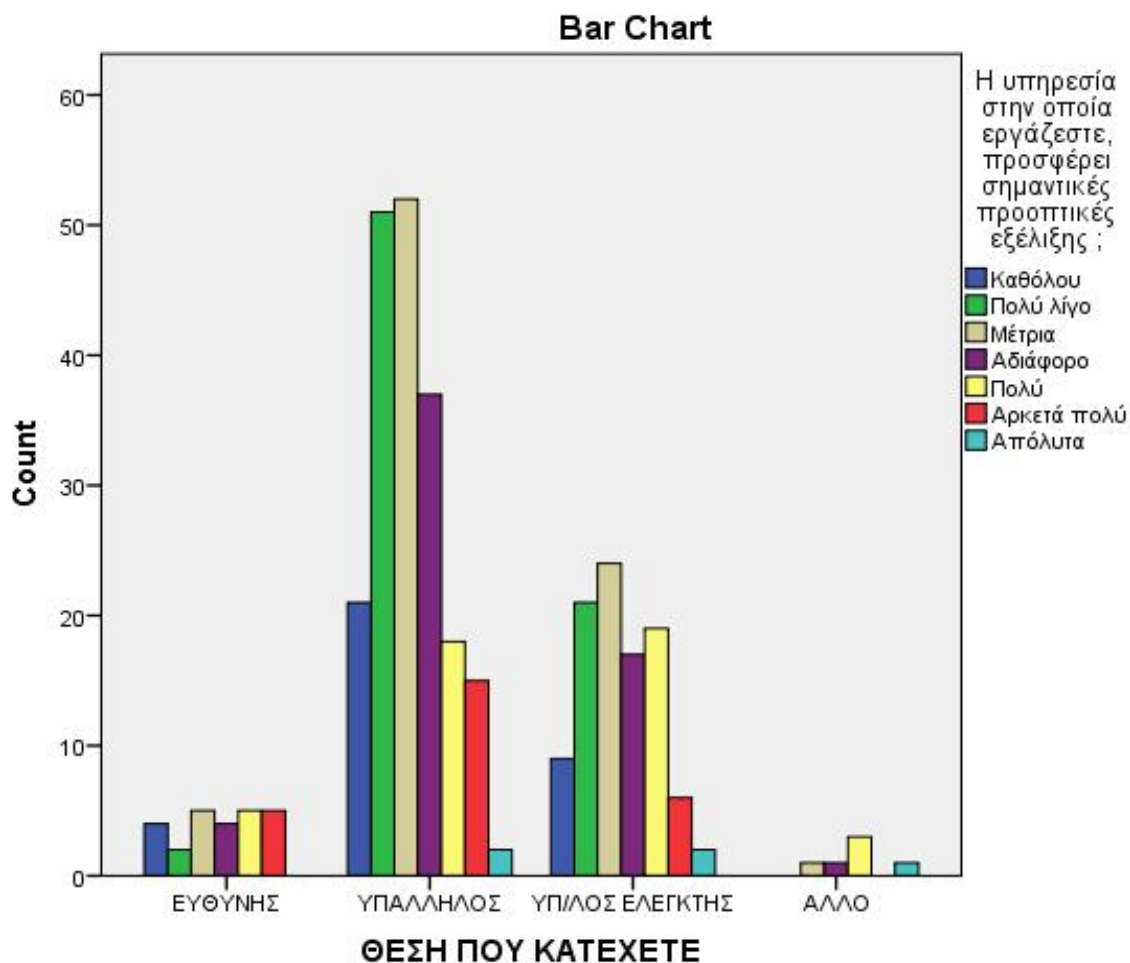


8δ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	2	5	4	5	5	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	21	51	52	37	18	15	2	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	9	21	24	17	19	6	2	98
ΑΛΛΟ	0	0	1	1	3	0	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	34	74	82	59	45	26	5	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

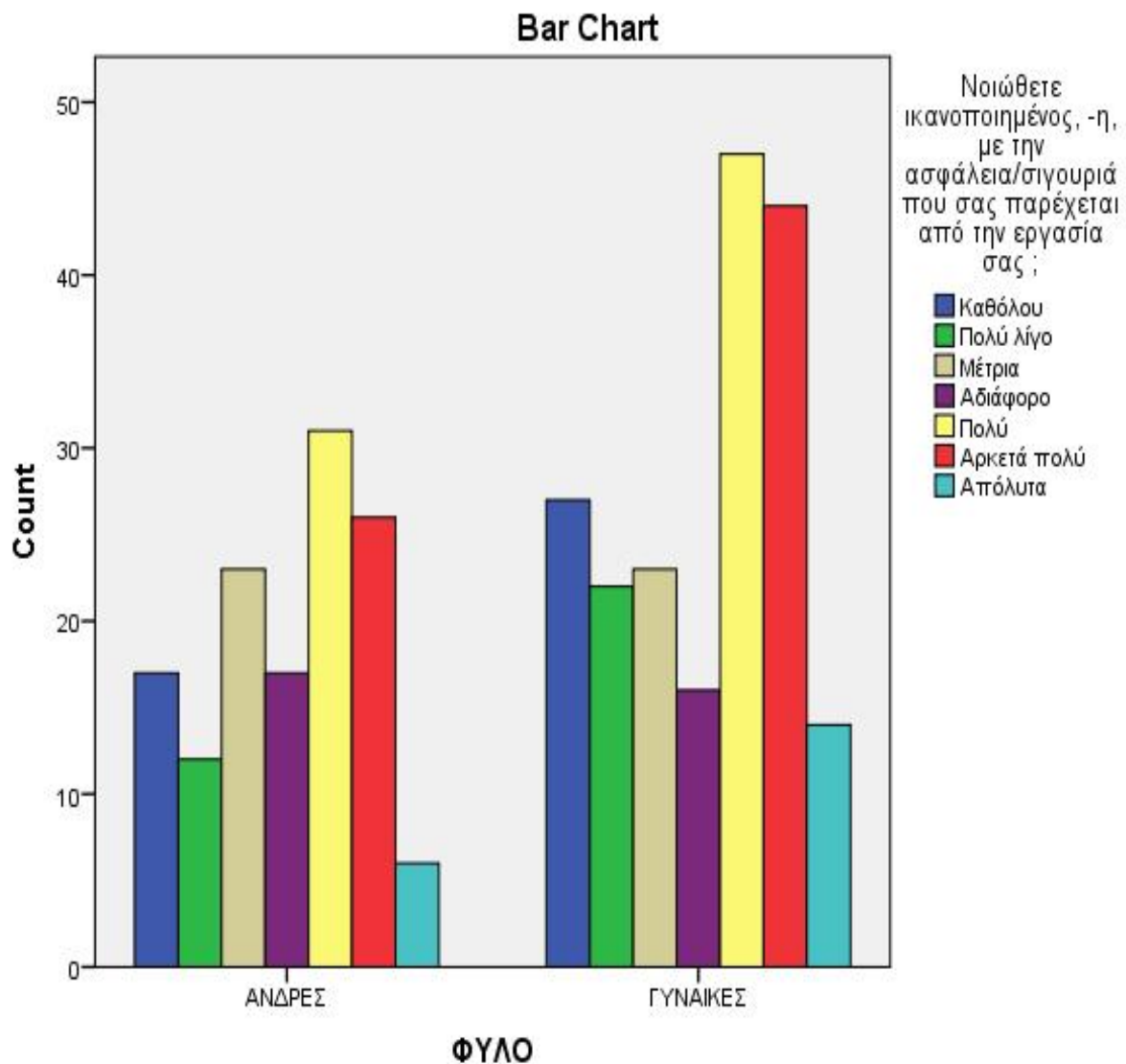


9α) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;

ΦΥΛΟ	Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	17	12	23	17	31	26	6	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	27	22	23	16	47	44	14	193
ΣΥΝΟΛΑ	44	34	46	33	78	70	20	325

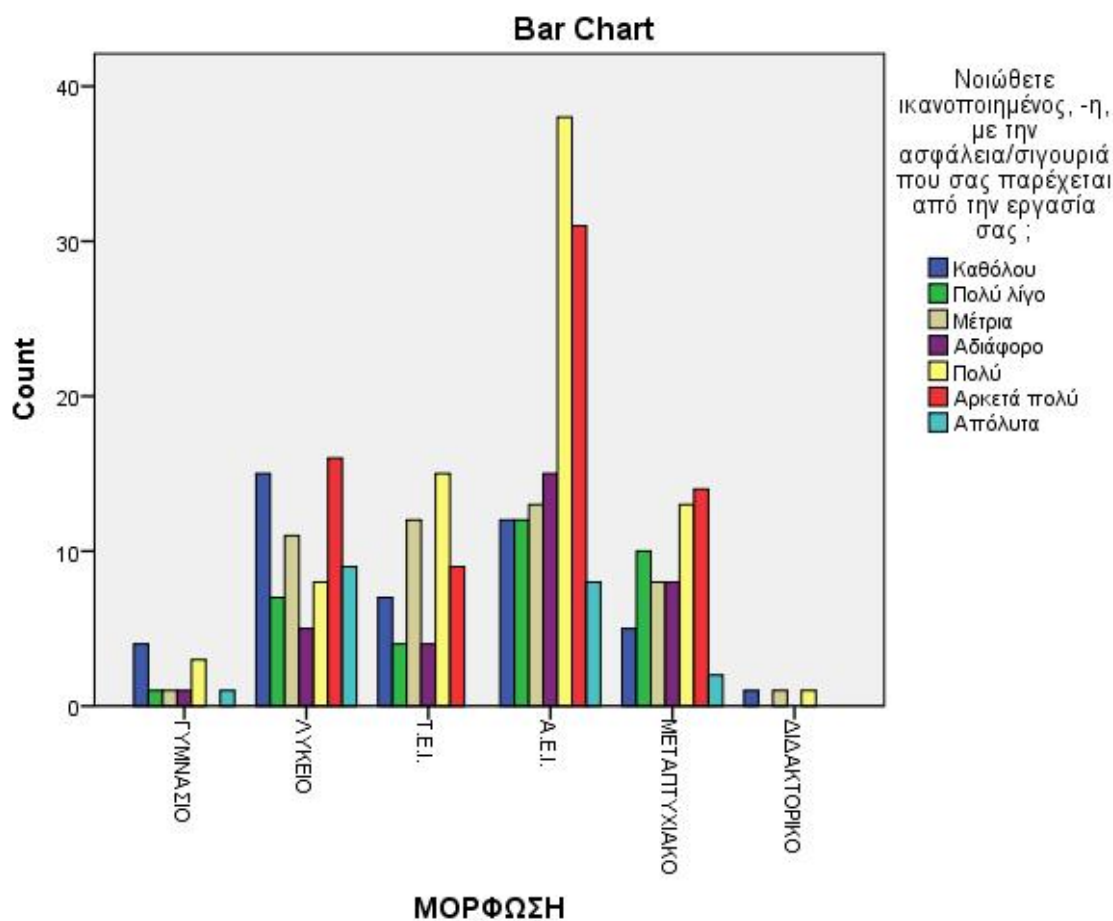
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



9β) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4	1	1	1	3	0	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	15	7	11	5	8	16	9	71
Τ.Ε.Ι.	7	4	12	4	15	9	0	51
Α.Ε.Ι.	12	12	13	15	38	31	8	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5	10	8	8	13	14	2	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	1	0	1	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	44	34	46	33	78	70	20	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

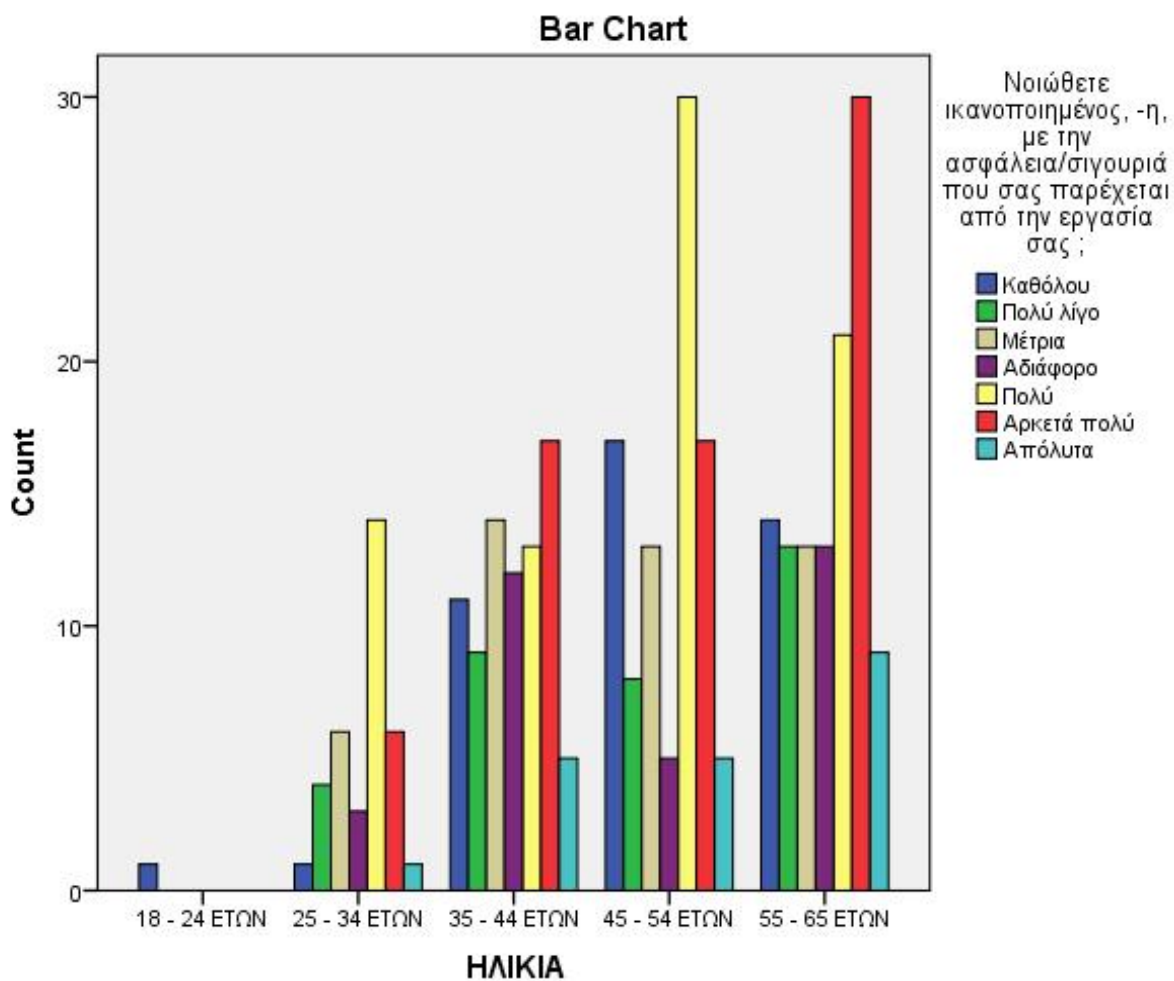


9γ) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;

ΗΛΙΚΙΑ	Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	1	0	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	1	4	6	3	14	6	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	11	9	14	12	13	17	5	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	17	8	13	5	30	17	5	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	14	13	13	13	21	30	9	113
ΣΥΝΟΛΑ	44	34	46	33	78	70	20	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

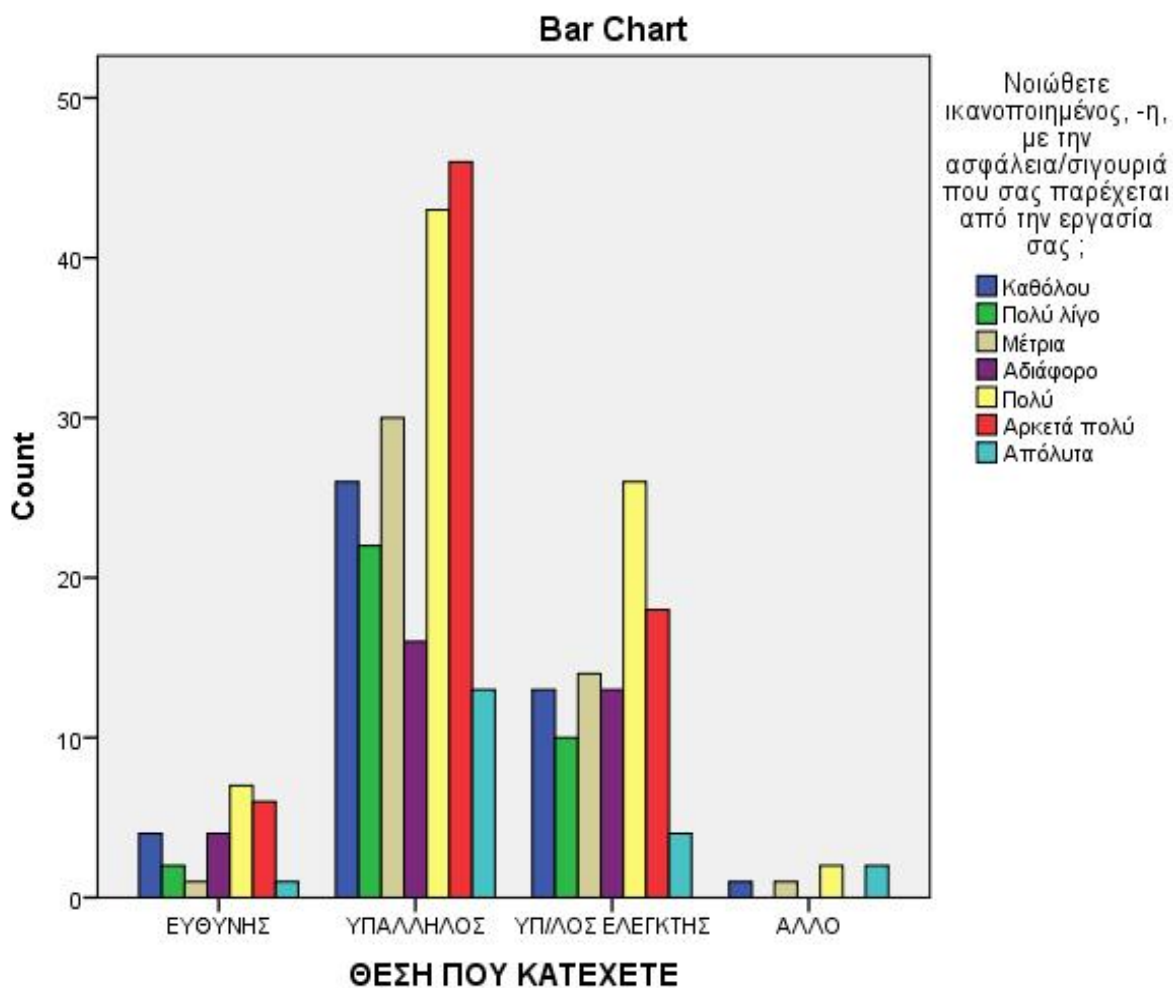


9δ) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Νοιώθετε ικανοποιημένος, -η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας ;							
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Μέτρια	Αδιάφορο	Πολύ	Αρκετά πολύ	Απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	2	1	4	7	6	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	26	22	30	16	43	46	13	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	13	10	14	13	26	18	4	98
ΑΛΛΟ	1	0	1	0	2	0	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	44	34	46	33	78	70	20	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6.4.6 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της 5^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Η θεματολογία των ερωτήσεων της 5^{ης} ενότητας του ερωτηματολογίου, διερευνά τις απόψεις του δείγματος- υπαλλήλων, γύρω από το θέμα της «Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και την Αξιολόγηση του», στον τομέα του δημοσίου όπου απασχολούνται:

Αναλυτικότερα, οι δέκα έξι ερωτήσεις οι οποίες αφορούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιολόγησή του, στις δημόσιες υπηρεσίες του δείγματός μας, μαζί με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους, έχουν ως κάτωθι:

Ενότητα 5: “ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω:

1) Η πρώτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

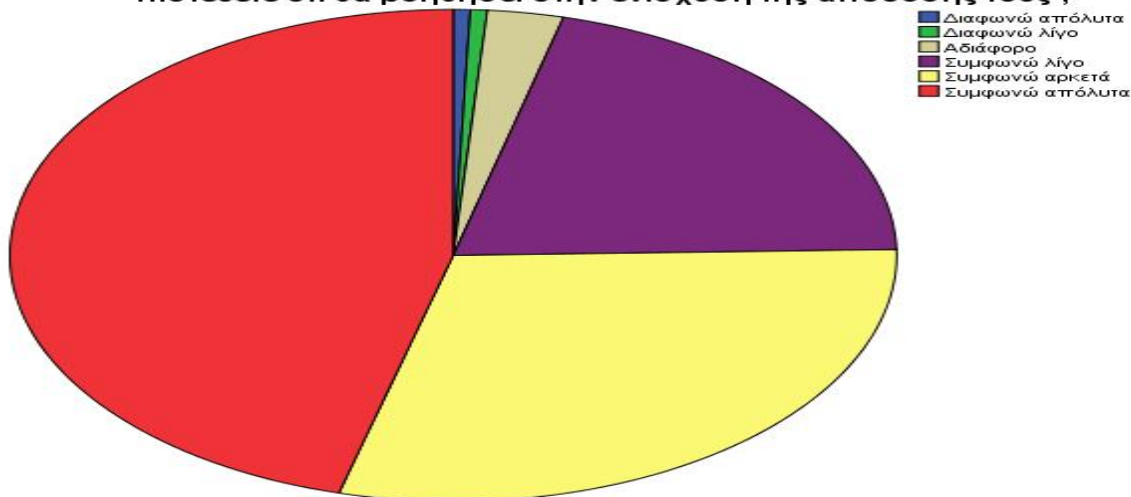
«Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	2	0.6	0.6	0.6
Διαφωνώ λίγο	2	0.6	0.6	1.2
Αδιάφορο	9	2.8	2.8	4.0
Συμφωνώ λίγο	67	20.6	20.6	24.6
Συμφωνώ αρκετά	96	29.5	29.5	54.2
Συμφωνώ απόλυτα	149	45.8	45.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους ;



2) Η δεύτερη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων;»

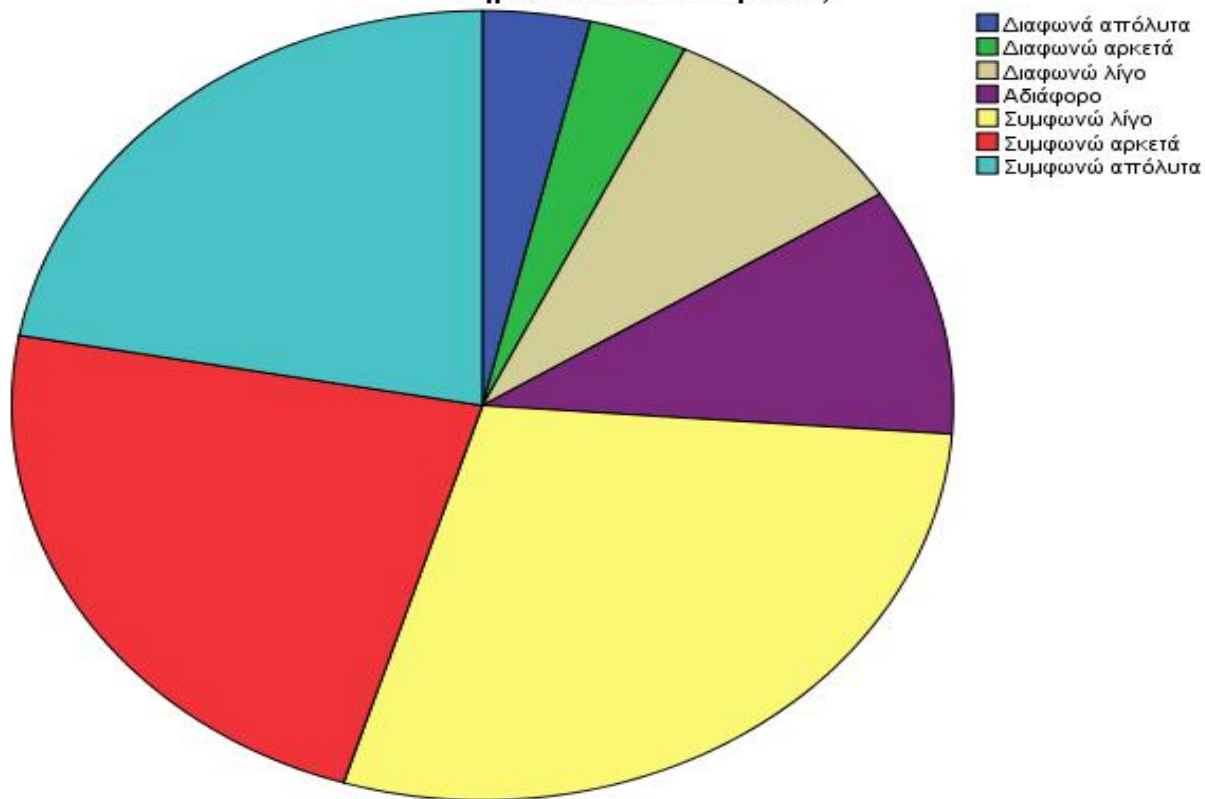
Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιοπίστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνά απόλυτα	12	3.7	3.7	3.7
Διαφωνώ αρκετά	11	3.4	3.4	7.1
Διαφωνώ λίγο	29	8.9	8.9	16.0
Αδιάφορο	33	10.2	10.2	26.2
Συμφωνώ λίγο	93	28.6	28.6	54.8
Συμφωνώ αρκετά	75	23.1	23.1	77.8
Συμφωνώ απόλυτα	72	22.2	22.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;



3) Η τρίτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

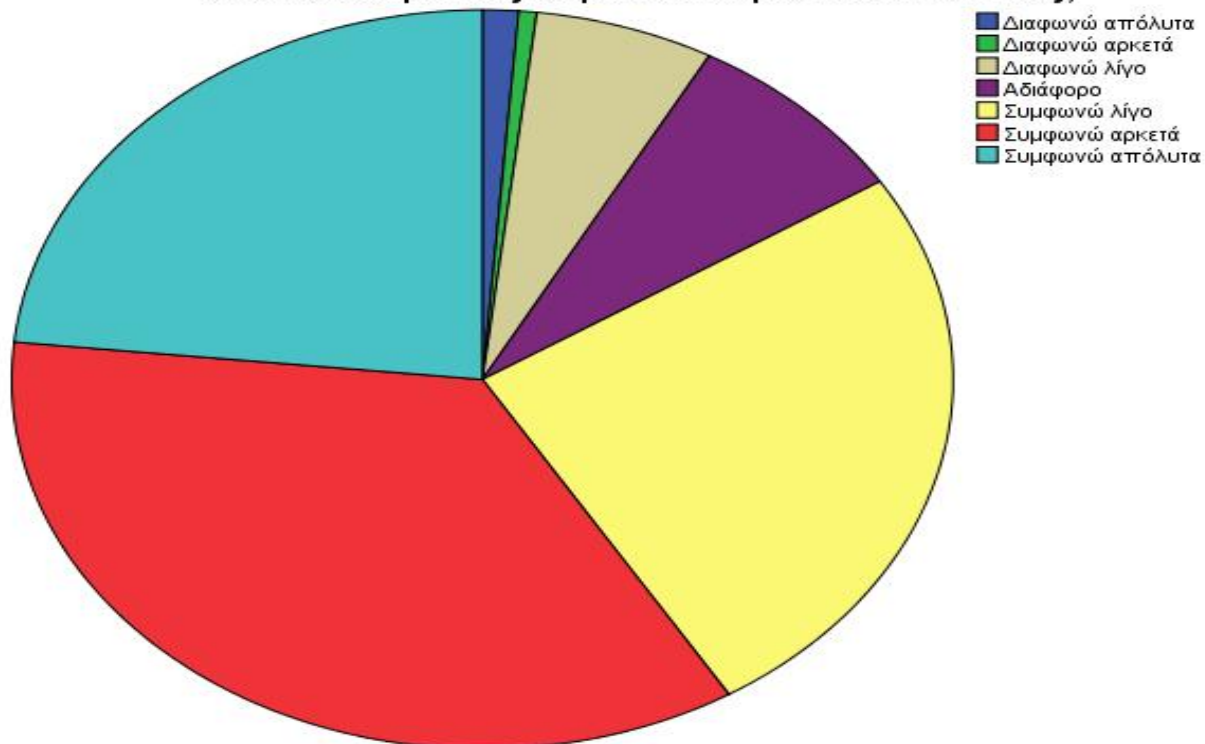
«Πιστεύετε ότι η δίκαιη - ορθή αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	4	1.2	1.2	1.2
Διαφωνώ αρκετά	2	0.6	0.6	1.8
Διαφωνώ λίγο	20	6.2	6.2	8.0
Αδιάφορο	26	8.0	8.0	16.0
Συμφωνώ λίγο	82	25.2	25.2	41.2
Συμφωνώ αρκετά	115	35.4	35.4	76.6
Συμφωνώ απόλυτα	76	23.4	23.4	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;



4) Η τέταρτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

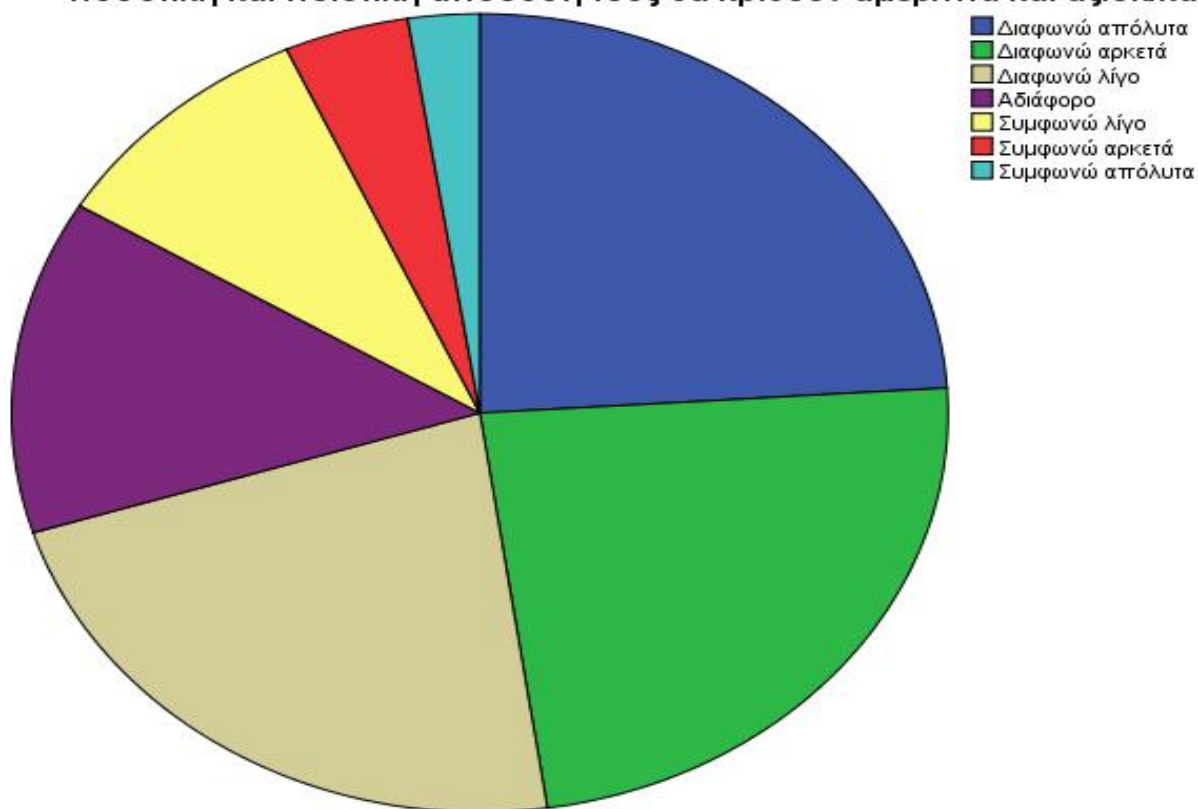
«Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Καθώς δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	78	24.0	24.0	24.0
Διαφωνώ αρκετά	77	23.7	23.7	47.7
Διαφωνώ λίγο	73	22.5	22.5	70.2
Αδιάφορο	44	13.5	13.5	83.7
Συμφωνώ λίγο	31	9.5	9.5	93.2
Συμφωνώ αρκετά	14	4.3	4.3	97.5
Συμφωνώ απόλυτα	8	2.5	2.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Καθώς δεν έχει τεθεί στοχ/σία σε όλους τους δημ. υπ/λους πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική απόδοσή τους θα κριθούν αμερόληπτα και αξιοκ/κά;



5) Η πέμπτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

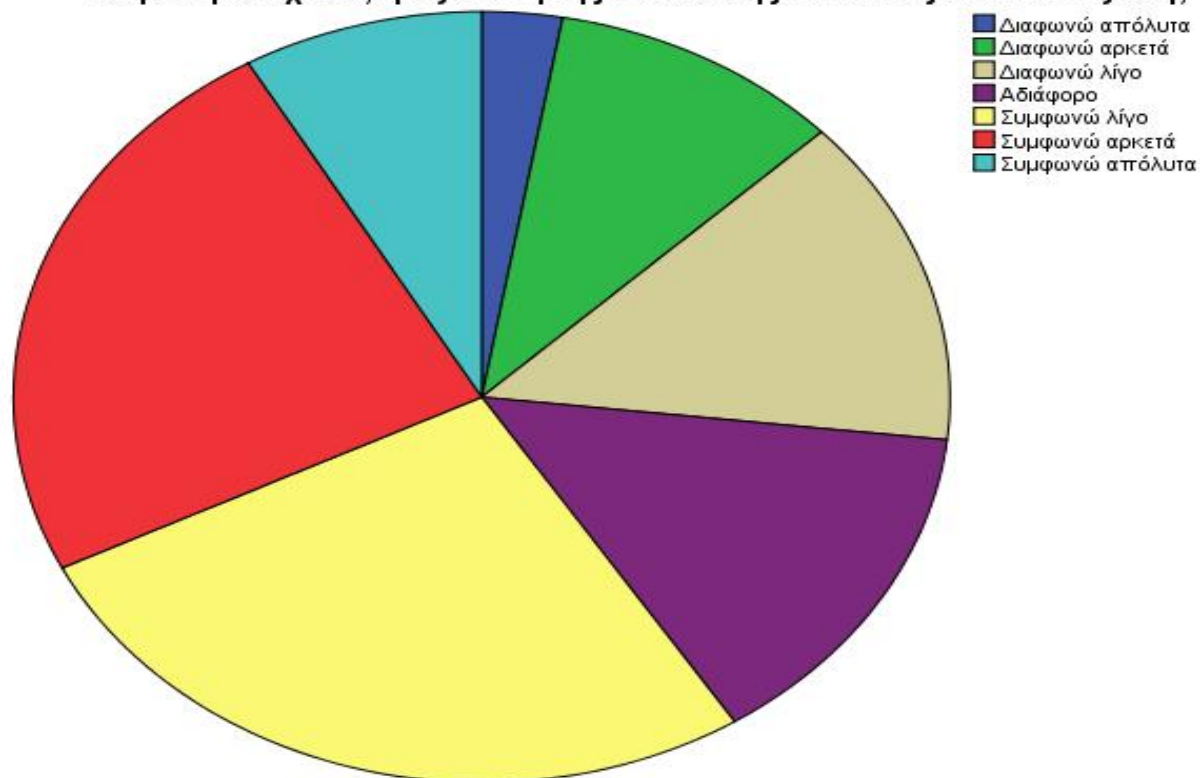
«Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Εάν δοθούν προ/μενες , βάση ISO, διαδικασίες εργασιών ανά θέση εργασίας κ συγκ/νη στοχ/σία, η αξιολ/ση της ποσοτικής αποδ/τας θα είναι αξ/στη;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	2.8	2.8	2.8
Διαφωνώ αρκετά	33	10.2	10.2	12.9
Διαφωνώ λίγο	45	13.8	13.8	26.8
Αδιάφορο	46	14.2	14.2	40.9
Συμφωνώ λίγο	87	26.8	26.8	67.7
Συμφωνώ αρκετά	78	24.0	24.0	91.7
Συμφωνώ απόλυτα	27	8.3	8.3	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Εάν δοθούν προ/μενες , βάση ISO, διαδικασίες εργασιών ανά θέση εργασίας κ συγκ/νη στοχ/σία, η αξιολ/ση της ποσοτικής αποδ/τας θα είναι αξ/στη;



6) Η έκτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

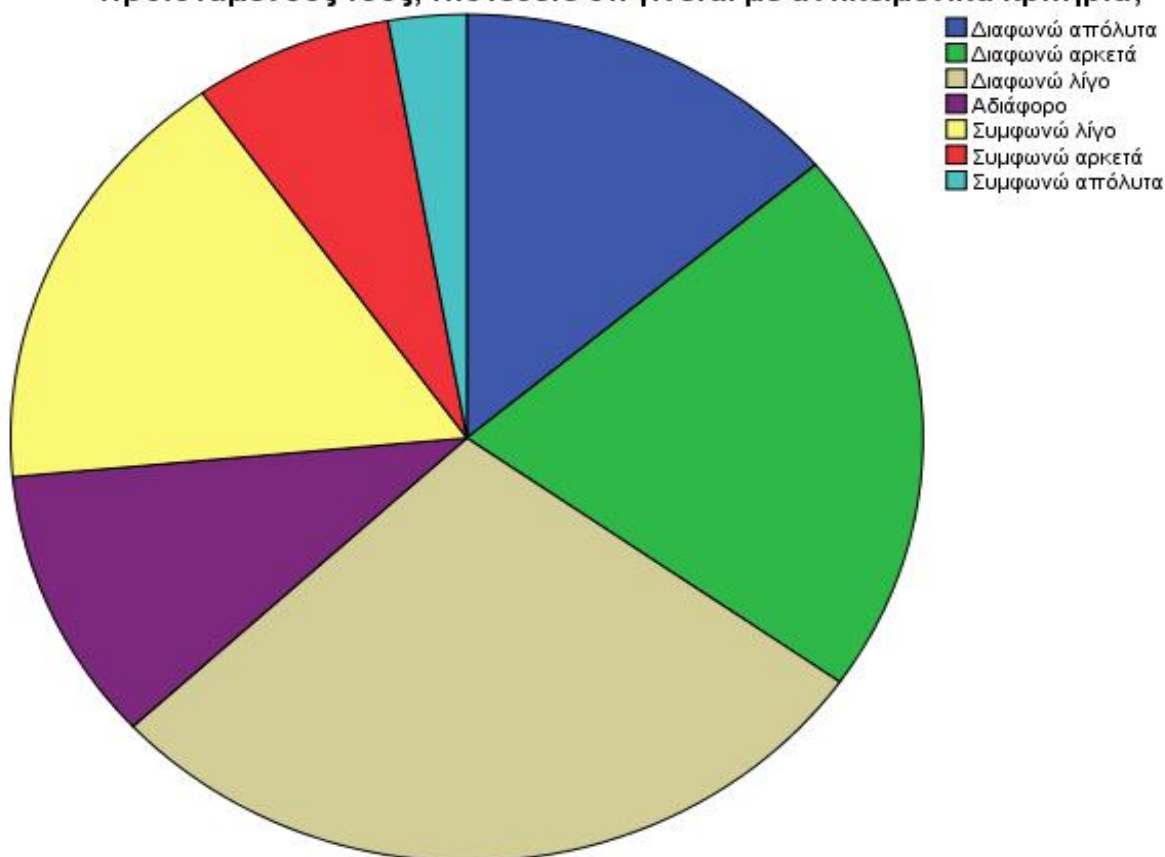
«Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιοπίστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	45	13.8	13.8	13.8
Διαφωνώ αρκετά	68	20.9	20.9	34.8
Διαφωνώ λίγο	92	28.3	28.3	63.1
Αδιάφορο	34	10.5	10.5	73.5
Συμφωνώ λίγο	54	16.6	16.6	90.2
Συμφωνώ αρκετά	23	7.1	7.1	97.2
Συμφωνώ απόλυτα	9	2.8	2.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

. Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;



7) Η έβδομη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

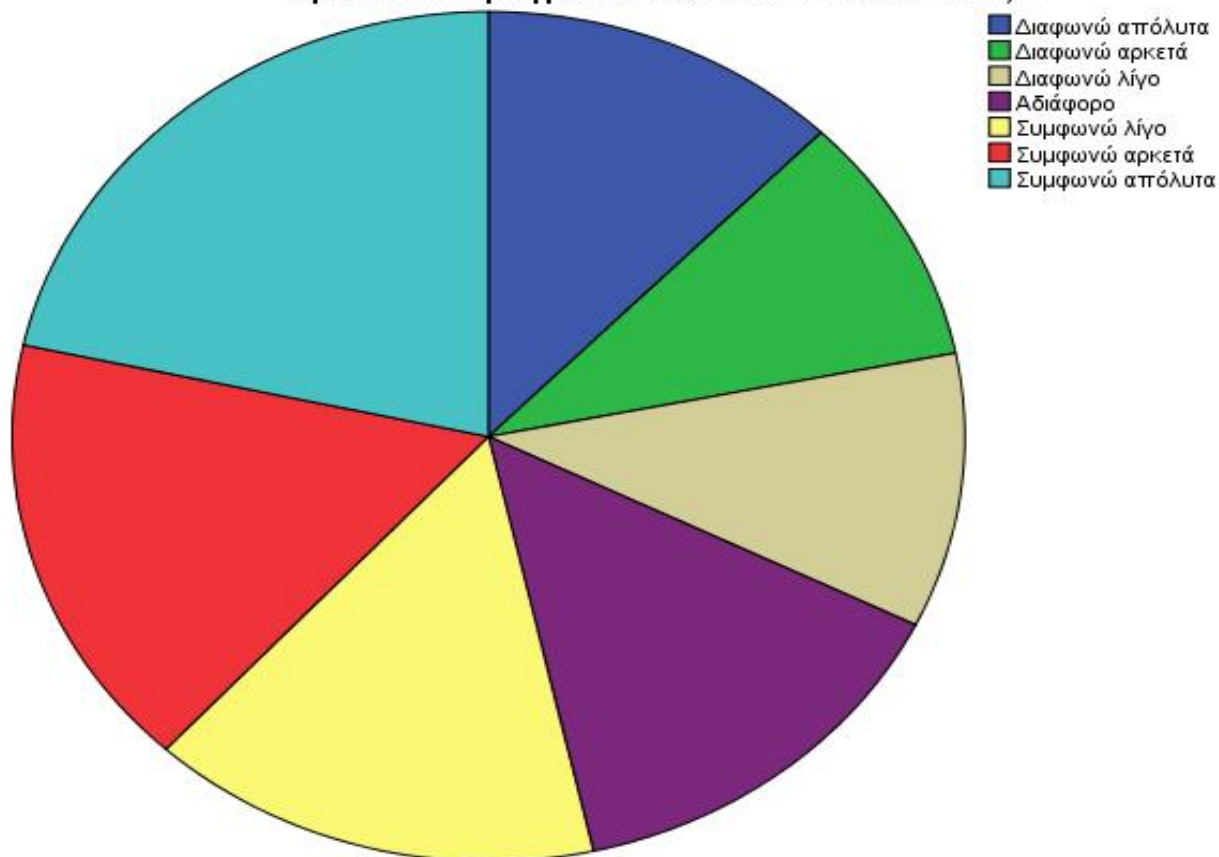
«Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	40	12.3	12.3	12.3
Διαφωνώ αρκετά	31	9.5	9.5	21.8
Διαφωνώ λίγο	34	10.5	10.5	32.3
Αδιάφορο	46	14.2	14.2	46.5
Συμφωνώ λίγο	50	15.4	15.4	61.8
Συμφωνώ αρκετά	54	16.6	16.6	78.5
Συμφωνώ απόλυτα	70	21.5	21.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;



8) Η όγδοη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

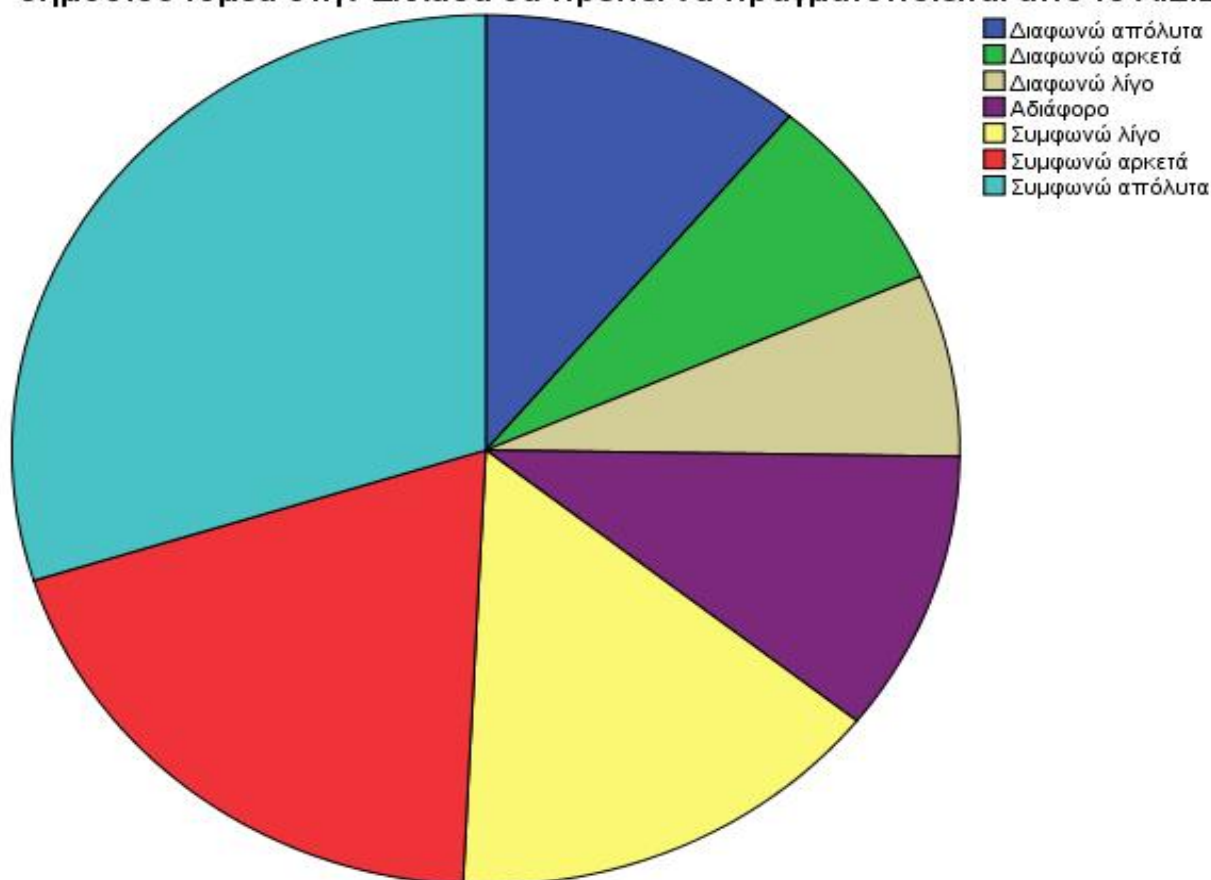
«Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	36	11.1	11.1	11.1
Διαφωνώ αρκετά	24	7.4	7.4	18.5
Διαφωνώ λίγο	22	6.8	6.8	25.2
Αδιάφορο	34	10.5	10.5	35.7
Συμφωνώ λίγο	49	15.1	15.1	50.8
Συμφωνώ αρκετά	63	19.4	19.4	70.2
Συμφωνώ απόλυτα	97	29.8	29.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;



9) Η ένατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	5	1.5	1.5	1.5
Διαφωνώ αρκετά	3	0.9	0.9	2.5
Διαφων'ω λίγο	14	4.3	4.3	6.8
Αδιάφορο	24	7.4	7.4	14.2
Συμφωνώ λίγο	56	17.2	17.2	31.4
Συμφωνώ αρκετά	90	27.7	27.7	59.1
Συμφωνώ απόλυτα	133	40.9	40.9	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



10) Η δέκατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

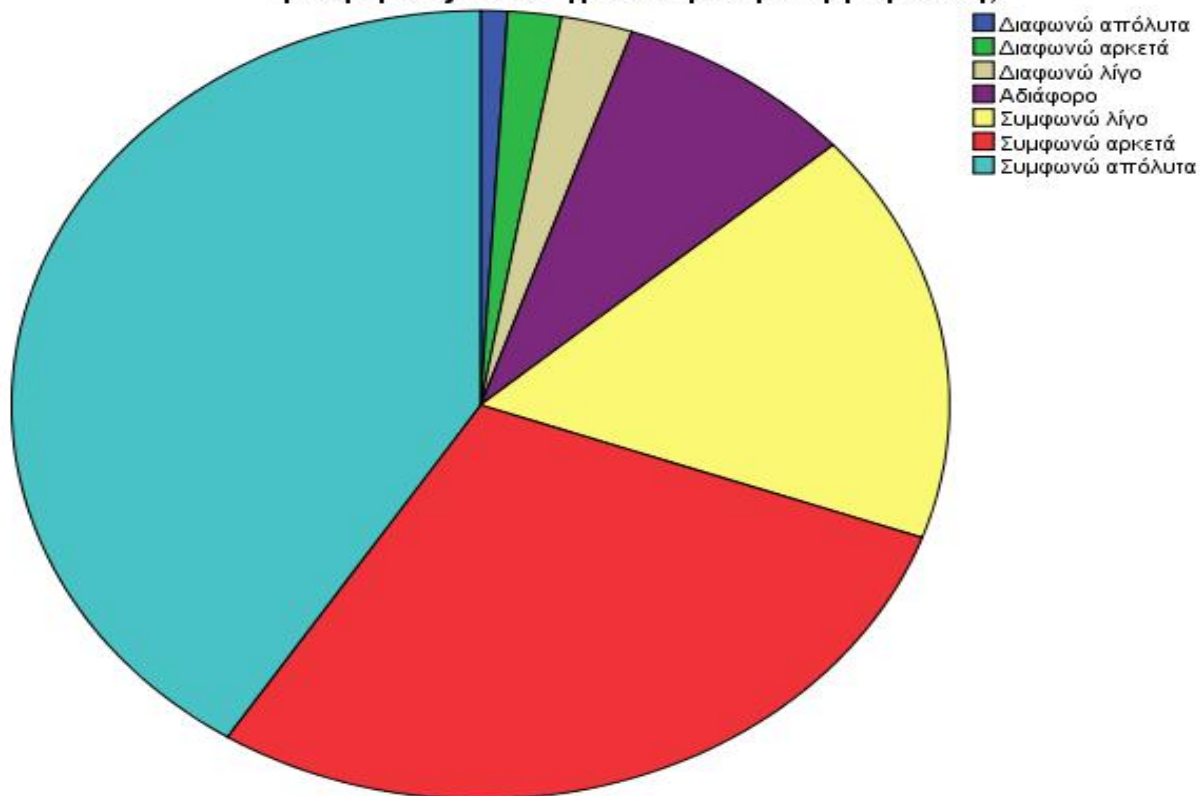
«Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	0.9	0.9	0.9
Διαφωνώ αρκετά	6	1.8	1.8	2.8
Διαφωνώ λίγο	8	2.5	2.5	5.2
Αδιάφορο	27	8.3	8.3	13.5
Συμφωνώ λίγο	55	16.9	16.9	30.5
Συμφωνώ αρκετά	93	28.6	28.6	59.1
Συμφωνώ απόλυτα	133	40.9	40.9	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;



11) Η ενδέκατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

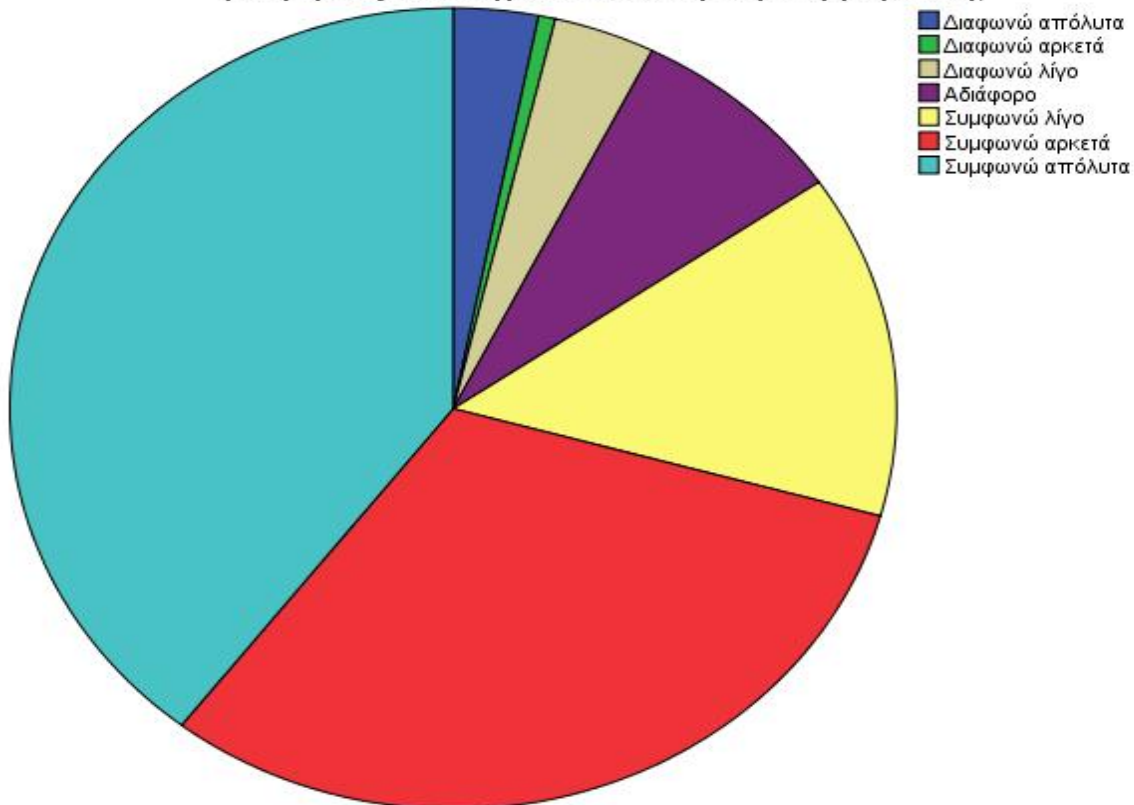
«Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	3.1	3.1	3.1
Διαφωνώ αρκετά	2	0.6	0.6	3.7
Διαφωνώ λίγο	12	3.7	3.7	7.4
Αδιάφορο	26	8.0	8.0	15.4
Συμφωνώ λίγο	45	13.8	13.9	29.3
Συμφωνώ αρκετά	101	31.1	31.2	60.5
Συμφωνώ απόλυτα	129	39.7	39.7	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;



12) Η δωδέκατη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

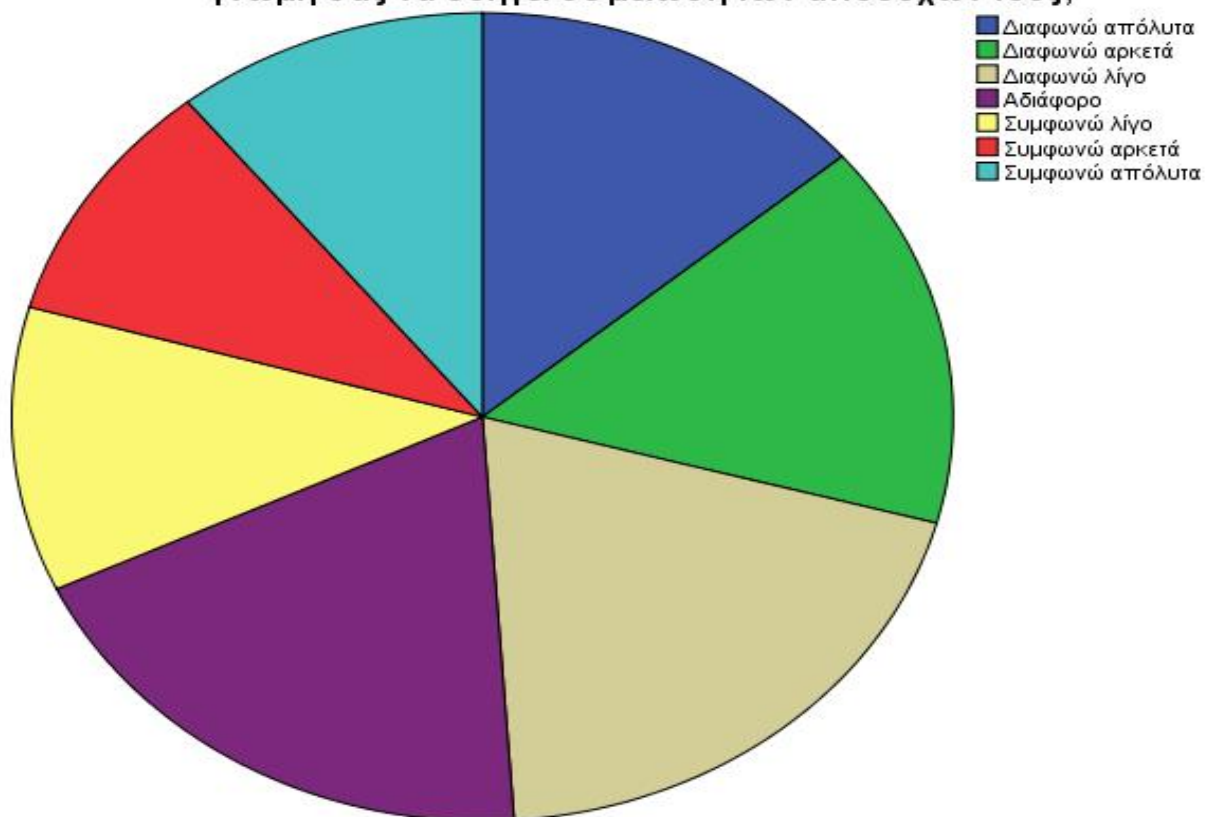
«Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	45	13.8	13.8	13.8
Διαφωνώ αρκετά	50	15.4	15.4	29.2
Διαφωνώ λίγο	64	19.7	19.7	48.9
Αδιάφορο	62	19.1	19.1	68.0
Συμφωνώ λίγο	37	11.4	11.4	79.4
Συμφωνώ αρκετά	32	9.8	9.8	89.2
Συμφωνώ απόλυτα	35	10.8	10.8	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;



13) Η δέκατη τρίτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

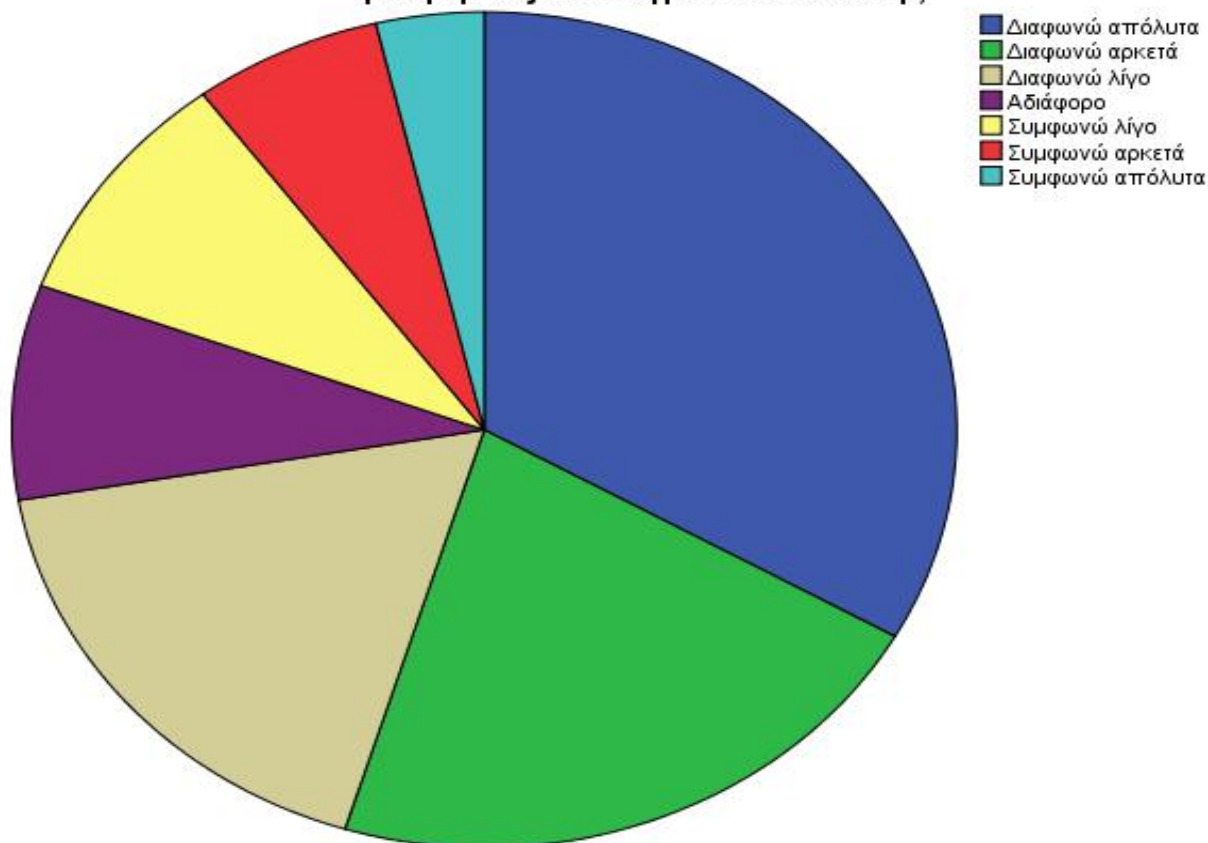
«Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγήσει σε απόλυση ;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγήσει σε απόλυση ;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	108	33.2	33.2	33.2
Διαφωνώ αρκετά	70	21.5	21.5	54.8
Διαφωνώ λίγο	57	17.5	17.5	72.3
Αδιάφορο	27	8.3	8.3	80.6
Συμφωνώ λίγο	30	9.2	9.2	89.8
Συμφωνώ αρκετά	21	6.5	6.5	96.3
Συμφωνώ απόλυτα	12	3.7	3.7	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγήσει σε απόλυση ;



14) Η δέκατη τέταρτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

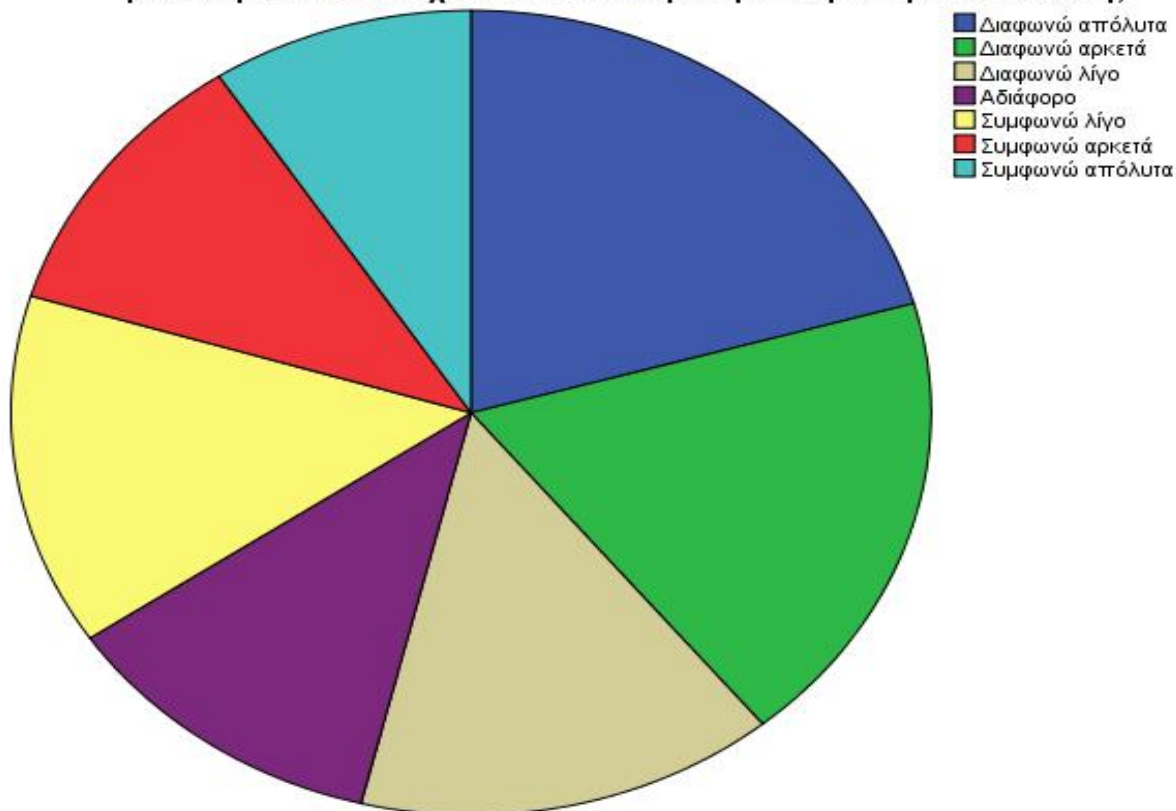
«Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η αρν/κή αξιολ/ση των υπ/λλων του δημ. θα πρέπει να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών κ σε επαν/μενη υποτροπή σε απόλυση;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	67	20.6	20.6	20.6
Διαφωνώ αρκετά	60	18.5	18.5	39.1
Διαφωνώ λίγο	48	14.8	14.8	53.8
Αδιάφορο	38	11.7	11.7	65.5
Συμφωνώ λίγο	46	14.2	14.2	79.7
Συμφωνώ αρκετά	36	11.1	11.1	90.8
Συμφωνώ απόλυτα	30	9.2	9.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η αρν/κή αξιολ/ση των υπ/λλων του δημ. θα πρέπει να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών κ σε επαν/μενη υποτροπή σε απόλυση;



15) Η δέκατη πέμπτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

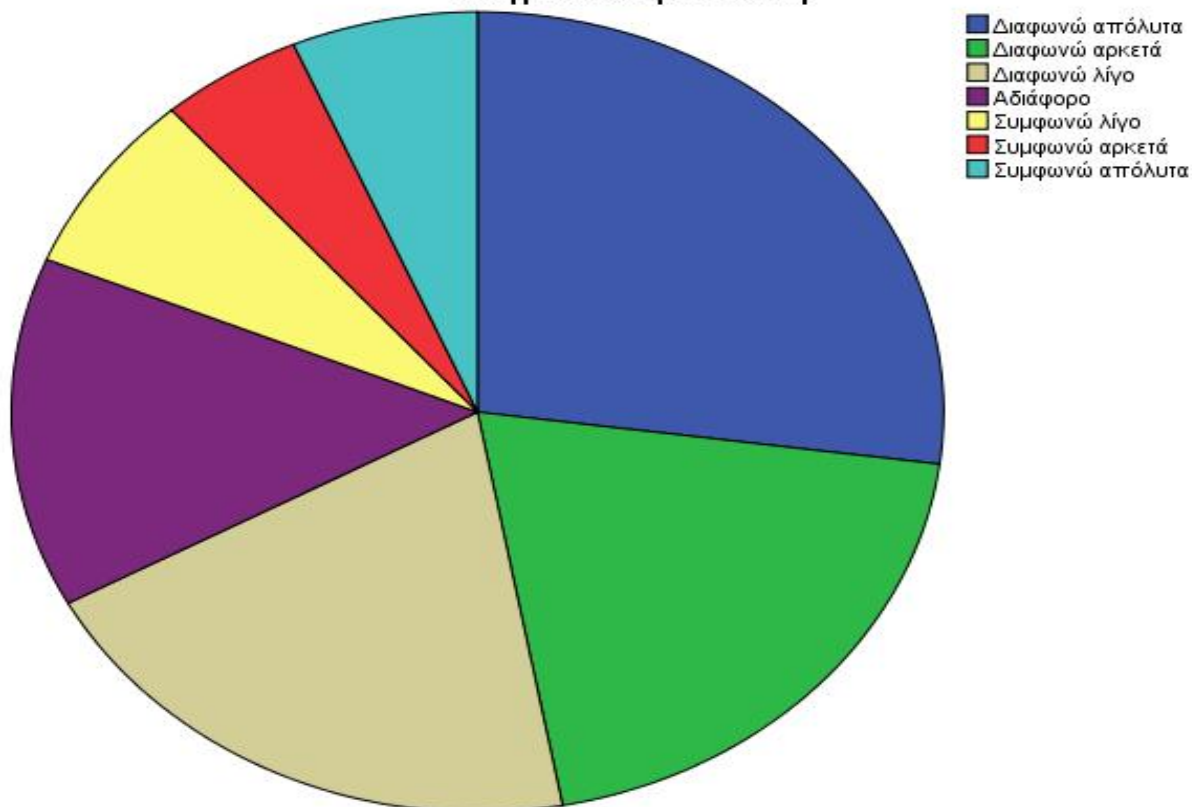
«Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή »

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	88	27.1	27.1	27.1
Διαφωνώ αρκετά	65	20.0	20.0	47.1
Διαφωνώ λίγο	65	20.0	20.0	67.1
Αδιάφορο	46	14.2	14.2	81.2
Συμφωνώ λίγο	24	7.4	7.4	88.6
Συμφωνώ αρκετά	16	4.9	4.9	93.5
Συμφωνώ απόλυτα	21	6.5	6.5	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.



