ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και *Δημόσιας* Διοίκησης

ΠΑΝΕΠ. ΕΤΟΣ 2016-2017 **Αρ. Διατριβής: …….**

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

ΚΟΚΚΙΝΟΥ Θ. ΕΛΕΟΝΩΡΑ

B. Sc. IN ECONOMICS

M.Sc. IN APPLIED ECONOMICS AND FINANCE

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή:

ΡΟΜΠΟΚΟΥ-ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΓΛΑΪΑ, ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ (ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ)

ΜΠΕΣΙΛΑ-ΜΑΚΡΙΔΗ ΕΛΙΣΑΒΕΤ, ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Διδακτορική Διατριβή

ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΕ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

Αθήνα, 2017

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

της

Κόκκινου Θ. Ελεονώρας

Η παρούσα διδακτορική διατριβή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια υποτροφίας που χορηγήθηκε από το Κοινωφελές Ίδρυμα «Προποντίς»

Αθήνα, Μάρτιος 2017

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

της

Κόκκινου Θ. Ελεονώρας

Η ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΡΟΜΠΟΚΟΥ-ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΓΛΑΪΑ, ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ (ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ)

ΜΠΕΣΙΛΑ-ΜΑΚΡΙΔΗ ΕΛΙΣΑΒΕΤ, ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Εγκρίθηκε από την επταμελή εξεταστική επιτροπή την: / /2017

Η ΕΠΤΑΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

ΡΟΜΠΟΚΟΥ-ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ ΑΓΛΑΪΑ, ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ (ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ)

ΜΠΕΣΙΛΑ-ΜΑΚΡΙΔΗ ΕΛΙΣΑΒΕΤ, ΟΜΟΤΙΜΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Μέλη (αλφαβητικά)

ΚΟΝΤΙΑΔΗΣ ΞΕΝΟΦΩΝ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΚΤΙΣΤΑΚΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΜΠΑΜΠΑΛΙΟΥΤΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΑΠΑΖΟΓΛΟΥ-ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΜΙΛΙΑ, ΛΕΚΤΟΡΑΣ

Αθήνα, Μάρτιος 2017

«Η έγκριση της διδακτορικής διατριβής από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου, δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνωμών του συγγραφέα».

(Νόμος 5343/32, άρθρο 202 §2 και Νόμος 1268/82, άρθρο 50 §8)

Copyright © Κόκκινου Ελεονώρα, 2017.
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, 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 εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

This thesis is the result of the author's original research. It has been composed by the author and has not been previously submitted for examination which has led to the award of a degree.

The copyright of this thesis belongs to the author under the terms of the Greek Copyright Acts. Due acknowledgement must always be made of the use of any material contained in, or derived from, this thesis.

Signed:

Date: Monday, 6 March 2017



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΟΣΜΗΤΟΡΑΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

Αθήνα, Μάρτιος 2017

Στους γονείς μου,
Θωμά και Μαρία...

και στο σύζυγό μου Νίκο,
για τη στήριξη και την αγάπη του...

Η παρούσα διδακτορική διατριβή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια υποτροφίας που χορηγήθηκε από το Κοινωφελές Ίδρυμα «Προποντίς».

Τίποτε δεν δημιουργεί περισσότερο
αυτοσεβασμό και αυτοπεποίθηση
από την επίτευξη ενός στόχου.

(Thomas Carlyle,1795-1888, Άγγλος συγγραφέας)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	σελ.
Σύνοψη……	xi
Περίληψη……	xiii
Ευχαριστίες……	xvii
Ευρετήριο: Κατάλογος πινάκων – σχημάτων – διαγραμμάτων – γραφημάτων – κατάλογος πινάκων Παραρτημάτων Ι & ΙΙ……	xix
Επεξηγήσεις ακρωνύμιων - συντομογραφιών και συμβόλων……....	xliii
Πρόλογος……	xlix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**	
1.1 Σκιαγράφηση εννοιολογικού πλαισίου και οριοθέτηση ερευνητικού προβλήματος.....	3
1.1.1 Οριοθέτηση ερευνητικού προβλήματος.....	12
1.2 Απώτερος σκοπός και βασικοί στόχοι της διδακτορικής διατριβής.....	14
1.2.1 Διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων.....	20
1.2.2 Αντικείμενο και μεθοδολογία της διδακτορικής έρευνας.....	22
1.2.3 Συνεισφορά και πρωτοτυπία της διατριβής.....	23
1.3 Οργάνωση και διάρθρωση της διατριβής.....	26
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ **Βιβλιογραφική επισκόπηση – διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου**	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ **ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Ν.Δ.Μ.)**	
2.1 Εισαγωγή.....	31
2.2 Εισαγωγικές έννοιες – βασικά ερωτήματα.....	34
2.3 Μοντελοποιώντας το δημόσιο Τομέα: η διακυβέρνηση του δημοσίου τομέα και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	38
2.4 Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης.....	42

2.4.1 Γενικά στοιχεία – Προσδιορισμός της έννοιας του Γραφειοκρατικού Μοντέλου..... 42

2.4.2 Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης ως πεδίο μελέτης-πρακτικής και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του..... 46

2.4.3 Η κριτική που ασκήθηκε στο γραφειοκρατικό υπόδειγμα διοίκησης και η αμφισβήτησή του από το Ν.Δ.Μ..... 48

2.5 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: μια παγκόσμια τάση με ισχυρή τοπική ιδιαιτερότητα..... 61

2.5.1 Προσδιορισμός της έννοιας Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και η εμφάνιση του όρου στη διεθνή βιβλιογραφία..... 63

2.5.2 Οι θεωρητικές βάσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ..... 73

2.5.3 Οι ορισμοί του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στη διεθνή βιβλιογραφία..... 77

2.5.4 Βασικές αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ..... 85

2.5.5 Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων σε παγκόσμιο επίπεδο στη βάση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ..... 90

2.5.6 Κριτική στο υπόδειγμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ..... 93

2.6 Σύγχρονα διοικητικά συστήματα στο χώρο της δημόσιας διοίκησης: η διάκρισή τους με το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ..... 99

2.6.1 Το υπόδειγμα της «Δημόσιας Διακυβέρνησης»: μια εναλλακτική πρόταση διοίκησης του δημοσίου τομέα..... 104

2.6.2 Το υπόδειγμα της «Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας»: μια νέα πρόκληση..... 106

2.6.3 Το υπόδειγμα της «Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης» στη δημόσια σφαίρα 107

2.6.4 Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση των εθνικών κρατών..... 112

2.6.5 Η θεωρία περί παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Public Service Motivation -PSM)..... 114

2.6.6 Η θεωρία του νέο-βεμπεριανού κράτους (New-Weberian State)..... 117

2.7 Συμπεράσματα..... 119

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ: ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ Ν.Δ.Μ. ΚΑΙ ΤΗ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή..... 127

3.2 Η μεταρρύθμιση δημοσίου τομέα σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο: οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία τη μετάβαση σε σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα..... 130

3.2.1 Δημόσιο Μάνατζμεντ (Public Management)..... 136

3.2.2 Διοικητική Μεταρρύθμιση..... 144

3.3 Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα: η διοικητική παθολογία, οι σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις για μεταρρύθμιση..... 146

3.4 Ανάλυση των βασικών αδυναμιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και χάραξη στρατηγικού σχεδίου διοικητικής μεταρρύθμισης..... 152

3.5 Η ελληνική δημόσια διοίκηση και η Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση (Napoleonic Administrative Tradition) 174

3.6 Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα (1975-2015) 180

3.6.1 Οι πολιτικές εξελίξεις και οι προσπάθειες για διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα (1975-2015) 181

3.6.2 Οι βασικοί σταθμοί της διοικητικής μεταρρύθμισης με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την εξάλειψη των φαινομένων κακοδιοίκησης..... 208

3.6.2.1 Οργάνωση/Λειτουργία Δημόσιας Διοίκησης..... 210

3.6.2.1.1 Αξιολόγηση των οργανωτικών δομών και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών..... 213

3.6.2.1.2 Οργάνωση, τόνωση της αποδοτικότητας δημόσιων υπηρεσιών και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων από τη δημόσια διοίκηση υπηρεσιών..... 222

3.6.2.1.3 Ανασυγκρότηση των κρατικών δομών: διαρθρωτική και λειτουργική αποκέντρωση..... 227

3.6.2.1.3.1 Η οργανωτική αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης..... 231

3.6.2.1.3.1.1 Περιφερειακή Διοίκηση: β΄ βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης..... 251

3.6.2.1.3.1.2 Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση..... 257

3.6.2.1.3.1.3 Αποκεντρωμένη Διοίκηση..... 260

3.6.2.1.4 Έλεγχος Διοίκησης..... 263

3.6.2.1.4.1 Σύσταση και αρμοδιότητες των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών..... 266

3.6.2.1.4.2 Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και το Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου: αποστολή, σύσταση και αρμοδιότητες..... 283

3.6.2.1.4.3 Λοιπά αυτοτελή σώματα και τις ειδικές υπηρεσίες ελέγχου..... 287

3.6.2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό..... 292

3.6.2.3 Σχέσεις κράτους –πολίτη..... 299

3.6.2.4 Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Ε.Π.) Διοικητική Μεταρρύθμιση..... 303

3.6.3 Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ..... 312

3.7 Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016..... 318

3.8 Αποτελεί το Ν.Δ.Μ. το νέο παράδειγμα προς το οποίο κατευθύνονται οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα;..... 324

3.9 Συμπεράσματα..... 326

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο:
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1 Εισαγωγή..... 335

4.2 Υποδείγματα στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων και προσεγγίσεις αναφορικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού..... 341

4.3 Το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οργάνωση και λειτουργία του σύγχρονου δημόσιου τομέα..... 356

4.3.1 Ο ανθρώπινος παράγοντας στο δημόσιο τομέα..... 361

4.3.2 Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση..... 369

4.4 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια του Ν.Δ.Μ..... 373

4.5 Η αναγκαιότητα εκπαίδευσης-επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης..... 384

4.5.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού..... 387

4.5.2 Εκπαίδευση-επιμόρφωση: ορισμός και αποσαφήνιση της έννοιας στα πλαίσια του ρόλου της στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας..... 393

4.5.3 Προσεγγίσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την εκπαίδευση/επιμόρφωση και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου..... 403

4.5.4 Πρακτικές και μέθοδοι εκπαίδευσης-επιμόρφωσης ενηλίκων και Δια Βίου Μάθηση..... 406

4.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού..... 416

4.6.1 Ορισμοί και σημασία της έννοιας της ποιότητας στη διοικητική επιστήμη.. 418

4.6.2 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι βασικές αρχές της..... 421

4.6.3 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... 436

4.6.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: η ελληνική περίπτωση 442

4.7 Η εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης..... 446

4.7.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στον ελληνικό δημόσιο τομέα..... 447

4.7.2 Η εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα και η αναγκαιότητα ανάπτυξής του..... 454

4.7.3 Νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα..... 456

4.7.3.1 Σύγχρονο νομικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα..... 456

4.7.3.2 Σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα – Φορείς Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων..... 470

4.7.3.2.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) 470

4.7.3.2.2 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..... 485

4.7.3.2.3 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α..... 494

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο:
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή..... 503

5.2 Ογδόντα εννέα (89) χρόνια παρουσίας του Παντείου Πανεπιστημίου στο εκπαιδευτικό τοπίο της Ελλάδας (1927-2016) 505

5.3 Η ίδρυση της Παντείου Σχολής Πολιτικών Επιστημών ως αφετηρία ανάπτυξης των πολιτικών και κοινωνικών επιστημών στην Ελλάδα..... 509

5.4 Τα διοικητικά όργανα του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών..... 536

5.5 Οι κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες στο Πάντειο Πανεπιστήμιο: ακαδημαϊκή οργάνωση και λειτουργία..... 541

5.5.1 Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου: οργάνωση, λειτουργία, συνεισφορά στην ακαδημαϊκή κοινότητα, στην ελληνική δημόσια διοίκηση και στην κοινωνία..... 548

5.5.2 Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας Παντείου Πανεπιστημίου: ο ρόλος του στη μελέτη-έρευνα της Πολιτικής Επιστήμης και Πολιτικής Ιστορίας..... 554

5.6 Πάντειο Πανεπιστήμιο: ανάδειξη διαπρεπών καθηγητών και προσωπικοτήτων στο ακαδημαϊκό, πολιτικό, πολιτειακό και κοινωνικό πεδίο..... 558

5.6.1 Τιμηθείσες Προσωπικότητες από το Πάντειο Πανεπιστήμιο..... 561

5.7 Πάντειο Πανεπιστήμιο: εγχώριες και διεθνείς πανεπιστημιακές συνεργασίες, διοργάνωση/συνδιοργάνωση συνεδρίων, (δι)ημερίδων και λοιπών εκδηλώσεων..... 565

5.8 Πάντειο Πανεπιστήμιο: αριθμητικά μεγέθη..... 579

5.9 Η επιστημονική-ερευνητική δραστηριότητα στο Πάντειο Πανεπιστήμιο..... 581

5.9.1 Ερευνητικά Κέντρα Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστήμιου..... 587

5.10 Η Πάντειος Σχολή και η παρουσία της στα πολιτικά γεγονότα από το 1931 έως σήμερα..... 592

5.11 Μουσείο Ιστορίας Παντείου Πανεπιστημίου «Γεώργιος Φραγκούδης» 592

5.12 Συμπεράσματα..... 594

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο:
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

6.1 Εισαγωγή..... 601

6.2 Η γεωγραφική κατανομή των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο..... 604

6.3 Η διοικητική μεταρρύθμιση και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του δημοσίου τομέα στις χώρες-μέλη της Ε.Ε. (28) βάση των ακολουθούμενων διοικητικών προτύπων..... 619

6.3.1 Η Αγγλοσαξονική διοικητική παράδοση (το ελάχιστο κράτος)..... 624

6.3.1.1 Ηνωμένο Βασίλειο..... 624

6.3.1.2 Ιρλανδία..... 627

6.3.1.3 Μάλτα..... 628

6.3.2 Η Ηπειρωτική Ευρώπη: Γερμανικό πρότυπο (οργανική θεώρηση)..... 629

6.3.2.1 Αυστρία..... 630

6.3.2.2 Βέλγιο..... 630

6.3.2.3 Γερμανία..... 631

6.3.2.4 Ισπανία (μετά το 1978) 633

6.3.2.5 Λουξεμβούργο..... 633

6.3.2.6 Ολλανδία (Κάτω Χώρες) 634

6.3.2.7 Ουγγαρία..... 635

6.3.2.8 Σλοβακία..... 636

6.3.2.9 Τσεχική Δημοκρατία..... 636

6.4.3 Ηπειρωτική Ευρώπη: Γαλλικό πρότυπο (ναπολεόντειο διοικητικό σύστημα)..... 637

6.4.3.1 Βουλγαρία..... 639

6.4.3.2 Γαλλία..... 641

6.4.3.3 Ελλάδα..... 647

6.4.3.4 Ιταλία..... 649

6.4.3.5 Κύπρος..... 651

6.4.3.6 Πολωνία..... 654

6.4.3.7 Πορτογαλία..... 655

6.4.3.8 Ρουμανία..... 655

6.4.3.9 Σλοβενία..... 656

6.4.4 Σκανδιναβικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης δημοσίου τομέα..... 656

6.4.4.1 Δανία..... 657

6.4.4.2 Εσθονία..... 657

6.4.4.3 Λετονία..... 658

6.4.4.4 Λιθουανία	658
6.4.4.5 Σουηδία	659
6.4.4.6 Φινλανδία	659
6.5 Φορείς/οργανισμοί εκπαίδευσης/επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων σε επίπεδο Ε.Ε.	660
6.6 Το παγκόσμιο δίκτυο σχολών δημόσιας διοίκησης των χωρών-μελών του Ο.Ο.Σ.Α.	662
6.7 Συμπεράσματα	666

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ
Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας -
Ανάλυση Δεδομένων και Παρουσίαση Ευρημάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

7.1 Εισαγωγή	669
7.2 Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας	674
7.2.1 Συνοπτική παρουσίαση των ερευνητικών υποδειγμάτων	687
7.3. Ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων	689
7.4. Ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων	695
7.5 Ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)	699
7.6 Ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης	705
7.7 Ερευνητικό υπόδειγμα για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα	710
7.7.1 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)	715
7.7.2 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)	718
7.7.3 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)	726
7.7.4 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)	732
7.8 Ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης	737
7.9 Ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης απόψεων αναφορικά με την εκπαίδευση/ επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)	740
7.10 Σύνοψη	741

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο:
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Εισαγωγή..... 747

8.2 Απώτερος σκοπός και επιμέρους στόχοι της επιστημονικής έρευνας..... 749

8.3 Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας..... 752

8.3.1 Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων της έρευνας: το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο στις κοινωνικές επιστήμες..... 753

8.3.2 Τα στάδια εκπόνησης της διδακτορικής έρευνας..... 755

8.3.2.1 Επιλογή του ερευνητικού προβλήματος και αναλυτική παρουσίαση του..... 756

8.3.2.2 Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής και εφαρμογή πιλοτικής έρευνας..... 756

8.3.2.3 Διεξαγωγή της έρευνας και συλλογή των εμπειρικών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου..... 758

8.3.2.4 Κωδικοποίηση, ανάλυση και ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων της έρευνας..... 764

8.3.3 Έλεγχος καταλληλότητας των ερευνητικών υποδειγμάτων της διατριβής.. 765

8.3.4 Η εγκυρότητα και η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου..... 766

8.4 Η υλοποίηση της έρευνας και τα αποτελέσματά της..... 769

8.4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας και διερεύνηση γενικών θέσεων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τη θέση εργασίας και την εκπαίδευση/επιμόρφωση..... 769

8.4.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος..... 770

8.4.1.1.1 Φύλο..... 772

8.4.1.1.2 Ηλικία..... 773

8.4.1.1.3 Οικογενειακή Κατάσταση..... 775

8.4.1.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης/σπουδές/δεξιότητες..... 777

8.4.1.1.5 Προϋπηρεσία..... 784

8.4.1.2 Χαρακτηριστικά δείγματος αναφορικά με την εκπαίδευση/ επιμόρφωση, την άποψη για τη θέση εργασίας και την επικοινωνία με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον..... 785

8.4.1.2.1 Θέση εργασίας: επικοινωνία που αναπτύσσεται και βαθμός ικανοποίησης..... 785

8.4.1.2.1.1 Επικοινωνία..... 785

8.4.1.2.1.2 Βαθμός ικανοποίησης από τη θέση εργασίας..... 791

8.4.1.2.2 Εκπαίδευση/επιμόρφωση..... 796

8.4.2 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων..... 806

8.4.3 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ..... 827

8.4.4 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για τη μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)..... 850

8.4.4.1 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»..... 852

8.4.4.2 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 4 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος»..... 876

8.4.5 Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του..... 900

8.4.6 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα..... 913

8.4.7 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους) 941

8.4.8 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)..... 952

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο:

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

9.1 Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρηση της Επίδοσης (Σ.Δ.Μ.Σ.Μ.Ε.)..... 969

9.2 Προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός βιώσιμου σύγχρονου διοικητικού προτύπου για το δημόσιο τομέα..... 970

9.3 Μοχλοί αλλαγής για το δημόσιο τομέα..... 972

9.4 Προσαρμογή και υιοθέτηση του «Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης» στο δημόσιο τομέα..... 974

9.5 Σχεδιασμός και ανάπτυξη πρωτοτύπου εφαρμογής για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα..... 984

9.5.1 Εισαγωγή..... 984

9.5.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι του σχεδιασμού και της ανάπτυξης της πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα..... 988

9.5.3 Παρουσίαση της πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα..... 991

9.5.3.1 Ανάλυση απαιτήσεων της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)..... 992

9.5.3.2 Σχεδίαση εφαρμογής της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος) 993

9.5.3.2.1 Σχεδίαση εφαρμογής της πρωτοτύπου εφαρμογής - Οθόνες Διεπαφής..... 994

9.5.3.3 Υλοποίηση και έλεγχος μονάδων της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)..... 1000

9.5.3.4 Ενσωμάτωση και έλεγχος της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)..... 1015

9.5.3.5 Λειτουργία και συντήρηση της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)..... 1054

9.6 Σύνοψη..... 1015

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

10.1 Συμπεράσματα..... 1019

10.2 Συμβολή της διατριβής και προτάσεις για μελλοντική έρευνα..... 1026

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ..... 1031

II. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ..... 1026

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Ερωτηματολόγιο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Αποτελέσματα SPSS

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Λοιποί Πίνακες

Σημείωση: *Σε κάποια σημεία του κειμένου χρησιμοποιείται το αρσενικό γένος (π.χ. εκπαιδευόμενος κ.α.) ως γραμματικά πρωτεύον και ισχυρότερο, υπονοώντας τόσο αρσενικά όσο και θηλυκά υποκείμενα.*

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Ελεονώρα Θ. Κόκκινου

Διδακτορική Διατριβή
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου

Σύνοψη

Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή εξετάζει σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο τη συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ* (Ν.Δ.Μ.), στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα. Βασικά ερευνητικά αντικείμενα του παρόντος πονήματος αποτελούν: α) τα υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο, με εστίαση στο Ν.Δ.Μ., β) η μελέτη της μετάβασης από τη δημόσια γραφειοκρατία στη *Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση*, γ) η ανάδειξη των διοικητικών μεταρρυθμίσεων ως εργαλείων προσαρμογής του κράτους στις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις, καθώς και δ) ο καταλυτικός ρόλος της *Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού* στην καθιέρωση της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* και στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη πραγματεύεται την ανάδειξη του παραγωγικού συντελεστή «ανθρώπινο κεφάλαιο» ως βασικού μοχλού για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος δημόσιας διοίκησης, που θα καθιστά υπαλλήλους και πολίτες αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας. Επιπρόσθετα, κύριος ερευνητικός σκοπός της Διατριβής υπήρξε η εστίαση στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η μελέτη των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων σε βάθος χρόνου και η διάγνωση των δυσχερειών που ο δημόσιος τομέας της χώρας αντιμετωπίζει όσον αφορά στην καθιέρωση των αρχών του Ν.Δ.Μ. και στην εφαρμογή ενός εθνικού ολιστικού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος.

Στην παρούσα μελέτη μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των υπό εξέταση εννοιών (διοικητική μεταρρύθμιση, Ν.Δ.Μ. και εκπαίδευση/επιμόρφωση στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού), την κατασκευή ερευνητικών υποδειγμάτων, τον εμπειρικό τους έλεγχο με πρωτογενή δεδομένα που αντλήθηκαν από τον ελληνικό δημόσιο τομέα, καθώς και την εξαγωγή θεωρητικών και πρακτικών συμπερασμάτων καταλήξαμε: α) στην πρόταση για υιοθέτηση του *«Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης»* στο δημόσιο τομέα, προσαρμοσμένου κατάλληλα στις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και β) στο σχεδιασμό και ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πρωτότυπης πληροφοριακής εφαρμογής (λογισμικό σύστημα) για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την προαγωγή της επιμόρφωσης, ως βασικού μοχλού για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών στελεχών του. Επίσης, στο παρόν πόνημα αναλύθηκε σε θεωρητική βάση και τεκμηριώθηκε εμπειρικά η διαπίστωση ότι η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, στην προκειμένη περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης/επιμόρφωσης, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για μια διοίκηση αποδοτική, αποτελεσματική, σύγχρονη και ευέλικτη σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Τέλος, η θεωρητική ανάλυση και η εμπειρική μελέτη κατέληξαν σε συμπεράσματα που αποτελούν τη βάση για μελλοντική έρευνα και συμβάλλουν στη χάραξη πολιτικών.

Λέξεις κλειδιά: διοικητική μεταρρύθμιση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση, Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκπαίδευση/επιμόρφωση, Υπόδειγμα Άριστης Επιχείρησης.

The Administrative Reform and its contribution to training of civil servants in implementing the principles of New Public Management

Eleonora Th. Kokkinou

Ph.D. Dissertation
Panteion University of Social and Political Sciences
School of Economic Sciences and Public Administration
Department of Public Administration

Abstract

This PhD Dissertation examines in theory and empirical analysis, how education/training of civil servants contributes in implementing *New Public Management (N.P.M.)* policies, as part of a comprehensive system of public administration reform. The research key-points that this study discusses are: a) international public administration models, especially N.P.M.· b) the shift from public bureaucracy to *New Public Governance*· c) the importance of administration reforms as means for state's adjustment to current global developments · finally, d) the central role of Human Recourses Management for the establishment of Total Quality Management, and for the modernization of public sector, at a national and a European level. Particularly, this study aims to express the importance of the productive factor of "human capital" as basic element for the successful implementation of a modern public administration system, in which public servants and citizens are integral part of a united value-chain. Additionally, the main research point of this Doctoral Thesis is the case of Greek public management, and the study of the reform efforts that took place in time, thus pointing the deficiencies of Greece's public sector in implementing N.P.M., as well as applying a national total reform scheme.

This Doctoral Dissertation led a literature review for the examined concepts (such as administration reform, N.P.M., education/training within the context of human recourses management strategy)· it also created research models and examined their empirical analysis, with primary data derived from Greek public sector· lastly the Doctoral Thesis concludes in theoretical and empirical assumptions. Thus the Doctoral Thesis suggests a) adapting public sector to a *"Model of Best Practice"* equivalent to private sector, and b) designing and developing a comprehensive, original info application (software) for the full use and training of public sector's human resources, as a base for improving its quality. Additionally this thesis attempted to analyze in theory and empirically the case that, providing education/training for the ongoing advancement of human resources of an organization, and in particular in the Greek case, poses one of the most important factors for effective, efficient, modern and flexible administration, in a highly competitive and volatile political, social, economic and technological environment. As a final point, the conclusion of the theoretical analysis and empirical study of this Doctoral Dissertation, set the ground for future research and stand as an input to later policies.

Key words: administrative reform, New Public Management, New Public Governance, Strategic Human Resource Management, Total Quality Management, education/ training, Optimum Business Model.

«Δράξασθε παιδείας»

Αδαμάντιος Κοραής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διδακτορική Διατριβή με θέμα *«Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)»* αποσκοπεί στην ανάδειξη του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζει η εκπαίδευση/επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών στην αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα μιας χώρας. Ειδικότερα, εξετάζει σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο τη συμβολή της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα.

Η εκπαίδευση προσδιορίζεται ως η προγραμματισμένη προσπάθεια ενός οργανισμού που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση των εργαζόμενων μέσω της απόκτησης δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του έργου τους. Επίσης, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού έγκειται στην απόκτηση πρόσθετων γνώσεων και ικανοτήτων με στόχο τη βελτίωση της ικανότητας του να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει. Σε αυτά τα πλαίσια, η παρούσα μελέτη εστιάζει στο ζήτημα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, αναδεικνύοντάς το υψίστης σημασίας τόσο για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα, όσο και για τη δημιουργία υψηλά καταρτισμένων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, ικανών να υποστηρίξουν και να προωθήσουν την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και να συμβάλλουν αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό και στην ικανοποίηση των σύγχρονων αναγκών των πολιτών.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καταστήσει σαφές ότι η βελτίωση της ποιότητας του ανθρωπίνου δυναμικού που στελεχώνει τη δημόσια διοίκηση ενός κράτους και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του αποτελούν αναγκαία συνθήκη για την επιτυχή ευόδωση ενός προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης[1]. Ειδικότερα, επιχειρεί να καταστήσει σαφές ότι ο εξορθολογισμός και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης προϋποθέτει την οργανωμένη, συγκροτημένη και εφαρμοσμένη εκπαίδευση/ επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων όλων των ιεραρχικών βαθμίδων. Και αυτό διότι η μάθηση και η διάχυση της γνώσης, στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών, θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, στην εξάσκηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του, στη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας και στην προαγωγή της παραγωγικότητας

[1]Εγείρεται το ερώτημα πως ορίζεται ο *«ποιοτικός εργαζόμενος»*. Ο *Κέφης Β.Ν. (2014)* τον προσδιορίζει ως τον εργαζόμενο ο οποίος *«έχει επιλεχθεί για το ήθος του, τις γνώσεις του, τις ικανότητες, την εμπειρία και την προσφορά του σε άλλες μονάδες στις οποίες έχει εργαστεί ή σε άλλες θέσεις στην επιχείρηση όπου ήδη εργάζεται. Γνωρίζει να ακούει, προσπαθεί να μαθαίνει και να αντιλαμβάνεται και πιστεύει στο όνομα και στο προϊόν της εταιρείας στην οποία απασχολείται. Πιστεύει στην αξία της ομαδικής εργασίας (value of teamwork) και θεωρεί βασική προτεραιότητα τη βελτίωση των σχέσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και μεταξύ εργαζομένων και πελατών»* (Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 101-102).

και της καινοτομίας. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση/επιμόρφωση των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά στη δημιουργία του κατάλληλου ευνοϊκού περιβάλλοντος για την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. στα πλαίσια ενός ολιστικού προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα.

Το παρόν πόνημα πραγματεύεται την ανάδειξη του παραγωγικού συντελεστή «ανθρώπινο κεφάλαιο» ως βασικού μοχλού για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος δημόσιας διοίκησης, που θα καθιστά υπαλλήλους και πολίτες αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας. Επιπρόσθετα, κύριος ερευνητικός σκοπός της Διατριβής υπήρξε η εστίαση στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η μελέτη των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων σε βάθος χρόνου και η διάγνωση των δυσχερειών που ο δημόσιος τομέας της χώρας αντιμετωπίζει όσον αφορά στην καθιέρωση των αρχών του Ν.Δ.Μ. και στην εφαρμογή ενός εθνικού ολιστικού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος.

Βασικά ερευνητικά αντικείμενα του παρόντος πονήματος αποτελούν τα ακόλουθα:

- Τα *υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο με εστίαση στο Ν.Δ.Μ.*: Επιχειρείται μια γενική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας-αρθογραφίας αναφορικά με το ζήτημα των πρακτικών διοίκησης του δημοσίου τομέα που βρέθηκαν στο προσκήνιο τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάλυση εστιάζει στη *Δημόσια Γραφειοκρατία* (Public Bureaucracy), στο *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ* (New Public Management) (στις θεωρητικές βάσεις και αρχές του[2]), στη *Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση* (New Public Governance) καθώς και στις νέες προκλήσεις που η σύγχρονη εποχή δημιουργεί τόσο για τη θεωρία όσο και την πρακτική της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής και της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών (ανάλυση σύγχρονων διοικητικών συστημάτων στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και η σχέση τους με το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., όπως για παράδειγμα τα υποδείγματα της *Δημόσιας Διακυβέρνησης*, της *Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας*, της *Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης*, της *Πολυεπίπεδης Διακυβέρνηση των Εθνικών Κρατών* και οι θεωρίες περί *Παρακίνησης των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα* (Public Service Motivation -PSM) και περί *Νέου-Βεμπεριανού Κράτους* (New-Weberian State).
- *Η διοικητική μεταρρύθμιση και η μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Ν.Δ.Μ. και στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση*: Επιχειρείται η ανάδειξη της έννοιας και της σημασίας της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα ως εργαλείου προσαρμογής του κράτους στις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις και ως την κινητήρια δύναμη για τον περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και την προώθηση της ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας. Επιπρόσθετα επιχειρείται μέσα από την ιστορική παρουσίαση των προσπαθειών εξυγίανσης και εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα των τελευταίων δεκαετιών να καταστεί σαφής ο βαθμός που τα πολιτικά και ιστορικά γεγονότα αλλά και η κουλτούρα ενός λαού δικαιολογούν την υιοθέτηση και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Επίσης, αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά της κακοδιοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση (π.χ. αναξιοκρατία, κομματισμός, προβληματικό-αναχρονιστικό κανονιστικό πλαίσιο, συγκεντρωτικός διοικητικός μηχανισμός, γραφειοκρατία, χαμηλή

[2] Friedrichsmeier, H. (2000), p. 48.

παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα κ.α.) και προβάλλεται το Ν.Δ.Μ. ως το διοικητικό πρότυπο προς το οποίο κατευθύνονται οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις της χώρας στα πλαίσια της συμμετοχής της Ελλάδας στην Ε.Ε και στην Ο.Ν.Ε.

- *Ο καταλυτικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην καθιέρωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στην εξυγίανση και στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα*: Επιχειρείται η παρουσίαση της διαχείρισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικής συνιστώσας για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. Επιπλέον, επισημαίνεται ο ρόλος της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στην επίτευξη της διοικητικής μεταρρύθμισης. Μάλιστα, αποδεχόμενοι τη γενική διαπίστωση ότι στην πορεία εξέλιξης της διοικητικής επιστήμης ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται όλο και σημαντικότερος, επιχειρείται η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας για τη δόμηση μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στη βάση της βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της και της καθιέρωσης μιας σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας συνεχούς μάθησης και αλλαγής, καθώς και επαγγελματικής ηθικής. Για μια σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση αξιοσημείωτος σκοπός δεν μπορεί παρά να είναι η δημιουργία καταρτισμένων στελεχών, ικανών να ηγηθούν και να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Τέλος, παρουσιάζονται οι φορείς επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, με εστίαση στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- *Η συμβολή του Παντείου Πανεπιστήμιου στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και της διοικητικής μεταρρύθμισης*: Επιχειρείται η συνοπτική παρουσίαση του πολυσχιδούς επιστημονικού έργου και της κοινωνικής προσφοράς του *Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*, το οποίο με τη βασική και μεταπτυχιακή του διδασκαλία αλλά και τα ερευνητικά του ινστιτούτα και τη διδακτορική έρευνα που εκτελείται στους κόλπους του, καλύπτει το σύνολο των κοινωνικών επιστημών και των επιστημών του ανθρώπου και προάγει τη διοικητική επιστήμη και τη διοικητική μεταρρύθμιση.
- *Η διοικητική μεταρρύθμιση και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του δημοσίου τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση*: Επιχειρείται η παρουσίαση της γεωγραφικής κατανομής των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, με εστίαση στα ζητήματα της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που τον στελεχώνει σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Συγκεκριμένα, αναπτύσσονται: α) η *αγγλοσαξονική διοικητική παράδοση* (το ελάχιστο κράτος) στη βάση της οποίας έχει οργανωθεί ο δημόσιος τομέας του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας, β) το *γερμανικό διοικητικό πρότυπο* (οργανική θεώρηση) που χαρακτηρίζει το δημόσιο τομέα της Γερμανίας, της Αυστρίας, της Ολλανδίας, της Ισπανίας (μετά το 1978) και του Βελγίου, γ) το *γαλλικό πρότυπο διοίκησης* (ναπολεόντειο διοικητικό σύστημα), που συναντάμε στην Γαλλία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Ισπανία (μέχρι το

1978) και την Ελλάδα, δ) το *σκανδιναβικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης δημοσίου τομέα* και ε) το *διοικητικό μοντέλο στη βάση του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η δημόσια διοίκηση της Κύπρου*.

- *Η κατασκευή ερευνητικών μοντέλων για την εξέταση των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων που συνθέτουν τις υπό εξέταση έννοιες, με στόχο την χάραξη, τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών πολιτικών που θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης*: Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων), Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του, Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα, Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους) και Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.).
- *Ο εμπειρικός έλεγχος των προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων* με εμπειρικά στοιχεία από τον ελληνικό δημόσιο τομέα και *εξαγωγή θεωρητικών συμπερασμάτων και πρακτικών επιπτώσεων* της εφαρμογής των προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
- *Η πρόταση για υιοθέτηση του «Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης» στο δημόσιο τομέα*, προσαρμοσμένου κατάλληλα στις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.
- *Ο σχεδιασμός και ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης πρωτότυπης πληροφοριακής εφαρμογής (λογισμικό σύστημα) για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την προαγωγή της επιμόρφωσης*, ως βασικού μοχλού για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών στελεχών του.

Τέλος, στο παρόν πόνημα αναλύθηκε σε θεωρητική βάση και τεκμηριώθηκε εμπειρικά η διαπίστωση ότι η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, στην προκειμένη περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης/επιμόρφωσης, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για μια διοίκηση αποδοτική, αποτελεσματική, σύγχρονη και ευέλικτη σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον στην υπηρεσία του πολίτη προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Επιπρόσθετα, η θεωρητική ανάλυση και η εμπειρική μελέτη κατέληξαν σε συμπεράσματα που αποτελούν τη βάση για μελλοντική έρευνα και συμβάλλουν στη χάραξη πολιτικών.

«Το μισό μας τον καιρό τον περνούμε ονειροπολώντας. Και τον άλλο το μισό αγωνιζόμαστε να καταργούμε τα περισσότερα όνειρά μας για να σώσουμε ένα ή δύο. Αλίμονο! Το ιδανικό το έργο δεν θα το φτάσουμε ποτέ. Μήτε θα βρούμε την ιδανική γυναίκα. Μήτε θα πραγματοποιήσουμε την ποίηση στη ζωή μας. Μήτε τις ιδέες. Μήτε ο διπλανός μας θα καταλάβει ποτέ τι ζητούμε. Αυτά όλα είτανε παιδιαρίσματα, εφηβικοί ρεμβασμοί. Δεν υπάρχει πουθενά το Χρυσόμαλλο Δέρας.

Μα υπάρχει το ταξίδι της Αργώς».

Γιώργος Θεοτοκάς (1998), ΑΡΓΩ, 16η εκδ., Αθήνα: Βιβλιοπωλείον της Εστίας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τα ερεθίσματα που έστρεψαν το ενδιαφέρον μου προς την κατεύθυνση της συγκεκριμένης μελέτης ανάγονται κυρίως στην επαφή μου, από τη θέση του υπαλλήλου, με την ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία τα τελευταία χρόνια υφίσταται έντονα τα πυρά της κριτικής, τόσο από την επιστημονική κοινότητα για τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, όσο και από διεθνείς οργανισμούς, εγχώριους πολιτικούς θεσμούς και απλούς πολίτες. Ανάμεσα σε πολλά ζητήματα που απασχολούν την ακαδημαϊκή και όχι μόνο κοινότητα, αναφορικά με τον εξορθολογισμό και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, το επιμέρους ζήτημα της μεταρρύθμισης και της ανάδειξης της σημασίας της γνώσης και της μάθησης για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα τροφοδότησαν το επιστημονικό και προσωπικό μου ενδιαφέρον. Ειδικότερα, ενέτειναν την επιθυμία μου να στραφώ στη διερεύνηση, σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο, της σπουδαιότητας της συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα σε ένα επιτυχημένο πρόγραμμα διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή αποτέλεσε για μένα μια ακαδημαϊκή και προσωπική πρόκληση και είναι αποτέλεσμα αρκετών ετών συστηματικής προσπάθειας και θέλησης για συνεισφορά στην επιστημονική γνώση και έρευνα. Η ολοκλήρωσή της θα ήταν ανέφικτη χωρίς την καθοριστική συνεισφορά πολλών ανθρώπων που από διαφορετική θέση συνέλαβαν τα μέγιστα, τους οποίους και αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά.