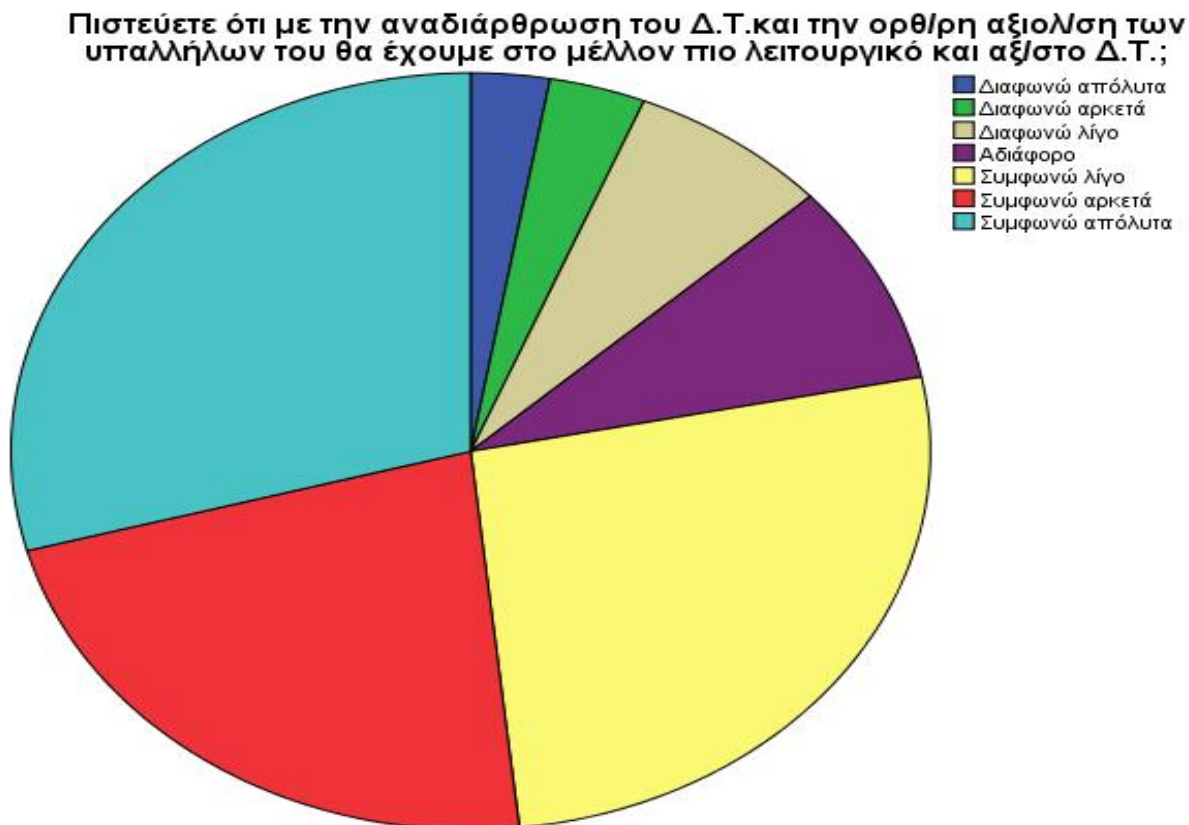
16) Η δέκατη έκτη ερώτηση της ενότητας αυτής έχει ως εξής:

«Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;»

Οι απαντήσεις που ελήφθησαν συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;				
Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό %	Αξιόπιστο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	9	2.8	2.8	2.8
Διαφωνώ αρκετά	11	3.4	3.4	6.2
Διαφωνώ λίγο	23	7.1	7.1	13.2
Αδιάφορο	28	8.6	8.6	21.8
Συμφωνώ λίγο	86	26.5	26.5	48.3
Συμφωνώ αρκετά	73	22.5	22.5	70.8
Συμφωνώ απόλυτα	95	29.2	29.2	100.0
Σύνολο	325	100.0	100.0	

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6.4.6.1 Παρουσίαση των συνδυαστικών αποτελεσμάτων της 5^{ης} Ενότητας του Ερωτηματολογίου

Περαιτέρω και σε συνέχεια των παραπάνω, θα εξετάσουμε τα ερωτήματα της 5^{ης} ενότητας υπό το πρίσμα διαφόρων παραμέτρων όπως αυτό του φύλου, της ηλικίας, της μόρφωσης, του τρόπου πρόσληψης του δείγματος στο δημόσιο κ.λπ., προκειμένου να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητες των απαντήσεων αυτών μέσω αυτής της παραμετροποίησης.

Αναλυτικότερα:

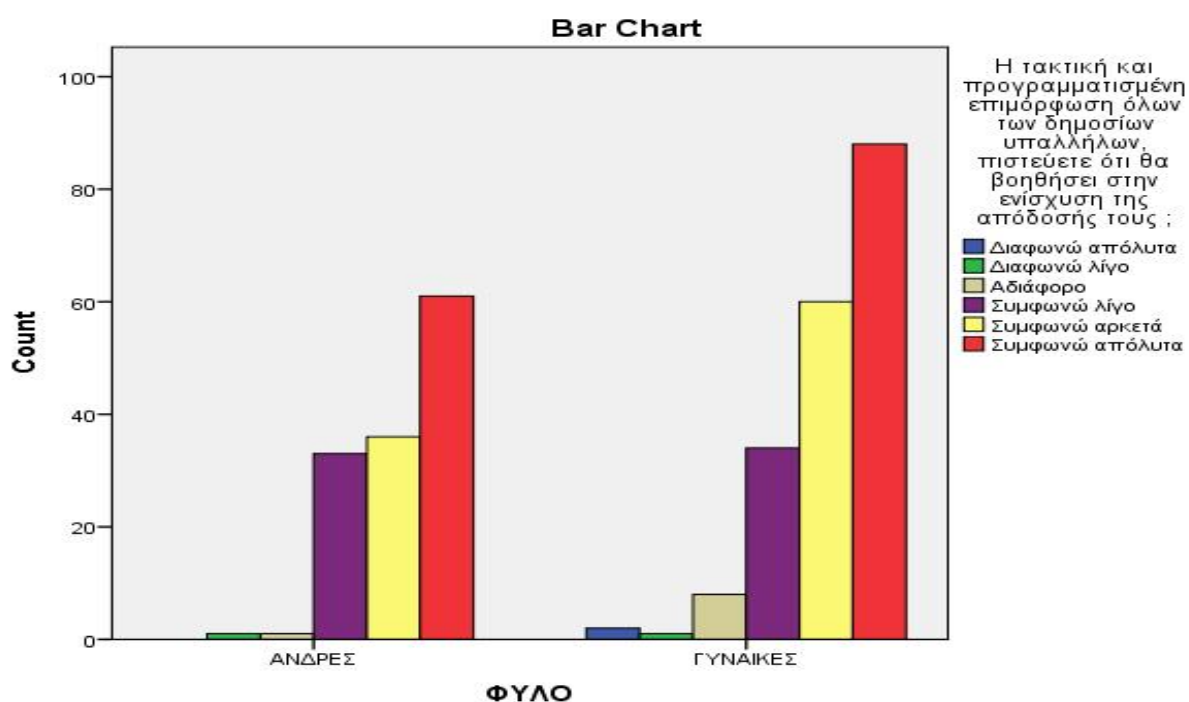
ΕΝΟΤΗΤΑ 5^η - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1α) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους

ΦΥΛΟ	Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους ;						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	0	1	1	33	36	61	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	1	8	34	60	88	193
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	9	67	96	149	325

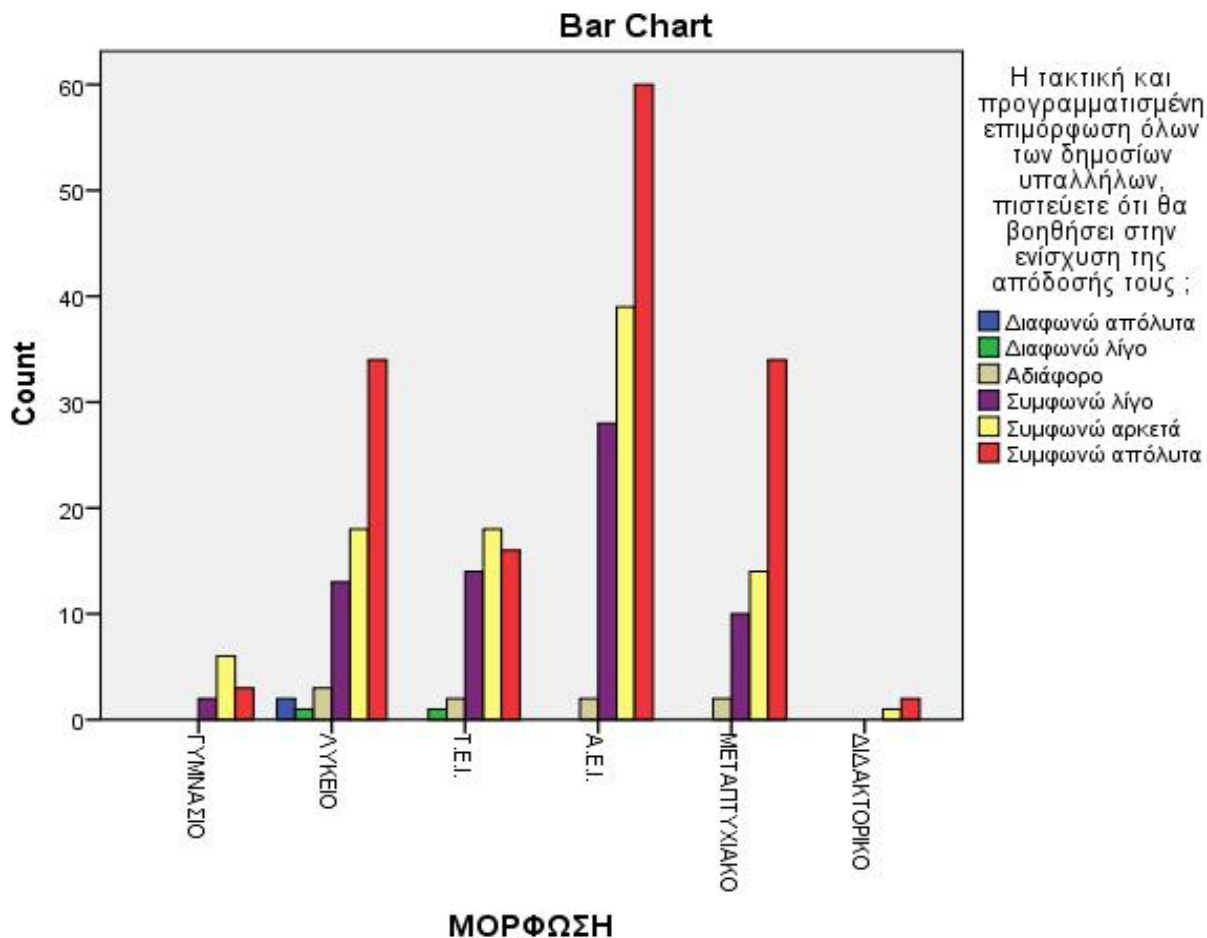
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



1β) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους ;						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	2	6	3	11
ΛΥΚΕΙΟ	2	1	3	13	18	34	71
Τ.Ε.Ι.	0	1	2	14	18	16	51
Α.Ε.Ι.	0	0	2	28	39	60	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0	2	10	14	34	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	1	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	9	67	96	149	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

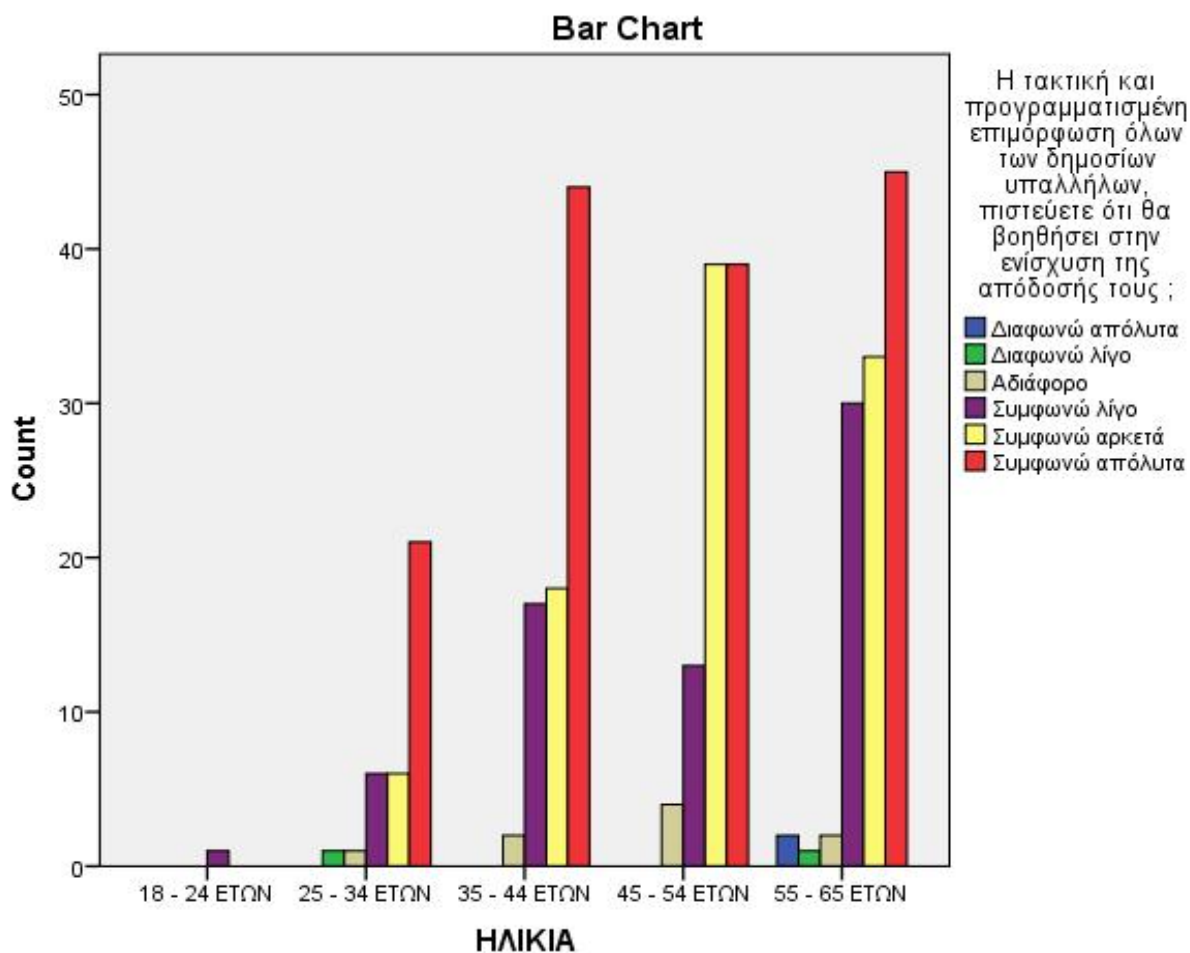


1γ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους ;

ΗΛΙΚΙΑ	Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους ;						ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	1	1	6	6	21	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	0	2	17	18	44	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	0	0	4	13	39	39	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	2	1	2	30	33	45	113
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	9	67	96	149	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

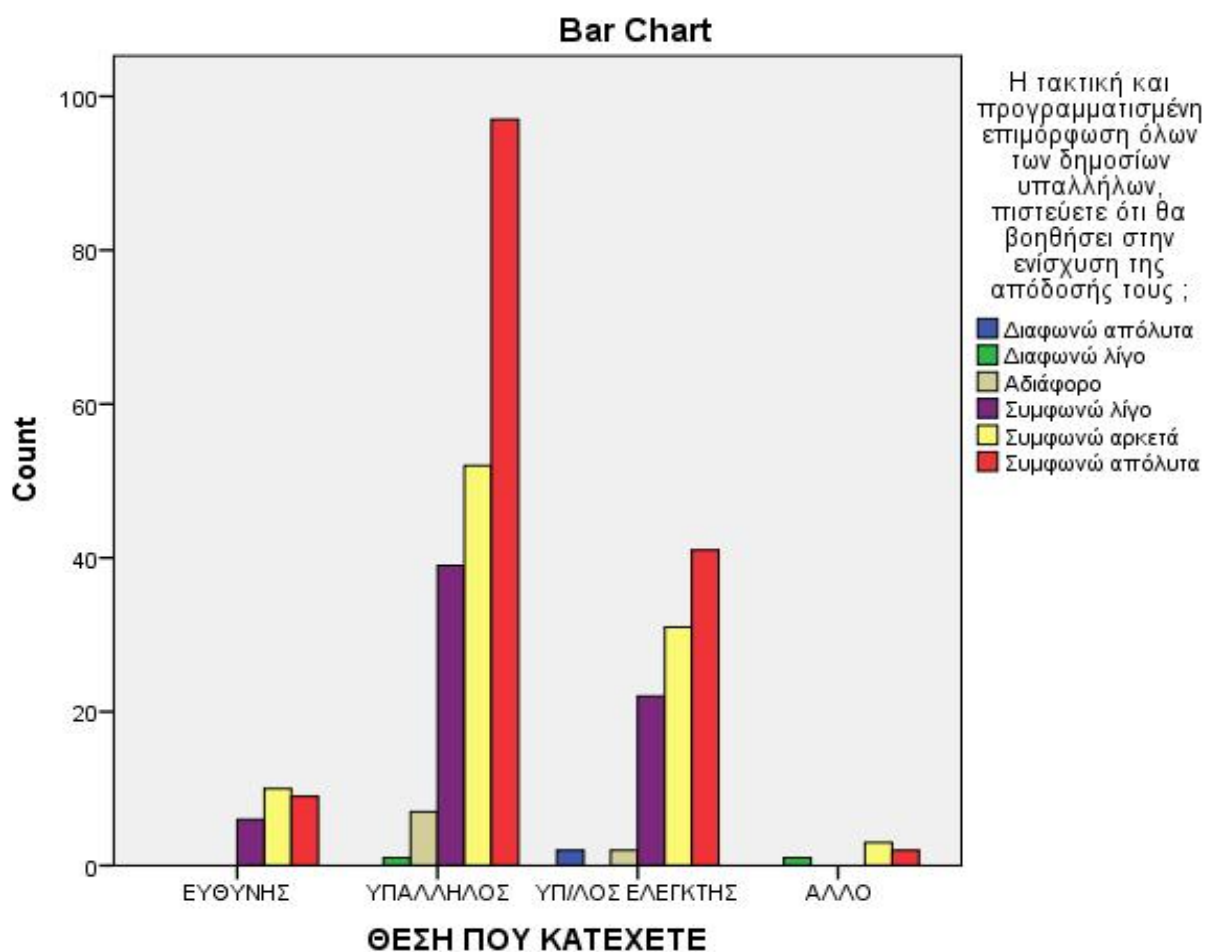


1δ) Η πρώτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους ;						
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	0	0	6	10	9	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	0	1	7	39	52	97	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	2	0	2	22	31	41	98
ΑΛΛΟ	0	1	0	0	3	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	2	2	9	67	96	149	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

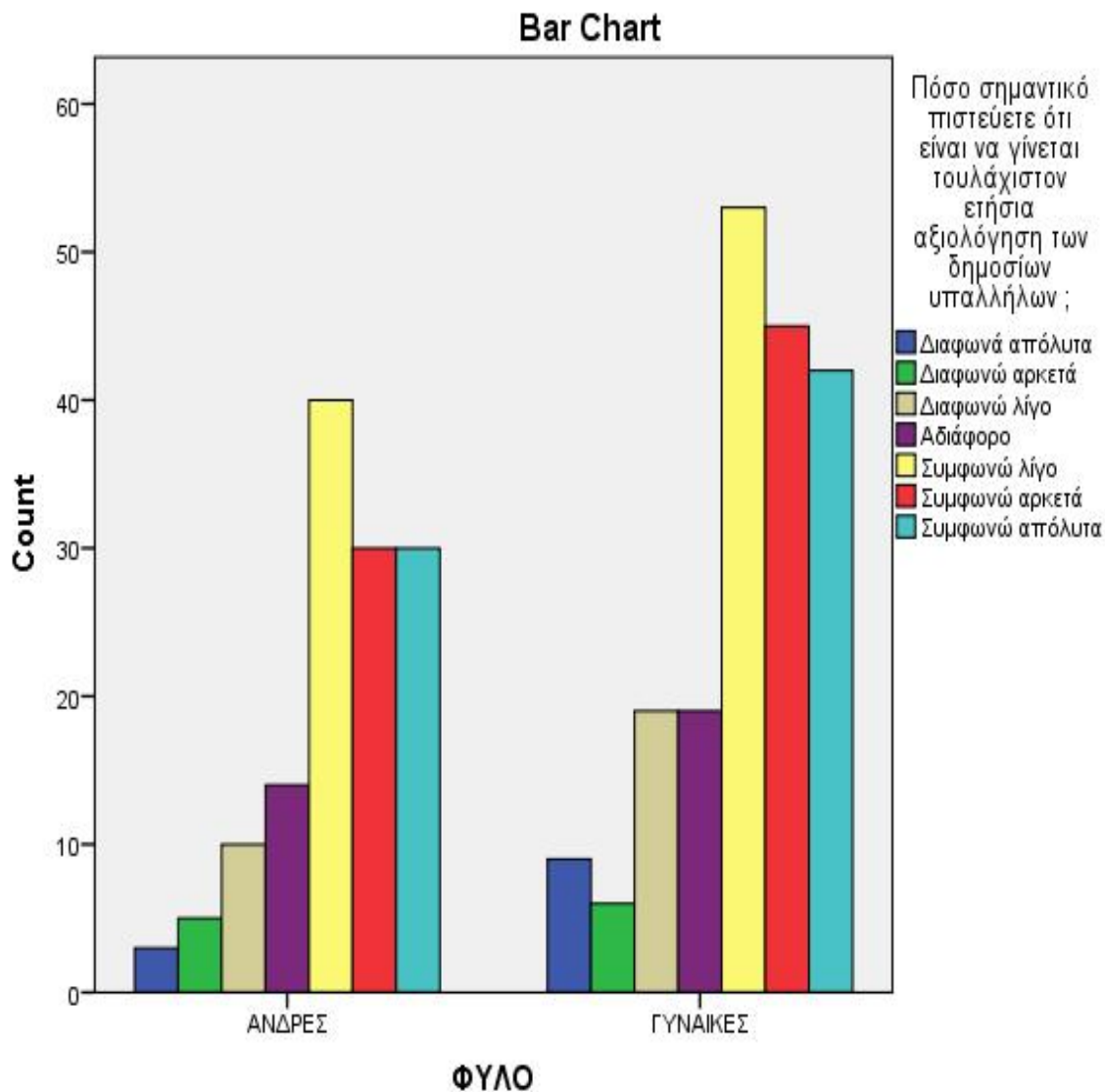


2α) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;

ΦΥΛΟ	Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	3	5	10	14	40	30	30	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	9	6	19	19	53	45	42	193
ΣΥΝΟΛΑ	12	11	29	33	93	75	72	325

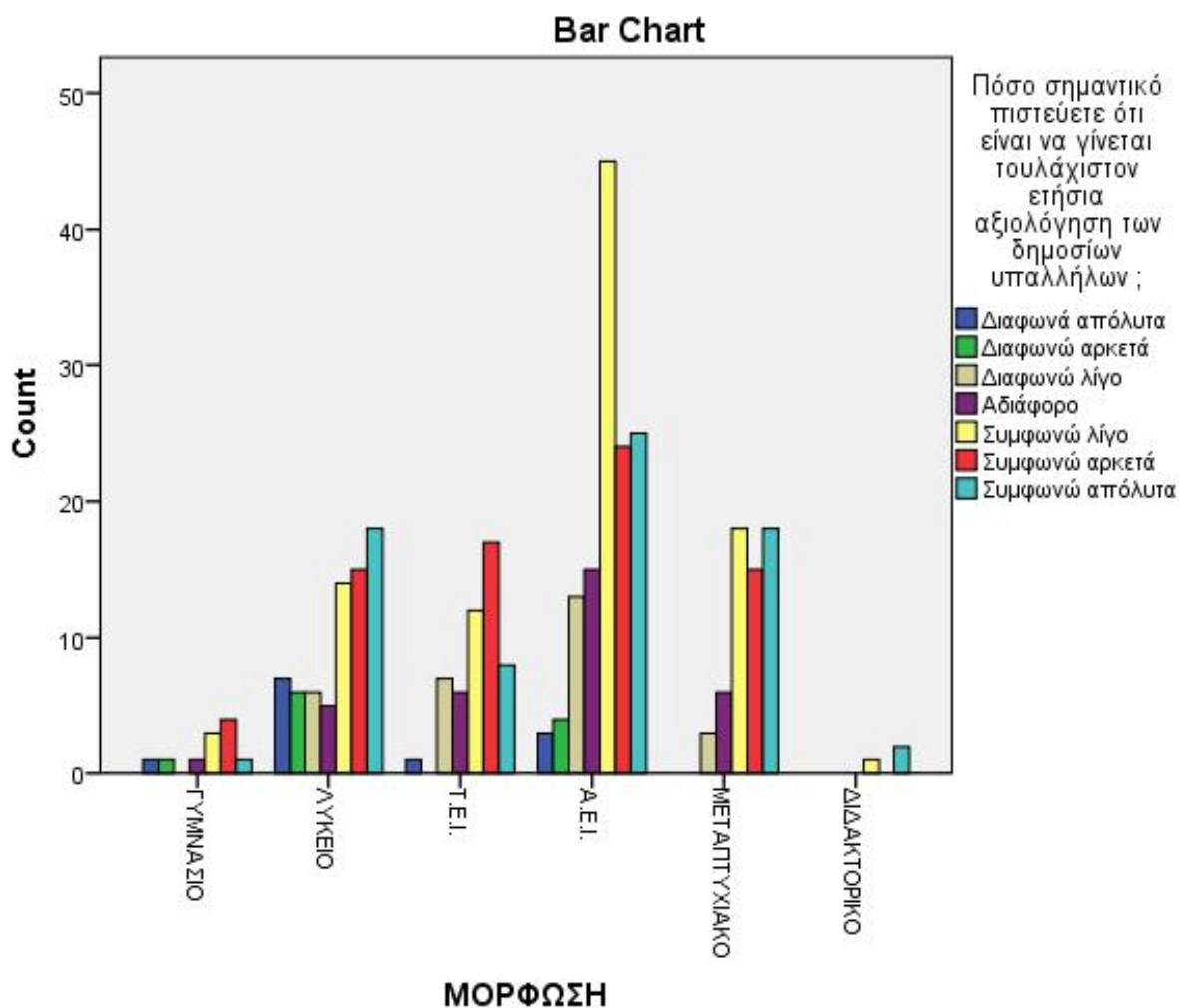
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



2β) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	1	0	1	3	4	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	7	6	6	5	14	15	18	71
Τ.Ε.Ι.	1	0	7	6	12	17	8	51
Α.Ε.Ι.	3	4	13	15	45	24	25	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0	3	6	18	15	18	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	1	0	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	12	11	29	33	93	75	72	325

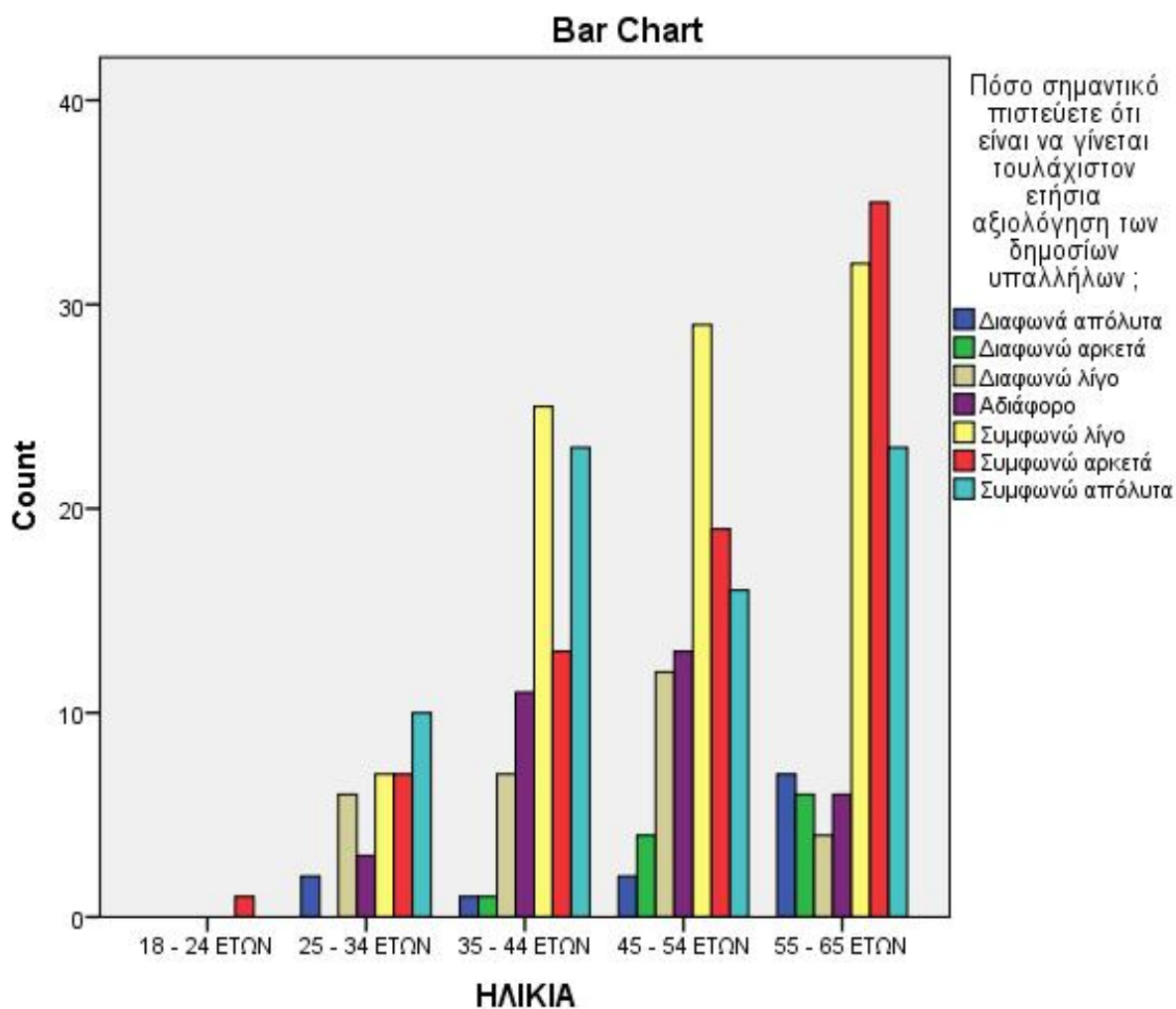
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



2γ) Η τετάρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;

ΗΛΙΚΙΑ	Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	1	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	0	6	3	7	7	10	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	1	1	7	11	25	13	23	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	2	4	12	13	29	19	16	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	7	6	4	6	32	35	23	113
ΣΥΝΟΛΑ	12	11	29	33	93	75	72	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

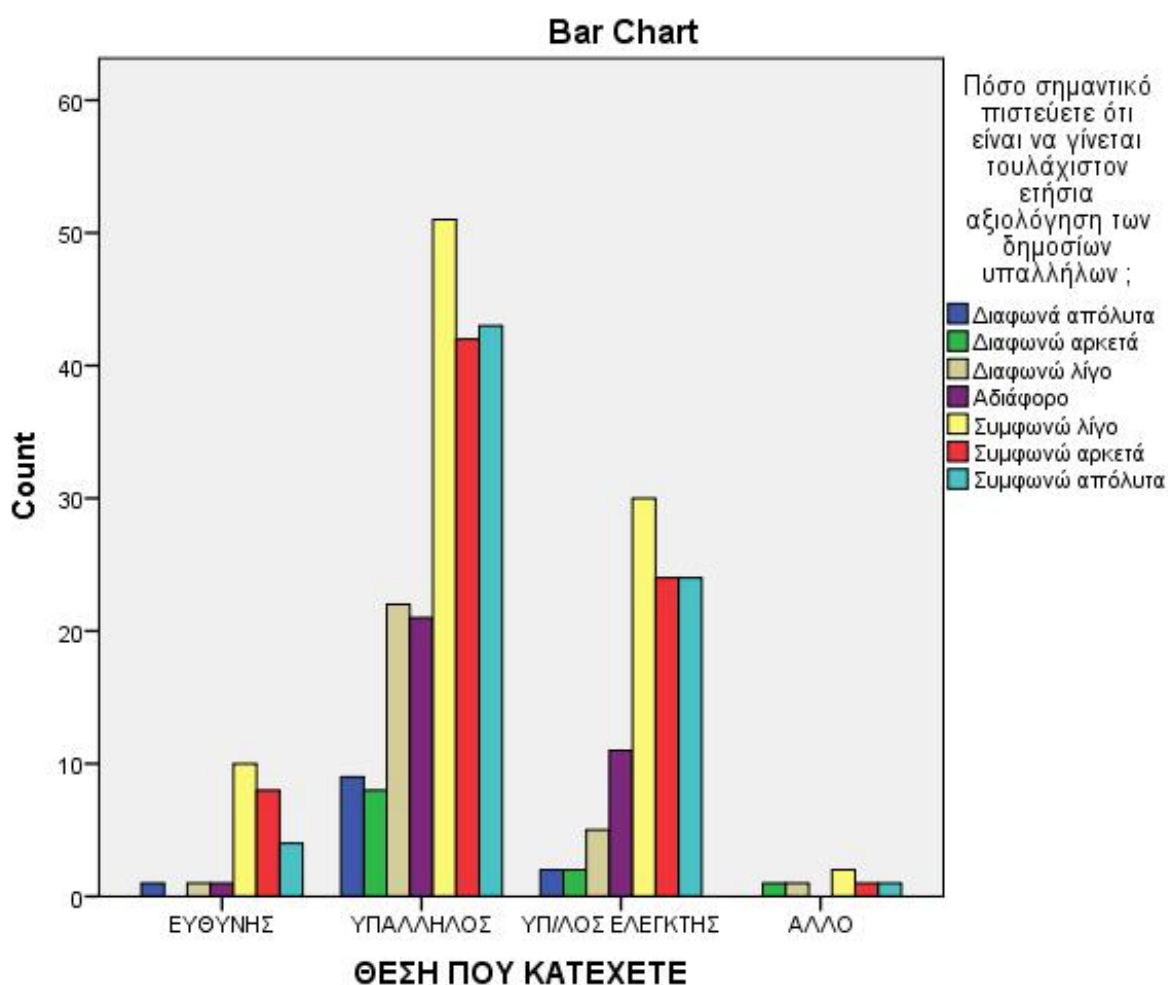


2δ) Η δεύτερη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	0	1	1	10	8	4	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	9	8	22	21	51	42	43	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	2	2	5	11	30	24	24	98
ΆΛΛΟ	0	1	1	0	2	1	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	12	11	29	33	93	75	72	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

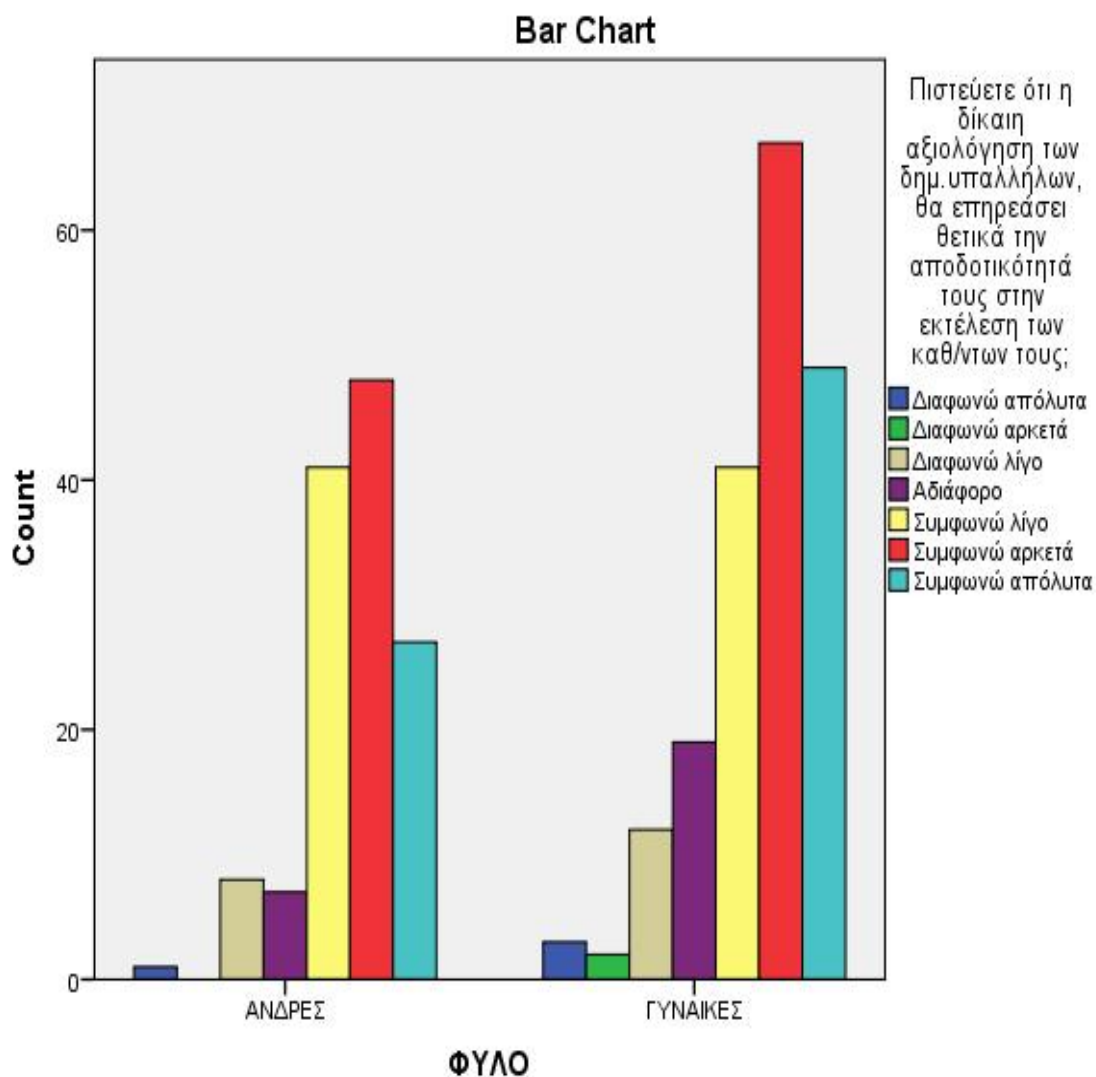


3α) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;

ΦΥΛΟ	Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	1	0	8	7	41	48	27	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	3	2	12	19	41	67	49	193
ΣΥΝΟΛΑ	4	2	20	26	82	115	76	325

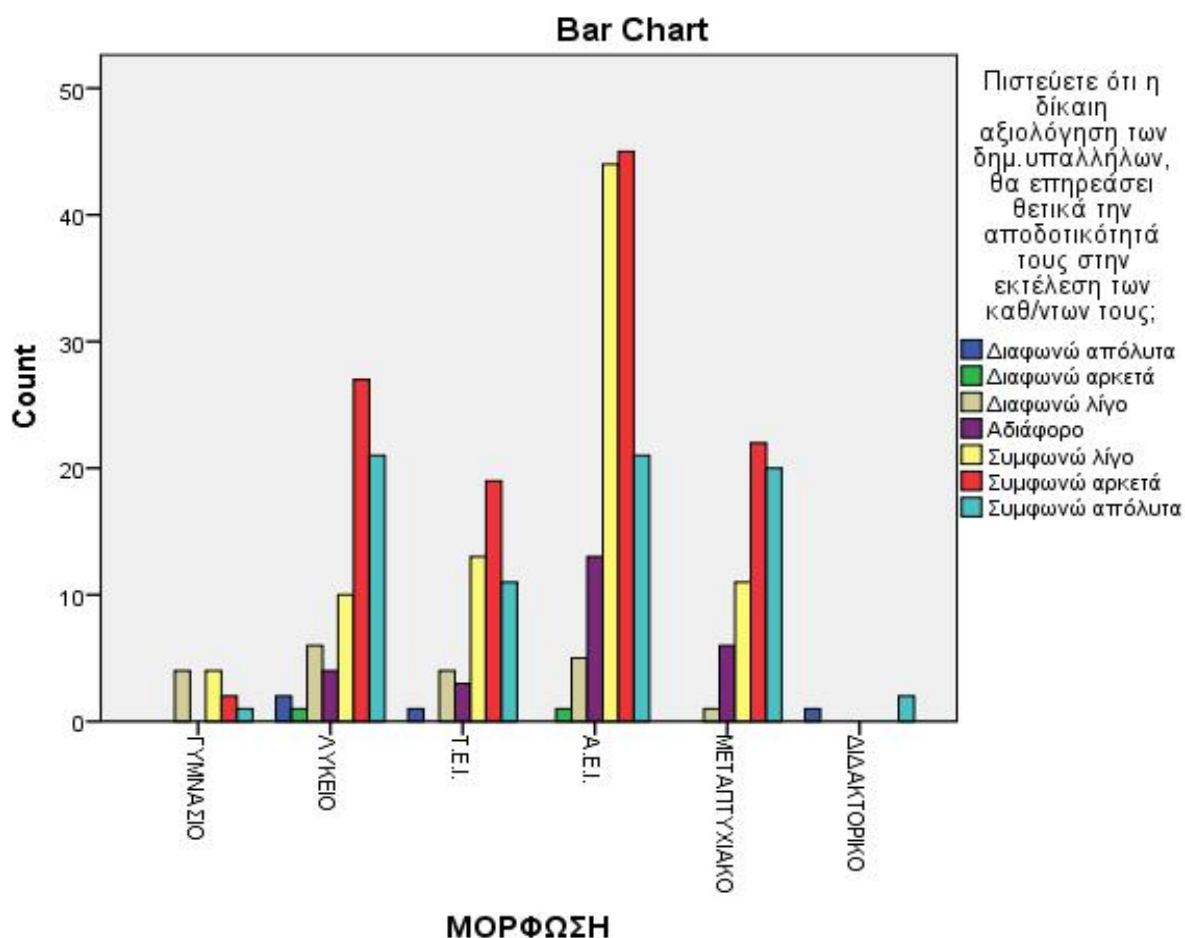
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



3β) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	4	0	4	2	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	2	1	6	4	10	27	21	71
Τ.Ε.Ι.	1	0	4	3	13	19	11	51
Α.Ε.Ι.	0	1	5	13	44	45	21	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0	1	6	11	22	20	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	0	0	0	0	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	4	2	20	26	82	115	76	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

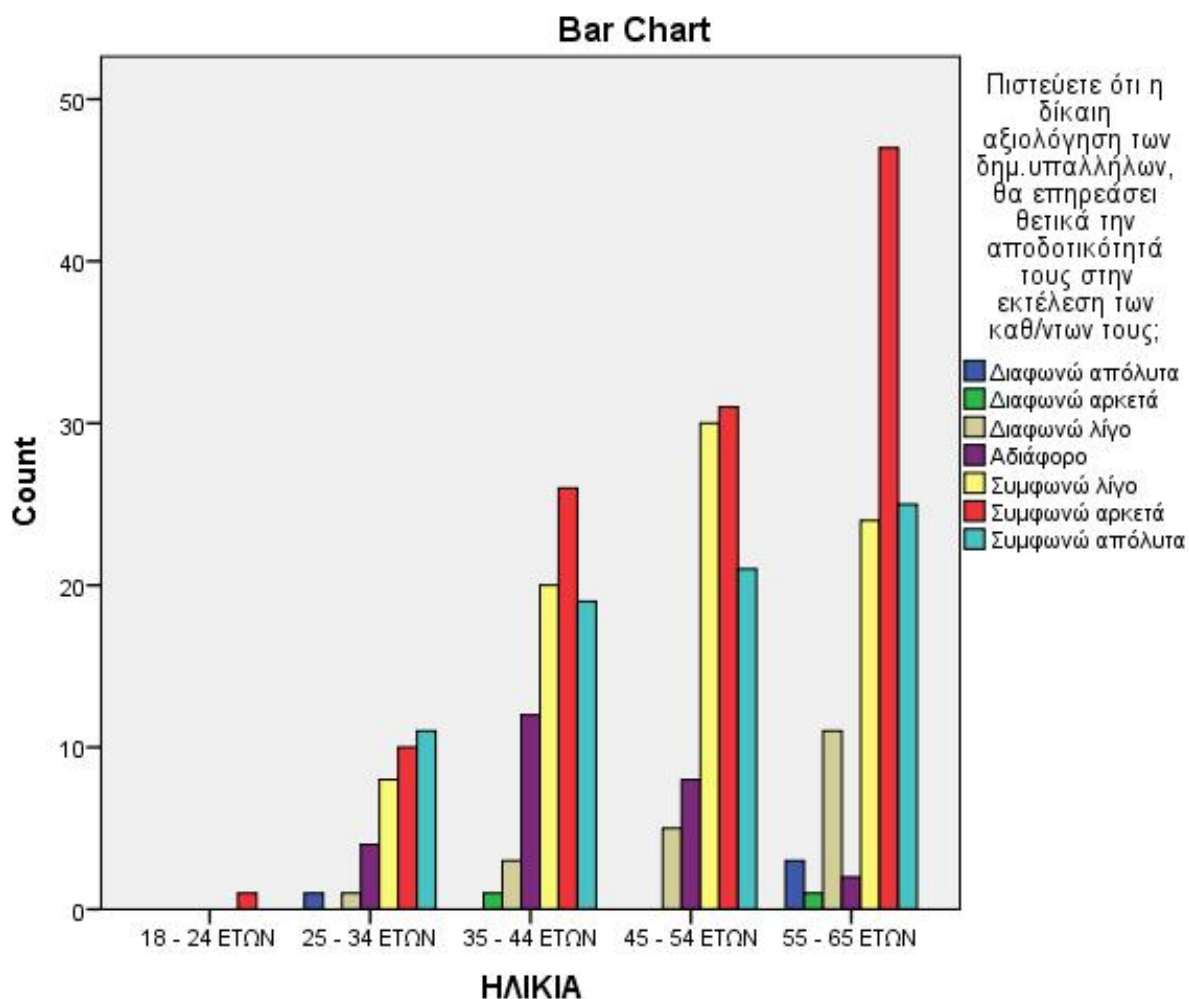


3γ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;

ΗΛΙΚΙΑ	Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	1	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	1	0	1	4	8	10	11	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	1	3	12	20	26	19	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	0	0	5	8	30	31	21	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	3	1	11	2	24	47	25	113
ΣΥΝΟΛΑ	4	2	20	26	82	115	76	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

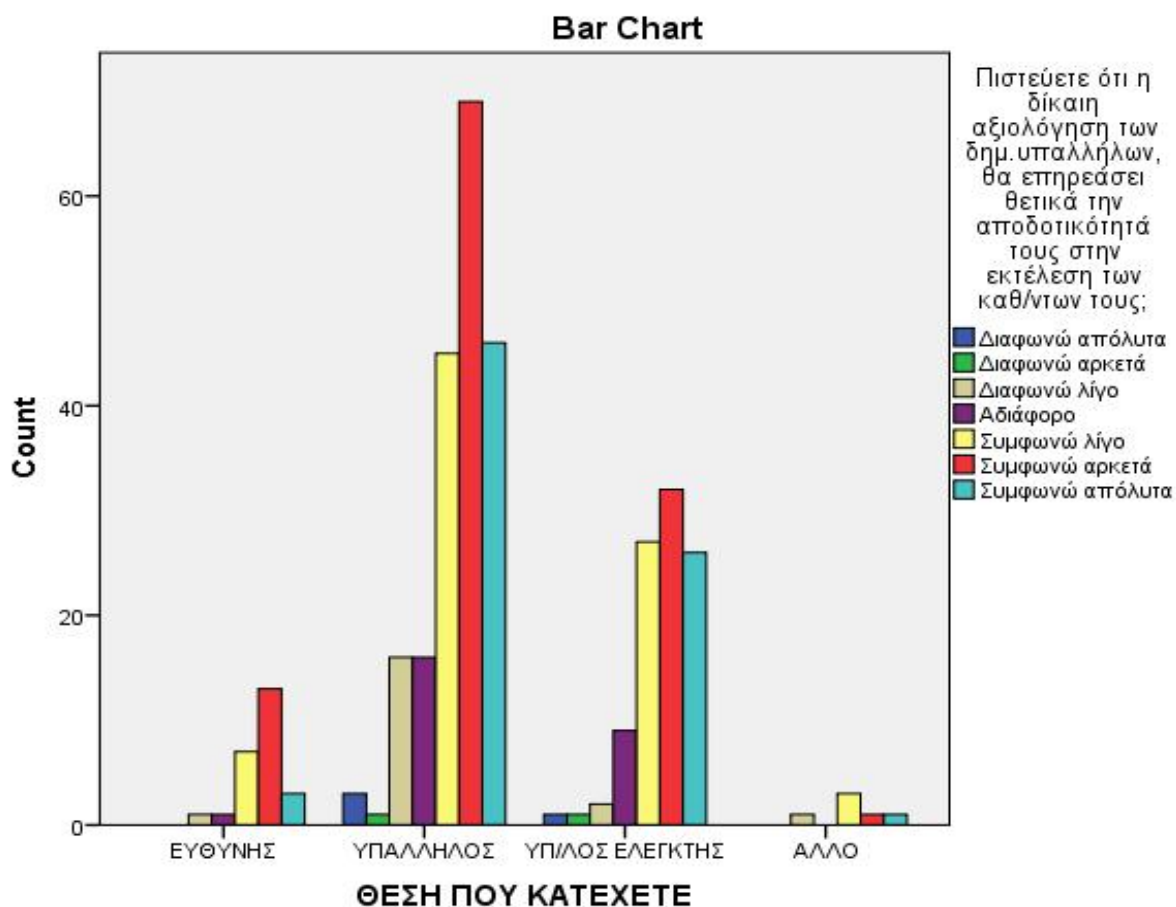


3δ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Πιστεύετε ότι η δίκαιη αξιολόγηση των δημ.υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθ/ντων τους;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	0	1	1	7	13	3	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	3	1	16	16	45	69	46	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	1	1	2	9	27	32	26	98
ΑΛΛΟ	0	0	1	0	3	1	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	4	2	20	26	82	115	76	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

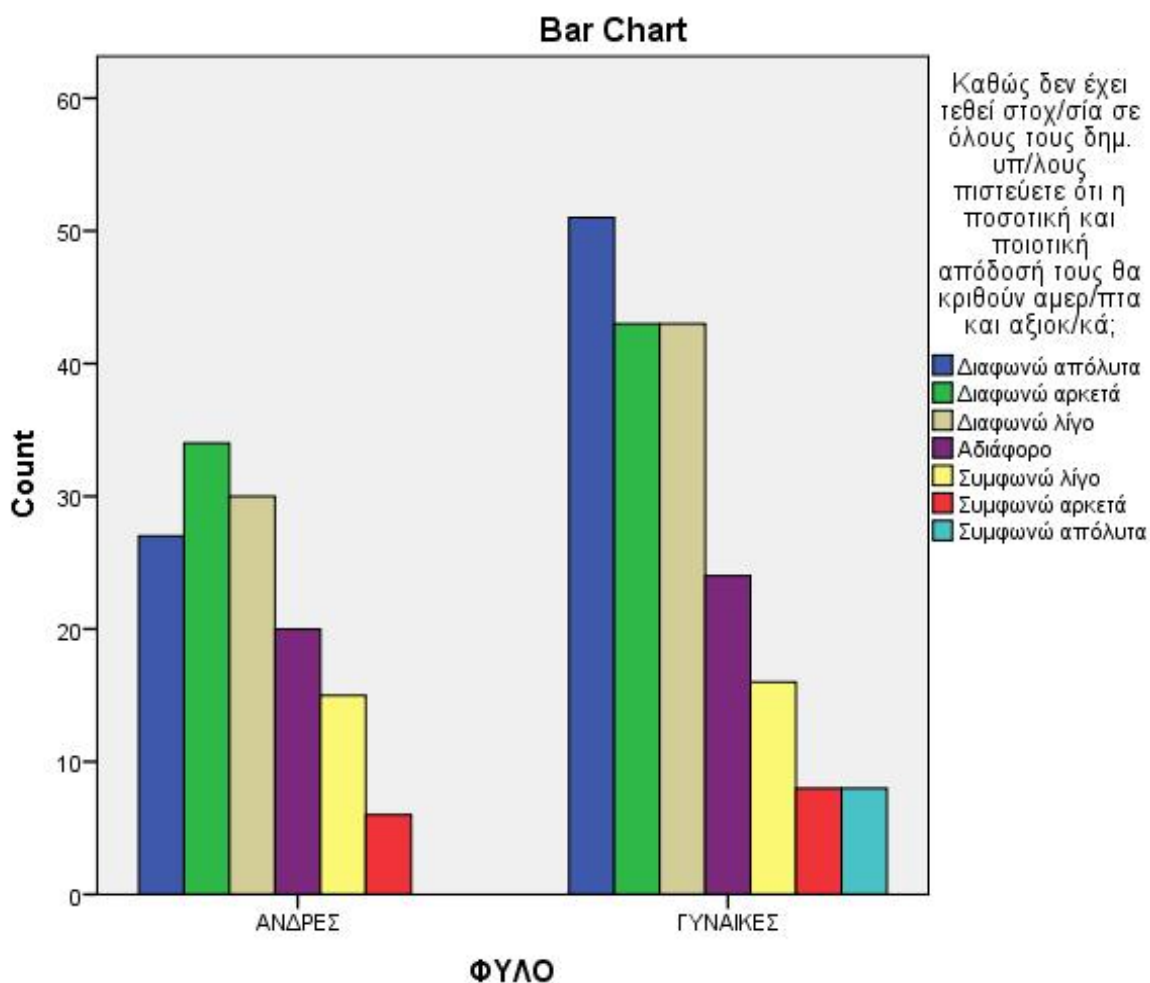


4α) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;

ΦΥΛΟ	Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	27	34	30	20	15	6	0	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	51	43	43	24	16	8	8	193
ΣΥΝΟΛΑ	78	77	73	44	31	14	8	325

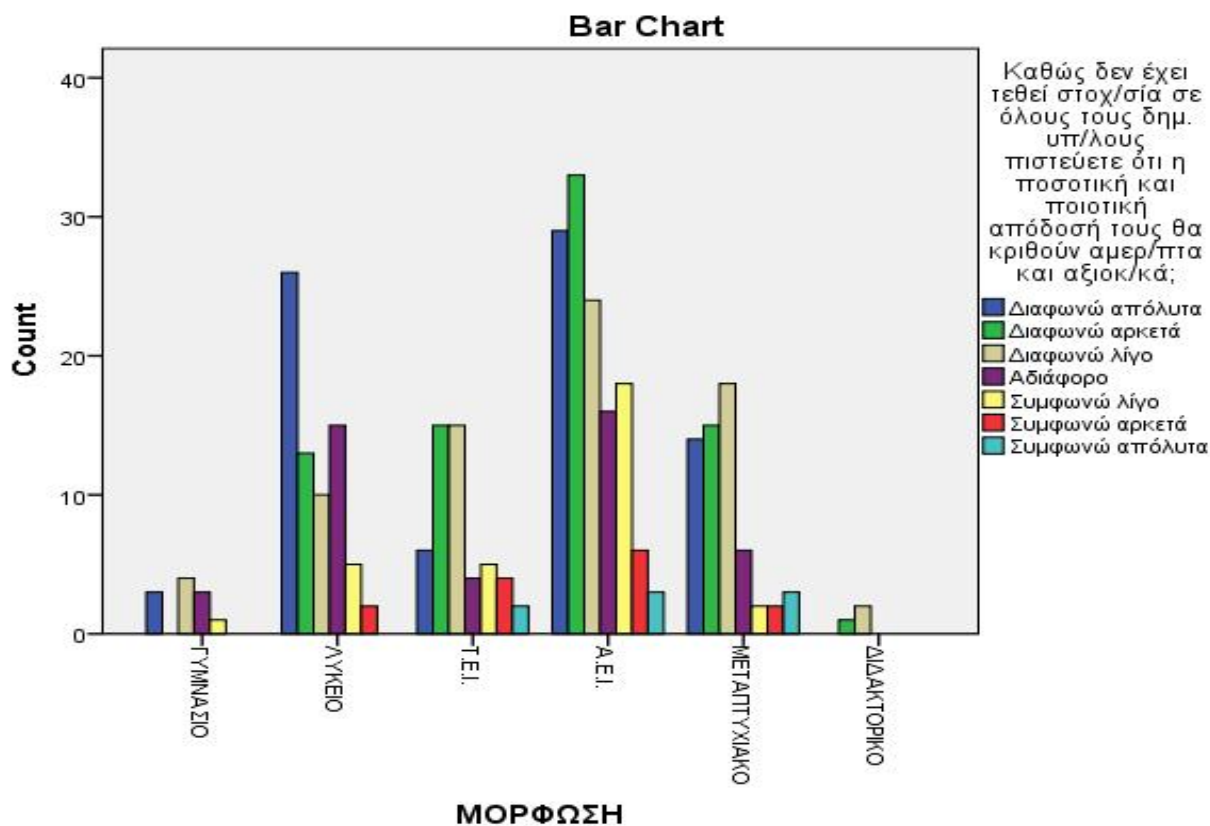
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



4β) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	3	0	4	3	1	0	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	26	13	10	15	5	2	0	71
Τ.Ε.Ι.	6	15	15	4	5	4	2	51
Α.Ε.Ι.	29	33	24	16	18	6	3	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	14	15	18	6	2	2	3	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	2	0	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	78	77	73	44	31	14	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

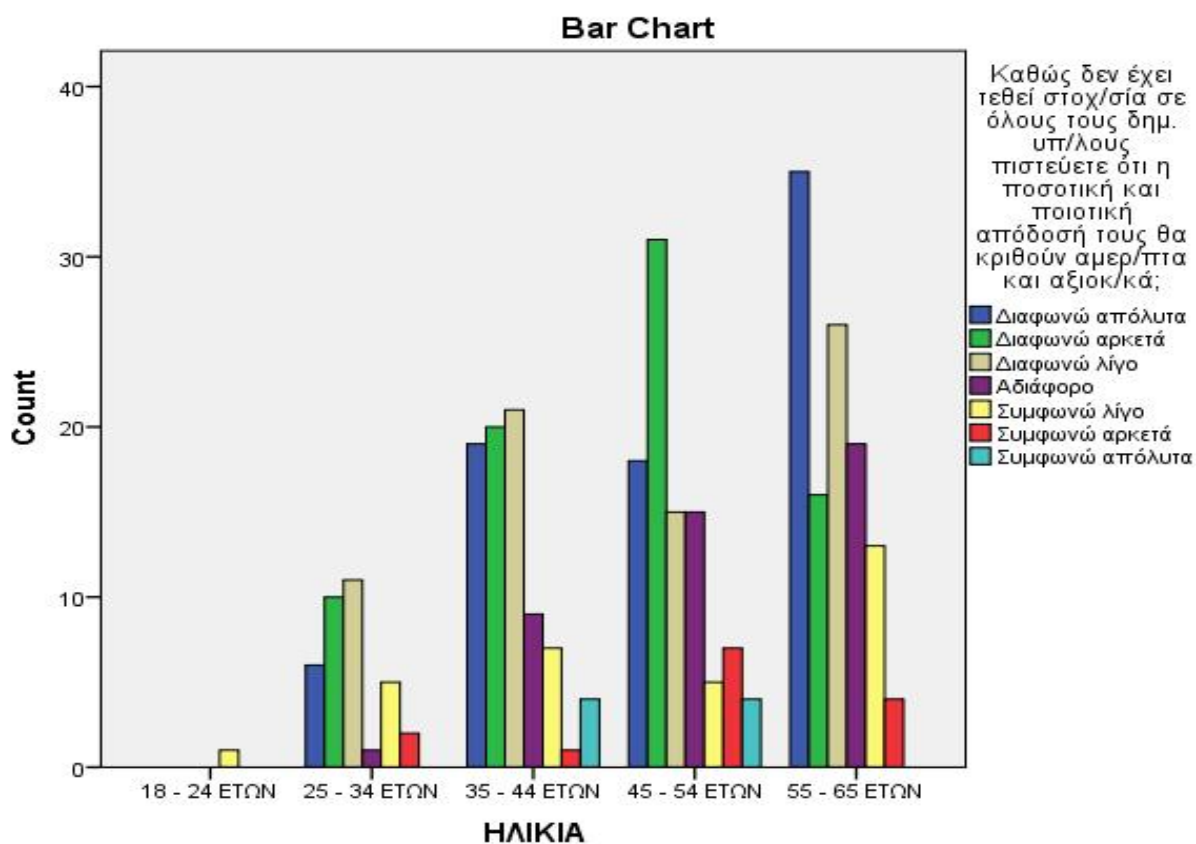


4γ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;

ΗΛΙΚΙΑ	Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	6	10	11	1	5	2	0	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	19	20	21	9	7	1	4	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	18	31	15	15	5	7	4	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	35	16	26	19	13	4	0	113
ΣΥΝΟΛΑ	78	77	73	44	31	14	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

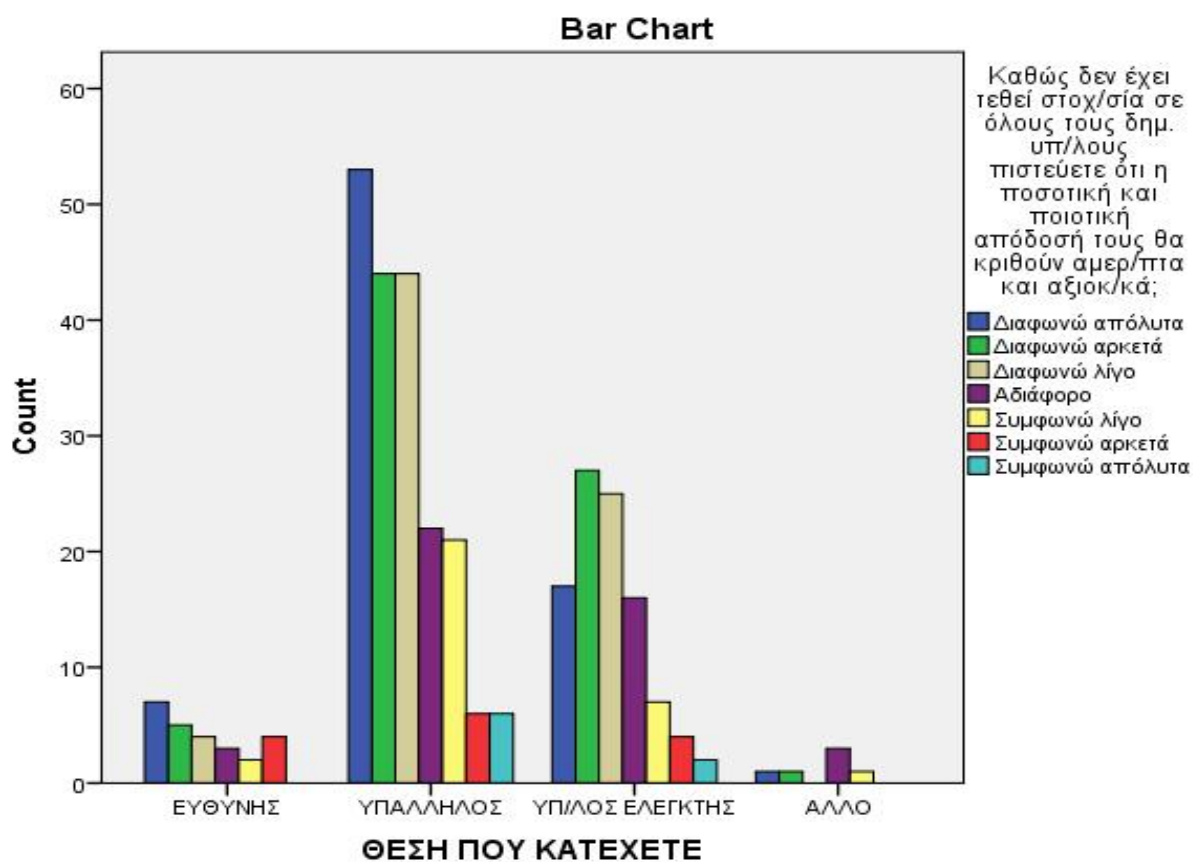


4δ) Η τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	7	5	4	3	2	4	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	53	44	44	22	21	6	6	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	17	27	25	16	7	4	2	98
ΑΛΛΟ	1	1	0	3	1	0	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	78	77	73	44	31	14	8	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

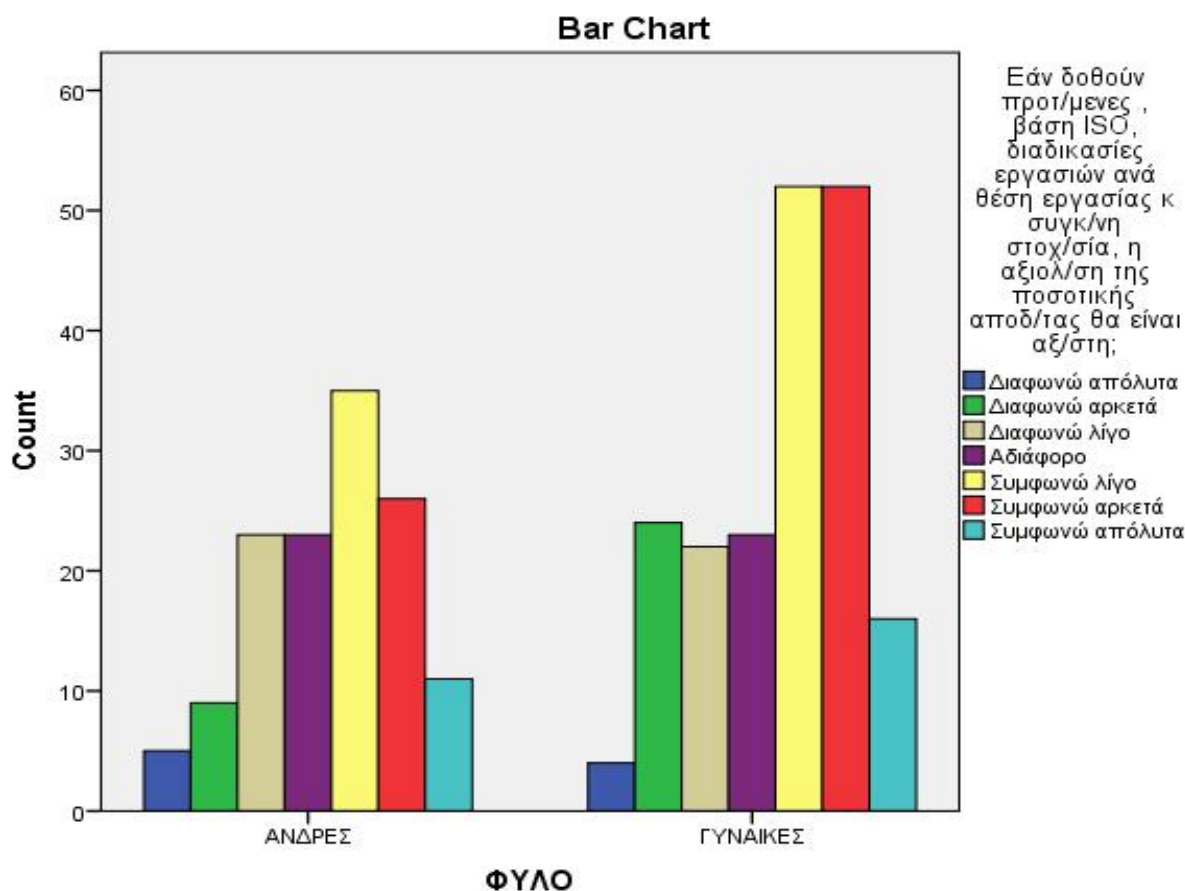


5α) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;

ΦΥΛΟ	Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	5	9	23	23	35	26	11	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	4	24	22	23	52	52	16	193
ΣΥΝΟΛΟ	9	33	45	46	87	78	27	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

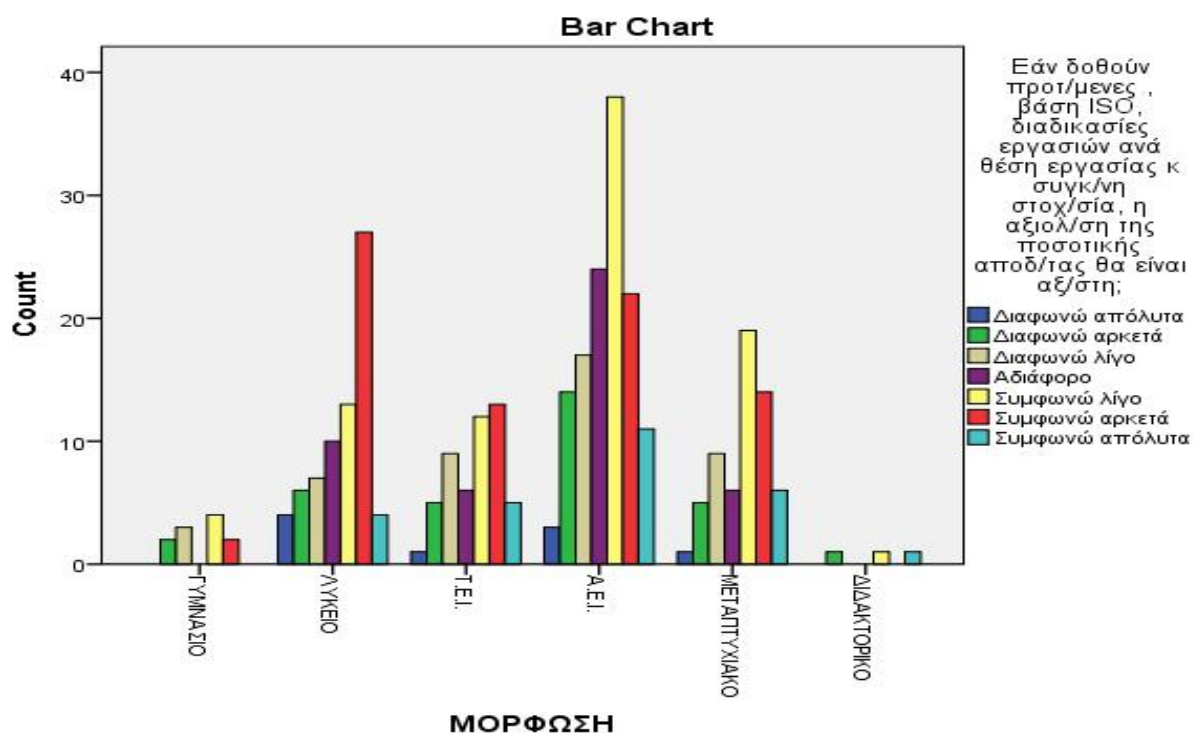


5β) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	2	3	0	4	2	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	4	6	7	10	13	27	4	71
Τ.Ε.Ι.	1	5	9	6	12	13	5	51
Α.Ε.Ι.	3	14	17	24	38	22	11	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1	5	9	6	19	14	6	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	1	0	0	1	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	9	33	45	46	87	78	27	325

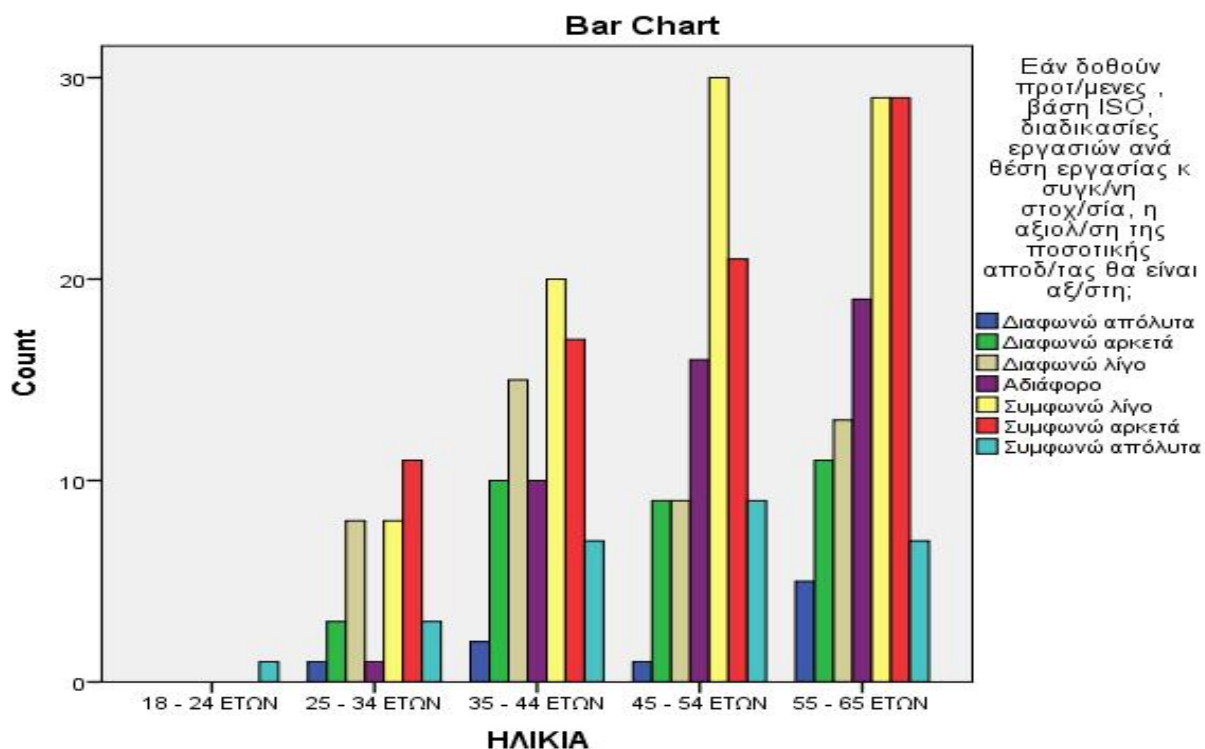
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



5γ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;

ΗΛΙΚΙΑ	Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	0	1	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	1	3	8	1	8	11	3	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	10	15	10	20	17	7	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	1	9	9	16	30	21	9	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	5	11	13	19	29	29	7	113
ΣΥΝΟΛΑ	9	33	45	46	87	78	27	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

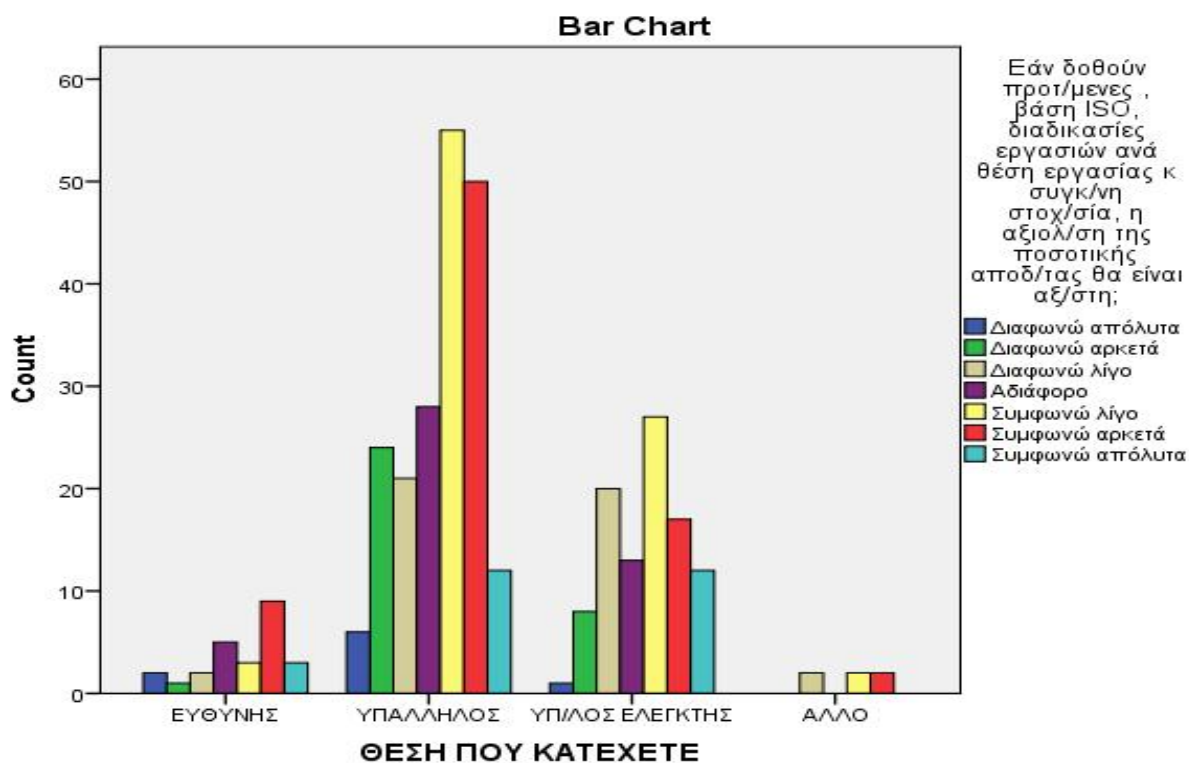


5δ) Η πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	2	1	2	5	3	9	3	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	6	24	21	28	55	50	12	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	1	8	20	13	27	17	12	98
ΆΛΛΟ	0	0	2	0	2	2	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	9	33	45	46	87	78	27	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

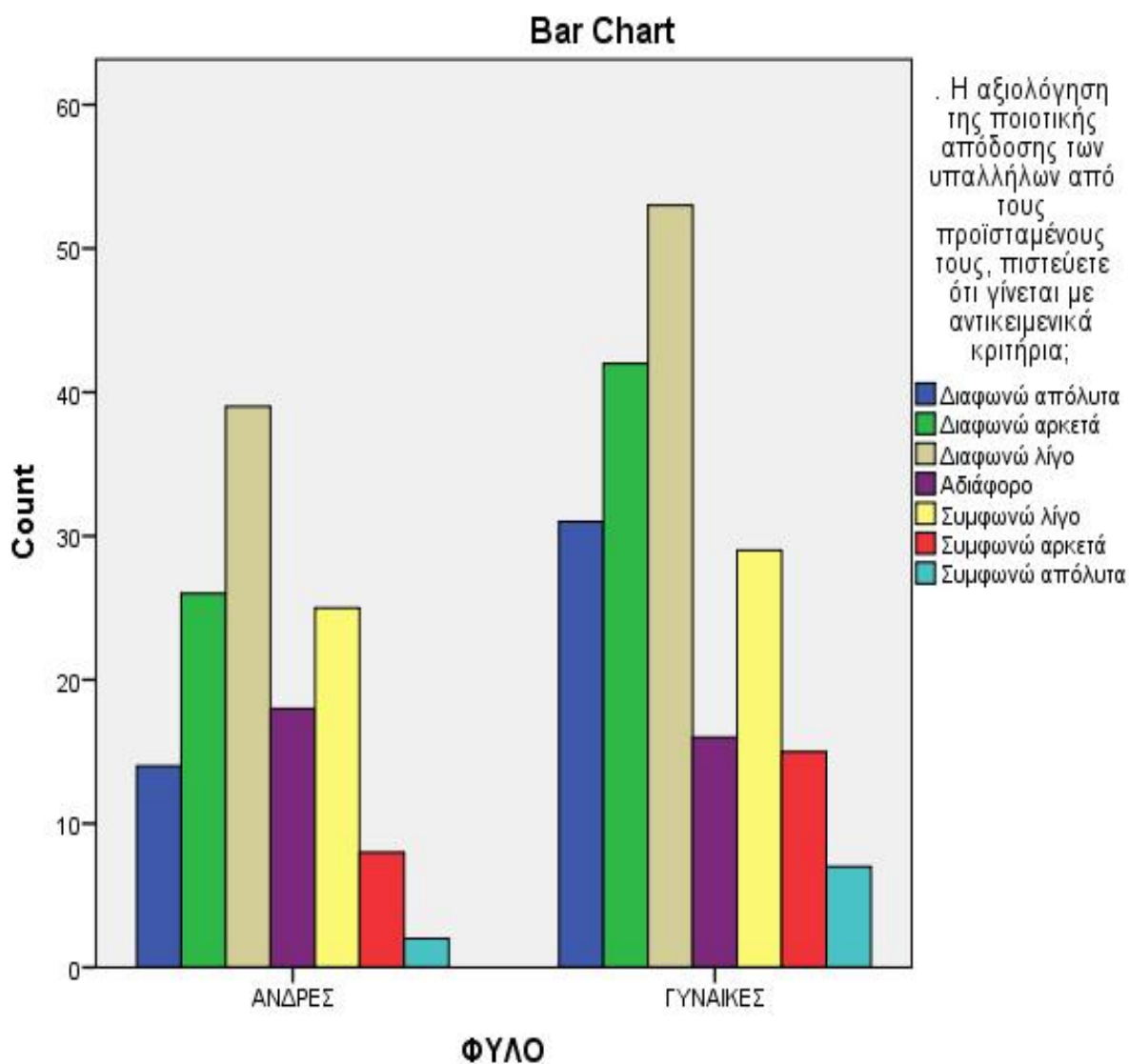


6α) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

ΦΥΛΟ	Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	14	26	39	18	25	8	2	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	31	42	53	16	29	15	7	193
ΣΥΝΟΛΑ	45	68	92	34	54	23	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

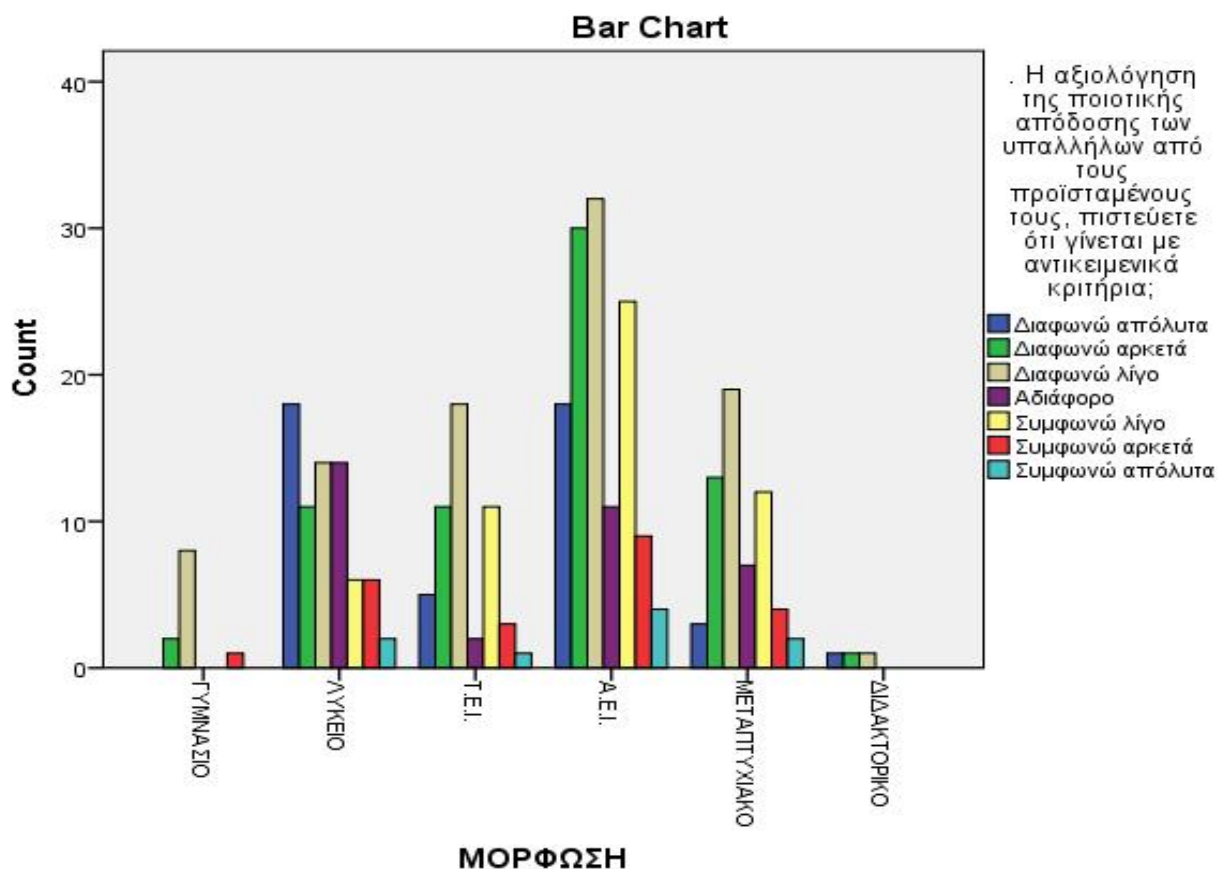


6β) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	2	8	0	0	1	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	18	11	14	14	6	6	2	71
Τ.Ε.Ι.	5	11	18	2	11	3	1	51
Α.Ε.Ι.	18	30	32	11	25	9	4	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	3	13	19	7	12	4	2	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1	1	0	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	45	68	92	34	54	23	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

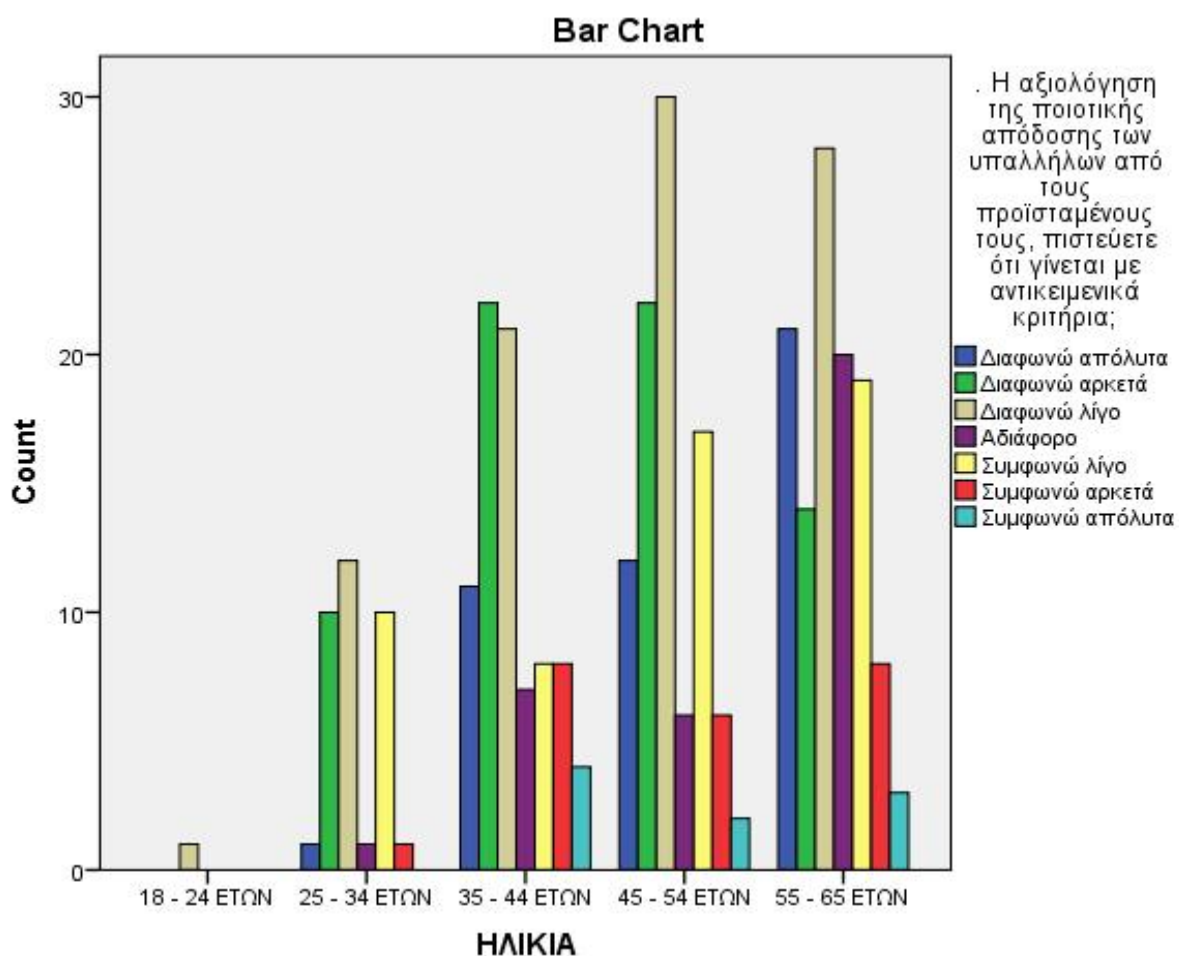


6γ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

ΗΛΙΚΙΑ	Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	1	10	12	1	10	1	0	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	11	22	21	7	8	8	4	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	12	22	30	6	17	6	2	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	21	14	28	20	19	8	3	113
ΣΥΝΟΛΑ	45	68	92	34	54	23	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

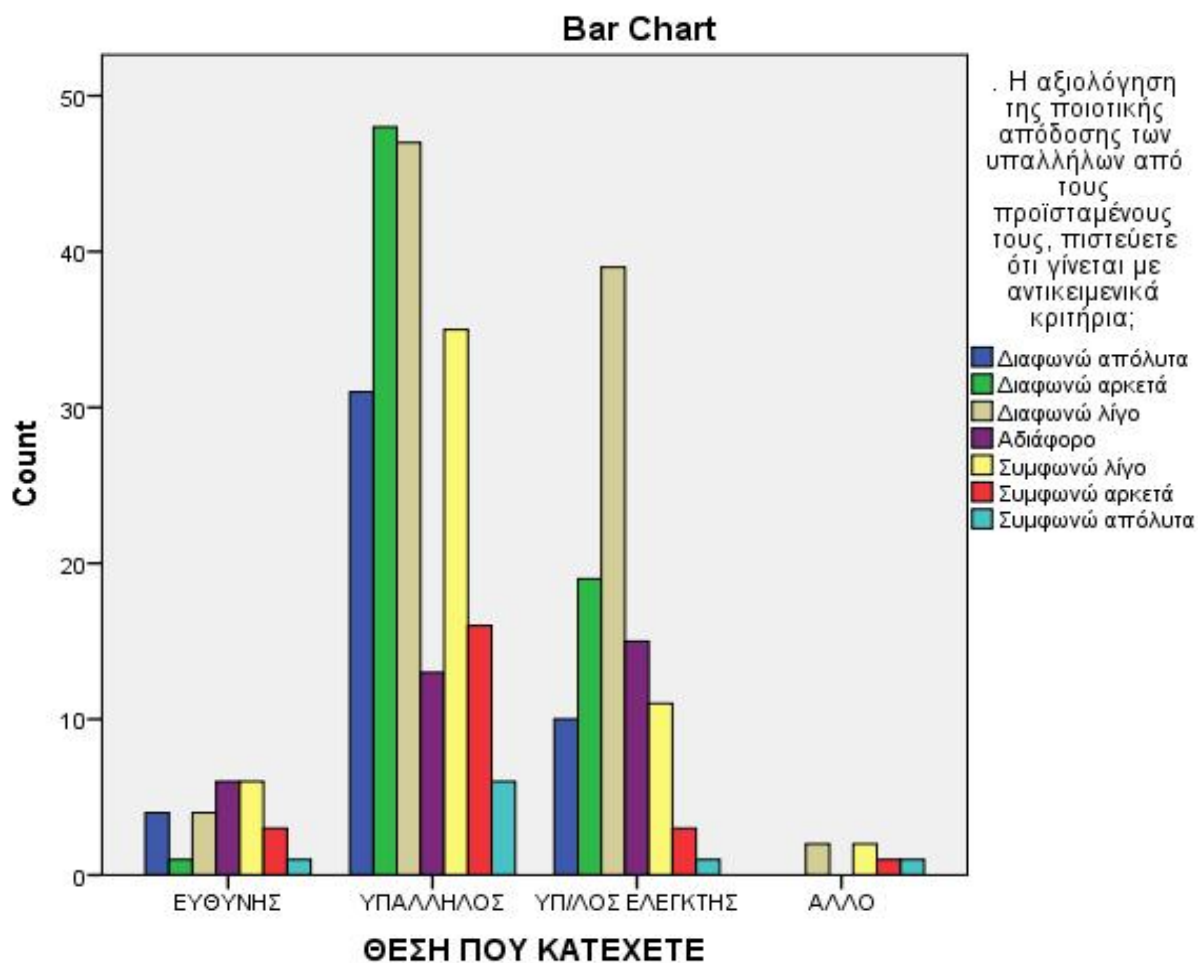


6δ) Η έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	1	4	6	6	3	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	31	48	47	13	35	16	6	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	10	19	39	15	11	3	1	98
ΑΛΛΟ	0	0	2	0	2	1	1	6
ΣΥΝΟΛΑ	45	68	92	34	54	23	9	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

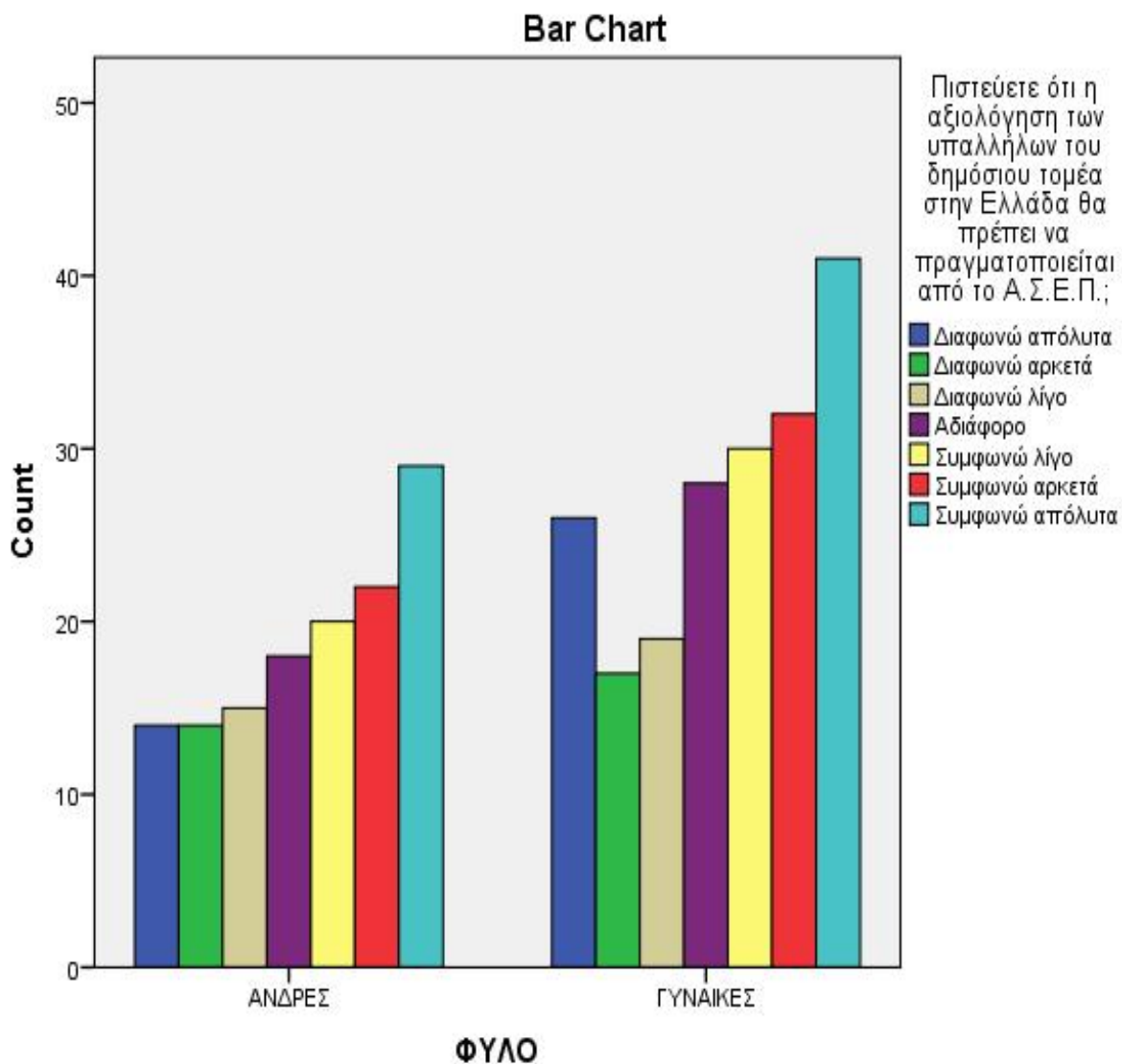


7α) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΦΥΛΟ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	14	14	15	18	20	22	29	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	26	17	19	28	30	32	41	193
ΣΥΝΟΛΑ	40	31	34	46	50	54	70	325

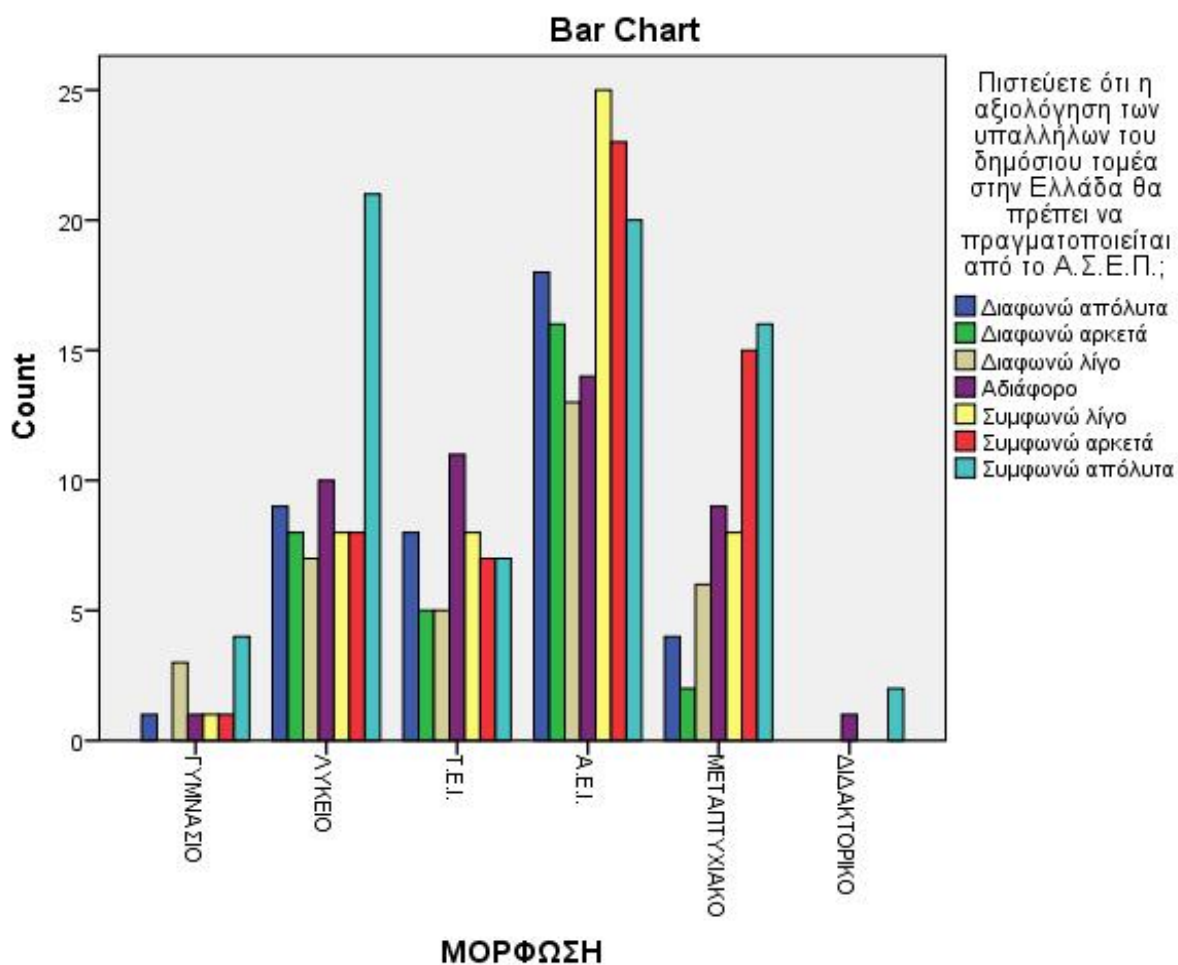
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



7β) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	3	1	1	1	4	11
ΛΥΚΕΙΟ	9	8	7	10	8	8	21	71
Τ.Ε.Ι.	8	5	5	11	8	7	7	51
Α.Ε.Ι.	18	16	13	14	25	23	20	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4	2	6	9	8	15	16	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	0	0	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	40	31	34	46	50	54	70	325

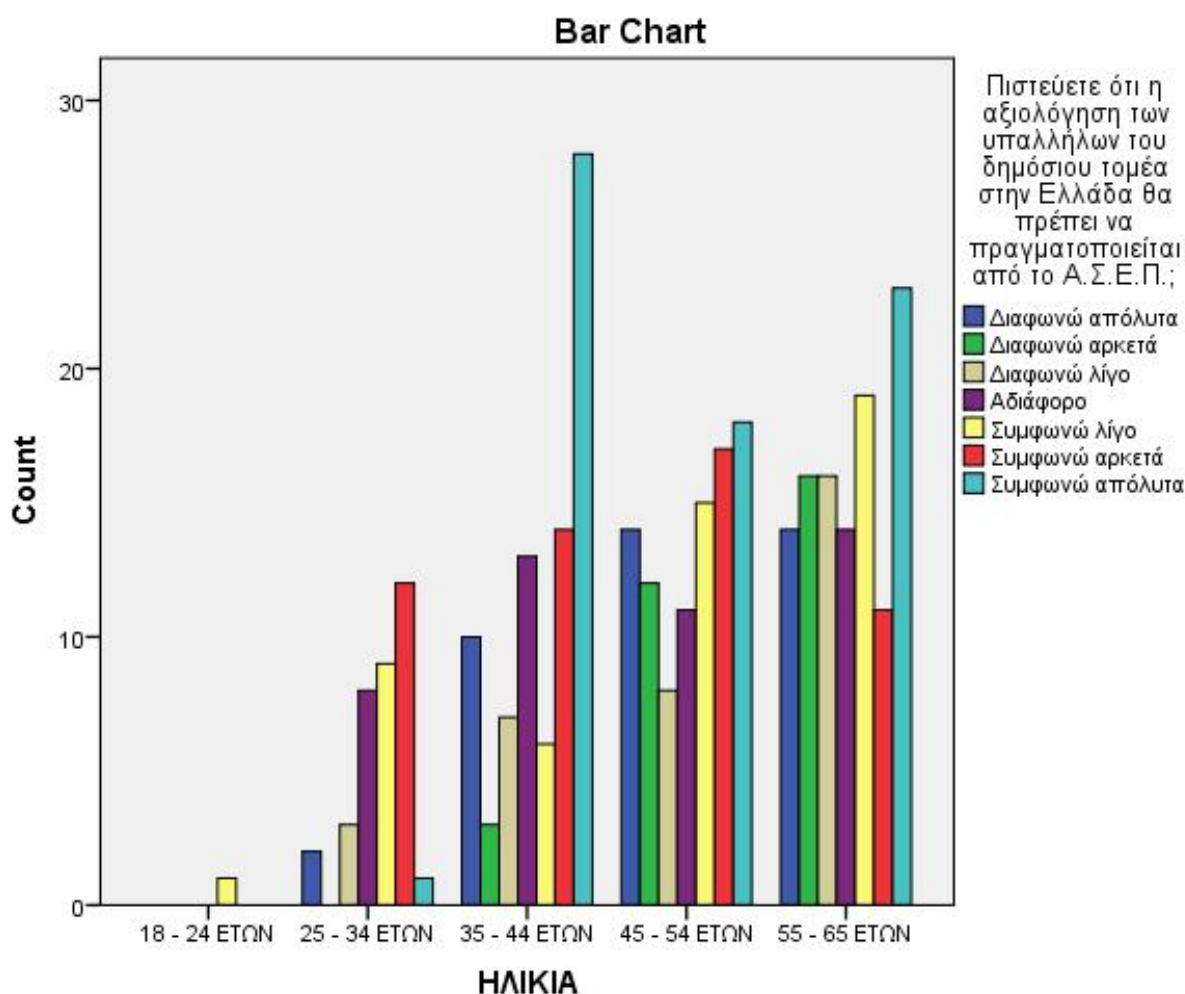
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



7γ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΗΛΙΚΙΑ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	0	3	8	9	12	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	10	3	7	13	6	14	28	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	14	12	8	11	15	17	18	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	14	16	16	14	19	11	23	113
ΣΥΝΟΛΑ	40	31	34	46	50	54	70	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

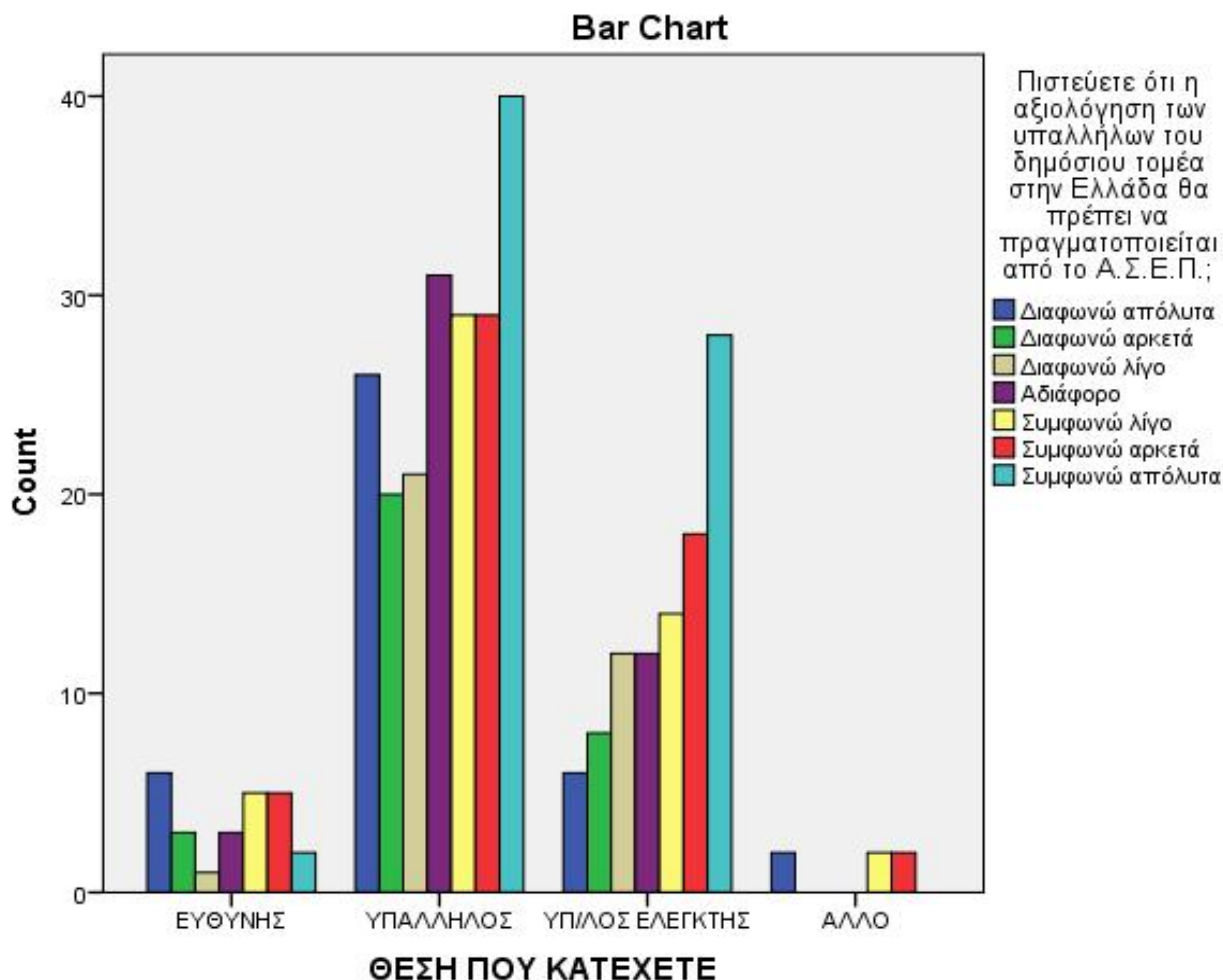


7δ) Η έβδομη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	6	3	1	3	5	5	2	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	26	20	21	31	29	29	40	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	6	8	12	12	14	18	28	98
ΆΛΛΟ	2	0	0	0	2	2	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	40	31	34	46	50	54	70	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

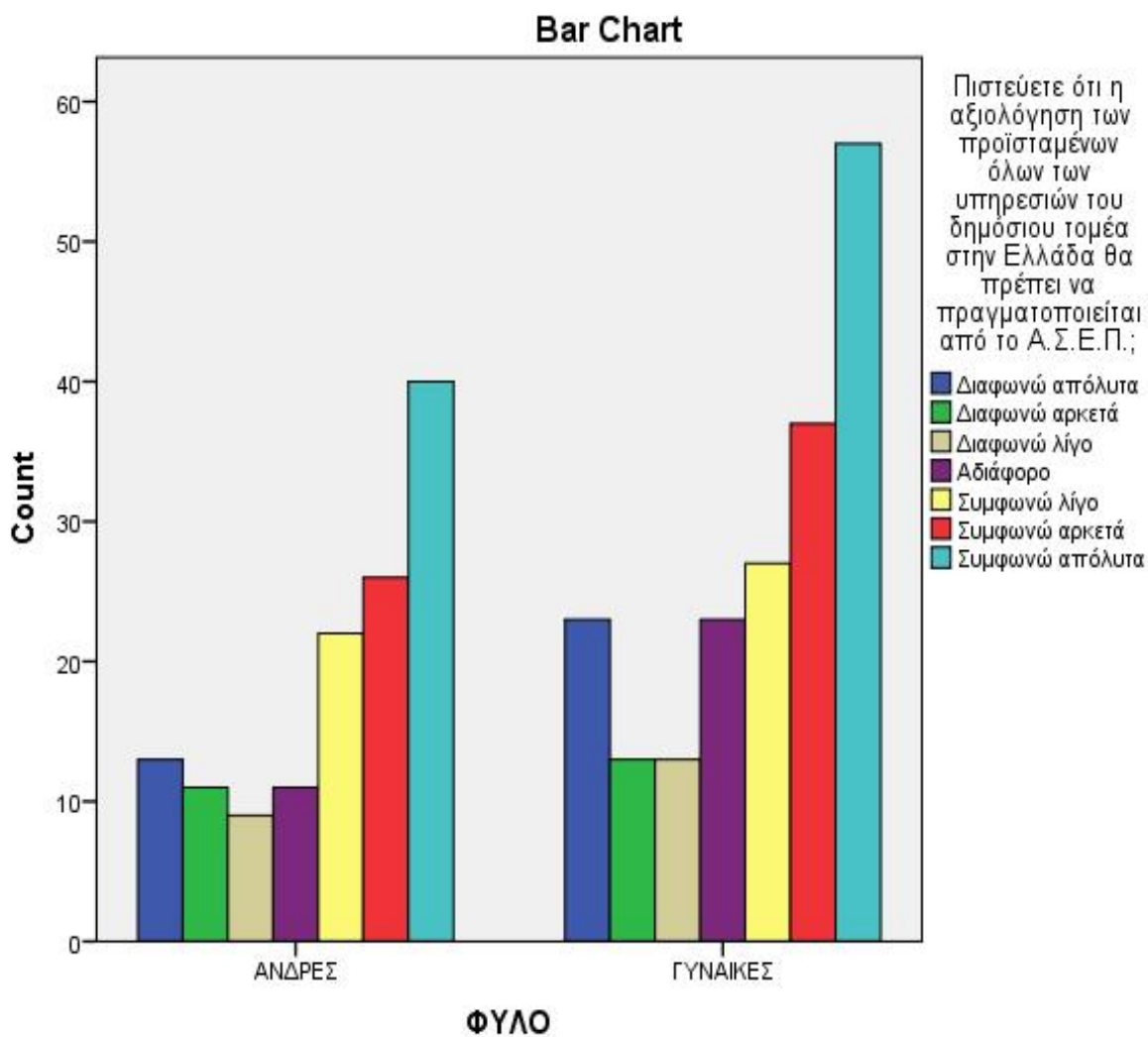


8α) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΦΥΛΟ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	13	11	9	11	22	26	40	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	23	13	13	23	27	37	57	193
ΣΥΝΟΛΑ	36	24	22	34	49	63	97	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

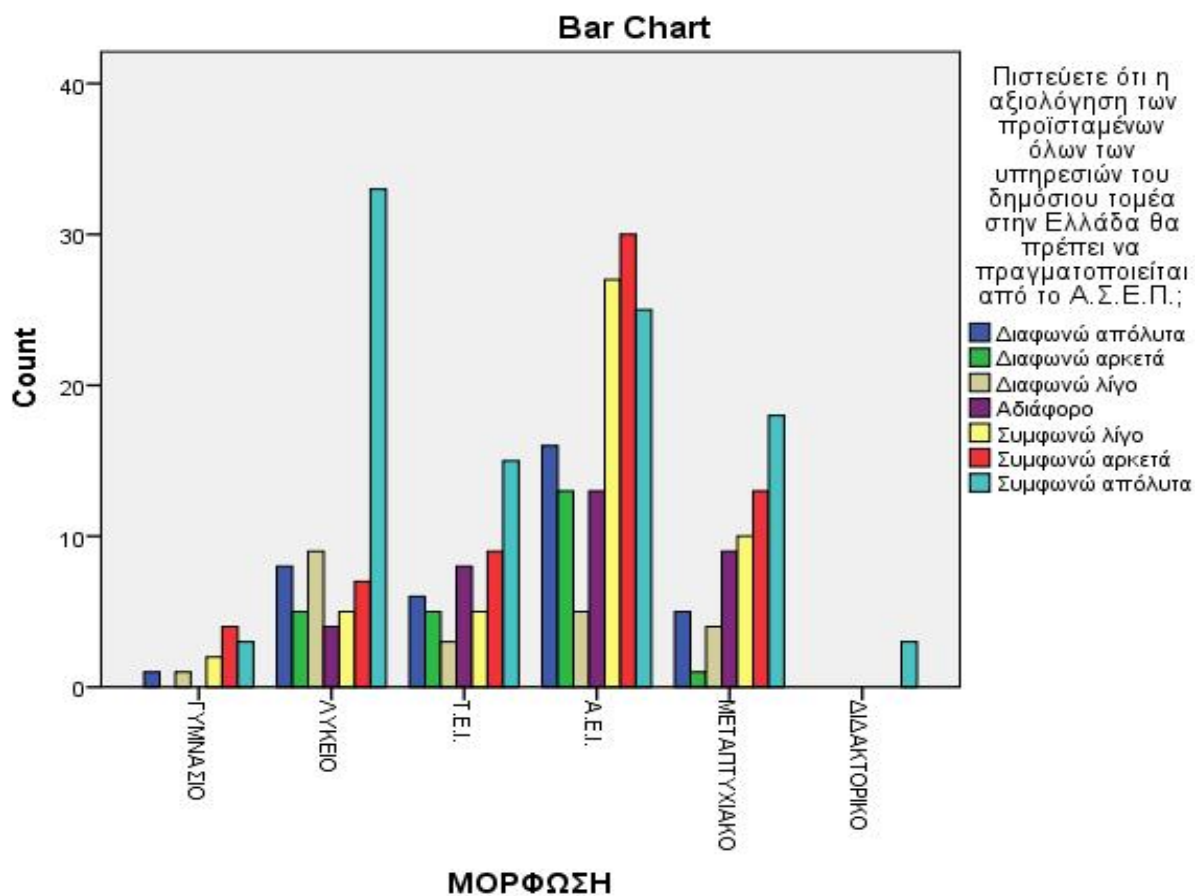


8β) Η όγδο ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	1	0	2	4	3	11
ΛΥΚΕΙΟ	8	5	9	4	5	7	33	71
Τ.Ε.Ι.	6	5	3	8	5	9	15	51
Α.Ε.Ι.	16	13	5	13	27	30	25	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5	1	4	9	10	13	18	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	0	0	3	3
ΣΥΝΟΛΑ	36	24	22	34	49	63	97	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

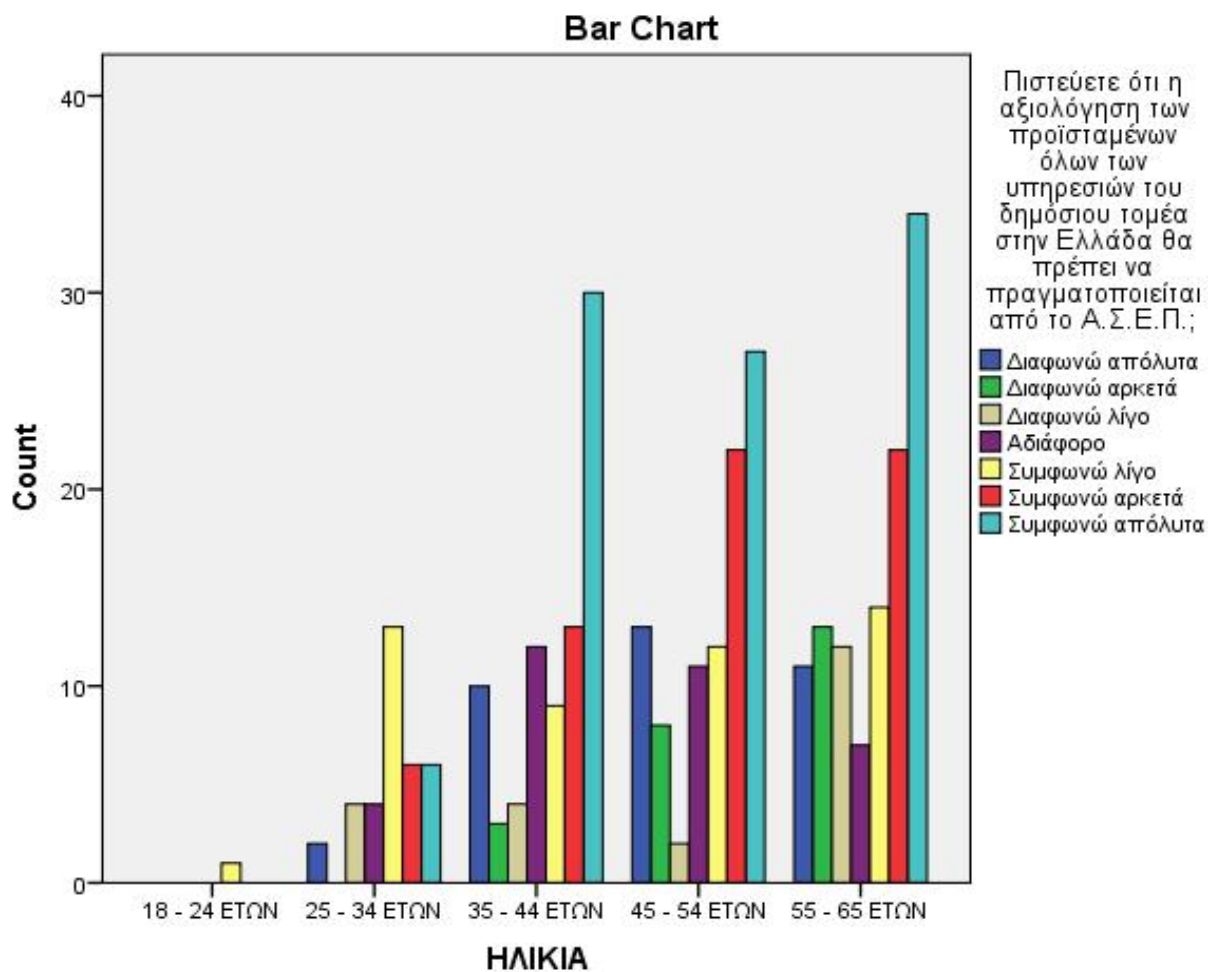


8γ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΗΛΙΚΙΑ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	0	4	4	13	6	6	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	10	3	4	12	9	13	30	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	13	8	2	11	12	22	27	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	11	13	12	7	14	22	34	113
ΣΥΝΟΛΑ	36	24	22	34	49	63	97	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

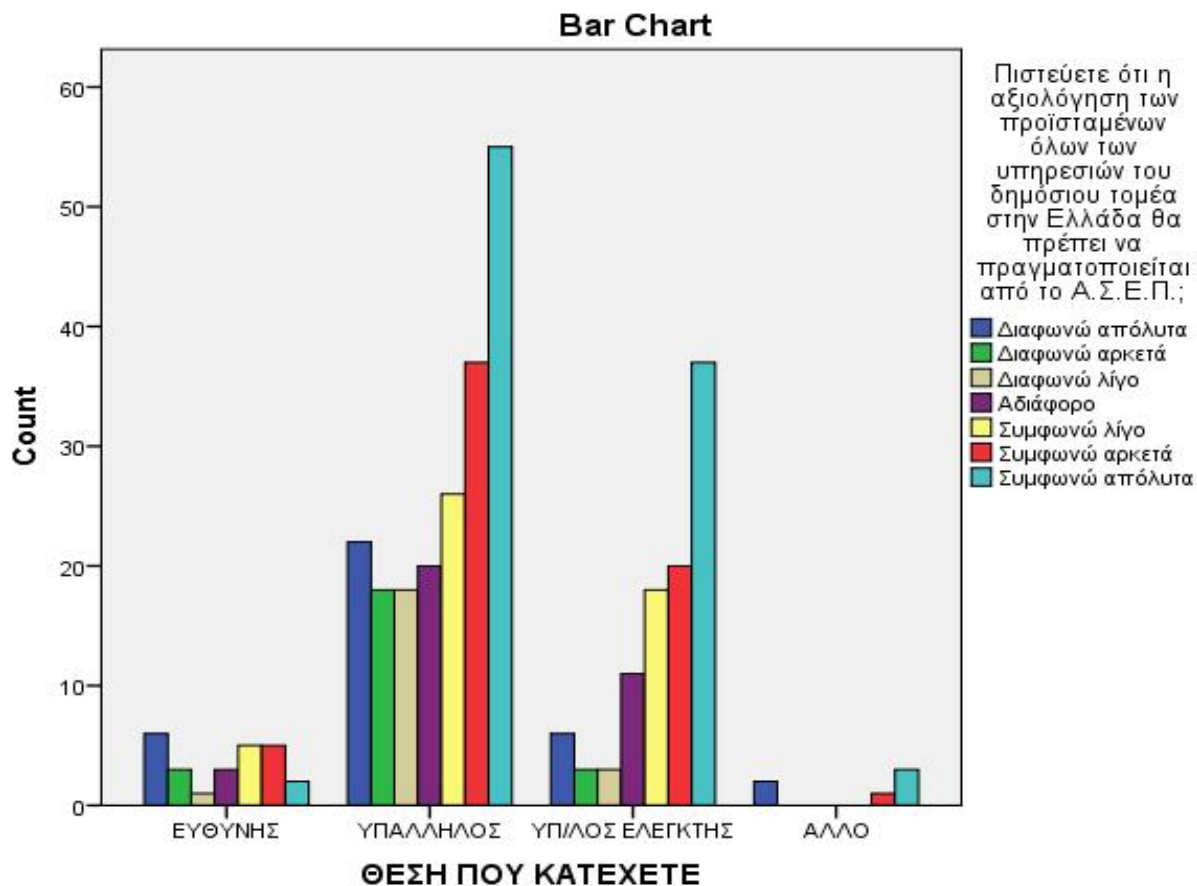


8δ) Η όγδοη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	6	3	1	3	5	5	2	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	22	18	18	20	26	37	55	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	6	3	3	11	18	20	37	98
ΑΛΛΟ	2	0	0	0	0	1	3	6
ΣΥΝΟΛΑ	36	24	22	34	49	63	97	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

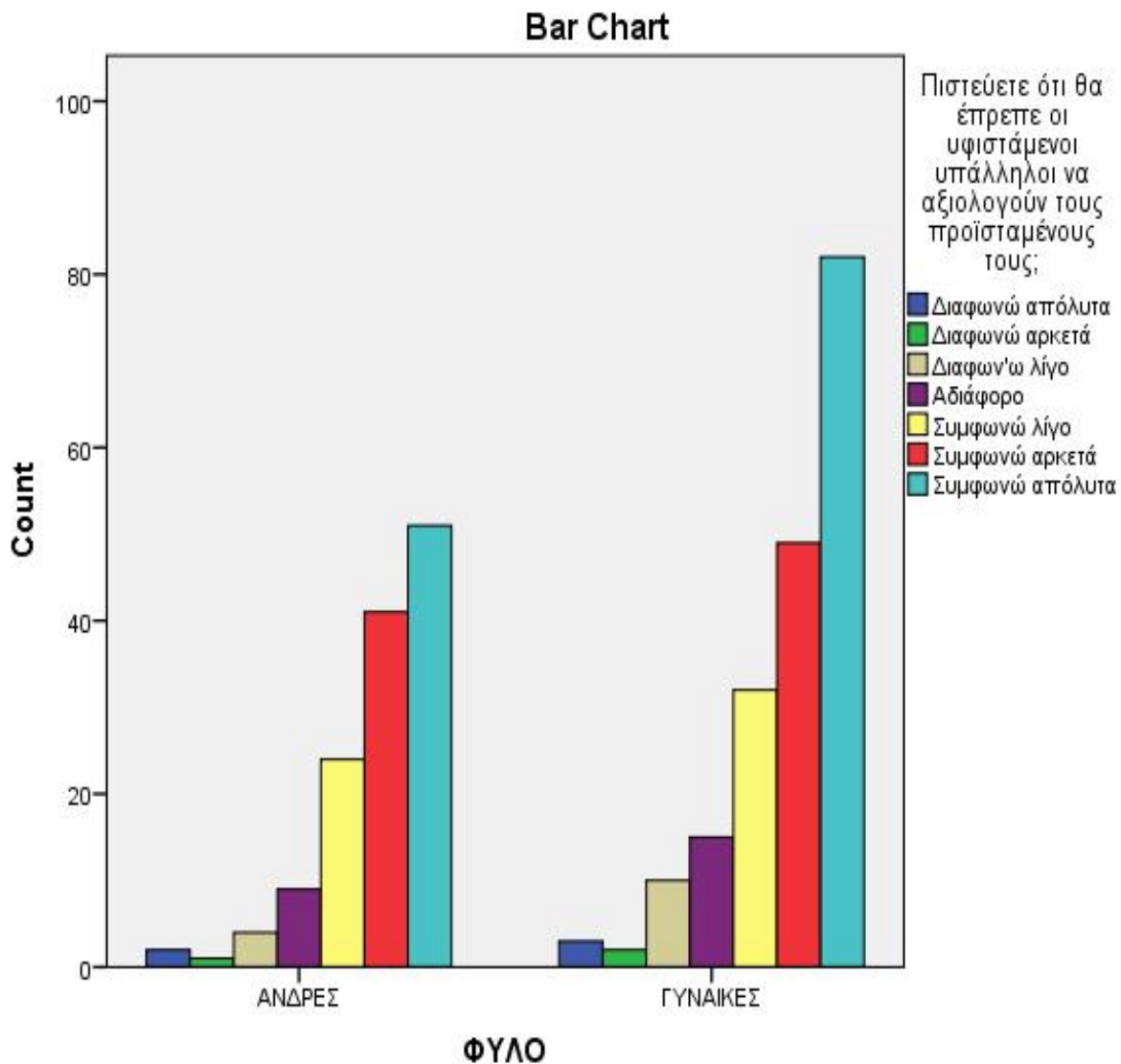


9α) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;