Πρωτίστως, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου, τον αμέριστο σεβασμό μου και να ευχαριστήσω από καρδιάς την ομότιμη καθηγήτρια κα. Μπέσιλα – Μακρίδη διότι πίστεψε σε εμένα και με εμπιστεύτηκε, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην υποψηφιότητά μου για την εκπόνηση της παρούσης διατριβής, δίνοντάς μου την ευκαιρία, μέσα από τη συγγραφή, να βιώσω μια εμπειρία ζωής, μια εμπειρία επίπονης προσπάθειας και ανεξάντλητης αγάπης για το «βιβλίο» και την επιστημονική έρευνα.

Ευχαριστώ, επίσης, θερμά τα μέλη της Τριμελής Συμβουλευτικής Επιτροπής παρακολούθησης της διατριβής μου.

Την ομότιμη καθηγήτρια κα. Αγλαΐα Ρομπόκου - Καραγιάννη, για την άριστη συνεργασία, τον εποικοδομητικό διάλογο, τη στήριξη, την ενθάρρυνση, την ουσιαστική υποστήριξη και καθοδήγηση, καθώς και τις επιστημονικές της συμβουλές, που συνέβαλαν καθοριστικά στην πορεία ολοκλήρωσης της διατριβής, την οποία και ευχαριστώ ολόψυχα. Την ευχαριστώ, επίσης, για την εμπιστοσύνη της στο πρόσωπό μου, την κατανόηση και την αμέριστη συμπαράσταση και ηθική στήριξη.

Την ομότιμη καθηγήτρια κ. Μακρίδη-Μπέσιλα, όπως προανέφερα, για την εμπιστοσύνη με την οποία με περιέβαλε, την πολύτιμη καθοδήγηση, την εποικοδομητική κριτική, την ηθική υποστήριξη και επιστημονική της συνδρομή στις δυσκολίες της έρευνας.

Ευχαριστώ θερμά τον αναπληρωτή καθηγητή κ. Κέφη Βασίλειο, για την ευγενική του συνεργασία και τον ενδυναμωτικό του ρόλο κατά τη διάρκεια του επιστημονικού πονήματός μου.

Επιπρόσθετα, ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στα υπόλοιπα μέλη της επταμελούς Εξεταστικής Επιτροπής και συγκεκριμένα στον καθηγητή κ. Κοντιάδη Ξενοφών, στην αναπληρώτρια καθηγήτρια κα Κτιστάκη Σταυρούλα, στον επίκουρο καθηγητή κ. Μπαμπαλιούτα Λάμπρο και στην λέκτορα κα Παπάζογλου-Μητροπούλου Αιμιλία, για τη συμβολή τους στη βελτίωση του τελικού κειμένου και τη συμμετοχή τους στη διαδικασία της δημόσιας υποστήριξης.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα το Ίδρυμα Προποντίς για τη χρηματική αλλά και τη γενικότερη αμέριστη και πολύπλευρη συμπαράστασή του, που με εμπιστεύτηκε και μου παραχώρησε υποτροφία, προσφέροντας μου την οικονομική δυνατότητα αλλά και το κουράγιο για να συνεχίσω.

Η ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής έρευνας θα ήταν αδύνατη χωρίς την συνεργασία ενός μεγάλου αριθμού στελεχών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς επίσης και ενός μεγάλου αριθμού ενήλικων εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών τους, στο πλαίσιο της πειραματικής εφαρμογής του ερωτηματολογίου που εμπεριέχεται στην παρούσα διδακτορική έρευνα. Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω δημόσια όλους όσους παρείχαν στοιχεία και συνεργάστηκαν στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων στο πλαίσιο της εμπειρικής έρευνας, συμβάλλοντας στην επιστημονική εγκυρότητα και δυνατότητα για πρακτική αξιοποίηση των ευρημάτων της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από ψυχής το σύζυγο μου, Νίκο, για την υπομονή και την έμπρακτη συμπαράστασή του στην παρούσα αλλά και σε κάθε νέα μου επιθυμία και προσπάθεια.

Αθήνα, Μάρτιος2017

Κόκκινου Ελεονώρα

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΣΧΗΜΑΤΩΝ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ - ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ Ι & ΙΙ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

	σελ.
Πίνακας 1.1: Διάρθρωση της διδακτορικής διατριβής	27
Πίνακας 2.1: Θεωρητικές βάσεις των υποθέσεων, των αρχών και δογμάτων του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)	75-76
Πίνακας 2.2: Διαφορές μεταξύ Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ	87
Πίνακας 2.3: Οι βασικές αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)	90
Πίνακας 2.4: Κυβέρνηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και Δημόσια Διακυβέρνηση	105
Πίνακας 2.5: Σύγκριση των Υποδειγμάτων της Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης (Δημόσιας Γραφειοκρατίας), του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) και της Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας (Ν.Δ.Υ.)	106-107
Πίνακας 2.6: Τα βασικά στοιχεία της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (Ν.Δ.Δ.)	111
Πίνακας 3.1: Αρμοδιότητες του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης-Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	151
Πίνακας 3.2: Ο Ν. 3979/2011 και η αύξηση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία του δημοσίου τομέα	204
Πίνακας 3.3: Οι άξονες/πεδία διοικητικής μεταρρύθμισης του ελληνικού δημοσίου τομέα	209
Πίνακας 3.4: Τα πεδία διοικητικής μεταρρύθμισης που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	211
Πίνακας 3.5: Εργαλεία/τεχνικές απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών	220
Πίνακας 3.6: Βασικά στοιχεία της μετάβασης των Ο.Τ.Α. από το παλαιό καθεστώς στο καθεστώς που διαμόρφωσε το «Πρόγραμμα Καλλικράτης»	243
Πίνακας 3.7: Τα επίπεδα τοπικής και περιφερειακής διοίκησης στην Ελλάδα από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα	244
Πίνακας 3.8: Οι αιρετές Περιφέρειες της Ελλάδας σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)	255
Πίνακας 3.9: Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις του ελληνικού κράτους σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)	260

Πίνακας 3.10: Βασικές αρμοδιότητες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων του ελληνικού κράτους σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)	262
Πίνακας 3.11: Η ελληνική νομοθεσία αναφορικά με το απόρρητο των επικοινωνιών	275
Πίνακας 3.12: Η ελληνική νομοθεσία αναφορικά με το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού	276
Πίνακας 3.13: Η ελληνική νομοθεσία αναφορικά με το Συνήγορο του Πολίτη (ΣτΠ)	282
Πίνακας 3.14: Οι αρμοδιότητες των τμημάτων της Διεύθυνσης Σχέσεων Κράτους-Πολίτη του Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ.	300-301
Πίνακας 3.15: Οι άξονες προτεραιότητας του ΕΠΜΔΤ 2014-2020	306
Πίνακας 3.16: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικός Άξονας Ι (Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα: Άξονες Προτεραιότητας 1, 2, 3)	307
Πίνακας 3.17: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικός Άξονας 2 (Ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Άξονες Προτεραιότητας 4, 5, 6)	308
Πίνακας 3.18: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικός Άξονας 3 (βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα: Άξονες Προτεραιότητας 7, 8, 9)	309
Πίνακας 3.19: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικοί Άξονες 4-5 (τεχνική υποστήριξη για την εφαρμογή/υλοποίηση των δράσεων Ε.Κ.Τ. του Επιχειρησιακού Προγράμματος : Άξονες Προτεραιότητας 10, 11, 12 & τεχνική υποστήριξη για την εφαρμογή/υλοποίηση των δράσεων Ε.Τ.Π.Α. του Επιχειρησιακού Προγράμματος : Άξονες Προτεραιότητας 13, 14, 15).	310
Πίνακας 3.20: Οι επιμέρους στόχοι του ΕΠΜΔΤ 2014-2020	311
Πίνακας 3.21: Ενδεικτικές δράσεις του ΕΠΜΔΤ 2014-2020	311
Πίνακας 3.22: Τα βασικά προσδιοριστικά στοιχεία των τεσσάρων πυλώνων της *«Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»*	319
Πίνακας 3.23: Οι κυριότερες μεταρρυθμιστικές δράσεις του προγράμματος «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»	320
Πίνακας 4.1: Αντιπροσωπευτικά Υποδείγματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων	349
Πίνακας 4.2: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π του Guest D. (1987)	351
Πίνακας 4.3: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π των Schuler R.S. and Jackson S.E. (1987)	352
Πίνακας 4.4: Επιχειρησιακές Στρατηγικές και Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σύμφωνα με τους Miles R. and Snow C. (1984)	353
Πίνακας 4.5: Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων στην κεντρική δημόσια διοίκηση στα κράτη-μέλη της Ε.Ε. (28)	367

Πίνακας 4.6: Σύστημα απασχόλησης για τα ανώτερα κλιμάκια της δημόσιας διοίκησης (Senior Civil Service) στην Ε.Ε. (συγκριτικός πίνακας)	376
Πίνακας 4.7: Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) στη διεθνή βιβλιογραφία	389-391
Πίνακας 4.8: Η έννοια της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στη διεθνή βιβλιογραφία	395-400
Πίνακας 4.9: Η μάθηση στις οργανώσεις: τρόποι ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων (Clifford J. and Thorpe S., 2007)	412-414
Πίνακας 4.10: Ορισμοί της έννοιας της ποιότητας στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	419-420
Πίνακας 4.11: Ορισμοί/προσεγγίσεις της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	425-426
Πίνακας 4.12: Βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη των στόχων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	432
Πίνακας 4.13: Τα δεκατέσσερα (14) σημεία του Deming (1986) για την εξασφάλιση της ποιότητας	438
Πίνακας 4.14: Εδάφια του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008 που αναφέρονται στην εκπαίδευση και ενημέρωση του οργανισμού	440
Πίνακας 4.15: Η σημασία και ο ρόλος της ποιότητας στη διοίκηση	443
Πίνακας 4.16: Χρονική υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π. από τους δημοσίους τομείς των χωρών-μελών της Ε.Ε. (2008)	444
Πίνακας 4.17: Η προσέγγιση της Δ.Ο.Π. που ακολουθούν για το δημόσιο τομέα τους τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. (2008)	444
Πίνακας 4.18: Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία του Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (2014-2015)	448-449
Πίνακας 4.19: Η μισθολογική δαπάνη του ελληνικού δημόσιου τομέα το έτος 2015	451
Πίνακας 4.20: Η διαχρονική εξέλιξη της μισθολογικής δαπάνης του ελληνικού δημόσιου τομέα 2009-2015	451
Πίνακας 4.21: Συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (άρθρο 47 του Ν. 3528/2007)	467
Πίνακας 4.22: Βασικά είδη εκπαίδευσης των υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα	468-469
Πίνακας 4.23: Θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	471-473
Πίνακας 4.24: Κατανομή των δράσεων του ΙΝΕΠ. το έτος 2013 ανά κύκλο πολιτικής και στοιχεία των σχετικών δράσεων ανά περιφέρεια	488
Πίνακας 4.25: Συγκριτικά στοιχεία ετών 2012-2013 αριθμού προσφερόμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	488

Πίνακας 4.26: Τεστ πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων τα οποία πραγματοποιήθηκαν από πιστοποιημένες εκπαιδευτικές δομές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013)	490
Πίνακας 4.27: Επιμορφωτικά Προγράμματα ΙΝ.ΕΠ. α΄ εξαμήνου 2016 ανά Θεματικό Κύκλο	492
Πίνακας 4.28: Εισακτέοι ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.)	495
Πίνακας 4.29: Τμήματα Εξειδίκευσης στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)	496-497
Πίνακας 5.1: Στόχοι λειτουργίας της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (όπως ορίζονταν με τον Α.Ν. 886/1937)	527
Πίνακας 5.2: Καθορισμός ζητημάτων διοίκησης της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (όπως ορίζονταν με τον Α.Ν. 886/1937)	527
Πίνακας 5.3: Στόχοι λειτουργίας της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων (όπως ορίζονταν με τον Α.Ν. 2026/1939)	528
Πίνακας 5.4: Επιστημονικά πεδία που διδάσκονταν στην Πάντειο Σχολή κατά την πρώτη περίοδο της λειτουργίας της	532
Πίνακας 5.5: Οι κυριότεροι σταθμοί της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (1927 - 1987) / Χρονολόγιο της Σχολής	533-535
Πίνακας 5.6: Συστήματα πρόσβασης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (1964-2016)	536
Πίνακας 5.7: Πρόεδροι του Διοικητικού Συμβουλίου της Παντείου Σχολής (περιόδου 1930-1951)	537
Πίνακας 5.8: Γενικοί Γραμματείς της Παντείου Σχολής/Πανεπιστημίου (περιόδου 1937-1992)	537
Πίνακας 5.9: Πρυτανείες της Παντείου Σχολής/Πανεπιστήμιου (περιόδου 1951-2016)	538
Πίνακας 5.10: Αντιπρυτάνεις Παντείου Πανεπιστήμιου (περιόδου 1984-2016)	539
Πίνακας 5.11: Σχολές και Ακαδημαϊκά Τμήματα Παντείου Πανεπιστήμιου	543
Πίνακας 5.12: Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών Παντείου Πανεπιστημίου ακαδημαϊκού έτους 2016-2017	544-547
Πίνακας 5.13: Διδάσκοντες Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου	553-554
Πίνακας 5.14: Μέλη Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας Παντείου Πανεπιστημίου	556-558
Πίνακας 5.15: Σπουδαίες προσωπικότητες του ακαδημαϊκού χώρου που σχετίζονται με το Πάντειο Πανεπιστήμιο	560
Πίνακας 5.16: Τιμηθείσες προσωπικότητες - Επίτιμοι Διδάκτορες Παντείου Πανεπιστημίου	561-564

Πίνακας 5.17: Τιμηθείσες προσωπικότητες με Χρυσό Μετάλλιο του Παντείου Πανεπιστημίου	564
Πίνακας 5.18: Τιμηθείσες προσωπικότητες - Επίτιμοι καθηγητές του Παντείου Πανεπιστημίου	564
Πίνακας 5.19: Επιστημονικές και λοιπές εκδηλώσεις Παντείου Πανεπιστημίου (2013-2016)	570-579
Πίνακας 5.20: Η κατανομή των μελών Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) στο Πάντειο Πανεπιστήμιο	580
Πίνακας 5.21: Η κατάσταση του φόρτου των μαθημάτων ανά τμήμα και φοιτητή στο Πάντειο Πανεπιστήμιο (στοιχεία 2011)	581
Πίνακας 5.22: Πόλοι επιστημονικής έρευνας Παντείου Πανεπιστήμιου ανά σχολή και τμήμα	582-583
Πίνακας 5.23: Ερευνητικά Κέντρα Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστήμιου	587
Πίνακας 6.1: Τύποι και παραδείγματα μελετών συγκριτικής ανάλυσης της δημόσιας διοίκησης διαφορετικών χωρών	603
Πίνακας 6.2: Βασικά χαρακτηριστικά τεσσάρων διοικητικών παραδόσεων σύμφωνα με τους Loughlin J. and Peters B.G. (1997)	608
Πίνακας 6.3: Μελέτες-έρευνες αναφορικά με τη σύγκριση των διοικητικών προτύπων που ακολουθούνται από διάφορες χώρες	609-610
Πίνακας 6.4: Διοικητικά προφίλ στην Ευρωπαϊκή ήπειρο σύμφωνα με τους Kuhlmann S. and Wollmann H. (2014)	611
Πίνακας 6.5: Ταξινόμηση των χώρων σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες με βάση το Α.Ε.Π. τους και τη διοικητική παράδοση που ακολουθούν στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους	612-617
Πίνακας 6.6: Ταξινόμηση των χωρών της Ε.Ε. (28) με βάση το διοικητικό πρότυπο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα τους	618
Πίνακας 6.7: Κρατικοί οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες-μέλη της Ε.Ε. (28)	622-623
Πίνακας 6.8: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Γερμανίας	631
Πίνακας 6.9: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ισπανίας	633
Πίνακας 6.10: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ολλανδίας	634
Πίνακας 6.11: Οργανισμός/φορέας επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Βουλγαρίας	639
Πίνακας 6.12: Οι σχολές και τα ινστιτούτα που απαρτίζουν το πυκνότατο δίκτυο εκπαιδευτικών φορέων της γαλλικής δημόσιας διοίκησης	643-644
Πίνακας 6.13: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Γαλλίας	645

Πίνακας 6.14: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ιταλίας	649
Πίνακας 6.15: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Πολωνίας	654
Πίνακας 6.16: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Εσθονίας	658
Πίνακας 6.17: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης μέλη του Διεθνούς Δικτύου των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης του Ο.Ο.Σ.Α.	663-665
Πίνακας 6.18: Διεθνείς φορείς/θεσμοί και διεθνή δίκτυα δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης	667
Πίνακας 7.1: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις	691
Πίνακας 7.2: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις	692-693
Πίνακας 7.3: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης / Πλήθος ερωτήσεων	694-695
Πίνακας 7.4: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις	696
Πίνακας 7.5: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις	697-698
Πίνακας 7.6: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Παράγοντες αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών / Πλήθος ερωτήσεων	698
Πίνακας 7.7: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (No 3) και ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (No 4) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις	700
Πίνακας 7.8: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (No 3) και ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (No 4) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις	702-703
Πίνακας 7.9: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Παράγοντες αξιολόγησης της εκπαίδευσης / Πλήθος ερωτήσεων	704
Πίνακας 7.10: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις	707
Πίνακας 7.11: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης / Παράγοντες αξιολόγησης των γνώσεων-απόψεων / Πλήθος ερωτήσεων	709

Πίνακας 7.12: Κατηγοριοποίηση των αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα και συσχετισμός των θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος Ν.Δ.Μ. και των υπο-μοντέλων που το συνθέτουν (1)	713
Πίνακας 7.13: Κατηγοριοποίηση των αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα και συσχετισμός των θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος Ν.Δ.Μ. και των υπο-μοντέλων που το συνθέτουν (2)	714
Πίνακας 7.14: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)	716-717
Πίνακας 7.15: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις	718
Πίνακας 7.16: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)	719-722
Πίνακας 7.17: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις	725-726
Πίνακας 7.18: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)	726-729
Πίνακας 7.19: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις	731
Πίνακας 7.20: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)	732-734
Πίνακας 7.21: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις	736
Πίνακας 7.22: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις	739
Πίνακας 8.1: Οι ενότητες του ερωτηματολογίου και το σύνολο των ερωτήσεων ανά ενότητα	760
Πίνακας 8.2: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με το φορέα που υπηρετούν (Κ.Δ. ή Τ.Α.) και το φύλο	763
Πίνακας 8.3: Ενότητες του ερωτηματολογίου της κυρίως έρευνας για τις οποίες επιχειρήθηκε η διερεύνηση των δεικτών Cronbach's alpha (N=242)	768
Πίνακας 8.4: Παρουσίαση Α και Β τμήματος του ερωτηματολογίου	770
Πίνακας 8.5: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	772
Πίνακας 8.6: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	773

Πίνακας 8.7: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την ηλικία και το φύλο	774
Πίνακας 8.8: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	775
Πίνακας 8.9: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	777-778
Πίνακας 8.10: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	778
Πίνακας 8.11: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο γνώσης και χρήσης των Η/Υ, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	780-781
Πίνακας 8.12: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την κατοχή ή όχι πτυχίου πιστοποίησης γνώσεων Η/Υ, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	783
Πίνακας 8.13: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την προϋπηρεσία και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	784
Πίνακας 8.14: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την επικοινωνία που αναπτύσσει με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας του και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	786
Πίνακας 8.15: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	791-792
Πίνακας 8.16: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για την εκπαίδευση/επιμόρφωση σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	798
Πίνακας 8.17: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	800
Πίνακας 8.18: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους μη παρακολούθησης εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	801
Πίνακας 8.19: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τον αριθμό των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχει παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία	803
Πίνακας 8.20: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα/Εξαρτημένη και ανεξάρτητες μεταβλητές	806
Πίνακας 8.21: Ερευνητική υπόθεση ερευνητικού υπόδειγματος (No 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	807
Πίνακας 8.22: Έλεγχος της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του No 1 Ερευνητικού Υποδείγματος και έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (*Cronbach's alpha*)	812
Πίνακας 8.23: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Collinearity Diagnostics[a])	813
Πίνακας 8.24: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Coefficientsa)	814

Πίνακας 8.25: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	814
Πίνακας 8.26: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	815
Πίνακας 8.27: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	816
Πίνακας 8.28: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	817
Πίνακας 8.29: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	818
Πίνακας 8.30: Αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	819
Πίνακας 8.31: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	820
Πίνακας 8.32: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	823
Πίνακας 8.33: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	824
Πίνακας 8.34: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 2) αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων/Εξαρτημένη και ανεξάρτητες μεταβλητές	827
Πίνακας 8.35: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 2) – βασικά στοιχεία περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	829-830
Πίνακας 8.36: Έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου για το Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα (Cronbach's alpha)	836
Πίνακας 8.37: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 2) αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (αντιλαμβανομένων) (Coefficients[a], Collinearity Diagnostics[a])	838
Πίνακας 8.38: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	839
Πίνακας 8.39: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	839
Πίνακας 8.40: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	840
Πίνακας 8.41: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	841
Πίνακας 8.42: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	842
Πίνακας 8.43: Αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	843

Πίνακας 8.44: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	844
Πίνακας 8.45: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	846
Πίνακας 8.46: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	847
Πίνακας 8.47: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 3-4) «Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)» / Εξαρτημένη και ανεξάρτητες μεταβλητές	851
Πίνακας 8.48: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 3 – βασικά στοιχεία περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	853-854
Πίνακας 8.49: Έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου για το Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα (Cronbach's alpha)	861
Πίνακας 8.50: Έλεγχος της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος και έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha)	863
Πίνακας 8.51: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 3) «Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της» (Collinearity Diagnostics[a])	864
Πίνακας 8.52: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 3) αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (Coefficients[a])	865
Πίνακας 8.53: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	866
Πίνακας 8.54: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	866
Πίνακας 8.55: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	867
Πίνακας 8.56: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	868
Πίνακας 8.57: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	870
Πίνακας 8.58: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	871
Πίνακας 8.59: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	873

Πίνακας 8.60: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	874
Πίνακας 8.61: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 4 – βασικά στοιχεία περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	877-878
Πίνακας 8.62: Έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου για το Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα (Cronbach's alpha)	884
Πίνακας 8.63: Έλεγχος της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος και έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha)	886
Πίνακας 8.64: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 4) «Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της» (Collinearity Diagnosticsa)	888
Πίνακας 8.65: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 4) αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της (Coefficientsa)	889
Πίνακας 8.66: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	890
Πίνακας 8.67: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	890
Πίνακας 8.68: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	891
Πίνακας 8.69: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	892
Πίνακας 8.70: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	894
Πίνακας 8.71: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	895
Πίνακας 8.72: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	897
Πίνακας 8.73: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	898
Πίνακας 8.74: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος	903
Πίνακας 8.75: Έλεγχος Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) σύμφωνα με το Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα	910
Πίνακας 8.76: Στατιστική σημαντικότητα κατά τον έλεγχο *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) σύμφωνα με το Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα	910

Πίνακας 8.77: Έλεγχος Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) σύμφωνα με το Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα	911
Πίνακας 8.78: Στατιστική σημαντικότητα κατά τον έλεγχο Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα	912
Πίνακας 8.79: Κατηγοριοποίηση των αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα και συσχετισμός των θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος Ν.Δ.Μ. και των υπο-μοντέλων που το συνθέτουν	915
Πίνακας 8.80: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	916
Πίνακας 8.81: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 «Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	920
Πίνακας 8.82: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	921
Πίνακας 8.83: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	927
Πίνακας 8.84: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	928
Πίνακας 8.85: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	934
Πίνακας 8.86: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	395
Πίνακας 8.87: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις	941
Πίνακας 8.88: Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 «Διερεύνηση των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης» – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	942
Πίνακας 8.89: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος	945
Πίνακας 8.90: Έλεγχος Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα	950
Πίνακας 8.91: Στατιστική σημαντικότητα κατά τον έλεγχο Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα	950
Πίνακας 8.92: Έλεγχος Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα	951
Πίνακας 9.1: Κριτήρια αξιολόγησης βασικών μοντέλων αριστείας και βαρύτητα κάθε κριτηρίου ανάλογα με το φορέα υλοποίησης	977

Πίνακας 9.2: Χρήστες της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	992
Πίνακας 9.3: Οθόνες διεπαφής της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	995
Πίνακας 9.4: Πεδία οθόνης διεπαφής σύνδεσης της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	996
Πίνακας 9.5: Προτεινόμενη Οθόνη Διαχειριστή της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	1001-1003
Πίνακας 9.6: Προτεινόμενη Οθόνη Προϊσταμένου (Δνση Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε φορέα) της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	1004
Πίνακας 9.7: Προτεινόμενη Οθόνη Εργαζόμενου (δημοσίου υπαλλήλου) της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	1005-1007

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	σελ.
Σχήμα 1.1: Παρουσίαση του γενικού στόχου της παρούσης έρευνας	16
Σχήμα 1.2: Παρουσίαση των επιμέρους στόχων της παρούσης έρευνας	19
Σχήμα 1.3: Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης μιας επιστημονικής έρευνας	19
Σχήμα 1.4: Στάδια υλοποίησης της επιστημονικής έρευνας και μεθοδολογικός σχεδιασμός	23
Σχήμα 2.1: Η διαδικασία μετασχηματισμού από το γραφειοκρατικό υπόδειγμα στο Ν.Δ.Μ.	60
Σχήμα 2.2: Το Ν.Δ.Μ. και η αντιμετώπισή του από τη διεθνή βιβλιογραφία	82
Σχήμα 2.3: Οι βασικές αρχές της καλής δημόσιας διακυβέρνησης	109
Σχήμα 2.4: Η διαμόρφωση των διεθνών σχέσεων μεταξύ εθνικών κρατών στη βάση μιας προσέγγισης πολυεπίπεδης διακυβέρνησης	113
Σχήμα 3.1: Τα τέσσερα επίπεδα των μεταρρυθμίσεων δημοσίου μάνατζμεντ	145
Σχήμα 3.2: Οι πέντε (5) άξονες των μεταρρυθμίσεων δημοσίου μάνατζμεντ που αφορούν στη διοικητική ανασυγκρότηση και στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση του ελληνικού δημοσίου τομέα	208
Σχήμα 3.3: Οι επτά (7) ενδεικτικοί τομείς προτεραιότητας διοικητικής μεταρρύθμισης (Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020)	322
Σχήμα 3.4: Διαγραμματική απεικόνιση του στρατηγικού οράματος 2014-2020.	324
Σχήμα 4.1: Υπόδειγμα Ανθρωπίνων Πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	347
Σχήμα 4.2: Η Σ.Δ.Α.Π. και η συμβολή της στη στρατηγική ενός οργανισμού και στην οργανωσιακή απόδοση	348

Σχήμα 4.3: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π του Michigan (Human Resource Cycle Model)	349
Σχήμα 4.4: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π του Harvard (Commitment Model)	350
Σχήμα 4.5: Το υπόδειγμα των Hendry C. and Pettigrew A. (1990) (υπόδειγμα Warwick)	354
Σχήμα 4.6: Σύνδεση της Κάρτας Αποτελεσμάτων Ανθρωπίνων Πόρων με την Επιχειρηματική Κάρτα Αποτελεσμάτων (Business Scorecard)	356
Σχήμα 4.7: Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)	380
Σχήμα 4.8: Ο Στρατηγικός Χάρτης του Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2000b)	385
Σχήμα 4.9: Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Heskett *et al.*, 1994)	392
Σχήμα 4.10: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	404
Σχήμα 4.11: Συνδυασμός τεχνικών εξ αποστάσεως και παραδοσιακής εκπαίδευσης	415
Σχήμα 4.12: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας	420
Σχήμα 4.13: Η διαχρονική εξέλιξη της διαχείρισης της ποιότητας κατά τον A. Blanton Godfrey	422
Σχήμα 4.14: Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – βασικά χαρακτηριστικά (Oakland, 1994).	427
Σχήμα 4.15: Οι διαδικασίες της Διοίκησης Ποιότητας	427
Σχήμα 4.16: Τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	428
Σχήμα 4.17: Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα (αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία)	429
Σχήμα 4.18: Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	431
Σχήμα 4.19: Το πλαίσιο αξιολόγησης EFQM	433
Σχήμα 4.20: Το Μοντέλο του Κ.Π.Α. προσαρμοσμένο σύμφωνα με γνωστές καλές πρακτικές και αντίστοιχα εργαλεία διοίκησης που μπορούν να συνδεθούν με τα διαφορετικά κριτήρια του προτύπου	435
Σχήμα 4.21: Ιστορική εξέλιξη του προτύπου ISO 9001:2000	439
Σχήμα 6.1: Κυρίαρχες διοικητικές παραδόσεις σε παγκόσμιο επίπεδο σύμφωνα με τους Painter M. and Peters B.G. (2010a)	605
Σχήμα 7.1: Παρουσίαση επιστημονικού πεδίου διδακτορικής διατριβής	670
Σχήμα 7.2: Παρουσίαση βασικών εννοιών απώτερου στόχου διδακτορικής διατριβής και παρουσίαση βασικών ερευνητικών πεδίων	671
Σχήμα 7.3: Παρουσίαση συναρτησιακής σχέσης μεταξύ Διοικητικής Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα και Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	672

Σχήμα 7.4: Παρουσίαση συναρτησιακής σχέσης μεταξύ Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δημοσίου τομέα και εκπαίδευσης/επιμόρφωσης/ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	673
Σχήμα 7.5: Παρουσίαση σχέσης εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού	674
Σχήμα 7.6: Διαγραμματική απεικόνιση του εννοιολογικού πλαισίου της διδακτορικής έρευνας	675
Σχήμα 7.7: Υπόδειγμα - εννοιολογικό πλαίσιο αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας κατά τον Kirkpatrick D. (1959)	684
Σχήμα 7.8: Το Υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης τεσσάρων (4) επιπέδων του Kirkpatrick D. (1959)	684
Σχήμα 7.9: Προτεινόμενα ερευνητικά υποδείγματα	689
Σχήμα 7.10: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	690
Σχήμα 7.11: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) και παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία	691
Σχήμα 7.12: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	696
Σχήμα 7.13: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους ίδιους)	697
Σχήμα 7.14: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που έχουν δεχτεί οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα (τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων) ως προς τη χρησιμότητά της και ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος	699
Σχήμα 7.15: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ της χρησιμότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και των στοιχείων που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα	701
Σχήμα 7.16: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και των στοιχείων που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα	701
Σχήμα 7.14: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης	705
Σχήμα 7.15: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ της χρησιμότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και των στοιχείων που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα	708
Σχήμα 7.16: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)	717
Σχήμα 7.17: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)	724

Σχήμα 7.18: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)	730
Σχήμα 7.19: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)	735
Σχήμα 7.20: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης	738
Σχήμα 8.1: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του No 1 Ερευνητικού Υποδείγματος	822
Σχήμα 8.2: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του No 2 Ερευνητικού Υποδείγματος	845
Σχήμα 8.3: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του No 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	872
Σχήμα 8.4: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του No 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	896
Σχήμα 9.1: Παράμετροι διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού	970
Σχήμα 9.2: Οι φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού για τη δόμηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοσίου τομέα	971
Σχήμα 9.3: Το στρατηγικό σχέδιο για τη δόμηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοσίου τομέα	972
Σχήμα 9.4: Προτεινόμενο στρατηγικό πρόγραμμα για τη δόμηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοσίου τομέα	974
Σχήμα 9.5: Οι θεμελιώδεις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας	975
Σχήμα 9.6: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM για το δημόσιο τομέα	978
Σχήμα 9.7: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM	980
Σχήμα 9.8: Το «Μοντέλο Καταρράκτης» (Waterfall Model) για την ανάπτυξη λογισμικού συστήματος	992
Σχήμα 9.9: Πίνακας συσχετίσεων βάσεων δεδομένων της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	994

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	σελ.
Διάγραμμα 3.1: Συνολικός αριθμός δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα (2007-2013).	329
Διάγραμμα 3.2: Συνολικός αριθμός δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα ανά κατηγορία δράσεων (2007-2013).	330
Διάγραμμα 4.1: Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων στην κεντρική δημόσια διοίκηση στα κράτη- μέλη της Ε.Ε. (28)	368
Διάγραμμα 4.2: Η διαχρονική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	423
Διάγραμμα 4.3: Η απασχόληση στο δημόσιο τομέα ως ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού (2009 και 2013)	450
Διάγραμμα 4.4: Διαγραμματική απεικόνιση μεταβολής αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ετών 2012 - 2013	485
Διάγραμμα 4.5: Επιμορφωτικές δράσεις ΙΝ.ΕΠ. ανά κύκλο πολιτικής Ιανουάριος-Ιούλιος 2016	492
Διάγραμμα 4.6: Εισακτέοι ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.)	495
Διάγραμμα 5.1: Ποσοστιαία κατανομή των βαθμίδων στο σύνολο των μελών Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) στο Πάντειο Πανεπιστήμιο	580
Διάγραμμα 8.1: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φορέα υπηρέτησης	771-772
Διάγραμμα 8.2: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του No 3 Ερευνητικού Υποδείγματος	869
Διάγραμμα 8.3: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του No 4 Ερευνητικού Υποδείγματος	893
Διάγραμμα 9.1: Τα σενάρια χρήσης και οι διαδράσεις με τους χρήστες του συστήματος της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)	993

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

	σελ.
Γράφημα 8.1: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με το φορέα που υπηρετούν (Κ.Δ. ή Τ.Α.) και το φύλο	763
Γράφημα 8.2: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	770
Γράφημα 8.3: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και σύμφωνα με το	774

φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	
Γράφημα 8.4: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	776
Γράφημα 8.5: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση (αριθμός τέκνων) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	776
Γράφημα 8.6: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	779
Γράφημα 8.7: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (απόφοιτος ή όχι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	779
Γράφημα 8.8: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	779-780
Γράφημα 8.9: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο γνώσης και χρήσης των Η/Υ και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	782
Γράφημα 8.10: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την κατοχή ή όχι πτυχίου πιστοποίησης γνώσεων Η/Υ και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	783
Γράφημα 8.11: Κατανομή δείγματος ανάλογα με με την προυπηρεσία και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	784
Γράφημα 8.12: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με άλλα τμήματα και Δ/νσεις του ίδιου φορέα και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	787
Γράφημα 8.13: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με δημόσιες υπηρεσίες εκτός του φορέα και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	787
Γράφημα 8.14: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με εξωτερικούς συνεργάτες και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	788
Γράφημα 8.15: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	788
Γράφημα 8.16: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με αναδόχους έργων και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	789
Γράφημα 8.17: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με πολίτες και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	789
Γράφημα 8.18: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την επικοινωνία που αναπτύσσει με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας του και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	790
Γράφημα 8.19: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας με βάση το βαθμό αλληλεπίδρασης με άλλους συναδέλφους και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	793
Γράφημα 8.20: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας με βάση το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	793

Γράφημα 8.21: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας με βάση την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	794
Γράφημα 8.22: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	795
Γράφημα 8.23: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για την εκπαίδευση/επιμόρφωση σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	797
Γράφημα 8.24: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για την εκπαίδευση/επιμόρφωση σύμφωνα με το φύλο	799
Γράφημα 8.25: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων	799
Γράφημα 8.26: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	800
Γράφημα 8.27: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους μη παρακολούθησης εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	802
Γράφημα 8.28: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με βαθμό αξιολόγησης των παρακολουθούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	804
Γράφημα 8.29: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τον αριθμό των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχει παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	805
Γράφημα 8.30: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα)	832
Γράφημα 8.31: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα) / μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων	833
Γράφημα 8.32: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα) / μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	834
Γράφημα 8.33: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «οι ανθρώπινοι πόροι ως στρατηγική λειτουργία του οργανισμού» (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	835
Γράφημα 8.34: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα)	856-857
Γράφημα 8.35: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τη χρησιμότητα της (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα) / μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων	858

Γράφημα 8.36: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τη χρησιμότητα της (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα)/μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	859
Γράφημα 8.37: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)» (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	860
Γράφημα 8.38: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα)	880-881
Γράφημα 8.39: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τα αποτελέσματά της (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα)/μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων	882
Γράφημα 8.40: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τα αποτελέσματά της (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα)/μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	882
Γράφημα 8.41: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)» (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	883
Γράφημα 8.42: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος (κατανομή τιμών δείγματος)	902
Γράφημα 8.43: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις γνώσεις περί Ν.Δ.Μ. και τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα)	904
Γράφημα 8.44: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις γνώσεις περί Ν.Δ.Μ. και τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο	905
Γράφημα 8.45: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις γνώσεις περί Ν.Δ.Μ. και τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	906
Γράφημα 8.46: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλει θετικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες	907
Γράφημα 8.47: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλει θετικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και σύμφωνα με το φύλο	908
Γράφημα 8.48: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλει θετικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	908

Γράφημα 8.49: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – 4η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις	917
Γράφημα 8.50: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	918
Γράφημα 8.51: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο	918
Γράφημα 8.52: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης	919
Γράφημα 8.53: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – 1η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις	922
Γράφημα 8.54: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	923
Γράφημα 8.55: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο	925
Γράφημα 8.56: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης	926
Γράφημα 8.57: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – 2η και 3η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις	929
Γράφημα 8.58: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	930
Γράφημα 8.59: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο	932
Γράφημα 8.60: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης	933
Γράφημα 8.61: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – 5η και 6η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις	936
Γράφημα 8.62: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	936
Γράφημα 8.63: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο	938
Γράφημα 8.64: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης	939