ΦΥΛΟ	Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΑΝΔΡΕΣ	2	1	4	9	24	41	51	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	3	2	10	15	32	49	82	193
ΣΥΝΟΛΑ	5	3	14	24	56	90	133	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

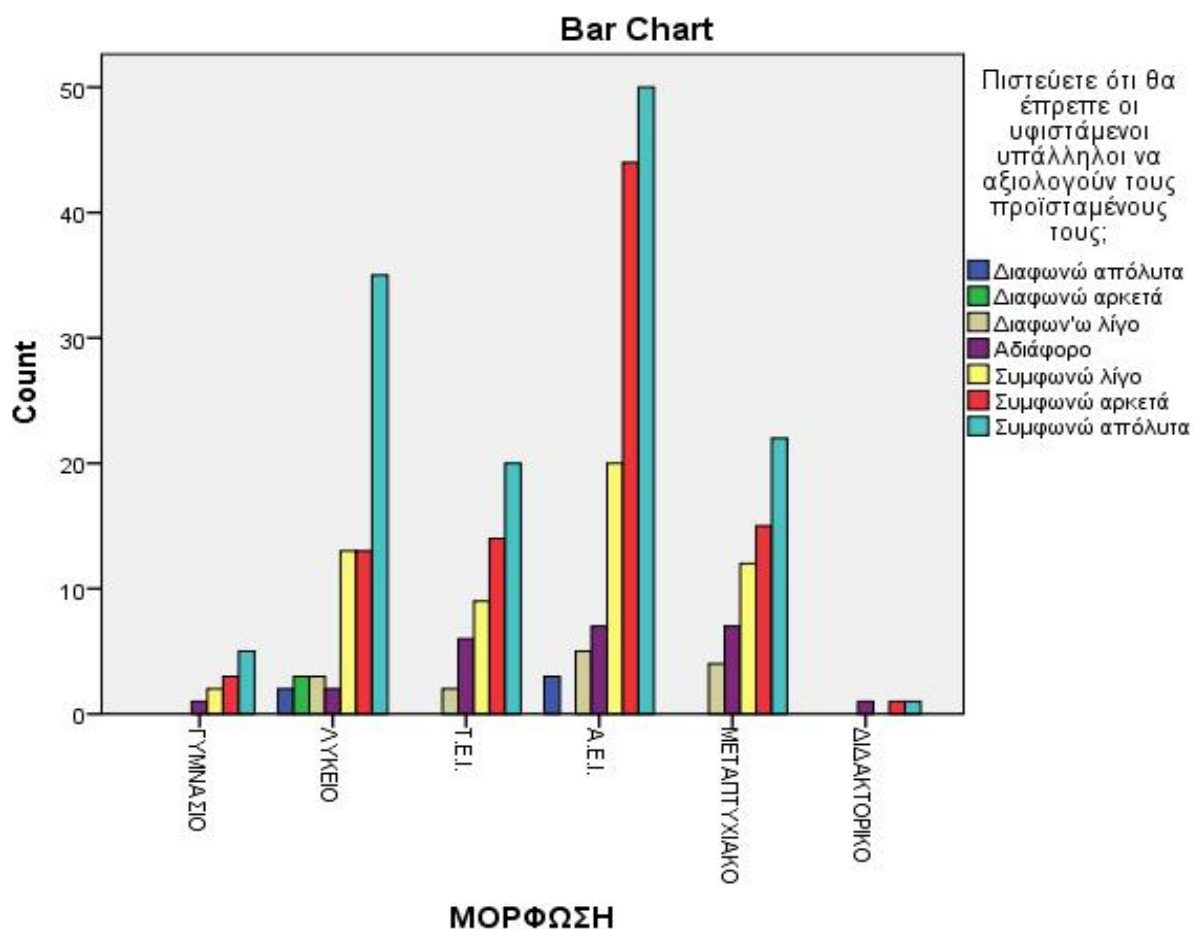


9β) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	1	2	3	5	11
ΛΥΚΕΙΟ	2	3	3	2	13	13	35	71
Τ.Ε.Ι.	0	0	2	6	9	14	20	51
Α.Ε.Ι.	3	0	5	7	20	44	50	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0	4	7	12	15	22	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	0	1	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	5	3	14	24	56	90	133	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

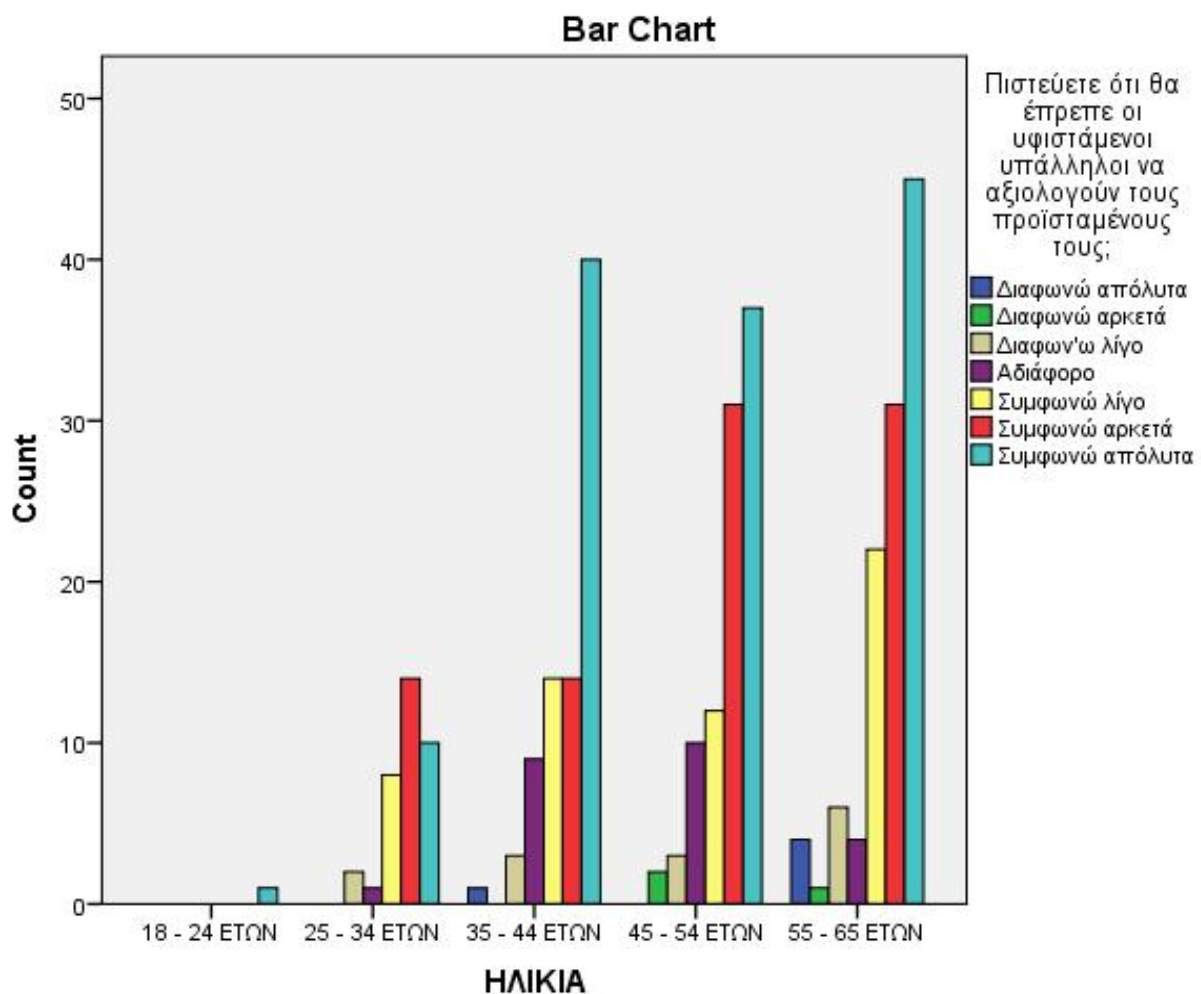


9γ) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους;

ΗΛΙΚΙΑ	Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	0	0	1	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	0	2	1	8	14	10	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	1	0	3	9	14	14	40	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	0	2	3	10	12	31	37	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	4	1	6	4	22	31	45	113
ΣΥΝΟΛΑ	5	3	14	24	56	90	133	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

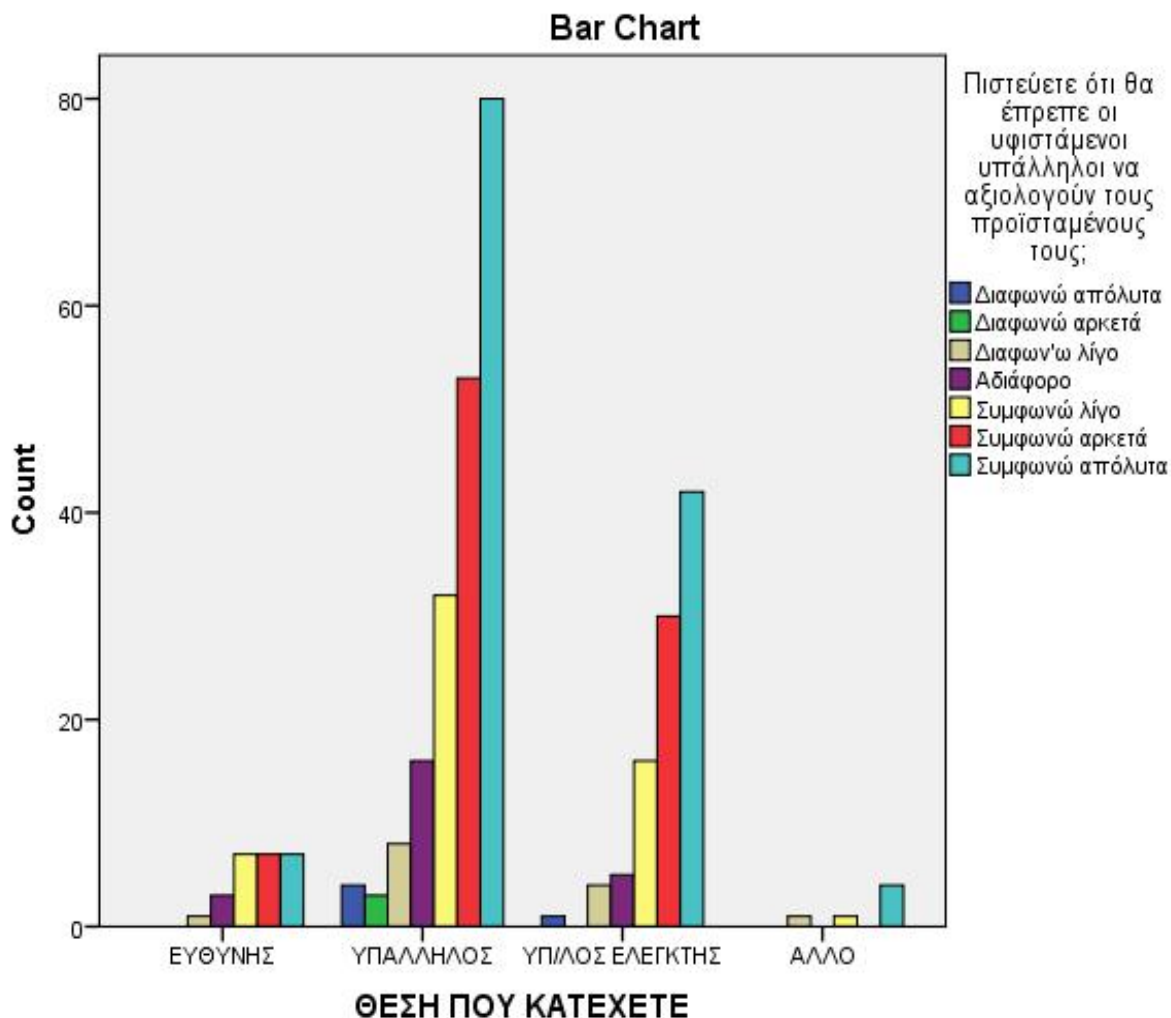


9δ) Η ένατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	0	1	3	7	7	7	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	4	3	8	16	32	53	80	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	1	0	4	5	16	30	42	98
ΑΛΛΟ	0	0	1	0	1	0	4	6
ΣΥΝΟΛΑ	5	3	14	24	56	90	133	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

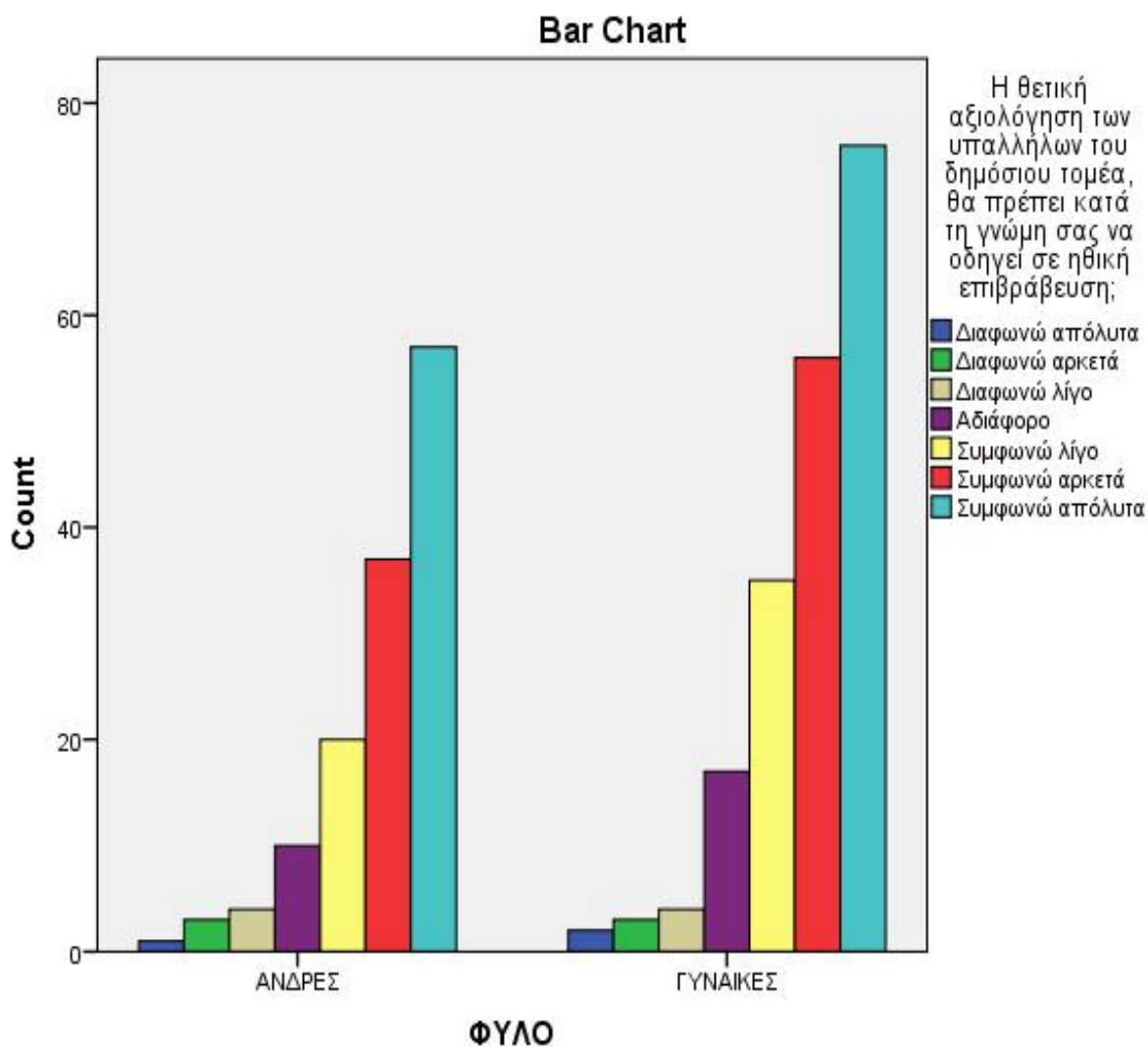


10α) Η δέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;

ΦΥΛΟ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	1	3	4	10	20	37	57	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	3	4	17	35	56	76	193
ΣΥΝΟΛΑ	3	6	8	27	55	93	133	325

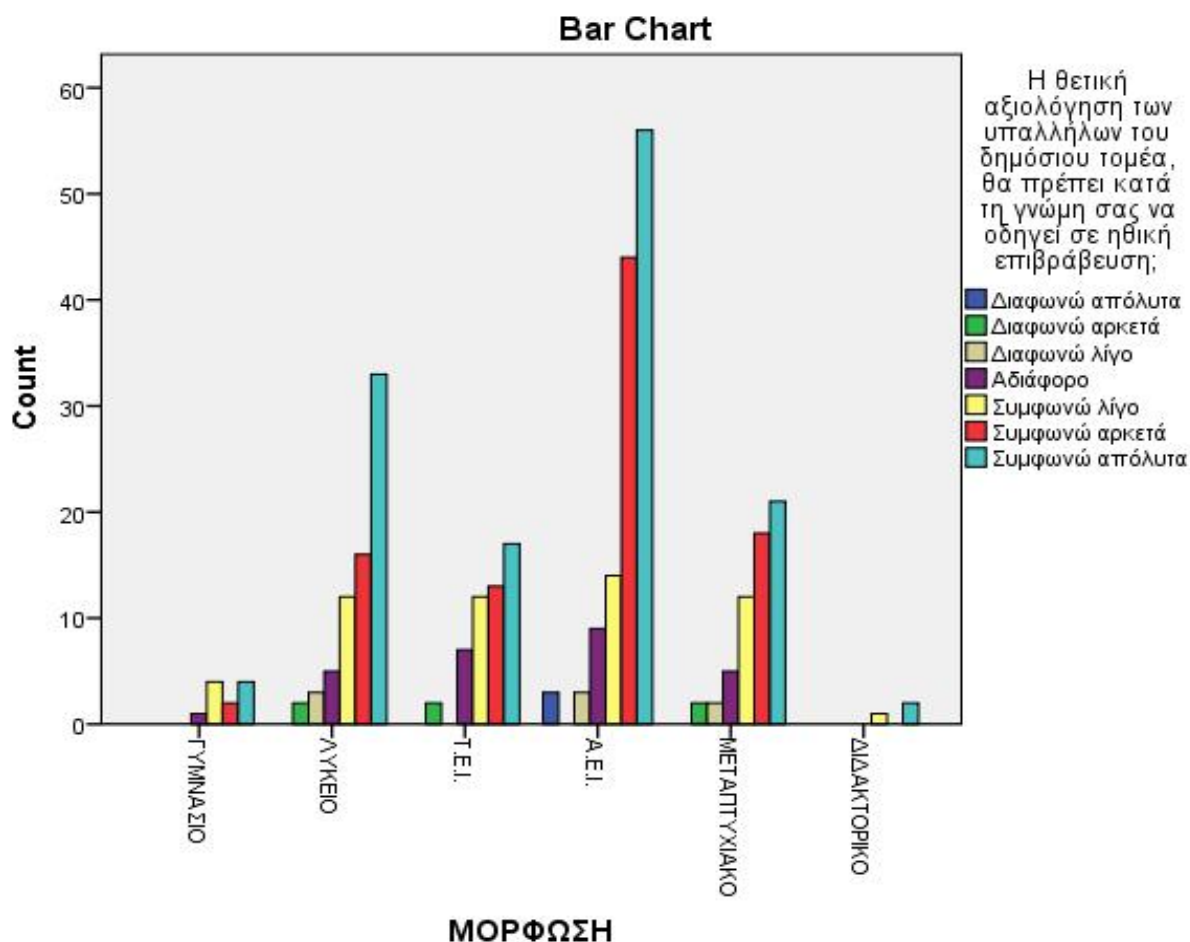
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



10β) Η δέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	0	0	0	1	4	2	4	11
ΛΥΚΕΙΟ	0	2	3	5	12	16	33	71
Τ.Ε.Ι.	0	2	0	7	12	13	17	51
Α.Ε.Ι.	3	0	3	9	14	44	56	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	2	2	5	12	18	21	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	1	0	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	3	6	8	27	55	93	133	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

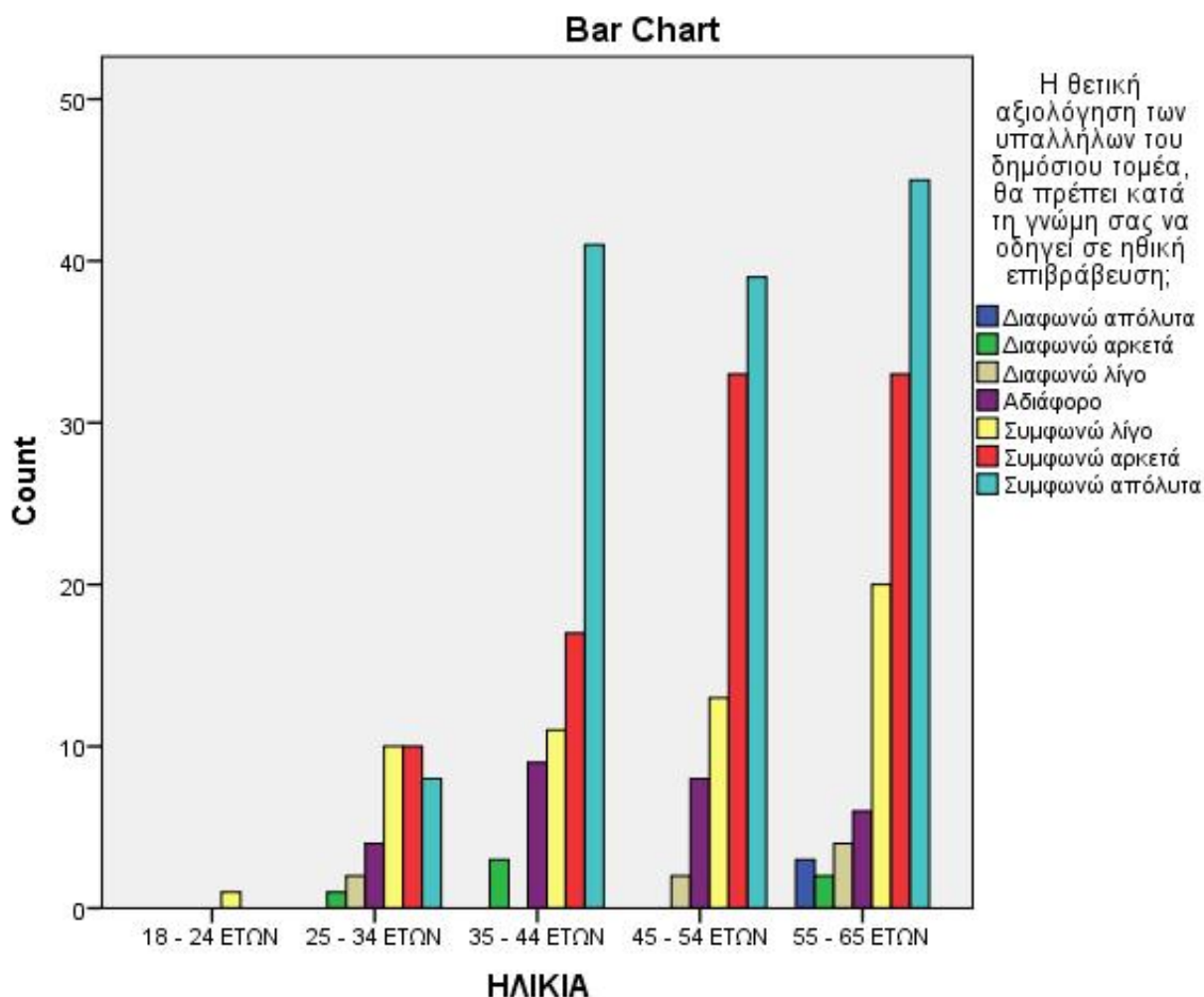


10γ) Η δέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;

ΗΛΙΚΙΑ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	1	2	4	10	10	8	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	0	3	0	9	11	17	41	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	0	0	2	8	13	33	39	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	3	2	4	6	20	33	45	113
ΣΥΝΟΛΑ	3	6	8	27	55	93	133	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

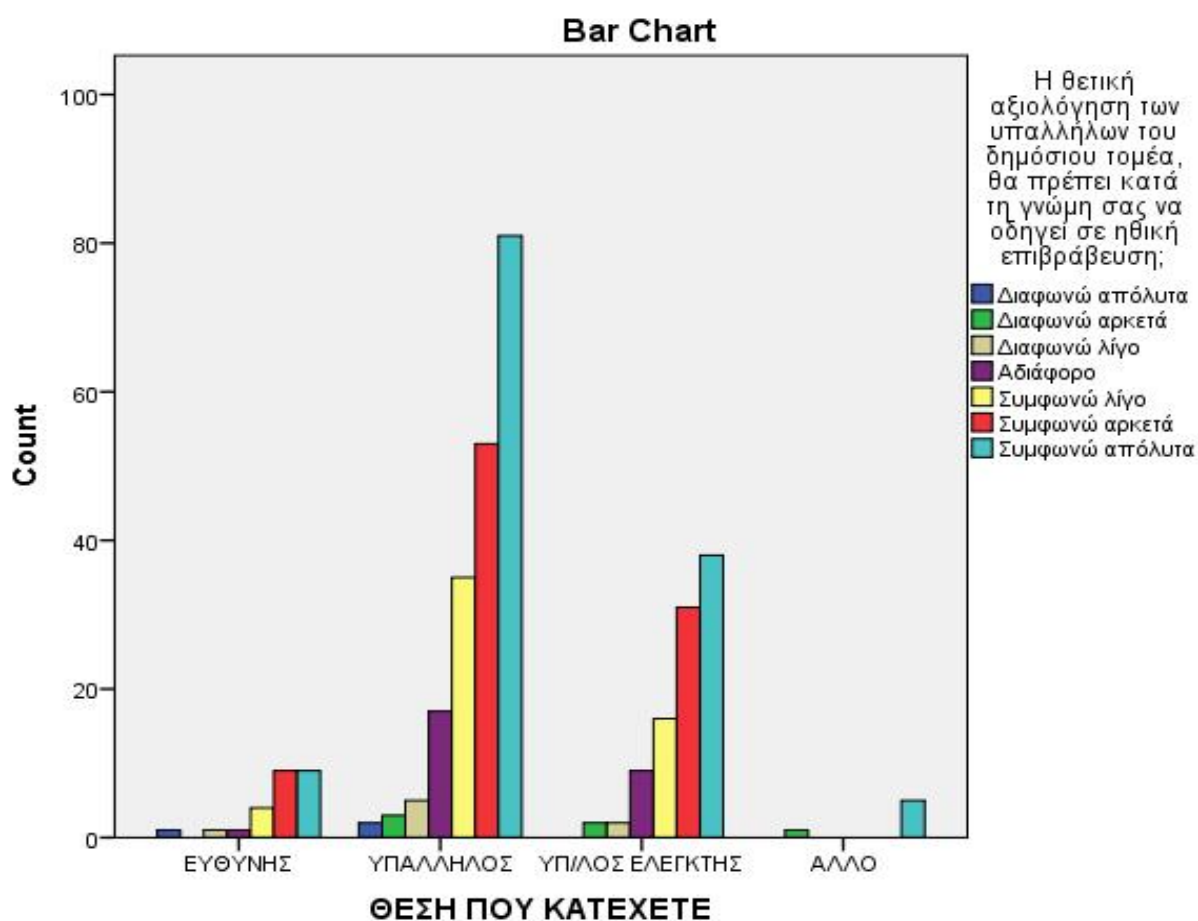


10δ) Η δέκακτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΕΥΘΥΝΗΣ	1	0	1	1	4	9	9	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	2	3	5	17	35	53	81	196
ΥΠΙΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	0	2	2	9	16	31	38	98
ΑΛΛΟ	0	1	0	0	0	0	5	6
ΣΥΝΟΛΑ	3	6	8	27	55	93	133	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

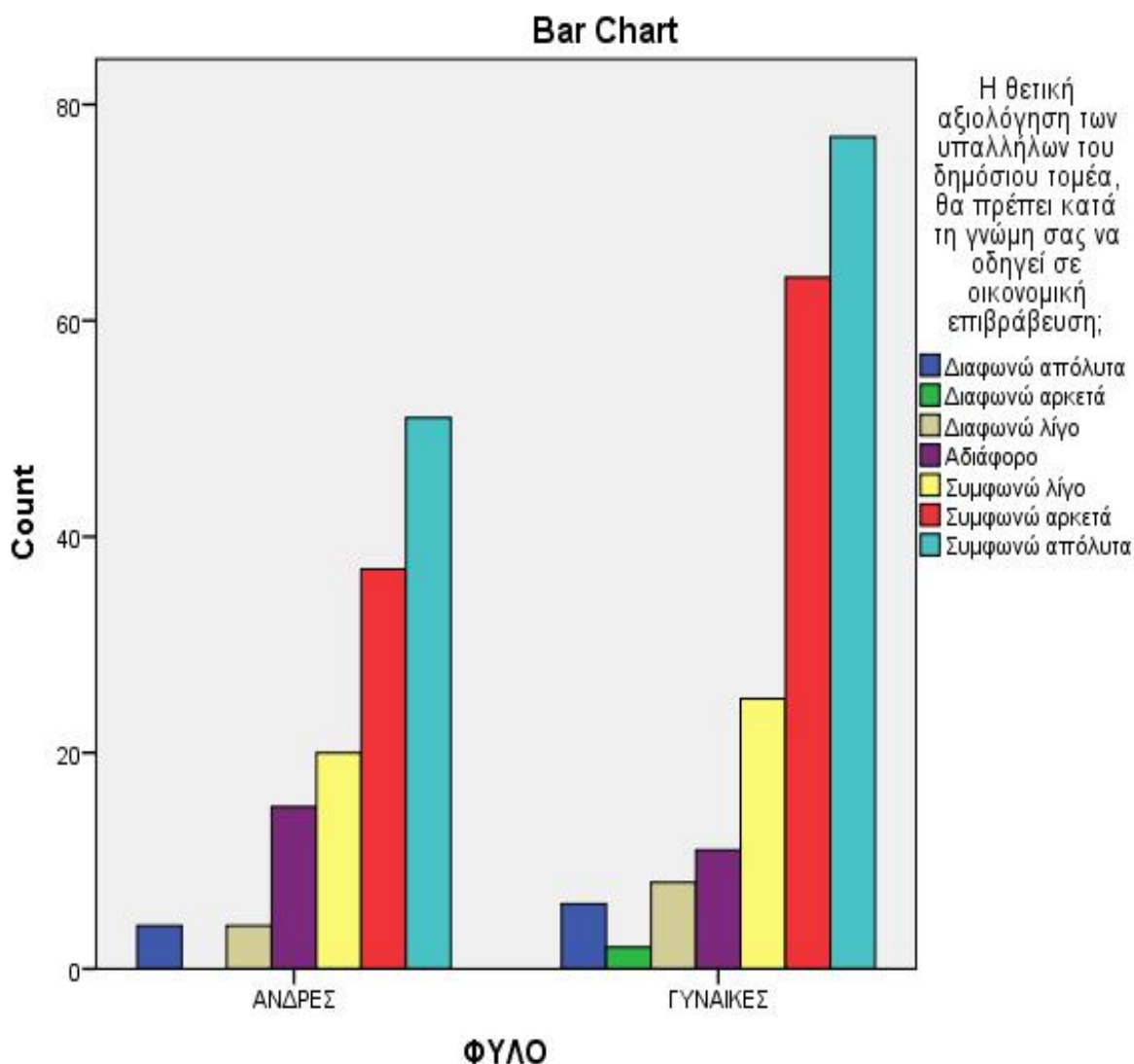


11α) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;

ΦΥΛΟ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	4	0	4	15	20	38	51	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	6	2	8	11	25	64	77	193
ΣΥΝΟΛΑ	10	2	12	26	45	102	128	325

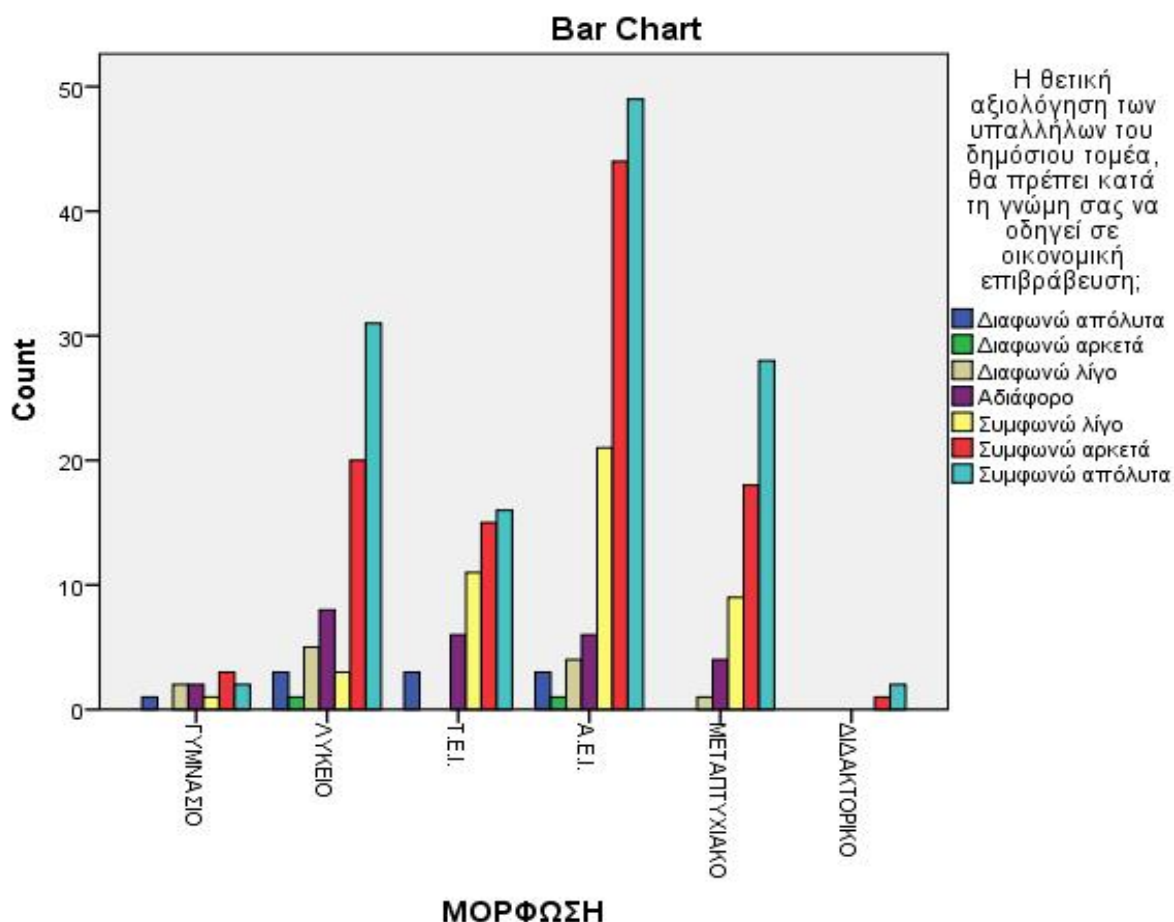
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



11β) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΜΟΡΦΩΣΗ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	2	2	1	3	2	11
ΛΥΚΕΙΟ	3	2	5	8	3	20	31	72
Τ.Ε.Ι.	3	0	0	6	11	15	16	51
Α.Ε.Ι.	3	1	4	6	21	44	49	128
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	0	1	4	9	18	28	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	0	0	1	2	3
ΣΥΝΟΛΑ	10	3	12	26	45	101	128	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

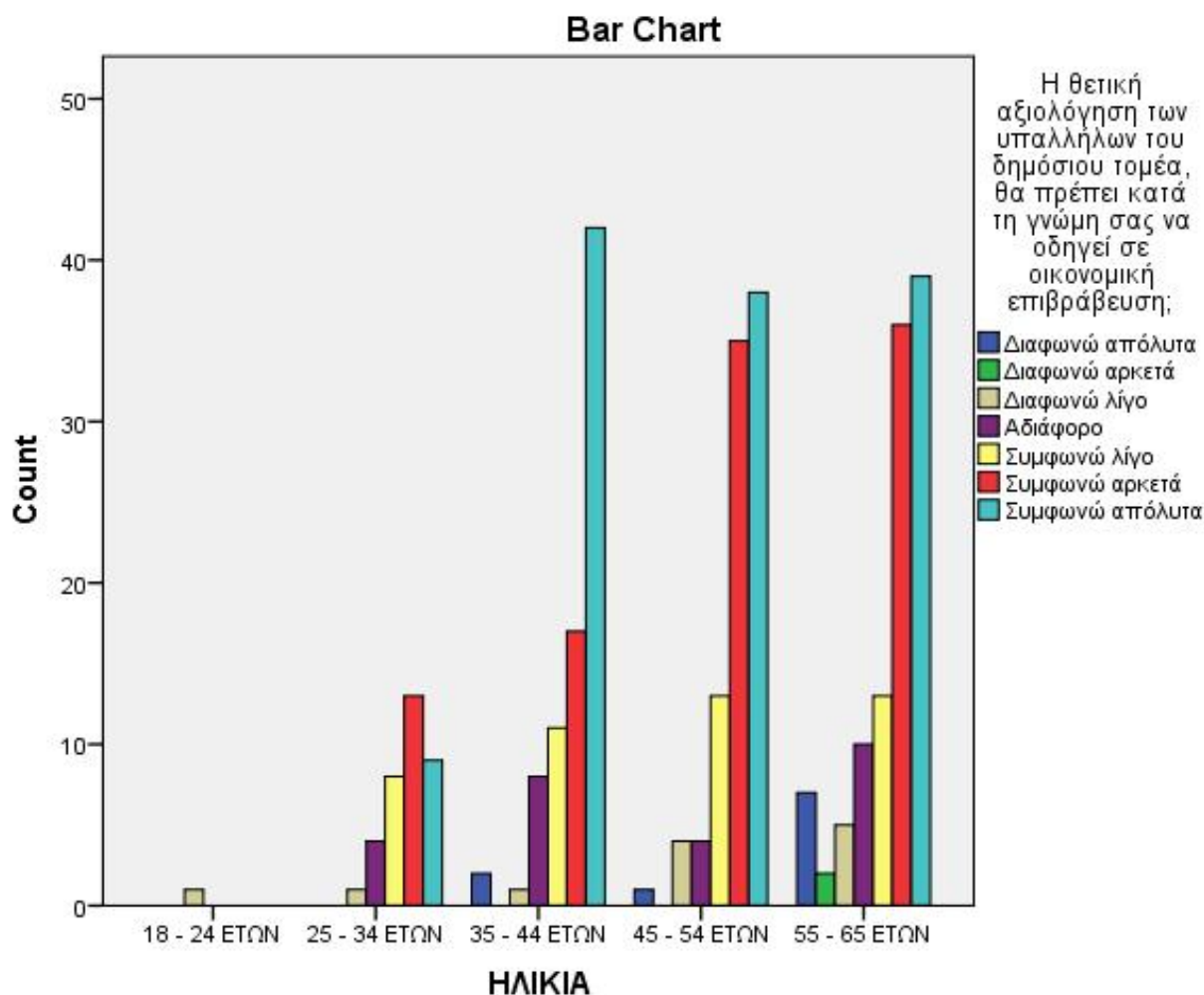


11γ) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;

ΗΛΙΚΙΑ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	0	1	4	8	13	9	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	2	1	1	8	11	17	42	82
45 - 54 ΕΤΩΝ	1	0	4	4	13	35	38	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	7	2	5	10	13	36	39	112
ΣΥΝΟΛΑ	10	3	12	26	45	101	128	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

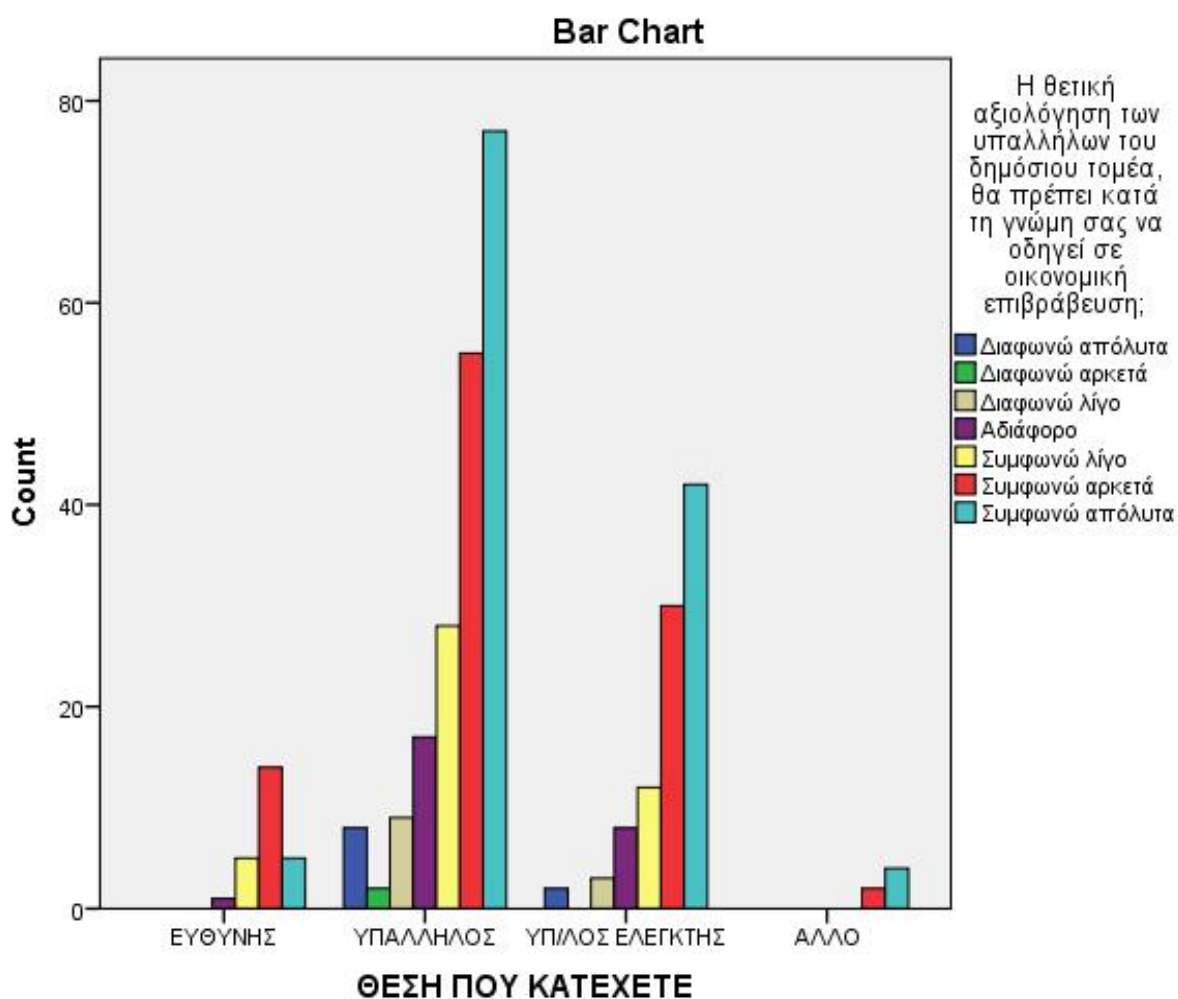


11δ) Η ενδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	0	0	0	1	5	14	5	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	8	3	9	17	28	55	77	197
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	2	0	3	8	12	30	42	97
ΑΛΛΟ	0	0	0	0	0	2	4	6
ΣΥΝΟΛΑ	10	3	12	26	45	101	128	325

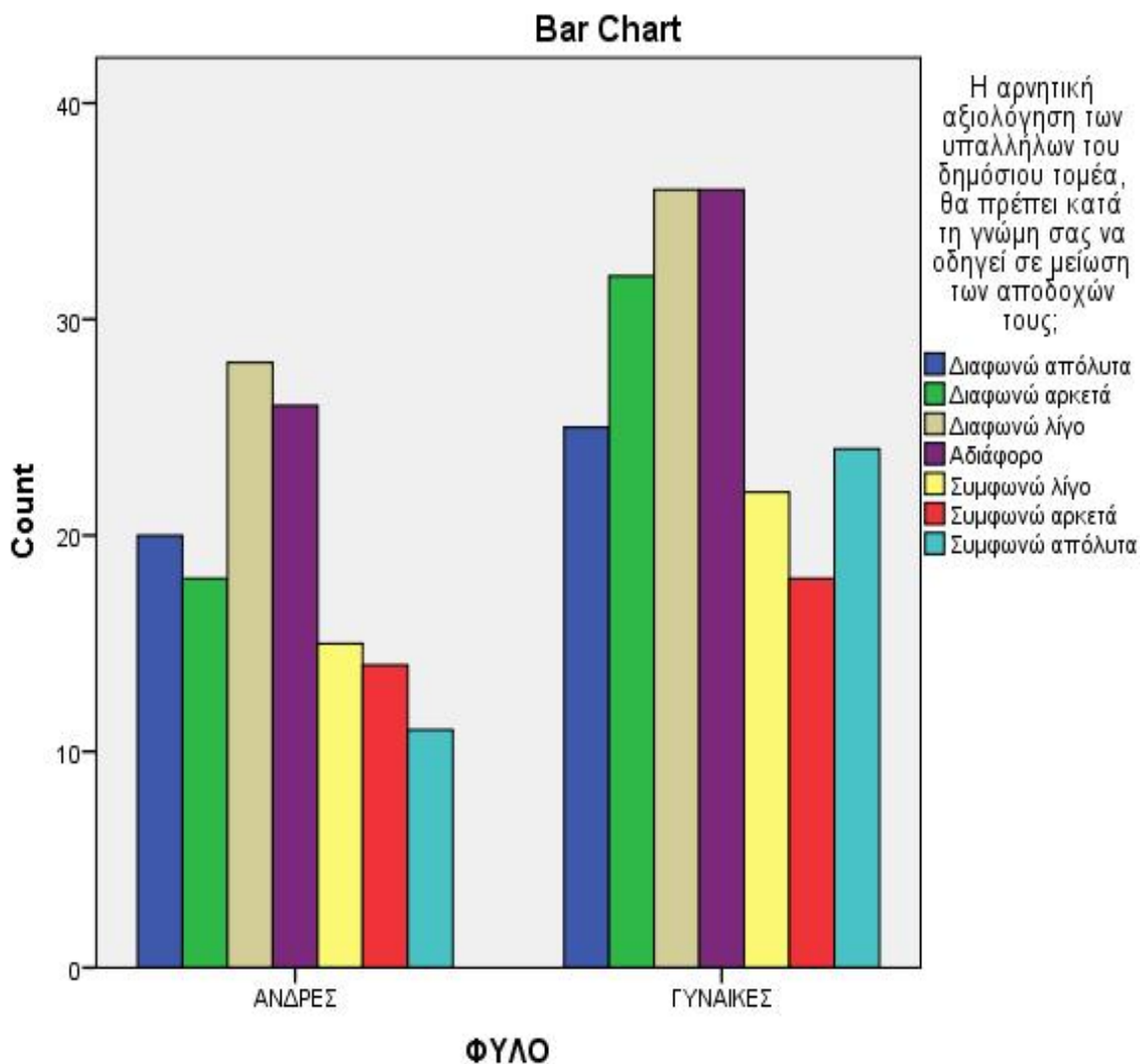
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



12α) Η δωδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΦΥΛΟ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;

ΦΥΛΟ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	20	18	28	26	15	14	11	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	25	32	36	36	22	18	24	193
ΣΥΝΟΛΑ	45	50	64	62	37	32	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

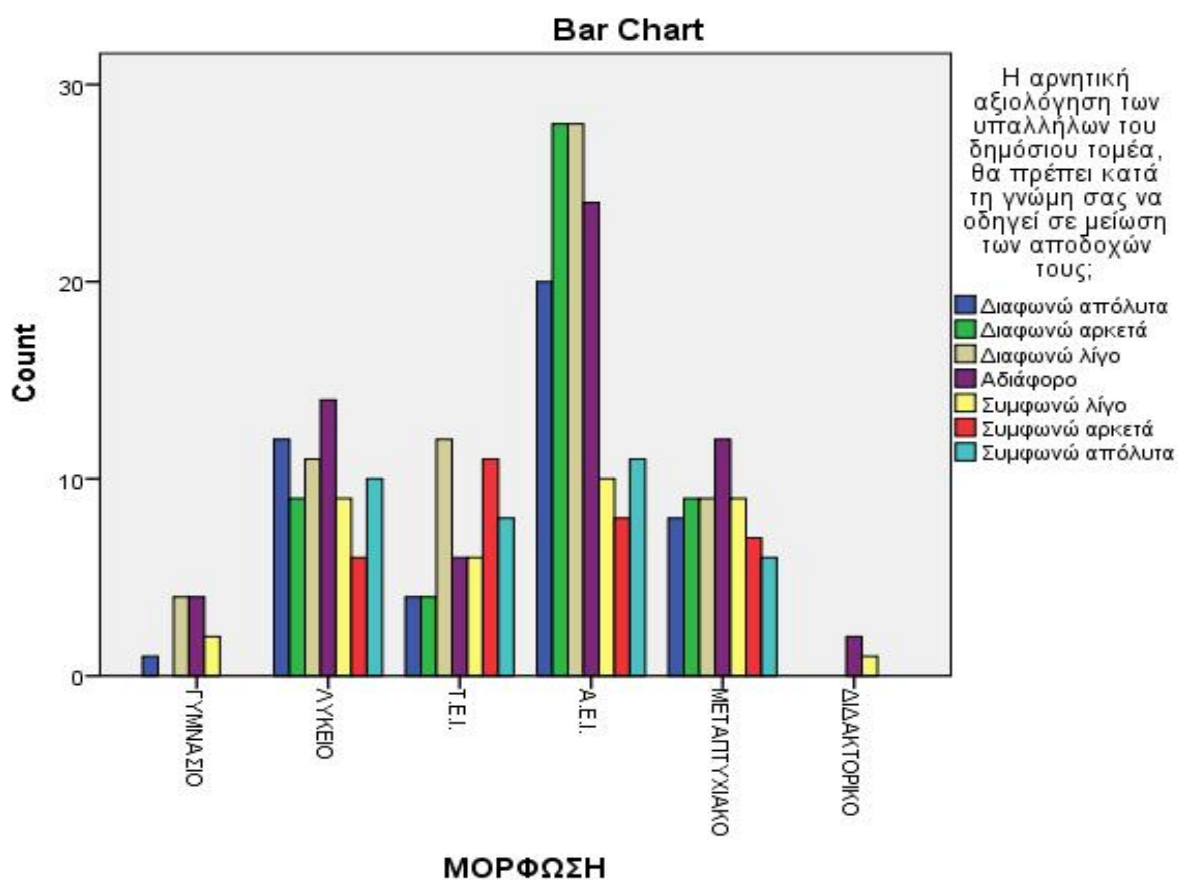


12β) Η δωδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	4	4	2	0	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	12	9	11	14	9	6	10	71
Τ.Ε.Ι.	4	4	12	6	6	11	8	51
Α.Ε.Ι.	20	28	28	24	10	8	11	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	8	9	9	12	9	7	6	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	2	1	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	45	50	64	62	37	32	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

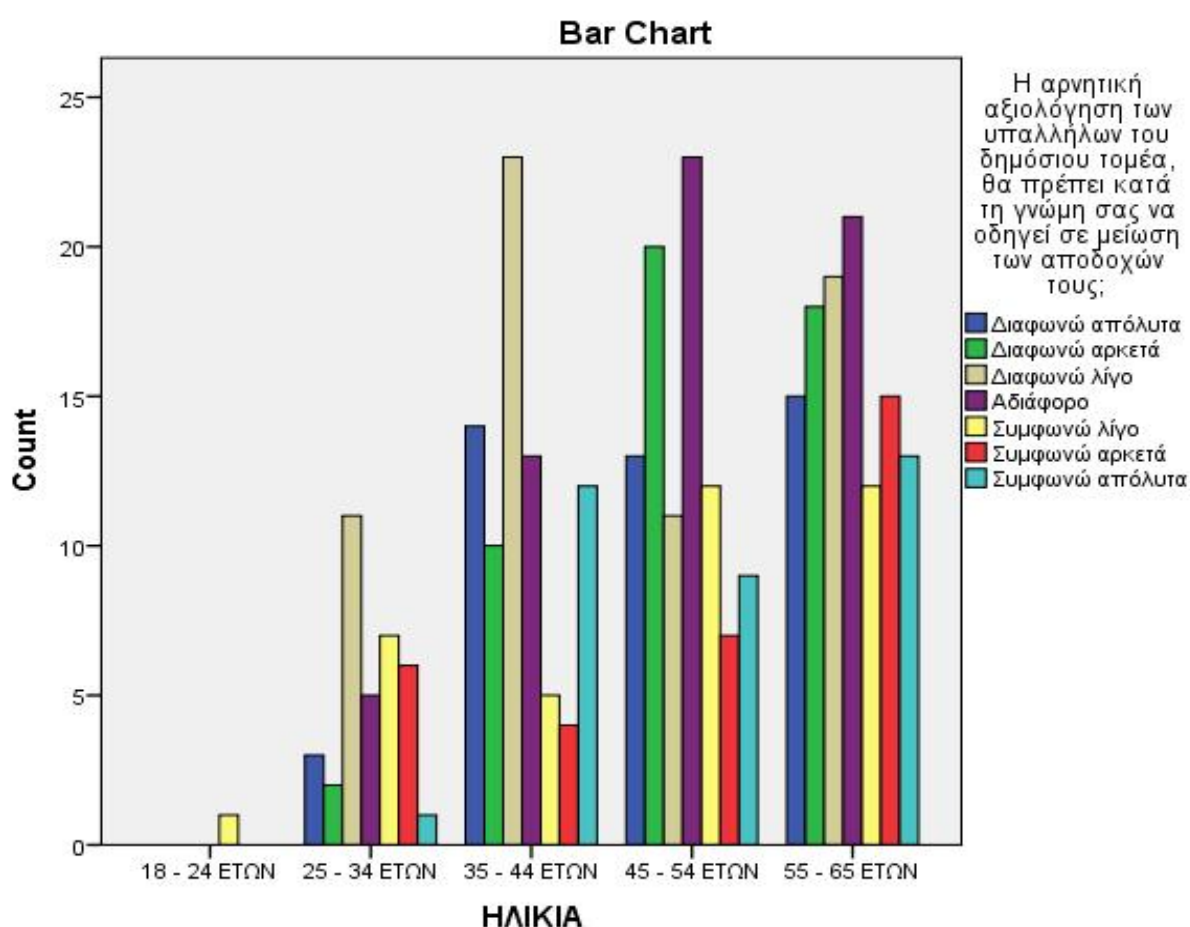


12γ) Η δωδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;

ΗΛΙΚΙΑ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	3	2	11	5	7	6	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	14	10	23	13	5	4	12	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	13	20	11	23	12	7	9	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	15	18	19	21	12	15	13	113
ΣΥΝΟΛΑ	45	50	64	62	37	32	35	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

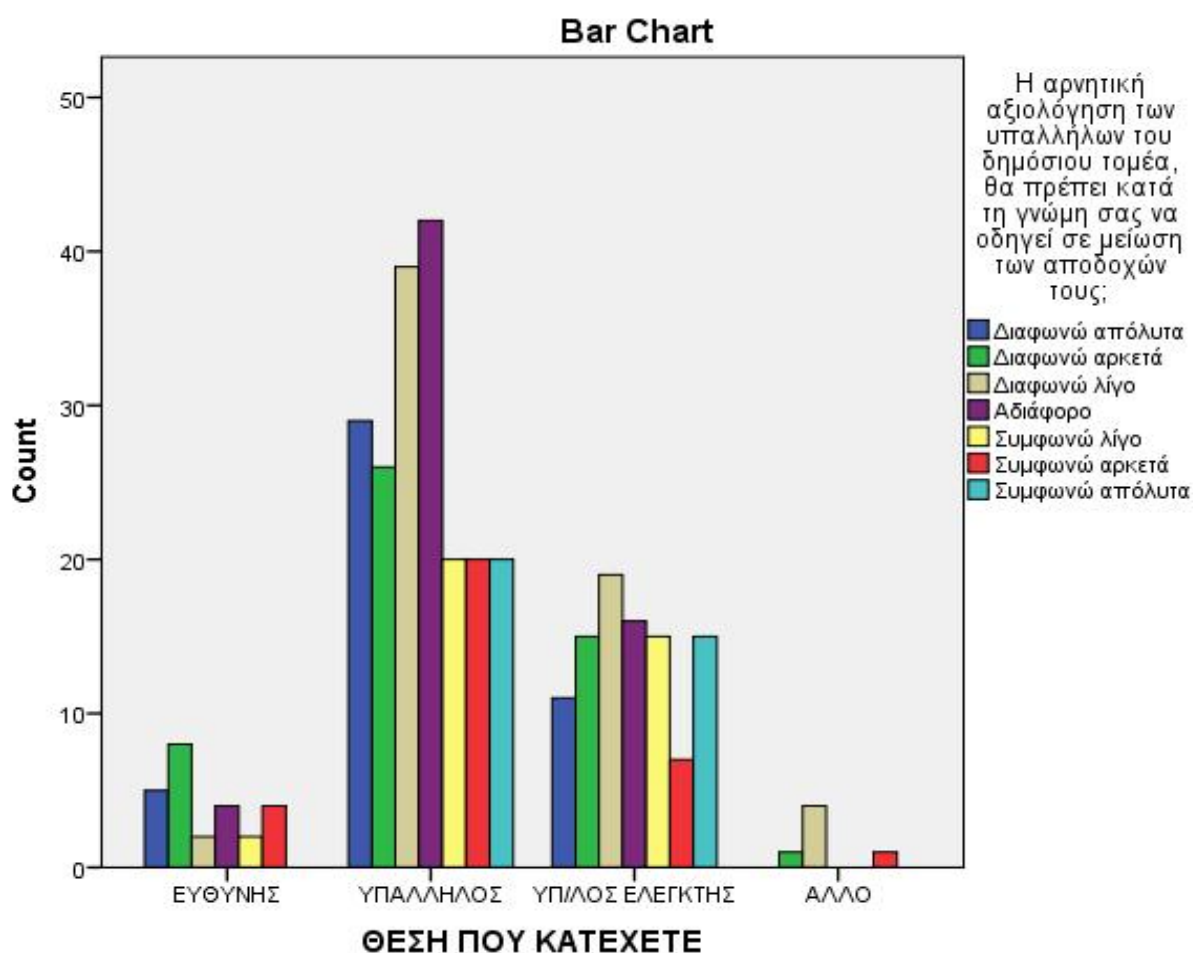


12δ) Η δωδέκατη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγήσει σε μείωση των αποδοχών τους;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγήσει σε μείωση των αποδοχών τους;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	5	8	2	4	2	4	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	29	26	39	42	20	20	20	196
ΥΠΙΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	11	15	19	16	15	7	15	98
ΑΛΛΟ	0	1	4	0	0	1	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	45	50	64	62	37	32	35	325

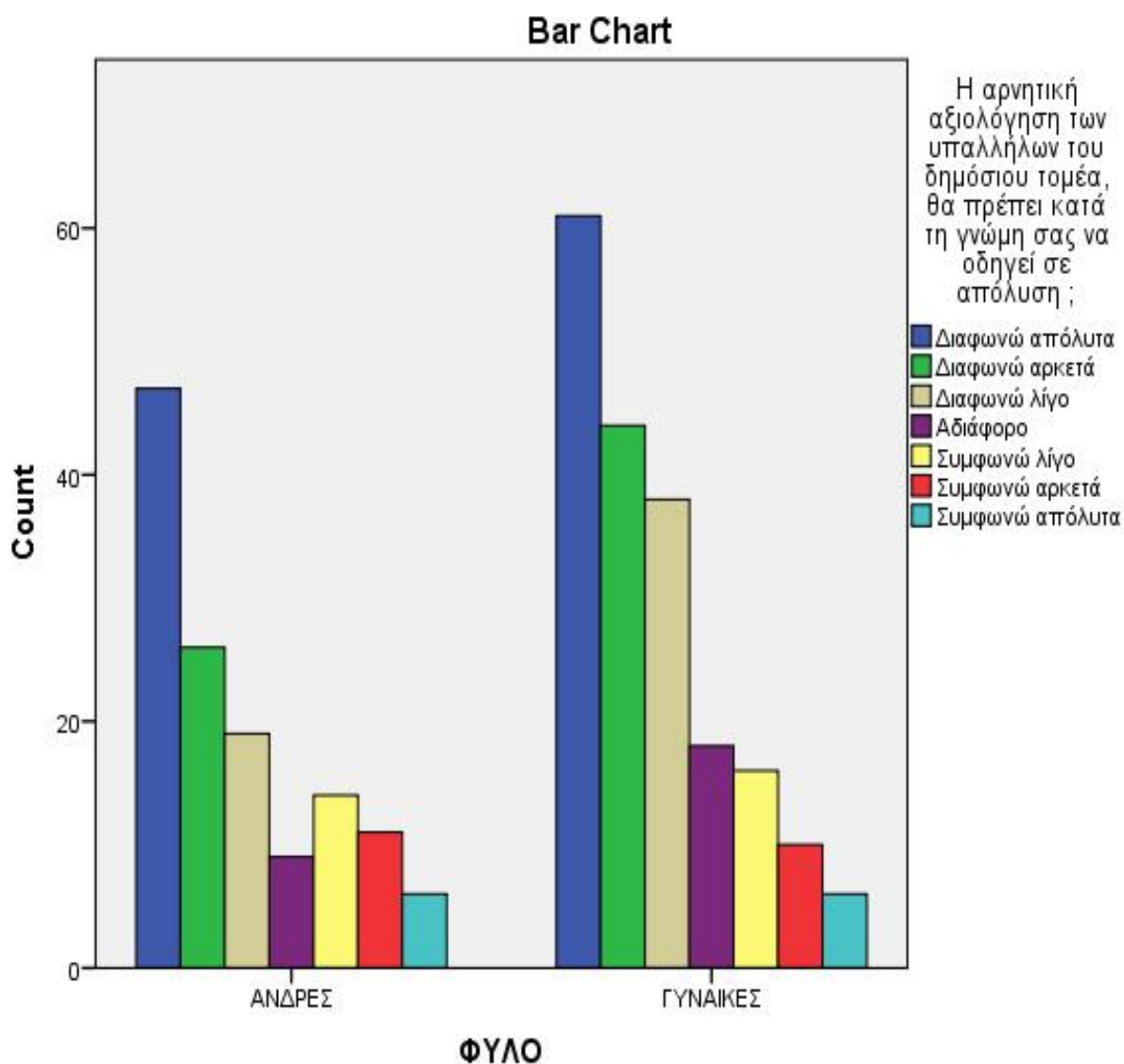
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



13α) Η δέκατη τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΦΥΛΟ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;

ΦΥΛΟ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	47	26	19	9	14	11	6	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	61	44	38	18	16	10	6	193
ΣΥΝΟΛΑ	108	70	57	27	30	21	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

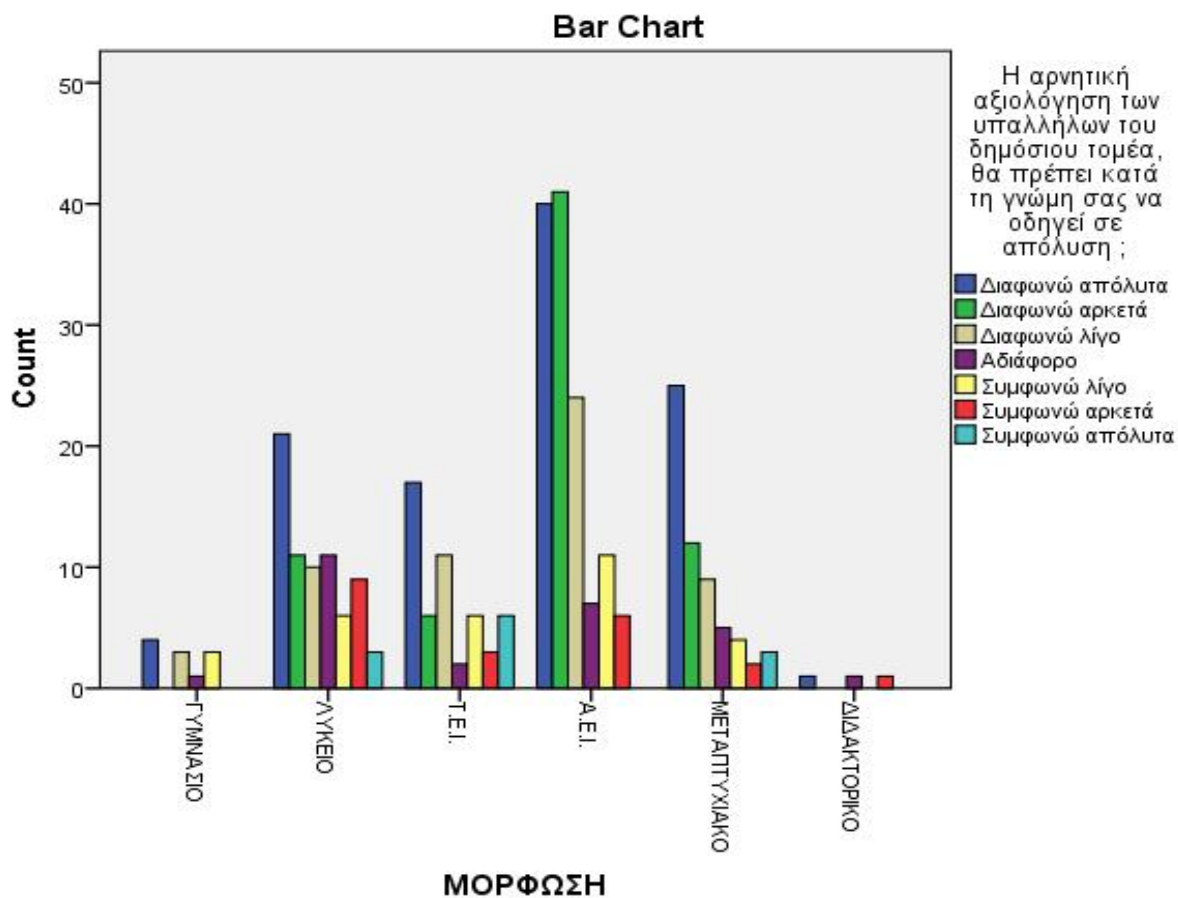


13β) Η δέκατη τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4	0	3	1	3	0	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	21	11	10	11	6	9	3	71
Τ.Ε.Ι.	17	6	11	2	6	3	6	51
Α.Ε.Ι.	40	41	24	7	11	6	0	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	25	12	9	5	4	2	3	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	0	1	0	1	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	108	70	57	27	30	21	12	325

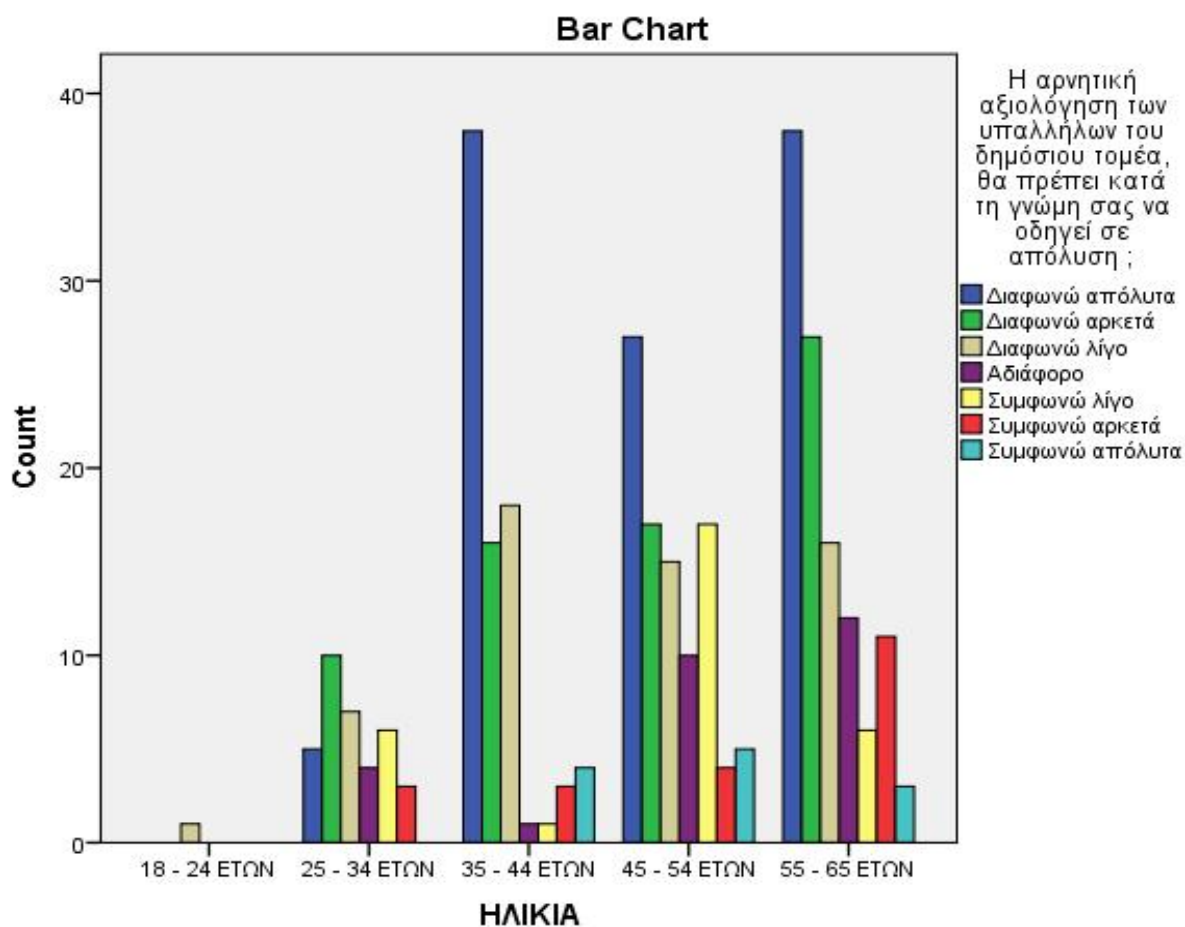
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



13γ) Η δέκατη τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;

ΗΛΙΚΙΑ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	5	10	7	4	6	3	0	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	38	16	18	1	1	3	4	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	27	17	15	10	17	4	5	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	38	27	16	12	6	11	3	113
ΣΥΝΟΛΑ	108	70	57	27	30	21	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

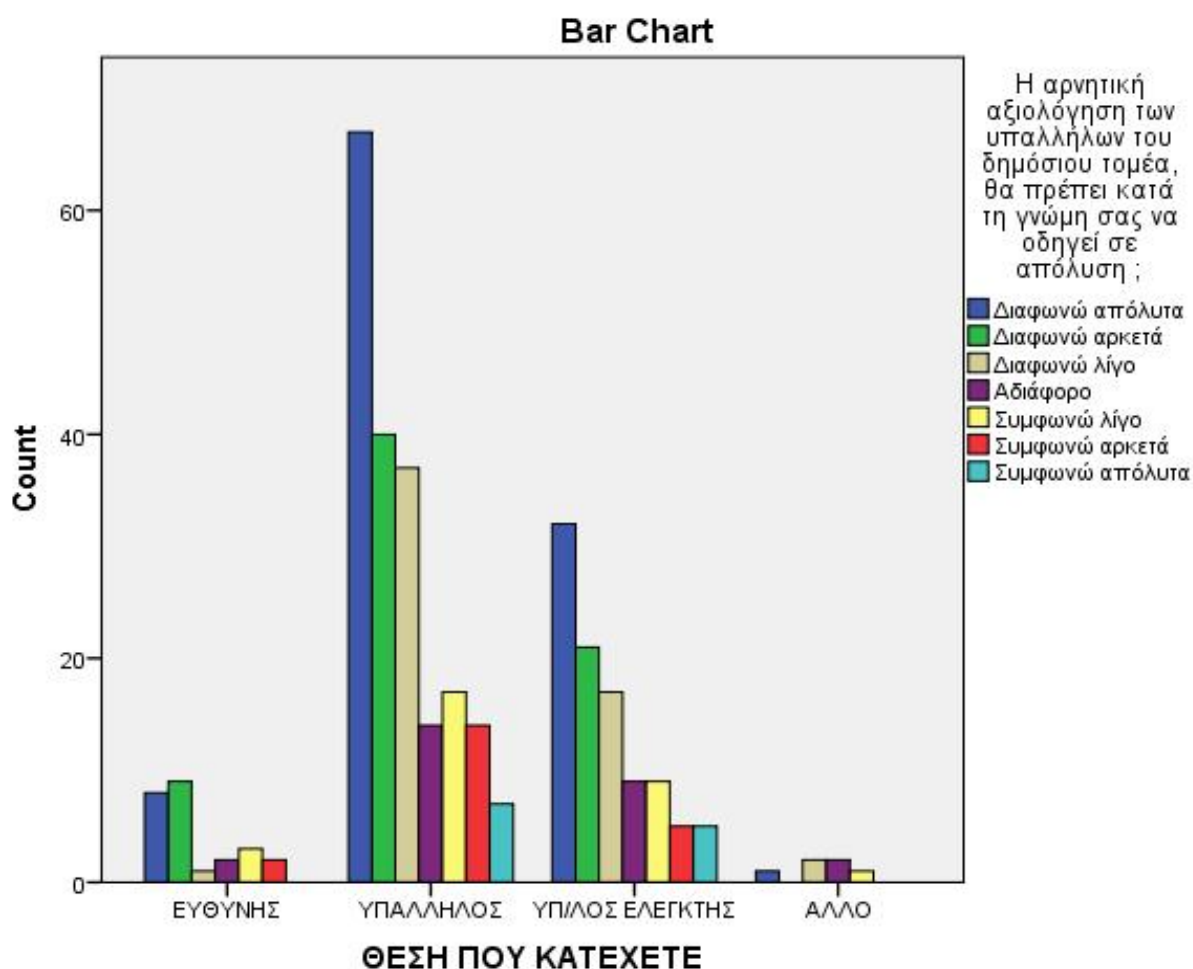


13δ) Η δέκατη τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	8	9	1	2	3	2	0	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	67	40	37	14	17	14	7	196
ΥΠΙΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	32	21	17	9	9	5	5	98
ΑΛΛΟ	1	0	2	2	1	0	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	108	70	57	27	30	21	12	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

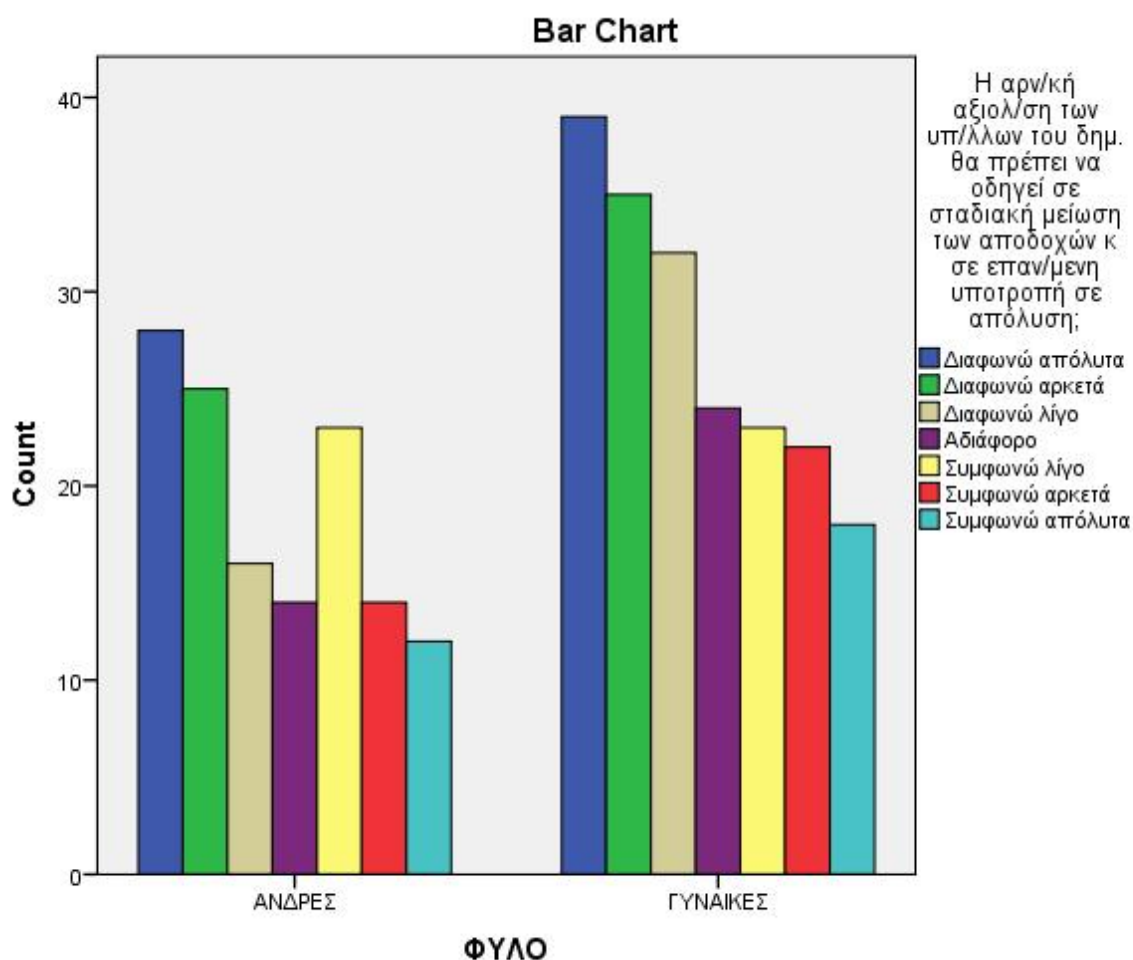


14α) Η δέκατη τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;

ΦΥΛΟ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	28	25	16	14	23	14	12	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	39	35	32	24	23	22	18	193
ΣΥΝΟΛΑ	67	60	48	38	46	36	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

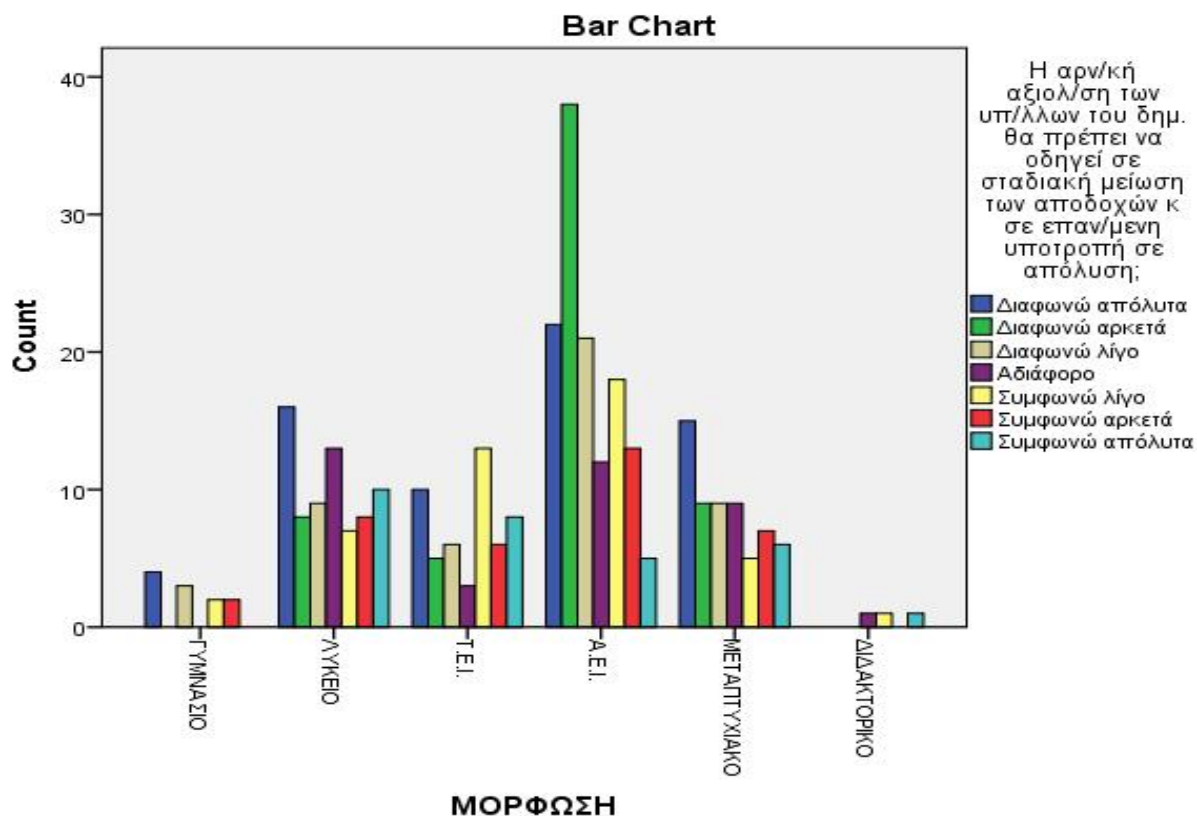


14β) Η δέκατη τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	4	0	3	0	2	2	0	11
ΛΥΚΕΙΟ	16	8	9	13	7	8	10	71
Τ.Ε.Ι.	10	5	6	3	13	6	8	51
Α.Ε.Ι.	22	38	21	12	18	13	5	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	15	9	9	9	5	7	6	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	0	0	0	1	1	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	67	60	48	38	46	36	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

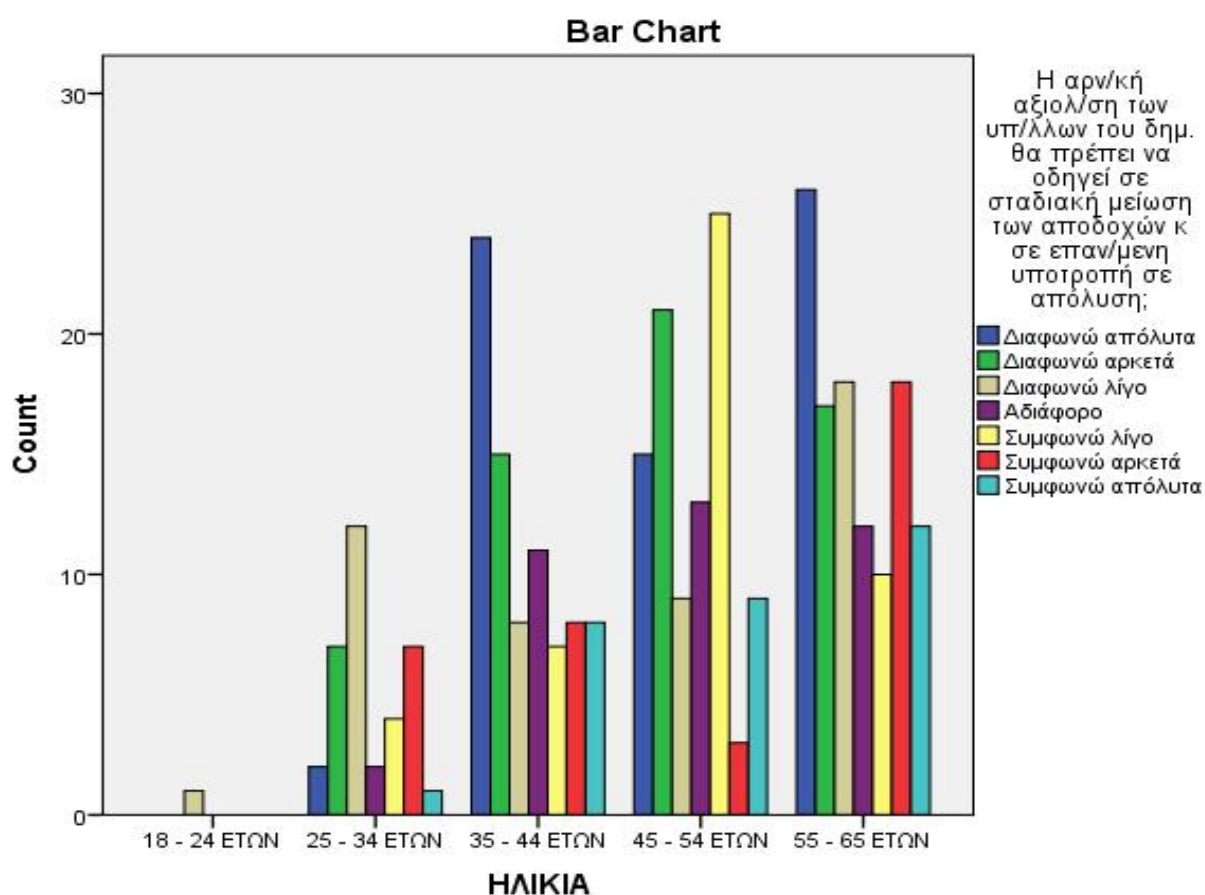


14γ) Η δέκατη τέταρτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;

ΗΛΙΚΙΑ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	1	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	2	7	12	2	4	7	1	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	24	15	8	11	7	8	8	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	15	21	9	13	25	3	9	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	26	17	18	12	10	18	12	113
ΣΥΝΟΛΑ	67	60	48	38	46	36	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

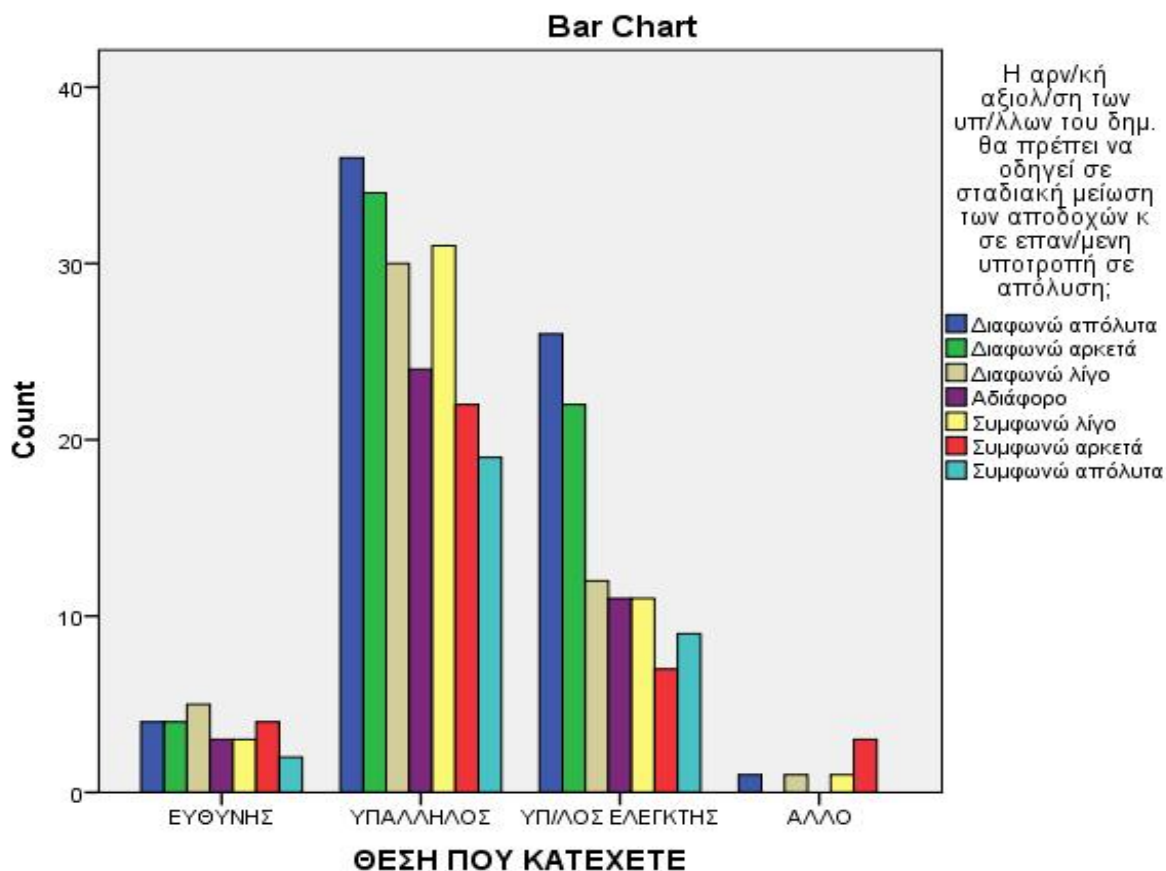


14δ) Η τρίτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	4	4	5	3	3	4	2	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	36	34	30	24	31	22	19	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	26	22	12	11	11	7	9	98
ΑΛΛΟ	1	0	1	0	1	3	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	67	60	48	38	46	36	30	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

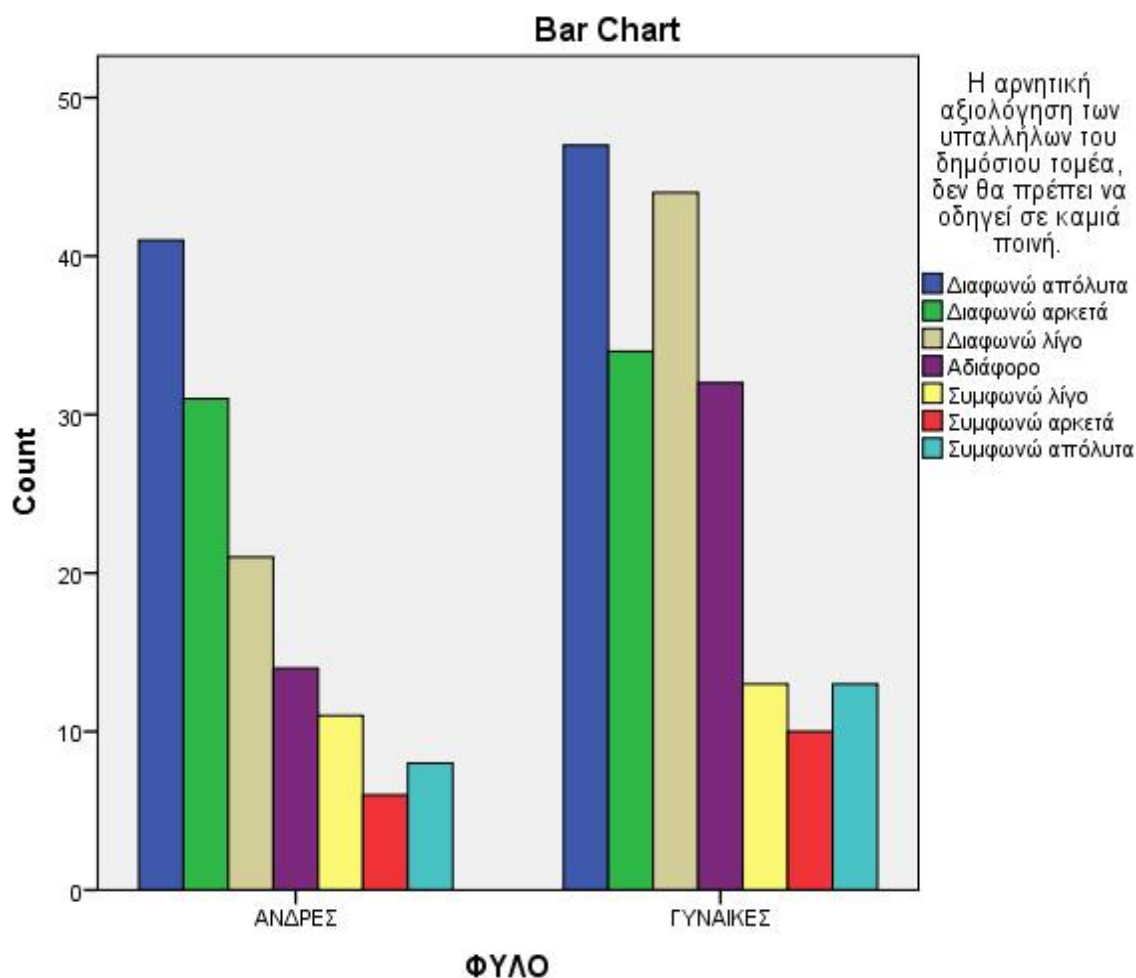


15α) Η δέκατη πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΦΥΛΟ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.

ΦΥΛΟ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	41	31	21	14	11	6	8	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	47	34	44	32	13	10	13	193
ΣΥΝΟΛΑ	88	65	65	46	24	16	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

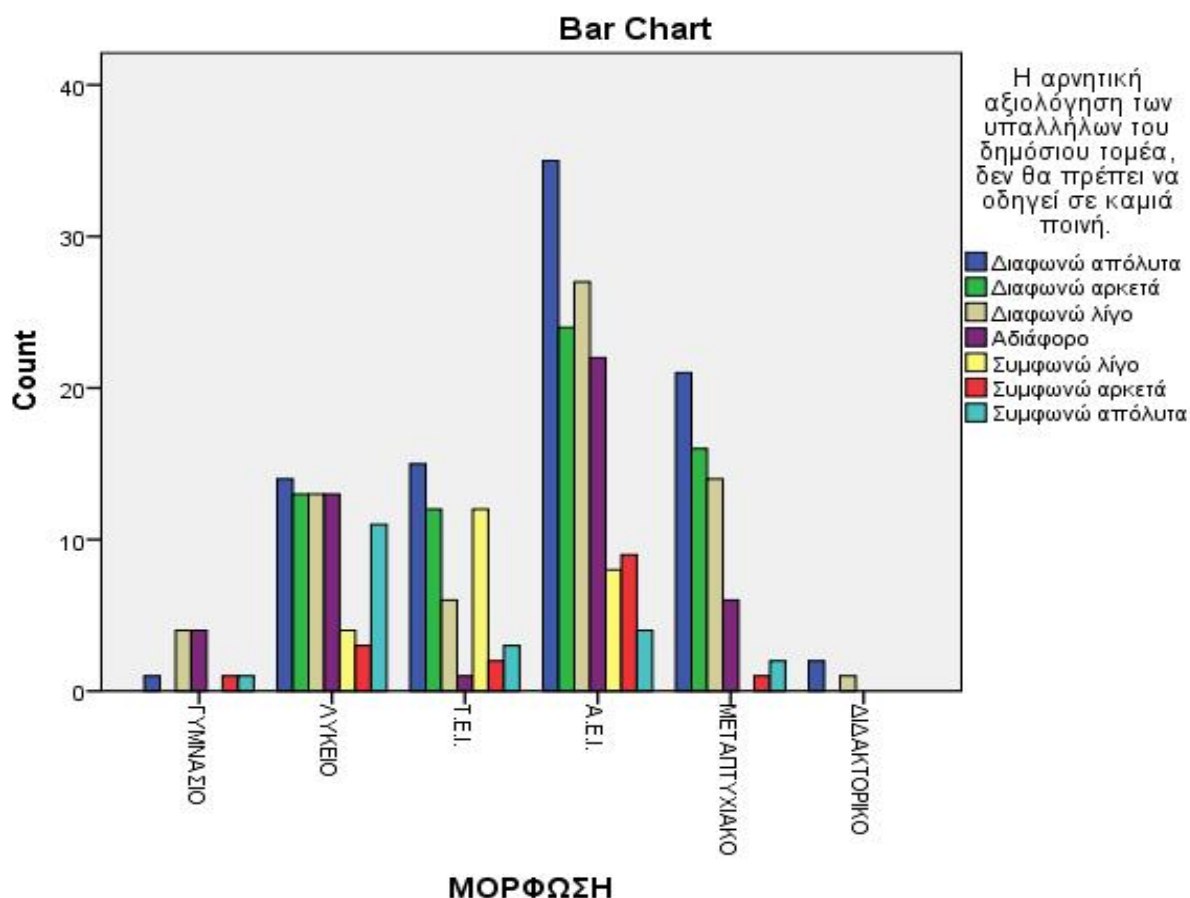


15β) Η δέκατη πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.

ΜΟΡΦΩΣΗ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	4	4	0	1	1	11
ΛΥΚΕΙΟ	14	13	13	13	4	3	11	71
Τ.Ε.Ι.	15	12	6	1	12	2	3	51
Α.Ε.Ι.	35	24	27	22	8	9	4	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	21	16	14	6	0	1	2	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	2	0	1	0	0	0	0	3
ΣΥΝΟΛΑ	88	65	65	46	24	16	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

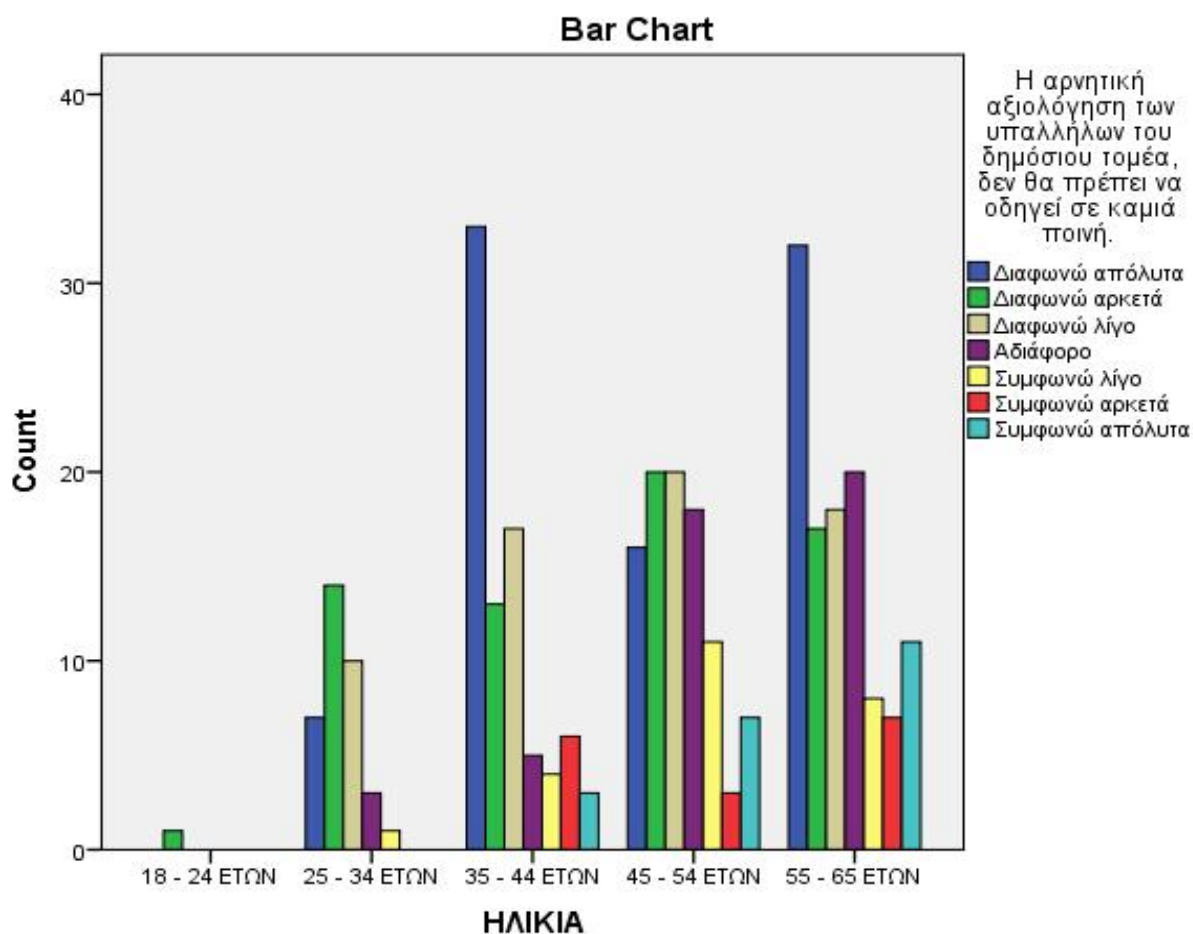


15γ) Η δέκατη πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΗΛΙΚΙΑ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.

ΗΛΙΚΙΑ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	1	0	0	0	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	7	14	10	3	1	0	0	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	33	13	17	5	4	6	3	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	16	20	20	18	11	3	7	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	32	17	18	20	8	7	11	113
ΣΥΝΟΛΑ	88	65	65	46	24	16	21	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

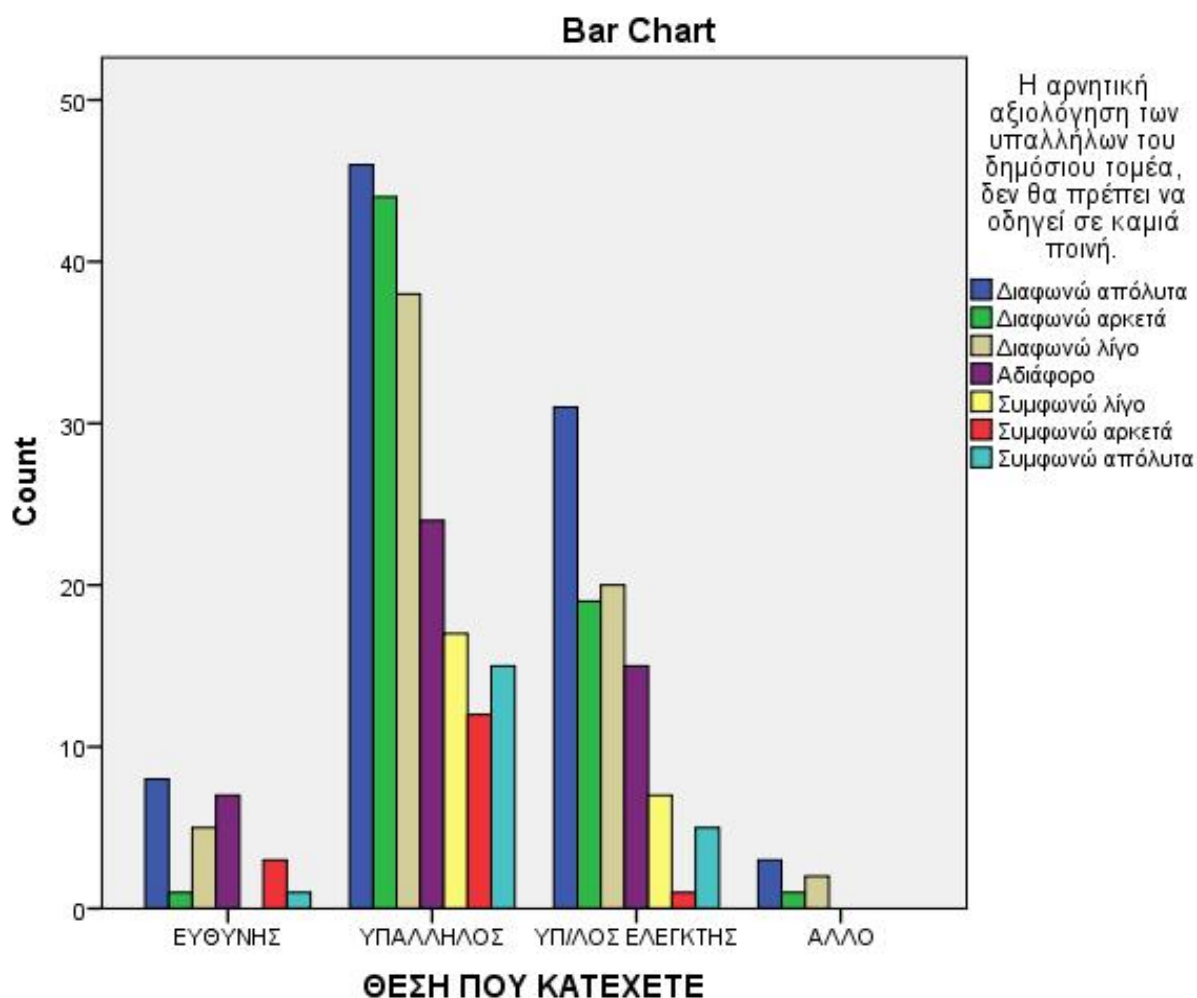


15δ) Η δέκατη πέμπτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	8	1	5	7	0	3	1	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	46	44	38	24	17	12	15	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	31	19	20	15	7	1	5	98
ΑΛΛΟ	3	1	2	0	0	0	0	6
ΣΥΝΟΛΑ	88	65	65	46	24	16	21	325

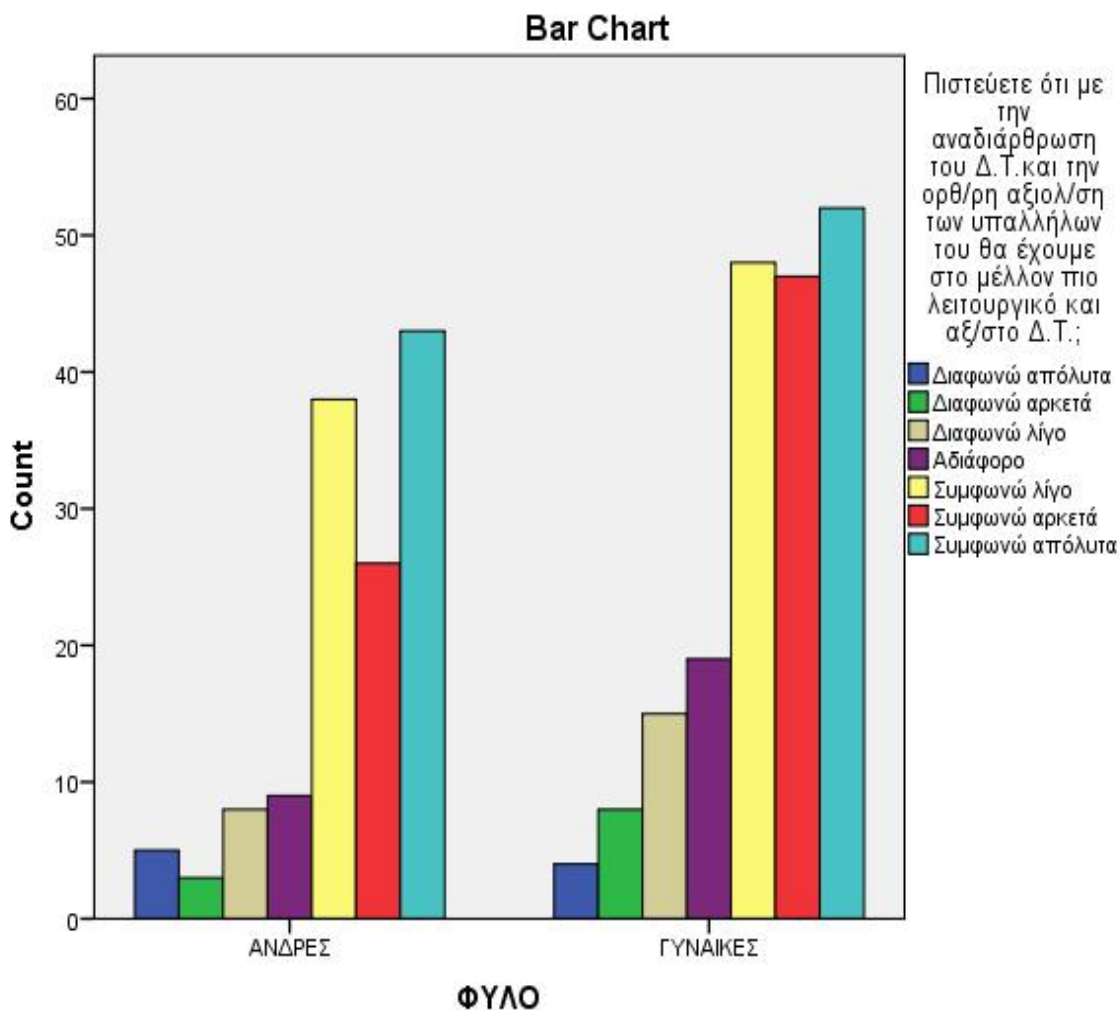
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



16α) Η δέκατη έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με το φύλο των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΦΥΛΟ * Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;

ΦΥΛΟ	Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΑΝΔΡΕΣ	5	3	8	9	38	26	43	132
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	4	8	15	19	48	47	52	193
ΣΥΝΟΛΑ	9	11	23	28	86	73	95	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

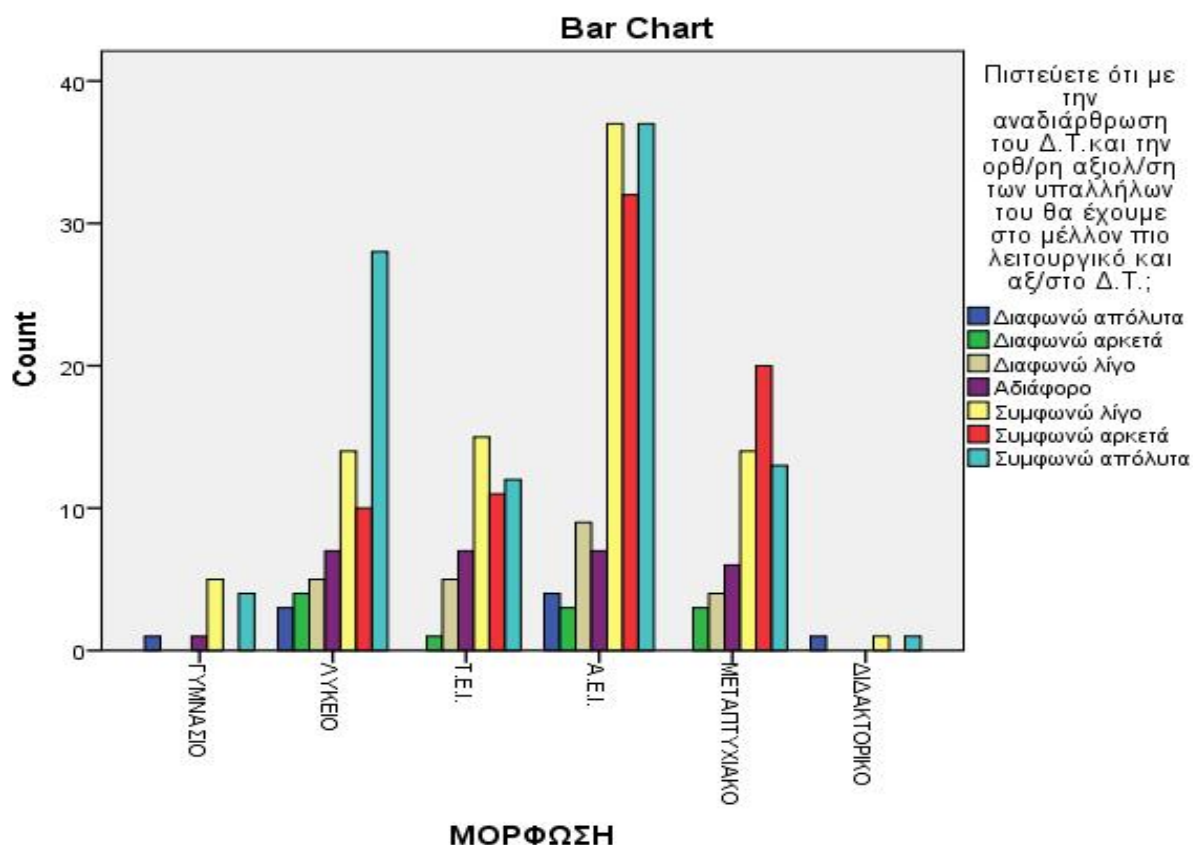


16β) Η δέκατη έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με τη μόρφωση των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:

ΜΟΡΦΩΣΗ * Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;

ΜΟΡΦΩΣΗ	Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;							ΣΥΝΟΛΑ
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	1	0	0	1	5	0	4	11
ΛΥΚΕΙΟ	3	4	5	7	14	10	28	71
Τ.Ε.Ι.	0	1	5	7	15	11	12	51
Α.Ε.Ι.	4	3	9	7	37	32	37	129
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	0	3	4	6	14	20	13	60
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	0	0	0	1	0	1	3
ΣΥΝΟΛΑ	9	11	23	28	86	73	95	325

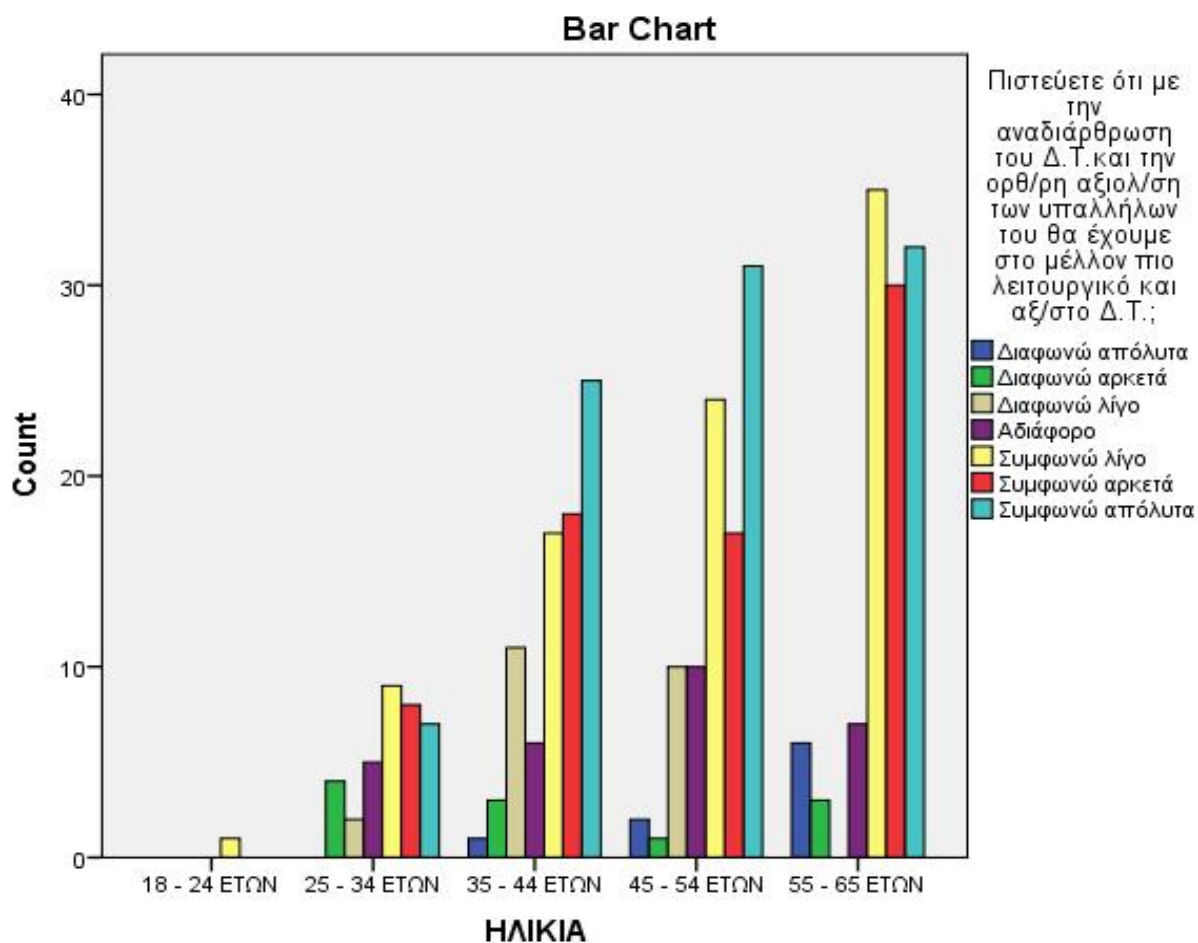
Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



16γ) Η δέκατη έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την ηλικία των ερωτηθέντων έχει ως κάτωθι:
ΗΛΙΚΙΑ * Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;

ΗΛΙΚΙΑ	Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
18 - 24 ΕΤΩΝ	0	0	0	0	1	0	0	1
25 - 34 ΕΤΩΝ	0	4	2	5	9	8	7	35
35 - 44 ΕΤΩΝ	1	3	11	6	17	18	25	81
45 - 54 ΕΤΩΝ	2	1	10	10	24	17	31	95
55 - 65 ΕΤΩΝ	6	3	0	7	35	30	32	113
ΣΥΝΟΛΑ	9	11	23	28	86	73	95	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:

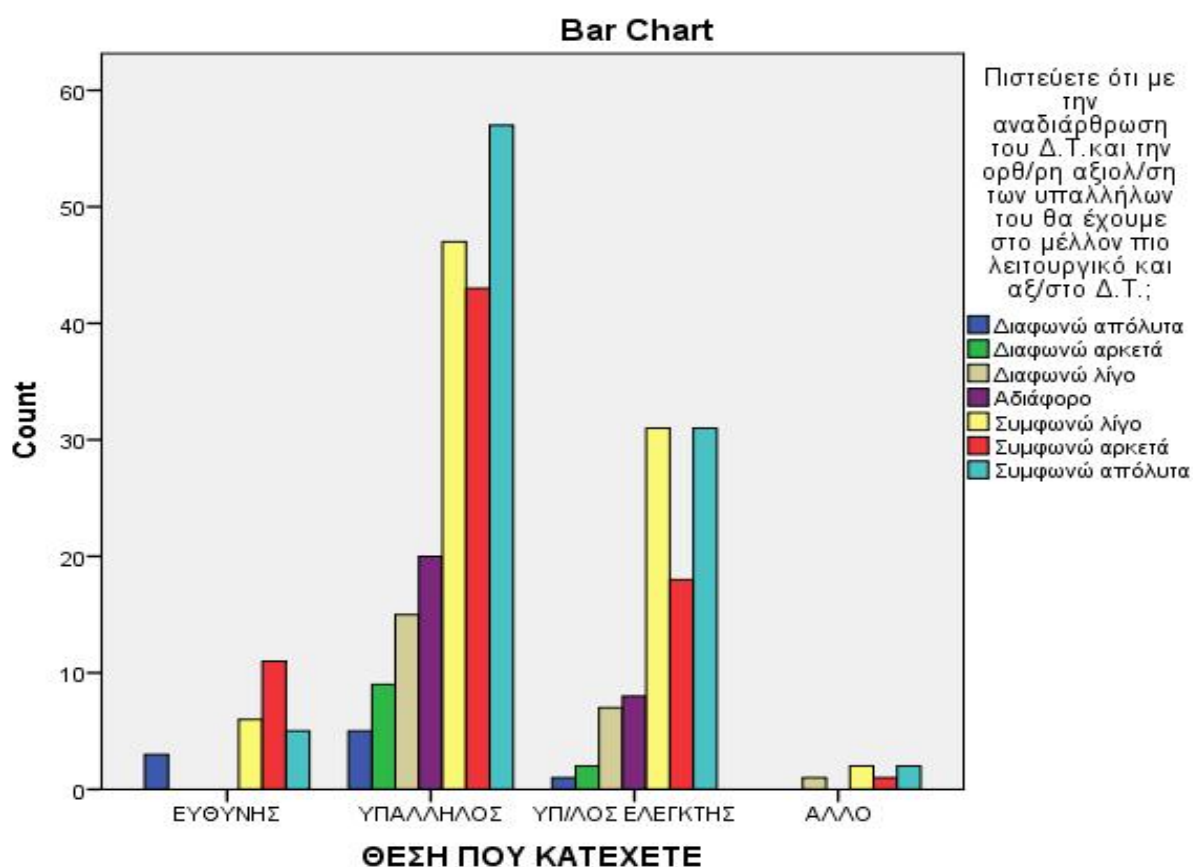


16δ) Η δέκατη έκτη ερώτηση σε συνδυασμό με την θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες έχει ως κάτωθι:

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ * Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ	Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;							
	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Αδιάφορο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ απόλυτα	ΣΥΝΟΛΑ
ΕΥΘΥΝΗΣ	3	0	0	0	6	11	5	25
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	5	9	15	20	47	43	57	196
ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	1	2	7	8	31	18	31	98
ΑΛΛΟ	0	0	1	0	2	1	2	6
ΣΥΝΟΛΑ	9	11	23	28	86	73	95	325

Τα παραπάνω απεικονίζονται σχηματικά στο διάγραμμα που ακολουθεί:



6.5. Περιορισμοί Έρευνας

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διδακτορική διατριβή, θεωρείται σκόπιμο να ληφθούν υπόψη, ορισμένοι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται, προκειμένου να ερμηνευθούν και να κατανοηθούν σωστά τα αποτελέσματά της.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε «Περιφερειακές Υπηρεσίες», δηλαδή σε Δ.Ο.Υ. και Τελωνεία, της Περιφέρειας Αττικής, της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών, οι οποίες από 01/01/2017, ανήκουν στο σύνολό τους στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

Για τις ανάγκες της έρευνας τυπώθηκαν και διανεμήθηκαν σε υπαλλήλους της Α.Α.Δ.Ε., 450 ερωτηματολόγια. Από αυτά δεν επεστράφησαν 97 ερωτηματολόγια. Από την αξιολόγηση των στοιχείων τους (κενά, λάθη, παραλείψεις) απορρίφθηκαν 28. Το τελικό δείγμα της έρευνας, αποτελείται από 325 ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2016 και η συλλογή τους ολοκληρώθηκε τον Φεβρουάριο του 2017. Έγινε προσπάθεια διεύρυνσης του δείγματος, αλλά αυτό κατέστη αδύνατο λόγω των διαρκών μεταβολών στις δομές των υπηρεσιών, κατάργηση κάποιων, συγχωνεύσεις, αλλαγές διευθύνσεων, δυσκολία προσέγγισης υπηρεσιών και υπαλλήλων κ.λπ.

Το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε, κρίθηκε ικανοποιητικό για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής, επιχειρήθηκε η ανάλυση και ο βαθμός εφαρμογής και απόδοσής τους, σε περιφερειακές υπηρεσίες της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, στα παρακάτω:

- «Στρατηγικός σχεδιασμός»
- Μέτρηση της «Αποτελεσματικότητας»
- Μέτρηση της «Παραγωγικότητας και Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού»
- Μέτρηση της «Ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού» και
- Απόδοση των τεχνικών του στρατηγικού σχεδιασμού στη «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Αξιολόγηση».

Η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, συστάθηκε δια του Νόμου 4389/2016 και ξεκίνησε να λειτουργεί την 01/01/2017.

Η πρωτογενής έρευνα της παρούσας διατριβής, φωτογραφίζει την εφαρμογή των ανωτέρω αναφερόμενων παραμέτρων του στρατηγικού μάνατζμεντ, σε συγκεκριμένο δείγμα, κατά τη μετάβαση από το Υπουργείο Οικονομικών, της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, σε Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων και όχι τις περαιτέρω ενδεχόμενες μεταβολές αυτής,

επί των συγκεκριμένων παραμέτρων.

Τέλος, στο άμεσο μέλλον και μετά από τις συνεχείς νομοθετικές μεταβολές, που επέρχονται με ταχείς ρυθμούς και οι οποίες έχουν μεταρρυθμιστικό χαρακτήρα, θα ανακύψει πλήθος νέων παραμέτρων προς περαιτέρω διερεύνηση.

6.6. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα διδακτορική διατριβή, πραγματοποίησε έρευνα σχετικά με τους βασικότερους παράγοντες, οι οποίοι συνδέονται με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα. Επίσης, κατέβαλε προσπάθεια για τη συλλογή στοιχείων, τα οποία αφορούσαν την εφαρμογή των γενικά παραδεδωμένων επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών, που θεωρήθηκε ότι θα συμβάλλουν στη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας και ανάλυσης βασίστηκε στη δημιουργία και τον έλεγχο ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, το οποίο περιελάμβανε τις κυριότερες μεταβλητές που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα, στην απόδοση του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα στην περίπτωση της Α.Α.Δ.Ε., με ιδιαίτερη έμφαση στις διοικητικές δομές, στο στρατηγικό σχεδιασμό και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Προτείνεται να πραγματοποιηθεί μελέτη προκειμένου να μετρηθούν και να αναλυθούν περαιτέρω παράμετροι σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του στρατηγικού μάνατζμεντ κατά τη διενέργεια των διαρθρωτικών αλλαγών, στις δομές της Α.Α.Δ.Ε., καθώς επίσης και έρευνα αναφορικά με το βαθμό εκπαίδευσης και ενημέρωσης της Δημόσιας Διοίκησης και ειδικότερα της Διοίκησης της ΑΑΔΕ, επί θεμάτων σχετικών με την εφαρμογή στρατηγικών στόχων καθώς και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μέσω σχετικών σεμιναρίων και άλλων εκπαιδευτικών μεθόδων.

Επίσης, θα θέλαμε τα στοιχεία τα οποία προέκυψαν, τόσο από τη μελέτη της επιλεγμένης βιβλιογραφίας, όσο και από την πρωτογενή έρευνα, να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης από μετέπειτα ερευνητές, για την πραγματοποίηση έρευνας, προκειμένου να διαπιστωθεί μετά από ένα εύλογο διάστημα, η εξέλιξη που πραγματοποιήθηκε και τα περαιτέρω βήματα που πραγματοποίησε αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιστημονικών μεθόδων καθώς και των τεχνικών εφαρμογών του στρατηγικού μάνατζμεντ ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας και ειδικότερα η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

7. Συμπερασματικές σκέψεις και προτάσεις

Αποστολή της παρούσας διδακτορικής διατριβής, αποτέλεσε ο προσδιορισμός των διαρθρωτικών αλλαγών οι οποίες έχουν επέλθει έως σήμερα στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, καθώς και το πως θα επιτευχθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα με την ολοκλήρωση αυτών, μέσω της εφαρμογής επιτυχημένων διοικητικών πρακτικών του Ιδιωτικού τομέα.

Στόχος αυτών των αλλαγών είναι:

- Μείωση των γραφειοκρατικών δομών για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα
- Αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες
- Οικονομικότερη διαχείριση τόσο των υλικών όσο και των άυλων πόρων του δημόσιου τομέα

Ήδη από την δεκαετία του 1990, ήταν εμφανή τα προβλήματα στη διαχείριση της Δημόσιας Διοίκησης και για το λόγο αυτό έγιναν αρκετές νομοθετικές προσπάθειες προκειμένου να πραγματοποιηθούν αρκετές διαρθρωτικές αλλαγές, τόσο στη δομή της όσο και στη λειτουργία της.

Όσες όμως νομοθετικές προσπάθειες κι αν έγιναν προς τη σωστή κατεύθυνση, δεν υπήρξε έως πολύ πρόσφατα σοβαρή πολιτική βούληση για την τελική τους υλοποίηση.

Υπό το βάρος των μνημονιακών επιταγών η πολιτεία αναγκάστηκε να «επιτρέψει», την εφαρμογή των διαρθρωτικών αλλαγών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στόχος αυτών των διαρθρωτικών αλλαγών είναι:

- η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- ο εντοπισμός και η μείωση της διαφθοράς με σύγχρονες μεθόδους εσωτερικού ελέγχου
- η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος
- πιο οργανωμένη ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας καθώς και της Διαχείρισης Έργου

Προς αυτή την κατεύθυνση η συγκεκριμένη μελέτη, εστίασε στη μεταφορά τεχνογνωσίας τόσο από επιτυχημένα παραδείγματα άλλων χώρων, Ευρωπαϊκών αλλά και παγκόσμιων, όσο και από παράδειγμα προς αποφυγή αυτών που απέτυχαν. Επίσης, παρουσιάσθηκαν

και αξιολογήθηκαν κατά την διάρκεια της παρούσας διατριβής, σύγχρονες μέθοδοι νέων τεχνικών μανάτζμεντ όπου έχουν επιτυχή εφαρμογή στις Ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν επιτυχώς ομοίως τόσο σε μεγάλους κρατικούς οργανισμούς, και Ανεξάρτητες Αρχές, όσο και γενικότερα στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.

Η έρευνα βασίστηκε στην επίκαιρη θεώρηση της συγκριτικής προτυποποίησης, αναζητώντας μέσα από την βιβλιογραφική αναζήτηση τα μοντέλα – πρότυπα τόσο του Ιδιωτικού τομέα όσο και της παγκόσμιας δημόσιας διοίκησης.

Η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε, διακρίθηκε σε βιβλιογραφική επισκόπηση σε συνδυασμό με την πρωτογενή έρευνα, κατά την οποία έγινε ποσοτική ανάλυση του δείγματος.

Έγινε διερεύνηση των παραμέτρων που θα μπορούσαν να βελτιωθούν στη δημόσια διοίκηση, μέσω των ενδεδειγμένων τεχνικών της αναδιάρθρωσης, οι οποίες έχουν εφαρμοσθεί επιτυχώς σε παγκόσμιο επίπεδο, κατά την διενέργεια αναδιαρθρώσεων σε δημόσιους φορείς, αλλά ως επί το πλείστον σε ιδιωτικούς οργανισμούς.

Έγινε ποσοτική ανάλυση μέσω της πρωτογενούς έρευνας, σε συνδυασμό με θεωρίες και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί διά της βιβλιογραφικής επισκόπησης, μέσω της οποίας διερευνήθηκε το επιστημονικό πεδίο των επιμέρους διοικητικών θεωριών και μεθόδων, οι οποίες έχουν εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση.