Γράφημα 8.65: Κατηγοριοποίηση αρχών ΝΔΜ ανά θεματική ενότητα – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	940
Γράφημα 8.66: Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 «προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση» – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	942
Γράφημα 8.67: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	943
Γράφημα 8.68: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος (κατανομή τιμών δείγματος) σύμφωνα με το φύλο και τον φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	944
Γράφημα 8.69: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση (Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα)	946
Γράφημα 8.70: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση (Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο	947
Γράφημα 8.71: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση (Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	948
Γράφημα 8.72: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την υλοποίηση ή όχι δράσεων για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	953
Γράφημα 8.73: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τον τρόπο λήψης ενημέρωσης σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	954
Γράφημα 8.74: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που τα επιμορφωτικά σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν τις ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων για εκπαίδευση/επιμόρφωση (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	955
Γράφημα 8.75: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό προτίμησης η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος ή/και διαδικτυακά και εξ αποστάσεως (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	956
Γράφημα 8.76: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τη διάθεση/πρόθεση των δημοσίων υπαλλήλων να υποστηρίξουν τυχόν διοικητικές μεταρρυθμίσεις που θα καταστήσουν τη δημόσια διοίκηση περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	957
Γράφημα 8.77: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων για τους τρόπους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	959
Γράφημα 8.78: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	960

Γράφημα 8.79: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	961
Γράφημα 8.80: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ώρες) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα)	962
Γράφημα 8.81: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ώρες) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	963
Γράφημα 8.82: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ημέρες την εβδομάδα) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	963
Γράφημα 8.83: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ημέρες την εβδομάδα) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	964
Γράφημα 8.84: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις προτιμώμενες ημέρες την εβδομάδα για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα)	964
Γράφημα 8.85: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις προτιμώμενες ημέρες την εβδομάδα για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	965

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΙΙ

	σελ. (ΠΑΡΑΡΤ. ΙΙ)
Πίνακας ΙΙ.1: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με τον κωδικό της θέσης εργασίας (ειδικότητα) που κατέχει ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα	1-2
Πίνακας ΙΙ.2: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με τη Δ/νση-Τμήμα που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα	3-7
Πίνακας ΙΙ.3: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με το καθεστώς εργασίας και τη Δ/νση-Τμήμα που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα	8-19
Πίνακας ΙΙ.3: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	20
Πίνακας ΙΙ.4: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (γνώση ξένων γλωσσών), το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	21-25
Πίνακας ΙΙ.5: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία τα μέλη του δείγματος (Σεμινάριο 1^{ο})	31-35

Πίνακας ΙΙ.6: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία τα μέλη του δείγματος (Σεμινάριο 2ο)	36-39
Πίνακας ΙΙ.7: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία τα μέλη του δείγματος (Σεμινάριο 3ο)	40-471
Πίνακας ΙΙ.8: Ταξινόμηση επιλεγμένων χωρών με βάση την διοικητική τους παράδοση σύμφωνα με τους Painter M. and Peters B.G. (2010a, b)	42-44
Πίνακας ΙΙ.9: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που τα μέλη του δείγματος θα επέλεγαν να παρακολουθήσουν με κριτήριο τη συμβολή τους στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας (Σεμινάριο 1ο)	45
Πίνακας ΙΙ.10: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που τα μέλη του δείγματος θα επέλεγαν να παρακολουθήσουν με κριτήριο τη συμβολή τους στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας (Σεμινάριο 2ο)	46
Πίνακας ΙΙ.11: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που τα μέλη του δείγματος θα επέλεγαν να παρακολουθήσουν με κριτήριο τη συμβολή τους στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας (Σεμινάριο 2ο)	47

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΙΙ

	σελ. (ΠΑΡΑΡΤ. ΙΙ)
Γράφημα ΙΙ.1: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (γνώση ξένων γλωσσών), το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)	26-30

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΙΙΙ

	σελ. (ΠΑΡΑΡΤ. ΙΙΙ)
Πίνακας ΙΙΙ.1: Βεβαίωση για την πλήρωση των προϋποθέσεων εγγραφής στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Μητρώο)	1-2

ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ – ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΩΝ

Ακρωνύμιο-Σύμβολο/ Συντομογραφία (κατά αλφαβητική σειρά)	ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ
Α/θμια	Πρωτοβάθμια
Α.Δ.Α.	Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές
Α.Δ.Α.Ε.	Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών
Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
Α.ΔΙ.Π.	Αρχή Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση
Α.Ε.Ι.	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ακαδ. έτος	Ακαδημαϊκό έτος
ΑμεΑ	Άτομα με Αναπηρίες
Α.Ν.	Αναγκαστικός Νόμος
Αναπλ. καθηγητής	Αναπληρωτής Καθηγητής
αρθ.	Άρθρο (του νόμου)
Α.Σ.Α.Υ.	Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών
Α.Σ.Ε.Π.	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
Α.Σ.Ο.Ε.Ε.	Ανωτάτη Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών
Α.Τ.Ε.	Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος
Α.Τ.Ε.Ι.	Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Β/θμια	Δευτεροβάθμια
Β.Δ.	Βασιλικό Διάταγμα
Γ/θμια	Τριτοβάθμια
Γ.Γ.Σ.	Γενική Γραμματεία Συντονισμού
Γ.Ε.Δ.Δ.	Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης
Γ.Ε.Υ.Υ.Ε.Ν.	Γραφείο Εσωτερικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας
Γ.Μ.Δ.	Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης
Δ/νση	Διεύθυνση
Δ.Α.Δ.	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Δ.Α.Π.	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Δ.Δ.	Δημόσια Διακυβέρνηση

Δ.Ε.	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.	Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.
Δ.Ε.Κ.	Διαπεριφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα
Δ.Ε.Κ.Ο.	Δημόσιες Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας
Δ.Ε.Π.	Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού
Δ.Ε.Υ.Α.	Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης
ΔΗΜ.ΑΡ.	Δημοκρατική Αριστερά
ΔμΣ	Διοίκηση μέσω Στόχων
Δ.Ν.Τ.	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Δ.Ο.Υ.	Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες
Δ.Π.	Διοίκησης Προσωπικού
Δ.Π.Μ.Σ.	Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Δ.Σ.	Διοικητικό Συμβούλιο
Δ.Σ.Δ.Π.	Διεθνής Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Παιδιού
Δ.Χ.Α.Ε.	Διακανονισμός Χρηματοδότησης Αμέσου Ετοιμότητας
Ε.Α.Π.	Ενιαία Αρχή Πληρωμών
εδ.	Εδάφιο
Ε.Δ.Ε.	Ειδική Διατμηματική Επιτροπή
Ε.Δ.Ε.Τ.	Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία
Ε.ΔΙ.Π.	Εργαστηριακό Διδακτικό Προσωπικό
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.Π.	Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού
Ε.Ε.Τ.Τ.	Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων
εκδ.	Εκδόσεις
Ε.Κ.Δ.Δ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α.	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Εκπ/ση	Εκπαίδευση
Ε.Κ.Τ.	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.	Ελληνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών
Ε.Λ.Κ.Ε./Παντείου	Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων και Έρευνας Παντείου Πανεπιστημίου
Ε.Λ.Κ.Ε.	Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων Έρευνας
ΕΛ.Ο.Τ.	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
Ε.Μ.Σ.	Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης
ΕΝΑ	Ecole Nationale d´ Administration
Ε.Ν.Α.Ε.	Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος
ΕΝ.ΠΕ.	Ένωση Περιφερειών Ελλάδος
Ε.Ο.Ε.	Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών/Επιμορφωτριών
Ε.Ο.Κ.	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα

Ε.Ο.Π.Υ.Υ.	Εθνικός Οργανισμός Παροχών Υπηρεσιών Υγείας
επ. / κ.επ. / et seq	Έπειτα / και έπειτα
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
επικ. καθηγητής	Επίκουρος καθηγητής
Ε.Π.Τ.Α.	Ειδικό Πρόγραμμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ερ.	Ερώτηση/ερωτήσεις
Ε.Σ.Δ.Δ.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Π.Α.	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
Ε.Σ.Ρ.	Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης
Ε.Σ.Τ.Α.	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ε.Σ.Υ.Ε.	Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας
Ε.Τ.Ε.Π.	Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό
Ε.Τ.Π.Α.	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
Ε.Υ.Δ.	Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης
Ε.ΥΔ.Α.Π.	Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας
Ε.Υ.Ε.Π.	Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος
Ε.Χ.Τ.Α.	Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης
Η/Υ	Ηλεκτρονικός Υπολογιστής
Η.Β.	Ηνωμένο Βασίλειο
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
Ι.Δ.Α.Χ.	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
Ι.Δ.Ε.	Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ISO	Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης
κ.α.	Και άλλα
Κ.Α.Δ.Δ.	Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης
Κ.Α.Π.	Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι
Κ.Δ.	Κεντρική Διοίκηση
κε.	Και εξής
Κ.Ε.Α.Δ.	Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών
Κ.Ε.Α.Δ.Υ.	Κεντρική Επιτροπή Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών
Κ.Ε.Δ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος
Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος
Κ.Ε.Δ.Υ.	Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών
Κ.Ε.Ε.	Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων

Κ.Ε.Π.	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
Κ.Ε.Π.Ε.	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
κεφ.	Κεφάλαιο
Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.	Κέντρο Μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως
κ.ο.κ.	Και ούτω καθεξής
Κ.Π.Α.	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
Κ.Π.Σ.	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
κ.τ.λ.	Και τα λοιπά
ΚτΠ	Κοινωνίας της Πληροφορίας
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
λ.χ.	Λόγου χάριν
Μ.Α.Δ.	Μάνατζμεντ Ανθρωπίνου Δυναμικού
Μ.Α.Δ.Ε.Δ.Τ.	Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου
Μ.Β. ή Μ. Βρετανία	Μεγάλη Βρετανία
Μ.Δ.Ε.	Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης
Μ.Ε.Κ.	Μικτή Επιτροπή Καθοδήγηση
Μέλη Δ.Ε.Π.	Μέλη Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού
Μεσοπρόθεσμο	Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015
Μ.Δ.Τ.	Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα
Μ.Ε.Τ.	Μαθήματα Εκτός Τμήματος
Μ.Κ.Ο.	Μη Κυβερνητική Οργάνωση
Μ.Μ.Ε.	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
Μ.Ο.Δ.	Μονάδας Οργάνωσης της Διαχείρισης
ΜΟ.ΕΚ.	Μονάδες Εκπαίδευσης
ΜΟ.ΤΕ.Κ.	Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών
Μ.Ο.Χ.Π.	Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής
Μ.Σ.Σ.Π.Ο.Π.	Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής
Μτφ.	Μετάφραση
Ν.Δ.	Νέα Δημοκρατία
Ν.Δ. (όπου γίνεται αναφορά σε νόμους)	Νομοθετικό Διάταγμα
Ν.Δ.Δ.	Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση
Ν.Δ.Μ.	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
Ν.Δ.Υ.	Νέα Δημόσια Υπηρεσία
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
N.W.S.	Νεο-Βεμπεριανό κράτος (Neo-Weberian state)
Ο.Α.Ε.Δ.	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

Ο.Δ.Ε.	Ομάδα Διοίκησης/Διαχείρισης Έργου
Ο.Η.Ε.	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
Ο.Ν.Ε.	Οικονομική Νομισματική Ένωση
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
όπ.π.	Όπως παραπάνω
Ο.Π.Σ.	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Ο.Τ.Ε.	Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος
Πάντειος Α.Σ.Π.Ε.	Πάντειος Ανώτατη Σχολή Πολιτικών Επιστημών
ΠΑ.ΣΟ.Κ.	Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα
ΠΑ.Σ.Π.Ε.	Πάντειος Σχολή Πολιτικών Επιστημών
παραγρ. ή παρ.	Παράγραφος
Π.Δ. / π.δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Δ.	Περιφερειακή Διοίκηση
Π.Δ.Δ.	Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση
Π.Ε. (όπου αναφέρεται ειδικότητα υπαλλήλου)	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Π.Ε.	Περιφερειακή Ενότητα
Π.Ε.Δ.	Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση των κρατών (multi-level governance)
Π.Ε.Κ.	Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα
Π.Μ.Σ.	Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
περιπ.	Περίπτωση
Π.ΙΝ.ΕΠ.	Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Π.Ν.Π.	Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου
ΠΟΕ–ΟΤΑ	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Ο.Π.	Πρόγραμμα Οικονομικής Πολιτικής
Π.Σ.Π.Ε.Δ.Υ.	Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων
π.χ.	Παραδείγματος χάριν
Σ.	Ελληνικό Σύνταγμα (1975/96/2001/2008)
Σ.Δ.Α.Δ.	Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Σ.Δ.Δ.	Σύμβαση Δανειακής Διευκόλυνσης
Σ.Δ.Ι.Τ.	Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα
Σ.Δ.Μ.Σ.Μ.Ε.	Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρηση της Επίδοσης
Σ.Δ.Ο.Ε.	Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος
Σ.Δ.Π.	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
Σ.Ε.Δ.Ε.	Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων
Σ.Ε.Δ.Υ.	Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων

Σ.Ε.Ε.Λ.Δ.	Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
Σ.Ε.Ε.Κ.Κ.	Σώμα Επιθεώρησης και Ελέγχου Καταστημάτων Κράτησης
Σ.Ε.Ε.Υ.Μ.Ε.	Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών
σελ.	Σελίδα
Σ.ΕΛ.Δ.	Σώμα Ελεγκτών Διοίκησης
Σ.ΕΠ.Ε.	Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας
Σ.Ε.Σ.	Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης
Σ.Ε.Υ.Υ.Π.	Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας
Σ.Ι.Δ.Τ.	Σύμπραξη Οργανισμών Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα
Σ.Μ.Α.Π.	Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων
Σ.Ν.Ο.	Συντονιστικό Νομαρχιακό Όργανο
Σ.Ο.Ε.Ε.	Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου
σ.σ. / pp.	Σελίδες
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΣτΠ	Συνήγορος του Πολίτη
ΣΥ.ΡΙΖ.Α.	Συνασπισμός Ριζοσπαστικής Αριστεράς
Τ.Α.	Τοπική Αυτοδιοίκηση
Τ.Μ.Σ.	Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας
Υ.Α.	Υπουργική Απόφαση
Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ. ή ΥΔιΜΗΔ	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Υ.Δ.Μ.Η.Δ.	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Υ.Δ.Π.	Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας
Υ.Ε.Δ.Α.	Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ.	Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης – Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Υ.Κ.	Υπαλληλικός Κώδικας
Υ.Ν.Α.	Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου
ΥΠ.Α.Α.Τ.	Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων
ΥΠ.Δ.Μ.	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης
ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.	Υπηρεσία Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης
ΥΠ.Ε.Ε.	Υπηρεσία Ειδικών Ελέγχων
ΥΠ.ΕΘ.Α.	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας
ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.	Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ.	Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων
§	Παράγραφος

«…ο διάλογος πρέπει να γίνει κατανοητός ως κάτι που αποτελεί μέρος της ίδιας της ιστορικής φύσης του ανθρώπινου είδους, είναι μέρος της ιστορικής μας πορείας προς την ενανθρώπιση. Αυτό σημαίνει ότι ο διάλογος είναι ένα είδος απαραίτητης στάσης, στο βαθμό που οι άνθρωποι έχουν γίνει όλο και περισσότερο κριτικά επικοινωνιακά όντα. Ο διάλογος είναι μια στιγμή κατά την οποία οι άνθρωποι συναντιούνται για να στοχαστούν πάνω στην πραγματικότητά τους καθώς τη δημιουργούν και την αναδημιουργούν».

Paulo Freire, in Henry A. Giroux (2011), p. 157.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Συμπληρώνοντας την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα, διανύουμε μια περίοδο όπου το Δημόσιο και ο ευρύτερος Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα, στα πλαίσια της κοινωνίας της πληροφορίας, των σύγχρονων τεχνολογικών προκλήσεων και κοινωνικών απαιτήσεων, αλλά και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, εμφανίζουν πλήθος προβλημάτων που λειτουργούν ως σημαντικό εμπόδιο στη συνολική αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας[3]. Προς αυτήν την κατεύθυνση συμβάλλουν αποφασιστικά τα υψηλά δημοσιονομικά ελλείμματα και το δυσθεώρητο δημόσιο χρέος της χώρας, για άλλους βιώσιμο και για άλλους όχι[4].

Στις 23 Απριλίου 2010 ανακοινώθηκε η προσφυγή της Ελλάδας στο μηχανισμό στήριξης που συγκροτήθηκε από κοινού από το *Διεθνές Νομισματικό Ταμείο* (Δ.Ν.Τ.), την *Ευρωπαϊκή Ένωση* (Ε.Ε.) και την *Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα* (Ε.Κ.Τ.), ως αποτέλεσμα της αδυναμίας της χώρας να δανειστεί από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους της.

Στις 3 Μαΐου 2010, η Ελλάδα αιτήθηκε €80 δις από τις υπόλοιπες (15) χώρες της ζώνης του ευρώ και €30 δις από το Δ.Ν.Τ. Την αίτηση συνόδευαν 3 συνημμένα μνημόνια: *«Μνημόνιο Οικονομικής και Χρηματοπιστωτικής Πολιτικής»* (Μ.Ο.Χ.Π.), «*Τεχνικό Μνημόνιο Συνεννόησης»* (Τ.Μ.Σ.) και *«Μνημόνιο Συνεννόησης στις Συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής»* (Μ.Σ.Σ.Π.Ο.Π.). Στις 6 Μαΐου 2010 δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Ελληνικής Κυβερνήσεως ο Ν. 3845/2010 *«Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη−μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο»* (ΦΕΚ 65/τ. Α΄/06.05.2010) σύμφωνα με τον οποίο αποφασίστηκε η ενεργοποίηση του μηχανισμού στήριξης της παραγράφου 1 (άρθρο 1 του Ν. 3845/2010) με την κατάρτιση κοινού προγράμματος από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε συνεργασία με την Ε.Κ.Τ., το Δ.Ν.Τ. και τις ελληνικές αρχές. Το μνημόνιο συνεργασίας που υπαγόρευε ο Ν. 3845/2010 σηματοδότησε την απαρχή ενός *Προγράμματος Οικονομικής Πολιτικής* (Π.Ο.Π), με

[3] Σχετικά με το βαθμό που η σύγχρονη κοινωνία τα πληροφορίας και των ραγδαίων αλλαγών επηρεάζει άμεσα και δραστικά τη δημόσια διοίκηση των εθνικών κρατών βλ. Μακρυδημήτρης Α. (2010), σελ. 142.

[4] Σχετικά με τη βιωσιμότητα του ελληνικού χρέους και τη δημοσιονομική κρίση στη χώρα βλ. Kaplanoglou, G. & Rapanos , V.T. (2013), Nikiforos, M., Carvalho, L. & Schoder, C. (2015).

βασικό άξονα την εμπροσθοβαρής δημοσιονομική προσαρμογή[5], η οποία αφορούσε τη λήψη μέτρων για μείωση των δαπανών και αύξηση των εσόδων του κράτους. Στις 8 Μαΐου 2010 εγκρίθηκε *«Σύμβαση Δανειακής Διευκόλυνσης»* (Σ.Δ.Δ.) (Loan Facility Agreement) με τις χώρες του Ευρώ και *«Διακανονισμός Χρηματοδότησης Αμέσου Ετοιμότητας»* (Δ.Χ.Α.Ε.) (Stand-by Agreement) με το Δ.Ν.Τ. Το σύνολο των προαναφερθέντων συμφωνιών έμεινε γνωστό ως «*Μνημόνιο*».

Συνέπεια του πρώτου αυτού *Μνημονίου* ήταν ο σχηματισμός ομάδας εκπροσώπων της Ε.Ε., της Ε.Κ.Τ. και του Δ.Ν.Τ., γνωστή και ως «*Τρόικα*», η οποία ανά τρίμηνο είχε την ευθύνη της αξιολόγησης της προόδου του προγράμματος εφαρμογής των όρων του *Μνημονίου* (ΜΟΧΠ και ΣΠΟΠ), λαμβάνοντας στις αποφάσεις για την εκταμίευση της αντίστοιχης δόσης του δανείου. Παρά τα μέτρα που ελήφθησαν η Ελλάδα δεν κατόρθωσε να βελτιώσει τη θέση της στις διεθνείς αγορές και στις 29 Ιουνίου 2011 ψηφίστηκε από τη Βουλή των Ελλήνων το *«Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015»*. Το *Μεσοπρόθεσμο* προέβλεπε μία σειρά από μέτρα για τον περιορισμό των δαπανών και την αύξηση των εσόδων, κυρίως περιορίζοντας τις μισθολογικές και λειτουργικές δαπάνες και προσθέτοντας νέα φορολογικά μέτρα. Στο τέλος Αυγούστου 2011 ανακοινώθηκε πως η οικονομία της Ελλάδας βρισκόταν εκτός στόχων, καθώς υπήρχε μεγάλη υστέρηση εσόδων και αύξηση δαπανών. Η κατάσταση αυτή συνεπικουρούμενη και από την απειλή της Τρόικας για την μη καταβολή της έκτης δόσης του δανείου του πρώτου πακέτου διάσωσης, οδήγησε την κυβέρνηση σε μία σειρά έκτακτων συμπληρωματικών μέτρων τα οποία ανακοινώθηκαν κατά τη διάρκεια του Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους.

Το δεύτερο Μνημόνιο που υπέβαλε η κυβέρνηση Παπαδήμου συζητήθηκε στη Βουλή στις 12 Φεβρουαρίου 2012 και ψηφίστηκε τις πρώτες πρωινές ώρες της 13ης Φεβρουαρίου 2012 από 199 βουλευτές (Ν. 4046/2012 *«Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας»* ΦΕΚ 28/τ. Α΄/14.02.2012). Στις 16 Μαΐου ορίστηκε υπηρεσιακή κυβέρνηση με πρωθυπουργό τον Παναγιώτη Πικραμμένο και προκηρύχθηκαν νέες εκλογές για τις 17 Ιουνίου. Οι εκλογές της 17ης Ιουνίου ανέδειξαν την Νέα Δημοκρατία πρώτο κόμμα, χωρίς όμως αυτοδυναμία. Με την συνεργασία του Πανελλήνιου Σοσιαλιστικού Κινήματος (ΠΑ.ΣΟ.Κ.) και της Δημοκρατικής Αριστεράς (ΔΗΜ.ΑΡ.), επιτεύχθηκε σχηματισμός κυβέρνησης συνεργασίας με πρωθυπουργό τον Αντώνη Σαμαρά. Οι διαπραγματεύσεις διαρκείας της κυβέρνησης με την Τρόικα κατέληξαν στην κατάρτιση του *«Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016»*. Το πολυνομοσχέδιο υπερψηφίστηκε στις 7 Νοεμβρίου με 153 ψήφους. Στις βουλευτικές εκλογές του Ιανουαρίου του 2015 ο Συνασπισμός Ριζοσπαστικής Αριστεράς (ΣΥ.ΡΙΖ.Α) υπό τον Αλέξη Τσίπρα ήρθε πρώτο κόμμα με 36,34% και 149 έδρες, σχηματίζοντας κυβέρνηση συνεργασίας με το κόμμα των Ανεξάρτητων Ελλήνων (ΑΝ.ΕΛ.).

[5] Εμπροσθοβαρής δημοσιονομική προσαρμογή (frontloaded fiscal adjustment) σημαίνει τη λήψη μέτρων μείωσης των δημοσίων δαπανών και αύξησης των δημοσίων εσόδων, ως ποσοστά του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, στα πρώτα χρόνια εφαρμογής του προγράμματος οικονομικής πολιτικής, τα οποία είναι μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα μέτρα των επόμενων ετών (European Economy, 2010).

Το τρίτο μνημόνιο ψηφίστηκε στις 14 Αυγούστου 2015 (Ν. 4336/2015 *«Συνταξιοδοτικές διατάξεις − Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης»* ΦΕΚ 94/τ. Α΄/14.08.2015) από 221 βουλευτές και με απώλειες για τον κυβερνητικό σχηματισμό, οι οποίες οδήγησαν τον πρωθυπουργό Αλέξη Τσίπρα να αναγγείλει ότι θα ζητήσει ψήφο εμπιστοσύνης από την Βουλή μετά τις 20 Αυγούστου 2015. Στις 20 Αυγούστου ανακοίνωσε τελικά την παραίτηση της κυβέρνησής του. Μετά την παραίτηση της Κυβέρνησης Τσίπρα και την αποτυχία των διερευνητικών εντολών να οδηγήσουν στον σχηματισμό νέας κυβέρνησης η πρόεδρος του Αρείου Πάγου Βασιλική Θάνου έλαβε από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας Προκόπη Παυλόπουλο εντολή σχηματισμού κυβέρνησης με θητεία μέχρι την διεξαγωγή των πρόωρων εκλογών στις 20 Σεπτεμβρίου. Στις πρόωρες εκλογές ο ΣΥ.ΡΙΖ.Α. έλαβε 35,46% και σχημάτισε εκ νέου κυβέρνηση συνεργασίας με το κόμμα των ΑΝ.ΕΛ. Ο Αλέξης Τσίπρας ορκίστηκε πρωθυπουργός στις 21 Σεπτεμβρίου 2015 ενώ η νέα κυβέρνηση ΣΥ.ΡΙΖ.Α.-ΑΝ.ΕΛ. στις 23 Σεπτεμβρίου 2015, στις 7 Οκτωβρίου η κυβέρνηση λαμβάνει ψήφο εμπιστοσύνης και στις 19 Νοεμβρίου 2015 ψηφίζονται τα νέα προαπαιτούμενα από την Βουλή με 153 ψήφους υπέρ[6].

Τα παραπάνω γεγονότα και μια σειρά άλλων που ακολούθησαν σε διπλωματικό επίπεδο, στα πλαίσια μια παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης και έντονης κοινωνικής αναταραχής, έβαλαν την Ελλάδα και τους Έλληνες σε ένα σκοτεινό, δύσβατο και μακρύ δρόμο[7]. Ανάμεσα σε άλλα, τα μνημόνια που υπέγραψαν οι ελληνικές κυβερνήσεις περιείχαν δεσμεύσεις μεταρρυθμίσεων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Ο δημόσιος τομέας βρέθηκε στο στόχαστρο των κατηγοριών για τη βαθιά κρίση χρέους και δανεισμού που αντιμετώπισε η χώρα, με την κοινή γνώμη να στρέφεται κατά των δημοσίων υπαλλήλων, υποστηρίζοντας ότι το μέγεθος, η κατανομή και η ακαταλληλότητα της δημοσιοϋπαλληλίας, ευθύνονται κατά κύριο λόγω για τη σπατάλη των δημοσίων πόρων[8]. Οι θεσμικές αλλαγές που ακολούθησαν, προκειμένου να εφαρμοστούν οι μνημονιακές δεσμεύσεις, άλλαξαν ριζικά το μέχρι τότε προστατευτικό νομικό πλαίσιο περί μισθοδοσίας, κινητικότητας, αλλά και μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Η χώρα μας οφείλει να επανακτήσει τη χαμένη της ανεξαρτησία, όντας ένα κράτος εθνικό και αυτόνομο, να αποφύγει την πιθανή οικονομική, πολιτική και κοινωνική κατάρρευση, να ξαναβρεί το όραμα, το πνεύμα και τις αξίες που καθοδηγούν τους Έλληνες εδώ και αιώνες, να ανακτήσει το κράτος δικαίου, να επαναθωρακίσει τα ανθρώπινα δικαιώματα και τη δημοκρατία, να πολεμήσει για το όραμα της ενωμένης Ευρώπης, να προχωρήσει μπροστά. Για να γίνει αυτό οπωσδήποτε έχουμε ανάγκη από ένα κράτος σύγχρονο και ευέλικτο, μια διοίκηση αποκεντρωμένη στην υπηρεσία των πολιτών και μια διοικητική κουλτούρα που θα επιθυμεί την αλλαγή και την προσαρμογή στις σύγχρονες δομικές και οργανωτικές μορφές ορθολογικής ανάπτυξης[9]. Μάλιστα, σε μια εποχή που η ενεργοποίηση και η ανάπτυξη πολιτικών επένδυσης στη γνώση, στην έρευνα και στην καινοτομία, μέσω δυναμικών εκτεταμένων και αποτελεσματικών προγραμμάτων, βρίσκεται στο προσκήνιο ως προϋπόθεση για νέες ικανότητες επίδοσης, αποτελεί μεγάλη πρόκληση η αντιμετώπιση των σύγχρονων

[6] Αναφορικά με την ελληνική κρίση και τις διαπραγματεύσεις της ελληνικής κυβέρνησης με τους θεσμούς που οδήγησαν στο 3ο μνημόνιο βλ. Tsebelis, G. (2016).
[7] Nelson, et.al (2011), στο δικτυακό τόπο www.fas.org/sgp/crs/row/R41167.pdf, πρόσβαση 15/9/2014.
[8] Χριστοφορίδης, Σ. (2014).
[9] Μουζέλης, Ν.Π. (2005), βλ. επίσης σχετικά Μακρυδημήτρης, Α. (1999).

πολυάριθμων, πολλαπλών, πολύμορφων και πολυσύνθετων προβλημάτων και καθηκόντων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μέσα από μεταρρυθμιστικά προγράμματα που θα επενδύουν στη γνώση. Το «*ευρωπαϊκό προβάδισμα στη γνώση, την έρευνα, την τεχνολογική ανάπτυξη, την καινοτομία σε συνθήκες κοινωνικού και πολιτιστικού πλαισίου δημοκρατίας, πλουραλισμού, πολιτικών ελευθεριών και κοινωνικής βεβαιότητας, είναι καθοριστική πρόκληση, προϋπόθεση και συνταγή για το μέλλον*»[10].

Ως εκ τούτου, αποδεχόμενοι ότι το βασικό κλειδί για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προβλημάτων και τη μετάβαση στο μέλλον είναι η γνώση, η μετάβαση στην κοινωνία της γνώσης, της ποιότητας, του οράματος για μια ενιαία κοινωνική Ευρώπη και για ένα κόσμο συνεργασίας και ειρήνης, στόχος τίθεται η επιδίωξη του μέλλοντος και όχι απλά η διαχείριση του παρελθόντος. Το άλμα που οφείλουμε στις νεότερες γενιές να πετύχουμε είναι ο εκσυγχρονισμός και η μεταρρύθμιση, μέσα από τη δημιουργία κοιτίδων εκπαίδευσης και επιστήμης, μέσω μιας ευρωπαϊκής κοινωνίας προόδου στη γνώση, στην έρευνα και στην καινοτομία[11].

Ακολουθώντας, λοιπόν, με συνέπεια το σύγχρονο πρόσταγμα για επανίδρυση του κράτους, διοικητική μεταρρύθμιση, εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και εφαρμογή των αρχών του ολοκληρωμένου δημοσίου μάνατζμεντ, βασικός στόχος της παρούσης διδακτορικής διατριβής τίθεται η εμπεριστατωμένη και συστηματική μελέτη της αναποτελεσματικότητας που παρουσιάζει στη λειτουργία του ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα. Σημαντική τίθεται η αναγκαιότητα προώθησης ενός σύγχρονου αναπτυξιακού οράματος στη Δημόσια Διοίκηση, με κεντρικό άξονα την επιμόρφωση και εκπαίδευση των δημοσίων λειτουργών, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αποτελεσματικότερη ανταπόκρισή τους στις ανάγκες των πολιτών[12].

Στην εποχή μας απαιτείται μια οργανωμένη προσπάθεια για την προώθηση αλλαγών, μεταρρυθμίσεων και ανασχεδιασμών των διοικητικών διαδικασιών του Δημοσίου Τομέα, ώστε οι Δημόσιες Υπηρεσίες να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) για αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και βέλτιστη διαχείριση των οικονομικών κρατικών πόρων[13]. Βασικό χαρακτηριστικό του σύγχρονου κράτους πρέπει να αποτελεί μια νέα οριοθέτηση και ένας βαθύτερος επαναπροσδιορισμός των ρόλων μεταξύ κράτους, αγοράς και κοινωνίας των πολιτών. Στα πλαίσια αυτά, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τη συστηματική μετατροπή της σε μοχλό ανάπτυξης της χώρας και μέσο εξυπηρέτησης των πολιτών.

Στόχος της μελέτης είναι να απομακρύνει την πρόδηλη αμηχανία και αβεβαιότητα και να αποδείξει αυτό που πιστεύουν πολλοί, ότι υπάρχει ελπίδα ο Δημόσιος Τομέας να βρεθεί, αληθινά, στο «αύριο» στην Ελλάδα. Στις μέρες μας, μέρες αβεβαιότητας και αμφιβολίας για το μέλλον του ελληνικού κράτους στην παγκόσμια

[10] ΕΚΔΔΑ (2008), σελ. 15.
[11] Βλ. ΕΚΔΔΑ (2008), σελ. 16.
[12] Βλ. σχετικά με την ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά Maslow στο Κέφης, Β.Ν. (1998), σ.σ. 54-55.
[13] Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αφορούν κρίσιμους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής των πολιτών των πολιτών, όπως η υγεία, η παιδεία, ο πολιτισμός, το περιβάλλον, η οικονομία. Βλ. σχετικά Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), σελ. 77.

οικονομική σκηνή, κρίνεται πιο επιτακτικό από πότε, οι καλές προθέσεις και οι ειλικρινείς προσπάθειες για την επίτευξη πραγματικών μεταβολών να μην παραμείνουν στο επίπεδο των ευχών και των παραινέσεων. Η δράση πρέπει να είναι άμεση και οργανωμένη για την καταπολέμηση του οργανωτικού συγκεντρωτισμού, την απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και τη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, με απώτερο στόχο τη δημιουργία ενός κράτους ευθύνης στην υπηρεσία του πολίτη[14].

Στο παρόν πόνημα, επιχειρείται μια προσπάθεια να τεθούν στην υπηρεσία της δημόσιας διοίκησης σημαντικά επιστημονικά πορίσματα, που άπτονται στο χώρο της «*διοίκησης των επιχειρήσεων*» και της «*διοίκησης ολικής ποιότητας*». Σε αυτή τη βάση, συμμεριζόμαστε την αντίληψη ότι είναι ανάγκη οι πολιτικές-αξιακές προτάσεις να υποστηριχθούν με επιστημονικά αυστηρές μεθοδολογίες ανάλυσης, σχεδιασμού και εφαρμογής της δημόσιας δράσης. Μια αντίληψη που στοχεύει να υπηρετήσει την «*επανασύνδεση της πολιτικής με την επιστήμη και της επιστήμης με την κοινωνία, στην προοπτική της πάντοτε επίκαιρης ενδέκατης θέσης στον Φόιερμπαχ: Η μεταβολή της πραγματικότητας προϋποθέτει τη συστηματική κατανόησή της. Η κατανόηση της πραγματικότητας δεν αποκτάει νόημα παρά μόνον ως εργαλείο για τη μεταβολή της*»[15].

«Damit das mögliche entsteht, muss immer
wieder das Unmögliche versucht werden»
(Για να προκύψει το δυνατό, πρέπει
κάθε τόσο να επιχειρηθεί το αδύνατο)

Herman Hesse, Γερμανο-Ελβετός Συγγραφέας-Λυρικός-Κριτικός

[14] Στο *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»* καθώς και στο προγενέστερο πρόγραμμα *«Πολιτεία 2005-2007»* αναφέρεται ρητά η ανάγκη ανάδειξης του πολίτη ως τον βασικό πρωταγωνιστή, καθοδηγητή και κριτή της δημόσιας διοίκησης. Βλ. σχετικά Ράμματα, Μ. (2011), σελ. 25-30.

[15] Μαΐστρος, Π. Γ. (2009), βλ. εισαγωγικό σημείωμα, σελ. 11.

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{ο}

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Αν θες να κάνεις τους ανθρώπους να κατασκευάσουν καράβια, μη κάνεις φασαρία προσπαθώντας να τους συγκεντρώσεις, να τους αναθέσεις εργασίες και να τους βάλεις να κόβουν ξύλα.
Το μόνο που χρειάζεται είναι να τους κάνεις να ποθήσουν το μεγαλείο και την απεραντοσύνη της θάλασσας»

Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{Ο}: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πρόσφατη οικονομική και χρηματιστηριακή κρίση που έπληξε την ευρωπαϊκή, αλλά και παγκόσμια οικονομία το 2008 ανέδειξε το ρόλο των κυβερνήσεων ως βασικό παράγοντα των σύγχρονων κοινωνιών[16]. Οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο καλούνται περισσότερο από ποτέ να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης των χωρών τους, σε βαθμό που θα αυξήσει την κοινωνική ευημερία των πολιτών. Οφείλουν, επίσης, να ρυθμίσουν τη συμπεριφορά των επιχειρήσεων και τον ατόμων στο όνομα του κοινού καλού, να αναδιανείμουν το εισόδημα με στόχο να προάγουν τη δικαιοσύνη και να παρέχουν στους πολίτες τα δημόσια αγαθά και τις δημόσιες υπηρεσίες που απαιτούνται για την εξασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος[17]. Παράλληλα, θα πρέπει να ενεργήσουν στα πλαίσια ισχυρών δημοσιονομικών περιορισμών και δημογραφικών πιέσεων. Αναμφισβήτητα, η ικανότητα των κυβερνήσεων να διοικήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά εξαρτάται σημαντικά από τις στρατηγικές επιλογές μάνατζμεντ που θα ακολουθήσουν και τις επιλεγόμενες πολιτικές σε πολλά πεδία, όπως η κατάρτιση και η παρακολούθηση του προϋπολογισμού, το μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού κ.α.[18]

Σε αυτά τα πλαίσια, η παγκόσμια οικονομική κρίση, μεγαλύτερη σε εύρος και σε διάρκεια απ' ό,τι προέβλεπαν ακόμα και οι πιο απαισιόδοξοι, έθεσε ενώπιον των χωρών της Ευρώπης πολύ μεγάλα προβλήματα, προκλήσεις, διλήμματα, δυσκολίες και πιεστικές ανάγκες[19]. Παράλληλα, ανέδειξε διαρθρωτικές αδυναμίες και στρεβλώσεις

[16] Τα τελευταία χρόνια μεγάλο μέρος του ερευνητικού ενδιαφέροντος έχει στραφεί προς την έρευνα του τρόπου που οι κυβερνήσεις θα κατορθώσουν να ανταποκριθούν στην παγκόσμια κρίση που ξεκίνησε το 2008, καθώς και των επιπτώσεων της κρίσης στη δημόσια διοίκηση και στην κρατική διακυβέρνηση (Mascio, Fabrizio Di and Natalini, A. (2015), p. 130). Σύμφωνα με τον Kickert, W. (2012) η παγκόσμια κρίση συμπεριλαμβάνει τρεις φάσεις: α) την *τραπεζική κρίση* (banking crisis), η οποία ώθησε τις κυβερνήσεις να αναλάβουν πακέτα διάσωσης για τη διάσωση των χρηματοοικονομικών θεσμών και του τραπεζικού συστήματος, β) την *οικονομική κρίση* (economic crisis), που αναδύθηκε μετά τη χρηματοοικονομική κατάρρευση και επηρέασε την πραγματική οικονομία και γ) τη *δημοσιονομική κρίση* (fiscal crisis), που ανέκυψε όταν τα συσσωρευμένα ελλείμματα των κυβερνήσεων και το δημόσιο χρέος έφτασαν σε εξαιρετικά επίπεδα. Βλ. σχετικά Posner, P. and Blondal, J. (2012).
Jessop, B. (2015), Pagoulatos, G. and Triantopoulos, Ch. (2009), Zahariadis, N. (2013).

[17] Αναφορικά με την *αρχή του δημοσίου συμφέροντος* βλ. Κτιστάκη, Σ. (2014), σ.σ. 42-44.

[18] OECD (2013), p. 15.

[19] Για την παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008 βλ. Grabel, I. (2013), Hassan, Gazi Mainul and Wu, E. (2015), Silva, Ana C. and Chávez, Gonzalo A. (2015), Widmaier, W. (2014).

δεκαετιών, ενώ προέβαλε την ανάγκη για μια καλά σχεδιασμένη και ολοκληρωμένη πορεία προς την κατάκτηση της γνώσης[20] προς όφελος της κοινωνικής ευημερίας των πολιτών. Επιπρόσθετα, η πορεία προς την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και τη σταδιακή συγκρότηση ενός ιδιότυπου υπερεθνικού πολιτειακού μορφώματος ανέδειξε μια θεσμική και πολιτική δυναμική, που επιδρά σημαντικά στην οργάνωση και λειτουργία των εθνικών πολιτικών και διοικητικών συστημάτων[21].

Η μεταρρύθμιση της *δημόσιας διοίκησης*[22] αποτελεί στις μέρες μας ένα παγκόσμιο φαινόμενο, καθώς οι κυβερνήσεις των χωρών αντιμετωπίζουν ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές, συμπεριλαμβανομένου των επιδράσεων της παγκοσμιοποίησης[23]. Μάλιστα, πολλές χώρες σε εθνικό επίπεδο έχουν εφαρμόσει εκτενείς και ριζοσπαστικές μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980[24]. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις έθεσαν στόχους και κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας, βελτιστοποίηση και μέτρηση της απόδοσης, διασφάλιση της διαφάνειας και εξασφάλιση συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού[25]. Το υπόδειγμα του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ* (Ν.Δ.Μ.), που αποτελεί ένα σύγχρονο παγκόσμιο παράδειγμα στο δημόσιο μάνατζμεντ, και οι μεταρρυθμίσεις που υπαγόρευε σχεδιάστηκαν ως πολιτικές και ενέργειες που αποσκοπούσαν στην αλλαγή των οργανωτικών δομών, των διαδικασιών και της συμπεριφοράς, με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας για αποτελεσματική απόδοση της λειτουργίας του δημοσίου τομέα[26]. Πλήθος ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών προχώρησαν σε πρακτική εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., η επέκταση του οποίου σε παγκόσμιο επίπεδο φάνταζε αναπόφευκτη[27], με την ταχύτατη τεχνολογική πρόοδο να απειλεί με απομόνωση όσους δεν θα ακολουθούσαν τον διαφαινόμενο ταχύ βηματισμό της[28].

Τα τελευταία χρόνια, χωρίς αμφιβολία, η Ελλάδα βιώνει τη μεγαλύτερη κοινωνική και οικονομική κρίση, πιθανόν όχι μόνο μετά τη μεταπολίτευση, αλλά και

[20] Η «γνώση» (knowledge) ορίζεται ως ένα *«μείγμα εμπειρίας, αξιών, πληροφοριών ακόμη και, βασισμένης σε κάποιες ενδείξεις, διαίσθησης που παρέχουν ένα περιβάλλον και ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών»* (Prusak and Davenport 1998, p. 5, στο Gamble, P. and Blackwell, J., 2001, p. 3).

[21] Για τη σχετική επιστημονική συζήτηση βλ. Kassim, H., Menon, A., Peters, B.G. and Wright, V. (επιμ.) (2001), Kassim, H., Peters, B.G. and Wright, V. (επιμ.) (2000), Rideau, J. (επιμ.) (1997), Wessels, W., Maurer, A. and Mittag, J. (επιμ.) (2003).

[22] Ως «δημόσια διοίκηση» θα μπορούσε να θεωρηθεί το σύνολο των νομικών προσώπων, στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου. Τα όργανα αυτά έχουν, κατά κανόνα, αρμοδιότητα να ασκούν δημόσια εξουσία. «Οι αρμοδιότητες που η έννομη τάξη καθορίζει στα διοικητικά όργανα, για την πραγματοποίηση των εξωνομικών σκοπών τους οποίους επιδιώκει, παρέχουν σ΄ αυτά τη δυνατότητα ή τους επιβάλλουν, με τις πράξεις τους, είτε να θεσπίζουν κανόνες δικαίου για τη ρύθμιση της συμπεριφοράς των διοικούμενων (ρυθμιστική αρμοδιότητα), είτε να προβαίνουν στην εκπλήρωση ορισμένων αποστολών (π.χ. εθνική άμυνα, δημόσια τάξη κ.λ.π.), είτε να ενεργούν για την εκτέλεση ορισμένου έργου ή την παραγωγή και διάθεση αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών […] (απλή παραγωγική ή επιχειρηματική δραστηριότητα), ή για την καταβολή περιοδικών ή μη χρηματικών παροχών. […] Από τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης διακρίνεται η "κυβερνητική λειτουργία", η οποία συνίσταται στον καθορισμό της γενικής πολιτικής της χώρας και την κατεύθυνση των ενεργειών της δημόσιας διοίκησης» (άρθρο 82 του Συντάγματος) (Σπηλιωτόπουλος (2011), σ.σ. 12-13).

[23] Αναφορικά με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και τις επιπτώσεις του βλ. Bentley, Jerry H. (2004), Martens, P., Caselli, M., Lombaerde, Philippe De, Figge, L. and Scholte, Jan Aart (2015).

[24] Hood, C. (1991), p. 8.

[25] Cole, A. (2010), Pal, Leslie A. and Ireland, D. (2009), Pedersen, J.S. and Löfgren, K. (2012).

[26] Kapucu, N. (2007), p. 886.

[27] Osborne, D. and Geabler, T. (1993).

[28] Barta, K. and Neff, G. (2016), Elgin, C. and Çakır, S. (2015).

μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο[29]. Η βαθειά χρηματοπιστωτική κρίση, η συνεπαγόμενη αύξηση της ανεργίας και η σημαντική μείωση των εισοδημάτων, η διεύρυνση της ανομίας, καθώς και η παρατεταμένη αβεβαιότητα οδήγησαν σε κρίση αξιών, όπως και έλλειψη εμπιστοσύνης στο πολιτικό σύστημα και στους θεσμούς[30]. Σε αυτά τα πλαίσια, σύγχρονη απαίτηση της ελληνικής κοινωνίας, αλλά και πρόταση της διεθνούς επιστημονικής και ακαδημαϊκής κοινότητας, αποτελεί η δόμηση και λειτουργία μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, στη βάση των επιστημονικών εργαλείων που χρησιμοποιούνται σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, ικανής να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων[31]. Στόχος τίθεται η αλλαγή, η αναγνώριση της αξίας της γνώσης, ως εργαλείου ανάπτυξης, και της δια βίου μάθησης, ως διαδικασίας για την κατάκτηση της γνώσης, διότι η αδράνεια δεν μπορεί να προσφέρει λύσεις και αναμφισβήτητα το κόστος της είναι υψηλότερο από αυτό μιας γενναίας και φιλόδοξης μεταρρυθμιστικής αλλαγής.

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η συνοπτική παρουσίαση του εννοιολογικού πλαισίου που αποτελεί τη βάση της παρούσης διδακτορικής διατριβής, καθώς και η οριοθέτηση του ερευνητικού προβλήματος, το οποίο δικαιολογεί τους σκοπούς της παρούσης μελέτης και κατευθύνει τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα. Τέλος, παρουσιάζεται η σκιαγράφηση της δομής και διάρθρωσης του συνόλου των κεφαλαίων που ακολουθούν.

1.1 Σκιαγράφηση εννοιολογικού πλαισίου και οριοθέτηση ερευνητικού προβλήματος

Στη σύγχρονη εποχή, μια εποχή πολύπλοκη, αβέβαιη και αντιφατική, ο διεθνής ανταγωνισμός καθώς και οι ραγδαίες εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής (παγκοσμιοποίηση, τεχνολογική επανάσταση κ.τ.λ.), δημιουργούν πιέσεις τόσο στους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους φορείς και οργανισμούς για αλλαγή και γρήγορη προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον[32]. Οι ραγδαίες και ριζικές ανακατατάξεις που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο συνδέονται με την ενδυνάμωση και διεθνοποίηση του κεφαλαίου, την απελευθέρωση των αγορών, με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας, την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας και την ψηφιακή επανάσταση, καθώς και τη διεύρυνση του τομέα των υπηρεσιών[33]. Μάλιστα, ενώ η σύγχρονη οικονομία και οι κοινωνίες

[29] Σχετικά με την ελληνική κρίση των τελευταίων ετών βλ. Argitis, G. and Nikolaidi, M. (2014), Mavroudeas, S. D. (2013), Michaelides, P.G., Papageorgiou, T. and Tsionas, E. G. (2014), Panagiotou, R. (2013), Sklias, P. and Maris, G. (2012), Tamakoshi Go and Hamori, Shigeyuki (2013), Touri, M. and Rogers, S. Lynn (2013), Tsebelis, G. (2016), Vaiou, D. (2014).
[30] Βλ. Iossifides, M. (2014), Theocharis, Y. and Deth, Jan W. Van (2015).
[31] Introna, L., Hayes, N. and Petrakaki, D. (2009), Loftsdóttir, K. (2016), Martin, R., Pike, A., Tyler, P. and Gardiner, B. (2016).
[32] Georgopoulos, A., Lalountas, D.-A. and Salavrakos, I.-D. (2014), Seur, H.C. (1997).
[33] Khefacha, I. and Belkacem, L. (2016), Khodakarami, M., Shabani, A. and Saen, R.F. (2016), Raza, W. (2016).

υφίστανται σημαντικές μεταβολές αναγκαιότητα αποτελεί η στροφή προς τις οικονομίες και τις κοινωνίες της γνώσης[34].

Σε αυτά τα πλαίσια, η προσαρμογή και η ευελιξία ενός οργανισμού δύναται να αναδειχθούν σε βασικά στοιχεία για την επιβίωσή του. Τα στοιχεία αυτά δεν εξαρτώνται μόνο από το υλικό κεφάλαιο και τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει ο κάθε οργανισμός, αλλά κυρίως από την ικανότητα των στελεχών του να αξιοποιούν τους παραγωγικούς συντελεστές που βρίσκονται στην κατοχή του οργανισμού και να δημιουργούν πρόσθετη αξία. Συνεπώς, αν θεωρήσουμε ως βασικό παραγωγικό συντελεστή το ανθρώπινο κεφάλαιο[35], αξιοσημείωτος προβάλλει ο ρόλος της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για τη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού[36].

Και ενώ για την επιβίωση και πρόοδο οποιουδήποτε οργανισμού οι έννοιες της προσαρμογής και της ευελιξίας δείχνουν να έχουν την πρωτοκαθεδρία, τα εθνικά κράτη[37] καλούνται, σήμερα περισσότερο από ποτέ, να προσαρμοστούν στις γρήγορες, ευρείς και διασυνδεδεμένες διεθνείς εξελίξεις των παγκοσμιοποιουμένων οικονομιών και κοινωνιών. Μέσω του εκσυγχρονισμού των συστημάτων διοίκησης του δημοσίου τομέα και της ανάπτυξης των κατάλληλων υποδομών, οφείλουν να αντιδράσουν άμεσα και οργανωμένα, να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που η παγκοσμιοποίηση δημιουργεί, αλλά και να περιορίσουν ή και να απορροφήσουν τους κραδασμούς που πιθανές αρνητικές εξελίξεις προκαλούν[38]. Η δημόσια διοίκηση κάθε κράτους αποτελεί την καθοριστική συνιστώσα κάθε πολιτικής απόφασης που μπορεί να οδηγήσει στον εκσυγχρονισμό, είτε αυτός αφορά τους θεσμούς, τις δομές και την πολιτική, είτε τη νοοτροπία και την κουλτούρα πολιτικών και πολιτών. Επιπρόσθετα, η δημόσια διοίκηση κάθε χώρας συγκροτεί ένα σημαντικό παράγοντα της κοινωνικο-οικονομικής ανάπτυξής της, καθώς μέσω αυτής ενεργοποιούνται τα θεσμικά πλαίσια και οι μηχανισμοί στήριξης, λειτουργίας και ελέγχου οικονομικών, αλλά και κοινωνικών δραστηριοτήτων, τόσο σε θεσμικό όσο και σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο[39].

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις διοικητικής οργάνωσης υπαγορεύουν την αντικατάσταση της ανθρώπινης εργασίας από υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και την πληροφορική τεχνολογία. Στη βάση αυτή τα συγκεντρωτικά μοντέλα διακυβέρνησης

[34] Βλ. σχετικά Collin, R. (2014), Kotler, Ph. (2000), Peters, M.A. (2010).

[35] Το *ανθρώπινο κεφάλαιο* αφορά τη γνώση, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και την ειδίκευση των εργαζομένων μιας επιχείρησης (βλ. Dessler, G. (2012), σελ. 32).

[36] Common, R. (2012), Jewson, N., Felstead, A. and Green, F. (2015), Vyas, L. (2015).

[37] «Ο προσδιορισμός της έννοιας του κράτους επιτρέπει την κατανόηση των θεμελιωδών αρχών που διέπουν την αποστολή και τη λειτουργία του, έτσι όπως συνοπτικά, συνεκτικά και ουσιαστικά ενσαρκώνει κάθε σύνταγμα. […] Ως κράτος νοείται η διαρκής οργάνωση ενός λαού σε νομικό πρόσωπο, ο οποίος είναι μόνιμα εγκατεστημένος σε ορισμένη χώρα. Το νομικό πρόσωπο πρέπει να ασκεί αυτοδύναμη εξουσία. Κράτος σημαίνει μια θεσμοποιημένη και νομικά δεσμευτική εξουσία που έχει τη δύναμη της επιβολής. […] Τα στοιχεία του κράτους είναι τέσσερα: ο λαός, η χώρα ή η επικράτεια, η νομική προσωπικότητα και η εξουσία» (Πλιάκος, Α.Δ. (2011), σ.σ. 19-20).

[38] Βλ. Du Gay, P. (2000, 2005), Goodsell, C. (2003), Olsen, J. (2006).

[39] Βελλή, Α. (1996α), σελ. 3 (βλ. επίσης Βελλή, Α. (1996β). Η δημόσια διοίκηση μιας χώρας συνιστά το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών και οργάνων που είναι ενταγμένα στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας, με στόχο την πραγμάτωση της κυβερνητικής πολιτικής. Το έργο της ασκείται από τα διοικητικά όργανα, που διακρίνονται από τα νομοθετικά και δικαστικά και διαφέρει από την έννοια της κυβέρνησης, η οποία αποτελεί το όργανο που χαράζει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές της δράσης της δημόσιας διοίκησης. Διοικητικά όργανα ονομάζονται «όλα τα δημόσια όργανα της έννομης τάξης, δηλαδή, εκείνα που ασκούν δημόσια εξουσία, τα οποία δεν ανήκουν στη "νομοθετική" ή "δικαστική" εξουσία» (Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011), σελ. 7).

παραχωρούν τη θέση τους στα αποκεντρωμένα, με ευρεία συμμετοχή των διαφόρων εμπλεκομένων φορέων. Οι τάσεις αυτές αναδεικνύουν την ανάγκη εξεύρεσης νέων τρόπων ανάπτυξης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των επιμέρους κοινωνικών συστημάτων και αναζήτησης νέων τρόπων επιμόρφωσης-εκπαίδευσης και ανάπτυξης των δημοσίων υπαλλήλων[40], ως βασικό παράγοντα για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων.

Στην παρούσα μελέτη θα επικεντρωθούμε στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία και αποτελεί ένα πολύπλοκο σύστημα, αποτελούμενο από πλήθος οργανισμών διαφορετικού μεγέθους, που παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο. Τα τελευταία χρόνια ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει τεθεί υπό αυξημένη προσοχή και ενδελεχή έλεγχο. Η παγκόσμια οικονομική κρίση επέδρασε αρνητικά στα διαθέσιμα έσοδα της κρατικής μηχανής και ως αποτέλεσμα εφαρμόστηκαν αυστηρά μέτρα περιορισμού του κόστους, όπως περικοπές στις παρεχόμενες υπηρεσίες, περιορισμός των θέσεων εργασίας και καταργήσεις οργανισμών[41]. Η πλειοψηφία των μελετών που αναλύουν το διοικητικό φαινόμενο συμφωνούν ότι ένα γραφειοκρατικό, συγκεντρωτικό, δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό σύστημα, όπως χαρακτηρίζεται και το ελληνικό, χρειάζεται επείγουσες ριζικές αλλαγές για την επιβίωσή του στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον[42].

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα νοσεί και «*νοσεί βαρύτατα*»[43]. Πρόκειται για μια διαπίστωση που κυβερνώντες και κυβερνώμενοι δεν μπορούν παρά να συμφωνήσουν. Στη δημόσια διοίκηση της χώρας «*κυριαρχούν η αναξιοκρατία και ο κομματισμός που συνεπάγονται χαμηλού επιπέδου παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών*[44]*. Οι πολίτες στην καθημερινή τους ζωή υφίστανται τις συνέπειες της κρατικής δυσλειτουργίας, στις συγκοινωνίες, στην υγεία, στην παιδεία, στο περιβάλλον*»[45]. Στο δημόσιο τομέα οι αλλαγές επέρχονται με πιο αργούς ρυθμούς από ότι στον ιδιωτικό τομέα, κυρίως λόγω της γραφειοκρατίας και των κάθετων δομών οργάνωσης, αλλά και του πολιτικού κόστους που λαμβάνουν σοβαρά

[40] Με τον όρο *«ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού»* (Human Resources Development, H.R.D.) καλείται *«κάθε διεργασία ή δραστηριότητα η οποία, είτε άμεσα είτε μακροπρόθεσμα, έχει μία δυναμική για την ανάπτυξη των γνώσεων των εργαζομένων, της εμπειρίας τους, της παραγωγικότητάς τους και της ικανοποίησής τους, με οφέλη τα οποία είτε είναι προσωπικά ή ομαδικά, είτε αφορούν τον οργανισμό, την κοινωνία, το κράτος ή, τελικά, ολόκληρη την ανθρωπότητα»* (McLean, G. N. and McLean, L. (2001), p. 322).

[41] Argitis, G. and Nikolaidi, M. (2014), Meron, O.C. (2015).

[42] Argyriadis, D. (1971, 1998), Μακρυδημήτρης, Α. (1996, 1999, 2004), Mouzelis, N. (1978).

[43] Φλωράτος, Χ.Α. (2005), πρόλογος από τον Αριστείδη Μπίκο (Σύμβουλο Ελεγκτικού Συμβουλίου), σελ. 9. Αναφορικά με τη διαπίστωση των δυσλειτουργιών που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση βλ. Dimitrakopoulos, D. (2001), Flogaitis, S. (1987), Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (2000, επιμ.), Spanou, C. and Sotiropoulos, D. (2011).

[44] Σύμφωνα με τους Horngren, et al. (2006, p. 236), ο όρος αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο ένας προκαθορισμένος στόχος επιτυγχάνεται, ενώ αποδοτικότητα είναι η σχετική ποσότητα των εισροών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου εκροών. Όσο μικρότερη είναι αυτή η ποσότητα των εισροών ή όσο μεγαλύτερη είναι η ποσότητα της εκροής με μία δεδομένη ποσότητα εισροών, τόσο μεγαλύτερη είναι η αποδοτικότητα. Όπως αναφέρει ο Γεωργόπουλος, Ν. (2004, σελ. 47) η διαφορά ανάμεσα στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα έγκειται στο ότι η αποδοτικότητα είναι ένα μέτρο

[45] Φλωράτος, Χ.Α. (2005), πρόλογος από τον Αριστείδη Μπίκο (Σύμβουλο Ελεγκτικού Συμβουλίου), σελ. 9.

υπόψιν τους οι πολιτικοί και οι εκάστοτε κυβερνήσεις, όπως και η έλλειψη συστηματικής έρευνας και ανάπτυξης[46].

Θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από όλους ότι «*η Δημόσια Διοίκηση δε συνιστά ένα διεκπεραιωτικό μηχανισμό δευτερεύουσας σημασίας, αλλά αντίθετα, με τις οργανωτικές και διαρθρωτικές αδυναμίες της, τους χαμηλούς δείκτες παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας που εμφανίζει*» παρουσιάζεται ιδιαίτερα βλαπτική για τα συμφέροντα του απλού πολίτη, δυσφημιστική για τη χώρα στους ξένους και, μέσω της δράσης ή της αδράνειάς της, «*παρέχει υψηλού κόστους και χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες στον ιδιωτικό τομέα*» καθιστώντας τον «*λιγότερο ανταγωνιστικό έναντι των όμοιων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ή ακόμη και των τρίτων χωρών, με άμεσες δυσμενείς επιπτώσεις στην αγορά και στην εθνική οικονομία γενικότερα*»[47].

Την τρέχουσα μάλιστα περίοδο, όπου τα μέτρα λιτότητας που λαμβάνονται έχουν φτάσει σε οριακά υψηλό επίπεδο[48], οι ανάγκες για κοινωνική πρόνοια, υπηρεσίες ασφαλείας, υγειονομική περίθαλψη και εκτέλεση κοινωνικών προγραμμάτων χρηματοδοτούμενων από το κράτος[49] έχουν, επίσης, εκτοξευθεί. Το ζήτημα για την ελληνική κυβέρνηση, αλλά και για όλες τις κυβερνήσεις κρατών που βρίσκονται στη δίνη της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης, είναι η επίτευξη των περισσοτέρων δυνατών ωφελειών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, πάντοτε σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών. Ως εκ τούτου, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει να αντιμετωπίσει πολλαπλά, σύγχρονα, πολύπτυχα και πολυεπίπεδα προβλήματα προκειμένου να υπηρετήσει αποτελεσματικά τους λόγους ύπαρξής της, να προσαρμοστεί στους ρυθμούς της σύγχρονης πραγματικότητας και να αντιμετωπίσει με επιτυχία την οικονομική κρίση που ταλανίζει τη χώρα σχεδόν μία δεκαετία. Για την εξυγίανση και τον εκσυγχρονισμό της, στοιχεία που αποτελούν πλέον μονόδρομο, απαραίτητη κρίνεται η σταθερή και αταλάντευτη προσπάθεια μιας ισχυρής κυβέρνησης, η οποία θα αξιώσει και θα επιτύχει την ευρεία πολιτική και κοινωνική συναίνεση. Μόνο τότε μπορεί μια οργανωμένη διοικητική μεταρρυθμιστική προσπάθεια να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, στα πλαίσια μιας ουσιαστικά σύγχρονης και ευνομούμενης δημοκρατικής πολιτείας[50].

Βασικό πρόσταγμα των απαιτήσεων της νέας εποχής είναι, κατά γενική παραδοχή, η αναδιοργάνωση, ο εξορθολογισμός και η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημοσίου τομέα, η εμπέδωση της αξιοκρατίας, η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων διοίκησης και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά, η επιμόρφωση των υπαλλήλων, η καταπολέμηση της διαφθοράς και η πάταξη της

[46] Βλ. Ball, I. (2012).
[47] Φλωράτος, Χ.Α. (2005), σελ. 13.
[48] Αναφορικά με τα μέτρα λιτότητας των τελευταίων ετών που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα βλ. Afonso, A., Zartaloudis, S. and Papadopoulos, Y. (2015), Teperoglou, E., Freire, A., Andreadis, I. and Viegas, José Manuel Leite (2014), Theodossopoulos, D. (2014).
[49] Το «κράτος», με τη στενή έννοια του όρου, συνιστά νομικό πρόσωπο που αποτελείται από τα διοικητικά όργανα, τα οποία προβλέπουν το Σύνταγμα και η νομοθεσία καθώς και από τις σχετικές εξαρτημένες και αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες. Από το κράτος διακρίνονται τα ιδιαίτερα και ανεξάρτητα δημόσια νομικά όργανα, που ιδρύονται σύμφωνα με το σύστημα της αυτοδιοίκησης. Με την έννοια αυτή, το κράτος είναι υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων περιουσιακής φύσης και στη βάση αυτής της έννοιας το κράτος αναφέρεται συνήθως ως «δημόσιο». Τέλος, το κράτος θεωρείται επίσης και νομικό πρόσωπο και κατά το διεθνές δημόσιο δίκαιο, στο πλαίσιο της διεθνούς έννομης τάξης (Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011), σελ. 9).
[50] Για την αναγκαιότητα της επίτευξης συναίνεσης βλ. Houlberg, K. and Pedersen, Lene Holm (2015).

γραφειοκρατίας, κυρίως μέσα από τη δημιουργική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Σε αυτά τα πλαίσια απαιτείται η ανάληψη ριζοσπαστικών πρωτοβουλιών για ένα κράτος που σέβεται, στηρίζει και προστατεύει τον πολίτη, για ένα κράτος που υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον[51].

Συνεπώς, το βασικό πρόσταγμα δεν είναι άλλο από τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και του δημοσίου τομέα[52], με τη σύγχρονη κοινωνικοοικονομική κρίση να αποτελεί την απαρχή μιας ευρύτερης συστημικής αλλαγής και επικράτησης ενός κοινά αποδεκτού ελαχίστου αξιακού συστήματος. Αναμφισβήτητα, ο εκσυγχρονισμός, ως έννοια και πρακτική, εξαρτάται από πολλά άλλα στοιχεία, εκφράζοντας συνήθως την έννοια της «*πορείας προς τα εμπρός*»[53]. Ωστόσο, αυτή η αλληλεξάρτηση της έννοιας του εκσυγχρονισμού με άλλα στοιχεία και η πολυπλοκότητά του καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή του. Και ακριβώς εδώ βρίσκεται το «στοίχημα» των κυβερνήσεων: η επίτευξή του και η υπερπήδηση εμποδίων και πρακτικών του παρελθόντος, για μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση με γνώμονα την κοινωνική ευημερία, την αποτελεσματική διαχείριση του δημοσίου χρήματος, τη διευκόλυνση της παραγωγικής διαδικασίας και τη δίκαιη κατανομή του πλούτου.

Αναπόφευκτα, η αλλαγή στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα και η μετάβαση σε μια σύγχρονη οργανωσιακή κουλτούρα του δημοσίου αποτελούν μια εξαιρετικά σύνθετη, πολύπλοκη και μακροπρόθεσμη διαδικασία. Συνεπώς, στην ανάγκη για μία οργανωμένη και ολοκληρωμένη προσπάθεια με απώτερο στόχο την εκπλήρωση του χρέους της Πολιτείας για εύρυθμη, αποδοτική και παραγωγική δημόσια διοίκηση στην υπηρεσία του πολίτη, το επιστημονικό αλλά και εκπαιδευτικό πρόταγμα της σύγχρονης εποχής δεν μπορεί παρά να είναι το ακόλουθο: «*για να προκύψει το δυνατό, πρέπει κάθε τόσο να επιχειρηθεί το αδύνατο*»[54].

Σε αυτά τα πλαίσια, στην παρούσα διδακτορική έρευνα επιχειρείται μια προσπάθεια συστηματικής μελέτης και ανάλυσης των εγχειρημάτων διοικητικής μεταρρύθμισης[55] που προωθήθηκαν στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες[56]. Επίσης, επιχειρείται η σύνδεση της επίτευξης μιας αποτελεσματικής διοικητικής μεταρρύθμισης με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και την πεποίθηση ότι ο βασικός κινητήριος μοχλός για την προαναφερθείσα εξάρτηση δεν μπορεί να είναι άλλος από το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα. Είναι πολύ δύσκολο να φανταστούμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού δεν διαδραματίζει το σπουδαιότερο ρόλο του σήμερα, σε σχέση με το παρελθόν[57]. Μάλιστα, η ανάγκη για αλλαγή και εκσυγχρονισμό πρέπει να αντιμετωπιστεί ως πρόκληση και όχι ως απειλή και οι άνθρωποι πρέπει να ενθαρρύνονται να αλλάζουν, να παροτρύνονται προς δράση, δεδομένου ότι η

[51] Σχετικά με την έννοια του δημοσίου συμφέροντος βλ. Stoker, K. and Stoker, M. (2012), Twinn, C. (2013).
[52] Spanou, C. (2011).
[53] OECD (2005, p. 22), Pollitt et al (2006).
[54] Herman Hesse, Γερμανο-Ελβετός Συγγραφέας-Λυρικός - Κριτικός: «Damit das mögliche entsteht, muss immer wieder daw Unmögliche versucht werden".
[55] Η διοικητική μεταρρύθμιση ορίζεται ως η πορεία προς την επίτευξη αλλαγών στη διοικητική δομή ή στις διαδικασίες των δημόσιων υπηρεσιών, με στόχο την προσαρμογή τους στις προσδοκίες του πολιτικού και κοινωνικού περιβάλλοντος (βλ. Chapman, R. and Greenway, J.R. (1980), p. 9).
[56] Όσον αφορά στις αλλαγές στο δημόσιο μάνατζμεντ του ελληνικού Δημοσίου τομέα βλ. Mascio, Fabrizio Di and Natalini, A. (2015).
[57] Alagaraja, M. (2013), Scully-Russ, E. (2012).

ενθάρρυνση για αλλαγή και η αναζήτηση της γνώσης αποτελούν τις βασικές αιτίες για τα επιτεύγματα του ανθρώπου σε κάθε επιστημονικό πεδίο εδώ και χιλιάδες χρόνια.

Στην παρούσα έρευνα θα προσπαθήσουμε να τεκμηριώσουμε ότι η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, στην προκειμένη περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης-επιμόρφωσης, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για μια διοίκηση αποδοτική, αποτελεσματική, σύγχρονη και ευέλικτη σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον. Η εφαρμογή κουλτούρας δια βίου μάθησης[58] στο σύγχρονο δημόσιο τομέα καθίσταται επιβεβλημένη για την υιοθέτηση των στόχων της *Στρατηγικής της Λισσαβόνας*[59]. Επίσης είναι σημαντική για την εποικοδομητική συμβολή της χώρας μας στο να καταστεί η Ευρώπη μια δυναμική και ανταγωνιστική οικονομία και κοινωνία της γνώσης, με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή και εστίαση στην καινοτομία[60], την έρευνα και την ανάπτυξη.

Η δημόσια διοίκηση αναμφισβήτητα οφείλει να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις, να είναι αποτελεσματική και αξιόπιστη και γι' αυτό απαιτείται να ενδυναμωθεί με νέες γνώσεις και νέες δεξιότητες. Σε αυτά τα πλαίσια, θα επιχειρήσουμε να τεκμηριώσουμε τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών και την καθοριστική συμβολή του στην υιοθέτηση προτύπων διοίκησης, στη διοικητική μεταρρύθμιση και στην προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος. Θα δώσουμε έμφαση στο ότι ο άνθρωπος, είτε ως υπάλληλος, είτε ως μάνατζερ μιας υπηρεσίας, αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα τόσο για τη δημιουργία, όσο και για τη διατήρηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Θα επιδιώξουμε τη μεταστροφή της εστίασης από «*το προϊόν της υπηρεσίας*» στον «*ανθρώπινο παράγοντα*» που το δημιουργεί, τονίζοντας ότι οι άνθρωποι δεν θα πρέπει να θεωρούνται απλά ως πόροι-εισροές της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά ταυτόχρονα και ως κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην υλοποίηση μιας δέσμης νέων προτύπων ή μιας νέας φιλοσοφίας, ενός νέου διοικητικού προτύπου εξυπηρέτησης του πολίτη.

Συνεπώς, θα αποπειραθούμε να προβάλλουμε τη σύνδεση της ανάπτυξης και της ενδυνάμωσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, μέσω της επιμόρφωσης και της συνεχούς εκπαίδευσης. Θα επιχειρηθεί η ανάλυση της εκπαίδευσης στο δημόσιο, ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, με παράγοντες όπως το κόστος, η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η καινοτομία, η ταχύτητα και η ανταπόκριση στις επιθυμίες των πολιτών και της διοίκησης, όσον αφορά στην παραγωγή των δημοσίων αγαθών και την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και στην υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών[61]. Θα προσπαθήσουμε να ερευνήσουμε το βαθμό που ο παράγοντας επιμόρφωση-εκπαίδευση των δημοσίων λειτουργών επηρεάζει την επιτυχή υλοποίηση μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα που σχετίζονται με το Ν.Δ.Μ. Το εγχείρημα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον δεδομένου ότι τις

[58] Βλ. σχετικά Jarvis, P. (2010), Pirrie, A. and Thoutenhoofd, E.D. (2013).
[59] Βλ. Έκθεση του Υπουργείου Ανάπτυξης «Στρατηγική της Λισσαβώνας: στόχοι και πορεία επίτευξής τους», Αθήνα, Ιανουάριος 2005.
[60] Μια καινοτομία θα μπορούσε να περιγραφεί ως η επιτυχημένη εισαγωγή ιδεών που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως καινούριες σε ένα δεδομένο κοινωνικό στόχο. Βλ. σχετικά με τον ορισμό της έννοιας «καινοτομία» Bradford, M. G., and Kent, W. A. (1977), Horngren, C.T., Foster, G., and Datar, S.M. (2000, pp. 2-3), Rogers, E.M. (1995), Van De Ven, A.H. (1986).
[61] Antonacopoulou, E. and Kandampully, J. (2000).

τελευταίες δεκαετίες πολλές χώρες της Δυτικής, Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης επιχείρησαν να μετασχηματίσουν τον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα τους σύμφωνα με το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ. Ευελπιστούμε ότι αυτό το πόνημα θα έχει ιδιαίτερη αξία σήμερα, σε αυτές τις δύσκολες στιγμές που κράτη και άνθρωποι βιώνουν.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, επιπρόσθετα θα σημειώσουμε τις αναγκαίες εκείνες μεταρρυθμιστικές διοικητικές δράσεις που είναι απαραίτητο να προωθηθούν αποτελεσματικά, προκειμένου το ελληνικό κράτος να μπει σε ένα μεταβατικό στάδιο, μακροχρόνιων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, που θα οδηγήσουν σε ένα νέο πρότυπο διακυβέρνησης, σε μια νέα μορφή οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης. Στόχος είναι η εφαρμογή ενός νέου προτύπου το οποίο θα έρθει να συμπληρώσει την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ., ενός νέου «*παραδείγματος-υποδείγματος*» δικτυακού τύπου που θα το χαρακτηρίζει η διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση και η συμμετοχή των πολιτών στις διεργασίες και στις αποφάσεις της. Σκοπός είναι η υιοθέτηση ενός υποδείγματος διοίκησης, όπου οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα και οι πολίτες θα συνιστούν αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας.

Ως εκ τούτου, το θεωρητικό πλαίσιο της διατριβής θεμελιώνεται σε έννοιες, θεωρίες και μελέτες διαφόρων γνωστικών αντικειμένων της επιστήμης του μάνατζμεντ, όπως η διοίκηση και το μάρκετινγκ υπηρεσιών, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, το δημόσιο μάνατζμεντ και η διοίκηση ολικής ποιότητας των οργανισμών. Συγκεκριμένα, η ισχυρή διασύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης-ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών έχει εξεταστεί και έχει αναγνωριστεί ως μια σχέση κορυφαίας σπουδαιότητας, τόσο από επιστήμονες του μάνατζμεντ των ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων, όσο και από μελετητές του δημοσίου τομέα[62]. Αρκετοί συγγραφείς, μάλιστα, δίνουν έμφαση στη σχέση ανάμεσα στη διοίκηση της ποιότητας και του ανθρώπινου παράγοντα, στον κρίσιμο, δηλαδή, ρόλο της αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων-παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών[63]. Η σημασία που δίνεται στον ανθρώπινο παράγοντα αναδεικνύεται και από τη δομή των κριτηρίων αξιολόγησης του σύγχρονου «*Μοντέλου Αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διοίκηση της Ποιότητας*» (EFQM), στα πλαίσια του οποίου ο ανθρώπινος συντελεστής συμπεριλαμβάνεται τόσο στις «*δυνάμεις επίτευξης*» όσο και στα «*αποτελέσματα*»[64].

Επίσης, η παροχή ποιοτικών «*εσωτερικών*» υπηρεσιών, δηλαδή υπηρεσιών που παρέχονται προς εργαζομένους από άλλους εργαζομένους ή τμήματα του οργανισμού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνολική επιτυχία του[65]. Η ικανότητα των εργαζομένων «*πρώτης γραμμής*» να λειτουργούν αποτελεσματικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υποστήριξη που λαμβάνουν από άλλους εργαζομένους και λειτουργίες του οργανισμού[66]. Η λήψη ποιοτικών υπηρεσιών των εργαζομένων «*πρώτης γραμμής*»

[62] Βλ. Cozzarin, B. P. and Jeffrey, S. A. (2014), Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. and Galende, J. (2009).
[63] Crosby, P.B. (1979), Deming, W.E. (1986), Ishikawa, K. (1985), Juran, J. (1989), Redman T. and Mathews B.P. (1998), Rosenthal et al. (1997).
[64] EFQM (2003). Για το EFQM βλ. Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C. and Cauzo-Bottala, L. (2015), Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M. and Marimón, F. (2011), Sadeh, E., Arumugam, V.C. and Malarvizhi, C. A. (2013).
[65] George, W.R. (1977), Gremler et al. (1994), Heskett, J. (1987), Schneider, B. and Bowen, D.E. (1985), Schlesinger, L. and Heskett, J. (1991a,b).
[66] George, W.R. and Grönroos, C. (1989).