Επίσης, έγινε ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στη Δημόσια Διοίκηση τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, μέσω ερευνών, μελετών και εκθέσεων, διεθνών οργανισμών, ακαδημαϊκών, επιστημονικών, επαγγελματικών πηγών κ.λπ.

Έμφαση δόθηκε στην καταγραφή και ανάλυση στοιχείων που αντλήθηκαν από την σύγκριση της υφιστάμενης εγχώριας, διαρκώς μεταβαλλόμενης Δημόσιας Διοίκησης, μελετώντας τόσο τα βήματα που πραγματοποιήθηκαν από την αρχή των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών, έως και σήμερα, όσο και την υφιστάμενη κατάσταση – αποτελέσματα, σε παγκόσμιο επίπεδο, δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών που έχουν ήδη μετασχηματισθεί και έχουν ολοκληρώσει την αναδιάρθρωσή τους με επιτυχία ή με αμφίβολα αποτελέσματα.

Βασική επιδίωξη της μελέτης, ήταν η άντληση δεδομένων, βάση των οποίων επιχειρήθηκε η αναζήτηση πληροφοριών και η διεξαγωγή συμπερασμάτων, με απώτερο σκοπό την χρησιμότητά τους στην αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης.

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, αναζητήθηκαν και αξιολογήθηκαν μέσω των αποτελεσμάτων τους, ως επί το πλείστον τεχνικές διοίκησης (μανάτζμεντ) υψηλής απόδοσης που έως σήμερα στη χώρα μας χρησιμοποιούσαν κατά αποκλειστικότητα ιδιωτικοί οργανισμοί.

Κατά την εκπόνηση της διατριβής, αρχικά αναλύθηκαν οι σημαντικότεροι για την εννοιολογική οριοθέτηση της μελέτης μας διοικητικοί όροι.

Στη συνέχεια, παρατέθηκε η ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, τους παράγοντες που οδήγησαν στη διοικητική αναδιάρθρωση αυτής καθώς και το σχεδιασμό και τις προσπάθειες υλοποίησής της.

Όπως έχει επισημανθεί, βασικό στόχο της διατριβής, αποτέλεσε η προαγωγή του δημόσιου μάνατζμεντ, ως ουσιαστικό εργαλείο για την διοικητική της αναδιάρθρωση.

Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ και των μεθόδων αναδιάρθρωσης, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν παγκοσμίως (Μ. Βρετανία, Ισπανία, Γαλλία, Η.Π.Α.) με βασική αναζήτηση τις επιρροές που δέχθηκε η ελληνική Δημόσια Διοίκηση κατά το σχεδιασμό της δικής της αναδιάρθρωσης.

Κατά την ανάλυση αυτή, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν διάφορα διοικητικά μοντέλα, όπου το καθένα ακολούθησε διαφορετική τεχνική και αντιστοίχως επέφερε διαφορετικά αποτελέσματα τόσο σε διοικητικό και οικονομικό επίπεδο όσο και σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο. Επίσης, μεταξύ τους υπήρξε αμφίδρομη επιρροή, με αρκετές ομοιότητες και διαφορές κατά την εκτέλεση των προγραμμάτων τους, μέσω των οποίων αντιλαμβανόμαστε, ότι δημιουργείται ένα νέο παγκόσμιο διοικητικό μοντέλο.

Σε επόμενο στάδιο, απαραίτητη κρίθηκε η μελέτη και η ανάλυση των βασικών αρχών του δημόσιου μάνατζμεντ, ο ρόλος του ως βασικό εργαλείο της διοικητικής αναδιάρθρωσης καθώς και η ανάλυση των πιο δοκιμασμένων - επιτυχημένων του τεχνικών και μεθόδων.

Σε όλα τα παραπάνω αναλύθηκε η έως σήμερα, εν μέρει, ενσωμάτωσή τους και η χρησιμότητά τους στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διδακτορικής διατριβής, επήλθαν σημαντικές μεταβολές στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας.

Η μελέτη περίπτωσης, στηρίχθηκε στην περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών και τις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες και τα τελωνεία τα οποία μέχρι το πρόσφατο παρελθόν ενέπιπταν στην διοικητική του αρμοδιότητα.

Η πραγματικότητα αυτή όμως μεταβλήθηκε στο πλαίσιο των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και δια του νόμου 4389/2016⁵¹², δυνάμει του οποίου από 01/01/2017 δημιουργήθηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), η οποία δεν υπόκειται πλέον σε οποιασδήποτε μορφής εποπτεία ή έλεγχο από την κυβέρνηση αλλά ασκεί πλήρεις

⁵¹² Ν. 4389/2016, «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016.

αρμοδιότητες και υπερεξουσίες σε όλον τον φοροελεγκτικό και φοροεισπρακτικό μηχανισμό της χώρας.

Η ΑΑΔΕ απολαμβάνει λειτουργικής ανεξαρτησίας, διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας και δεν υπόκειται σε έλεγχο ή εποπτεία από κυβερνητικά όργανα, κρατικούς φορείς ή άλλες διοικητικές αρχές και υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Κανονισμό της Βουλής.

Το Συμβούλιο Διοίκησης του οποίου ηγείται ο Διοικητής της ΑΑΔΕ, μεταξύ άλλων έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. Ως προς τις δραστηριότητες της ΑΑΔΕ, το Συμβούλιο Διοίκησης:

α) Παρέχει γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για το στρατηγικό σχεδιασμό της ΑΑΔΕ.

β) Παρέχει τη σύμφωνη γνώμη του για το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο της ΑΑΔΕ, καθώς και για την ετήσια έκθεση απολογισμού και προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της ΑΑΔΕ.

2. Ως προς τα ζητήματα προσωπικού της ΑΑΔΕ, το Συμβούλιο Διοίκησης παρέχει τη σύμφωνη γνώμη του:

α) για το σχεδιασμό της πολιτικής προσωπικού της ΑΑΔΕ και παρακολουθεί την σωστή εφαρμογή της.

β) για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μεθοδολογιών και ειδικότερων συστημάτων προαγωγών, βαθμολογικής και υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού της ΑΑΔΕ.

γ) για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μεθοδολογιών και ειδικότερων συστημάτων ποιοτικής και ποσοτικής αξιολόγησης του προσωπικού της ΑΑΔΕ.

δ) για την ανάπτυξη και την εφαρμογή μεθοδολογιών και ειδικότερου συστήματος μισθολογικού καθεστώτος και επιπλέον ανταμοιβής (bonus) του προσωπικού της ΑΑΔΕ.

ε) για τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια πρόσληψης προσωπικού στην ΑΑΔΕ.

στ) για τη σύσταση ή κατάργηση οργανικών θέσεων προσωπικού όλων των κλάδων, ειδικοτήτων και κατηγοριών.

ζ) για τη μεταφορά κενών οργανικών θέσεων από κατηγορία σε κατηγορία ή από κλάδο ή ειδικότητα σε άλλο κλάδο ή σε άλλη ειδικότητα, καθώς και για τον καθορισμό ή ανακαθορισμό των προσόντων διορισμού σε κλάδους και σε ειδικότητες.

η) για τον καθορισμό ή ανακαθορισμό των οργανικών θέσεων προσωπικού, μόνιμου και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου, ανά κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα μεταξύ των υπηρεσιών της ΑΑΔΕ.

θ) για τον καθορισμό του αριθμού των θέσεων των Ελεγκτών Βεβαίωσης και Αναγκαστικής Είσπραξης των Εσόδων του Κράτους και των οργανικών μονάδων όλων των επιπέδων, στις

οποίες κατανέμονται οι θέσεις αυτές, καθώς και για την κατανομή ή ανακατανομή τους σε υπηρεσιακές μονάδες.

ι) εισηγείται προς το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης, των Ν.Π.Δ.Δ και των Ο.Τ. Α., την αύξηση του καθοριζόμενου ορίου οργανικών θέσεων μόνιμου προσωπικού της ΑΑΔΕ.

3. Ως προς τα οργανωτικά ζητήματα της ΑΑΔΕ, το Συμβούλιο Διοίκησης, παρέχει τη σύμφωνη γνώμη του :

α) για τους Εσωτερικούς Κανονισμούς της ΑΑΔΕ.

β) για την κατάρτιση του Οργανισμού της ΑΑΔΕ, καθώς και για την τροποποίηση αυτού, σε περιπτώσεις σημαντικών οργανωτικών αλλαγών, όπως είναι η σύσταση, η συγχώνευση, η μετατροπή επιπέδου, η κατάργηση και η αναστολή λειτουργίας υπηρεσιών, επιπέδου Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων των Κεντρικών, Ειδικών Αποκεντρωμένων και Περιφερειακών Υπηρεσιών, καθώς και των Περιφερειακών Υπηρεσιών που αποτελούν Αυτοτελείς Υπηρεσίες της ΑΑΔΕ, ανεξαρτήτως επιπέδου, καθώς και ο καθορισμός των κλάδων από τους οποίους προέρχονται οι Προϊστάμενοι των προαναφερθεισών υπηρεσιών και παρακολουθεί την υλοποίηση των ανωτέρω οργανωτικών αλλαγών.

γ) για την πολιτική της ΑΑΔΕ σε θέματα διοικητικών διαδικασιών.

Σύμφωνα με το νόμο⁵¹³, αποστολή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων⁵¹⁴ είναι ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων, που άπτονται του πεδίου των αρμοδιοτήτων της.

Η Αρχή όπως αυτό ορίζεται από το συστατικό της νόμο, έχει τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της βεβαίωσης και της είσπραξης των δημοσίων εσόδων και της εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας για την είσπραξή τους.
- τη λήψη και την εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών της,
- την έκδοση κανονιστικών αποφάσεων, εγκυκλίων, οδηγιών και λοιπών διοικητικών εγγράφων, η οποία σχετίζεται με τους τομείς αρμοδιότητάς της.
- το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό των δράσεων όλων των υπηρεσιών της και την κατάρτιση στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης.
- τον εντοπισμό φαινομένων φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου κ.λπ. και τον καταλογισμό

⁵¹³ Ν. 4389/2016, «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016.

⁵¹⁴ Α.Α.Δ.Ε. : <http://www.aade.gr>, Διαδυκτιακή πηγή, πρόσβαση 15/06/2017.

της διαφεύγουσας φορολογητέας ύλης.

- τον εντοπισμό φαινομένων διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- την εποπτεία και το συντονισμό των ελεγκτικών φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτήν, καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων της δράσης τους σε σχέση με την επίτευξη των στόχων,
- τη διατύπωση απλής γνώμης για σχέδια νόμων, που ρυθμίζουν ζητήματα εμπύπτοντα στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της.
- το συντονισμό και τη συνεργασία με άλλους φορείς και αρχές στα πλαίσια της άσκησης των ανωτέρω αρμοδιοτήτων.
- την κατάρτιση και εκτέλεση του προϋπολογισμού των δαπανών της.
- την κατάρτιση και εκτέλεση προγράμματος προμηθειών για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών της, εξαιρουμένης της προμήθειας κεντρικού εξοπλισμού πληροφορικής και του συστημικού λογισμικού πληροφορικής, που απαιτείται για τη χρήση του, η οποία εκτελείται από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών,
- την κατάρτιση συμβάσεων για τα έργα της Αρχής.
- την παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, τις επιχειρήσεις, τους φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας.

Περαιτέρω, βασική επιδίωξη της ΑΑΔΕ, είναι η διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

Σε αυτό το πλαίσιο δημιουργήθηκε και εφεξής θα λειτουργεί η Φορολογική Ακαδημία⁵¹⁵, αφού η διοίκηση ΑΑΔΕ, έλαβε υπόψη για τη δημιουργία της, τα εξής:

- Η λειτουργία εξειδικευμένων εκπαιδευτικών φορέων αποτελεί βέλτιστη πρακτική σε ευρωπαϊκό επίπεδο
- Η λειτουργία της ακαδημίας θα διευκολύνει συνεργασίες και ανταλλαγή τεχνογνωσίας με αντίστοιχες Δομές στο εξωτερικό.
- Η Α.Α.Δ.Ε. απασχολεί πάνω από 11.000 υπαλλήλους, αριθμός που καθιστά απαραίτητη τη σύσταση αυτόνομου και εξειδικευμένου εκπαιδευτικού φορέα.

⁵¹⁵ Συστάθηκε και λειτουργεί στην Α.Α.Δ.Ε., από 15/05/2017, Διεύθυνση με τίτλο Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία (ΦΕΚ 3411, τ. Β',/24-10-2016), η οποία υπάγεται απευθείας στο Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε..

- Την ιδιαιτερότητα της ομάδας στόχου της εκπαίδευσης (φοροεισπρακτικός μηχανισμός)
- Την ιδιαιτερότητα του νομοθετικού πλαισίου, το οποίο διέπει τη φορολογική και την τελωνειακή διοίκηση.
- Μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με το υφιστάμενο πλαίσιο εκπαίδευσης, που παρέχεται από το ΕΚΔΔΑ,

Το λογότυπο της ανεξάρτητης αρχής, σχεδιάστηκε με στόχο να τονίσει αρχές και αξίες από τις οποίες οφείλει να διέπεται. Οι έξι βασικές αρχές οι οποίες καλείται να υπηρετήσει η ανεξάρτητη αρχή είναι η διαφάνεια, η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, η λογοδοσία, η διαρκής βελτίωση.

Οι υπάλληλοι των υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε., οι οποίοι μέχρι πρότινος ανήκαν στο δυναμικό του Υπουργείου Οικονομικών πλέον δεν υπόκεινται ιεραρχικά στον Υπουργό Οικονομικών, αλλά ως κεφαλή της ανεξάρτητης αρχής φέρεται να είναι ο «Διοικητής» της, ο οποίος χαίρει πλήρους ανεξαρτησίας στις αποφάσεις του σχετικά με τη διοίκηση της αρχής.

Οι υπάλληλοι των δημόσιων οικονομικών υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.), των ελεγκτικών κέντρων (Κ.Ε.Μ.Ε.Π. και Κ.Ε.Φ.Ο.Μ.Ε.Π.), των Φ.Α.Ε.(Φορολογία Ανωτύμων Εταιρειών), των τελωνείων και του γενικού χημείου του κράτους ανήκουν σήμερα στην Α.Α.Δ.Ε.

Από την επεξεργασία του δείγματος, το οποίο συλλέχθηκε για τους σκοπούς της πρωτογενούς μελέτης, διαπιστώνουμε ότι η Α.Α.Δ.Ε., διαθέτει σε γενικές γραμμές κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της, καθώς:

- το μορφωτικό επίπεδο των απασχολούμενων υπαλλήλων αντικειμενικά είναι πολύ υψηλό, με ποσοστό 74,80% να κατέχουν πανεπιστημιακούς τίτλους όλων των βαθμίδων (ΤΕΙ, ΑΕΙ, ΠΜΣ, PhD).
- ποσοστό 62,50%, των απασχολούμενων υπαλλήλων έχει πραγματοποιήσει σπουδές σχετικές με το αντικείμενο εργασίας του

Επίσης, από την επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτημάτων, που τέθηκαν για διερεύνηση και από τη στατιστική ανάλυση των ληφθέντων αποτελεσμάτων, της διεξαχθείσας ποσοτικής έρευνας, συνοπτικά προέκυψαν τα κάτωθι:

- Ως προς την **πρώτη ενότητα** του ερωτηματολογίου, έγινε προσπάθεια διερεύνησης για το πόσο καλά επιτελούνται από το δημόσιο εργασιακό φορέα των ερωτηθέντων, θέματα που άπτονται του «Στρατηγικού σχεδιασμού». Από τις απαντήσεις των σχετικών ερωτημάτων, προκύπτει ότι οι παράγοντες που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον του δείγματος, δεν

είναι σε υψηλό βαθμό, με ποσοστό αρνητικών απαντήσεων 63,66% έναντι 36,34% θετικών απαντήσεων, ώστε να θεωρηθεί ότι εφαρμόζονται ορθά και γενικευμένα κατά την επιτελούμενη αναδιάρθρωση οι βασικές δομές του στρατηγικού σχεδιασμού.

- Ως προς την **δεύτερη ενότητα** του ερωτηματολογίου, έγινε προσπάθεια διερεύνησης για το πόσο καλά επιτυγχάνει ο δημόσιος τομέας σήμερα απ' ότι στο παρελθόν, να υλοποιήσει τους τεθέντες από τη Διοίκηση στόχους, έτσι ώστε να αυξήσει τα επίπεδα της «Αποτελεσματικότητάς» του. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, προκύπτει σε ποσοστό 52% θετική ανταπόκριση για την αποτελεσματικότητα ενώ το 48% υποστηρίζει την αρνητική έκβαση της αποτελεσματικότητας. Περαιτέρω, από τα επιμέρους ερωτήματα της ενότητας αυτής προκύπτουν και διάφορα άλλα ενδιαφέροντα αποτελέσματα όπως ότι :

- με ποσοστό 71%, οι πολίτες τυγχάνουν καλύτερης εξυπηρέτησης
- με ποσοστό 64,60%, φαίνεται να εξυπηρετείται καλύτερα το δημόσιο συμφέρον
- με ποσοστό 48,30%, εμφανίζεται να έχει αυξηθεί η διαφάνεια στις αποφάσεις της Διοίκησης
- με ποσοστό 42,50%, εμφανίζεται να έχει μειωθεί η διαφθορά και η αναξιοκρατία από μέρους της Διοίκησης, ενώ όλα τα παραπάνω φαίνεται να επιτυγχάνονται συγχρόνως με τα κάτωθι:
- με ποσοστό 68,60%, να απαντά αρνητικά για τη μείωση της γραφειοκρατίας
- με ποσοστό 71,40%, να απαντά θετικά στην απαρέγκλιτη ακολουθία νόμων και εγκυκλίων, που παραπέμπει στο παλαιό γραφειοκρατικό μοντέλο
- με ποσοστό 52,90%, να απαντά αρνητικά για το επίπεδο εκπαίδευσης- εξειδίκευσης των απασχολούμενων υπαλλήλων.
- Ως προς την **τρίτη ενότητα** του ερωτηματολογίου, έγινε προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού αύξησης της παραγωγικότητας και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, προκύπτει σε ποσοστό 65,42% θετική απάντηση σχετικά με την εξέλιξη της παραγωγικότητας και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το 34,58%, δεν πιστεύει ότι έχουν πραγματοποιηθεί σοβαρά βήματα εξέλιξης για τα παραπάνω. Ενδιαφέρον έχει να αναφερθούμε σε κάποια από τα αποτελέσματα των απαντήσεων, ειδικότερα:
- το 87,60% των ερωτηθέντων, απαντά θετικά στην ερώτηση εάν γνωρίζουν τα εργασιακά τους καθήκοντα,
- ενώ το 55,70% απαντά ότι τελικώς ασχολείται με εργασίες οι οποίες δεν εμπίπτουν στο εργασιακό τους αντικείμενο και στη στοχοθεσία τους,
- με ποσοστό 89,60%, οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά, στην ερώτηση εάν δέχονται

αντικρουόμενες εντολές από τις ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες, ενώ ποσοστό 76,30%, απαντά πως δέχεται άτυπες παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του

- με ποσοστό 75,10%, οι ερωτηθέντες απαντούν αρνητικά για την ύπαρξη διαφθοράς στο χώρο εργασίας τους

Καθοριστικό ρόλο για την αύξηση της παραγωγικότητας και την θετική παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται να διαδραματίζουν οι θετικές απαντήσεις των ερωτηθέντων, σχετικά με την εκτίμηση που εισπράττουν από τους συναδέλφους τους με ποσοστό 79,40%, καθώς και την εκτίμηση των πολιτών η οποία ανέρχεται σε ποσοστό 83,10%.

- Ως προς την **τέταρτη ενότητα** του ερωτηματολογίου, έγινε προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού «ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού» στο δημόσιο τομέα. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, προκύπτει σε ποσοστό 53,58% αρνητική απάντηση σχετικά με την «ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού», έναντι των θετικών απαντήσεων με ποσοστό 46,42%. Ειδικότερα:

- οι ερωτηθέντες απάντησαν ποσοστό 69,50%, θετικά στην ερώτηση «Νοιώθετε ότι είσατε μέρος μιας ομάδας;», καθώς επίσης θετικά απάντησαν και στην ερώτηση «Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική;», με ποσοστό 67,50%.

- στη συνέχεια το 65,50%, των ερωτηθέντων απαντά αρνητικά, σχετικά με το εάν οι αποδοχές τους σε σχέση με τα τυπικά τους προσόντα είναι ικανοποιητικές, καθώς αρνητικά απαντά και το 66,80%, των ερωτηθέντων στην ερώτηση εάν οι αποδοχές τους σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχουν είναι ικανοποιητικές.

- με ποσοστό 76,70%, οι ερωτηθέντες απαντούν αρνητικά στην ερώτηση εάν η υπηρεσία στην οποία εργάζονται, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης.

- Ως προς την **πέμπτη ενότητα** του ερωτηματολογίου, έγινε προσπάθεια διερεύνησης του ρόλου της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και της αξιολόγησης του προσωπικού, στην αναδιάρθρωση και την περαιτέρω εξέλιξη του δημόσιου τομέα. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων υπαλλήλων, προκύπτει σε ποσοστό 61,68% θετική απάντηση σχετικά με το πώς βλέπουν και εάν συμφωνούν με τις διάφορες πρακτικές που εφαρμόζονται ή που πρόκειται να εφαρμοσθούν, στο Δημόσιο Τομέα κατά την διενεργούμενη σε αυτόν αναδιάρθρωση, σε ότι αφορά θέματα Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και αξιολόγησης.

Ειδικότερα:

- με ποσοστό 95,90%, οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν θετικά την τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς πιστεύουν ότι

αυτό θα βοηθήσει σημαντικά στην ενίσχυση της απόδοσής τους

- με ποσοστά 53,50% και 64,30% αντίστοιχα, οι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά, υποστηρίζοντας την πεποίθησή τους ότι οι αξιολογήσεις τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων τους, θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσω Α.Σ.Ε.Π.

- με ποσοστό 84,60% οι ερωτηθέντες, εξέφρασαν την θετική τους πεποίθηση, σχετικά με την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους

- σε ποσοστό 86,40%, οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν την ηθική επιβράβευση στην εργασία τους, η οποία σύμφωνα με το 84,60% των απαντήσεων θα πρέπει να συνοδεύεται και από οικονομική επιβράβευση

- η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων, υποστηρίζεται ότι δεν θα πρέπει να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους, ή να οδηγεί σε απόλυση με ποσοστά 68,00% και 80,60% αντίστοιχα

Σημαντική είναι η θετική απάντηση των ερωτηθέντων στο τελευταίο ερώτημα «Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;», με ποσοστό 78,20%. Με την απάντηση αυτή, διαφαίνεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει αρχίσει να συνειδητοποιεί και να πιστεύει στην πραγματοποιούμενη αναδιάρθρωση, προσπαθώντας και αυτό να συμβάλει στην θετική έκβαση του όλου εγχειρήματος.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, έχει αναφερθεί το πανεπιστημιακό περιοδικό Harvard Business Review, με το άρθρο «Το σχέδιο για την αναδιάρθρωση της Ελλάδας». Οι συντάκτες του αναφέρουν ότι: «*Η Ελλάδα επιτέλους δείχνει σημάδια ανάκαμψης από τη συντριβή του 2008. Ωστόσο, απαιτούνται μακροοικονομικές μεταρρυθμίσεις και το μέλλον της ελληνικής οικονομίας θα καθοριστεί από την ανταγωνιστικότητά της, η οποία αφορά το κόστος, αλλά επίσης μετριέται από την καινοτομία... το κλειδί για την αλλαγή είναι... η καλή λειτουργία του συστήματος καινοτομίας ... και πρόκειται για μια σημαντική πρόκληση. Επί του παρόντος, οι ετήσιες δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη κινούνται μόλις στο 0,67% του ΑΕΠ στην Ελλάδα. Τη στιγμή που άλλες Οικονομίες της Ευρωζώνης επενδύουν τέσσερις φορές περισσότερο στην καινοτομία, γύρω στο 2,5% έως 3% του ΑΕΠ τους... τα καλά νέα είναι ότι εξακολουθούν να υπάρχουν εστίες καινοτομίας στην Ελλάδα»⁵¹⁶.*

Επίσης, σύμφωνα με την τρίτη ετήσια μελέτη (2016) του Information Technology &

⁵¹⁶ Πανεπιστήμιο Χάρβαρντ: «Η καινοτομία σώζει την Ελλάδα, αλλά η γραφειοκρατία την πνίγει» (09.06.2014), Διαδικτυακή πηγή, <http://www.iefimerida.gr/news/>, πρόσβαση 28/09/2014.

Innovation Foundation⁵¹⁷ των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής, στην οποία αξιολογούνται οι επιδόσεις «κάθε χώρας, με κριτήριο την υιοθέτηση πολιτικών που προάγουν διεθνώς την καινοτομία»⁵¹⁸, η Ευρώπη καταλαμβάνει και σχεδόν μονοπωλεί την πρώτη πεντάδα. Πάραυτα, η Ελλάδα παρουσιάζει έλλειψη καινοτομίας, καθώς κατατάσσεται στην 43^η θέση μεταξύ 56 χωρών στην υιοθέτηση πολιτικών για την προαγωγή της καινοτομίας, δηλαδή βρίσκεται πολύ κάτω από τον παγκόσμιο μέσο όρο. Όμως, στα θετικά στοιχεία της Ελλάδας, που τελικώς την ανεβάζουν στην κατάταξη, είναι το «υψηλό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού της»⁵¹⁹.

Το πλεονέκτημα της ελληνικής οικονομίας και ειδικότερα του δημόσιου τομέα είναι το επίπεδο εκπαίδευσης της πλειονότητας του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε αυτόν. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών και ειδικότερα εκείνου που διαθέτει υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο, παρέχει μια σημαντική δυνατότητα προς την κατεύθυνση της αξιοποίησης ευκαιριών για ανάπτυξη, που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην τρέχουσα χρονική περίοδο στην ταχύτερη έξοδο της χώρας μας από την οικονομική κρίση.

Ένα βασικό ζήτημα είναι αν στην υφιστάμενη κατάσταση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, υπάρχουν ουσιαστικές και στοχευμένες δράσεις από τον κεντρικό σχεδιασμό, μέσω νομοθετικού πλαισίου. Στην έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση (2011), αναφέρεται μεταξύ άλλων ότι «Κάποια μεταρρυθμιστικά μέτρα εισήχθησαν την τελευταία δεκαετία, αλλά έτυχαν ελάχιστης επικοινωνιακής εκμετάλλευσης και εφαρμογής... η κεντρική διοίκηση στο σύνολό της στερείται των πρακτικών εργαλείων, της νοοτροπίας και ικανότητας να καινοτομεί, να παρακολουθεί και να εφαρμόζει συνεκτικές πολιτικές»⁵²⁰.

Την παρούσα χρονική περίοδο, οι ενέργειες της πολιτείας που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον: (α) ως προς το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, βάσει του οποίου ρυθμίζονται εργασιακά θέματα μείζονος σημασίας, σε συνδυασμό (β) με τις ενέργειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρουν οι δημόσιες υπηρεσίες, όπως είναι η αξιολόγηση, οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης, το μισθολόγιο των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα. Αυτά τα μέτρα της πολιτείας, παρόλο που θεσμοθετούνται λόγω των υποχρεώσεων που απορρέουν από τις δεσμεύσεις που δημιουργήθηκαν από την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας,

⁵¹⁷ Το Ίδρυμα Τεχνολογίας Πληροφορικής και Καινοτομίας (ITIF) είναι μια μη κερδοσκοπική δημόσια υπηρεσία των ΗΠΑ με βάση την Ουάσινγκτον, DC. Η οργάνωση επικεντρώνεται στις δημόσιες πολιτικές που ενθαρρύνουν την τεχνολογική καινοτομία.

⁵¹⁸ Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), «Contributors and Detractors: Ranking Countries' Impact on Global Innovation», ITIF, Ιανουάριος 2016.

⁵¹⁹ Information Technology & Innovation Foundation (ITIF), ό.π.

⁵²⁰ OECD (2011), Greece: Review of the Central Administration, OECD Public Governance Review, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264102880-en>*, σ. 44.

παρουσιάζουν στοιχεία: - αξιοποίησης της τεχνογνωσίας του σύγχρονου μάνατζμεντ⁵²¹ και - «υπεροχής» του εκπαιδευτικού υποβάθρου έναντι της προϋπηρεσίας⁵²². Ειδικότερα, με το Ν. 4369/2016⁵²³ ορίζεται η διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Από τα παραπάνω, προσδοκάται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από το ανθρώπινο δυναμικό, από το οποίο θα προκύπτει και σημαντικό όφελος για τη Δημόσια Διοίκηση⁵²⁴.

Η ανάπτυξη των καινοτόμων ιδεών, αποτελεί μεν έναν σημαντικό παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και δείκτη εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας των υπηρεσιών. Σε ένα περιβάλλον εργασίας που προάγεται η προσπάθεια των εργαζομένων στην έκφραση καινοτόμων ιδεών, υποδηλώνεται ουσιαστικά ο υψηλός βαθμός εκτίμησης της γνώμης του και την αναγνώριση του έργου τους.

Η συμβολή του στρατηγικού μάνατζμεντ, θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς το έως σήμερα αντιπαραγωγικό δημοσιοϋπαλληλικό καθεστώς, θα μπορούσε να ανατραπεί, επιτυγχάνοντας το βασικό σκοπό του, την αύξηση δηλαδή της αποδοτικότητας του απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα, η Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της, χρησιμοποιώντας βασικές τεχνικές του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ενδεικτικά, αναφέρουμε τα παρακάτω:

- Θέτοντας ξεκάθαρη στοχοθεσία
- Συνδέοντας την απόδοση των υπαλλήλων με οικονομικά και βαθμολογικά κίνητρα
- Να μην υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές στους υπαλλήλους και άτυπες παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους από τη διοίκηση
- Συμμετοχική διοίκηση, όπου λαμβάνεται υπόψη και άποψη των υφισταμένων της, έτσι ώστε να υπάρχει η μεγαλύτερη κατά το δυνατόν συνεργασία

⁵²¹ Όπως προκύπτει από το Ν.4369/2016, που ορίζει το νέο σύστημα αξιολόγησης και το σύστημα προαγωγών σε θέση ευθύνης, όπως επίσης παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των υπηρεσιών του Δ.Τ. με το άρθρο 24 λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος. Παρατηρητήριο δημόσιας διοίκησης.

⁵²² Ν.4354/2015 «περί μισθολογικών ρυθμίσεων και άλλων επειγουσών διατάξεων εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του νέου μισθολογίου» ΦΕΚ Α /176/16-12-2015.

⁵²³ Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, σύστημα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», (ΦΕΚ 33/27.02.2016).

⁵²⁴ Κλινάκης, Ε. (21.03.2016), στέλεχος Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Τμήμα Κινητικότητας/ Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράδοση σε σεμινάριο με θέμα «Νέο Σύστημα Αξιολόγησης - Νέο Σύστημα Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων Βαθμολογική Διάρθρωση θέσεων (Ν. 4369/2016-ΦΕΚ 33 Α /27-02-2016)».

- Αμερόληπτη αξιολόγηση, τόσο των υπαλλήλων όσο και της διοίκησης
- Αξιολόγηση των προϊσταμένων και από τους υφισταμένους τους
- Εφαρμόζοντας νέες τεχνικές και καινοτόμες μεθόδους, προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες και να μειωθεί το λειτουργικό της κόστος
- Να ελέγχεται σε τακτά διαστήματα, η αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχουν εφαρμοστεί και να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις έως την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος

Μετά τα παραπάνω αναφερόμενα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το παράδειγμα της Α.Α.Δ.Ε. κάτω από την πίεση των μνημονιακών επιταγών και υπό το βάρος της σύγκλισης των αξιολογήσεων από το ΔΝΤ, τείνει να υλοποιεί θεαματικές διαρθρωτικές αλλαγές, μέσω νομοθετικών μεταρρυθμίσεων.

Διαπιστώνουμε σε ότι τουλάχιστον είναι εμφανές:

- ότι δημιουργήθηκε πράγματι η Φορολογική Ακαδημία⁵²⁵, η οποία όμως δεν έχει ακόμη αρχίσει να λειτουργεί, έτσι ώστε να έχουμε άποψη τόσο επί της διδασκόμενης θεματολογίας, όσο και της απόδοσης και της χρησιμότητας της σχετικής εκπαίδευσης
- ότι άλλαξε εν μέρει η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων, καθώς τέθηκαν κάποια πρότυπα για την αξιολόγηση τους, τα οποία όμως δεν έχουν ακόμη εφαρμοσθεί, καθώς παρότι έχει λήξει η θητεία των προηγούμενων προϊσταμένων, δεν ακολουθούνται οι διαδικασίες απαλλαγής και αντικατάστασής τους
- επίσης, ως προς τις αξιολογήσεις και τοποθετήσεις των προϊσταμένων, δεν έχει θεσπιστεί έως σήμερα για την Ανεξάρτητη Αρχή (Α.Α.Δ.Ε.) κάποιος εξειδικευμένος φορέας, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια κατά την επιλογή και η απεμπλοκή από τις κομματικές επιλογές
- σε επίπεδο υπαλλήλων και διαδικασιών κατά την εκτέλεση των επιτελούμενων εργασιών δεν έχουν επέλθει διαφορές,
- η αξιολόγηση των υπαλλήλων τίθεται σε γενικότερη αμφισβήτηση καθώς δεν έχουν ολοκληρωθεί τα περιγράμματα θέσεων και δεν είναι ξεκάθαρη η στοχοθεσία η οποία θα πρέπει να επιτυγχάνεται, για να κρίνεται αντίστοιχα ο εκάστοτε υπάλληλος

⁵²⁵ Συστάθηκε και λειτουργεί στην Α.Α.Δ.Ε., από 15/05/2017, Διεύθυνση με τίτλο Φορολογική & Τελωνειακή Ακαδημία (ΦΕΚ 3411, τ. Β',/24-10-2016), η οποία υπάγεται απευθείας στο Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε..

- οικονομικές περικοπές σε μισθολόγια και δαπάνες συνεχίζουν να υφίστανται κάθετα, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η αποδοτικότητα των υπαλλήλων και οι ανάγκες της κάθε υπηρεσίας
- ο προγραμματισμός, σχεδιάζεται από την κεντρική διοίκηση απρόσωπα και σε επίπεδο αριθμών, καθώς δεν λαμβάνει υπόψη του τις επιμέρους παραμέτρους. Δηλαδή, ζητά την επίτευξη ενός στόχου χωρίς να λαμβάνει υπόψη του εάν υπάρχει η υλικοτεχνική υποδομή και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξή του.

«Ανατρέχοντας στο απώτερο παρελθόν, είναι εμφανές ότι το βασικό αίτιο για τη διοικητική κακοδαιμονία του τόπου υπήρξε η ανεξέλεγκτη κατά περιόδους λειτουργία του λεγόμενου πελατειακού συστήματος ως προς τις προσλήψεις και τους διορισμούς στο Δημόσιο, αλλά και ως προς τις εν γένει δράσεις και παρεμβάσεις (ή και παραλείψεις) του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία των πολιτών. Η πεμπτούσια της πρακτικής των πελατειακών σχέσεων, της πατρωνίας και ευνοιοκρατίας έγκειται στην εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των αιτημάτων ή των συμφερόντων των ημέτερων και τον παραμερισμό ή τον διωγμό των ανημέτερων. Όπως λέει και ένα λατινοαμερικανικό ρητό, που ισχύει και για τα καθ' ημάς, «στους φίλους μας δίνουμε τα πάντα, στους εχθρούς μας δεν δίνουμε τίποτα και στους αγνώστους απλώς εφαρμόζουμε τον νόμο»⁵²⁶.

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει πραγματοποιήσει αρκετά βήματα προς την σωστή κατεύθυνση της ουσιαστικής αναδιάρθρωσης. Εξακολουθεί όμως να στέκεται στην επιφάνεια και να μην ολοκληρώνει σε όλη τους την έκταση τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν προγραμματισθεί μέσω διαφόρων νομοθετημάτων.

Όπως έχουμε αναλύσει σε όλη σχεδόν την έκταση της διατριβής, υπάρχει πλήθος μεθόδων και τεχνικών που επιτυχώς έχουν εφαρμοσθεί σε πολλαπλούς τομείς τόσο της Δημόσιας Διοίκησης παγκοσμίως, όσο και σε μεγάλους ιδιωτικούς οργανισμούς, των οποίων η πιστή εφαρμογή χωρίς πολιτικές παρεμβάσεις θα μπορούσαν να επιφέρουν και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τα επιθυμητά αποτελέσματα στις επιδιωκόμενες αλλαγές.

⁵²⁶ Αντώνη Μακρυδημήτρη, Α., “Πώς η Δημόσια Διοίκηση έφτασε ως εδώ”, άρθρο στην εφημερίδα Καθημερινή στις 09/10/2011.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1- Αγαλλόπουλου Χ. Ν., «Το Δημοσιούπαλληλικό ζήτημα», στο περιοδικό «Η Νέα Οικονομία», σ. 123, τεύχος 2, έτος 1946.
- 2- Αδάμ, Σ., “Έλεγχος και λογοδοσία των αρχών στην αθηναϊκή δημοκρατία”, Αθήνα 2004, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα.
- 3- Αδάμ, Σ., “Η διαφθορά και η νομοθετική της αντιμετώπιση στην αρχαία Αθήνα, στο *Διαφθορά και Σκάνδαλα στη Δημόσια Διοίκηση και την Πολιτική*, επιμέλεια Κ. Κουτσούκης, Π. Σκλιάς, Αθήνα 2005, Εκδ.: Σιδέρης.
- 4- Αθανασόπουλος: «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελεί καθρέπτισμα της κοινωνίας και απαύγασμά της» στο Δ.Σ. Αθανασόπουλος, Η Ελληνική Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1983
- 5- Ακαδημία Αθηνών- Επιτροπή Ερευνών, “Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 21^{ου} αιώνα”, Αθήνα 1998.
- 6- Αλυγιζάκης Μ., (2007) “*Θέσεις και αντιθέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το ρόλο του Δημόσιου Τομέα, εισήγηση στο διεθνές συνέδριο: Δημόσια Διοίκηση: Προστασία και ποιότητα Δημοσίων Υπηρεσιών - Διεθνείς Τάσεις*”, Κοινωνικό Πολυκέντρο.
- 7- Ανδρεαδάκης, Ν., Βάμβουκας Μ., “Οδηγός για την εκπόνηση και τη σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας: Σεμιναριακής, πτυχιακής, διπλωματικής”, Εκδ.: Διάδραση, Αθήνα 2011.
- 8- Αποστολάκης, Ι., “Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση”, ΕΚΔΔΑ, Αθήνα 2004.
- 9- Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., Χάλαρης, Ι., “Η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση- Οργάνωση, Τεχνολογία & εφαρμογές”, Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2008.
- 10- Αργυριάδης, Δ., (1970), «Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα», σ. 371-428, Επιμ.: Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος
- 11- Βακόλα, Μ., “Διοικώντας τις Αλλαγές: παράγοντας επιτυχίας”, Εκδ.: Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2009.
- 12- Βαρβάκης, Κ., “Κοστολόγηση και Κοστολογική Οργάνωση”, Αθήνα 2003, Εκδ.: Παπαζήση.
- 13- Βαρβάκης, Κ., “Κοστολόγηση των λειτουργιών - των δραστηριοτήτων, των προϊόντων και των υπηρεσιών”, Αθήνα 2002, Εκδ.: Παπαζήση.
- 14- Βασιλάκη, Αγγ., “Ο Ρόλος του Δημόσιου Μάνατζμεντ στις διαρθρωτικές αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα”, 5^ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Δημοσίευση Πρακτικών, “Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το «Μνημόνιο» εποχή”, Επιστημονική Επιμέλεια: Μακρυδημήτρης, Αντ., Πρεβεδούρα, Ευγ., Δετσαρίδης, Χρ., Πραβίτα Μαρ.-Ηλ., Αθήνα 2016, Εθνικό Τυπογραφείο.
- 15- Βεγλερής, Φ.Θ., «Η Εθνική Ανάγκη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης» στο περιοδικό Η Νέα Οικονομία, τεύχος 2, έτος 1965.
- 16- Βενετσανοπούλου, Μ., “Ιστορία και πολιτική της αποκέντρωσης και αυτοδιοίκησης”, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα 2000.

- 17- Βενετσανοπούλου, Μ., “Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης”, Αθήνα 2002, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα.
- 18- Βενετσανοπούλου, Μ., “Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση-Ελεγκτικοί μηχανισμοί”, Εκδ.: Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσ/κη 2014.
- 19- Βενετσανοπούλου, Μ., Δόξας, Ε., “Ιστορία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης”, 1997, Σημειώσεις του μαθήματος: “Ιστορία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης”, του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Πάντειου Πανεπιστημίου.
- 20- Δαλαμάγκας, Β., “Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική”, Αθήνα 2010, Εκδ.: Κριτική.
- 21- Δεκλερής, Μ., «Διοίκηση Συστημάτων», Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή 1989.
- 22- Δεκλερής, Μ., (εισ.-επιμ.), «Συστημική Θεωρία», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1986 και Μ. Δεκλερής (εισ.-επιμ.), Διοίκηση Συστημάτων», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1989
- 23- Δεκλερής, Μ., «Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ. Δεκλερής», (ΥΠΚ 1992), επιμ.: Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος
- 24- Δερβιτσιώτη, Κ., “Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Εκδ. Interbooks (2η έκδοση), Αθήνα 2001.
- 25- Ε.Ι.Δ.Ε.: Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημόνων, “Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα”, Αθήνα 2001, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα.
- 26- Ε.Σ.Δ.Δ.: Εκπαιδευτικό Υλικό ΕΣΔΔ, «Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιου Τομέα», Κοινή Φάση Σπουδών, ΙΘ΄ Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα 2007.
- 27- Ζαβλανός, Μύρ., “Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση”, Εκδ.: Σταμούλης, Αθήνα 2003.
- 28- Καλογεροπούλου, Μ., Μουρδουκούτας, Π., “Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών”, Εκδ.: Κλειδάριθμος, Αθήνα 2012.
- 29- ΙΟΒΕΕ: Πρακτικά από ημερίδα (Ινστιτούτο Οικονομικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Ελλάδας), με θέμα: «Για ένα αποτελεσματικότερο Κράτος», 2006.
- 30- Καρβούνης, Α., “Εισαγωγή στην Οργάνωση και λειτουργία του Κράτους”, Αθήνα 2003, Εκδ.: Πατάκη.
- 31- Κάρκαλης, Ι., “Αντιδιαφθορά και Ελεγκτικό Συνέδριο”, Αθήνα – Θεσσαλονίκη 2005, Εκδ.: Σάκκουλα.
- 32- Καρκατσούλης, Π., «Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως σύγχρονη μεταρρυθμιστική πρόταση», ΕΚΔ.: Ι. Σιδέρης Αθήνα 2003.
- 33- Καρκατσούλης, Π., «Το κράτος σε μετάβαση – Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το ΝΔΜ στη Διακυβέρνηση», ΕΚΔ.: Ι. Σιδέρης, Αθήνα 2004.
- 34- Κέφης, Β., “Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ – Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες”, Αθήνα 2005, Εκδ.: Κριτική Α.Ε..
- 35- Κέφης, Β., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα”, Εκδ.: Κριτική, Αθήνα 2005.
- 36- Κέφης, Β., (2010), “ Δημόσιες Επιχειρήσεις και Δημόσιο Μάνατζμεντ στην Ελλάδα”, Διοικητική Ενημέρωση, Νο 53.
- 37- ΚΕΠΕ (1988), «Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992», Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.)

- 38- Κόντης, Θ., “Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση”, Αθήνα 1997, Εκδ.: Σύγχρονη Εκδοτική.
- 39- Κόρσος, Δ., «Διοικητικό Δίκαιο», Αθήνα -Κομοτηνή 2005, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα.
- 40- Κουτσούκης, Κ., “Παθολογία της πολιτικής -Όψεις της διαφθοράς στο νεοελληνικό κράτος”, Εκδ.: Παπαζήση 1998.
- 41- Κουτσούκης, Κ., Σκλιάς, Π., “ Διαφθορά και Σκάνδαλα στη Δημόσια Διοίκηση και την Πολιτική”, Αθήνα 2005, Εκδ.: Σιδέρης.
- 42- Κριεμάδης, Α., Χρηστάκης, Μ., “*Αρχές και Πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς*”, *Διεθνείς Τάσεις και Ευρωπαϊκή Προσέγγιση*, Αθήνα 2009, Νομική Βιβλιοθήκη.
- 43- Κριεμάδης, Α., “Ο ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας”, *Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε. Κ.Δ.Δ.Α.*, Αθήνα 2008, Εθνικό Τυπογραφείο.
- 44- Κτιστάκη, Σ., «Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη», Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2009.
- 45- Κτιστάκη, Σ., «Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση», Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2014.
- 46- Κωνσταντίνου,Κ., «Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική», Εκδ.: Δημ. Μπόνια και Σία Ε.Ε., Αθήνα 2005.
- 47- Λάσπα, Χ., (2007) “*Διαχείριση Διαδικασιών: Θεωρία και Πράξη σε επιχειρήσεις και νοσοκομεία*”, Αθήνα 2007, Εκδ.: Κριτική.
- 48- Λογοθέτης, Ν., “Μανάτζμεντ ολικής ποιότητας”, Εκδ.: Interbooks, 1992.
- 49- Μακρυδημήτρης, Α., “Προσεγγίσεις στη θεωρία των Οργανώσεων”, Αθήνα 2002, Εκδ.: Καστανιώτη.
- 50- Μακρυδημήτρης, Α., “Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα”, Αθήνα 2001, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα.
- 51- Μακρυδημήτρης, Α., Παπαδημητρόπουλος,Δ., Μιχαλόπουλος,Ν., Το Κράτος στον 21ο Αιώνα – Κείμενα για το ρόλο του κράτους στις συνθήκες του νέου αιώνα, Ειδική Εκδοτική, Αθήνα 2001.
- 52- Μακρυδημήτρης, Α., «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999.
- 53- Μακρυδημήτρης, Α., «Διοικητικές Μελέτες», Εκδ.: Σάκκουλα, Αθήνα 1991.
- 54- Μακρυδημήτρης, Α. & Μιχαλόπουλος, Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα 2000, Εκδόσεις Παπαζήση.
- 55- Μακρυδημήτρης, Α., «Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης», Γ' Έκδοση, Αθήνα 2008, Εκδόσεις Σάκκουλα.
- 56- Μακρυδημήτρης, Α., “Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης”, Θεσσαλονίκη 2010, Εκδ.: Σάκκουλα.
- 57- Α. Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος, Ν., Επιμ., «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης», ΥΠΚ, 1990.
- 58- Α. Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος, Ν., Επιμ.: «Έκθεση Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα» (1991).
- 59- Α. Μακρυδημήτρης Α., Μιχαλόπουλος, Ν., Εισαγωγή – Επιμ. στην «Έκθεση για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση»

- 60- Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος «Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000.
- 61- Μακρυδημήτρης Α., Ηθικά Διλήμματα στη Διοίκηση, Οικονομικός Ταχ., 29/03/2003
- 62- Μαραγκόπουλος, Γ., (1950) «Μέθοδοι επιλογής και εκπαιδύσεως του προσωπικού της Διοικήσεως», Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2000.
- 63- Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά, Α., Διοικητικό Δίκαιο, Αθήνα – Κομοτηνή, 2004, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα.
- 64- Μιχαλόπουλος, Ν., “Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων”, Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2010.
- 65- Μιχαλόπουλος, Ν., «Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management», Αθήνα 2003, Εκδ.: Παπαζήση.
- 66- Μιχαλόπουλος, Ν., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: όψεις ενός σύνθετου φαινομένου”, Διοικητική Ενημέρωση, 1999, Τεύχος 14.
- 67- Μιχιώτης, Σ., «Οργανωσιακές αλλαγές», Εκπαιδευτικό υλικό, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα 2007.
- 68- Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., Ρομπόκου –Καραγιάννη, Α., “Έλεγχος και διοικητική μεταρρύθμιση”, Αθήνα 2001, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- 69- Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., “Έλεγχος της Διοίκησης”, Αθήνα 2006, Εκδ.: Αντ. Σάκκουλα.
- 70- Μπουραντάς, Δ., “Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές”, Αθήνα 2002, Εκδ.: Γ. Μπένου.
- 71- Μπουραντάς, Δ., “Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Αθήνα 2005, Εκδ.: Κριτική.
- 72- Νίνα-Παζαρτζή, Ε., “Κοινωνιολογία: Η κοινωνιολογική θεωρία”. Αθήνα 2001, Εκδ.: Μπένου.
- 73- Νίνα-Παζαρτζή, Ε., “Κοινωνική Ψυχολογία”, Αθήνα 2005, Ιδιωτική έκδοση.
- 74- Παντουβάκης, Π., Μ., Επίκουρος Καθηγητής Ε. Μ. Π., Τομέας Προγραμματισμού & Διαχείρισης Τεχνικών Έργων, ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ: “Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου” (project management), 2003.
- 75- Παπαδημητρίου, Κ., (2008) “*Οργάνωση της κρατικής Διοίκησης, κεντρικής, αποκεντρωμένης και Αυτοδιοίκησης*”, Εισήγηση στο Συνέδριο Διοικητικού Επιμελητηρίου (ΔΕΕ) με θέμα: «Προτάσεις για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στη σημερινή ιστορική συγκυρία».
- 76- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς, Δ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδ.: Γ. Μπένου, Αθήνα 2003.
- 77- Πασσάς, Α., Τσέκος, Θ., (2009) “*Δημόσια Πολιτικοί & Θεσμοί, Εθνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση: Η Ελληνική Εμπειρία*”, Αθήνα 2009, Εκδ.: Παπαζήση.
- 78- Πρινιανάκη, Ε., “Σημειώσεις στην Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων”, Αθήνα 1995.
- 79- Ράικος, Δ., “*Δημόσια διοίκηση και διαφθορά*”, Αθήνα 2006, Εκδ.: Σάκκουλας.
- 80- Ραμματά, Μ., “*Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*”, Αθήνα 2011, Εκδ.: Κριτική.
- 81- Ράμματα, Μ., “*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Στοχοθεσία και η Μέτρηση της Απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*”, Αθήνα 2005, *Διοικητική Ενημέρωση*, Vol. 39.

- 82- Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α., “*Το Δημογραφικό ως το Θεμελιώδες Κοινωνικό Πρόβλημα της Ελλάδος: Προβληματισμοί στο Άρθρο 21 του Συντάγματος*”, Αθήνα 2000, Εκδ.: Εριφύλη.
- 83- Σαϊτης, Χρ., “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης”, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 9^ο, Σεπτέμβριος 1997.
- 84- Σκαλτσά- Μαρκαντωνάτου, Ανδρ., *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου – Εισαγωγή Θεμελιώδεις έννοιες*, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2013.
- 85- Σπακουρή, Α., Σπηλιωτόπουλος, Ι., “Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διαχείριση των Δημοσίων Προβλημάτων. Το Παράδειγμα της Διοίκησης Μέσω Στόχων, του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και της καλύτερης Νομοθέτησης”, Αθήνα 2008, Διοικητική Ενημέρωση, Vol. 46.
- 86- Σπανού, Κ., «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Εκδ. : Παπαζήση, Αθήνα 2000.
- 87- Σπηλιωτόπουλος, Α., Μακρυδημήτρης, Α., Μιχαλόπουλος, Ν., “Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950- 1998”, Εκδ.: Παπαζήση, Αθήνα 2000.
- 88- Σπηλιωτόπουλος Α., Μακρυδημήτρης Α., «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα»: Μιχαλόπουλος Ν.,: « Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους- πολίτη», Εκδ.: Καστανιώτη, Αθήνα 2003.
- 89- Στεφανάτος, Στ., “Ολική Ποιότητα”, τόμος Β΄, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 2000.
- 90- Τραγάκης, Γ.Ε., «Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η Αναδιοργάνωση», Σπουδαί, τεύχος 3, 1975 και τεύχος 4, 1975, σ. 918-938 στο Α. Μακρυδημήτρης «Διοίκηση και Κοινωνία: Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα», εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999.
- 91- Τσάτσος, Δ. Θ., “Ευρωπαϊκή Συμπολιτεία”, Αθήνα 2007, Εκδ.: Λιβάνης.
- 92- Τσιπλητάρης, Α. Φ., & Μπαμπάλης, Θ., “Δέκα παραδείγματα μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας. Από τη θεωρία στην πράξη”, β΄ έκδοση, Εκδ: Διάδραση, Αθήνα 2011.
- 93- Τσουντας, Κ., Τρανταφύλλου, Α., “Η Οργάνωση και οι Λειτουργίες της Κεντρικής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης”, Αθήνα 2009, Εκδ.: Παπαζήση.
- 94- Φαναρώτη, Π., “Δημόσια Γραφειοκρατεία: Προβλήματα, Επιπτώσεις, Προοπτικές”, Αθήνα 2000, Εκδ.: Αθ. Σταμούλη.
- 95- Φαναριώτη, Π., “Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management”, Αθήνα 1999, Εκδ.: Α. Σταμούλη.
- 96- Φλογαϊτης, Σ., Το ελληνικό διοικητικό σύστημα, Εκδ.: Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή, 1987.
- 97- Φλωράτος, Χ., “Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Αδυναμίες – Μέτρα Εξυγίανσης”, Αθήνα 2005, Εκδ.: Αρσένη.
- 98- Φορτσάκης, Θ., Η Δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, έβδομο κεφάλαιο: Ο δημόσιος τομέας, Εκδ.: Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, 2001.
- 99- Χολέβας, Ι., “Οργάνωση και Διοίκηση (Management)”, Εκδ.: Interbooks, Αθήνα 1995.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1- Alba, C. (1997), *Modernizing Spanish Public Administration: Old Inertias and New Challenges*, in W. Kickert (ed.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.
- 2- Alford, J., (2002), "Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective", *Public Administration Review*, Vol.62 No 3.
- 3- Ammons, D. (1996), "Overcoming the Inadequacies of performance in local government", *Public Administration Review*, Vol. 55, (No. 1).
- 4- Albi, E., Gonzalez-Paramo, J.M. & Zubiri, I. (2000), *Economia Publica*, Ariel Economia, Barcelona.
- 5- Araujo, J. (2002), "NPM and the change in Portuguese central government" *International Public Management Journal*, 5(3).
- 6- Armstrong, M., "Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines", Philadelphia 2008, Kogan Page Limited.
- 7- Aucoin, P. (1990), "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", *Governance*, Vol.3.
- 8- Ban, C., and Ingraham, P., "Legislating bureaucratic change: the Civil Service reform Act of 1978", New York 1984, SUNY Press.
- 9- Bartoli, An., "Specificities of Quality Management In the Public Sector: does the case of French Universities present a greater challenge?", 9/ 2000.
- 10- Barzelay, M., (2003) "Introduction: The Process Dynamics of Public Management Policy Making", *International Public Management Journal*, Vol.6, No 3.
- 11- Barzelay, M., "The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue", Berkely 2001, University of California Press.
- 12- Barzelay, M. (1992), "Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Governance", Berkeley, CA: University of California Press.
- 13- Beer, M., Nohria, N., "Cracking the code of change". *Harvard Business Review*, 2000.
- 14- Brewer, G.A., (2003), "Building Social Capital: Civil Attitudes and Behaviour of Public Servants", *Jurnal of Public Administrative Research and Theory*, Vol.13, No1.
- 15- Bevir, M., Rhodes, R., "A Decentered Theory of Governance: Rational Choice, Institutionalism, and Interpretation", *Intitute of Governmental Studies*, 2001, University of California.
- 16- Bian, M., (2005), "The making of the state enterprise system in modern China: the dynamics of institutional change", Cambridge: Harvard University Press.
- 17- Birkland, A., (2005), "An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making", New York, M.E. Sharpe.
- 18- Bohoris, G. A., "A Comparative Assessment of some Major Quality Awards", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1995, Vol. 12, No 7.
- 19- Bok, D., "Measuring the performance of government", in J. Nye, P. Zelikow and D. King (eds), "Why

people don't trust government", Cambridge, Mass, Harvard, University Press.

20- Borins, S. (1995), "The New Public Management is here to stay", *Canadian Public Administration*, Vol.38.

21- Chancellor of the Exchequer, "Modern public services for Britain: investing in reform, Cm4011, 1998 London, The Stationery Office.

22- Boufeas, G., Halaris, I. and Kokkinou A., "Business Plans for the development of e-government in Greece", An appraisal, Athens, UNTC Occasional Papers Series, NO 5, 2004.

23- British Standards Institution, (2006), "Linking knowledge management with other organizational functions and disciplines: A guide to practice and knowledge management in the public sector", *Knowledge Management Review*, Jan/Feb.

24- Bruce, A., Lengdon, K., "Project Management", Dorling Kindersley LTD, London 2000.

25- Camp, R., "Benchmarking: the search for the best practices that lead to superior performance", Part II, Key process steps, *Quality Progress*, 1989.

26- Castles, E., Gerritsen, R., and Vowles, J., (2003), "The great experiment : Labour parties and public policy transformation in Australia and New Zealand, St Leonards, NSW, Allen and Unwin".

27- Chandler, J.A., "Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική Ανάλυση", Αθήνα 2003, Εκδ.: Παπαζήση.

28- Charalabidis, Y., Lampathaki, F., Sarandis, D., Sourouni, A., Mouzakitis, A., Gionis, G., Koussouris, S., Ntanos, C., Tsiakaliaris, C., Toundopoulos, V., Askounis, D., (2008) "The Greek Electronic Government Interoperability Framework: Standards and Infrastructures for One-Stop Service Provision", *Proceedings of the 2008 Panhellenic Conference on Informatics*, 25-28 August 2008, Samos, Greece.

29- Christensen T. & Laegreid P., "Administrative Reform Policy: the Challenges of Turning Symbols into Practice", Paper presented at the Six National Public Management Research Conference School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington 2001.

30- Clark, D., "The modernization of the French civil service: crisis, change and continuity", *Public Administration*, 76:1, Spring 1998.

31- Clarke, J., and Newman, J., "The managerial state", 1997, London, Sage.

32- Cochrane, A., "Whatever happened to local government", 1993, Buckingham, Open University Press.

33- Dada, D., (2006) "The Failure of E-Government in developing countries: A literature review", *The electronic journal on Informatics Systems in developing countries*.

34- Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, Vol.60.

35- Dior, Y., «Ventures in Policy Sciences», Εκδ.: Elviesier, New York 1971.

36- Doherty, T., Horne, T., "Managing public services-implementing changes: a thoughtful approach to the practice of management", London 2002, Routledge.

37- Drogkaris, P., Gritzalis, S., and Lambrinouidakis, C., "Transforming the Greek e-Government Environment towards the e-Gov 2.0 Era", *EGOVIS'10 International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective*, R.Wagner et al. (Eds.), September 2010, *Lecture Notes in Computer Science LNCS*, Springer.

- 38- Drucker, P., "Practice of Management", HarperCollins e-books, The Drucker Institute 1954.
- 39- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994), "From Old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, 4 (2).
- 40- Duran, P., Monnier, E., and Smith, A., "Evaluation a la francaise", *Evaluation*, 1:1, July 1995.
- 41- Durst, S. & Newell, C. (1999), "Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s", *American Review of Public Administration*, Vol. 29 (No. 1).
- 42- Dutta, Soum, Manzoni, J.F., "Process Re-engineering, Organizational Change and Performance Improvement", McGraw-Hill Publishing Company, 1999.
- 43- Federal Ministry of Finance, "For our Citizens: administration at a glance: performance indicators by the Austrian federal administration", Vienna, October 1998.
- 44- Feigenbaum A. V., "Total Quality Control, 3rd Edition", McGraw – Hill, New York, 1991.
- 45- Ferlie, E., Lynn, L., Pollitt, C., "The Oxford Handbook of Public Management", New York: 2007, Oxford University Press.
- 46- Ferlie, E. Lynn, J. & Pollitt, C., "The Oxford Handbook of Public Management", New York USA 2005, Oxford University Press.
- 47- Firestone, J. M., McElroy, M., (2005), "Doing Knowledge Management", *The Learning Organization Journal*, Vol.12, No 2.
- 48- Germany, Federal Ministry of the Interior (2004), "Strategy for Modernizing the Federal Administration".
- 49- Ghobadian, A., and Speller. S., "Gurus of Quality:Framework for Comparison", *Total Quality Management*, 1994,Vol. 5, No 3.
- 50- Gray, A. & Jenkins, B. (1995), "From public administration to public management: re-assessing a revolution?", *Public Administration*, Vol. 73 (No. 1).
- 51- Goh, S., (2002), "Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications", *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No1.
- 52- Gore, A., "The best-kept secrets in government: a report to president Bill Clinton", Washington 1996, DC, US Government Printing Office, National Performance Review.
- 53- Gore, A. (1993), *Creating a Government that Works Better and Costs Less*, New York, Penguin Books USA Inc.
- 54- Gore, A., "Businesslike government: lessons learned from America's best companies", Washington 1997, DC, National Performance Review.
- 55- Gower, A., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 1997, μετάφραση Νίκος Σαρρής, έκδοση 2η ,εκδόσεις «Ελλην».
- 56- Gungoz, O. and Seel, C., "The New Generation of e-Government", *Frontiers of E-Business research* 2003.
- 57- Guyomarch, A. (1999), "Public Service, Public Management and the Modernization of French Public Administration", *Public Administration*, 77, (1).
- 58- Hahamis, P., Iles J. and Mike Healy, M., "e-Government in Greece: opportunities for improving the

- efficiency and effectiveness of local government”, Proceedings of the 5th European Conference on e-Government (ECEG 2005), Antwerp, Belgium, Academic Conferences International, 16-17 June 2005.
- 59-** Harrington, H. J., “The Improvement Process”, Mc Graw-Hill, 1987.
- 60-** Harrison, S., Marnoch, G, and Pollitt, C., “Just managing: power and culture in the National Health Service”, 1992, Basingstoke, Macmillan.
- 61-** Hammer, M., & Champy, B., “Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution”, 1993, Nickolas Brealy Publishing: London.
- 62-** Hammer, M., and Champy, J., “Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης: Ένα Επαναστατικό Μανιφέστο για την επιτυχία”, Εκδ.: Γαλαίος, Αθήνα 1993.
- 63-** Hamer, M., Champy, J., “Reengineering The Corporation -A Manifesto For Business Revolution”, 2th Edition-WS Bookwell, Finl 2001.
- 64-** Hecllo, H., “A government of strangers”, Washington 1977, DC, Brookings Institution.
- 65-** Hede, A., “Trends in the civil services of Anglo-American systems”, *Governance*, 4:4, October 1991.
- 66-** Held, D., “Μοντέλα Δημοκρατίας”, Αθήνα 1995, Εκδ.: Στάχυ.
- 67-** Hill, C. & Jones, G., “Analysing a case study and Writing a Case Study Analysis, Strategic Management: An Intergrated Approach”, 2001, Houghton Mufflin Company.
- 68-** Hood C. (1995), "The New Public Management in the 1980: variations on the theme", *Accounting, Organization and Society*, v.20.
- 69-** Hood, C. & Peters, G. (2004), "The middle aging of new public management: into the age of paradox", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14 (No. 3).
- 70-** Howard, D., “The French strikes of 1995 and their political aftermath”, *Government and Opposition*, 33:2, Spring 1998.
- 71-** James, P., “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, Αθήνα 1998, Εκδ.: Κλειδάριθμος.
- 72-** Javeau, C., “ Η έρευνα με ερωτηματολόγιο: Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή”, 2000, Εκδ.: ΤΥΠΩΘΗΤΩ / ΔΑΡΔΑΝΟΣ.
- 73-** Jobert, B. and Muller, P., “L’ Etat en action”, Paris 1987, Presses Universitaires de France.
- 74-** Johnsen, A. (2005), "What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?", *Public Money and Management*, Vol. 25 (No. 1).
- 75-** Jones, G., “Organizational Theory”, *Design and Change: Text and Cases*, 2004, Practice Hall: New Jersey.
- 76-** Jones J./ Powers E., “Change Management: The Three Elements of Transformation”, *Strategy & Business*, Issue 37, Winter 2004.
- 77-** Jones, L. R., Thompson, F., “From Bureaucracy to Hyperarchy in Netcentric and Quick Learning Organazations”, Charlotte, 2007, NC: Information Age Publishing.
- 78-** Kaboolian, L. (1998), "The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Managements Administrative Debate", *Public Administration Review*, V.58.
- 79-** Kettl, D., “Reinventing government? Appraising the National Performance Review”, Washington 1994, DC, The Brookings Institution.