από τους συνεργάτες τους ως ενδοοργανωσιακοί τους προμηθευτές θεωρείται επιβεβλημένη για τη βελτίωση της ποιότητας των εξωτερικών υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών έχει αναγνωριστεί ως ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στο σχεδιασμό και υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής ποιότητας υπηρεσιών[67] που μπορεί να οδηγήσει μακροχρόνια σε εξοικονόμηση πόρων, σε μείωση του κόστους και αύξηση οικονομικών ωφελειών[68]. Η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών κατευθύνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία επιτρέπει την παροχή εξωτερικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη, η οποία οδηγεί σε υψηλό βαθμό πελατειακής πίστης, γεγονός που παράγει κέρδη και ανάπτυξη[69].

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι οι οργανισμοί του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, όσον αφορά τη λειτουργία, την οργάνωση και τους στόχους τους, χαρακτηρίζονται από σημαντικές διαφορές. Η κυριότερη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, δεδομένου του κοινωφελούς χαρακτήρα τους, στην πλειονότητά τους δεν λειτουργούν σε συνθήκες ελεύθερης αγοράς. Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα από τη δεκαετία του 1990 έως και σήμερα, παρατηρείται μια έντονη τάση υιοθέτησης από τους δημόσιους οργανισμούς των γενικών αρχών μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα. Η τάση αυτή εκφράστηκε υπό τον όρο «*Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ*», κατά την οποία ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός, που συναντάται κατεξοχήν στον ιδιωτικό τομέα, κατέχει εξέχουσα θέση[70]. Η σύγχρονη αυτή τάση συμπεριλαμβάνει διάφορα προγράμματα διοίκησης ποιότητας και ανασχεδιασμού των οργανωσιακών λειτουργιών. Επίσης, συμπεριλαμβάνει τη άποψη περί *επανίδρυσης του κράτους* (*reinventing government movement*)[71], αντανακλώντας τη θέση ότι η βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα απαιτεί μεγαλύτερη εστίαση στις ανάγκες και στις επιθυμίες των πελατών-πολιτών, όπως και αυτονομία των στελεχών του μάνατζμεντ των οργανισμών από τα κυβερνητικά στελέχη, όσον αφορά στον σχεδιασμό και στην παροχή των υπηρεσιών[72].

Από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, το *Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης* που δίνει έμφαση στον κεντρικό έλεγχο, στην παραγωγικότητα και στη συμμόρφωση στους κανόνες, παραχωρεί τη θέση του, στα πλαίσια των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών των αναπτυγμένων κρατών και του σύγχρονου οικονομικο-κοινωνικού και πολιτικού περιβάλλοντος, στο μετα-γραφειοκρατικό μοντέλο. Το νέο αυτό υπόδειγμα, γνωστό ως Ν.Δ.Μ., δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων σε αυτόν υπηρεσιών[73]. Το Ν.Δ.Μ. ήρθε για να εκφράσει ένα πολιτο-κεντρικό πρότυπο διοίκησης, εξωστρεφώς προσανατολισμένο στη βάση μιας φιλοσοφίας ανοιχτής διοίκησης, η οποία οριοθετεί το περιεχόμενο του αναδυόμενου διοικητικού προτύπου της μεταγραφειοκρατείας[74].

Παρ΄όλη την διενέργεια και δημοσιοποίηση αξιόλογων μελετών–ερευνών στο ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης του ελληνικού δημοσίου τομέα και της

[67] Feldman, S. (1991), Nagel, P. and Cilliers, W. (1990).
[68] Davis, T.R.V. (1991), Rowen, R. (1992).
[69] Heskett et al. (1994).
[70] Chandler, J.A. (2003), Lane, J.-E. (2001), Brown et al. (2003).
[71] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992).
[72] Dobuzinskis, L. (1997), Robertson, P.J. and Seneviratne, S. J. (1995), Wisniewski, M. (2001).
[73] Βλ. Barzelay, M. and Armajani, B. *(*1992).
[74] Barzelay, M. (1992), Kernagham, K. (2000).

επικράτησης ενός μετα-γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης[75] ιδιαίτερο ενδιαφέρον συνεχίζει να παρουσιάζει το ακόλουθο ερώτημα: «*η εκπαίδευση και η συνεχής επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να μετατραπεί σε μια συνεχή διαδικασία, που να οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών και στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., έτσι ώστε η διοικητική μεταρρύθμιση να αποτελέσει μια ευδιάκριτη πραγματικότητα;*». Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εμφαίνει περιορισμένη ερευνητική συμβολή σχετικά με το προαναφερθέν ερώτημα, δεδομένου ότι αν και οι έρευνες σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο ιδιωτικό τομέα είναι πολυάριθμες, η διεθνής βιβλιογραφία είναι περιορισμένη και πιο πρόσφατη χρονικά, όσον αφορά το ζήτημα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, καθώς και όσον αφορά τη μελέτη του ελληνικού δημοσίου τομέα και του στελεχιακού του δυναμικού[76].

Πλήθος επιχειρημάτων θα μπορούσαν να στοιχειοθετήσουν τη σύγχρονη ανάγκη εστίασης στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, όπως και στη συμβολή του στην εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων άσκησης δημοσίου μάνατζμεντ. Καταρχάς, αξιοσημείωτο λόγο αποτελεί η περιορισμένη προσοχή που δίδεται από τη διεθνή βιβλιογραφία στο συγκεκριμένο ζήτημα, ιδιαίτερα για την περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η ακαδημαϊκή έρευνα και τα σύγχρονα κείμενα περί διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συχνά παραβλέπουν ή δίδουν περιορισμένη προσοχή στα μοναδικά χαρακτηριστικά των οργανισμών του δημοσίου τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής[77]. Για παράδειγμα, ειδοποιός διαφορά αποτελεί ο βαθμός στον οποίο οι χρηματοδοτούμενες από το κράτος παρεχόμενες υπηρεσίες επηρεάζονται από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, τις λοιπές κρατικές αρχές και τα εκλεγμένα πολιτικά πρόσωπα. Μάλιστα, ο βαθμός αυτής της εξωτερικής επίδρασης, σε συνδυασμό με ισχυρές αρχές που χαρακτηρίζουν το δημόσιο τομέα, καθώς και σχετικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού οργανωσιακού του περιβάλλοντος, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο που ασκείται στο δημόσιο τομέα η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού[78].

Δεύτερον, σημαντικό λόγο αποτελεί η νευραλγική σημασία των παρεχόμενων υπηρεσιών από το κράτος στο κοινωνικό σύνολο και ο αντίκτυπος που αυτές έχουν στην κρατική ασφάλεια, στην κοινωνική συνοχή και στην εθνική ευημερία. Το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών πραγματοποιείται σύμφωνα με τις ενέργειες των δημοσίων υπαλλήλων και οι ενέργειές τους έχουν τη δυναμική να επηρεάσουν σημαντικά το επίπεδο της ασφάλειας, της κοινωνικής ευημερίας, καθώς και το βιοτικό επίπεδο των πολιτών. Επιπλέον, χρηματοοικονομικοί λόγοι παρακινούν στην ενασχόληση με το ζήτημα της *Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού* (Δ.Α.Δ.-*Human Resource Management*) στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, σχετική έρευνα του 2009 απέδειξε ότι οι κρατικές δαπάνες για την ευόδωση των στόχων και τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών αντιπροσώπευαν περίπου το μισό του *Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος* (Α.Ε.Π.) κατά μέσο όρο για τις χώρες μέλη του *Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης* (Ο.Ο.Σ.Α.)[79]. Επιπρόσθετα, οι κρατικοί οργανισμοί απασχολούν περίπου το 25% από το συνολικό εργατικό δυναμικό στις χώρες του

[75] Βλ. Featherstone, K. (2015), Hlepas, N.K. and Getimis, P. (2011).
[76] Βλ. Claus, L. (2003), Harel, G.H and Tzafrir, S.S. (2001), Horton, S. (2003), Wright, P.C. and Rudolph, J. (1994).
[77] Brown, K. (2004).
[78] Farnham, D. and Horton, S. (1996b).
[79] OECD (2011).

Ο.Ο.Σ.Α. και συνεπώς σημαντικό μέρος των κρατικών δαπανών δαπανάται για μισθούς και πρόσθετες αποδοχές δημοσίων υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, σημαντικό είναι για τις κυβερνήσεις των χωρών να αποδείξουν ότι αυτές οι δαπάνες χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και ότι τα χρηματικά ποσά που επενδύονται στο ανθρώπινο δυναμικό έχουν τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια για τους πολίτες και τις εθνικές κοινωνίες.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια διεθνώς οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρωτοφανείς προκλήσεις στα πλαίσια ενός αβέβαιου μέλλοντος. Αυτές οι προκλήσεις επηρεάζουν σημαντικά το μέγεθος του δημοσίου τομέα, το προφίλ των εργαζομένων του, τις συνθήκες εντός των οποίων εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι και τον τρόπο με τον οποίο το κράτος διαχειρίζεται αυτό το ανθρώπινο δυναμικό. Ορισμένες από αυτές τις προκλήσεις, οι οποίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον όγκο και την πολυπλοκότητα των απαιτήσεων με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι δημόσιοι οργανισμοί, καθώς και στο βαθμό που οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες, αναφέρονται εν συντομία στη συνέχεια[80]:

α) οι στρατηγικές δραστικής περικοπής των κρατικών δαπανών, στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και της επιτακτικής ανάγκης περιορισμού των ελλειμμάτων των κρατικών προϋπολογισμών (π.χ. απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων, πάγωμα μισθών κ.α.)[81], οι οποίες επηρεάζουν τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνο σε όρους προσλήψεων, αποζημιώσεων και παροχής υπηρεσιών, αλλά επίσης σχετικά με την ασφάλεια στην εργασία και το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού,

β) οι εν εξελίξει μεταρρυθμίσεις (στα πλαίσια της επέκτασης του Ν.Δ.Μ. τις τελευταίες δεκαετίες) που στοχεύουν στην ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, τον περιορισμό της αναποτελεσματικοτήτων και την αύξηση της λογοδοσίας προς τις κυβερνήσεις και τις ομάδες χρηστών,

γ) η μεγάλη αύξηση του όγκου και της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών που απαιτούνται για την ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών της κοινωνίας,

δ) οι σημαντικές δημογραφικές αλλαγές, όπως η γήρανση του πληθυσμού και η ολοένα και μεγαλύτερη συρρίκνωση του εργατικού δυναμικού[82] και

ε) τα ήδη υψηλά επίπεδα του άγχους, της δυσαρέσκειας και άλλων δεικτών που αφορούν την πίεση στην εργασία εντός των δημοσίων οργανισμών.

Τέλος, σημαντικό λόγο αποτελεί η ανάγκη για αποτύπωση των μέχρι σήμερα προσπαθειών για την ενδυνάμωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, προβάλλοντας το ρόλο του στην αποτελεσματική παραγωγή και παροχή των δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών αντίστοιχα.

1.1.1 Οριοθέτηση ερευνητικού προβλήματος

Τα τελευταία χρόνια όσον αφορά στο δημόσιο τομέα της Ελλάδος είναι έκδηλη η προσπάθεια που καταβάλλεται για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον

[80] Βλ. Burke, .R.J. and Cary L. C. (2012), pp. 4-6.
[81] Goldfarb, M. (2010), Shierholz, H. (2012).
[82] Duckett, S.J. (2005), SSA (2011).

πολίτη, στα πλαίσια και των επιταγών της *Ευρωπαϊκής Ένωσης* (Ε.Ε.), της *Οικονομικής Νομισματικής Ένωσης* (Ο.Ν.Ε.), των μνημονίων συνεργασίας και των δανειακών συμβάσεων που έχει υπογράψει η χώρα, καθώς και της αναγκαιότητας για κοινωνικοοικονομική εξέλιξη και αύξηση της κοινωνικής ευημερίας. Παρ΄ όλη την καταγεγραμμένη βέβαια προσπάθεια και τα πολυάριθμα νομοθετήματα προς αυτόν τον σκοπό[83], τα αποτελέσματα του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος αποτιμώνται αποσπασματικά, χωρίς την καθιέρωση ενός συστηματικού πλαισίου ορισμού, μέτρησης και παρακολούθησής τους[84]. Μάλιστα, αξιοσημείωτη παρουσιάζεται η απουσία ενός μακροχρόνιου μεγαλόπνοου συνεκτικού σχεδίου, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από συστημικότητα και μεθοδικότητα, θα τεθεί σε μακροπρόθεσμη βάση και η εφαρμογή του δεν θα εξαρτάται από τις εναλλαγές των κυβερνήσεων.

Η Ελλάδα οφείλει να ακολουθήσει τις άλλες ανεπτυγμένες χώρες όσον αφορά στον εκσυγχρονισμό της διοίκησης του δημοσίου τομέα της. Σημαντικό είναι να υιοθετήσει τα θετικά στοιχεία που προβάλλουν τα σύγχρονα διοικητικά πρότυπα και συνάδουν με την ελληνική κουλτούρα, να αποβάλλει τα τυχόν αρνητικά και να καταλήξει σε ένα διοικητικό πρότυπο που να βρίσκει θέση μέσα στα ιδιαίτερα πολιτικά και οικονομικοκοινωνικά χαρακτηριστικά του ελληνικού κράτους. Το πρότυπο αυτό θα πρέπει να είναι εφαρμόσιμο και ικανό να βελτιώσει τη ζωή του Έλληνα πολίτη, αλλά και να οδηγήσει στον εκσυγχρονισμό του ελληνικού κράτους και στην ανάταση της ελληνικής οικονομίας.

Η παρούσα εργασία ερευνά τη θέση ότι για την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. (όπως, για παράδειγμα η προαγωγή των ιδιωτικοποιήσεων και συγχωνεύσεων διευθύνσεων και τμημάτων, η αυστηρότερη διαχείριση της απόδοσης[85] και η χρήση μηχανισμών ελέγχου και απόδοσης ευθυνών, η διαμόρφωση μιας κουλτούρας περισσότερο προσανατολισμένης στην αγορά που επιδεικνύει μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες των καταναλωτών[86]) πρωταρχικής σημασίας είναι ο εφοδιασμός των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα με τα κατάλληλα εφόδια-προσόντα και η δημιουργία μιας οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και ολικής ποιότητας. Επίσης, σημαντική αναδεικνύεται η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού που θα συνδέονται με δείκτες εργασιακής και οργανωσιακής απόδοσης.

[83] Spanou, C. (2011).
[84] Βλ. Piperopoulos, P. and Piperopoulos, G. (2009).
[85] Τα βασικά στοιχεία της *διαχείρισης της απόδοσης* μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: α*) γνωστοποίηση κατευθύνσεων* (δηλαδή κοινοποίηση των εταιρικών στόχων στο σύνολο της επιχείρησης και στη συνέχεια μετάφρασή τους σε επιτεύξιμους στόχους σε επίπεδο τμήματος, ομάδας και μεμονωμένου εργαζομένου), β) *ευθυγράμμιση στόχων* (ύπαρξη μιας μεθόδου που να επιτρέπει στους μάνατζερ να βλέπουν τη σύνδεση ανάμεσα στους στόχους των εργαζομένων, αυτούς του τμήματός τους και συνολικά της επιχείρησης), γ) *διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης* (περιλαμβάνει τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων που μετρούν και στη συνέχεια κοινοποιούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αναφορές προόδου και εξαιρέσεων με βάση την πρόοδο που σημειώνει ένα άτομο προς την επίτευξη των δικών του στόχων απόδοσης, δ) *διαρκής παροχή ανατροφοδότησης* (περιλαμβάνει την πρόσωπο με πρόσωπο και την αυτοματοποιημένη ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο έναντι των στόχων, ε) *καθοδήγηση και υποστήριξη της επαγγελματικής ανάπτυξης* (θα πρέπει να είναι ενδογενές στοιχείο της διαδικασίας ανατροφοδότησης) και στ) *επιβράβευση, αναγνώριση και αμοιβές* (αποτελούν τα στοιχεία που κρατούν την καθοδηγούμενη από στόχους απόδοση των εργαζομένων στη σωστή πορεία (Dessler, G. (2012), σ.σ. 291-292).
[86] Osborne, S.P. and McLaughlin, K. (2002), Williams, H.M., J. Rayner and C.W. Allinson (2012).

1.2 Απώτερος σκοπός και βασικοί στόχοι της διδακτορικής διατριβής

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί ότι η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα αποτελεί μια σημαντική διέξοδο στην αναζήτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα τελευταία χρόνια η έμφαση για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μετατίθεται από το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης στους υλικούς και άυλους πόρους που μπορεί η ίδια να αναπτύξει και να συνδυάσει στο εσωτερικό της περιβάλλον[87]. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα και να οργανώνουν τμήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, με σκοπό να πετύχουν την πλήρη δυνατή απόδοση και να εξασφαλίσουν την επιτυχημένη και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

Η εκπαίδευση θεωρείται μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διότι μέσω αυτής οι εργαζόμενοι αποκτούν προσόντα και δεξιότητες οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και γενικότερα στον εκσυγχρονισμό και στην αναβάθμιση του οργανισμού[88]. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο δημόσιο τομέα, διότι αυτός διατελεί τις υπηρεσίες του κράτους και για ορισμένες υπηρεσίες αποτελεί το μοναδικό πάροχο. Πράγματι, σε πολλές περιπτώσεις δεν παρέχεται στους πολίτες η δυνατότητα στροφής στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής, στην περίπτωση που δεν ικανοποιηθούν από την ποιότητα μιας παρεχόμενης από το δημόσιο τομέα υπηρεσίας. Η μοναδικότητα της παροχής ορισμένων υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα αποτελεί και το βασικό λόγο για την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού και αναβάθμισής του[89]. Τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν μέσω της κατάλληλης και συστηματικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε πολλά από τα σημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας οφείλονται στην έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των στελεχών του.

Κύριος ερευνητικός σκοπός της παρούσας διδακτορικής μελέτης είναι η διάγνωση των προβλημάτων που οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν στην καθιέρωση των αρχών του Ν.Δ.Μ. και ιδιαιτέρως ο εντοπισμός της συμβολής της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή ενός ολιστικού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος. Απώτερος στόχος είναι η ανάδειξη των διοικητικών μεταρρυθμίσεων ως εργαλείων προσαρμογής του κράτους στις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις και η τεκμηρίωση της σημασίας ύπαρξης ενός κατάλληλα

[87] Αναφορικά με τις θεωρίες περί εξασφάλισης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βλ. Aragon et al. (2003), Barney, J. (1986, 1991a,b, 1992), Beaudreau, B.C. (2016), Collins, B.K. (2008), Gong, B. amd Zhou, H. (2014), Grant, R.M. (1991, 1996), Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990), Harel, G.H. and Tzafir, S.S. (1999), Peteraf, M.A. (1993).

[88] Bernard, Elena (Kiryanova), Osmonbekov, T.and McKee, D. (2011).

[89] Η έννοια της «*δημόσιας υπηρεσίας*» είναι σχετική με την έννοια της «δημόσιας διοίκησης». Δημόσια υπηρεσία, με την ουσιαστική ή λειτουργική έννοια, είναι η δραστηριότητα των δημόσιων νομικών προσώπων ή και των ιδιωτών που ενεργούν κατά παραχώρηση, η οποία έχει ως αντικείμενο την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών προς τους διοικούμενους, για την ικανοποίηση ορισμένων βασικών αναγκών τους που καθορίζονται κάθε φορά από την έννομη τάξη. «*Η λειτουργική έννοια της δημόσιας υπηρεσίας συνδέεται με την έννοια του δημοσίου συμφέροντος ή του γενικού κοινωνικού συμφέροντος που είναι ταυτόσημη. Δημόσιες υπηρεσίες, με την οργανική έννοια, είναι οι οργανωτικοί σχηματισμοί του δημοσίου και των άλλων δημόσιων νομικών προσώπων, που συγκροτούνται από φυσικά πρόσωπα και περιουσιακά μέσα και με τους οποίους το δημόσιο και άλλα νομικά πρόσωπα επιδιώκουν την πραγματοποίηση των σκοπών τους, καταρχήν, με άσκηση δημόσιας εξουσίας*» (Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011), σελ. 16).

καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική εφαρμογή της εκάστοτε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Ωστόσο, στόχος είναι να καταστεί σαφές ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση μέσα από την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού της δυνητικά θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, των τεχνολογικών μεταβολών και των σύγχρονων αναγκών. Ως επιβεβλημένη παρουσιάζεται, επίσης, η στόχευση για ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση σε μετα-γραφειοκρατικά υποδείγματα οργάνωσης και διοίκησης[90]. Σημαντική είναι η δημιουργία ενός κράτους που θα παρέχει μια διοίκηση ολικής ποιότητας, που θα αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, θα συμβάλει στο δημόσιο διάλογο και στον προβληματισμό για μια νέα κρατική διοίκηση που θα είναι ποιοτική, αποτελεσματική και αναμφίβολα στραμμένη στον πολίτη[91].

Επίσης, ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η εν συνεχεία αξιολόγηση των πορισμάτων μιας σειράς ερευνητικών υποδειγμάτων που άπτονται σε ζητήματα εκσυγχρονισμού του δημοσίου τομέα και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (όπως η διοικητική μεταρρύθμιση, το Ν.Δ.Μ., η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κ.α.), αποτελούν βασικούς στόχους της παρούσης έρευνας. Μέσω αυτής της μελέτης θα ερευνηθεί σε πρακτικό επίπεδο η συμβολή της επιμόρφωσης των στελεχών του δημοσίου τομέα στη διοικητική μεταρρύθμιση και στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.

Το παρόν ερευνητικό πόνημα βασίζεται κυρίως στη θεσμική και ιστορική μελέτη. Συγκεκριμένα αναλύονται οι ισχύοντες κανόνες δικαίου[92] και εξετάζονται εντός της ελληνικής έννομης τάξης με στόχο την κατανόηση του ισχύοντος νομικού κανόνα, των υποκειμένων του, του αντικείμενου ρύθμισής του, της έκτασής του, της κανονιστικής του ισχύος και η μελέτη της μέχρι σήμερα εφαρμογής του. Επίσης, αναλύεται μέσω της ιστορικής μεθόδου η σύγχρονη πραγματικότητα, όσον αφορά τη διοικητική μεταρρύθμιση και την αντιμετώπιση του κράτους απέναντι στους δημόσιους υπαλλήλους, ενώ μέσω της συγκριτικής μεθόδου αξιολογείται η ελληνική περίπτωση συγκριτικά με τις αντίστοιχες εφαρμοζόμενες πολιτικές σε χώρες της Ε.Ε. και του υπόλοιπου κόσμου.

Ο προαναφερθείς γενικός στόχος της παρούσης έρευνας, η οποία πραγματοποιείται με βασικό γνώμονα την αξιοποίηση και την πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων της, αναλύεται σε επιμέρους ερευνητικούς στόχους, όπως: α) τη διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου για τη διερεύνηση του ρόλου της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και τη διοικητική μεταρρύθμιση γενικότερα, β) το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η οποία θα αποσκοπεί στον έλεγχο και στην επιβεβαίωση του προτεινόμενου θεωρητικού πλαισίου, γ) την πρόταση για υιοθέτηση του «*Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης*» στο δημόσιο τομέα, προσαρμοσμένου

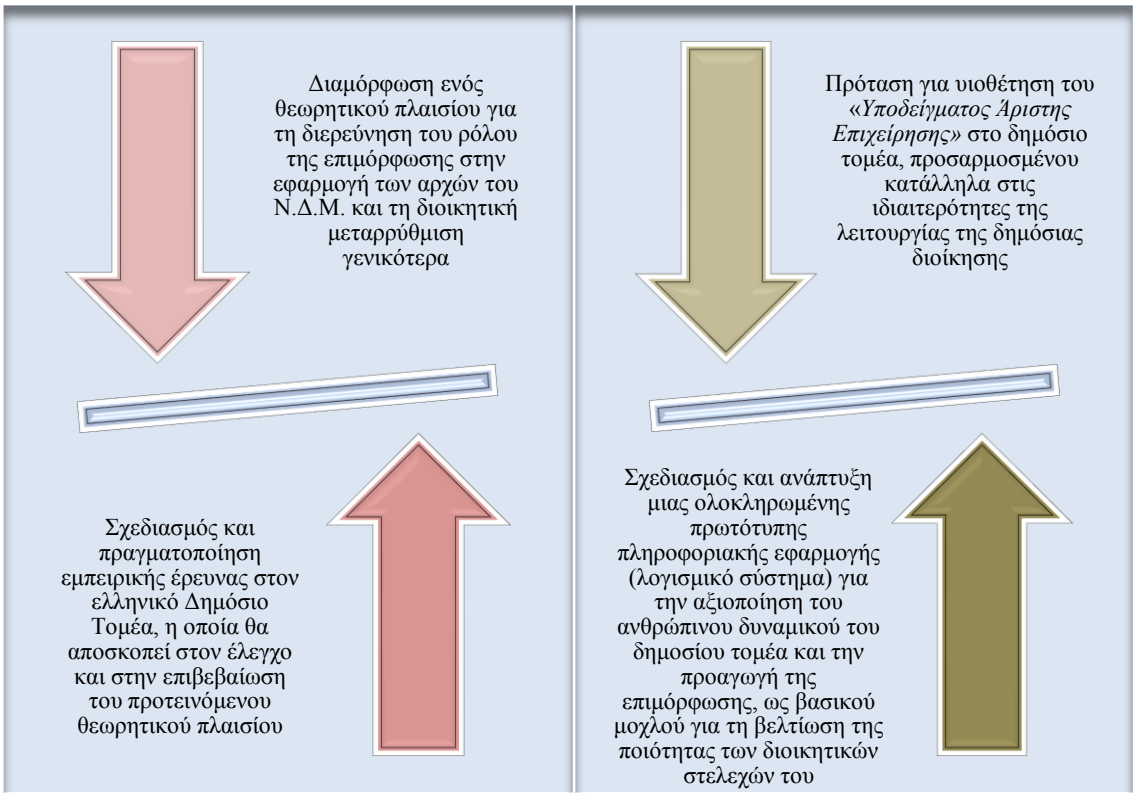
[90] Βλ. Brewer, B., Leung, Joan Y. H. and Scott, I. (2015), Farrell, C. and Morris, J. (2013), Garmann Johnsen, C. (2016).

[91] Βλ. AbouAssi, K., Nabatchi, T. and Antoun, R. (2013), Andrews, R. and Van de Walle, S. (2013), Rogers, D. and Darcy, M. (2014).

[92] *«Κανόνας δικαίου είναι ο κανόνας που ρυθμίζει ετερόνομα και επιτακτικά τη συμπεριφορά των μελών μιας οργανωμένης σε κράτος κοινωνία. Ο κανόνας δικαίου συντίθεται από το "πραγματικό" και την "έννομη συνέπεια". Το πραγματικό (ή αντικειμενικό) περιλαμβάνει τις προϋποθέσεις εφαρμογής ενός κανόνα. […] Οι κανόνες δικαίου διακρίνονται κυρίως σε γενικούς ή ειδικούς και σε αναγκαστικούς (jus cogens) ή ενδοτικούς που μπορούν να αλλάξουν με τη βούληση των μερών, όπως συνήθως συμβαίνει στην περίπτωση των συμβάσεων (jus dispositivum)»* (Πλιάκος, Α.Δ. (2011), σελ. 12).

κατάλληλα στις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, και δ) το σχεδιασμό και ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πρωτότυπης πληροφοριακής εφαρμογής (λογισμικό σύστημα) για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την προαγωγή της επιμόρφωσης, ως βασικού μοχλού για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών στελεχών του (βλ. Σχήμα 1.1)

Σχήμα 1.1: Παρουσίαση του γενικού στόχου της παρούσης έρευνας



Πηγή: του ιδίου.

Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι της διατριβής εξειδικεύονται στους εξής (βλ. σχετικά Σχήμα 1.2):

- Γενική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας-αρθογραφίας αναφορικά με το ζήτημα των πρακτικών διοίκησης του δημοσίου τομέα που βρέθηκαν στο προσκήνιο τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Εστίαση στη *Δημόσια Γραφειοκρατία* (Public Bureaucracy), στο *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ* (New Public Management) (στις θεωρητικές βάσεις και αρχές του), στη *Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση* (New Public Governance) καθώς και στις νέες προκλήσεις που η σύγχρονη εποχή δημιουργεί τόσο για τη θεωρία όσο και την πρακτική της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής και της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών (ανάλυση σύγχρονων διοικητικών συστημάτων στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και η σχέση τους με το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., όπως για παράδειγμα τα υποδείγματα της *Δημόσιας Διακυβέρνησης*, της *Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας*, της *Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης*, της *Πολυεπίπεδης Διακυβέρνηση των Εθνικών Κρατών* και οι θεωρίες περί *Παρακίνησης των Εργαζομένων στο*

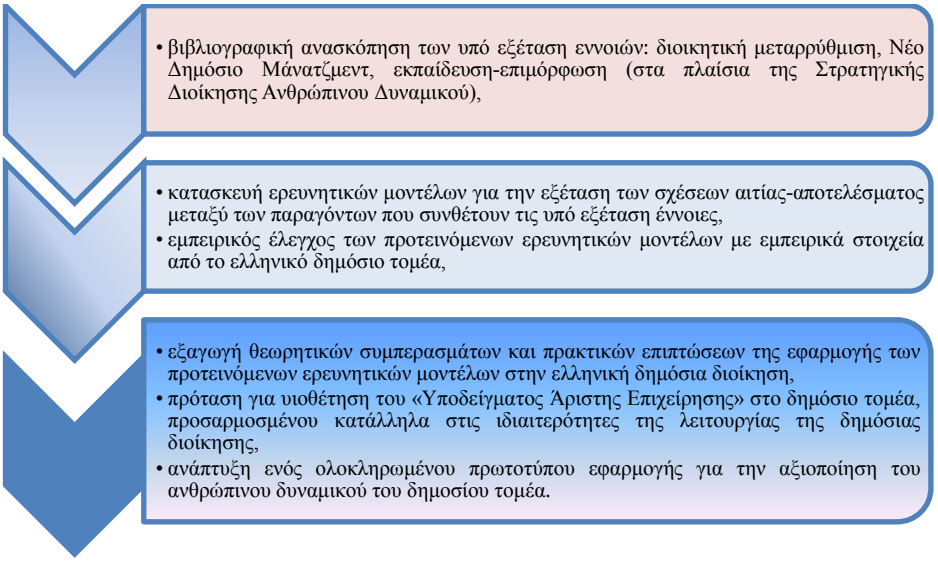
Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation -PSM) και περί *Νέου-Βεμπεριανού Κράτους* (New-Weberian State).

- Ανάδειξη της έννοιας και της σημασίας της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα ως εργαλείου προσαρμογής του κράτους στις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις και ως την κινητήρια δύναμη για τον περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και την προώθηση της ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας. Μέσα από την ιστορική παρουσίαση των προσπαθειών εξυγίανσης και εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα των τελευταίων δεκαετιών ανάλυση του βαθμού που τα πολιτικά και ιστορικά γεγονότα αλλά και η κουλτούρα ενός λαού δικαιολογούν την υιοθέτηση και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Επίσης, στόχος είναι η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών της κακοδιοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση (π.χ. αναξιοκρατία, κομματισμός, προβληματικό-αναχρονιστικό κανονιστικό πλαίσιο, συγκεντρωτικός διοικητικός μηχανισμός, γραφειοκρατία, χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα κ.α.) και η προβολή του Ν.Δ.Μ. ως ένα σύγχρονο διοικητικό πρότυπο προς το οποίο κατευθύνονται οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις της χώρας στα πλαίσια της συμμετοχής της στην Ε.Ε και στην Ο.Ν.Ε.
- Παρουσίαση της διαχείρισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικής συνιστώσας για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. Επισήμανση του ρόλου της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στην επίτευξη της διοικητικής μεταρρύθμισης. Μάλιστα, αποδεχόμενοι τη γενική διαπίστωση ότι στην πορεία εξέλιξης της διοικητικής επιστήμης ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται όλο και σημαντικότερος, στόχος είναι η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας για τη δόμηση μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στη βάση της βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της και της καθιέρωσης μιας σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας συνεχούς μάθησης και αλλαγής, καθώς και επαγγελματικής ηθικής. Για μια σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση αξιοσημείωτος σκοπός δεν μπορεί παρά να είναι η δημιουργία καταρτισμένων στελεχών, ικανών να ηγηθούν και να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Τέλος, παρουσίαση των φορέων επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, με εστίαση στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Συνοπτική παρουσίαση του πολυσχιδούς επιστημονικού έργου και της κοινωνικής προσφοράς του *Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*, το οποίο με τη βασική και μεταπτυχιακή του διδασκαλία αλλά και τα ερευνητικά του ινστιτούτα και τη διδακτορική έρευνα που εκτελείται στους κόλπους του, καλύπτει το σύνολο των κοινωνικών επιστημών και των επιστημών του ανθρώπου και προάγει τη διοικητική επιστήμη και τη διοικητική μεταρρύθμιση.
- Παρουσίαση της γεωγραφικής κατανομής των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, με εστίαση στα ζητήματα της διοικητικής

μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που τον στελεχώνει σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Συγκεκριμένα, παρουσίαση: α) της *αγγλοσαξονικής διοικητικής παράδοσης* (το ελάχιστο κράτος) στη βάση της οποίας έχει οργανωθεί ο δημόσιος τομέας του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας, β) του *γερμανικού διοικητικού προτύπου* (οργανική θεώρηση) που χαρακτηρίζει το δημόσιο τομέα της Γερμανίας, της Αυστρίας, της Ολλανδίας, της Ισπανίας (μετά το 1978) και του Βελγίου, γ) του *γαλλικού προτύπου διοίκησης* (ναπολεόντειο διοικητικό σύστημα), που συναντάμε στην Γαλλία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Ισπανία (μέχρι το 1978) και την Ελλάδα, δ) του *σκανδιναβικού προτύπου οργάνωσης και διοίκησης δημοσίου τομέα* και ε) του *διοικητικού προτύπου στη βάση του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η δημόσια διοίκηση της Κύπρου*.

- Κατασκευή ερευνητικών μοντέλων για την εξέταση των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων που συνθέτουν τις υπό εξέταση έννοιες, με στόχο την χάραξη, τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών πολιτικών που θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης: *Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων), Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του, Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα, Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους) και Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.).*
- Εμπειρικός έλεγχος των προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων με εμπειρικά στοιχεία από τον ελληνικό δημόσιο τομέα και εξαγωγή θεωρητικών συμπερασμάτων και πρακτικών επιπτώσεων της εφαρμογής των προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
- Πρόταση για υιοθέτηση του «Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης» στο δημόσιο τομέα, προσαρμοσμένου κατάλληλα στις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πρωτότυπης πληροφοριακής εφαρμογής (λογισμικό σύστημα) για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την προαγωγή της επιμόρφωσης, ως βασικού μοχλού για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών στελεχών του.

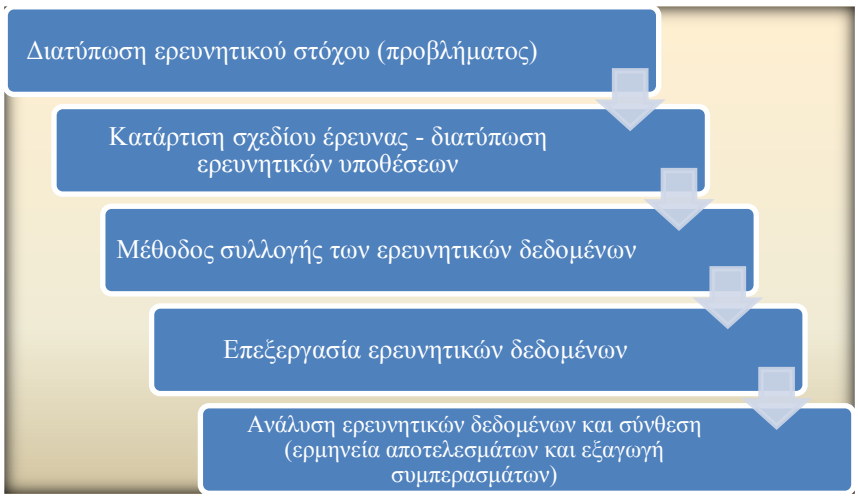
Σχήμα 1.2: Παρουσίαση των επιμέρους στόχων της παρούσης έρευνας



Πηγή: του ιδίου.

Με στόχο την αρτιότητα και την ποιότητα των αποτελεσμάτων της παρούσης διδακτορικής έρευνας θα επιχειρηθεί η συστηματική ανάλυση των ακόλουθων πέντε φάσεων σχεδιασμού και εκτέλεσης μιας επιστημονικής έρευνας: α) διατύπωση ερευνητικού στόχου (προβλήματος), β) κατάρτιση σχεδίου έρευνας - διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων, γ) μέθοδος συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, δ) επεξεργασία ερευνητικών δεδομένων και ε) ανάλυση ερευνητικών δεδομένων και σύνθεση (ερμηνεία αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Σημειώνεται ότι το στάδιο της «ανάλυσης δεδομένων» θα μπορούσε να αποτελέσει και ανεξάρτητη φάση (βλ. Φίλιας (1977) (επιμ.), σελ. 18). Κατά την ομαδοποίηση των φάσεων αυτών σε δύο στάδια, οι πρώτες τρεις φάσεις αποτελούν το *Στάδιο Σχεδιασμού* της επιστημονικής έρευνας, ενώ οι δύο τελευταίες το *Στάδιο της Εκτέλεσής* της. Οι πέντε προαναφερθείσες φάσεις της επιστημονικής έρευνας παρουσιάζονται και σχηματικά στη συνέχεια (Σχήμα 1.3).

Σχήμα 1.3: Φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης μιας επιστημονικής έρευνας



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Φίλιας, Β. (1977) (επιμ.), σελ. 18).

1.2.1 Διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων

Στα πλαίσια του ερευνητικού σκοπού και των επιμέρους ερευνητικών στόχων που διατυπώθηκαν παραπάνω, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα (ερωτηματικές προτάσεις σε ευθύ ή πλάγιο λόγο, όπου αποτυπώνεται ένας συγκεκριμένος στόχος της έρευνας ως το ζητούμενο να ερευνηθεί και χωρίς καμία αναφορά στα αναμενόμενα αποτελέσματα)[93] που αποτέλεσαν το αρχικό ερέθισμα για την πραγματοποίηση της παρούσης διατριβής και στα οποία επικεντρώθηκε η παρούσα έρευνα συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ *Μοντέλα διοίκησης του δημοσίου τομέα*: «Ποιά είναι τα υφιστάμενα υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα που χαρακτηρίζουν τη δημόσια διοίκηση των χωρών στη νεότερη εποχή σε παγκόσμιο επίπεδο;», «Τί αντιπροσωπεύει σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ και ποιές αλλαγές στον τρόπο διοίκησης σηματοδότησαν τη μετάβαση από το γραφειοκρατικό σύστημα;», «Ποιές είναι οι διαφαινόμενες σύγχρονες τάσεις δόμησης νέων διοικητικών προτύπων σε διεθνές επίπεδο;».
- ✓ *Η μεταρρύθμιση δημοσίου τομέα σε εθνικό, ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο*: «Ποιά είναι η σημασία της Διοικητικής Μεταρρύθμισης για τη βελτίωση της ποιότητας και τη βιωσιμότητα του δημοσίου τομέα, στα πλαίσια των σύγχρονων προκλήσεων και απαιτήσεων;», «Ποιοί είναι οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία τη μετάβαση σε σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα;», «Τί χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, ποιές είναι οι αδυναμίες της και ποιό διοικητικό πρότυπο ακολουθεί ο δημόσιος τομέας της;», «Ποιοί είναι οι βασικοί σταθμοί της διοικητικής μεταρρύθμισης στην ελληνική δημόσια διοίκηση με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την εξάλειψη των φαινομένων κακοδιοίκησης σε επίπεδο Κεντρικής Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης;», «Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα στηρίχθηκε στις αρχές του Ν.Δ.Μ.;», «Είναι το Ν.Δ.Μ. το νέο παράδειγμα προς το οποίο κατευθύνονται οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις της χώρας;».
- ✓ *Η εκπαίδευση-επιμόρφωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.*: «Ποιός είναι ο ρόλος και η σημασία της για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα;», «Ποιά είναι η υφιστάμενη κατάσταση και ποιές είναι οι σύγχρονες τάσεις στις εκπαιδευτικές πολιτικές για την κατάρτιση-επιμόρφωση των στελεχών του δημοσίου τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο;», «Ποιά είναι τα βήματα που έχουν γίνει στον τομέα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και ποιό το σύγχρονο νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμού και στις δημόσιες υπηρεσίες;».
- ✓ *Η συμβολή του Παντείου Πανεπιστημίου στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και διοικητική μεταρρύθμισης*: «Σε ποιό βαθμό και με ποιούς τρόπους το Πάντειο Πανεπιστήμιο έχει συμβάλει στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και διοικητικής μεταρρύθμισης και έχει αναδείξει το ρόλο της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης για την αποτελεσματικότερη στελέχωση του δημοσίου τομέα;».

[93] Παρασκευόπουλος, Ι. (1993α), σελ. 90.

- ✓ *Η γεωγραφική κατανομή των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο*: «Σε ποιό βαθμό το Ν.Δ.Μ. και οι αρχές του υιοθετήθηκαν από τις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο και ποιά η ιδιαίτερη σημασία που δόθηκε στην εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;».
- ✓ *Η διερεύνηση του βαθμού συμβολής της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα*: «Ποιά είναι η σημασία του παράγοντα *"αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού"* στη βάση της *"εκπαίδευσης-επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων"* (ανώτερων και κατώτερων στελεχών), έτσι ώστε να καλλιεργηθεί το περιβάλλον και να προλειανθεί το πεδίο, προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εισαγωγή και η ανάπτυξη των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο χώρο της διοίκησης και δράσης του δημοσίου τομέα;».
- ✓ *Η ερευνητική προσπάθεια αξιολόγησης του γνωστικού-εκπαιδευτικού υπόβαθρου των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα, αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών και αξιολόγησης της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στη βάση της ανάγκης για διοικητική μεταρρύθμιση και εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.*
- ✓ *Πρόταση για υιοθέτηση του «Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης» στο δημόσιο τομέα, προσαρμοσμένου κατάλληλα στις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.*
- ✓ *Σχεδιασμός και ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης πρωτότυπης πληροφοριακής εφαρμογής (λογισμικό σύστημα) για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την προαγωγή της επιμόρφωσης, ως βασικού μοχλού για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών στελεχών του.*

Βασικό συμπέρασμα της παρούσης διδακτορικής έρευνας αποτελεί η θετική συμβολή της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και στην προαγωγή της διοικητικής μεταρρύθμισης. Επίσης, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα οργάνωσης και υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε κρατικό επίπεδο, ώστε μέσα από την επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, τα κράτη να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις αλλαγές που συντελούνται στο ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον τους. Αυτό μπορεί να γίνει με το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης για την κατανόηση και εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., με στόχο τη διαμόρφωση στάσεων συμπεριφοράς που θα προάγουν έργα και δράσεις με στόχο τη διοικητική μεταρρύθμιση, την αλλαγή διοικητικής κουλτούρας και εν κατακλείδι την αλλαγή του ακολουθούμενου προτύπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

1.2.2 Αντικείμενο και μεθοδολογία της διδακτορικής έρευνας

Η παρούσα εργασία αποτελεί την ολοκλήρωση μιας εκτεταμένης ερευνητικής προσπάθειας σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο. Ακολούθως παρουσιάζεται με συνοπτικό τρόπο η μεθοδολογία, η θεωρητική και επιστημονική τεκμηρίωση, τα ευρήματα και οι προτάσεις της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Η εν λόγω διατριβή πραγματεύεται την παρουσίαση μίας ολοκληρωμένης πρότασης για τη μετατροπή της λανθάνουσας γραφειοκρατίας, που κυριαρχεί ως διοικητική πρακτική στην ελληνική δημόσια διοίκηση, σε ένα σύγχρονο οργανωτικό σύστημα κατάλληλο και αποτελεσματικά λειτουργικό για τη σύγχρονη εποχή της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών γενικότερα. Προτείνεται, ωστόσο, η υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ., με πρώτο βήμα την υιοθέτηση του *«Μοντέλου Άριστης Επιχείρησης»* του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιότητας[94], ως ένα υπόδειγμα που θα προωθήσει την άριστη οργάνωση και λειτουργία του δημόσιου τομέα. Στο μοντέλο αυτό ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξή του, μέσω της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης.

Ειδικότερα, στα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η έρευνα, καθώς και η μεθοδολογία και τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Η πραγματοποιηθείσα έρευνα χρησιμοποιεί δεδομένα που αντλεί με επιστημονικά αποδεκτό τρόπο με στόχο τη γενίκευση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυσή τους, γεγονός που κατατάσσει την παρούσα έρευνα στην κατηγορία της *εμπειρικής περιγραφικής επιστημονικής έρευνας*[95].

Το παρόν πόνημα χρησιμοποιεί πλήθος ερευνητικών εργαλείων προκειμένου να ανταποκριθεί στα προαναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και στους στόχους του, δεδομένου ότι το αντικείμενο της ανάλυσης και της έρευνας αναγνωρίζεται ως ιδιαίτερα σύνθετο και ευμετάβλητο. Ως εκ τούτου, κυρίαρχη θέση στην ερευνητική διαδικασία κατέχουν διάφορα ερευνητικά εργαλεία, όπως η ιστορική συγκριτική επισκόπηση της ισχύουσας νομοθεσίας, η ανάλυση των δεδομένων και η χρήση παραρτημάτων βοηθητικού χαρακτήρα. Επίσης, χρησιμοποιείται η *πολυμεθοδολογική προσέγγιση*[96], με βάση την περιγραφική εμπειρική έρευνα. Συγκεκριμένα για την αποδοχή ή την απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας έρευνας η ακολουθούμενη μεθοδολογία αφορά στην υλοποίηση μιας σειράς διαδοχικών σταδίων που παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 1.4 που ακολουθεί.

[94] Το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας θεσπίστηκε το 1992 και απονέμεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management – EFQM) που εδρεύει στις Βρυξέλλες. Χρησιμοποιεί το «Μοντέλο Άριστης Επιχείρησης» που προβάλλεται ως βάση του Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας για την Ολική Διαχείριση Ποιότητας (Total Quality Management - TQM).

[95] Βλ. σχετικά με την τυπολογία των επιστημονικών ερευνών Τσοπάνογλου, Α. (2000), σελ. 24 κ.ε.

[96] Βλ. σχετικά με την προσέγγιση αυτή της επιστημονικής έρευνας Παρασκευόπουλο, Ι. (1993α), σελ. 40.

Σχήμα 1.4: Στάδια υλοποίησης της επιστημονικής έρευνας και μεθοδολογικός σχεδιασμός



Πηγή: του ιδίου.

1.2.3 Συνεισφορά και πρωτοτυπία της διατριβής

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί μια πρακτική που αδιάκοπα βρίσκεται στην επικαιρότητα και που ανεξάρτητα αν γίνεται αντιληπτό ή όχι διαρκώς επηρεάζει την καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Σχετίζεται, για παράδειγμα, με κοινωνικές συζητήσεις και διαφωνίες αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ιδιωτικοποιήσεων/εθνικοποιήσεων, την έκταση του φαινομένου της διαφθοράς/ διαπλοκής, της αλτρουιστικής ή συμφεροντολογικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων, το βαθμό που οι αρχές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανταποκρίνονται στις ανάγκες και επιθυμίες των τοπικών κοινωνιών, καθώς τον βαθμό συμβολής του δημοσίου τομέα στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική ευημερία σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα πεδίο μελέτης, που καλύπτει πολλά επιστημονικά πεδία, όπως η κοινωνιολογία, οι πολιτικές επιστήμες, τα οικονομικά και η διοίκηση επιχειρήσεων.

Η πρωτοτυπία της παρούσης διατριβής έγκειται στην ανάδειξη του παραγωγικού συντελεστή *«ανθρώπινο κεφάλαιο»* ως βασικού μοχλού για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος δημόσιας διοίκησης, που θα καθιστά υπαλλήλους και πολίτες αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας και αναφέρεται στην κατασκευή και στον εμπειρικό έλεγχο οκτώ (8) προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων/υποθέσεων ως εξής:

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων***

  H_{01}: «Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».
- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.***

  H_{02}: «Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) σχετίζεται θετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία».
- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)***

  H_{03}: «Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζεται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα».

  H_{04}: «Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζονται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».
- ***Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του***

  H_{05}: «Η αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) έχει θετική σχέση με παράγοντες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.».
- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα.***

  Το οποίο διακρίνεται σε τέσσερα (4) επιμέρους ερευνητικά υπο-μοντέλα:

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model)

    H_{01}: «Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα».
  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model)

    H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα» και

$H_{02\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.3 *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model)

  H_{03}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα» και

  $H_{03\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.4 *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model)

  H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» και

  $H_{04\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα No 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους)***

  H_{07}: «Η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει θετικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα No 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)*** (λήψη γενικότερων συμπερασμάτων που αφορούν στην εκπαίδευση/ επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα).

Στο παρόν πόνημα αναλύθηκε σε θεωρητική βάση και τεκμηριώθηκε εμπειρικά η διαπίστωση ότι η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, στην προκειμένη περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης/επιμόρφωσης, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για μια διοίκηση αποδοτική, αποτελεσματική, σύγχρονη και ευέλικτη σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον στην υπηρεσία του πολίτη προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Επιπρόσθετα, η θεωρητική ανάλυση και η εμπειρική μελέτη κατέληξαν σε συμπεράσματα που αποτελούν τη βάση για μελλοντική έρευνα και συμβάλλουν στη χάραξη πολιτικών και στην προώθηση της επιστημονικής έρευνας στον τομέα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στην βάση ολοκληρωμένων εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής και ουσιαστικής με όραμα διοικητικής μεταρρύθμισης προς όφελος των πολιτών και της κοινωνικής ευημερίας.

1.3 Οργάνωση και διάρθρωση της διατριβής

Η παρούσα μελέτη-έρευνα μπορεί να χωριστεί σε τρία τμήματα: το Μέρος Α΄ , το Μέρος Β΄ και το Μέρος Γ΄. Συγκεκριμένα, η δομή που υιοθετήθηκε στο κείμενο της παρούσας διατριβής περιλαμβάνει τα ακόλουθα (βλ. σχετικά Πίνακα 1.1):

- ☐ **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**
- ☐ ***Μέρος Α΄:*** ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (βιβλιογραφική επισκόπηση - διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου).
- ☐ ***Μέρος Β΄:*** ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας - ανάλυση δεδομένων και παρουσίαση ευρημάτων)
- ☐ ***Μέρος Γ΄:*** ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ
- ☐ ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΚΑΙ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ
- ☐ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Την **Εισαγωγή** (κεφ. 1ο: Εισαγωγή στο αντικείμενο και τη μεθοδολογία της διδακτορικής έρευνας) ακολουθεί το Α΄ Τμήμα της διατριβής, το οποίο αποτελεί το **Θεωρητικό Μέρος** *(βιβλιογραφική επισκόπηση-διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου)* που αναλύεται σε πέντε (5) κεφάλαια. Τα πρώτα τρία (3) κεφάλαια (κεφ. 2ο, 3ο και 4ο) αναφέρονται στην συγκέντρωση στοιχείων από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας και της ισχύουσας νομοθεσίας όσον αφορά στο δημόσιο μάνατζμεντ, στη διοικητική μεταρρύθμιση και στην εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο 5ο κεφάλαιο με έναυσμα την αναμφισβήτητη συμβολή του Παντείου Πανεπιστημίου κατά τη διάρκεια του ογδονταοκτάχρονου βίου του (1927-2015) στο εκπαιδευτικό τοπίο της χώρας, στη δημόσια διοίκηση, στη διοικητική μεταρρύθμιση και στον εκσυγχρονισμό του κράτους, ξεδιπλώνονται οι σημαντικότερες πτυχές της ιστορικής πορείας του ιδρύματος. Στόχος είναι η επισήμανση της προσφοράς του Πανεπιστημίου στον αδιάκοπο αγώνα της εκπαιδευτικής αναγέννησης του έθνους, στην εκπαιδευτική ανύψωση των νέων, στην προαγωγή των κοινωνικών επιστημών, σε συνδυασμό πάντοτε με το σύστημα ηθικών αξιών που στηρίζουν την ελληνική κοινωνία. Τέλος, στο 6ο κεφάλαιο αναλύεται η γεωγραφική κατανομή των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και αναφέρονται συνοπτικά οι φορείς/οργανισμοί εκπαίδευσης/επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων σε επίπεδο εθνικών χωρών-μελών της Ε.Ε και της Ε.Ε. στο σύνολό της, καθώς και το παγκόσμιο δίκτυο σχολών δημόσιας διοίκησης των χωρών-μελών του Ο.Ο.Σ.Α.

Το Β΄ Τμήμα, **Εμπειρικό Μέρος**, αφορά στην εμπειρική μελέτη της διδακτορικής διατριβής *(Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας - Ανάλυση Δεδομένων και Παρουσίαση Ευρημάτων)*. Αναλύεται σε δύο (2) κεφάλαια τα οποία αφορούν στα θεωρητικά υποδείγματα της διδακτορικής διατριβής και στην παρουσίαση των ερευνητικών υποθέσεων (κεφ. 7ο) καθώς και στο μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας και στα ερευνητικά συμπεράσματα αυτής (κεφ. 8ο).

Το Γ΄ Τμήμα (**Συμπεράσματα-Προτάσεις**) αναφέρεται στο σχεδιασμό και ανάπτυξη πρωτοτύπου εφαρμογής για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του

δημοσίου τομέα στα πλαίσια ενός νέου δικτυακού προτύπου διοίκησης (κεφ. 9ο) και στα συμπεράσματα της διδακτορικής διατριβής (κεφ. 10ο).

Τέλος, ακολουθούν η **Ελληνόγλωσση και Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία/ Αρθρογραφία** που χρησιμοποιήθηκε στην τεκμηρίωση της παρούσης διατριβής, ενώ παρατίθενται τα **Παραρτήματα** της μελέτης (Παράρτημα Ι, ΙΙ και ΙΙΙ).

Ειδικότερα, τη σύνοψη της διδακτορικής διατριβής, την περίληψη, το ευχαριστήριο σημείωμα, το ευρετήριο-κατάλογο πινάκων/σχημάτων/διαγραμμάτων/ γραφημάτων και πινάκων Παραρτημάτων Ι & ΙΙ καθώς και τις επεξηγήσεις ακρωνύμιων - συντομογραφιών και συμβόλων ακολουθούν: α) ο *Πρόλογος* και β) η *Εισαγωγή* (κεφ. 1ο), στην οποία σκιαγραφείται το εννοιολογικό πλαίσιο και οριοθετείται το ερευνητικό πρόβλημα της παρούσης ερευνητικής μελέτης, παρουσιάζεται τόσο ο απώτερος σκοπός όσο και οι βασικοί στόχοι της διδακτορικής διατριβής, ενώ ακολουθεί η συνοπτική παρουσίαση της οργάνωσης και διάρθρωσή της.

Το *Θεωρητικό Μέρος* (ΜΕΡΟΣ Α΄: Βιβλιογραφική επισκόπηση - διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου) αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια (κεφ. 2ο, 3ο, 4ο 5ο και 6ο), το *Εμπειρικό Μέρος* (ΜΕΡΟΣ Β΄: Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας - Ανάλυση Δεδομένων και Παρουσίαση Ευρημάτων) αποτελείται από δύο (2) κεφάλαια (κεφ. 7ο, 8ο), ενώ το *Γ΄ Μέρος: Συμπεράσματα-Προτάσεις* αποτελείται επίσης από δύο (2) κεφάλαια (κεφ. 9ο, 10ο). Στο τέλος της διατριβής παρατίθενται η Βιβλιογραφία–Αρθρογραφία (ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση) και τα Παραρτήματα Ι, ΙΙ, ΙΙΙ (βλ. σχετικά τον ακόλουθο Πίνακα 1.1).

Πίνακας 1.1 Διάρθρωση της διδακτορικής διατριβής

ΚΕΦΑΛΑΙΑ	ΤΙΤΛΟΣ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**	Εισαγωγή στο αντικείμενο και τη μεθοδολογία της διδακτορικής έρευνας
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ **Βιβλιογραφική επισκόπηση – διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου**	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο **ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**	Μοντέλα διοίκησης του δημοσίου τομέα - Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο **Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ**	Διοικητική Μεταρρύθμιση: μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Ν.Δ.Μ. και τη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	Η συμβολή του Παντείου Πανεπιστήμιου στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και της διοικητικής μεταρρύθμισης
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο **ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**	Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του δημοσίου τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ Μεθοδολογικό Πλαίσιο Έρευνας - Ανάλυση Δεδομένων και Παρουσίαση Ευρημάτων	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο	Θεωρητικά υποδείγματα διδακτορικής διατριβής - Παρουσίαση ερευνητικών υποθέσεων
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο	Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας – Ερευνητικά συμπεράσματα
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο	Σχεδιασμός και ανάπτυξη πρωτοτύπου εφαρμογής για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα στα πλαίσια ενός νέου δικτυακού προτύπου διοίκησης
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10ο	Συμπεράσματα διδακτορικής διατριβής
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Ι. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ
	ΙΙ. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Ερωτηματολόγιο
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Αποτελέσματα SPSS
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: Λοιποί Πίνακες

Πηγή: του ιδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{ο}

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Ν.Δ.Μ.)

«Όλοι μας στοχαζόμαστε σχηματικά, χρησιμοποιούντες μοντέλα. Το κάμνομε όλη την ώρα. Περιττόν να λέμε το αντίθετο. Προτιμώτερο είναι να ξέρομε τι κάμνομε επακριβώς και κυρίως να μην εκλαμβάνομε θεωρητικά μοντέλα σαν μια πιστή απεικόνιση του κόσμου όπως έχει, ήτοι της πραγματικότητος».

Krugman, Paul (1994)[97]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2Ο
ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Ν.Δ.Μ.)

2.1 Εισαγωγή

Ήδη από τη δεκαετία του 1980 ένα κύμα μεταρρυθμίσεων, υιοθέτησης νέων τεχνικών διοίκησης που σχετίζονται με την κίνηση του Ν.Δ.Μ. στο κρίσιμο πεδίο του δημοσίου τομέα, κατέκλυσε τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης πολλών αναπτυγμένων καπιταλιστικών χωρών ανά τον κόσμο[98]. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε η υιοθέτηση από τους δημοσίους οργανισμούς αρχών του μάνατζμεντ και τύπων οργάνωσης που χρησιμοποιούνταν στον ιδιωτικό τομέα. Η κίνηση του Ν.Δ.Μ. βασίστηκε στην παραδοχή ότι ένας τυπικός οργανισμός του δημοσίου τομέα θα έπρεπε να προσομοιάζει ενός αντίστοιχου του ιδιωτικού και ότι οι μάνατζερ των δημοσίων οργανισμών θα έπρεπε να έχουν αρκετή διακριτική ευχέρεια και επιτρεπόμενη ανοχή ώστε να είναι ικανοί να κατανείμουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους[99].

Το γεγονός αυτό αμφισβήτησε δύο από τις βασικές θεμελιώδεις αρχές του παραδοσιακού υποδείγματος δημόσιας διοίκησης. Αρχικά, έθεσε υπό αμφισβήτηση την απομόνωση του δημοσίου τομέα από τον ιδιωτικό σε όρους προσωπικού, δομής και επιχειρηματικών μεθόδων. Επίσης, έθεσε υπό συζήτηση το ζήτημα τη λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών σύμφωνα με προκαθορισμένους ακριβείς κανόνες που περιορίζουν την ελεύθερη δράση των δημοσίων υπαλλήλων κατά τη διαχείριση δημοσίων πόρων, προσωπικού, δημοσίων συμβάσεων κ.α.[100] Αιτίες της προαναφερθείσας αμφισβήτησης και της παρουσίασης μιας νέας πρότασης για τη διοίκηση και οργάνωση του δημοσίου τομέα αποτέλεσαν η οικονομική κρίση, η δημοσιονομική στενότητα και οι αδυναμίες του τρόπου διακυβέρνησης των προηγούμενων δεκαετιών. Οι αιτίες αυτές έδωσαν ώθηση σε προτάσεις που αφορούσαν νέους τύπους διακυβέρνησης, νέες σχέσεις ανάμεσα στους πολίτες και τις κυβερνήσεις

[97] Krugman, P. (1994), pp. 51-52.
[98] Goldfinch, S. F. and Wallis, J.-L. (eds.) (2009), Pollitt, C., van Thiel, S. and Homberg, V. (eds.) (2007).
[99] Dunleavy, P. and Hood, C. (1994).
[100] Βλ. Cho, W., Im, T., Porumbescu, G.A., Lee, H. and Park, J. (2013), Larsen, Troels Schultz (2015).

τους, ανάμεσα στον ιδιωτικό, στο δημόσιο τομέα παραγωγής και στις μη κυβερνητικές οργανώσεις[101], καθώς και νέες διαδικασίες χάραξης πολιτικής, στη βάση της συνεργασίας του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Οι προτάσεις αυτές σε πολλές περιπτώσεις θεωρήθηκαν πανάκεια για μια περισσότερο λιτοδίαιτη και αποτελεσματική διακυβέρνηση.

Η συμβολή των ακαδημαϊκών αλλά και πολλών μελετητών στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία σχετικά με το φαινόμενο της μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα, το σκοπό της, τα πιθανά αποτελέσματα της αλλαγής και τις επιδράσεις της στην κοινωνία, υπήρξε αρκετά μεγάλη και σημαντική[102]. Χώρες, όπως η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο (όπου το Ν.Δ.Μ. έχει τις ρίζες του) μαζί με τις Η.Π.Α. και άλλα Αγγλοσαξονικά κράτη[103] ή και κράτη της Βόρειας Ευρώπης (όπως η Ολλανδία και άλλες Σκανδιναβικές χώρες), επέδειξαν μεγάλη προσοχή και ενδιαφέρον στο ζήτημα του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Το ενδιαφέρον τους ήταν εντονότερο σε σχέση με άλλες χώρες που, κυρίως λόγω των πολιτικο-οικονομικών και κοινωνικών ιδιαιτεροτήτων τους, καθώς και της σχετικής απροθυμίας ή αδυναμίας των κυβερνώντων τους, δεν προώθησαν ουσιαστικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα[104]. Ως εκ τούτου, στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές αναφορές για την επιτυχή μετάβαση ανεπτυγμένων χωρών στο νέο διοικητικό πρότυπο, αλλά και σημαντικές αναφορές για την αποτυχία αναπτυσσόμενων χωρών να μετασχηματίσουν τη δημόσια διοίκησή τους σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές που πρότεινε το Ν.Δ.Μ.[105]

Ανάμεσα σε αυτές τις τελευταίες χώρες, που αντιμετωπίζουν έντονα προβλήματα στην οργάνωση της διοίκησης του δημοσίου τομέα, εντοπίζεται και η Ελλάδα, μια χώρα που βρίσκεται στο επίκεντρο του παγκόσμιου ενδιαφέροντος, βιώνοντας τη μεγαλύτερη κοινωνικοοικονομική και πολιτική κρίση, ίσως μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο. Η αποτυχία εφαρμογής μεταρρυθμιστικών και εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων, η ανεξέλεγκτη άνοδος της ανεργίας και του πληθωρισμού, τα έντονα δημοσιονομικά και κοινωνικά προβλήματα, η αδυναμία πάταξης της φοροδιαφυγής-εισφοροδιαφυγής και προσέλκυσης ξένων επενδύσεων, η κρίση χρέους και η αδυναμία αποπληρωμής των δανειακών υποχρεώσεων της χώρας, η παρατεταμένη αβεβαιότητα και η έκδηλη αδυναμία ανατροπής των δεδομένων είναι ορισμένες μόνο από τις αιτίες που θέτουν τη χώρα μας στα πρόθυρα της κατάρρευσης[106].

[101] Για τα όρια διαχωρισμού ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα παραγωγής, καθώς και για τη σύγκριση του ιδιωτικού και του δημοσίου μάνατζμεντ Βλ. Boyne, G., Jenkins, G. and Poole, M. (1999), Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007, pp. 72-102), Perry, J.L. and Raney, H.G. (1988), Rainey, H.G. (2003), Rainey, H. G. and Bozenman, B. (2000).

[102] Aucoin, P. (1990), Balogun, M.J. (2003), Barzelay, M. (2001), Cameron, R. (2009), Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996), Hood, C. (1991, 1998), Kettl, D. (2000), Lynn, L.E. (1996a), Moodie, J.R. (2016), Oh. Y. and Bush, Carrie Blanchard (2015), Olsen J.P. and Peters, B.G. (eds) (1996), Peters, B.G. (2001), Peters, B.G. and Savoie, D.J. (eds) (1998), Polidano, C. (1999), Pollitt, C. (1993), Politt, C. and Bouckaert, G. (2004), Tambulasi, R.I.C. (2009).

[103] Βλ. Aucoin, P. (1995), Boston, J., Martin, J., Pallot, J. and Walsh, P. (1996), Campbell C. and Halligan J. (1992), Savoie, D.J. (1994), Schick, A. (1996), Zifcak, S. (1994).

[104] Βλ. Goldfinch, S. F. and Wallis, J.-L. (eds.) (2009), Pollitt, C., van Thiel, S. and Homberg, V. (eds.) (2007).

[105] Balogun, M.J. (2003), Cameron, R. (2009), Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. (2006a), Hughes, O. (2008), Lapsley, I. (2009), Polidano, C. (1999), Tarí, Juan José and Madeleine, C. (2012), Tambulasi, R.I.C. (2009), Williams, D.W. (2000).

[106] Βλ. Michael-Matsas, S. (2013), Tsebelis, G. (2016), Visvizi, A. (2014).

Σε αυτό το σημείο καμπής, λοιπόν, εκεί που αναπόφευκτα δημιουργείται κρίση αξιών καθώς και έλλειψης εμπιστοσύνης στους θεσμούς και στο πολιτικό σύστημα, εκεί που η απαξίωση και η ανομία έχουν πλέον καταστεί κύρια χαρακτηριστικά της καθημερινότητας, εκεί που η ευρωπαϊκή πορεία της χώρας και η συμμετοχή της στην ευρωζώνη αμφισβητούνται, η οποιαδήποτε συζήτηση για το θέμα της δημόσιας διοίκησης διαφοροποιείται άρδην. Η ανάγκη για εξυγίανση αποτελεί μονόδρομο. Αυτή η κρίση δεν μπορεί παρά πλέον να αποτελέσει την απαρχή μιας ευρύτερης συστημικής αλλαγής, μιας ευκαιρίας για την επαναθεμελίωση του κράτους, ενός ευρύτερου θαρραλέου και μεγαλόπνοου προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης, ενός προγράμματος που θα βασιστεί στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στις εξαιρετικές δυνατότητες του[107].

Σε αυτά τα πλαίσια, η νέα, επίκαιρη πρόταση *«οργάνωσης του κράτους, της οικονομίας και της κοινωνίας είναι αυτή που συνοψίζει το Ν.Δ.Μ. προτείνοντας τη δημόσια οργάνωση η οποία προσεγγίζει τους χρήστες-πολίτες των δημοσίων υπηρεσιών, η οποία χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, είναι ανταγωνιστική, δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται "εκ των αποτελεσμάτων", των δεικτών απόδοσης (performance indicators) που η ίδια έχει προκαθορίσει και της συγκριτικής αξιολόγησής της (benchmarking[108]) μέσω της μέτρησης της απόδοσής της»*[109]. Αυτοί είναι και οι γενικότεροι στόχοι τους οποίους έθεσε η πολιτική ηγεσία της χώρας μας με την ψήφιση του Ν. 3230/2004 *«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»* (ΦΕΚ 44/τ. Α΄/11.02.2004), με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων για την καλύτερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης[110].

Προκειμένου να κατανοήσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προαναφερθέντος υποδείγματος διοικητικής μεταρρύθμισης και να εντοπίσουμε τις δυνατότητες εφαρμογής των αρχών του στη χώρα μας είναι σημαντικό να προχωρήσουμε στην ανάλυση των βασικών προτύπων-μοντέλων διοίκησης βάσει των οποίων το Ν.Δ.Μ. συγκροτείται, λειτουργεί και πορεύεται μέσα στο χρόνο[111]. Ο

[107] Βλ. Παπούλιας Δ. and Τσούκας, Χ. (1998), σελ. 163.

[108] Ως *benchmarking* ή *process benchmarking* ορίζουμε τη μέθοδο, η οποία χρησιμοποιείται στο management και ειδικότερα στο στρατηγικό management, επιχειρήσεων ή οργανισμών για την αξιολόγηση των διαφόρων πτυχών λειτουργίας τους, με μέτρο σύγκρισης την "καλύτερη πρακτική" στον τομέα τους. Αυτό με τη σειρά του διευκολύνει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύξουν σχέδια για τον τρόπο υιοθέτησης της «καλύτερης πρακτικής» συνήθως με αύξηση κάποιων πτυχών της απόδοσής τους. Το benchmarking μπορεί να είναι ένα μεμονωμένο γεγονός (one-off event) αλλά συχνά αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχής διαδικασία, κατά την οποία οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί προσπαθούν να βελτιώσουν τις πρακτικές τους. Μια διαδικασία παρόμοια με το benchmarking χρησιμοποιείται επίσης στις δοκιμές τεχνικών προϊόντων και στην έρευνα εδάφους. Benchmarking, δηλαδή, είναι η συγκριτική αξιολόγηση των τεχνολογιών, των διαδικασιών παραγωγής και των προϊόντων ενός οργανισμού σε σχέση με τους καλύτερους οργανισμούς στο αντίστοιχο πεδίο. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη βοήθεια επιλεγμένων δεικτών και αξιολογεί τις επιδόσεις σε επιμέρους τμήματα καθώς και σε επιμέρους διαδικασίες μιας επιχείρησης βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο, www.urenio.org, τελευταία πρόσβαση 17/06/2016. Σχετικά με το ζήτημα της ποιότητας και της *συγκριτικής προτυποποίησης/αξιολόγησης* (benchmarking) βλ. Κέφης, Β.Ν. (2014), κεφ. 16, σ.σ. 257-266).

[109] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 61.

[110] Βλ. άρθρο 1, Ν. 3230/2004.

[111] Αναφορικά με τις ρίζες του όρου «δημόσιο μάνατζμεντ» και την αποσαφήνισή του, τον προσδιορισμό της έννοιας «δημόσιο μάνατζμεντ» ως κινήματος και ως επιστήμης βλ. Hood, Ch. (2007) Public Management: the word, the movement, the science (Chapter 1) in Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C., (2007), pp. 7-26.

δημόσιος τομέας και η δημόσια διοίκηση κάθε χώρας εξελίσσονται με βάση το υπόδειγμα διοίκησης που η κάθε χώρα υπηρετεί την κάθε χρονική περίοδο της ιστορίας της, κάτι που προσδιορίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (πολιτικά, ιστορικά, πολιτιστικά, κοινωνικά κ.ο.κ.). Τη δεκαετία του 1970 πολλοί έκαναν λόγο για τη *«δημόσια διοίκηση»*, ενώ τη δεκαετία του 1980 η συζήτηση στράφηκε γύρω από το νέο υπόδειγμα, το *«Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ»*, το οποίο πολλοί αποδέχτηκαν ως μια νέα χρήσιμη πρακτική διοίκησης του δημοσίου τομέα, ενώ άλλοι άσκησαν σε αυτό έντονη κριτική[112]. Πρόσφατα μελετητές υποστήριξαν μια περαιτέρω μετακίνηση προς ένα νεότερο μοντέλο διοίκησης στη βάση της «διακυβέρνησης» (governance)[113]. Στόχος τίθεται η κατανόηση της έννοιας και της αναγκαιότητας της μεταρρύθμισης του δημόσιου μάνατζμεντ. Σημαντική αναδεικνύεται η οργάνωση και διοίκηση του ελληνικού δημοσίου τομέα υπό τους όρους είτε του Ν.Δ.Μ., είτε ενός σύγχρονου προτύπου διοίκησης περισσότερο προσαρμοσμένου στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού κράτους. Σε κάθε, όμως, περίπτωση αναγκαία είναι η ανάδειξη του καθοριστικού ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία κάθε εγχειρήματος μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και του τρόπου λειτουργίας του κράτους[114].

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια γενική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας-αρθογραφίας αναφορικά με το ζήτημα των πρακτικών διοίκησης του δημοσίου τομέα, που βρέθηκαν στο προσκήνιο τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάλυση εστιάζει στη θεωρητική βάση του Ν.Δ.Μ., τις αρχές του οποίου διερευνάμε στην παρούσα διατριβή. Οι θεματικές ενότητες στις οποίες διακρίνεται το παρόν κεφάλαιο, προκειμένου να παράσχει ένα όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένο και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο ανάλυσης, είναι οι ακόλουθες:

1. Δημόσια Γραφειοκρατία (Public Bureaucracy)
2. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management)
3. Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance)
4. Οι νέες προκλήσεις που δημιουργούνται τόσο για τη θεωρία όσο και την πρακτική της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής και της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών.

2.2 Εισαγωγικές έννοιες – βασικά ερωτήματα

Η Ελλάδα, αλλά και άλλες χώρες της Ε.Ε. σε μικρότερο βέβαια βαθμό, διανύει τα τελευταία χρόνια μια δύσκολη οικονομική περίοδο, με έντονα δημοσιονομικά και χρηματοπιστωτικά προβλήματα, παράλληλα με μια ισχυρή κρίση χρέους. Εντός αυτών των πλαισίων, το αίτημα για περιορισμό του δημοσίου ελλείμματος και δραστική μείωση του δημοσίου χρέους, καθώς και για ένα δημοκρατικό και αποτελεσματικό κράτος προτάσσεται πιο επιτακτικό από ποτέ[115].

[112] Βλ. Capano, G., Howlett, M. and Ramesh, M. (2015), Chandler (2003).
[113] Navarra, D.D. and Cornford, T. (2012), Osborne, S. (2010), Torfing, J. and Triantafillou. P. (2013), Wallis, J. and Gregory, R. (2009).
[114] Βλ. Piening, E.P. (2013), Wynen, J., Verhoest, K. and Demuzere, S. (2016).
[115] Βλ. Michael-Matsas, S. (2012, 2015), Schimmelfennig, F. (2015).

Πιθανόν τα περιθώρια για «δοκιμαστικές» μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και ημιτελή στην εφαρμογή τους μεταρρυθμιστικά προγράμματα έχουν στενέψει σε τέτοιο βαθμό που η επιβίωση του ελληνικού κράτους, που κλυδωνίζεται συθέμελα από έναν εκρηκτικό συνδυασμό ελλειμμάτων, χρεών και βαθιάς ύφεσης, εξαρτάται άμεσα από την εξυγίανση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης της χώρας. *«Σημαντικές τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις [...] –λοιπόν – οδηγούν το κανονιστικό και νομοκρατικό μοντέλο – τη γραφειοκρατία – σε κρίση και προβάλλουν την ανάγκη διαχείρισης των δημοσίων υποθέσεων μέσα από "συνεργασία ομάδων και προσώπων προς επίτευξη στόχων", δηλαδή μέσα από την άσκηση μάνατζμεντ»*[116].

Είναι πανθομολογούμενο ότι οι παθογένειες του ελληνικού διοικητικού συστήματος – και ιδίως τα εκτεταμένα κρούσματα διαπλοκής, διαφθοράς, ευνοιοκρατίας και συναλλαγής[117] – αποτελούν τις σημαντικότερες γενεσιουργές αιτίες της σημερινής οικονομικής και κοινωνικής κρίσης που βιώνει η χώρα. Η κρίση μπορεί, όμως, να αποδειχθεί και μία μοναδική εν δυνάμει ευκαιρία να αντιμετωπισθούν προβλήματα και παθογένειες που σοβούν εδώ και πολλά χρόνια στην ελληνική δημόσια διοίκηση, μέσα από τη λήψη μέτρων και ολοκληρωμένων δράσεων για την επαναθεμελίωση του κράτους και τον επαναπροσδιορισμό της σχέσης του με την οικονομία, την κοινωνία και τους πολίτες[118]. Είναι ανάγκη *«να εφαρμοστούν οι αρχές της δημοκρατικότητας και της διαφάνειας και παράλληλα να εισαχθούν οι αρχές της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, με σκοπό να πάψουν να θεωρούνται μόνο "ιδιωτικοοικονομικές"»*[119]. Αλλά αυτό πρέπει να γίνει με την προϋπόθεση ότι δεν θα επέλθει *«υποταγή των πολιτικών, κρατικών και κοινωνικών διαδικασιών σε λογικές και σκοπιμότητες επιχειρηματικής δράσης, οι οποίες αδικούν και ακυρώνουν την ιδιαιτερότητα και την πολυπλοκότητα της δημόσιας σφαίρας»*[120].