- 80-** Kettl, D., *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Washington 2000, D.C., Brookings Institution Press.
- 81-** Kettl, D. (1999), "The Future of Public Administration, *Journal of Public Affairs Education*", *Journal of Policy Analysis and Management*, v.5.
- 82-** Kettl, D. (1997), "The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links", *Journal of Policy Analysis and Management*, v. 16.
- 83-** Kickert, W. (1996), "Expansion and Diversification of Public Administration in the Postwar Welfare State: The Case of The Netherlands", *Public Administration Review*, Washington, D.C., v.56.
- 84-** Kickert, W. (1997), *Public management and Administrative Reform in Western Europe, USA*, Edward Elgar Publishing Inc..
- 85-** Kickert, W. (2003), "Shifting frames of reference in administrative reforms in The Netherlands", *Public Management Review*, Vol. 5 (Issue 3).
- 86-** Kikeri, S., Kolo, A. F., (2005), "Privatization: Trends and recent development", *Policy Research Working Paper Series*, World Bank, Vol. 3765.
- 87-** Kondo, Y., "Quality as a source of empowerment, *The TQM Magazine*", 1997, v.9.
- 88-** Koskina, A. (2008), "The «pros» and «cons» of career development in the Greek public sector", *Personnel Review* Vol. 37 (No. 3).
- 89-** Kotter, John, "ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ", ΕΚΔ.: ΚΡΙΤΙΚΗ-1^η Έκδοση, Φεβρ.2001.
- 90-** Langrod, G., (1964), «Εκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι».
- 91-** Lapsley, I. (1999), "Accounting and the New Public Management: Instruments of Substantive Efficiency or a Rationalizing Modernity?", *Financial Accountability and Management*, 15, (3).
- 92-** Ledvinka, R., "Ίκανή δημόσια διοίκηση και φιλικές δημόσιες υπηρεσίες", Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αθήνα 2008, Εθνικό Τυπογραφείο.
- 93-** Likert, R., "The Human Organization, its Management and Value", New York 2003, McGraw- Hill.
- 94-** Mathiasen D.G. (1999), "The New Public Management and its Critics", *International Public Management Journal*, V.2.
- 95-** Manganelli, R.,-Klein, M., "The Reengineering Handbook -A Step-By-Step Guide To Business Transformation", 1th Ed.-AMACOM-1996.
- 96-** Maidment, R., and McGrew, A., "The American political process", London 1986, Sage.
- 97-** Metcalfe, L. & Richards, S., "Evolving Public Management Cultures", In J. Kooiman (ed.), *Managing Public Organizations*, 1987, London: Sage.
- 98-** Metcalfe, L., and Richards, S., "Improving public management –enlarged edition", 1990 London, Sage/European Institute of Public Administration.
- 99-** Miah, N. & Mia, L. (1996), "Decentralization, accounting controls and performance of government organizations: a New Zealand empirical study", *Financial Accountability and Management*, Vol. 12 (No. 3).
- 100-** Millard, J., (2003) "ePublic services in Europe: past, present and future".
- 101-** Mintzberg, H. (1996), "Managing government, governing management", *Harvard Business Review*.

- 102-** Ntaliani, M., Karetsos, S., Costopoulou, C., Harizanis, P. Kaloudis, S., Passam, H., “Supporting Agricultural e-Governance”, 2ο Εθνικό Συνέδριο, “Ηλεκτρονική Δημοκρατία: Προκλήσεις της Ψηφιακής Εποχής”, Αθήνα 3^{ος} 2006.
- 103-** Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol. 16 (No. 1).
- 104-** Ongaro, E. (2008), "Introduction: the reform of public management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain", *International Journal of Public Sector Management* Vol. 21 (No. 2).
- 105-** Osborne, D., and Gaebler, “Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector”, Plume, New York 1993, Chapter 1.
- 106-** O’Toole, B., and Jordan, G., “Next steps: improving management in government”, 1995 Dartmouth, Aldershot.
- 107-** Painter, C., Rouse, J., Isaac-Henry, K., and Munk, L., “Changing local governance: local authorities and non- elected agencies”, 1996 Luton, Local Government Management Board.
- 108-** Pallot, J. (2001), "A decade in review: New Zealand’s experience with resource accounting and budgeting", *Financial Accountability and Management*, Vol. 17 (No. 4).
- 109-** Papalexandris, N. (1992), "Human Resource Management in Greece", *Employee Relations*, Vol. 14 (No. 4), 1992.
- 110-** Peters, B.G. (2008), "The Napoleonic tradition", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 (No. 2).
- 111-** Peters, G., “Bureaucracy in a divided regime: the United States”, 1995, in J. Pierre (ed.), “Bureaucracy in the modern state: an introduction to comparative public administration”, Aldershot, Edward Elgar.
- 112-** Pitts, R.A., Lei, D., “Strategic management Building and Sustaining Competitive Advantage”, NY: West Publishing Company, New York 1996.
- 113-** Pollitt, C. & Summa, H. (1997), "Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries", *Public Money & Management*, V7.
- 114-** Pollitt, C. (2006), "Antistatic Reforms and New Administrative Directions: Public Administration in the UK", *Comparative Public Administration: The Essential Readings Research in Public Policy Analysis and Management*, Volume 15.
- 115-** Pollitt, C., “Beyond the managerial model: the case for broadening performance assessment in government and public services” 1986, *Financial Accountability and Management*, 2:3, Autumn.
- 116-** Pollitt C., *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*, Blackwell, Oxford 1990.
- 117-** Pollitt, C., “Managerialism and the public services” 2nd edition, 1993 Oxford, Blackwell.
- 118-** Pollitt, C., Birchall, J., and Putman, K., “Decentralising public service management the British experience”, 1998 Basingstoke, Macmillan.
- 119-** Pollitt, C., Bouckaert, G., “Public Management Reform”, - A Comparative Analysis-, Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York 2000.

- 120-** Premfors, R. (1998), "Re-shaping the Democratic State: Swedish Experiences in a Comparative Perspective", *Public Administration*, 76, (1).
- 121-** Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office, " Modernising government", Cm413, 1999, London, The Stationery Office.
- 122-** Radin, B., "The Government Performance and Results Act(GPRA): hydra-headed monster or flexible management tool?", *Public Administration Review*, 58:4, July/August 1998.
- 123-** Rhodes, R.W.A. (1987), "Developing the Public Service Orientation", *Local Government Studies* 13 (3).
- 124-** Ridley, F. (1996), "The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives", *Public Policy and Administration*, v.11.
- 125-** Robbins S./Decenzo D. and Coulter M., "Διοίκηση Επιχειρήσεων-Αρχές και εφαρμογές", Εκδ.: Κριτική, Αθήνα 2012.
- 126-** Rose, R., (1992), "Understanding Big Government: The program approach", London: Sage Publications.
- 127-** Ryde, R., "Διαμόρφωση ηγετικών στελεχών σε μια σύγχρονη δημόσια διοίκηση", Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α., με θέμα Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα 2008, Εθνικό Τυπογραφείο.
- 128-** Rouban, L., "The administrative modernization policy in France", in W. Kickert(ed.), "Public management and administrative reform in Western Europe", Cheltenham, 1997, Edward Elgar.
- 129-** Sallis, Ed., « Total Quality Management in Education», Kogan Page Ed., London 1993.
- 130-** Sallis, Ed., "Total Quality Management In Education", Kogan Page, 1996, second edition.
- 131-** Sarantis, D. and Askounis, D., "Electronic government interoperability framework in Greece: Project management approach and lessons learned in public administration", *Journal of US-China: Public Administration*, Mar. 2010.
- 132-** Savoie, D., "Thatcher, Reagan, Mulroney: in search of a new bureaucracy", Toronto 1994, University of Toronto Press.
- 133-** Saylor J. H., "TQM: Field Manual", McGraw – Hill, New York, 1992.
- 134-** Schmidt, K. (1996) "Incomplete Contracts and Privatization", *European Economic Review*, Vol. 40.
- 135-** Schwartz, H. (1994), "Small States in Big Trouble: State Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand and Sweden in 1980s", *World Politics*, v.68.
- 136-** Sotirakou, T. & Zeppou, M. (2005), "How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies", *International Journal of Public Sector Management* Vol. 18 (No. 1).
- 137-** Stamoulis, D., Gouscos, D., Georgiadis, P. and Martakos, D., (2001) "Revisiting public information management for effective e-government services", *Information Manager and Computer Security*, (Emerald Journals), 9,4, 2001.
- 138-** Stanton, E., *Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ – Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα*, 1992, Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Α.Ε.
- 139-** Steiner, G. A., «Top Management Planning», Εκδ.: Macmillan, New York 1969.
- 140-** Stoker, G., "The politics of local government", 1998, Basingstoke, Macmillan.

- 141- Stockman, D., "The politics of local government", London 1986, Bodley Head.
- 142- Sun, B., " *New Public Management*", Taipei 2009, Bestbooks Publisher.
- 143- Sun, B. (2007) "The Theoretic and Practical Analysis of Stimulation Issue", *Public Performance Management. Personnel Monthly, 2007*, Vol. 45 No 5.
- 144- Sweden, Government Offices of Sweden, "Public Administration in the Service of Democracy - an Action Program", Stockholm 2004.
- 145- Swiss, J., *Public Management systems: Monitoring and Managing Government Performance*. New Jersey 1991, Prentice Hall.
- 146- Thain, C., and Wright, M., "The Treasury and Whitehall: the planning and control of public expenditure, 1976-1993", Clarendon Press, Oxford 1995.
- 147- Thompson, J.,D., «*Organization in Action*», Εκδ.: McGraw-Hill, New York 1967
- 148- Tobin L. M., (1990), "*The New Quality Landscape: Total Quality Management*", *Journal of System Management*, 1990, Vol. 41, No 11.
- 149- Torres, L., Pina, V. and Royo S., (2005) "E-government and the transformation of public administrations in EU countries: Beyond NPM or just a second wave of reforms?", Spanish National R&D Plan through research project SEJ2004-0791- ECON.
- 150- Trosa, S., "Moving on: Next Steps", 1994, London, Efficiency Unit, Cabinet Office.
- 151- Trosa, S., "Moderniser l'administration: comment font les autres?", Paris, 1995, Les Editions d' Organisation.
- 152- Tsybakov, A. B., "*Introduction to Nonparametric Estimation*", 2009, Springer Series in Statistics.
- 153- Ulrich, D., Zenger, J., Smallwood, N. (1999) "*Results based leadership*", 1999, Harvard Business School Press.
- 154- United Kingdom – Scotland, "*Citizens Innovation Local Governance: A 21st Century Approach*", Demos Project, City of Edinburg Council Corporate Services, Edinburg 2004.
- 155- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, "*Division for Public Administration and Development Management, Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities*", ST/ESA/PAD/SER.E/69, New York 2008.
- 156- United Nations, Department **of Economic** and Social Affairs, "**Standards of Excellence for Public Administration Education and Training**", 2008.
- 157- Vakkuri, J. & Meklin, P. (2006), "Ambiguity in performance measurement: a theoretical approach to organizational uses of performance measurement", *Financial Accountability and Management*, Vol. 22 (No. 3).
- 158- Vaziri, K., "Using competitive Benchmarking to set goals", *Quality Progress*, 1992, Vol.25, No 10.
- 159- Volcker, P., "Leadership for America: rebuilding the Public Service – task force report to the National Commission on the Public Service", Washington 1989, DC, National Commission on the Public Service.
- 160- Weick, C., "Making Sense of the Organization", Oxford2001, Blackwell.
- 161- World Bank, "Alternatives to Infrastructure Privatization Revisited: Public-Enterprise Reform from the 1960s to the 1980s", 2007, World Bank Policy Research Working Paper 4391.

- 162- World Bank, “Infrastructure and Public Utilities Privatization in Developing Countries”, 2006, World Bank Policy Research Working Paper 3950.
- 163- World Bank, “Privatization: Trends and Recent Developments”, 2005, World Bank Policy Research Working Paper 3765.
- 164- Wright, V., “The government and politics of France”, (3rd edition), London, 1989, Unwin Hyman.
- 165- Yang, H., “Then Trend Analysis of Public organization management”, *Chief Trial Hearing*, 2009, Vol.28 No 8.
- 166- Zairi, M., “Total Quality Management for Engineers”, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK 1991.
- 167- Zeppou, M. & Sotirakou, T. (2003), "The STAIR model: a comprehensive approach for managing and measuring government performance in the postmodern era", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16 (No. 4).
- 168- Zervopoulos, P., Palaskas, T., (2010), “Performance – effectiveness – efficiency measurement methods in public sector: international and Greek experience”, MPRA, No 30936.
- 169- Zifcaf, S., “New managerialism: administrative reform in Whitehall and Canberra”, 1994, Buckingham, Open University Press.
- 170- Zissis, D., Papadopoulou, A.-E. and Lekkas, D., (2008) “Enhancing security in the integration of e-Government: The e-School initiative”, *Proceedings of the 4th International Conference on Web Information Systems and Technologies, Webist’08, Funchal Madeira-Portugal, 4-7 May 2008.*

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 1- Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Α.Α.Δ.Ε. : <http://www.aade.gr>.
- 2- Βαρβαρέσσος, Κ., (1952), «Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής», Επιμ.: Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος, ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ 21/11/2002, www.enet.gr.
- 3- “Βικιπαίδεια – Ελεύθερη Εγκυκλοπαίδεια”: “Διοίκηση και Διαχείριση Έργου”.
- 4- Βιθυνός, Γ., : PMP, IPMA – DAPMC, Γενικός Δ/ντής Critical Path Consulting and Training- Μάιος 2010.
- 5- Διοικητικό Επιμελητήριο - Μελέτη, “Τεχνικές Ελέγχων και Συστήματα Αξιολόγησης του Ελεγκτικού Έργου”, σελ.7, Διαδικτυακή Πηγή: www.dee.gr.
- 6- ΕΡΜΗΣ ΠΥΛΗ -Διαδικτυακή πηγή: www.ermis.gov.gr.
- 7- Καρκατσούλης, Π., (2013). “Της αναδιοργανώσεως: οργάνωση- αναδιοργάνωση-αποδιοργάνωση”, Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (ΙΝΕΠΙ), Αύγουστος 2013, Πηγή Διαδικτύου: <http://www.inerp.gr/el/blog/92-tis-anadiorganoseos-apodiorganosi.html>.
- 8- Καρκατσούλης, Π., “Πρόσωπα και προσοπεία: Όταν η αντι-μεταρρύθμιση βαφτίζεται μεταρρύθμιση”, Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (ΙΝΕΠΙ), Σεπτέμβριος 2013, Πηγή Διαδικτύου: <http://www.inerp.gr/el/blog/96-prosopa-kai-prosopeia.html>.
- 9- Κίτσιος, Φ., “Διοίκηση Αλλαγών – Η Διαδικασία της Στρατηγικής Αλλαγής στους Δημόσιους

Οργανισμούς”, ΕΚΔΔΑ, Πηγή διαδικτύου :

<http://blogs.sch.gr/gmamakis/files/2014/12/3.%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf>.

10- ΚτΠ Α.Ε., Εθνική Κυβερνητική Πύλη Ερμής, Διαδικτυακή πηγή: http://www.ktpae.gr/index.php?view=article&catid=12%3Aerga&id=577%3Aermis&format=pdf&option=com_content&Itemid=45.

11- ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ, Η., «Η ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ», 2015, <https://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/6957>.

12- Μακρυδημήτρης, Α., “ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ”, ΑΡΘΡΟ:“ ΜΕΡΟΣ Α΄ -ΠΩΣ Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΦΤΑΣΕ ΩΣ ΕΔΩ”, 9-10-2011, <http://www.kathimerini.gr/439406/article/epikairothta/politikh/apoyh-pws-h-dhmosia-dioikhsh-ths-xwras-eftase-ws-edw-meros-a>.

13- ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ - Δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας για το ΕΚΔΔΑ - Τρίτη, 10 Μαρτίου 2009 11:54 – naftemporiki.gr

14- Πανεπιστήμιο Χάρβαρντ: «Η καινοτομία σώζει την Ελλάδα, αλλά η γραφειοκρατία την πνίγει», <http://www.iefimerida.gr/news/>

15- Τσιμάρας, Κ., (2003) “Το νομικό καθεστώς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα”, Διαδικτυακή πηγή: <http://www.infolaw.gr/articles.asp?ArticleID=580>.

16 - ΨΗΦΙΑΚΟ ΣΧΟΛΕΙΟ – Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, e-books.edu.gr.

17- Anderson, U., “Chapter 4: Assurance and Consulting Services”, Florida 2003, Πηγή Διαδικτύου: <https://na.theiia.org/iarf/Public%20Documents/Chapter%204%20Assurance%20and%20Consulting%20Services.pdf>.

18- europa.eu/european_council/conclusions/index_el.htm.

19- TaxHeaven : Διαδικτυακή πηγή: <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/34145> .

ΝΟΜΟΙ - ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ & ΕΚΘΕΣΕΙΣ

1- Αιτιολογική Έκθεση του νόμου 3345/2005

2- Αιτιολογική έκθεση του ν. 2190/1994

3- Άρθρο 1, Ν.3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους», ΦΕΚ 44/11.2.2004.

4- Άρθρο 1 της Διυπουργικής Επιτροπής για την Συγκρότηση Επιτροπής Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, αριθ. 2054805/4/59/0022, ΦΕΚ 448/10.7.1992.

5- Άρθρο 1 παρ. 1 Ν. 1943/1991: “Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης” ΦΕΚ Α΄50.

6- Άρθρο 3§3 και 5§4 του Ν. 3230/2004 και για ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης εγκύκλιος ΥΠΕΣ, ΔΠΠΑ/Φ.10/οικ. 2813/20.01.2008.

7- Άρθρο 4 του Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/11.2.2004.

8- Άρθρο 4§5 του Ν. 3230/2004.

- 9- Άρθρο 5 του Ν. 3230/2004.
- 10- Άρθρο 7 του Ν. 3230/2004, που ορίζει ότι: “οι Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμημάτων και περιλαμβάνουν τα Τμήματα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας και Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών”.
- 11- Άρθρο 9§1 του Ν. 3230/2004.
- 12- Άρθρο 9§2, §3 του Ν. 3230/2004.
- 13- Άρθρο 18§9, του Ν. 2198/1994: « Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς στο δημόσιο τομέα», ΦΕΚ Α 43/22-03-1994
- 14- Άρθρο 33 ν. 2190/1994, «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», (ΦΕΚ Α΄ 28).
- 15- Άρθρα 1§3 του Ν. 3230/2004 και εγκύκλιο ΥΠΕΣΔΔΑ, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005.
- 16- Άρθρο 35 του ν. 4024/2011, «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του», ΦΕΚ Α 226/27-10-2011.
- 17- ΔΙΑΚ/Φ.38/4/οικ.17644/30-7-2012 Απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τροποποίηση αυτής με την αρ. ΔΙΑΚ/Φ.38/4/18229/22-8-2012.
- 18- Εγκύκλιος ΥΠ ΕΣ, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270, 2007.
- 19- Εγκύκλιος υπ’ αριθμ.: 6, ΔΙΔΑΔ/Φ.18.14/1150/18998/07-09-2001
- 20-Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, “Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης”, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ. 5270/01. 03.2007 για την εφαρμογή του Ν.3230/2004.
- 21- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, “Παράρτημα Συστήματος Ανάπτυξης Στρατηγικής Διοίκησης”, 1 Μαρτίου 2007
- 22- Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006 για τη σύνταξη και υποβολή εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν.3230/2004).
- 23- ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ 2015, ΕΛΛΑΔΑ, ΠΗΓΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ: ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_greece_el.pdf, Πρόσβαση: 20/09/2015.
- 24- ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ 2016, ΕΛΛΑΔΑ, ΠΗΓΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ: https://ec.europa.eu/info/sites/.../european-semester-national-plan_greece_2016_el.pdf, Πρόσβαση: 25/10/2016.
- 25- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010.
- 26- Εισηγητική Έκθεση του νόμου 2880/2001
- 27- Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3230/2004
- 28- Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου 3230/2004
- 29- Έκθεση για το Νομοσχέδιο 3230/2004, Α'Δ/νση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμων.
- 30- Έκθεση στο Νομοσχέδιο 3230/2004, Α'Δ/νση Επιστημονικών Μελετών, Τμήμα Νομοτεχνικής Επεξεργασίας Σχεδίων και Προτάσεων Νόμων.
- 31- Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης, Μεταρρυθμιστικές Δράσεις: Υπουργείο Οικονομικών, 23.4.2013, Πηγή Διαδικτύου: http://www.minpress.gr/minpress/ypoik_organogramma_metarrythmistikes_draseis_gcr 23.04. 2013.pdf,

Πρόσβαση: 25/02/2015.

32- Ν. 3013/2002, «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις», ΦΕΚ-102/Α/1-5-2002.

33- Ν. 4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο-βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226/Α/2011).

34- Ν. 1388/1983: «Ίδρυση ΕΣΔΔ»

35- Ν. 1505/1984 (ΦΕΚ Α'194/3.12.1984) «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»

36- Ν.1586/1986 (ΦΕΚ Α'37/1.4.1986) «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ και άλλες διατάξεις»

37- Ν.1232/1982 & Ν.1892/1990: «Κατάργηση Γενικών Διευθυντών»

38- Ν.2539/1997: « Καποδίστριας 1», «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης», ΦΕΚ Α' 244/04-12-1997.

39- Ν.1892/1990, «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις», Α 80 παρ.1-7, ΦΕΚ101 Α'

40- Ν.1943/1991,«Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης», Α1-4,ΦΕΚ50 Α'

41- Ν. 2880/2001, «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», Α1 § 2, ΦΕΚ 9 Α'/30-01-2001.

42- Ν.Δ. 3983/1959 «Περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών» ΦΕΚ Α/197/23.09.1959.

43- Ν. 4354/2015, «Περί μισθολογικών ρυθμίσεων και άλλων επειγουσών διατάξεων εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων του νέου μισθολογίου», ΦΕΚ Α/ 176/16-12-2015.

44- Ν. 4369/2016, «Νέο Σύστημα Αξιολόγησης - Νέο Σύστημα Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων Βαθμολογική Διάρθρωση θέσεων», ΦΕΚ 33 Α'/27-02-2016

45- Ν. 4389/2016, «Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 94/Α/27-05-2016.

46- ΠΔ 336/1990: Σύσταση Γενικών Δ/νσεων Μονάδας Σχεδιασμού - Ανάλυσης Πολιτικής στο ΥΠΕΘΟ και ΥΑ 55/ΔΙΟΑΔ4(ΦΕΚ Β 4 1993): Αρμοδιότητες Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού κ.λπ. του ΥΠΕΘΟ.

47- Π.Δ. 315/1993, Α1 §1 (ΦΕΚ Α 135)

48- Π.Δ. 400/1993, Α1§2 (ΦΕΚ Α 170)

49- ΠΟΛ- Δ6Α 1069061 ΕΞ 2.5.2014, “Καθορισμός των αρμοδιοτήτων της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου του Υπουργείου Οικονομικών”, Πηγή Διαδικτύου:

<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/18767>, Πρόσβαση: 15/06/2016.

50- Πρακτικό, Διαρκής Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης, Περίοδος Η', Σύνοδος Α', Βουλή των Ελλήνων(1994).

51- ΟΚΕ : Προτάσεις της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής, στο νέο κύκλο «Στρατηγικής» της Λισαβόνας 2007-2013

- 52- ΟΟΣΑ : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, Επιθεωρήσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ, Ελλάδα -Επιθεώρηση Κεντρικής Διοίκησης, εκδόσεις ΟΟΣΑ, 2012. Πηγή Διαδικτύου: http://www.keepeek.com/DigitalAssetManagement/oecd/governance/oecd-publicgovernance-reviews_9789264179158-el.
- 53- Ο νόμος Σκανδαλίδη-Μπένου, Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α΄ 44/11.02.2004) διαθέσιμος στον δικτυακό τόπο της Βουλής των Ελλήνων www.parliament.gr.
- 54- ΥΔΜΗΔ, έγγραφο αριθμ. ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29.04.2013 «Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου «Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας».
- 55-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ-ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ - ΔΙΠΠΑ/Φ.4/οικ. 7323 – «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)», Αθήνα 05-04-2006
- 56-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ-ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ -ΔΙΠΠΑ/Φ.10/οικ. 2813, «Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας», Αθήνα 23-01-2008
- 57- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης -Δελτίο τύπου, 9.10.2012.
- 58- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οδηγός για τον Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας, Απρίλιος 2013, Πηγή Διαδικτύου : <http://www.ydmed.gov.gr/wpcontent/uploads/min/OdigosGiaTaPerigrammataTheseonErgasias.pdf>.
- 59- EC, “Working together for Europe’s future – Integrated guidelines for growth and jobs(2005-2008), 2005
- 60- EFQM (1999), The EFQM Excellence Model, European Foundation for Quality Management, Brussels.
- 61- ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΩΝ 2011 -2014 ΕΛΛΑΔΑ - ΕΣΠΑ, Πηγή διαδικτύου: https://www.espa.gr/elibrary/E9niko_Proγραμμα_Metarru9misewn_2011_14.pdf.
- 62- OECD (1990), Public Management Developments Survey, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
- 63- OECD (1993), Public Management Developments Survey, OECD Paris.
- 64- OECD (2000), Government of the Future, OECD Paris.
- 65- OECD, 1997a, “In search of results: performance management practices”, Paris, PUMA/OECD.
- 66- OECD (1997), Issues and Developments in Public Management: Survey 1996– 1997, Perspectives, II Governing within the Limits, III The Challenge, III Public Management Initiatives in OECD Member Countries, III1 Summary of Developments.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1* ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

2* Ν. 1892/1990 – Άρθρο 80

3* Ν. 1943/1991 – Άρθρα 1-4

4* Ν. 2880/2001- Άρθρα 1-4

5* Ν. 3230/04

**6* ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ : ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΜΕ ΑΡ. ΠΡΩΤ.: ΔΠΔ/Φ.4/οικ.5270/07**

7* ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” 2005-2007

(ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ)

8* Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ 2007-2013

(ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ)

1* ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEIO UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΘΕΜΑ: “Ο ρόλος του Δημόσιου Μάνατζμεντ στις διαρθρωτικές αλλαγές του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα ”

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, χρησιμοποιείται ως ερευνητικό εργαλείο στα πλαίσια της εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής στο Πάντειο Πανεπιστήμιο - Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Αποσκοπεί στην εξέταση των παραγόντων εκείνων που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, αλλά και στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων εκείνων που θα βοηθήσουν στη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Η μεθοδολογία της έρευνας, βασίζεται στη δημιουργία και τον έλεγχο ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, το οποίο περιλαμβάνει τις κυριότερες μεταβλητές που επιδρούν άμεσα ή έμμεσα, στην απόδοση του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις διοικητικές δομές, στο στρατηγικό σχεδιασμό και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ενδεικτικό δείγμα της εν λόγω έρευνας αποτελούν υπάλληλοι και στελέχη από διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και ειδικότερα από υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών και της ΓΓΔΕ.

Η όλη έρευνα καλύπτεται από εχεμύθεια και ανωνυμία, αφού οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιούνται είναι επιστημονικά πιστοποιημένες.

Παρακαλώ να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, στηριζόμενοι στις δικές σας προσωπικές εκτιμήσεις.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία και τον χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωση του παρόντος.

Με εκτίμηση,

Βασιλάκη Αγγελική

ΠΡΟΣΟΧΗ: Παρακαλούμε σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις, επιλέγοντας έναν αριθμό από το 1 έως το 7.

Επεξήγηση της Κλίμακας: 1 = Καθόλου, 2 = Πολύ λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Αδιάφορο, 5 = Πολύ, 6 = Αρκετά πολύ, 7 = Απόλυτα ή

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ αρκετά, 3 = Διαφωνώ λίγο, 4 = Αδιάφορο, 5 = Συμφωνώ λίγο, 6 = Συμφωνώ αρκετά, 7 = Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα 1: “ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ”

Πόσο καλά επιτελούνται από το δημόσιο εργασιακό σας φορέα οι παρακάτω δραστηριότητες:

	Καθόλου					Απόλυτα	
1. Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε έχει ξεκάθαρη στοχοθεσία για τις επιτελούμενες εργασίες;	1	2	3	4	5	6	7
2. Η Διοίκηση αναζητά ενεργά καινοτόμες ιδέες για την υλοποίηση των στόχων της;	1	2	3	4	5	6	7
3. Η υπηρεσία σας αναζητά συνεχώς τρόπους βελτίωσης των λειτουργικών της διαδικασιών για τη μείωση του κόστους;	1	2	3	4	5	6	7
4. Η Διοίκηση της υπηρεσίας σας παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχει επιφέρει;	1	2	3	4	5	6	7
5. Εάν τα αποτελέσματα μιας αλλαγής δεν είναι τα επιθυμητά από τη Διοίκηση, μετά τον εντοπισμό τους γίνονται διορθωτικές κινήσεις;	1	2	3	4	5	6	7
6. Θεωρείτε αποτελεσματική τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας σας;	1	2	3	4	5	6	7
7. Υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες στις δομές της Διοίκησης της υπηρεσίας σας;	1	2	3	4	5	6	7
8. Με τις διαρθρωτικές αλλαγές που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, στον εργασιακό σας φορέα, πιστεύετε ότι έχει επιτευχθεί βελτίωση των οργανωτικών δομών της;	1	2	3	4	5	6	7

Ενότητα 2: “ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ”

Πόσο καλά επιτυγχάνει ο δημόσιος εργασιακός σας φορέας σήμερα απ’ ότι στο παρελθόν, να υλοποιήσει τους παρακάτω στόχους:

	Καθόλου					Απόλυτα	
1. Καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.	1	2	3	4	5	6	7
2. Καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.	1	2	3	4	5	6	7
3. Μείωση των λειτουργικών δαπανών.	1	2	3	4	5	6	7
4. Μείωση της γραφειοκρατίας.	1	2	3	4	5	6	7
5. Αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.	1	2	3	4	5	6	7
6. Μεγαλύτερη διαφάνεια στις αποφάσεις της διοίκησης.	1	2	3	4	5	6	7
7. Μείωση της διαφθοράς και της αναξιοκρατίας.	1	2	3	4	5	6	7
8. Θεωρείτε ότι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας σας είναι εξειδικευμένοι στο αντικείμενο ευθύνης τους;	1	2	3	4	5	6	7

9. Οι υπάλληλοι προκειμένου να διεκπεραιώσουν οποιαδήποτε εργασία υπόκεινται στις εγκύκλιες οδηγίες και ποτέ δεν παρεκκλίνουν αυτών.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Ενότητα 3: “ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω:

	Καθόλου							Απόλυτα						
1. Γνωρίζετε τα εργασιακά σας καθήκοντα (σε ότι αφορά την θέση που κατέχετε);	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Ασχολείστε με εργασίες που δεν εμπίπτουν στο εργασιακό σας αντικείμενο και στην στοχοθεσία που σας έχει τεθεί;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Υπάρχουν αντικρουόμενες εντολές από ιεραρχικά ανώτερες βαθμίδες;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Δέχετε “άτυπες” παρεμβάσεις κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Νοιώθετε παραγωγικός-η, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Εάν είχατε ισχυρότερα κίνητρα (μεγαλύτερες χρηματικές απολαβές- ανάλογες της απόδοσής σας, βαθμολογική ανέλιξη κ.λπ.) θα εκτελούσατε πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά σας;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Έχετε την αίσθηση της επιτυχίας για την εργασία σας;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Υπάρχει σύνδεση της επίτευξης στόχων με την αύξηση των αποδοχών σας;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Γνωρίζετε περιπτώσεις διαφθοράς στον χώρο που εργάζεστε;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Εισπράττετε την εκτίμηση των συναδέλφων σας;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Εισπράττετε την εκτίμηση των πολιτών;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

Ενότητα 4: “ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω :

	Καθόλου							Απόλυτα						
1. Στην υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, οι αποφάσεις τείνουν να λαμβάνονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Τα μεσαία και χαμηλότερα στελέχη έχουν σημαντική αυτονομία;	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Πόσο σημαντικές πιστεύετε ότι είναι για την	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

αναδιάρθρωση του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι αλλαγές στη <u>νοοτροπία</u> της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;							
4. Νοιώθετε ότι είσαστε μέρος μιας ομάδας;	1	2	3	4	5	6	7
5. Θεωρείτε την εργασία σας δημιουργική;	1	2	3	4	5	6	7
6. Οι αποδοχές σας σε σχέση με τα τυπικά σας προσόντα είναι ικανοποιητικές;	1	2	3	4	5	6	7
7. Οι αποδοχές σας σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρετε είναι ικανοποιητικές;	1	2	3	4	5	6	7
8. Η υπηρεσία στην οποία εργάζεστε, προσφέρει σημαντικές προοπτικές εξέλιξης;	1	2	3	4	5	6	7
9. Νοιώθετε ικανοποιημένος,-η, με την ασφάλεια/σιγουριά που σας παρέχεται από την εργασία σας;	1	2	3	4	5	6	7

Ενότητα 5: “ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ”

Παρακαλούμε δώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για τα παρακάτω :

	Διαφωνώ απόλυτα							Συμφωνώ απόλυτα							
1. Η τακτική και προγραμματισμένη επιμόρφωση όλων των δημοσίων υπαλλήλων, πιστεύετε ότι θα βοηθήσει στην ενίσχυση της απόδοσής τους;	1	2	3	4	5	6	7								
2. Πόσο σημαντικό πιστεύετε ότι είναι να γίνεται τουλάχιστον ετήσια αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων;	1	2	3	4	5	6	7								
3. Πιστεύετε ότι η δίκαιη - ορθή αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, θα επηρεάσει θετικά την αποδοτικότητά τους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους;	1	2	3	4	5	6	7								
4. Δεδομένου ότι δεν έχει τεθεί σε όλους τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα συγκεκριμένη στοχοθεσία, πιστεύετε ότι η ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση, θα αξιολογηθούν αμερόληπτα και αξιοκρατικά;	1	2	3	4	5	6	7								
5. Εάν δοθούν προτυποποιημένες, βάση ISO, διαδικασίες εκτέλεσης εργασιών ανά θέση εργασίας και συγκεκριμένη στοχοθεσία για αυτές, πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης τουλάχιστον της ποσοτικής αποδοτικότητας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων θα είναι πιο αξιόπιστη;	1	2	3	4	5	6	7								
6. Η αξιολόγηση της ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, πιστεύετε ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια;	1	2	3	4	5	6	7								
7. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση <u>των υπαλλήλων</u> του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;	1	2	3	4	5	6	7								
8. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση <u>των προϊσταμένων</u> όλων των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θα πρέπει να	1	2	3	4	5	6	7								

πραγματοποιείται από το Α.Σ.Ε.Π.;							
9. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε οι υφιστάμενοι υπάλληλοι να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους;	1	2	3	4	5	6	7
10. Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε ηθική επιβράβευση;	1	2	3	4	5	6	7
11. Η θετική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε οικονομική επιβράβευση;	1	2	3	4	5	6	7
12. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε μείωση των αποδοχών τους;	1	2	3	4	5	6	7
13. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε απόλυση ;	1	2	3	4	5	6	7
14. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, θα πρέπει κατά τη γνώμη σας να οδηγεί σε σταδιακή μείωση των αποδοχών και σε επανειλημμένη υποτροπή σε απόλυση;	1	2	3	4	5	6	7
15. Η αρνητική αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, δεν θα πρέπει να οδηγεί σε καμιά ποινή.	1	2	3	4	5	6	7
16. Πιστεύετε ότι με την αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, καθώς και την ορθότερη αξιολόγηση των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτό, θα έχουμε μελλοντικά ένα πιο λειτουργικό και αξιόπιστο δημόσιο τομέα;	1	2	3	4	5	6	7

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία, σημειώνοντας X στο αντίστοιχο κενό:

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ:

.....

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ: 18-24 ετών 25-34 ετών 35-44 ετών 45-54 ετών 55-65 ετών

ΜΟΡΦΩΣΗ: ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΤΕΙ ΑΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

ΣΠΟΥΔΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΑΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ: ΝΑΙ ΟΧΙ

ΕΙΣΑΣΤΕ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ:

Με μόνιμη σχέση εργασίας Με σύμβαση αορίστου χρόνου Με σύμβαση έργου

Τίποτε από τα παραπάνω

ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΣΛΗΦΘΕΙ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ:

Μέσω ΑΣΕΠ Με γραπτό διαγωνισμό του Φορέα Άλλο.....

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ:

ΕΥΘΥΝΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠ/ΛΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ ΑΛΛΟ

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:

Λιγότερο από 2 έτη 2-5 έτη 6-11 έτη 11-15 έτη 16-20 έτη

Περισσότερο από 20 έτη

Σας ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας!

2* Ν. 1892/1990 – Άρθρο 80

ΑΡΘΡΟ 80: Σύσταση μονάδων στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής

1. Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και του αρμόδιου κατά περίπτωση υπουργού, συνιστώνται στα υπουργεία μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής.

2. Σκοπός των συνιστώμενων μονάδων είναι η ενίσχυση του επιτελικού έργου των αρμόδιων υπουργείων στη στρατηγική σχεδίαση, χάραξη, παρακολούθηση και αξιολόγηση της δημόσιας πολιτικής στον τομέα ευθύνης τους, η τεχνική υποστήριξη των καθ' ύλην αρμόδιων υπηρεσιών των υπουργείων στην ιεράρχηση των στόχων τους και τη λειτουργική διασύνδεσή τους με τη γενική κυβερνητική πολιτική, η πρακτική εναρμόνιση και συνοχή της λειτουργίας των υπουργείων μέσω της προγραμματικής ενότητας των δραστηριοτήτων τους, η σχεδίαση ανανεωτικών πρωτοβουλιών και η συνολική αξιολόγηση των επί μέρους τομέων της ακολουθούμενης δημόσιας πολιτικής.

3. Οι μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής υπάγονται απευθείας στον αρμόδιο υπουργό, ο οποίος καθορίζει τις κατευθύνσεις και τους γενικούς στόχους του έργου τους. Οι Υπουργοί Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών από κοινού μπορούν να αναθέτουν στις μονάδες στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής των υπουργείων τη μελέτη θεμάτων της γενικότερης κυβερνητικής πολιτικής που προϋποθέτουν διυπουργικές προσεγγίσεις.

4. Οι συνιστώμενες μονάδες στελεχώνονται από μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, από αποσπώμενους σ' αυτές υπαλλήλους φορέων του δημόσιου τομέα, ιδιαίτερης εμπειρίας και γνώσης, και από ειδικό επιστημονικό προσωπικό, που προσλαμβάνεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Στο προσωπικό των μονάδων στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής χορηγείται ειδικό επίδομα προσέλευσης και παραμονής κατά τις διατάξεις του άρθρου 39 του Ν. 1836/1989.

5. Σε κάθε μονάδα στρατηγικού σχεδιασμού και ανάλυσης πολιτικής συνιστάται μία θέση προϊσταμένου διευθυντή. Η θέση αυτή καλύπτεται με ειδικό επιστήμονα που προσλαμβάνεται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου διάρκειας τριών ετών, που μπορεί να ανανεώνεται. Μπορεί επίσης να καλύπτεται με απόσπαση υπαλλήλου φορέα του δημόσιου τομέα ή με ανάθεση καθηκόντων σε μόνιμο ή με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλο του οικείου υπουργείου. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται η συνδρομή των

προσόντων της παρ. 1 του άρθρου 26 του Π.Δ. 194/1988(ΦΕΚ 84/Α/1988).

6. Στη Γενική Γραμματεία Τύπου και Πληροφοριών του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης συνιστάται:

α. Μονάδα Τραπέζης Πληροφοριών του και β. Μονάδα Κρατικής Ταινιοθήκης.

Η στελέχωση των μονάδων αυτών γίνεται με προεδρικό διάταγμα προτάσει των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης και Οικονομικών. Την ευθύνη του τρόπου οργάνωσης των πιο πάνω μονάδων την έχει η Γενική Γραμματεία Τύπου και Πληροφοριών.

7α. Οι αρμοδιότητες, που προβλέπονται στα τμήματα τύπου και δημοσίων σχέσεων των νομαρχιών, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Π.Δ. 41/89 (ΦΕΚ 19Α/89), και αφορούν στους τομείς ενημέρωσης, πληροφόρησης και επικοινωνίας για τις κρατικές υπηρεσίες, την κάλυψη γεγονότων γενικού ενδιαφέροντος, τις σχέσεις με τον τοπικό τύπο και τη ραδιοτηλεόραση, ως και την πλήρη ενημέρωση του νομάρχη και της κεντρικής υπηρεσίας της Γενικής Γραμματείας Τύπου και Πληροφοριών, μεταφέρονται στο εξής στα κατά τόπους γραφεία τύπου και πληροφοριών των νομαρχιών ως και του Υπουργείου Μακεδονίας - Θράκης, που έχουν συσταθεί και λειτουργούν βάσει των κειμένων της Γενικής Γραμματείας Τύπου και Πληροφοριών. Οι αρμοδιότητες δημοσίων σχέσεων, η μέριμνα για την οργάνωση επίσημων τελετών, ως και οι σχέσεις με τους αντιπροσώπους ξένων κρατών, παραμένουν στο τμήμα δημοσίων σχέσεων των νομαρχιών.

β. Με αποφάσεις της Γενικής Γραμματείας Τύπου και Πληροφοριών καθορίζονται ο τρόπος λειτουργίας, η διάρθρωση και τοποθέτηση του προσωπικού, ο ορισμός προϊσταμένου και κάθε άλλη λειτουργική αρμοδιότητα των γραφείων τύπου και πληροφοριών.

γ. Η διοικητική και οικονομική εποπτεία των γραφείων τύπου και πληροφοριών εσωτερικού ασκείται αποκλειστικά από τη Γενική Γραμματεία Τύπου και Πληροφοριών. Ο έλεγχος της λειτουργίας και της αποδοτικότητάς τους ως υπηρεσιακής μονάδας ανήκει στον αρμόδιο Υπουργό Μακεδονίας - Θράκης και στους νομάρχες, όπως ισχύει για τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες όλων των υπουργείων.

3* Ν. 1943/1991 – Άρθρα 1-4

Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

Εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης

Άρθρο 1

Πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού

1. Για τη μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση μέτρων καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, βελτίωσης των μεθόδων και διαδικασιών, αύξησης της παραγωγικότητας, αναβάθμισης του προσωπικού, προσαρμογής των οργανωτικών δομών, αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημόσιου τομέα, καταρτίζεται κάθε τρία χρόνια πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας, το οποίο εγκρίνεται από τη Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Στο πρόγραμμα αναφέρονται οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα συστήματα ορθολογικής οργάνωσης, λειτουργίας και στελέχωσης και θα προβλέπονται τα μέσα που απαιτούνται για την πραγμάτωση των ανωτέρω σκοπών.

2. Το, κατά την παράγραφο 1, πρόγραμμα καταρτίζεται από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης σε συνεργασία με όλα τα υπουργεία και με τη συμμετοχή των Α.Ε.Ι. της ημεδαπής, φορέων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και ειδικών επιστημόνων, εκπροσώπων των παραγωγικών τάξεων και επαγγελματικών οργανώσεων, συναφών με το αντικείμενο του κάθε υπουργείου.

Στο πρόγραμμα καθορίζονται οι στόχοι που εξειδικεύονται για κάθε υπουργείο και για τα εποπτευόμενα απ' αυτό ν.π.δ.δ. και ν.π.ι.δ. του δημόσιου τομέα.

Το πρόγραμμα οριστικοποιείται το αργότερο το Σεπτέμβριο, με τη συνεργασία των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, εγκρίνεται από το Υπουργικό Συμβούλιο και κατατίθεται στη Βουλή για έγκριση τον Οκτώβριο κάθε

τρίτου έτους. Η οριστικοποίηση του προγράμματος γίνεται αφού ζητηθεί ή γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., της Γ.Σ.Ε.Ε., του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών. Το πρώτο πρόγραμμα θα καταρτισθεί εντός έτους από τη δημοσίευση του παρόντος.

3. Με αποφάσεις των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών μπορεί να ανατίθεται απευθείας σε εξειδικευμένα φυσικά ή νομικά πρόσωπα δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου, κατά παρέκκλιση τυχόν περιορισμών των κείμενων διατάξεων, η εκτέλεση μελετών ή εργασιών του προγράμματος της παραγράφου 1 του παρόντος και να καθορίζεται το ύψος της σχετικής αμοιβής. Με όμοιες αποφάσεις μπορεί να ανατίθενται μελέτες, έργα ή εργασίες που γίνονται στο πλαίσιο της προετοιμασίας της σχεδίασης και κατάρτισης του προγράμματος και σε υπαλλήλους ή λειτουργούς του δημόσιου τομέα ή σε συνιστώμενες προς τούτο ειδικές επιτροπές και με αμοιβή ή αποζημίωση που καθορίζεται, κατά παρέκκλιση των διατάξεων των ν. 1256/1982 και 1505/1984 ή άλλων περιοριστικών διατάξεων.

4. Η ευθύνη για την κατάρτιση και την παρακολούθηση της εφαρμογής του προγράμματος διοικητικού, εκσυγχρονισμού ανήκει, στη Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, σε συνεργασία με τις αντίστοιχες μονάδες σχεδιασμού των υπουργείων και τα τμήματα προγραμματισμού που συνιστώνται για το σκοπό αυτόν σ' όλες τις διευθύνσεις οργάνωσης και απλούστευσης διαδικασιών.

Άρθρο 2

Ειδικές εκθέσεις υπουργείων

Το Μάρτιο κάθε έτους τα υπουργεία αποστέλλουν στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης ειδική έκθεση για την πρόοδο του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και ειδικότερα για τις βελτιώσεις που συντελέστηκαν στο χώρο ευθύνης τους κατά το προηγούμενο έτος, ιδίως σε ό,τι αφορά στη μείωση της γραφειοκρατίας, τη βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημόσιου τομέα. Οι ειδικές εκθέσεις των υπουργείων κατατίθενται στη Βουλή τον Ιούνιο κάθε έτους από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης μαζί με συνοπτική σχετική έκθεση.

Άρθρο 3

Επιτροπή παρακολούθησης των εκσυγχρονιστικών μέτρων

1. Στην αρχή κάθε τακτικής βουλευτικής συνόδου, με εισήγηση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, η Κυβέρνηση προτείνει στη Βουλή τη σύσταση επιτροπής, κατά το άρθρο 44 του Κανονισμού της Βουλής, για τη μελέτη και συζήτηση των ειδικών εκθέσεων του άρθρου

2, σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής.

2. Η Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης επικουρεί την επιτροπή στην άσκηση του έργου της.

3. Όλες οι υπηρεσίες του Δημοσίου, των ν.π.δ.δ., των ο.τ.α. και των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα υποχρεούνται να παρέχουν στην επιτροπή οποιοδήποτε στοιχείο ή πληροφορία ζητηθεί.

Ο πρόεδρος της επιτροπής ζητεί τις πληροφορίες αυτές από τα αρμόδια υπουργεία για τις υπηρεσίες τους και τους εποπτευόμενους φορείς.

Άρθρο 4

Αναδιοργάνωση νομικών προσώπων του δημόσιου τομέα

1. Συνιστάται επιτροπή για την αναδιοργάνωση των νομικών προσώπων δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου του δημόσιου τομέα και ειδικότερα για τη μελέτη;

(α) της προσφορότερης, κατά περίπτωση, νομικής μορφής, (β) της σκοπιμότητας συγχώνευσης ή κατάργησης φορέων και μεταφοράς αρμοδιοτήτων τους σε άλλους φορείς, (γ) της καταλληλότερης χωροθέτησης με προοπτική την αποκέντρωση των κεντρικών διοικήσεων των φορέων και (δ) των κανόνων διοικητικής και οικονομικής λειτουργίας και διαχείρισης.

2. Η επιτροπή αποτελείται από:

(α) τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης, ως πρόεδρο, με αναπληρωτή το γενικό γραμματέα του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, (β) ένα (1) σύμβουλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, (γ) ένα (1) σύμβουλο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, (δ) δύο (2) καθηγητές Α.Ε.Ι. (διοικητικού δικαίου ή διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων), (ε) από ένα (1) γενικό διευθυντή ή διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της

Κυβέρνησης και του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, καθώς και έναν (1) εκπρόσωπο του Υπουργείου, που εποπτεύει τους οικείους φορείς, (στ) από έναν (1) εκπρόσωπο από κάθε αναγνωρισμένο στη Βουλή κόμμα που υποδεικνύεται από το οικείο κόμμα, (ζ) από έναν (1) εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., της Γ.Σ.Ε.Ε., του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών.

Αν κάποιο κόμμα ή συνδικαλιστική επαγγελματική οργάνωση δεν έχουν ορίσει εκπρόσωπο μέσα σε ένα μήνα από την αποστολή του σχετικού αιτήματος, η επιτροπή συγκροτείται και λειτουργεί νομίμως με τα υπόλοιπα μέλη.

3. Η επιτροπή συγκροτείται με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης. Με την ίδια απόφαση ορίζονται ως μέλη της γραμματείας της επιτροπής υπάλληλοι του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης, κλάδου ΠΕ με βαθμό Α', καθώς και η ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας, διοικητικής μέριμνας και γραμματειακής εξυπηρέτησης της Επιτροπής.

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Προεδρίας της Κυβέρνησης και Οικονομικών καθορίζεται η αποζημίωση των μελών της επιτροπής, πλην του Υπουργού, κατά παρέκκλιση των διατάξεων των ν. 1256/1982 και 1505/1984.

4. Το έργο της επιτροπής ολοκληρώνεται σε δύο (2) χρόνια. Για την πρόοδο των εργασιών η επιτροπή καταρτίζει σχετική έκθεση κάθε έξι μήνες. Οι διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 1 και της παραγρ. 3 του άρθρου 2 του παρόντος εφαρμόζονται αναλόγως.

5. Οι προτάσεις της επιτροπής υποβάλλονται από τον Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης στο Υπουργικό Συμβούλιο, το οποίο και αποφαινεται επ' αυτών.

6. Στο άρθρο 51 του ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101 Α') παράγραφος 1, περίπτωση γ), μετά τις λέξεις «και οργανισμούς», προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«καθώς και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου δημόσιου χαρακτήρα που επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς.»

- Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.



01000093001010000



139

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 9

30 Ιανουαρίου 2001

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 2880

Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.

**Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ
ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

1. Για τη διαρκή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης με την εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση και βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της, εκπονείται κάθε τρία (3) χρόνια από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ").

2. Το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" εγκρίνεται με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, ύστερα από εισήγηση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και γνώμη του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, και διαρθρώνεται ενδεικτικά σε πέντε υποπρογράμματα:

α) Υποπρόγραμμα, για τη βελτίωση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η βελτίωση της αναλογίας των πτυχιούχων υπαλλήλων στη σύνθεση της δημόσιας υπηρεσίας, η περιγραφή θέσεων εργασίας με αυξημένα προσόντα, η εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης, η παροχή κινήτρων αποδοτικότητας, η εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων.

β) Υποπρόγραμμα, για την επέκταση της χρήσης νέων τεχνολογιών και τη βελτίωση των υποδομών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η εισαγωγή της χρήσης δικτύων, η βελτίωση ή ανανέωση του πληροφοριακού εξοπλισμού και η βελτίωση των κτιριακών υποδομών.

γ) Υποπρόγραμμα, για την αναπροσαρμογή και βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών και μεθόδων, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως: ο έλεγχος των παραγόμενων αποτελεσμάτων, η κωδικοποίηση και απλούστευση της νομοθεσίας, η βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, η διοικητική αναδιάρθρωση.

δ) Υποπρόγραμμα, για τη βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης με τον πολίτη, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η διαφάνεια στη διοικητική δράση, η διευκρίνιση αρ-

μοδιοτήτων, η ενίσχυση της πληροφόρησης των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ε) Υποπρόγραμμα, για την παροχή τεχνικής βοήθειας στους φορείς πραγματοποίησης των έργων και των ενεργειών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η εκπόνηση μελετών και η ανάθεση της διαχείρισης ή της αξιολόγησής τους.

3. Το Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" εξειδικεύεται, μετά την έγκρισή του, σε Κεντρικά Επιχειρησιακά Προγράμματα και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα.

4. Τα Κεντρικά Επιχειρησιακά Προγράμματα αποτελούν την, κατά Υπουργείο και τους εποπτευόμενους από αυτό φορείς ή και κατά νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), εξειδίκευση των στόχων των υποπρογραμμάτων και των μέτρων του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ", εκπονούνται από το αρμόδιο Υπουργείο ή Ν.Π.Δ.Δ. και εγκρίνονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού.

5. Τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα αποτελούν την, κατά Περιφέρεια και τους υπαγόμενους σε αυτήν Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμίδας, εξειδίκευση των στόχων των υποπρογραμμάτων και των μέτρων του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ", εκπονούνται από την αρμόδια Περιφέρεια και εγκρίνονται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετά από εισήγηση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας και γνώμη του Περιφερειακού Συμβουλίου.

6. Στα Κεντρικά και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα περιλαμβάνονται και όλα τα μέτρα ή και τα έργα και οι ενέργειες, που αφορούν τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και έχουν προγραμματιστεί να εκτελεστούν ή εκτελούνται, ανεξαρτήτως αν χρηματοδοτούνται από τους πόρους που προβλέπονται στο άρθρο 3.

7. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, που εκδίδεται ύστερα από εισήγηση της Κεντρικής Επιτροπής Παρακολούθησης του επόμενου άρθρου, κατανέμονται οι πόροι του άρθρου 3 στα Κεντρικά και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα, ανά υποπρόγραμμα και μέτρο.

8. Η έναρξη των έργων και των ενεργειών στα μέτρα των συγκεκριμένων Κεντρικών και Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων διενεργείται με απόφαση της οικείας

Επιτροπής Παρακολούθησης του επόμενου άρθρου. Με την απόφαση ένταξης ορίζεται ο φορέας πραγματοποίησης, το ύψος της χρηματοδότησης, το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης του έργου ή της ενέργειας και οι όροι υπό τους οποίους διενεργείται η ένταξη.

Άρθρο 2

1. Στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συγκροτείται Κεντρική Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ", που αποτελείται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ή τον οριζόμενο με απόφασή του αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο, και τους Προέδρους των Επιτροπών Παρακολούθησης των Κεντρικών και Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, καθώς και έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. ως μέλη.

2. Η Κεντρική Επιτροπή Παρακολούθησης είναι αρμόδια για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της εκτέλεσης και εφαρμογής των Κεντρικών και Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

3. Η Κεντρική Επιτροπή Παρακολούθησης υποβοηθείται στο έργο της από τη Γραμματεία του Προγράμματος, η οποία συστήνεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και υπάγεται απευθείας στον Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Με όμοια απόφαση καθορίζεται η διάρθρωση της Γραμματείας και ρυθμίζεται κάθε σχετικό θέμα για τη λειτουργία της. Για τη στελέχωση της Γραμματείας, τον ορισμό Προϊσταμένων της και την αμοιβή του προσωπικού της εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις των παραγράφων 2 έως και 7 του άρθρου 7 του ν. 2860/2000 (ΦΕΚ 251 Α'). Αντί των κοινών αποφάσεων που προβλέπονται στην παρ. 2 του άρθρου 7 του ανωτέρω νόμου, εκδίδεται απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Αντί της προβλεπόμενης από την παρ. 7 του άρθρου 7 του ανωτέρω νόμου κοινής απόφασης των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, εκδίδεται κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών.

4. Για κάθε Κεντρικό ή Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα συγκροτείται, με απόφαση του οικείου Υπουργού ή Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας, αντίστοιχα, Επιτροπή Παρακολούθησης του Προγράμματος. Η Επιτροπή Παρακολούθησης είναι αρμόδια για την ένταξη και απένταξη των έργων ή ενεργειών που χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα στα μέτρα του Προγράμματος και παρακολουθεί και ελέγχει την εκτέλεση και ολοκλήρωση του οικείου Επιχειρησιακού Προγράμματος. Για τη συγκρότηση της Επιτροπής και την αμοιβή των μελών της εφαρμόζονται οι διατάξεις της παρ. 18 του άρθρου 18 του ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107 Α').

Άρθρο 3

Πόροι του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" είναι:

α) Τακτικοί πόροι από τον Κρατικό Προϋπολογισμό που εγγράφονται κάθε έτος υπέρ του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ειδικά για το πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ".

β) Ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) του καθαρού ετήσιου οικονομικού αποτελέσματος των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης, το οποίο διατίθεται αποκλειστικά για

έργα ή ενέργειες του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" της αντίστοιχης Περιφέρειας που εντάσσονται στο οικείο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

γ) Χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

Άρθρο 4

Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, θεσπίζεται ο Κανονισμός Εφαρμογής του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ".

Με τον Κανονισμό καθορίζονται:

α) Η διαδικασία, ο τρόπος και ο χρόνος κατάρτισης του Προγράμματος, καθώς και των Κεντρικών και Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

β) Η διαδικασία μεταφοράς και ο τρόπος εγγραφής των πιστώσεων στο Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθώς και η διαδικασία και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για τη μεταφορά των πιστώσεων στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες, καθώς και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και η διαδικασία για τη μεταφορά των χρηματοδοτήσεων προς τους φορείς που πραγματοποιούν τα έργα ή τις ενέργειες.

γ) Τα κριτήρια και η διαδικασία ένταξης των έργων ή των ενεργειών στα Κεντρικά και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα και οι δαπάνες που χρηματοδοτούνται (επιλέξιμες).

δ) Τα όργανα για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εκτέλεση των Κεντρικών και Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

ε) Ο τρόπος λειτουργίας της Κεντρικής Επιτροπής Παρακολούθησης και οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα της Γραμματείας.

στ) Ο τρόπος λειτουργίας των Επιτροπών Παρακολούθησης, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των μελών τους και κάθε θέμα σχετικό με την εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος άρθρου.

Άρθρο 5

1. Το ποσοστό από εννέα τοις εκατό (9%) της παραγράφου 15 του άρθρου 2 του ν. 2349/1995 (ΦΕΚ 224 Α') αυξάνεται σε είκοσι πέντε τοις εκατό (25%).

2. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομικών καθορίζονται οι δικαιούχοι του προϊόντος της αυξήσεως της προηγούμενης παραγράφου, το ύψος της ειδικής πρόσθετης αμοιβής, ο τρόπος καταβολής του και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή της παρούσας παραγράφου.

3. Το πρώτο εδάφιο της παρ. 3 του άρθρου 25 του ν. 2819/2000 (ΦΕΚ 84 Α') και η παρ. 6 του άρθρου 14 του ν. 2238/1994, όπως προστέθηκε με την παρ. 10 του άρθρου 10 του ν. 2459/1997 (ΦΕΚ 17 Α'), εφαρμόζονται αναλόγως για τις αποφάσεις που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότηση της προηγούμενης παραγράφου και για τα ποσά που χορηγούνται δυνάμει των διατάξεων αυτών.

Οι σχετικές πιστώσεις εγγράφονται στους προϋπολογισμούς των φορέων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και τακτοποιούνται απολογιστικώς από τα έσοδα της παραγράφου 1 του παρόντος.

5* Ν. 3230/04

ΝΟΜΟΣ 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Σκοπός - Ορισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Άρθρο 2

Πεδίο εφαρμογής

1. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β βαθμού.

2. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορεί να εφαρμόζονται οι διατάξεις αυτές και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Άρθρο 3

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

1. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

- α) Με απόφαση του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορά γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
- β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.
- γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.
- δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.

2. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίηση τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.

Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

3. Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

4. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

5. Η διαδικασία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται και για τις Περιφέρειες.

Άρθρο 4

Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων η πορεία υλοποίησης των στόχων. Εάν επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους.

Οι στόχοι, συνολικά ή καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ιδιότροπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

Άρθρο 5

Δείκτες μέτρησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.

2. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

4. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 6

Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας

1. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

2. Επίσης, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας για κάθε Περιφέρεια, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

3. Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά.

4. Με τα προεδρικά διατάγματα των παραγράφων 1 και 2 καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η εσωτερική διάρθρωση των ανωτέρω υπηρεσιών, θέματα στελέχωσης τους και η εν γένει λειτουργία τους.

Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα μπορεί να καταργούνται ή αναδιαρθρώνονται οργανικές μονάδες του οικείου Υπουργείου, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές της μονάδας ποιότητας και αποδοτικότητας ή να μεταφέρονται αρμοδιότητες από άλλες οργανικές μονάδες του ίδιου Υπουργείου στην ανωτέρω μονάδα.

5. Οι προαναφερόμενες μονάδες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Άρθρο 7

Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

1. Η υφιστάμενη μονάδα αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετονομάζεται σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

2. Η αρμοδιότητα της συνίσταται στην έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και στον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Υπουργούς ή φορείς. Επίσης, έχει την ευθύνη διατύπωσης της έκθεσης, που προβλέπεται από την παρ. 5 του άρθρου 6, και φροντίζει για τη συλλογή, κωδικοποίηση και επεξεργασία των σχετικών εκθέσεων, που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των Υπουργείων και των Ο.Τ.Α.

3. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω Τμήματα:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών. Στις αρμοδιότητες των εν λόγω Τμημάτων ανήκουν:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

- Η σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Η διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών.
- Η εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισης τους στις ανάγκες των πολιτών.

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών

- Η συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.
- Η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επεξεργασία τους, καθώς και η έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων.
- Η αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Η συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και η εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες.
- Η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.
- Η εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους.

4. Οι προϊστάμενοι των Τμημάτων της Διεύθυνσης Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης προέρχονται από τον κλάδο ΠΕ Διοικητικής Οργάνωσης.

Η αναδιάρθρωση της ανωτέρω Διεύθυνσης μπορεί να γίνεται με το προεδρικό διάταγμα που προβλέπεται από τη διάταξη της παρ. 4 του άρθρου 6.

5. Καταργούνται οι διατάξεις του Π.Δ. 315/1993 "Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης", κατά το μέρος που αφορούν τις αρμοδιότητες της Μονάδας Αποδοτικότητας.

Άρθρο 8

Ειδικές ρυθμίσεις για τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού

1. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που εκδίδεται μετά από απόφαση της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) ή αντιστοίχως της Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.), καθορίζονται οι Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις του άρθρου 5. Η γνώμη παρέχεται εντός διμήνου, αφότου ζητηθεί.

Εάν η προθεσμία παρέλθει άπρακτη, η απόφαση εκδίδεται και χωρίς τη γνώμη αυτή. Στην υπουργική απόφαση αυτή εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι δείκτες και η διάρκεια της μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

2. Οι Ο.Τ.Α. μπορούν να προσθέτουν και άλλους δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες. Οι τυχόν προσθήκες γίνονται με απόφαση του νομαρχιακού, δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου του οικείου Ο.Τ.Α. και δεν μπορούν να αναιρούν ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις της υπουργικής απόφασης της προηγούμενης παραγράφου.

3. Τα δημοτικά, κοινοτικά και νομαρχιακά συμβούλια με απόφαση τους ορίζουν ή συνιστούν την υπηρεσιακή μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

4. Οι προαναφερόμενες υπηρεσίες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων και σε ετήσια βάση έκθεση απολογισμού της δράσης τους. Οι εκθέσεις αποτελεσμάτων κοινοποιούνται, αρμοδίως, στο νομαρχιακό, δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο, σε ένα μήνα από την υποβολή τους. Οι ανωτέρω εκθέσεις διαβιβάζονται στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., κατά περίπτωση, στη Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Η παράλειψη της διαβίβασης στην ανωτέρω Διεύθυνση συνεπάγεται τις προβλεπόμενες από το άρθρο 7 παρ. 5 α' και β' του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 198 Α') ποινές προστίμου.

Άρθρο 9

Αξιοποίηση αποτελεσμάτων- Βράβευση υπηρεσιών

1. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όπως αυτή καθορίζεται με την κοινή υπουργική απόφαση που προβλέπεται από το άρθρο 5 και τη διαβίβαση των εκθέσεων αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων, που προβλέπονται από τα άρθρα 6 παρ. 5 και 8 παρ. 4, συντάσσεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σχετική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Η έκθεση αυτή διαβιβάζεται στον Πρωθυπουργό, στον Πρόεδρο της Βουλής, στους αρμόδιους ή εποπτεύοντες Υπουργούς, στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού τους οποίους αφορά.

2. Στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους, απονέμονται ειδικά βραβεία.

3. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζεται το όργανο, η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και βράβευσης, το είδος των βραβείων ως και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 10

Απλούστευση διαδικασίας εκδόσεως διοικητικών πράξεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

1. Με αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, οι οποίες δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μπορεί να απλουστεύεται η προβλεπόμενη διαδικασία εκδόσεως διοικητικών πράξεων, ιδίως με καθορισμό προθεσμίας εκδόσεως τους ή με σύντμηση της ήδη προβλεπόμενης προθεσμίας, με την κατάργηση πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών που προβλέπεται να υποβάλλονται για την απόδειξη γεγονότων ή εννόμων σχέσεων, με την αντικατάσταση τέτοιων πιστοποιητικών ή δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, καθώς και με την υποχρέωση της υπηρεσίας που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης να αναζητά η ίδια πιστοποιητικά ή δικαιολογητικά, που εκδίδονται από άλλες υπηρεσίες εφόσον συναινεί το πρόσωπο που το αφορούν.

2. Η απαίτηση υποβολής πιστοποιητικών ή άλλων δικαιολογητικών από υπηρεσίες του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α, για την έκδοση διοικητικής πράξης, επιτρέπεται μόνον εφόσον αυτά προβλέπονται σε διατάξεις νόμων ή άλλων κανονιστικών πράξεων της Διοίκησης.

3. Στις περιπτώσεις που πιστοποιητικά ή άλλα δικαιολογητικά αντικαθίστανται κατά τα ανωτέρω με υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, η υπηρεσία στην οποία κατατέθηκαν οι δηλώσεις, υποχρεούται να διενεργεί δειγματοληπτικό έλεγχο, σε τουλάχιστον πέντε επί τοις εκατό (5%) των δηλώσεων που υποβλήθηκαν κατά το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο. Εάν διαπιστωθεί κατά τον υποχρεωτικό ή άλλο έλεγχο, ότι δηλώθηκαν ψευδή γεγονότα ή απεκρύβησαν αληθινά, ανεξάρτητα από την επιβολή των κυρώσεων της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, η σχετική διοικητική πράξη ανακαλείται αμέσως.