Τα τελευταία χρόνια έγιναν κάποιες δειλές προσπάθειες από τις ελληνικές κυβερνήσεις, τις περισσότερες φορές αποσπασματικές, περιορισμού των παθογενειών που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Οι προσπάθειες αυτές αφορούσαν στην πάταξη της γραφειοκρατίας, στην κατοχύρωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας της κρατικής δράσης (π.χ. ηλεκτρονική διακυβέρνηση, πρόγραμμα «διαύγεια», ανεξάρτητη αρχή για τις προμήθειες, νέα οργάνωση του πειθαρχικού ελέγχου), όπως και στη διασφάλιση της αξιοκρατίας στις προσλήψεις των υπαλλήλων και στις επιλογές των προϊσταμένων (οι οποίες για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα στο παρελθόν κατευθύνονταν από μικροκομματικές και πελατειακές σκοπιμότητες). Σημαντική, επίσης, υπήρξε και η νομοθετικά κατοχυρωμένη απόφαση για την αναδιάταξη της αποκεντρωμένης διοίκησης και της αυτοδιοίκησης με το *«Πρόγραμμα Καλλικράτης»*[121]. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να αποδεχτούμε εν μέρει ότι στην χώρα μας το δημόσιο μάνατζμεντ ως διοικητική πρακτική έχει διανύσει τα πρώτα του βήματα. Φυσικά μπροστά ανοίγεται ένας ιδιαίτερα μακρύς δρόμος, συχνά δύσβατος, για να εφαρμοστεί στη χώρα ένα σύγχρονο πρότυπο διοίκησης, το οποίο θα εστιάζει στον εκσυγχρονισμό της δομής των δημοσίων φορέων και υπηρεσιών, στην αποτελεσματική οργάνωση των λειτουργιών τους, στην επιτυχημένη εισαγωγή των

[116] Τσέκος, Θ. (2007), σελ. 15.
[117] Ειδικότερη μορφή της διαφθοράς θεωρείται η διαπλοκή βλ. Βενετσανοπούλου, Μ. Γ. (2014), σελ. 16.
[118] Σχετικά με την πρόσφατη ακαδημαϊκή έρευνα για της επίδραση της σύγχρονης κρίσης στη δημόσια διοίκηση βλ. Lodge, M. and Hood, C. (2012), Peters, B. G. (2011), Peters, B. G., Pierre, J. and Randma-Liiv, T. (2011).
[119] Βλ. την *«Εισαγωγή»*, στο Μαΐστρος, Π.Γ. (2000).
[120] Μακρυδημήτρης, Α. (2004), σελ. 61.
[121] Αναφορικά με την αποτίμηση των μεταρρυθμίσεων στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση βλ. Hlepas, N.K. and Getimis, P. (2011), Verney, S. (2012).

τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και αναμφισβήτητα στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε ικανά και καταρτισμένα πλέον στελέχη να επιτύχουν τη διάχυση στον ελληνικό δημόσιο τομέα του πνεύματος της *«διοίκησης της αλλαγής»* (change management)[122].

Δύο δεκαετίες έχουν περάσει από τότε που ο *Christopher Hood (1991)* δημοσίευσε το σύγγραμμά του που άσκησε μεγάλη επιρροή στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, κωδικοποιώντας τη φύση του παραδείγματος του Ν.Δ.Μ[123]. Το παράδειγμα αυτό, του οποίου η θεωρητική βάση εντοπίζονταν στους επιστημονικούς κλάδους της πολιτικής επιστήμης και των οικονομικών, έμελε να υπερισχύσει των παραδειγμάτων που προϋπήρχαν, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η μακρά περίοδος της ηγεμονίας της *«Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης»* (Traditional Public Administration) στη δημόσια σφαίρα για πολλούς ερευνητές είχε ουσιαστικά τελειώσει μπροστά σε αυτή τη βαρυσήμαντη αλλαγή[124].

Εξαιρετικά έντονη αναδείχθηκε η συζήτηση στους ακαδημαϊκούς κύκλους αναφορικά με την επίδραση του Ν.Δ.Μ. στη διοικητική επιστήμη του δημοσίου τομέα. Σημαντικό προέβαλλε το ερώτημα για το τι ήταν αυτό το «νέο» που εισήγαγε το Ν.Δ.Μ., με στόχο να ταράξει τα λιμνάζοντα νερά στο χώρο της διοικητικής επιστήμης. Επρόκειτο πράγματι για ένα νέο παράδειγμα διοικητικής μεταρρύθμισης[125]; Για πολλούς μελετητές, το Ν.Δ.Μ. στην πραγματικότητα υπήρξε απλά ένα μεταβατικό στάδιο για την εξέλιξη της *«Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης»* σε αυτό που σήμερα καλείται *«Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση»* (New Public Governance)[126]. Αναμφισβήτητα, όμως, το Ν.Δ.Μ. εξέφρασε την τάση απομάκρυνσης των οργανισμών του δημοσίου τομέα από την παραδοσιακή γραφειοκρατική οργάνωση και την προσέγγιση περισσότερο ευέλικτων και οριζόντιων συστημάτων διοίκησης. Με την υιοθέτηση των αρχών του ουσιαστικά δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στον εξωστρεφή προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης[127]. Το Ν.Δ.Μ. εξέφρασε ένα πολιτο-κεντρικό πρότυπο διοίκησης, εξωστρεφώς προσανατολισμένο, στη βάση μιας φιλοσοφίας ανοιχτής διοίκησης που οριοθετεί το περιεχόμενο του αναδυόμενου διοικητικού προτύπου της μεταγραφειοκρατείας[128]. Εστίασε στην υιοθέτηση αρχών που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών και υποστήριξε μεταρρυθμιστικές πολιτικές που αποσκοπούσαν, ανάμεσα σε άλλα, στην ιδιωτικοποίηση δημόσιων οργανισμών, στην ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε ιδιωτικούς φορείς και στην υιοθέτηση σχεδίων *Σύμπραξης Οργανισμών Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα* (Σ.Ι.Δ.Τ.)[129].

Ως *σύστημα διοικητικής οργάνωσης* ορίζονται οι τρόποι με τους οποίους οργανώνεται η άσκηση εξουσίας που φέρει η δημόσια διοίκηση, προκειμένου η εξουσία αυτή από την μία πλευρά να ασκείται σε ολόκληρη την επικράτεια και από την άλλη πλευρά να επιλύει όλα τα προβλήματα της κοινωνικής και πολιτειακής ζωής, στο πλαίσιο της λειτουργίας του κράτους δικαίου. Ως στόχος της διοικητικής οργάνωσης

[122] Σχετικά με τη *«διοίκησης της αλλαγής»* βλ. Shipton, C., Hughes, W. and Tutt, D. (2014). Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα βλ. επίσης Piercy, N., Phillips, W. and Lewis, M. (2013).
[123] Hood, C. (1991).
[124] Αναφορικά με την *«Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης»* (Traditional Public Administration) βλ. Davies, J.S. (2011).
[125] Gow, J. and Dufour, C. (2000).
[126] Βλ. Capano, G., Howlett, M. and Ramesh, M. (2015), Osborne, S. (2010), Torfing, J. and Triantafillou. P. (2013).
[127] Frederickson, H.G. (1991).
[128] Barzelay. M. (1992), Kernagham, K. (2000).
[129] Βλ. Broadbent, J.and Laughlin, R. (2003).

τίθεται η προστασία του γενικού συμφέροντος, υπό την έννοια της εξυπηρέτησης του πολίτη, ώστε να εξασφαλιστεί η ισόρροπη οικονομική και κοινωνική του ανάπτυξη[130]. Τις τελευταίες δεκαετίες η εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής και η παροχή δημοσίων υπηρεσιών έχουν περάσει διαμέσου 3ων συστημάτων σχεδιασμού και παροχής υπηρεσιών, δηλαδή συστημάτων διοικητικής οργάνωσης:

- του διοικητικού συστήματος της *Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης* (Π.Δ.Δ.) (Traditional Public Administration), που επικράτησε από τα τέλη 19ου αιώνα μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και έως ίσως τις αρχές της δεκαετίας του 1980,
- του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ* (Ν.Δ.Μ.) (New Public Management) που κυριάρχησε μέχρι και την έναρξη του 21ου αιώνα, καθώς και ενός αναδυόμενου τρίτου συστήματος,
- της *Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (*Ν.Δ.Δ.) (New Public Governance), το οποίο έκανε την εμφάνισή του στο τοπίο της διοικητικής επιστήμης μόλις τα τελευταία χρόνια, υποσχόμενο να προσφέρει αποτελεσματικές λύσεις στον τρόπο άσκησης και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης.

Στην ουσία, ο χρόνος διατήρησης στο προσκήνιο του Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε να θεωρηθεί σχετικά βραχυπρόθεσμος και η εμφάνιση αυτού του διοικητικού προτύπου παροδική, ανάμεσα στην κρατικίστικη και γραφειοκρατική παράδοση της Π.Δ.Δ. και στην πολυμερή και πλουραλιστική παράδοση της Ν.Δ.Δ[131].

Αναπόφευκτα, ένα τέτοιο τριμερή μοντέλο διοικητικών προτύπων στο οποίο προαναφερθήκαμε δεν μπορεί παρά να είναι μια απλοποίηση της πραγματικότητας (στοιχεία από το κάθε σύστημα μπορούν και θα συνυπάρχουν μεταξύ τους είτε θα επικαλύπτουν το ένα το άλλο). Μάλιστα, συνήθως πολλά δικτυακά συστήματα διακυβέρνησης μπορούν να δρουν στο παρασκήνιο[132]. Ακολούθως, η ανάλυση θα περιοριστεί στα προαναφερθέντα τρία «αρχέτυπα»: α) στη *Βεμπεριανή Παράδοση*, β) στο Ν.Δ.Μ και γ) στη Ν.Δ.Δ., ενώ θα εστιάσουμε στο Ν.Δ.Μ.

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου τίθεται η χρονική και εννοιολογική οριοθέτηση του Ν.Δ.Μ. Επιχειρείται να γίνει μια συνοπτική παρουσίαση των πλεονεκτημάτων αλλά και των αδυναμιών μιας νέας για την Ελλάδα διοικητικής μεθοδολογίας, αυτής του Ν.Δ.Μ., προκειμένου να διαφανούν «*οι προοπτικές για τη μεταφορά και καλλιέργειά της εις τα καθ' ημάς προκειμένου να αντιμετωπισθούν τα χειρότερα και πιο προφανή από τα συμπτώματα της εγχώριας διοικητικής κακοδαιμονίας»*[133]. Το Ν.Δ.Μ. ως μια σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση του τρόπου διοίκησης του Δημοσίου τομέα, *«δεν είναι τίποτε άλλο παρά η διοικητική απάντηση στις ανάγκες της διακυβέρνησης και αυτή, με τη σειρά της, είναι μια μορφή λήψης αποφάσεων που λαμβάνει υπόψη περισσότερο τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών είτε ως μελών μιας τοπικής κοινωνίας, ενός εθνικού κράτους ή μιας πολυκρατικής κοινότητας»*[134].

Σύμφωνα με τα ανωτέρω και λαμβάνοντας υπόψη τις κινητήριες δυνάμεις που ωθούν τις γραφειοκρατικές δημόσιες διοικητικές δομές προς την αλλαγή, προς όφελος νέων διαχειριστικών πρακτικών, ώστε η δημόσια διοίκηση να καταστεί πιο

[130] Βλ. Φλογαΐτης, Σ. (1987), Τάχου, Α. (2005), σ.σ. 215 επ.
[131] Σχετικά με τη μετάβαση από το ένα διοικητικό σύστημα στο άλλο βλ. Cepiku, D. and Meneguzzo, M. (2011), Carney, T. and Bennett, B. (2014).
[132] Klijn, E.H. (2002).
[133] Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), σελ. 13.
[134] Καρκατσούλης, Π. (2004), σελ. 15.

αποτελεσματική και να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών, στη συνέχεια θα αναλύσουμε το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., ενώ παράλληλα θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τα κύρια σημεία της Ν.Δ.Δ. καθώς και των νέων προκλήσεων στο χώρο της διοίκησης του Δημοσίου τομέα.

Η ανάλυση των παραπάνω θα επιχειρηθεί, αφού πρώτα, αποσαφηνίσουμε την έννοια της *«δημόσιας διακυβέρνησης»* και δικαιολογήσουμε την ανάλυσή μας με το επιχείρημα ότι ο δημόσιος τομέας μιας χώρας μπορεί να γίνει κατανοητός μόνο με τη βοήθεια των γνώσεων σχετικά με τα βασικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται για να συζητήσουν, να περιγράψουν και να εξηγήσουν τα ποικίλα χαρακτηριστικά του.

2.3 Μοντελοποιώντας το δημόσιο τομέα: η διακυβέρνηση του δημοσίου τομέα και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Χρησιμοποιώντας τη λέξη *«παράδειγμα»* ο *Kuhn (1962)* στο έργο του «*The Structure of Scientific Revolutions»*[135] περιγράφει τα *παραδείγματα* ως συγκεκριμένο υπόδειγμα-πρότυπο για την επίλυση επιστημονικών προβλημάτων. Συγκεκριμενοποιώντας αυτήν την άποψή του υποστήριξε ότι ένα *«παράδειγμα»* είναι το σύστημα επιστημονικής γνώσης μιας επιστήμης (σύστημα πειθαρχίας) και συνίσταται από νόμους, ορισμούς, μετα-φυσικές κατευθύνσεις, υποθέσεις, αξίες και συγκεκριμένα υποδείγματα[136]. Συνεπώς, ένα *παράδειγμα* είναι κάτι που οι επιστήμονες ενός επιστημονικού κλάδου συμφωνούν σχετικά με αυτό (και τους νόμους, ιδέες που το διέπουν), το οποίο μάλιστα επηρεάζει την ερευνά τους. Μια ώριμη επιστήμη χαρακτηρίζεται από το παράδειγμά της και οι ερευνητές συχνά εργάζονται εντός των πλαισίων του για να επιλύσουν τα ανοιχτά ζητήματα του επιστημονικού τους κλάδου[137].

Μια εκ βάθρων διοικητική μεταρρύθμιση αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια για την αλλαγή του ισχύοντος παραδείγματος στο επιστημονικό πεδίο της δημόσιας διοίκησης, με τον *ιστορικό θεσμισμό* (Historical Institutionalism) να προσφέρει ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση της αδράνειας, αλλά και της αλλαγής των πολιτικών και διοικητικών συστημάτων[138]. Ο *ιστορικός θεσμισμός* δίνει έμφαση στο χρόνο και τον ρυθμό της εξέλιξης, εστιάζει στην πολιτική διάσταση της αλλαγής ή της αδράνειας με ένα δυναμικό τρόπο[139] και προσφέρει σημαντικά στοιχεία για τις ευκαιρίες και τα εμπόδια με τα οποία η μεταρρύθμιση έρχεται αντιμέτωπη[140].

Ο *Hall (1993)* διέκρινε μεταξύ τριών (3) τύπων αλλαγής πολιτικής:

- αλλαγή α΄ βαθμού, η οποία αναφέρεται στην αλλαγή του τρόπου σύνδεσης των διαθέσιμων εργαλείων, με τους συνολικούς στόχους και τα εργαλεία πολιτικής να παραμένουν τα ίδια,
- αλλαγή β΄ βαθμού, η οποία αναφέρεται στην αλλαγή τόσο των εργαλείων πολιτικής όσο και της μεταξύ τους σύνδεσης, με τους στόχους της πολιτικής να παραμένουν σταθεροί,

[135] Kuhn, T.S. (1962).
[136] Bokulich, A. (2006), Kuhn, T.S. (1962).
[137] Βλ. Bryant, C.G.A. (1975), Simsek, H. and Louis, K.S. (1994).
[138] Broschek, J. (2010), Hay, C. and Wincott, D. (1998).
[139] Thelen, K. (1999).
[140] Beland, D. (2005).

- αλλαγή γ΄ βαθμού, την οποία *ο Hall (1993)* κατονομάζει και ως *«αλλαγή παραδείγματος»*, η οποία αναφέρεται στην αλλαγή του πλαισίου και των προδιαγραφών που καθορίζουν τόσο τους στόχους πολιτικής και τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους, όσο και την ίδια τη φύση των προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν[141].

Σύμφωνα με τον *Hall (1993)* η μετάβαση από το ένα υπόδειγμα στο άλλο δεν συνιστά μια απλή διαδικασία αλλαγής των απόψεων των ειδικών, αλλά είναι περισσότερο αποτέλεσμα μιας πολιτικής πράξης. Στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις αποτελούν μια διαδικασία για την προσαρμογή του δημοσίου τομέα από ένα προγενέστερο παράδειγμα-μοντέλο διοίκησης σε μια καινούρια κατάσταση, με τον πειραματισμό και την πιθανή επιτυχία ή αποτυχία των μεταρρυθμιστικών πολιτικών να χαρακτηρίζουν τη διαδικασία αλλαγής παραδείγματος. Συνεπώς, η αλλαγή παραδείγματος διοικητικής οργάνωσης είναι περισσότερο πιθανό να λάβει χώρα σε κρίσιμες περιόδους, όπως για παράδειγμα σε περιόδους έντονης και επίμονης οικονομικής, πολιτικής και κοινωνικής κρίσης. Επίσης, η αλλαγή παραδείγματος συνδέεται στενά με την αλληλεπίδραση ενδογενών και εξωγενών παραγόντων, όπως για παράδειγμα οι διαδικασίες εξευρωπαϊσμού και διεθνοποίησης.

Ο δημόσιος τομέας[142], η έννοια του οποίου είναι ευρύτερη από την έννοια της κυβέρνησης ή του κράτους, περιλαμβάνοντας όλα τα είδη των κρατικών δραστηριοτήτων σε όλα τα επίπεδα, όλα τα είδη των δημόσιων οικονομικών, καθώς επίσης και το σύνολο των κρατικών ρυθμίσεων[143], θα μπορούσε να κατανοηθεί καλύτερα στα πλαίσια βασικών μοντέλων *(παραδειγμάτων)* τα οποία χρησιμοποιούνται για την περιγραφή και ερμηνεία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Τα μοντέλα αυτά στην ουσία συνθέτουν τον πυρήνα αυτού που αποκαλείται *δημόσια διοίκηση* ή *δημόσιο μάνατζμεντ*.

Μια θεωρία σχετικά με το μάνατζμεντ του δημοσίου τομέα θα πρέπει: α) να εστιάζεται στην ολοκλήρωση τριών βασικών στοιχείων: στόχων, μέσων και κανόνων, υποδειγματοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την καθημερινή λειτουργία του, και β) να βασίζεται στην ακόλουθη διάκριση ανάμεσα σε βασικά στοιχεία της αποστολής του[144]:

1) κατανομή ή παροχή αγαθών και υπηρεσιών,
2) διατήρηση του εισοδήματος, ή διαχείριση των μεταβολών του και
3) κανονιστική ρύθμιση ή δημιουργία και παρακολούθηση.

[141] Hall, P. (1993), p. 279.
[142] Στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας αρχικά οριοθετήθηκε με το Ν. 1256/82 (άρθρο 1, παρ. 6), ενώ στη συνέχεια περιορίσθηκε κάπως με το άρθρο 51 του Ν. 1892/90. Ακολούθως, με το Ν. 2229/94 γίνεται αναφορά στην οριοθέτηση του δημόσιου τομέα όπως τον εννοεί ο Ν. 2190/94 (πρόκειται για το νόμο περί Α.Σ.Ε.Π.). Ο δημόσιος τομέας κατά τα ανωτέρω περιλαμβάνει: α) τις δημόσιες υπηρεσίες (νομικά πρόσωπα που είναι υπό στενή έννοια «κράτος», δηλαδή υπουργεία και περιφέρειες), β) τα Ν.Π.Δ.Δ. (ασκούν εκχωρημένη δημόσια εξουσία), γ) τους Ο.Τ.Α κάθε βαθμού, περιλαμβανόμενης της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και των τοπικών ενώσεων των Δήμων και Κοινοτήτων, δ) τις δημόσιες επιχειρήσεις και τους δημόσιους Οργανισμούς, ε) τα Ν.Π.Ι.Δ. που ανήκουν στο κράτος, επιχορηγούνται τακτικά από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους ή το κράτος κατέχει το 51% τουλάχιστον του μετοχικού τους κεφαλαίου, στ) τα Ν.Π.Ι.Δ. που ανήκουν στα υπό στοιχεία 2,3,4 και 5 Νομ. Πρόσωπα επιχορηγούνται τακτικά από αυτά κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους ή τα ανωτέρω Νομ. Πρόσωπα κατέχουν το 51% τουλάχιστον του μετοχικού τους κεφαλαίου. Βλ. σχετικά Μακρυδημήτρης, Α. (2010).
[143] Lane, J.-E. (2001).
[144] Lane, J.-E. (2001), p. 4.

Η *Θεωρία Διακυβέρνησης* (Governance Theory) του δημοσίου τομέα συνιστά ένα σύνολο θεωριών σχετικά με το πως η κρατική διοίκηση μπορεί να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει[145]. Στην Π.Δ.Δ. ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει διάφορους ρόλους, ώστε να παράγει και να παρέχει μια σειρά αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η *σύγχρονη δημόσια διακυβέρνηση* διακρίνει αυτούς τους ρόλους μεταξύ τους, βασιζόμενη σε μια περισσότερο λεπτομερή ανάλυση για το πως ο δημόσιος τομέας μπορεί να εκπληρώσει μια ποικιλία ρόλων εντός ενός κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα, στην Π.Δ.Δ. ο δημόσιος τομέας αναλαμβάνει τα ακόλουθα καθήκοντα, τα οποία σχετίζονται με την παροχή αγαθών και υπηρεσιών:

1. παραγωγή εσωτερικά (μέσω γραφείων, δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων),
2. μηχανισμό προϋπολογισμού χρηματοδότησης (μέσω επιβολής φόρων και τελών).
3. δημόσιες ρυθμίσεις (μέσω των υπηρεσιών του).

Στις δεκαετίες του 1980 και 1990 προτάθηκε ένα νέο υπόδειγμα διοίκησης, το οποίο υπογράμμισε τη διάκριση μεταξύ των ποικίλων ρόλων που μέχρι τότε επιτελούσε ο δημόσιος τομέας (αγοραστής, παροχέας, ανάδοχος, ρυθμιστής και διαιτητής), προτείνοντας τα ακόλουθα:

- αλλαγή του τρόπου χρηματοδότησης και πληρωμής των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών όχι μόνο από εσωτερικούς, αλλά και από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. outsourcing),
- εισαγωγή του ανταγωνισμού κατά την προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών (π.χ. διεξαγωγή δημόσιων ανοιχτών μειοδοτικών διαγωνισμών), καθώς και
- εκσυγχρονισμό του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που αφορά στις προμήθειες και στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών.

Συνεπώς, ο δημόσιος τομέας ενός κράτους θα μπορούσε να διαδραματίσει τρεις διαφορετικούς ρόλους ταυτόχρονα, αυτόν του αγοραστή, του παραγωγού αγαθών και του παροχέα υπηρεσιών, όπως και του κριτή-ελεγκτή-διαιτητή[146]. Στην πραγματικότητα, η *σύγχρονη διακυβέρνηση* εστιάζει σε διάφορους συνδυασμούς από όλες τις εναλλακτικές δυνατότητες που έχει η δημόσια διοίκηση, όσον αφορά στη χρηματοδότηση, στην παραγωγή, στη ρύθμιση, στη διευθέτηση και στο διακανονισμό διαφόρων ζητημάτων. Η έννοια της *σύγχρονης διακυβέρνησης* οικοδομήθηκε πάνω σε νέες θεωρίες που επιχείρησαν να αποτυπώσουν τους τρόπους που ο δημόσιος τομέας, ως ο εντολέας, αλληλεπιδρά με τους εντολοδόχους του. Μια τέτοια προσέγγιση προσφέρει το Ν.Δ.Μ. Σύμφωνα, μάλιστα, με την *Jan-Erik Lane (2001)*, όταν κάνουμε λόγο για το Ν.Δ.Μ. δεν αναφερόμαστε απλά σε ένα νέο μοντέλο διοίκησης του δημοσίου τομέα, αλλά σε αυτό το μοντέλο που έμελε να εφαρμοστεί σε πολλές χώρες, ανεξάρτητα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκάστοτε εθνικού κράτους, σηματοδοτώντας με αυτόν τον τρόπο τη σύγκλιση των διαφόρων μορφών δημοσίου μάνατζμεντ σε ολόκληρο τον κόσμο.

Πέρα από το θεωρητικό επίπεδο, στην πράξη η επικράτηση ενός συγκεκριμένου παραδείγματος στο χώρο των διοικητικών επιστημών μπορεί να αποδειχθεί μια πολύ

[145] Σχετικά με τη *Θεωρία Διακυβέρνησης* βλ. Hewson, M. and Sinclair, T.J. (2000), Richardson, Jr., R. C. (1974).
[146] Ricketts, M. (1987).

δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Καταρχάς, είναι σχεδόν απίθανη η ύπαρξη και επικράτηση ενός κοινού παραδείγματος για τις πολιτικές και διοικητικές επιστήμες. Επιπρόσθετα, οι αποφάσεις σχετικά με τις διοικητικές δομές αποτελούν πολιτικά ζητήματα, που άπτονται στο πεδίο της πολιτικής φιλοσοφίας. Ως εκ τούτου, για την επιτυχή μετάβαση σε ένα νέο παράδειγμα απαιτείται μια ικανή πνευματική και πολιτική ηγεσία που θα προωθήσει τις απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις και θα διασφαλίσει την κοινωνική συναίνεση για την εφαρμογή και αξιοποίησή τους μέσα στο χρόνο. Το Ν.Δ.Μ. αποτελεί ένα μείγμα αρχών που φαίνεται να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες συνθήκες και να δύναται να προσφέρει λύσεις σε πλήθος διοικητικών προβλημάτων, άλλα αναμφίβολα η επικράτησή του, όσο ευρεία και αν ήταν ή είναι, δεν θα διαρκέσει για πάντα. Η εξέλιξη και η έντονη μεταβλητότητα που χαρακτηρίζει το χώρο της δημόσιας διοίκησης θα οδηγήσουν σε νέες μεταρρυθμιστικές προτάσεις και νέα υποδείγματα διοίκησης[147]. Η ανάπτυξη και η επιβίωση αυτών των νέων υποδειγμάτων συνδέεται στενά με την ικανότητά τους να ανταποκριθούν με αποτελεσματικότητα στις εξωτερικές και εσωτερικές απαιτήσεις, οι οποίες δημιουργούνται από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες της κάθε εποχής.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση ακολούθησε για πολλές δεκαετίες το γαλλικό πρότυπο διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας (French or Napoleonic Tradition). Τις τελευταίες δεκαετίες το *κυρίαρχο διοικητικό παράδειγμα* που χαρακτηρίζει την δημόσια διοίκηση της χώρας είναι μια ουσιαστικά *λανθάνουσα ιεραρχική βεμπεριανή γραφειοκρατία*[148]. Πρόκειται για ένα είδος γραφειοκρατικού συστήματος που αποτελεί αποτέλεσμα των ιδιαίτερων συνθηκών που επικράτησαν στη χώρα, οι οποίες το διαμόρφωσαν και του προσέδωσαν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που είναι εμφανή στην ελληνική δημόσια διοίκηση εδώ και αρκετές δεκαετίες[149]. Από την άλλη πλευρά, εξαιρετικά δύσκολη αναδεικνύεται η προσπάθεια καταγραφής ενός *ηγεμονικού διοικητικού παραδείγματος*, διότι τα τελευταία χρόνια στη χώρα έχει έντονα αμφισβητηθεί τόσο η γραφειοκρατία ως πρότυπο διοίκησης, όσο και η αποτελεσματικότητά της. Μάλιστα, σύμφωνα με τον *Ongaro (2009)* το νέο παράδειγμα προς το οποίο κατευθύνονται τα τελευταία χρόνια οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις του δημοσίου τομέα της Ελλάδας θα μπορούσε να χαρακτηρισθεί ως το *«Νέο-Βεμπεριανό κράτος»* (New Weberian State).

Στην προσπάθειά μας να προσδιορίσουμε το σύγχρονο ελληνικό διοικητικό παράδειγμα θα αναφερθούμε ακολούθως: α) στο *Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης*, β) στο Ν.Δ.Μ, καθώς και γ) στα σύγχρονα παραδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα.

[147] Gruening, G. (2001), p. 19.

[148] Βλ. Διαμαντούρος, Ν. (2002). Στη βάση της διάκρισης μεταξύ «κυρίαρχου» και ηγεμονικού» παραδείγματος (ένα παράδειγμα μπορεί να χαρακτηρισθεί ως ηγεμονικό όταν είναι μοναδικό, δεν αφήνει περιθώρια αμφισβήτησης και υποστηρίζεται σθεναρά από μια κλειστή κοινότητα πολιτικής) θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι η *λανθάνουσα βεμπεριανή ιεραρχία* για την Ελλάδα αποτελεί ένα «κυρίαρχο», αλλά όχι «ηγεμονικό» παράδειγμα (αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι στην Ελλάδα η ιεραρχία έχει αμφισβητηθεί τόσο από το Ν.Δ.Μ., όσο και από άλλα υποδείγματα με εντονότερη κοινωνική κατεύθυνση). Σχετικά με την προαναφερθείσα διάκριση και τους παράγοντες που σχετίζονται με την επικράτηση του ενός ή του άλλου παραδείγματος βλ. Howlett, M. and Ramesh, M. (1998) και Sabatier, P. and Jenkins-Smith, H. (eds.) (1993).

[149] Βλ. Φαναριώτης, Π. (1999), σελ. 103.

2.4 Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης

Η *γραφειοκρατία* αποτελεί μια έννοια που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, δεδομένου της ποικιλίας των στοιχείων που τη συνθέτουν. Στην οργανωτική θεωρία αποτελεί μια προσέγγιση, ένα υπόδειγμα οργανωτικών δομών, που υποδηλώνει τη διοίκηση μιας πολιτείας μέσω γραφείων-υπηρεσιών και τμημάτων που στελεχώνονται με διορισμένους υπαλλήλους, οι οποίοι διαθέτουν ειδικές δεξιότητες. Το 19ο αιώνα η *γραφειοκρατία*, ως τρόπος διοικητικής λειτουργίας, βρέθηκε στο στόχαστρο έντονης κριτικής αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της. Συνδέθηκε με τα προβλήματα που διαπιστώθηκαν τόσο στην οργάνωση των κρατικών υπηρεσιών πολλών χωρών, όσο και στη νοοτροπία των κρατικών οργάνων (αύξηση της έγγραφης διεξαγωγής της διοικητικής εργασίας και προσήλωση στους διαδικαστικούς τύπους)[150].

Στις μέρες μας έχει επικρατήσει να προσδίδεται αρνητική έννοια στον όρο *γραφειοκρατία*, με τους υποστηρικτές της διοικητικής μεταρρύθμισης να τείνουν να την προσδιορίζουν ως ένα σύστημα διοίκησης που διαπνέεται από στερεότυπα. Συχνά τη συνδέουν με φαινόμενα αναποτελεσματικής διοίκησης, υποαπασχόλησης, τυποποίησης των εργασιών, υπέρμετρης ισχύος και επιρροής των ανώτερων ιεραρχικά στελεχών, αλλά και φαινόμενα κακής εφαρμογής της εξουσίας, απροσωποληψίας στις κοινωνικές σχέσεις και δυσκαμψίας στην οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών. Σύμφωνα, μάλιστα, με τον *Crozier (1964)* η γραφειοκρατία υπήρξε ένα διοικητικό πρότυπο που δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει τις αναποτελεσματικότητες που η ίδια δημιουργούσε, μαθαίνοντας από τα ίδια τα σφάλματά της[151].

Βρισκόμαστε ήδη στο κατώφλι του 21ου αιώνα και οι αναπτυγμένες, τουλάχιστον, κοινωνίες εδώ και πολλά χρόνια προσπαθούν να απαλλάξουν τη διοικητική τους οργάνωση από τη δύσκαμπτη και αναποτελεσματική *γραφειοκρατία*. Η επιθυμία και η δύναμη της θέλησης για αλλαγή είναι εκείνες που θα καθορίσουν το βαθμό και το χρόνο που νέα διοικητικά πρότυπα θα έρθουν στο προσκήνιο και θα σημαδέψουν τη διοικητική λειτουργία κατά τον 21ο αιώνα.

2.4.1 Γενικά στοιχεία – Προσδιορισμός της έννοιας του Γραφειοκρατικού Μοντέλου

Η *διοικητική θεωρία* δεν εστιάζει στα μεμονωμένα πρόσωπα, αλλά στο σύνολο μιας κοινωνικής οργάνωσης, ενώ θεσπίζει τις αρχές που απαιτούνται για την ομαλή οργάνωση, λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού[152]. Η θεωρία της *γραφειοκρατικής οργάνωσης του Weber* αποτελεί μια αξιοσημείωτη *διοικητική θεωρία* που οι αρχές της σφράγισαν τις δημόσιες διοικήσεις πολλών χωρών ανά τον κόσμο για πολλές δεκαετίες.

Το *γραφειοκρατικό σύστημα* ήρθε στο προσκήνιο στις αρχές του 19ου αιώνα για να δώσει λύση στα οργανωτικά και λειτουργικά προβλήματα που αντιμετώπιζαν εκείνη την περίοδο πολλοί κρατικοί οργανισμοί. Η στήριξη του κράτους από ένα *γραφειοκρατικό σύστημα* θεωρήθηκε το μέσο για την εγκαθίδρυση ενός κράτους

[150] Σχετικά με τη *γραφειοκρατία* βλ. Cho, W., Im, T., Porumbescu, G.A., Lee, H. and Park, J. (2013), Long, N.E. (1949), Meier, K.J. (1997), Suleiman, E. (2003), Trondal, J. (2011), Winzen, T. (2014).
[151] Crozier, M. (1964), Μακρυδημήτρη, Α. (1995).
[152] Schultz, D.A. (2004), p. 10. Βλ. επίσης Stout, M. and Salm, J. (2011).

δικαίου, που θα εξασφάλιζε την κοινωνική δικαιοσύνη και ισότητα[153]. Και πράγματι, η εφαρμογή του γραφειοκρατικού συστήματος συνέβαλε στον περιορισμό των φαινομένων πατρωνίας, εισάγοντας ένα σύστημα αξιοκρατικής επιλογής των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Παράλληλα, έφερε στο προσκήνιο ζητήματα, όπως η εκπαίδευση των υπαλλήλων που υπηρετούσαν στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, η διεξαγωγή διαγωνισμών για τις προσλήψεις στο δημόσιο, η χρήση προτύπων απόδοσης και αξιολόγησης, η προαγωγή, τα μισθολογικά κλιμάκια, τα συνταξιοδοτικά προνόμια, αλλά και η υπηρεσιακή θέση και τα δικαιώματα των εργαζομένων[154]. Οι αρχές αυτές, που αφορούσαν στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, έτυχαν ευρείας αποδοχής στις αρχές του 20ου αιώνα, παρουσιάζοντας ένα νέο (για την εποχή του, παραδοσιακό πλέον στις μέρες μας) *μοντέλο δημόσιας διοίκησης*[155].

Σημαντική επιρροή στην ανάπτυξη του *γραφειοκρατικού υποδείγματος* άσκησαν ο *Thomas Woodrow Wilson* στις Η.Π.Α. και ο Γερμανός κοινωνιολόγος *Max Weber*[156].

Ο *Wilson* (1887, pp. 209-210) υποστήριξε ότι η ευθύνη για τη χάραξη στρατηγικής και την επιλογή των πολιτικών για την υλοποίησή της θα πρέπει να επιβαρύνει τα πολιτικά πρόσωπα και τις κυβερνήσεις των χωρών. Από την άλλη πλευρά, θεώρησε ότι η εφαρμογή των πολιτικών-στρατηγικών δράσεων θα πρέπει να αποτελεί καθήκον της διοικητικής μηχανής και των υπαλλήλων της[157]. Ουσιαστικά με αυτήν τη διάκριση αναγνώρισε ένα δυνητικό κίνδυνο, στην περίπτωση που οι πολιτικοί εμπλέκονταν με την υλοποίηση των πολιτικών τους αποφάσεων. Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι η εμπλοκή της πολιτικής, και ιδιαίτερα πιθανά διεφθαρμένων πολιτικών, θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Φρονούσε ότι: α) η διοίκηση τοποθετείται εκτός της σφαίρας της πολιτικής και ότι τα διοικητικά ερωτήματα δεν αποτελούν πολιτικά ερωτήματα και β) η πολιτική προσδιορίζει το έργο της διοίκησης, αλλά αυτή δεν θα πρέπει να εμπλέκεται με τη λειτουργία των υπηρεσιών της διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο ο *Wilson* καθιέρωσε αυτό που έμεινε γνωστό για πολλά χρόνια ως η *διχοτόμηση πολιτικής και διοίκησης* (Politics-Administration Dichotomy), αναφερόμενος στο διαχωρισμό της πολιτικής και της διοίκησης, στο σχεδιασμό της πολιτικής και στην εφαρμογή της αντίστοιχα[158].

Από τον σπουδαίο κοινωνιολόγο *Max Weber (1946)* προσδιορίστηκαν τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας, προβάλλοντας την ως ένα ιδανικό τύπο διοικητικής οργάνωσης. Οι θέσεις του *Max Weber* αποτέλεσαν εφαλτήριο για συζήτηση και αντικείμενο μελέτης, ανάλυσης, αλλά και αμφισβήτησης, για πολλούς μελετητές στα χρόνια που ακολούθησαν[159]. Ο ίδιος αναγνώρισε την τάση προς τον εξορθολογισμό, τη μέτρηση και τον έλεγχο, στοιχεία που διέκριναν την κοινωνία της εποχής του και στη βάση αυτή ανέπτυξε το γραφειοκρατικό υπόδειγμα οργάνωσης, ως

[153] Anderson, E. N. and Anderson, P. R. (1967), Dunsire, A. (1973).
[154] Anderson, E. N. and Anderson, P. R. (1967).
[155] Barker (1944, pp. 13-14), Dandeker, C. (1990), Friedrich, C. (1939, pp. 132-133), Lindenfeld, D.F. (1997, p. 91), Merkle, J.A. (1980, p. 144), Schultz, D. A. (2004, p. 10-11).
[156] Bendix, R. (1960).
[157] Schultz, D.A. (2004), p. 11.
[158] Wilson (1887), p. 210. Για τη θεωρία της *διχοτόμησης πολιτικής και διοίκησης* του Wilson βλ. επίσης Uwizeyimana, D.E. (2013).
[159] Για παράδειγμα βλ. Chandler, R.C. and J.C. Plano (1988), Fox, W., Schwella, E., and Wissink, H. (2000, p. 79), Gildenhuys, H., Fox, W., and Wissink, H. (1994, p. 51), Olsen, J. (2006), Robbins, S. P., and Barnwell, N. (2002, pp. 42, 487).