4. Με όμοιες αποφάσεις καθορίζονται επίσης οι διοικητικές πράξεις οι οποίες τεκμαίρεται ότι έχουν εκδοθεί σύμφωνα με το σχετικό αίτημα, εάν έχει παρέλθει άπρακτη συγκεκριμένη προθεσμία από την υποβολή την αίτησης και υπό την προϋπόθεση ότι οι σχετικές πράξεις δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με τις αποφάσεις αυτές καθορίζονται και οι τρόποι ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων τρίτων. Στις περιπτώσεις πράξεων των οποίων η έκδοση τεκμαίρεται κατά τα ανωτέρω, ο πολίτης μπορεί να ζητήσει σχετική βεβαίωση από την αρμόδια για την έκδοση της πράξης διοικητική αρχή.

5. Διοικητικές πράξεις για την έκδοση των οποίων απαιτείται σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία η έκδοση πιστοποιητικών, η διατύπωση γνώμης, ή η έκδοση άλλης διοικητικής πράξης από υπηρεσία διαφορετική εκείνης που είναι αρμόδια για την έκδοση της τελικής πράξης, μπορεί να εκδίδονται ύστερα από συνδιάσκεψη των υπηρεσιών που είναι αρμόδιες για την έκδοση των επί μέρους πιστοποιητικών, γνώμων ή άλλων διοικητικών πράξεων. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται οι όροι, οι προϋποθέσεις και η διαδικασία της συνδιάσκεψης, και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των κατά περίπτωση

αρμόδιων Υπουργών, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι διοικητικές πράξεις που εκδίδονται με τη διαδικασία της συνδιάσκεψης.

6. Η περίπτωση γ' της παραγράφου 6 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α') αντικαθίσταται ως εξής:

«γ. Οι αιτήσεις, προσφορές και δικαιολογητικά συμμετοχής στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού με οποιαδήποτε σχέση, στους διαγωνισμούς ή διαδικασίες ανάθεσης δημόσιων έργων, μελετών, προμηθειών, παροχής υπηρεσιών ή σε άλλους δημόσιους διαγωνισμούς, οι οποίοι πραγματοποιούνται βάσει προκήρυξης, εξαιρούνται από τις διατάξεις των παραγράφων 3 και 4 μόνο στην περίπτωση που ορίζεται από ειδικές διατάξεις, ή την οικεία προκήρυξη ή πρόσκληση συμμετοχής με βάση ειδική αιτιολογία».

7. Στην παρ. 3 του άρθρου 14 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290 Α'/28.12.1998) προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Τα έγγραφα που διακινούνται με τηλεομοιοτυπία μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμίδας επιτρέπεται να επικυρώνονται από τον εξουσιοδοτούμενο υπάλληλο της υπηρεσίας προς την οποία αποστέλλονται και να έχουν ισχύ ακριβούς αντιγράφου».

8. Υπηρεσίες του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. εφόσον διαθέτουν την απαραίτητη ηλεκτρονική υποδομή οφείλουν να διακινούν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο έγγραφα, των οποίων επιτρέπεται, κατά τις κείμενες διατάξεις η διακίνηση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, χωρίς ψηφιακή υπογραφή.

Άρθρο 11

Διεκπεραίωση υποθέσεων από τη Διοίκηση

1. Η διάταξη της παρ. 1 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" ΦΕΚ 45 Α79.3.1999 αντικαθίσταται και συμπληρώνεται ως εξής:

«Οι διοικητικές αρχές, όταν υποβάλλονται αιτήσεις, οφείλουν να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των ενδιαφερομένων και να αποφαινούνται για τα αιτήματα τους μέσα στην προθεσμία που τυχόν καθορίζεται από τις σχετικές διατάξεις, αλλιώς μέσα σε προθεσμία πενήντα (50) ημερών. Η προθεσμία αρχίζει από την υποβολή της αίτησης στην αρμόδια υπηρεσία. Αν η αίτηση υποβληθεί σε αναρμόδια υπηρεσία, η υπηρεσία αυτή οφείλει, μέσα σε τρεις (3) ημέρες, να τη διαβιβάσει στην αρμόδια υπηρεσία και να γνωστοποιήσει τούτο στον ενδιαφερόμενο. Στην περίπτωση αυτή η προθεσμία αρχίζει από τότε που περιήλθε η αίτηση στην αρμόδια υπηρεσία. Για υποθέσεις αρμοδιότητας περισσότερων υπηρεσιών, η προθεσμία του πρώτου εδαφίου παρατείνεται κατά δέκα (10) ακόμη ημέρες».

2. Η παρ. 6 του άρθρου 5 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«6. Η χρονική προθεσμία για τη χορήγηση εγγράφων κατά τις παραγράφους 1 και 2 ή την αιτιολογημένη απόρριψη της σχετικής αίτησης του πολίτη είναι είκοσι (20) ημέρες».

3. Η παρ. 3 του άρθρου 4 του Ν. 2690/1999 αντικαθίσταται ως εξής:

«Οι υπηρεσίες απαλλάσσονται από τις κατά την παράγραφο 1 υποχρεώσεις αν το αίτημα είναι εμφανώς παράλογο, αόριστο, ακατάληπτο ή επαναλαμβάνεται κατά τρόπο καταχρηστικό».

4. Το Κ.Ε.Π. οφείλει να διαβιβάζει στην αρμόδια υπηρεσία τις υποβληθείσες σ' αυτό αιτήσεις εντός της επομένης από της υποβολής τους ημέρας.

5. Στο πρώτο εδάφιο της παρ. 8 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 2α του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999 προστίθεται διάταξη ως εξής:

«Για τον καθορισμό του ύψους του καταβλητέου χρηματικού ποσού λαμβάνονται υπόψη ιδίως:

- α. το χρονικό διάστημα της καθυστέρησης για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης,
- β. το μέγεθος της περιουσιακής ζημίας και της ηθικής βλάβης που προκλήθηκε από την καθυστέρηση,
- γ. οι συνθήκες στις οποίες οφείλεται η καθυστέρηση».

6. Το τέταρτο εδάφιο της παρ. 13 του άρθρου 5 του Ν. 1943/1991, όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 2β του άρθρου δεύτερου του Ν. 2690/1999, αντικαθίσταται ως εξής:

«Τα σχετικά θέματα εισηγούνται στην Επιτροπή υπάλληλοι του αυτού ως άνω Υπουργείου που ορίζονται κάθε φορά από τον καθ' ύλην αρμόδιο Γενικό Διευθυντή».

7. Στο τέλος της παραγράφου 4 του άρθρου 3 του Ν. 2690/1999 "Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις" προστίθεται εδάφιο ως εξής:

«Αιτήσεις για έκδοση διοικητικής πράξης που υποβάλλονται μέσω Κ.Ε.Π. τα οποία έχουν την ευθύνη ελέγχου των στοιχείων της ταυτότητας, θεωρείται ότι υποβάλλονται αυτοπροσώπως στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης υπηρεσία».

Άρθρο 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

1. Μόνιμοι υπάλληλοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι που είναι γονείς ή έχουν την επιμέλεια ατόμων με αναπηρίες, τα οποία φοιτούν σε σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εφόσον δεν υπάρχει δυνατότητα μετεγγραφής σε άλλη σχολή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η οποία εδρεύει στην πόλη όπου υπηρετεί ο γονέας ή ο έχων την επιμέλεια του ατόμου με αναπηρίες, μπορούν να αποσπώνται σε δημόσιες υπηρεσίες,

Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, στις πόλεις όπου σπουδάζουν αυτά τα άτομα με αναπηρίες, για χρονικό διάστημα ίσο με το χρόνο φοίτησης και μέχρι δύο (2) το πολύ εξάμηνα μετά τη λήξη του.

2. Το τέταρτο εδάφιο της παραγράφου 14 του άρθρου 10 του Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220 Α') τροποποιείται ως εξής:

«Κάθε άλλη γενική ή ειδική διάταξη που επιτρέπει την απόσπαση, μετάθεση ή μετάταξη από τις περιοχές αυτές καταργείται, με εξαίρεση τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 48 του Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ50Α') και τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 20 του Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α'), που προβλέπουν την απόσπαση υπαλλήλων των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και την απόσπαση δημοσίων υπαλλήλων ή υπαλλήλων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης για το χρόνο της φοίτησης τους στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης».

3. Η απαιτούμενη από τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 7 και της παρ. 1 του άρθρου 8 του Ν. 3051/2002 βεβαίωση της επιθεώρησης εργασίας για το είδος της παρασχεθείσας εργασίας, όταν η προϋπηρεσία του υποψηφίου έχει διανυθεί στον ιδιωτικό τομέα, καταργείται για τις προκηρύξεις που εκδίδονται από τη δημοσίευση του παρόντος και εφεξής.

4. Το πρώτο εδάφιο της παρ. 21 του άρθρου 20 του Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180 Α'), όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 9 του Ν. 3189/2003 (ΦΕΚ 243 Α'), αντικαθίσταται ως εξής:

«Σύζυγος ή ένα τέκνο Ελλήνων πολιτών, οι οποίοι φονεύθηκαν συνεπεία τρομοκρατικής πράξης, είτε αυτή στρεφόταν εναντίον τους, είτε εναντίον άλλων, προσλαμβάνεται στο Δημόσιο και στα νομικά πρόσωπα της παρ. 1 του άρθρου 14 του Ν. 2190/1994, όπως αυτή αντικαταστάθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 2527/ 1997, καθώς και στους φορείς της παρ. 3 του άρθρου 1 του Ν. 2527/1997, καθ' υπέρβαση του προβλεπόμενου από την προκήρυξη αριθμού θέσεων, εφόσον: α) επιτύχουν σε γραπτό διαγωνισμό ή β) καταταγούν σε πίνακα προτεραιότητας, σε σειρά πέραν του αριθμού των διοριστέων.

Το κατά το ανωτέρω δικαίωμα διορισμού παρέχεται και στα πρόσωπα τα οποία τραυματίστηκαν σοβαρώς, συνεπεία τρομοκρατικής πράξης.

Στην περίπτωση που τα πρόσωπα του προηγούμενου εδαφίου δεν επιθυμούν ή λόγοι υγείας δεν τους επιτρέπουν να ασκήσουν το δικαίωμα διορισμού της παρούσας διάταξης, αυτό μεταβιβάζεται στο σύζυγο ή σε ένα τέκνο τους».

5. Υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, οι οποίοι κατέχουν ή αποκτούν τίτλο σπουδών ανώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην οποία ανήκει η θέση την οποία κατέχουν, επιτρέπεται να μετατάσσονται σε κενή θέση αντίστοιχης εκπαιδευτικής βαθμίδας του τίτλου σπουδών που κατέχουν, εφόσον ο τίτλος σπουδών τους προβλέπεται ή αντιστοιχεί σε κλάδο ή ειδικότητα της υπηρεσίας τους.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει κενή θέση, η μετάταξη γίνεται σε συνιστώμενη με την πράξη μετάταξης προσωποπαγή θέση, ειδικότητας αντίστοιχης του τίτλου σπουδών που κατέχει ο μετατασσόμενος ή παρεμφερούς με τους υπάρχοντες κλάδους μόνιμου προσωπικού, ύστερα από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, με δέσμευση κενής θέσης μόνιμου προσωπικού. Οι προσωποπαγείς θέσεις καταργούνται αυτοδίκαια με την κατά οποιονδήποτε τρόπο

αποχώρηση αυτών που την κατέχουν. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις των άρθρων 70 - 73 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν. 2683/1999).

6. Η διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 2683/1999 για τη διάρκεια των αναρρωτικών αδειών των μόνιμων υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. εφαρμόζεται ανάλογα και στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των Ν.Π.Δ.Δ.

Οι άδειες στο προσωπικό αυτό χορηγούνται ύστερα από γνωμάτευση της οικείας υγειονομικής επιτροπής, σύμφωνα με τα οριζόμενα στα άρθρα 55 και 56 του Ν. 2683/1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).

7. Βραχυχρόνιες αναρρωτικές άδειες:

Οι βραχυχρόνιες αναρρωτικές άδειες στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των λοιπών Ν.Π.Δ.Δ. χορηγούνται κατ' ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων των παραγράφων 2, 3 και 4 του άρθρου 55 του Ν. 2683/1999 (Υπαλληλικός Κώδικας).

8. Για την αξιολόγηση του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού εφαρμόζονται ανάλογα οι διατάξεις που διέπουν το μόνιμο προσωπικό του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.

9. Η παρ. 14 του άρθρου 31 του Ν. 3013/2002 αντικαθίσταται ως εξής:

«14. Στις προβλεπόμενες, από τις οικείες οργανικές διατάξεις, θέσεις με βαθμό Διευθυντή των φορέων της παραγράφου 2, προστίθεται από μία θέση βαθμού Διευθυντή εκτός βαθμολογικής κλίμακας για όλους τους κλάδους Π Ε ή ΤΕ με αντίστοιχη μείωση μίας (1) θέσεως των ενιαίων βαθμών, ενός έκτων κλάδων αυτών».

10. Οι δημόσιες υπηρεσίες, τα Ν.Π.Δ.Δ. και οι Ο.Τ.Α. υποχρεούνται να λαμβάνουν όλα τα αναγκαία μέτρα για την εξασφάλιση της προσβασιμότητας και των λοιπών διευκολύνσεων για τα άτομα με αναπηρίες στους χώρους λειτουργίας τους.

Με αποφάσεις των αρμόδιων κατά περίπτωση οργάνων, συνιστώνται στους οικείους οργανισμούς υπηρεσιακές μονάδες σε επίπεδο Τμήματος ή Γραφείου, με κύρια αρμοδιότητα την προώθηση και παρακολούθηση των πάσης φύσεως ενεργειών, για την άμεση συμμόρφωση προς την υποχρέωση της προηγούμενης παραγράφου.

Με την ίδια απόφαση καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η αριθμητική σύνθεση, κατά κλάδο ή ειδικότητα του αναγκαίου για τη στελέχωση της μονάδας αυτής προσωπικού, στο πλαίσιο του υπηρετούντος προσωπικού.

Άρθρο 13

Έναρξη ισχύος

Οι διατάξεις του νόμου αυτού ισχύουν από τη δημοσίευση του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεση του ως νόμου του Κράτους.

6* ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ : ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΜΕ ΑΡ.. ΠΡΩΤ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/07

Θέμα: Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)

Με την παρούσα εγκύκλιο παρέχεται η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις. Συνοπτικά, τα βήματα που την απαρτίζουν και παρουσιάζονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους, είναι τα ακόλουθα:

1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

- I. Διαμόρφωση Οράματος
- II. Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής
- III. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)
- IV. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών

2. Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής **Balanced Scorecard)**

- I. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων
- II. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων
- III. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών
- IV. Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση

Επισημαίνεται ότι με τη συγκεκριμένη εγκύκλιο επιχειρείται ο συσχετισμός και η ενσωμάτωση, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο Στρατηγικής Διοίκησης σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στα άρθρα 1 & 3 του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11.2.2004), των όσων αναλύθηκαν στις με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 (Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων), ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 (Μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης) και ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 (Σύνταξη και Υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων) εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.).

Σε ό,τι αφορά στη δομή της παρούσας εγκυκλίου, στην ενότητα (I) προσδιορίζονται οι μονάδες των Δημοσίων Οργανώσεων που είναι αρμόδιες για την υλοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Στην ενότητα

(II) παρατίθενται οι ορισμοί των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους της εγκυκλίου ενώ στην ενότητα (III) παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθείται για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης. Τέλος, στην ενότητα (IV) παρέχονται γενικού τύπου οδηγίες αναφορικά με την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του ν. 3230/2004.

I. Αρμόδιες Μονάδες

Σύμφωνα με το άρθρο 6, παρ. 3 του ν. 3230/2004, στα Υπουργεία και τις Περιφέρειες της χώρας, αρμόδιες να προβούν στις ενέργειες που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, οι οποίες συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα κατ' εξουσιοδότηση των παρ. 1-2 του ως άνω άρθρου και νόμου.

Επισημαίνεται ότι σε όσα Υπουργεία δεν υφίστανται μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας, καθώς και στις λοιπές Οργανώσεις του Δημόσιου Τομέα στις οποίες εφαρμόζεται το Σύστημα Στοχοθεσίας αλλά δεν προβλέπεται η σύσταση μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Ανεξάρτητες Αρχές, Αυτοτελείς Υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ., Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού), αρμόδιες για το Στρατηγικό Προγραμματισμό είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού χωρίς να αποκλείεται η συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες της οικείας Δημόσιας Οργάνωσης, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές των μονάδων Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

Ειδικά όσον αφορά στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται οι διατάξεις περί δεικτών μέτρησης κατόπιν εκδόσεως Απόφασης του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το άρθρο 8, αρ. 1 & 3 του ν. 3230/2004, αρμόδια για την υποβολή προτάσεων Στρατηγικού Προγραμματισμού είναι η υπηρεσιακή μονάδα που, με απόφαση των δημοτικών, κοινοτικών και νομαρχιακών συμβουλίων, ορίζεται ή συνιστάται για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Επισημαίνεται ότι και πριν από την έκδοση της εν λόγω απόφασης δεν αναιρείται, σε καμία περίπτωση, η δυνατότητα των ανωτέρω Δημοσίων Υπηρεσιών να προβούν στην ενεργοποίηση των διατάξεων του ν.3230/2004.

II. Επεξήγηση Εννοιών

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους της παρούσας εγκυκλίου είναι σαφείς και κατανοητοί, παρατίθεται

κατάλογος των σχετικών ορισμών:

- ❖ **Όραμα:** το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο του πως η Δημόσια Οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα (σε χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη).
- ❖ **Αποστολή:** ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, συνήθως, μια γραπτή αποτύπωση του οράματός της.
- ❖ **Στόχοι:** οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.
- ❖ **Στρατηγικά Ζητήματα:** τα εγγενή, ενδοδιοικητικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Δημόσιας Οργάνωσης σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.
- ❖ **Στρατηγική:** έκφραση του τι πρέπει να κάνει μια Δημόσια Οργάνωση, με τη μορφή προγραμμάτων δράσης, προκειμένου από ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο παρόν να φθάσει σε ένα άλλο συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο μέλλον επιτυγχάνοντας τους στόχους της.
- ❖ **Δείκτης Μέτρησης:** το ενδεικτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) μιας Δημόσιας Οργάνωσης.
- ❖ **Τιμή-Στόχος:** επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) που πρέπει να επιτευχθεί.
- ❖ **Στρατηγικό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη (βλ. Σχήμα 2).
- ❖ **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα (1) έως τρία (3) έτη (βλ. Σχήμα 2).
- ❖ **Πρόγραμμα Δράσης:** πρωτοβουλίες ή σχέδια που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των Στρατηγικών Προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Διευθύνσεων ή Τμημάτων και έχουν, συνήθως, διάρκεια μέχρι ένα (1) έτος (βλ. Σχήμα 2).

- ❖ **Στρατηγική Διοίκηση:** το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας Οργάνωσης. Περιλαμβάνει Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση.

III. Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης

Σύμφωνα με το άρθρο 3, παρ. 1 του ν. 3230/2004, οι προτεραιότητες πολιτικής παρέμβασης στους τομείς πολιτικής που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο, εξειδικεύονται με ευθύνη κάθε Υπουργού (ή οργάνου διοίκησης) στο πεδίο των αρμοδιοτήτων του στο πλαίσιο σχεδίασης και ανάπτυξης ενός συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης που αναφέρεται σε όλο το φάσμα αυτών.

Το προτεινόμενο πρότυπο ανάπτυξης συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης αποτυπώνεται στο σχήμα της επόμενης σελίδας, με κύριο χαρακτηριστικό τη διαδραστική επικοινωνία μεταξύ των επί μέρους βημάτων:

A. Διαμόρφωση Στρατηγικής

1. Όραμα Δημόσιας Οργάνωσης

Όραμα είναι ένα σύνολο ιδανικών και πεποιθήσεων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες της Δημόσιας Οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση. Είναι μια έννοια προσανατολισμού σε σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση αλλά και που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεχούς ενεργοποίησης του συνόλου της Οργάνωσης της οποίας τη μελλοντική δομή και λειτουργία καθορίζει.

Ταυτόχρονα:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους
- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό προσανατολισμό
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- Διευκολύνει τη “μετάφραση” των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές, λειτουργικά καταναεμημένες αρμοδιότητες

Για να χαρακτηριστεί το όραμα αποτελεσματικό θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας Ι: Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Οράματος

Εύκολα μεταδόμενο και κοινοποιήσιμο (σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης)	✓
Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο	✓
Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους	✓
Επιθυμητό(από όλους τους μετόχους)	✓
Μετρήσιμο και εφικτό	✓
Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) και χρονικά προσδιορισμένο	✓

2. Αποστολή της Δημόσιας Οργάνωσης

Η Αποστολή προσδιορίζει τον κύριο σκοπό λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τον υπέρτατο λόγο ύπαρξής της όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η Αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο της Δημόσιας Οργάνωσης και το μεταφέρει σε όλους τους μετόχους της, ιδίως δε στους υπαλλήλους της. Συνηθέστατα, η Αποστολή αποτελεί τη γραπτή διατύπωση του Οράματος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ωστόσο, είναι σαφές ότι συχνά η ύπαρξη κάθε Δημόσιας Οργάνωσης απαντά σε ανάγκες που είχαν αναγνωριστεί πολλά χρόνια πριν και με βάση διαφορετική κοινωνική πραγματικότητα ακόμα κι αν, πολλές φορές, η φύση των προβλημάτων του η Δημόσια Οργάνωση καλείται να επιλύσει παραμένει αναλλοίωτη στην πάροδο του χρόνου, αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι ο τρόπος δράσης έχει διαφοροποιηθεί, κυρίως, λόγω της εισδοχής νέων τεχνολογιών στην καθημερινή μας πραγματικότητα. Υπάρχουν, ως εκ τούτου, ποικίλες περιπτώσεις που οι εξελίξεις επιβάλλουν την επικαιροποίηση ή ακόμα και τη δραστική αλλαγή της Αποστολής ώστε να συμπεριλαμβάνει τις νέες προκλήσεις και ανάγκες που διαμορφώνονται στο παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η Αποστολή μιας Δημόσιας Οργάνωσης για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να περιγράφεται σε δύο με τρεις προτάσεις και να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις που παρατίθενται με τη μορφή πίνακα:

Πίνακας II: Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη σύνταξη της Αποστολής μιας Δημόσιας Οργάνωσης

Σαφής και Απλή αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη , ώστε να αντανakλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής	✓
Εμπνέει αλλαγές , ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης	✓
Μακροπρόθεσμη , ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια. Καθώς οι στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια μεταβάλλονται, η Αποστολή θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο λίθο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας τη κοινή βάση που θα εξυπηρετεί τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων για το πεδίο δραστηριοποίησής του και τις λειτουργίες που θα έχει.	✓
Επικοινωνιακή , με χρήση απλής γλώσσας και όχι ορολογίας ξένης προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σαφώς καθορισμένη Αποστολή γνωστοποιείται και μεταδίδεται με περισσότερη ευκολία και επιτυχία όχι μόνον στο προσωπικό αλλά και γενικότερα στους μετόχους στα πεδία άσκησης πολιτικής της Δημόσιας Οργάνωσης.	✓

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού της Αποστολής θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών(βλ. πίνακα III):

Πίνακας III

A/A	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1	Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Οργάνωσης;	
2	Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες/προβλήματα των πολιτών η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη δημιουργία και λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης	
3	Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές από τη Δημόσια Οργάνωση;	
4	Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η Δημόσια Οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών;	

Στο τέλος της παρούσας εγκυκλίου επισυνάπτεται Υπόδειγμα Προτύπου Σύνταξης Αποστολής.

3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου (ή το οικείο όργανο διοίκησης), αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης –όπως αυτό έχει ήδη προσδιοριστεί σε προηγούμενο στάδιο- σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό –σε πρώτη φάση- των Στρατηγικών Προβλημάτων της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει –σε δεύτερη φάση- η ανάπτυξη, επί τη βάση των Στρατηγικών Προβλημάτων, της Στρατηγικής που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά Δυνατά και Αδύνατα Σημεία μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις Ευκαιρίες και στις Απειλές που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω Δημόσιας Οργάνωσης, αποβλέποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων Στρατηγικών Προβλημάτων που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και

2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων Στρατηγικών Επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω Στρατηγικών Προβλημάτων.

Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα κάτωθι:

➤ **Δυνατό Σημείο** θεωρείται ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.

➤ **Αδύνατο Σημείο** είναι ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.

➤ **Ευκαιρία** είναι η **εξωτερική** (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.

➤ **Απειλή** θεωρείται η εξωτερική περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμευσης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα Δυνατά Σημεία

και τα Αδύνατα Σημεία της Δημόσιας Οργάνωσης όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εν λόγω Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Ηγεσία
- Σαφήνεια Οράματος/Αποστολής
- Αξίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης
- Οργανωτική Δομή της Δημόσιας Οργάνωσης
- Υλικοτεχνική Υποδομή
- Διατιθέμενοι Πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας
- Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι Ευκαιρίες και οι Απειλές ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της Δημόσιας Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρηματοδοτικά Προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία
- Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Απαιτήσεις-Ανάγκες «Πελατών»
- Δημογραφικές Μεταβολές
- Κοινωνικές Συνθήκες-Τάσεις
- Νομικό Πλαίσιο
- Πολιτικές Συγκυρίες-Πολιτική Βούληση

Για την καταγραφή των Δυνατών Σημείων, Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών και Απειλών που έχουν προσδιορισθεί, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας του παραρτήματος με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στοιχείων Ανάλυσης S.W.O.T.».

Με την ολοκλήρωση της ως άνω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των Δυνατών Σημείων, Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών και Απειλών που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε -με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Δημόσιας Οργάνωσης να επισημανθούν τα

πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι Στρατηγικοί Προβληματισμοί που άπτονται της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης και για την ομαδοποιημένη καταγραφή των οποίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο επισυναπτόμενος στο παράρτημα πίνακας με τίτλο «Υπόδειγμα Πίνακα Καταγραφής Στρατηγικών Προβληματισμών». Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων Στρατηγικών Προβληματισμών για τη Δημόσια Οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες **Στρατηγικών Επιλογών** αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. και σύμφωνα με τα όσα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΔΥΝΑΤΟ ΣΗΜΕΙΟ συνδιασμός ↓ συνδιασμός	μετατροπή ΑΔΥΝΑΤΟ ΣΗΜΕΙΟ Ελαχιστοποίηση/ Εξαφάνιση
ΕΥΚΑΙΡΙΑ	μετατροπή ΑΠΕΙΛΗ

Πιο αναλυτικά, οι βασικές Στρατηγικές Επιλογές μιας Δημόσιας Οργάνωσης, όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες:

- Συνδυασμό Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.
- Μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.
- Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία τους ως άνω κατευθυντήριους άξονες, οι βασικές Στρατηγικές Επιλογές μιας Δημόσιας Οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

- Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Ευκαιριών: χρησιμοποίηση των Δυνατών Σημείων της Δημόσιας Οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας Ευκαιρίας μέσω διαμορφούμενων συνδυασμών/συνεργειών
 - Στρατηγικές Δυνατών Σημείων-Απειλών: χρησιμοποίηση των Δυνατών Σημείων της Δημόσιας Οργάνωσης με στόχο τον περιορισμό/εξάλειψη κάποιας Απειλής
 - Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών: μετατροπή-βελτίωση Αδύνατων Σημείων μέσα από την αξιοποίηση κάποιας Ευκαιρίας
 - Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων-Απειλών: περιορισμός/εξάλειψη Αδύνατων Σημείων υπό το πρίσμα ρεαλιστικών Απειλών
- Σχηματικά, οι προαναφερθείσες Στρατηγικές Επιλογές αποδίδονται στον ακόλουθο πίνακα:

Δυνατά σημεία**Αδύνατα σημεία**

Ευκαιρίες	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων- Ευκαιριών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων- Ευκαιριών
Απειλές	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων- Απειλών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων- Απειλών

- * Τι μπορούμε να κάνουμε για να αξιοποιήσουμε-ενδυναμώσουμε το.....Δυνατό Σημείο;
- * Τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε-αντιπαρέλθουμε το.....Αδύνατο Σημείο;
- * Τι μπορούμε να κάνουμε για να εκμεταλλευθούμε την.....Ευκαιρία;
- * Τι μπορούμε να κάνουμε για να ελαχιστοποιήσουμε-εξαφανίσουμε τον.....Κίνδυνο;

B. Εφαρμογή Στρατηγικής

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της Στρατηγικής που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για την ενδεδειγμένη παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

1. Κριτήρια Επιλογής Μεθόδου για την Εφαρμογή Στρατηγικής σε Δημόσια Οργάνωση

Η μέθοδος που επιλέχθηκε βασίζεται στην τεχνική Balanced Scorecard(Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης), ένα Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης προσανατολισμένο στα Αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας Δημόσιας Οργάνωσης με το Όραμα, την Αποστολή και τη Στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην υιοθέτηση -με παραλλαγές για τη διασφάλιση της καλύτερης προσαρμογής της στις ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας

Διοίκησης- της εν λόγω τεχνικής είναι:

- Η εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Σκανδιναβικές χώρες)
- Η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού Δεικτών Μέτρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αποφυγή της σύγχυσης που μπορεί να προέλθει είτε από την υπερπληθώρα «δεδομένων» είτε από την έλλειψη συγκεκριμένου προσανατολισμού και επιδιώξεων των Δεικτών Μέτρησης που επιλέχθηκαν.
- Η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης Στρατηγικών, Δεικτών Μέτρησης και αναμενόμενων Αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης και σε διαφορετικές επιχειρησιακές παραμέτρους (π.χ. Εσωτερικές Διαδικασίες, Οικονομικά κλπ).
- Η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης καθώς και στην αποσαφήνιση των πεδίων στα οποία η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές της (π.χ. καλύτερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης) μέσω του πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων της.
- Η θέση σε ισχύ του Ν.3230/2004 που εισάγει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τις έννοιες της Διοίκησης μέσω Στόχων και της Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας περιγράφοντας τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του ελλείμματος Στρατηγικής Διοίκησης που παρατηρείται στις Δημόσιες Οργανώσεις της χώρας μας και στην –κατ' επέκταση- βελτίωση της άσκησης της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

2. Δομή της Balanced Scorecard

Η τεχνική Balanced Scorecard είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης υπό τέσσερεις (4) οπτικές γωνίες (βλ. Σχήμα 3):

- Οπτική Γωνία 1: Πολίτες (Τι πρέπει να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες;)
- Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες (Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Οργάνωση για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησής της;)
- Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση (Πως πρέπει να διατηρείται και να

ενισχύεται η ικανότητα της Οργάνωσης για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη;)

• Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι (Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της η Δημόσια Οργάνωση για να εκπληρώσει την Αποστολή της;)

Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει τρία (3) στάδια:

I. Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης

II. Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία

III. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων

Πιο αναλυτικά:

I. Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης: μια σαφής, ξεκάθαρη και λεπτομερής (με χρήση και ποσοτικών όρων όπου αυτό είναι δυνατόν) περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί η Δημόσια Οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο μέλλον (συνήθως με χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη). Η Δήλωση Προορισμού περιγράφει τη μελλοντική μορφή της Δημόσιας Οργάνωσης σε τέσσερις (4) κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω: Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση και Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι. Τονίζεται ότι η διατύπωση Δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης αφού προϋποθέτει, ως συστατικό στοιχείο της, την ύπαρξη συναίνεσης και κοινής θεώρησης τουλάχιστον σε επίπεδο στρατηγικών προθέσεων.

II. Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία: επιλογή των πιο σημαντικών-κομβικών δραστηριοτήτων (και των συνδεόμενων με αυτές αποτελεσμάτων), η εστίαση στη βραχυπρόθεσμη εφαρμογή των οποίων εξασφαλίζει ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους μεσο-μακροπρόθεσμους στόχους της, όπως αυτοί προδιαγράφηκαν στη Δήλωση Προορισμού. Οι Στρατηγικοί Στόχοι που επιλέγονται κατανέμονται σε τέσσερις (4) Οπτικές Γωνίες: Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση και Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι απαντούν στην ερώτηση τι θέλουμε να πετύχουμε σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Αποτελούν τον κατευθυντήριο άξονα για την εξειδίκευση της στρατηγικής της Δημόσιας Οργάνωσης και μέσο για την πλήρη ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης απόδοσης. Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, εκφράζοντας, ταυτόχρονα, τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ή

δράσεων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές ώστε να καταδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους.

III. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων: η σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης κατανεμημένων στις τέσσερις Οπτικές Γωνίες (που αναλύθηκαν ανωτέρω) και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, όπως στο Σχήμα 4της επόμενης σελίδας :

- Η Οπτική Γωνία 1: Πολίτες περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που εκφράζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα-εκροές της Δημόσιας Οργάνωσης για την υλοποίηση του οράματός της σε ό,τι αφορά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη.
- Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι σχέσεις που συνδέουν τους ως άνω Στρατηγικούς Στόχους με τους αντίστοιχους Στρατηγικούς Στόχους –θεωρούμενους ως εισροές- που αναφέρονται στις κρίσιμες ενδοδιοικητικές δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης (Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες).
- Ακολούθως, οι τελευταίοι συσχετίζονται με Στρατηγικούς Στόχους –θεωρούμενους ως εισροές- για την ανάπτυξη δράσεων σε επίπεδο άυλου κεφαλαίου της Δημόσιας Οργάνωσης (Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση) ώστε οι ως άνω διαδικασίες να εξελιχθούν βελτιωτικά.
- Με τη σειρά τους οι τελευταίοι συνδέονται με Στρατηγικούς Στόχους που αφορούν θέματα χρηματοδότησης και κατανομής πόρων (Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι) κι έχουν χαρακτήρα εισρών στο πλαίσιο ενός «συστήματος» που αποσκοπεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω των παρεχομένων υπηρεσιών για τον πολίτη.

Σελ.17 – ΣΧΗΜΑ

IV. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης - Καθορισμός Τιμών Στόχευσης: αναγνωρίζονται και κατασκευάζονται Δείκτες Μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στο όργανο διοίκησης να παρακολουθεί την πρόοδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

V. Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών: η εφαρμογή Προγραμμάτων -με συγκεκριμένη εναρκτήρια και καταληκτική ημερομηνία- που προσδιορίζουν τις δράσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι Στόχοι που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Οργάνωση.

VI. Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση: η διαδικασία που παρέχει στην ηγεσία (ή στο όργανο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης) όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το εφικτό ή μη των υπό εφαρμογή στρατηγικών καθώς και τη δυνατότητα επανακαθορισμού και αναθεώρησης αυτών ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες.

Με την αρ. 5, άρθρο 6 & αρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 και την με Α.Π.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας, προσδιορίζεται επακριβώς η διαδικασία ανατροφοδότησης μέσω της σύνταξης Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους μετρήσεις/αξιολογήσεις.

Επισημαίνεται ότι η ανωτέρω περιγραφή αναφέρεται στην ανάπτυξη της μεθόδου Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης για το σύνολο της Δημόσιας Οργάνωσης. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των Δημοσίων Οργανώσεων επιβάλλει ανάλογες μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων και Ατόμων-Υπαλλήλων, στο πλαίσιο της εφαρμογής του ν.3230/2004 που καθιερώνει το Σύστημα Διοίκησης με Στόχους καθώς και τη Μέτρηση της Αποδοτικότητας και της Αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Τα απαραίτητα συστατικά στοιχεία για την ανάπτυξη της Balanced Scorecard σε κάθε επίπεδο διοίκησης μιας Δημόσιας Οργάνωσης είναι τα ακόλουθα:

• Γενική Διεύθυνση:

1. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης που προέκυψαν από τους ετήσιους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης, σύμφωνα με το εδ. β), αρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

2. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης –σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία του άρθρου 1, αρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας- για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.

3. Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Γενικής Διεύθυνσης.

4. Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

• **Διεύθυνση:**

1. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης -όπως έχουν προσδιοριστεί από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης- σύμφωνα με τους ετήσιους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης (εδ. β,παρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και η με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
2. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
3. Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης (στο πλαίσιο ευρύτερων Επιχειρησιακών ή Στρατηγικών Προγραμμάτων) συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων της Διεύθυνσης.
4. Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

• **Τμήμα:**

1. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ετήσιων Στόχων του Τμήματος όπως αυτοί εξειδικεύτηκαν και επιμερίστηκαν από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του Τμήματος (εδ. β, αρ.1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).
2. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών Στόχευσης για την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των ετήσιων Στόχων του Τμήματος σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.
3. Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών με τη μορφή Προγραμμάτων Δράσης συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, που συμβάλλουν στην πραγμάτωση των ετήσιων Στόχων του Τμήματος.
4. Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

• **Υπάλληλος:**

1. Καθορισμός Ετήσιων Ατομικών Στόχων –από τον Προϊστάμενο του Τμήματος- που συμβάλλουν στην επίτευξη των Στόχων του Τμήματος, σύμφωνα με το εδ. δ), παρ. 1, άρθρο 3 του ν.3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 εγκύκλιο της Υπηρεσίας

μας.

2. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης και των αντίστοιχων Τιμών-Στόχευσης για την παρακολούθηση της επίτευξης των ετήσιων Ατομικών Στόχων σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 2 του ν. 3230/2004 και την με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.4.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

3. Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών με τη μορφή καθημερινών καθηκόντων-ενεργειών, συγκεκριμένης εναρκτήριας και καταληκτικής ημερομηνίας, στο πλαίσιο Προγραμμάτων Δράσης που λαμβάνουν χώρα σε επίπεδο Τμήματος.

4. Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5, άρθρο 6 & παρ. 4, άρθρο 8 του ν. 3230/2004 καθώς και στην με ΑΠ: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.9.2006 εγκύκλιο της Υπηρεσίας μας.

Αναλυτικά, σε ό,τι αφορά τις ως άνω οπτικές γωνίες:

1. Πολίτες

Η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ του πολίτη και της Δημόσιας Οργάνωσης αποτελεί συστατικό στοιχείο της εν λόγω οπτικής θεώρησης και μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερις (4) διαφορετικές διαστάσεις. Κάθε διάσταση απεικονίζει κι ένα διαφορετικό ρόλο του πολίτη στη σχέση του με τη Δημόσια Οργάνωση:

→ Πολίτης ως Πελάτης: δίνεται έμφαση στην ανταπόκριση της Δημόσιας Οργάνωσης στις προσδοκίες των πολιτών και στην παροχή της βέλτιστης ποιότητας υπηρεσιών

→ Πολίτης ως Ιδιοκτήτης: δίνεται έμφαση στην λογοδοσία των Δημοσίων Οργανώσεων προς τον φορολογούμενο πολίτη στο πλαίσιο της δέσμευσής τους για προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και της βέλτιστης χρήσης του δημοσίου χρήματος

→ Πολίτης ως Υποκείμενο Δικαίου: δίνεται έμφαση στην προστασία του πολίτη ως υποκειμένου δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, μέσω της ανάπτυξης δημόσιων πολιτικών πρόληψης και ενημέρωσης, με ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο της εφαρμογής τους και την ανατροφοδότηση που προκύπτει.

→ Πολίτης ως Συνεργάτης: δίνεται έμφαση στην ενεργό συμμετοχή του πολίτη - είτε σε ατομικό επίπεδο είτε ως μέλος οργανωμένων ομάδων -στην άσκηση των πολιτικών που αναπτύσσει η Δημόσια Οργάνωση.

Για κάθε έναν εκ των ανωτέρω ρόλων του πολίτη, η Δημόσια Οργάνωση ορίζει Στρατηγικούς Στόχους εμπνεόμενους από το όραμά της. Οι ορισθέντες στόχοι δεν πρέπει να είναι μονοδιάστατοι (ο πολίτης ως πελάτης) αλλά να εκτείνονται ισορροπημένα σε όλες τις πλευρές που χαρακτηρίζουν τη σχέση του πολίτη με τη Δημόσια Οργάνωση και αναλύθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο.

2. Εσωτερικές Διαδικασίες

Μετά τον καθορισμό των στόχων σε σχέση με την Οπτική Γωνία 1 για τους Πολίτες, η Δημόσια Οργάνωση εντοπίζει τις εσωτερικές εκείνες διαδικασίες που πρέπει να βελτιστοποιήσει προκειμένου να παρέχει στο κοινωνικό σύνολο τις προσδοκώμενες υπηρεσίες-αποτελέσματα.

Επισημαίνεται ότι οι στόχοι που καθορίζονται σε σχέση με τις εσωτερικές διαδικασίες, είναι δυνατό να οργανωθούν σε τέσσερις (4) ομάδες, με βάση τις τέσσερις (4) διαστάσεις-ρόλους του πολίτη που αναγνωρίστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εστίαση σε εκείνες τις διαδικασίες που είναι κρίσιμες για την παραγωγή αποτελεσμάτων σε κάθε μία εκ των ανωτέρω διαστάσεων της ιδιότητας του πολίτη.

3. Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι

Επισημαίνεται ότι στο Δημόσιο Τομέα, οι οικονομικοί πόροι μπορούν να γίνουν αντιληπτοί είτε ως μοχλοί στήριξης της επιτυχούς λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης είτε, αντίθετα, ως περιορισμοί στο πλαίσιο των οποίων η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αναπτύξει πολιτικές.

4. Μάθηση – Συνεχής Βελτίωση

Η εν λόγω θεώρηση αναφέρεται στη δυνατότητα μιας Δημόσιας Οργάνωσης να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς, κυρίως μέσω καινοτομιών.

Αντιπροσωπεύει τα άυλα κεφάλαια της Δημόσιας Οργάνωσης και περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που αναφέρονται σε:

- Ανθρώπινο Κεφάλαιο, κυρίως σε ό,τι σχετίζεται με θέματα εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης
- Πληροφορίες & Γνώση, όπως αυτές “σωρεύονται” μέσα από την άσκηση δημόσιων πολιτικών και την εν γένει λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης και αποτελούν αντικείμενο επεξεργασίας και αξιοποίησης (Διοίκηση Γνώσης)
- Οργανωσιακό Κεφάλαιο, ως έκφραση των πρακτικών και των διαδικασιών που η Δημόσια Οργάνωση υιοθετεί και που αναφέρονται στην εκτέλεση καθημερινών διοικητικών λειτουργιών.

3. Παράγοντες Αποτυχίας της τεχνικής Balanced Scorecard

Από τη μελέτη προηγούμενων εφαρμογών της τεχνικής Balanced Scorecard σε Δημόσιες Οργανώσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προέκυψαν τα ακόλουθα σημεία που συνιστούν εν δυνάμει παράγοντες αποτυχίας:

- Η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) Οπτικών Γωνιών όπως

παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου σε ιδιαίτερες περιπτώσεις Δημοσίων Οργανώσεων.

- Η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των Οπτικών Γωνιών ως αποτέλεσμα της διαδικασίας δημιουργίας Δεικτών Μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία εξ' αυτών.
- Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού Δεικτών Μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής –«από τη βάση προς την κορυφή» (bottom up) αντί «από την κορυφή προς τη βάση» (top down)- στον τρόπο προσδιορισμού τους.
- Υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός Balanced Scorecard με αποτέλεσμα ανεπαρκείς πόρους ή έλλειψη ανταπόκρισης των ανώτερων διοικητικών επιπέδων.
- Δυσκολία αντίληψης των συνεπειών από την απροσδόκητη διαφοροποίηση κάποιων από τις πολλαπλά αλληλεπιδρούσες μεταβλητές που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, λόγω ανεπαρκούς καθορισμού Δεικτών Μέτρησης.

Επισημαίνεται ότι το πρότυπο της τεχνικής Balanced Scorecard που αναλύθηκε ανωτέρω, επ' ουδενί δεν είναι περιοριστικό σε ό,τι αφορά τις παραμέτρους που συνυπολογίζει για να εξασφαλίσει την ισορροπημένη αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες κλπ), τα επίπεδα διοίκησης στα οποία μπορεί να εφαρμοστεί (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα) ή το βέλτιστο αριθμό Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας. Η κάθε Δημόσια Οργάνωση, αξιολογώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της, μπορεί να διαφοροποιήσει τις Οπτικές Γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς το εριεχόμενο τους. Κατ' ανάλογο τρόπο, μπορεί να εκτιμήσει την ποσότητα και την κατανομή των Δεικτών Μέτρησης που θεωρεί ως απαραίτητους για την πληρέστερη ενημέρωση σε σχέση με τις δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και το σκόπιμο ή μη της εφαρμογής της τεχνικής σε κάποιες από τις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα που απαρτίζουν τη Δημόσια Οργάνωση.

Τονίζεται, ωστόσο, ότι σύμφωνα με τα προκύπτοντα από τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική- πλέον αξιόπιστη λειτουργικά θεωρείται η εφαρμογή του εμπειρικού κανόνα «4 έως 5»: τέσσερις (4) έως πέντε (5) Οπτικές Γωνίες με τέσσερις (4) έως πέντε (5) Δείκτες

Μέτρησης για κάθε μια εξ αυτών, συνολικά, δηλαδή, είκοσι (20) με είκοσι πέντε (25) Δείκτες Μέτρησης για κάθε Balanced Scorecard, αριθμός που διασφαλίζει την ευχερή διαχείριση της πληροφόρησης που προέρχεται από τα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

IV. Γενικές Οδηγίες

Με αφορμή ερωτήματα που έχουν περιέλθει στην Υπηρεσία μας, σας γνωρίζουμε ότι είναι δυνατή η πιλοτική εφαρμογή των διατάξεων του ν. 3230/2004 που αφορούν στην καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων καθώς και στη χρησιμοποίηση των Δεικτών Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι αυτή που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις του ως άνω νόμου και διευκρινίζεται στις σχετικές εγκυκλίους της Υπηρεσίας μας, με τη διαφορά ότι η όλη διαδικασία είναι δυνατόν να μην επεκτείνεται στο σύνολο μιας Δημόσιας Οργάνωσης αλλά να αφορά μόνο συγκεκριμένες οργανικές μονάδες αυτής (π.χ. σε επίπεδο είτε μιας ή περισσότερων Γενικών Διευθύνσεων, είτε σε επίπεδο συγκεκριμένων Διευθύνσεων).

Επισημαίνεται, επίσης, ότι η μη άμεση εφαρμογή των προβλεπόμενων από την παρούσα εγκύκλιο καθώς και ο μη καθορισμός δεικτών μέτρησης δεν αναιρεί την υποχρέωση των Δημοσίων Οργανώσεων για έκδοση και εφαρμογή Απόφασης Στοχοθεσίας (βλ. σχετική εγκύκλιο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005).

Με βάση τα ανωτέρω, παρακαλούμε να προβείτε στις απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 1-9 του ν. 3230/2004. Υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με το άρθρο 3, αρ. 3, εδ. 3 του ν. 3230/2004, οι στόχοι κάθε Δημόσιας Οργάνωσης για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο ενώ η απόφαση Στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

Η παρούσα εγκύκλιος (σε μορφή αρχείου Acrobat Reader.pdf) βρίσκεται στο διαδικτυακό τόπο της Υπηρεσίας μας www.gsra.gr, στη διαδρομή Δημόσια Διοίκηση/ Εκσυγχρονισμός/ Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας/ Σύστημα Στοχοθεσίας. Για διευκρινίσεις επί του περιεχομένου της εγκυκλίου, οι ενδιαφερόμενες Υπηρεσίες θα απευθύνονται στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Οι Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των Υπουργείων, Γενικών και Ειδικών Γραμματειών, Περιφερειών, σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις/ Τμήματα Ποιότητας και Αποδοτικότητας, όπου υφίστανται, παρακαλούνται να κοινοποιήσουν την παρούσα

εγκύκλιο στις Διευθύνσεις Διοικητικού/ Προσωπικού των φορέων που εποπτεύουν καθώς επίσης, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας Ο.Τ.Α. του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού.

Ο Υπουργός

Προκόπιος Παυλόπουλος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Υπάρχουμε για να (κύριος σκοπός, ανάγκη εξυπηρέτησης ή επίλυσης προβλήματος).....

Για τους (κύριοι αποδέκτες υπηρεσιών).....

Με στόχο (κύριες υπηρεσίες που παρέχονται).....

Όστε να επιτυγχάνονται (μακροπρόθεσμα αποτελέσματα που μεταφράζονται σε επιτυχή λειτουργία του Φορέα).....

ΣΧ. ΣΕΛ. 26 ΚΑΙ 27

7* ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” 2005-2007

Διάρθρωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Πολιτεία 2005-2007»:

- Υποπρόγραμμα 1 : Εξυπηρέτηση Πολιτών και Επιχειρήσεων
 - ο Μέτρο 1.1. Ανάπτυξη και ενίσχυση των υπηρεσιών μιας στάσης.
 - ο Μέτρο 1.2. Εξυπηρέτηση Ειδικών Ομάδων Πολιτών.
 - ο Μέτρο 1.3. Άρση Διοικητικών Εμποδίων (Cut Red Tape) και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών.
- Υποπρόγραμμα 2 : Νέα συστήματα οργάνωσης και Διοίκησης Δημοσίων Υπηρεσιών.
 - ο Μέτρο 2.1. Αναδιοργάνωση Κεντρικής διοίκησης
 - ο Μέτρο 2.2. Ανασυγκρότηση της Αποκέντρωσης (Περιφέρεια).
 - ο Μέτρο 2.3. Διάκριση μεταξύ των επιτελικών και των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων.
 - ο Μέτρο 2.4. Καθιέρωση Συστημάτων ISO.
 - ο Μέτρο 2.5. Καθιέρωση συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας : Αυτο- αξιολόγηση Δημοσίων Οργανώσεων.
 - ο Μέτρο 2.6. Εφαρμογή Συστήματος Μέτρησης Απόδοσης Δημοσίων Οργανώσεων.
 - ο Μέτρο 2.7. Εισαγωγή Συστημάτων Στρατηγικού Προγραμματισμού στη Δημόσια Διοίκηση.
- Υποπρόγραμμα 3 : Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
 - ο Μέτρο 3.1. Ανάπτυξη πιστοποιημένων δικτυακών τόπων και διαδικτυακών πυλών.
 - ο Μέτρο 3.2. Ασφάλεια ψηφιακών συναλλαγών (Ηλεκτρονική αυθεντικοποίηση και διαχείριση ψηφιακών υπογραφών).
 - ο Μέτρο 3.3. Τυποποίηση της ψηφιακής συνεργασίας μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών (G2G-Διαλειτουργικότητα).
 - ο Μέτρο 3.4. Δημιουργία δικτυακών τόπων με προστιθέμενη αξία για Πολίτες και Επιχειρήσεις (ποιότητα περιεχομένου).
 - ο Μέτρο 3.5. Καινοτομίες στη Δημόσια Διοίκηση.
- Υποπρόγραμμα 4 : Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού 54
 - ο Μέτρο 4.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων – Σύστημα Προσλήψεων.
 - ο Μέτρο 4.2. Στοχευμένη Εκπαίδευση και Κατάρτιση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.
 - ο Μέτρο 4.3. Βελτίωση των Συστημάτων και Μεθοδολογιών Εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων
 - ο Μέτρο 4.4. Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Δημοσίων Υπαλλήλων.
 - ο Μέτρο 4.5. Ανασυγκρότηση Υπαλληλικού Σώματος.
- Υποπρόγραμμα 5 : Διαφάνεια και Αξίες Χρηστής Διακυβέρνησης
 - ο Μέτρο 5.1. Συμμετοχή των πολιτών και επιχειρήσεων στη λήψη αποφάσεων.
 - ο Μέτρο 5.2. Ανάπτυξη Αποτελεσματικού Θεσμικού Πλαισίου για τη διαφάνεια.
 - ο Μέτρο 5.3. Πολιτικές Επαγγελματικής Κοινωνικοποίησης.
 - ο Μέτρο 5.4. Μηχανισμοί Ελέγχου.
- Υποπρόγραμμα 6 : Διαχείριση Φυσικών Καταστροφών
 - ο Μέτρο 6.1. Βελτίωση της Υποδομής και Ενίσχυση της Λειτουργίας του

- Ενιαίου Ευρωπαϊκού Αριθμού Κλήσεων Έκτατης Ανάγκης (112).
- ο Μέτρο 6.2. Καθιέρωση Εθνικού Συστήματος Έγκαιρης Προειδοποίησης.
 - ο Μέτρο 6.3. Ανάπτυξη Βάσης Δεδομένων σε Εθνικό Επίπεδο για θέματα Πολιτικής Προστασίας.
 - ο Μέτρο 6.4. Βελτίωση Υποδομών των Υπηρεσιών Πολιτικής Προστασίας.
 - ο Μέτρο 6.5. Καθιέρωση Ενιαίου Συστήματος Εκπαίδευσης Στελεχών Πολιτικής Προστασίας.
- Υποπρόγραμμα 7 : Τεχνική Βοήθεια**564564

8* Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ 2007-2013

(ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ)

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

Αθήνα, Οκτώβριος 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΑ

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ7

1.1 Ανάλυση με γνώμονα τους στόχους της ΕΕ (Λισαβόνα, ΕΠΜ, ΟΚΓ)	7
1.1.1. Το πλαίσιο των Ευρωπαϊκών και των εθνικών πολιτικών	7
1.1.2. Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης.....	9
1.1.2.1. Η υφιστάμενη κατάσταση σε ότι αφορά τη διοικητική ικανότητα.....	9
1.1.2.1.α Εισαγωγή.....	9
1.1.2.1.β Ανθρώπινο δυναμικό.....	10
1.1.2.1.γ Κανονιστικό πλαίσιο.....	14
1.1.2.1.δ Δομές και συστήματα	17
1.1.2.1.ε Ισότητα των Φύλων	19
1.1.2.1.στ Ζητήματα στρατηγικού χαρακτήρα	27
1.1.2.2. Η υφιστάμενη κατάσταση σε ότι αφορά την καλή διακυβέρνηση	28
1.2 Συστήματα Οργανωτικής Υποστήριξης του Δημοσίου και Δεξιότητες στη Χρήση ΤΠΕ των Δημοσίων Υπαλλήλων	31
1.3 Θεματικές Προτεραιότητες	36

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

.....5

1.5 Πόλοι Ανάπτυξης.....	59
1.6 Ποσοτικοποίηση της υφιστάμενης κατάστασης με τη χρήση διαρθρωτικών δεικτών	61
1.6.1 Διαρθρωτικοί δείκτες σύγκρισης της χώρας με το Ευρωπαϊκό και το διεθνές περιβάλλον	61
1.6.2 Δείκτες για τα χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα	63
1.7 Ανάλυση SWOT.....	66
1.8 Συνοπτική αποτίμηση των διαρθρωτικών παρεμβάσεων στο πλαίσιο της 2^{ης} και 3^{ης} προγραμματικής περιόδου.....	75
1.9 Διαδικασία της Στρατηγικής Περιβαλλοντικής Εκτίμησης.....	81

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2007-2013

2.1 Διατύπωση των στρατηγικών, γενικών στόχων και αξόνων προτεραιότητας του ΕΠ και αιτιολόγηση της επιλογής τους	82
2.1.1 Αναπτυξιακό όραμα – Συνολική στρατηγική προσέγγιση.....	82
2.1.2 Στρατηγικός στόχος - θεματικές προτεραιότητες	84
2.1.3 Γενικοί και ειδικοί στόχοι	86
2.1.4 Άξονες προτεραιότητας	87
2.1.5. Η περιφερειακή στρατηγική του Επιχειρησιακού Προγράμματος	91
2.1.6. Η προσέγγιση των πόλων ανάπτυξης.....	92
2.1.6.1 Η σημασία των πόλων για την προώθηση της Στρατηγικής της Λισαβόνας	92
2.1.6.2 Οι πόλοι ανάπτυξης στη στρατηγική του ΕΣΠΑ και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων για την περίοδο 2007-2013.....	92
2.1.6.2.1 Εννοια των πόλων ανάπτυξης.....	92
2.1.6.3 Διαδικασία επιχειρησιακής εξειδίκευσης της στρατηγικής των πόλων ανάπτυξης – Χρονοδιάγραμμα.....	93
2.2 Συνοπτική τεκμηρίωση της συνάφειας-συμβολής της στρατηγικής και των προτεραιοτήτων του ΕΠ με εθνικές και ευρωπαϊκές προτεραιότητες	95
2.2.1. Συνάφεια με τις εθνικές προτεραιότητες	95
2.2.2 Συνάφεια με τις ευρωπαϊκές προτεραιότητες	100
2.3 ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Ενδεικτική κατανομή ανά κατηγορία παρέμβασης – earmarking	102
2.4 Σύνοψη των πορισμάτων της εκ των προτέρων αξιολόγησης.....	104
2.4.1 Επάρκεια της κοινωνικοοικονομικής ανάλυσης και της ανάλυσης SWOT	104
2.4.1.1 Αξιολόγηση της επάρκειας της κοινωνικοοικονομικής ανάλυσης του ΕΠ.....	104
2.4.1.2 Αξιολόγηση της επάρκειας της ανάλυσης SWOT	105
2.4.1.3 Συμπεράσματα	107

2.4.2	Αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής της στρατηγικής του ΕΠ.....	107
2.4.2.1	Αξιολόγηση του προγραμματικού σχεδιασμού.....	107
2.4.2.2	Αξιολόγηση της επικινδυνότητας της στρατηγικής.....	109
2.4.3	Συνάφεια του ΕΠ με τις Εθνικές και Κοινοτικές πολιτικές.....	110
2.4.5	Χωρική διάσταση του ΕΠ.....	112
2.4.6	Κοινοτική προστιθέμενη αξία.....	112
2.4.7	Αξιολόγηση των συστημάτων υλοποίησης, διαχείρισης, ελέγχου και αξιολόγησης.....	113
2.4.8	Διαδικασία συνεργασίας και σύνταξης της ex ante αξιολόγησης.....	114
2.5	Συνοπτική περιγραφή της διαδικασίας σχεδιασμού στο πλαίσιο της εταιρικής σχέσης.....	116
2.6	Πρώθηση και ενσωμάτωση της ισότητας των ευκαιριών.....	118
	- Στο πλαίσιο της ενίσχυσης των δράσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προς όφελος των γυναικών και της υποστήριξης των ΜΚΟ, θα λάβουν χώρα ενέργειες για τις γυναίκες με αναπηρίες.....	119
2.7	Αειφόρος Ανάπτυξη.....	119
2.8	Ενσωμάτωση των πορισμάτων της Στρατηγικής Περιβαλλοντικής Εκτίμησης.....	120
2.9	Καινοτομία και Διακρατικότητα.....	120
ΕΝΟΤΗΤΑ 3. ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ.....		122
3.1	Εσωτερική αρχιτεκτονική τού ΕΠ και διάρθρωση σε άξονες προτεραιότητας.....	122
3.1.1	Γενικοί Στόχοι - Άξονες Προτεραιότητας.....	122
3.1.2	Ενδεικτικές κατηγορίες δράσεων.....	123
3.1.3	Προτεραιότητες προώθησης δράσεων.....	126
3.2.	Περιγραφή αξόνων προτεραιότητας.....	130
3.2.1.	ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΙΑ, ΙΒ, ΙΓ.....	130
3.2.2.	ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΙΙΑ, ΙΙΒ, ΙΙΓ.....	151
3.2.3.	ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΙΙΙΑ, ΙΙΙΒ, ΙΙΙΓ.....	163
3.2.4	ΑΞΙΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ ΙΙΙΑ, ΙΙΙΒ, ΙΙΙΓ.....	174
3.3	Ρήτρα ευελιξίας του 10% ΕΚΤ/ΕΤΠΑ.....	179
3.4	Συμπληρωματικότητα των παρεμβάσεων με αυτές που χρηματοδοτούνται από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης(ΕΓΤΑΑ) και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Αλιείας (ΕΤΑ) - Κριτήρια Διαχωρισμού των Παρεμβάσεων των Ταμείων με το ΕΓΤΑΑ και ΕΤΑ.....	180
3.5	Συνεισφορά της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων.....	203
3.6	Τεχνική Βοήθεια.....	204
3.7	Ειδικά θέματα για ΕΠ και ΠΕΠ που χρηματοδοτούνται από το ΕΤΠΑ.....	205
3.8	Ειδικά θέματα για ΕΠ που χρηματοδοτούνται από το ΕΚΤ.....	206
ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....		207
4.1.	Αρχές και Φορείς Συντονισμού, διαχείρισης και ελέγχου.....	207
4.1.1.	Εθνική αρχή συντονισμού αναπτυξιακών προγραμμάτων 2007-2013.....	207
4.1.2.	Βασικοί μηχανισμοί συντονισμού.....	210
4.1.2.1.	Συντονισμός δράσεων ΕΚΤ.....	211
4.1.2.2.	Συντονισμός δράσεων στον τομέα του περιβάλλοντος.....	213
4.1.2.3.	Συντονισμός δράσεων στον τομέα της υγείας και κοινωνικής αλληλεγγύης.....	214
4.1.2.4	Συντονισμός δράσεων ΕΤΠΑ στον τομέα της εκπαίδευσης.....	214
4.1.2.5	Συντονισμός των ΕΠ «Διοικητική Μεταρρύθμιση» και «Ψηφιακή Σύγκλιση».....	215
4.1.2.6.	Συντονισμός συγχρηματοδοτούμενων δράσεων κρατικών ενισχύσεων, μέσω χρηματοοικονομικής τεχνικής και δανείων ΕΤΕπ 215	
4.1.2.7.	Συντονισμός και προώθηση της Έρευνας και Τεχνολογίας.....	216
4.1.2.8.	Συντονισμός δράσεων στον τομέα του πολιτισμού.....	216
4.1.2.9.	Συντονισμός ΕΠ του ΕΣΠΑ με ΕΓΤΑΑ και ΕΤΑ.....	216
4.1.3.	Διαχειριστική αρχή του επιχειρησιακού προγράμματος.....	217
4.1.4.	Ενδιάμεσοι φορείς διαχείρισης.....	226
4.1.4.1.	Άλλοι Ενδιάμεσοι φορείς.....	227
4.1.4.2	Ενδιάμεσοι φορείς διαχείρισης και υλοποίησης συνολικών επιχορηγήσεων.....	227
4.1.5.	Αρχή πιστοποίησης.....	228
4.1.6.	Αρχή ελέγχου.....	230
4.1.6.1.	Έλεγχος υπό την ευθύνη της αρχής ελέγχου.....	232
4.1.6.2.	Όργανα ελέγχου.....	233
4.1.7.	Φορέας Υπεύθυνος για την έκθεση και παροχή γνώμης του άρθρου 71 (3).....	234
4.1.8.	Φορέας υπεύθυνος για την είσπραξη των πληρωμών από την Επιτροπή.....	234
4.1.9.	Φορέας/είς Υπεύθυνος/οι για τη διενέργεια πληρωμών στους δικαιούχους.....	234
4.2.	Παρακολούθηση.....	235
4.2.1.	Διυπουργική Επιτροπή κοινοτικών προγραμμάτων (ΔΕΠ).....	235
4.2.2.	Ετήσια διάσκεψη Προέδρων επιτροπών παρακολούθησης επιχειρησιακών προγραμμάτων (ΕΔΙΠ).....	236
4.2.3.	Επιτροπή παρακολούθησης επιχειρησιακού προγράμματος.....	237
4.2.4.	Δείκτες παρακολούθησης.....	240
4.2.5.	Ετήσια έκθεση.....	241
4.2.6	Ετήσια εξέταση ΕΠ.....	241
4.2.7	Παρακολούθηση των πιστώσεων των Περιφερειών μεταβατικής στήριξης.....	241
4.3.	Αξιολόγηση.....	243
4.3.1.	Γενικά.....	243
4.3.2.	Αξιολογήσεις επιχειρησιακής φύσης.....	243

4.3.3. Εκ των υστέρων αξιολόγηση	244
4.4. Πληροφόρηση και δημοσιότητα	248
4.5. Χρηματοδοτικές ροές	249
4.6. Ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων.....	251
4.7. Διασφάλιση της εταιρικής σχέσης	252
4.8. Προαγωγή της ισότητας των δύο φύλων και διασφάλιση της αρχής της μη διάκρισης.....	253
4.9. Ρήτρα ευελιξίας.....	254
4.10. Ειδικά θέματα.....	255
4.11. Μέσα χρηματοοικονομικής τεχνικής	256
4.12. Έργα Γέφυρες.....	256
4.13. Λοιπά θέματα	257
4.13.1. Κανόνες σχετικά με τις δημόσιες συμβάσεις, τις κρατικές ενισχύσεις, τις ίσες ευκαιρίες και το περιβάλλον.....	257
4.13.2. Διαχειριστική Επάρκεια Δικαιούχων ΕΠ.....	258
ΕΝΟΤΗΤΑ 5. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	260
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	265
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΦΟΡΕΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΙΣ ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	266
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (1996-2005).....	268
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.2: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (2000, 2004).....	275
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΟ Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-13	277