ένα πρότυπο οργάνωσης που θα μπορούσε να οδηγήσει στην ορθολογιστική επίτευξη των οργανωσιακών στόχων[160].

Ο *Max Weber*, ο οποίος δικαίως θεωρείται θεμελιωτής της γραφειοκρατικής διοίκησης, περιέγραψε τις βασικές αρχές της γραφειοκρατικής δομής. Οι αρχές αυτές δυνητικά θα μπορούσαν να εφαρμοστούν τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, αλλά ήταν εκείνες που αναπτύχθηκαν κυρίως στο δημόσιο. Σύμφωνα με τον κοινωνιολόγο τα βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης ήταν τα ακόλουθα[161]:

- κανόνες με τους οποίους οργανώνονται τα καθήκοντα,
- καταμερισμός της εργασίας, ο οποίος οδηγεί στην εξειδίκευση της εργασίας,
- ιεραρχία που θα παρέχει έλεγχο και συντονισμό,
- αποφάσεις στη βάση τεχνικών και νομικών κανόνων,
- διοίκηση βασισμένη σε ολοκληρωμένα συστήματα (filing systems) και θεσμική μνήμη (institutional memory),
- διοίκηση ως επάγγελμα (vocation)
- ουδέτερος ανταγωνισμός, διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης,
- αρμονική συνύπαρξη, δικαιοσύνη και ισότητα.

Οι γραφειοκρατίες του δημοσίου τομέα που αντικατόπτριζαν τις προαναφερθείσες αρχές είχαν συγκεκριμένες (συχνά νομοθετικά καθορισμένες) αρμοδιότητες και λειτουργούσαν εντός ενός ορθολογικού πλαισίου κανόνων και διαδικασιών που έπρεπε να τηρείται από όλους τους υπαλλήλους. Επίσης, οι γραφειοκρατίες αυτές ήταν διαρθρωμένες ως μια τυπική ιεραρχία (ύπαρξη αλυσίδας εξουσίας), έτσι ώστε η εξουσία ενός ατόμου να αντλείται από τη θέση την οποία κατέχει και όχι από τυχόν προσωπικές σχέσεις ή γνωριμίες (η κατώτερη θέση θα αναφέρεται, θα ελέγχεται ή θα εποπτεύεται από μια ανώτερη). Επιπρόσθετα, για την ομαλή λειτουργία των γραφειοκρατιών τηρούνταν αρχεία εγγράφων και προσλαμβάνονταν υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης με ειδικές γνώσεις. Παράλληλα, για τον *Weber* η γραφειοκρατία αποτελούσε ένα μηχανισμό εξουσίας και μάλιστα την πλέον ορθολογική και αποτελεσματική μέθοδο άσκησης ελέγχου.

Η επίδραση της ανάλυσης του *Weber* σε πρακτικό επίπεδο ήταν τέτοια ώστε η γραφειοκρατία ως σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας να υιοθετηθεί από πολλές δημόσιες υπηρεσίες της εποχής. Αυτές επέλεξαν την οργάνωσή τους στη βάση μιας τυπικής ιεραρχικής γραφειοκρατίας που παρείχε υπηρεσίες στους πολίτες. Ως απόρροια αυτή της επιλογής επικράτησε μια διοικητική κουλτούρα που έδινε έμφαση περισσότερο στη διαδικασία από ότι στα αποτελέσματα, την οποία ενστερνίστηκαν οι δημόσιοι υπάλληλοι, που κατείχαν μόνιμες θέσεις στη διοικητική μηχανή, προκειμένου να εξασφαλίζεται η εποικοδομητική επικοινωνία με τα πολιτικά πρόσωπα, χωρίς όμως το φόβο της απόλυσης, είτε την προσδοκία για τυχόν εύνοια[162]. Επίσης, κυριάρχησε ο τυπικός χαρακτήρας της οργάνωσης, ο οποίος προϋπόθετε τη θέσπιση σταθερών κανόνων και προτύπων, κυρίως σε ότι αφορά στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και των σχέσεων που αναπτύσσονταν στο εργασιακό περιβάλλον (υπακοή στο γράμμα του νόμου), και οδηγούσε σε ιεραρχικές δομές μέσα στους οργανισμούς. Επιπλέον, η διοικητική μηχανή λειτουργούσε στα πλαίσια κανόνων, γεγονός που επέτρεπε οι διοικητικές διαδικασίες να διεκπεραιώνονται με ένα τυπικό και ομοιόμορφο τρόπο, ανεξάρτητα από τα πρόσωπα που τις διεκπεραιώνουν, αλλά επίσης εξασφάλιζε τη

[160] Gerth, H. and Mills, C. (1974).
[161] Mossberger, K., Clarke, S. and John P. (2012), p. 154.
[162] Βλ. Hughes, O. (1998).

διάρκεια και τη σταθερότητα[163]. Όσον αφορά τον πολίτη αντιμετωπίζονταν από τη γραφειοκρατία ως ίσος μεταξύ ίσων, με τους προκαθορισμένους κανόνες να περιορίζουν τη δυνατότητα για λήψη αυθαίρετων και άδικων διοικητικών αποφάσεων. Μάλιστα, αυτό το γεγονός συνέβαλε στην διατήρηση της διαφάνειας στο διοικητικό έργο, της σταθερότητας και της προβλεψιμότητας κατά τη λήψη αποφάσεων[164].

Ακολούθως αναφέρονται ορισμένα από τα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά της δημόσιας γραφειοκρατίας, όπως προσδιορίστηκαν από τον *Max Weber* και εφαρμόστηκαν σε πρακτικό επίπεδο:

- η *εκλογικευμένη διάρθρωση των λειτουργιών*, η οποία προϋποθέτει το λογικό καταμερισμό των έργων και την εκχώρηση της ανάλογης νόμιμης εξουσίας στις διάφορες θέσεις εργασίας,
- η *υιοθέτηση της εξειδίκευσης*, μέσω της διαίρεσης της εργασίας, έτσι ώστε η κάθε θέση εργασίας να καταλαμβάνεται από έναν ειδικό στον οποίο θα δίδεται η αντίστοιχη εξουσία για την εκτέλεση των καθηκόντων του,
- η *εξασφάλιση εργασιακής ασφάλειας* στο δημόσιο υπάλληλο (μονιμότητα, προκαθορισμένη διάρκεια θητείας και προαγωγή βασιζόμενη στην παλαιότητα και την αξιοσύνη του υπαλλήλου, σταθερός μισθός, προκαθορισμένη σύνταξη, συγκεκριμένη κατάταξη στην κοινωνική πυραμίδα – οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούσαν κοινωνική ομάδα υψηλού κύρους)[165].
- η *διασφάλιση απρόσωπων σχέσεων* μεταξύ υπαλλήλων και διοικούμενων (οι απρόσωπες σχέσεις με τους πολίτες και η αντιμετώπισή τους ως ίσους απέναντι στο νόμο μείωναν την επίδραση της προσωπικότητας, του γένους, της θρησκείας, του φύλου, της φυλής κ.ο.κ. στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση)[166].

Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας συνέβαλαν στην επικράτηση των ακόλουθων διαπιστώσεων:

- η γραφειοκρατία να θεωρείται ένας τρόπος οργάνωσης ικανός να εξασφαλίσει τη συνοχή, τη συνέχεια, την προβλεψιμότητα, τη σταθερότητα, την αποτελεσματικότητα, τη δυναμικότητα, την εύκολη πανομοιότυπη απόδοση των επαναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων, την αμεροληψία και τον επαγγελματισμό[167].
- η γραφειοκρατία να διαφαίνεται ότι μπορούσε να ελαχιστοποιήσει τις πολιτικές παρεμβάσεις στην άσκηση του διοικητικού έργου, δεδομένου ότι δομούνταν στη βάση ξεκάθαρων προκαθορισμένων κανόνων που συνεπάγονταν συγκεκριμένες αρμοδιότητες-ευθύνες με την παροχή μακροχρόνιας και ασφαλούς εργασίας, καθώς και συγκεκριμένης αμοιβής.
- η γραφειοκρατία να φαίνεται ότι μπορούσε να περιορίσει δραστικά τα φαινόμενα πατρωνίας, πελατειακών σχέσεων και διαφθοράς, εξασφαλίζοντας την αύξηση της αποδοτικότητας και επιτυγχάνοντας την ακρίβεια, τη σταθερότητα, την αξιοπιστία, την προβλεψιμότητα και την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες[168].

[163] Gerth, H. and Mills, C. (1974).
[164] Goldfinch et al. (2009), p. 3.
[165] Goldfinch et al. (2009), p. 3.
[166] Du Gay, P. (2000), Gerth, H. and Mills, C. (1974), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[167] Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (eds.) (2005).
[168] Goldfinch et al. (2009), p. 3.

2.4.2 Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης ως πεδίο μελέτης-πρακτικής και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του

Το *Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης* (Γ.Μ.Δ.) αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου και στις αρχές του 20ου αιώνα ως ακαδημαϊκό πεδίο μελέτης. Καθιερώθηκε ως το *παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης*, ένα υπόδειγμα που σχετίζονταν με το *βεμπεριανό μοντέλο ιεραρχικής εξουσίας*, συνυφασμένο με συμπεριφορές που διέπονταν από κανόνες και λειτουργική εξειδίκευση. Σύμφωνα με τον *Hood (1991)* τα βασικά στοιχεία του παραδοσιακού Γ.Μ.Δ. μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα[169]:

- επικράτηση του *κράτους δικαίου*,
- επικέντρωση στη διαχείριση συνόλου κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών,
- κεντρικός ρόλος της γραφειοκρατίας στη χάραξη και την εφαρμογή πολιτικής,
- πολιτικο-διοικητική διαίρεση κατά την άσκηση δημοσίου έργου στους δημόσιους οργανισμούς, και
- δέσμευση για κατάρτιση προϋπολογισμού.

Ο *Max Weber (1946)* επιχείρησε να δώσει έναν ορισμό για τη *γραφειοκρατία*. Ο ορισμός αυτός δεν αναφέρονταν αποκλειστικά στο δημόσιο τομέα, αν μάλιστα αναλογιστούμε ότι ο ίδιος χρησιμοποίησε ως πρωταρχικό υπόδειγμα τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της *Καθολικής Εκκλησίας*, δηλαδή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού. Σύμφωνα με τον *Max Weber* ως *γραφειοκρατία* ορίζεται ένα διοικητικό σύστημα που λειτουργεί βάσει συγκεκριμένων κανόνων και με τη βοήθεια εξειδικευμένου προσωπικού, που δρα στα πλαίσια τυποποιημένων αρμοδιοτήτων, διαύλων επικοινωνίας και κανόνων εργασίας, υπό σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές εξουσίες[170].

Τα γενικά χαρακτηριστικά του Γ.Μ.Δ. θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- η *διοίκηση των γραφείων* ακολουθεί γενικούς κανόνες, που είναι σταθεροί και μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μάθησης (σταθερές και τυπικές περιοχές αρμοδιοτήτων που προσδιορίζονται από κανόνες, νόμους και ρυθμίσεις). Σε κάθε βαθμό ή ρόλο αντιστοιχούν ορισμένα καθήκοντα, ευθύνες και αρμοδιότητες, η εκπλήρωση των οποίων αποτελεί την αποστολή του φορέα.
- ο ρόλος όσων συμμετέχουν σε μια γραφειοκρατική οργάνωση είναι *τυπικός*, με τα υπαλληλικά στελέχη να οφείλουν υποταγή και συμμόρφωση στην απρόσωπη οργανωτική τάξη και όχι σε συγκεκριμένο πρόσωπο.
- επικράτηση της αρχής της *ιεραρχίας*, *ενότητα της διοίκησης*, *ομοιομορφία κατά την εκτέλεση κάθε έργου*, άκρως *εξειδικευμένα* συνήθη καθήκοντα (πολύ τυποποιημένα στον πυρήνα λειτουργίας τους), στήριξη της εργασίας στην *εξειδίκευση* και στην *εκπαίδευση*, πολλαπλασιασμός των *κανόνων-κανονισμών* και *περίτεχνη διοικητική δομή* (με σαφή διάκριση μεταξύ του πλαισίου των καθηκόντων και του προσωπικού), *απροσωπολησία* στις κοινωνικές σχέσεις, *αξιολόγηση* του προσωπικού βάση αντικειμενικών κριτηρίων, *πλήρη απασχόληση* του προσωπικού[171]. Εν ολίγοις, η ενδοοργανωτική εξουσία είναι

[169] Βλ. Hood, C. (1991) και Osborne, S. (2010), p. 2.
[170] Beetham, D. (1987), Mintzberg, H. (1983).
[171] Mintzberg, H. (1983), Ferlie et. al. (2007), p. 52.

διαρθρωμένη σύμφωνα με την ιεραρχική δομή, κατά βαθμίδες, με αυξανόμενη από κάτω προς τα πάνω έκταση, ισχύ και ευθύνη.

- θέσπιση κανόνων για την *εξασφάλιση της μονιμότητας* (παρέχοντας τη δυνατότητα στους δημοσίους υπαλλήλους να εξασφαλίζουν μια καριέρα, στα πλαίσια μιας εσωτερικής αγοράς εργασίας στη βάση της αρχαιότητας) και ενός σταθερού *συστήματος αμοιβών* (που συχνά καθορίζεται μονομερώς από το κράτος και βασίζεται σε κριτήρια σχετιζόμενα με το αντικείμενο της εργασίας). Οι κανόνες αυτοί καταλήγουν σε ομοιόμορφες συνθήκες εργασίας και συχνά κατοχυρώνονται νομοθετικά[172]. Τα στελέχη επιλέγονται με βάση τα προσόντα τους, τις τεχνικές γνώσεις και τις ικανότητές τους, με την αμοιβή τους να συνίσταται στην καταβολή σταθερού μισθού και με το ύψος αυτού να είναι ανάλογο με την ιεραρχική βαθμίδα που ανήκει ο καθένας και τη χρονική διάρκεια της απασχόλησής του.
- βασική προϋπόθεση της υπαλληλικής μονιμότητας και σταδιοδρομίας αποτελεί η υποχρέωση του υπαλλήλου να ασχολείται αποκλειστικά στη γραφειοκρατική δομή, με κάθε *υπάλληλο να είναι φορέας του αντίστοιχου τυπικού ρόλου*, χωρίς να μπορεί να οικειοποιηθεί ο ίδιος τα μέσα παραγωγής,
- η *τυποποίηση* αναφέρεται στην ύπαρξη τυπικών καθηκόντων, κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών (η αυξημένη τυποποίηση και η εξειδίκευση αποθαρρύνουν τις νέες ιδέες και πρωτοβουλίες, αναστέλλουν την ανοικτή και εγκάρσιο επικοινωνία και ως εκ τούτου περιορίζουν την καινοτόμο δράση)[173].

Στην πρόσφατη ερευνά τους οι *Denhardt, J.V. & Denhardt, R.B. (2011)* προσδιόρισαν τα ακόλουθα στοιχεία ως εκείνα που αντιπροσωπεύουν την κυρίαρχη άποψη αναφορικά με το Γ.Μ.Δ.[174]:

- η δημόσια πολιτική και διοίκηση έχουν ως αντικείμενό τους το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών που επικεντρώνονται σε ένα απλό, πολιτικά ορισμένο, αντικείμενο,
- οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα διαδραματίζουν περιορισμένο ρόλο στη χάραξη πολιτικής και τη διακυβέρνηση του κράτους (επιφορτίζονται περισσότερο με το καθήκον της αποτελεσματικής εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών),
- η παραγωγή δημοσίων αγαθών και η παροχή υπηρεσιών θα πρέπει να διενεργείται από διοικητικά στελέχη που λογοδοτούν σε εκλεγμένους αξιωματούχους, έχοντας περιορισμένη διακριτική ευχέρεια κατά την εκτέλεση της εργασίας τους,
- τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα απέναντι στους δημοκρατικά εκλεγμένους πολιτικούς ηγέτες,
- οι πρωταρχικές αξίες των δημοσίων οργανισμών είναι η αποτελεσματικότητα και η ορθολογικότητα,
- οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν πιο αποτελεσματικά ως κλειστά συστήματα και συνεπώς η ανάμειξη των πολιτών είναι περιορισμένη.

Όσον αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια του Γ.Μ.Δ., κύριος στόχος τίθεται η αποσαφήνιση του βαθμού της πολιτικής ανάμειξης στις

[172] Bach, S. and Della Rocca, G. (2000).
[173] Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996), Liker et al. (1999). Έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα υψηλά επίπεδα κάθετης διαφοροποίησης με πολλά ιεραρχικά επίπεδα σχετίζονται αρνητικά με την καινοτομία και την αλλαγή, βλ. σχετικά Damanpour, F. (1991).
[174] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011), pp. 11-12.

αποφάσεις επιλογής του προσωπικού του δημοσίου τομέα, εξαλείφοντας την πολιτική πατρωνία.

Σε επίπεδο πρακτικής το Γ.Μ.Δ. εφαρμόστηκε στην ολοκληρωμένη του μορφή στο Ηνωμένο Βασίλειο (Η.Β.) μεταξύ των ετών 1945-1979. Επρόκειτο για μια περίοδο που δόθηκε μεγάλη βαρύτητα στην οργάνωση του κράτους πρόνοιας, μια περίοδο δηλαδή που οι προσδοκίες ήταν αυξημένες αναφορικά με την ικανότητα του κράτους να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα στις οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες των πολιτών. Το διοικητικό αυτό μοντέλο αναμενόταν να είναι το εργαλείο άσκησης διοίκησης, που θα μπορούσε να διασφαλίσει τη δικαιοσύνη και την ίση μεταχείριση των πολιτών. Αναπόφευκτα ένα τέτοιο όραμα ήταν καταδικασμένο σε αποτυχία, δεδομένου ότι οι κοινωνικές ανάγκες πάντα απαιτούν υψηλότερους πόρους από τους διαθέσιμους. Το κοινωνικό κράτος προκειμένου να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες των πολιτών προχώρησε σε θέσπιση ρυθμίσεων και επιβολή υψηλής φορολογίας[175].

Στις τελευταίες μέρες της ηγεμονίας του Γ.Μ.Δ. τόσο το κράτος κοινωνικής πρόνοιας όσο και το ίδιο το υπόδειγμα δέχτηκαν έντονη κριτική (αρχικά από τους ακαδημαϊκούς μελετητές[176] και τελικά από την πολιτική ελίτ[177]). Ο *Chandler (1991)* υποστήριξε ότι το Γ.Μ.Δ. ως μοντέλο-πρότυπο διοίκησης έφτανε στο τέλος του με γοργούς ρυθμούς, ενώ ο *Rhodes (1997)* ισχυρίστηκε ότι το μοντέλο αυτό είχε μετατραπεί σε απλός θεατής των τεκταινόμενων στο πεδίο άσκησης δημόσιας διοίκησης και πολιτικής. Μάλιστα, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στα πλαίσια της αυξημένης δημοτικότητας των ιδεών της *Νέας Δεξιάς*, υπερίσχυσε η άποψη ότι το κράτος θα έπρεπε να παρεμβαίνει λιγότερο στην κοινωνία και οι μεγάλες γραφειοκρατίες όφειλαν να περιοριστούν, ώστε τα άτομα να ξαναγίνουν υπεύθυνα για τη δική τους ευημερία και να μην εξαρτώνται από ένα υπερπροστατευτικό υπερδιογκωμένο κράτος[178]. Αυτές οι διεργασίες άνοιξαν σταδιακά το δρόμο για την άνοδο και την επικράτηση των ιδεών του Ν.Δ.Μ.

2.4.3 Η κριτική που ασκήθηκε στο γραφειοκρατικό υπόδειγμα διοίκησης και η αμφισβήτησή του από το Ν.Δ.Μ.

Το Γ.Μ.Δ. παρουσιάστηκε ως ένας τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών, το οποίο επιχείρησε να επιλύσει το πλήθος των δυσλειτουργιών που προκαλούσε η εφαρμογή προγενέστερων διοικητικών υποδειγμάτων[179]. Στην αρχική του εκδοχή τέθηκε στο προσκήνιο ως ένας ανώτερος τρόπος δόμησης των δημοσίων οργανισμών[180]. Έθεσε υπόψιν του βασικά ζητήματα προ-γραφειοκρατικών μοντέλων, τα οποία επιχείρησε να αντιμετωπίσει, όπως η έλλειψη δικαιοσύνης, αμεροληψίας και λογοδοσίας, η περιορισμένη δυναμικότητα και διοικητική συνέχεια. Παράλληλα, προέβλεπε τη λειτουργία ενός μηχανισμού για τη διασύνδεση της διοικητικής δομής με την πολιτική διαδικασία με τρόπο που θα θέτονταν κανόνες για τον πολιτικό έλεγχο και

[175] Chandler, J.A. (2003).
[176] Για παράδειγμα βλ. Dunleavy, P. (1985).
[177] Για μια γενική επισκόπηση για αυτές τις κριτικές βλ. Mischra, R. (1984).
[178] Chandler, J.A. (2003).
[179] Vanharanta , M., Gilchrist , A.J.P., Pressey, A.D. and Lenney, P. (2014).
[180] Weber, M. (1978).

θα περιορίζονταν οι πολιτικές παρεμβάσεις[181]. Το Γ.Μ.Δ. δεν αποτέλεσε ένα στατικό υπόδειγμα, ακόμη και στην περίπτωση που η θεμελιώδης λογική του παρέμενε συντηρητική. Αντίθετα, δέχονταν συνεχώς προκλήσεις και μπορούσε δυνητικά να αλλάζει σε μια προοδευτική βάση[182]. Εντούτοις, η βασική του τοποθέτηση στην κρατική διοίκηση εδράζεται μέχρι σήμερα σε συντηρητική βάση.

Παρά τη φαινομενική επιτυχία του Γ.Μ.Δ. για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, από τα τέλη του 19ου αι. έως και τις αρχές του 20ου αι., εντοπίζονται πλήθος βιβλιογραφικές αναφορές σχετικά με τα διαπιστωμένα μειονεκτήματα του υποδείγματος[183]. Ήδη από τη δεκαετία του 1970 και για τις δύο δεκαετίες που ακολούθησαν (1980 και 1990), η γραφειοκρατία δέχτηκε ισχυρές προκλήσεις, παρατεταμένη επίθεση και έντονη αμφισβήτηση των αρχών της[184]. Προς αυτήν την κατεύθυνση συνέβαλαν τα δημοσιονομικά προβλήματα και οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις που ταλάνιζαν εκείνη την περίοδο τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις, θέτοντας υπό αμφισβήτηση το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της άμεσης παροχής υπηρεσιών από το κράτος. Επίσης, η αμφισβήτηση ενισχύθηκε από την εμφάνιση νέων οικονομικών και πολιτικών θεωριών, όπως η θεωρία περί «*νεοφιλελευθερισμού*» (συχνά αποκαλούμενος ως *οικονομικός ορθολογισμός*)[185] και η θεωρία της «*ορθολογικής επιλογής*» (rational choice theory)[186], καθώς και από την πρόταση νέων πρακτικών οργάνωσης και διοίκησης του κράτους, οι οποίες αντανακλούσαν πρακτικές χρησιμοποιούμενες στον ιδιωτικό τομέα της παραγωγής. Από κοινού οι προαναφερθείσες επιδράσεις αμφισβήτησαν την άποψη ότι

[181] Mossberger, K., Clarke, S. and John P. (2012), p. 156.
[182] Collins, J. (2001), Kouzes, J.H. and Posner, B.Z. (2002), Meier, K.J. and Hill, G.C. (2005).
[183] Βλ. Goodsell, C. (1983).
[184] Goldfinch et al. (2009), p. 5. Βλ. επίσης Clegg, R.S. (2012).
[185] *Οικονομικός φιλελευθερισμός* (economic liberalism) είναι η ιδεολογική αντίληψη σύμφωνα με την οποία η οργάνωση της οικονομίας γίνεται με βάση το άτομο. Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται από άτομα και όχι από συλλογικούς θεσμούς ή οργανώσεις. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών οικονομικών πολιτικών, αλλά διατηρεί ως θεμελιώδη χαρακτηριστικά του την στήριξη στην οικονομία της αγοράς και την ατομική ιδιοκτησία στα μέσα παραγωγής. Βλ. Adams, I. (2001), p. 20. Ο *νεοφιλελευθερισμός* (neoliberalism) αποτέλεσε μια οικονομική φιλοσοφική θεωρία που εμφανίστηκε το 1938 μεταξύ Ευρωπαίων φιλελεύθερων οικονομολόγων που προσπαθούσαν να προτείνουν έναν «Τρίτο Δρόμο» ή «Μέση Οδό» μεταξύ του κλασικού φιλελευθερισμού και του κολλεκτιβιστικού κεντρικού σχεδιασμού. Κατά την αρχική του διατύπωση, στον νεοφιλελευθερισμό προείχε η ελεύθερη λειτουργία του μηχανισμού τιμών της ανοικτής αγοράς, η ελεύθερη επιχειρηματικότητα, ο ελεύθερος ανταγωνισμός, και ένα ισχυρό και άτεγκτο «Κράτος Δικαίου», βλ. σχετικά με τις θεωρητικές βάσεις του Ν.Δ.Μ. με την οικονομική επιστήμη Danchev, S. (2016), Evans, E. J. (2001, pp. 53-78), Gruening, G. (2001), Harvey, D. (2005), Hoffman, T. (2015), Mirowski, P. and Plehwe, D. (2009), Stilwell, F. (2009), Quackenbush, S. (2004), Venugopal, R. (2015).
[186] Η θεωρία της *ορθολογικής επιλογής* (rational choice theory) συνιστά μία από τις πλέον έγκυρες, διαδεδομένες και σημαντικές μεθοδολογικές και θεωρητικές προσεγγίσεις της Πολιτικής Επιστήμης μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Αναδύθηκε μέσα από το *Συμπεριφορικό Κίνημα* (Behavioural movement), το οποίο κυριάρχησε την ίδια εποχή στο χώρο των Κοινωνικών Επιστημών, επιβάλλοντας τις θέσεις του στη μεταπολεμική αναδυόμενη νεωτερική θετικιστική εμπειρικιστική αμερικανική Πολιτική Επιστήμη. Σε αντίθεση με τη *συμπεριφορική προσέγγιση*, που περιορίζεται στη κοινωνιολογική και ψυχολογική «ματιά», η *θεωρία της ορθολογικής επιλογής* συνδέεται με τη μεθοδολογία της οικονομικής επιστήμης και το περίφημο αξίωμα της σχέσης *κόστους-οφέλους* (cost-benefit analysis). Εντάσσεται, συνεπώς, σε μια γενικότερη κατηγορία θεωριών πολιτικής ανάλυσης, τις *οικονομικές θεωρίες της πολιτικής* (economic theories of politics), οι οποίες παράγουν μοντέλα ανάλυσης της πολιτικής δράσης, που εδράζονται στη παραδοχή της ορθολογικής, συνεπώς της «ορθής», συμπεριφοράς των ατόμων. Ως *ορθολογική θεωρία της επιλογής* ορίζεται κάθε επιστημονικό εγχείρημα αναγωγής και ερμηνείας της κοινωνικοπολιτικής δράσης στα πλαίσια των συστημάτων προτίμησης ατομικών και συλλογικών υποκειμένων. Οι άνθρωποι δηλαδή ως ξεχωριστά άτομα, αλλά και ως μέλη ομάδων συμφερόντων, σε κάθε τους ενέργεια, σε οιοδήποτε επίπεδο δρουν, λειτουργούν ορθολογικά, επιδιώκοντας κάθε φορά τη καλύτερη δυνατή λύση, αυτή που τους αποφέρει το μέγιστο δυνατό όφελος. Βλ. Buchanan, J.M. and Tullock G. (1999), Γέμτος, Π. (2004), Geoffrey, R. And Alistair, E. (1991), Grune-Yanoff, T. (2012), Scruton, R. (1983), Φιλίνης, Κ. (2008).

μια αμερόληπτη ιεραρχική γραφειοκρατία ήταν ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών[187].

Σταδιακά το Γ.Μ.Δ. αφομοίωσε στοιχεία από τρεις επιστημονικές θεωρίες, οι οποίες συνετέλεσαν στην αλλαγή της φυσιογνωμία της, αλλά και ορισμένων βασικών υποθέσεων του γραφειοκρατικού υποδείγματος που είχαν αρχικά τεθεί από τον *Weber, M. (1956).* Καταρχάς, η κίνηση περί *επιστημονικού μάνατζμεντ* (scientific management) έδωσε περισσότερη έμφαση στην αποτελεσματικότητα και εδραίωσε την απόδοση ως ένα σημαντικό παράγοντα, μαζί με τους κανόνες, για την παροχή υπηρεσιών[188]. Επίσης, έθεσε το ανθρώπινο δυναμικό μπροστά από την ευθύνη όχι μόνο της απλής διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους, στη βάση συγκεκριμένων ενεργειών που ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας υπαγορεύει, αλλά πολύ περισσότερο μπροστά από την ευθύνη εκπλήρωσης της αποστολής του οργανισμού, στον οποίο συμμετέχουν. Δεύτερον, η αναγκαιότητα για νέα *γνώση* (knowledge) σταδιακά αποκτούσε όλο και περισσότερη σπουδαιότητα, ενώ η αφοσίωση του *Frederick Taylor* στις βασισμένες στην έρευνα μεθόδους αμφισβήτησαν την ιεραρχία και τις καθιερωμένες διοικητικές πρακτικές[189]. Τρίτον, η *κίνηση περί ανθρωπίνων σχέσεων στην οργανωσιακή θεωρία* (human relations movement) άσκησε έντονη κριτική στο γραφειοκρατικό υπόδειγμα, φέρνοντας στο προσκήνιο ζητήματα, όπως η ηγεσία, η ουσιαστική ανταμοιβή για την αυξημένη αποδοτικότητα στην εργασία και η συμβολή στην αποτελεσματικότητα άτυπων παραγόντων εντός του οργανισμού. Επίσης, με το πέρασμα των χρόνων η συζήτηση άρχισε να γίνεται όλο και εντονότερη, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα και το μέλλον της κανονιστικής διοίκησης[190], την αναγκαιότητα εξεύρεσης τρόπων διασύνδεσης της διοικητικής μηχανής με τους πολίτες[191], αλλά και την απαιτούμενη διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης[192].

Ως αποτέλεσμα, πλήθος κριτικών σε επιστημονικό, πολιτικό και πρακτικό πεδίο ασκήθηκαν κατά του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, χαρακτηρίζοντας το συχνά με αυστηρότητα, ως ένα μη δημοκρατικό, απρόσωπο, αργό, άκαμπτο και αναποτελεσματικό υπόδειγμα[193]. Το πλήθος αυτών των κριτικών πιθανόν να καταδεικνύουν την απογοήτευση από την αποτυχία ή τον αργό βηματισμό των κρατικών οργανισμών στο να ενσωματώσουν νέες διοικητικές θεωρίες και τεχνολογίες[194], που υπόσχονταν την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος. Μάλιστα, η σταδιακή εξάπλωση και αύξηση της δύναμης της τεχνολογίας των πληροφοριών ενίσχυσε σημαντικά την αίσθηση ότι η γραφειοκρατία ήταν ένα μοντέλο που υπονόμευε τις αναδυόμενες «διαδικτυακές κοινωνίες»[195].

[187] Liff, R. (2014), Parker, R. and Bradley, L. (2004).
[188] Η θεωρία περί *επιστημονικού μάνατζμεντ (scientific management)* θέτει τον παραγωγικό συντελεστή ανθρώπινο κεφάλαιο ανάμεσα στους άλλους παραγωγικούς συντελεστές, όπως το έδαφος, τα υλικά, ο εξοπλισμός. Στόχος αυτής της θεωρίας είναι η επιστημονική ανάλυση και δόμηση των απαραίτητων επιμέρους εργασιών, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα και να παραχθεί η μέγιστη δυνατή εκροή με τη χρήση της ελάχιστης δυνατής εισροής. Αναφορικά με τη θεωρία περί επιστημονικού μάνατζμεντ βλ. Aitken, Hugh G.J. (2014), Khurana, A. (2009), Murugan, M.S. (2007), Mutch, A. (2011).
[189] Schachter, H.L. (1989).
[190] Waldo, D. (1948).
[191] Arnstein, S. (1969).
[192] Marini, F. (1971).
[193] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992).
[194] Kim, S., Paik, W. and Lee, C. (2014).
[195] Castells, M. (2000).

Αναμφισβήτητα, αιτήματα πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση που διακρίνονται από ομοιότητα, σταθερότητα, ομοιογένεια και επαναληπτικότητα μπορούν να αντιμετωπισθούν με επάρκεια από δομές που είναι σχεδιασμένες γραφειοκρατικά, με τη γραφειοκρατικά δομημένη συμπεριφορά να είναι ικανή να διαχειριστεί γνωστά, και επομένως ελεγχόμενης φύσεως, δημόσια προβλήματα[196]. Παρ΄ όλα αυτά, το γραφειοκρατικό παράδειγμα προκάλεσε εκτενείς και ευρεία διαδεδομένες κριτικές, που το προέβαλαν ως ένα υπόδειγμα οργάνωσης ανεπαρκές στο να διαχειριστεί αποτελεσματικά πολύπλοκα και μη τυποποιημένα δημόσια προβλήματα. Εντούτοις, η διαπιστωθείσα αδυναμία του υποδείγματος να λειτουργήσει σε συνθήκες αβεβαιότητας και απρόβλεπτων εξελίξεων, στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, της καθιέρωσης του διαδικτύου και των σύγχρονων τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων, οδήγησε σε περαιτέρω αμφισβήτηση του γραφειοκρατικού μοντέλου και σε έντονη αμφισβήτηση αναφορικά με την ικανότητα του γραφειοκρατικού δημοσίου τομέα να ανταποκριθεί σε νέες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και απαιτήσεις των πολιτών[197].

Σημαντικοί μελετητές σημείωσαν τα πλεονεκτήματα του γραφειοκρατικού υποδείγματος, όπως η ορθολογική κατανομή του έργου, το σύστημα κανόνων και προτύπων λειτουργίας, καθώς και η αξιοκρατική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Όμως, δεν μπορούσαν παρά να σημειώσουν, επίσης, ότι η τυπολατρία, οι δύσκαμπτοι κανόνες, αλλά και οι σταθεροί κανονισμοί εργασίας σταδιακά μετέτρεψαν το δημόσιο τομέα σε ξεκάθαρα εξουσιαστικό, δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό οργανισμό, με προσωπικό που υποκινείται από το μισθό, τις πρόσθετες αμοιβές και την ασφάλεια που προσφέρει η μονιμότητα της θέσης εργασίας[198]. Μάλιστα, η εμπειρία της οικονομικής κρίσης του 1930 έδειξε ότι αρκετές από τις προαναφερθείσες αρχές του παραδοσιακού ή κλασικού μοντέλου δημόσιας διοίκησης, όπως συχνά αποκαλούνταν[199], αποδεικνύονταν ασυνεπείς με παρατηρούμενες συμπεριφορές.

Ο *Honore de Balzac*, στο ευρεία διαδεδομένο μυθιστόρημά του *«Bureaucracy, or, A Civil Service Reformer (Les Employés) (1837)*, αποτύπωσε την περιφρόνηση της λαϊκής συνείδησης στη γραφειοκρατία, ενώ οι αναλύσεις του *Von Mohl* κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η γραφειοκρατία αποτελεί ένα σύστημα κρατικής διοίκησης που αποδεικνύεται εγγενώς αδιάφορο για τα ζητήματα δημοσίου ενδιαφέροντος[200]. Για τον *Frederick Le Play* γραφειοκρατία σήμαινε: α) διάχυση της εξουσίας ανάμεσα σε υπαλλήλους ήσσονος σημασίας που προσηλώνονταν στις λεπτομέρειες, β) καταστολή των ατομικών πρωτοβουλιών για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και γ) δημιουργία σύνθετων γραφειοκρατικών δομών διοίκησης και λειτουργίας[201]. Επιπρόσθετα, ο *O. Hintze (1975)* αναφέρεται στις αδυναμίες της γραφειοκρατίας, τονίζοντας τη διαφθορά και την οκνηρία των δημοσίων υπαλλήλων, την υπέρμετρη φιλοδοξία που τους χαρακτηρίζει, τη δουλοπρέπεια προς τους ανωτέρους, την περιορισμένη σκέψη, τη ματαιοδοξία και την αλαζονική συμπεριφορά τους[202].

Παράλληλα, η κριτική του γραφειοκρατικού μοντέλου επικεντρώθηκε στην εξαιρετική τυποποίηση που έδειχναν να παρουσιάζουν οι γραφειοκρατικές δομές της δημόσιας διοίκησης, η οποία θεωρήθηκε ότι περιόριζε σημαντικά τη δυναμικότητα των

[196] Βλ. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003).
[197] Βλ. σχετικά Oparaocha, G.O. (2016).
[198] Lowi (1967), Denhardt, J.V. and R.B. Denhardt (2011).
[199] Schultz, D.A. (2004), p. 11.
[200] Albrow, M. (1970).
[201] Albrow, M. (1970), p. 30.
[202] Anderson, E.N. and Anderson, P.R. (1967), p. 183. Βλ. επίσης Page, E.C. (1990).

δημόσιων οργανισμών για αλλαγή και ευελιξία στα νέα κάθε φορά δεδομένα[203]. Επικεντρώθηκε, επίσης, στο γεγονός ότι η γραφειοκρατική δομή συχνά αγνοεί τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η προσαρμογή της οργάνωσης σε αυτό, πρωτίστως στις περιπτώσεις που είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο και δυναμικό. Επιπλέον, θεωρήθηκε ότι ως τρόπος διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας δεν επιδείκνυε την πρέπουσα προσοχή στο σχηματισμό ανεπίσημων δομών μέσα στον οργανισμό, υποβαθμίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις κοινωνικές και ψυχολογικές διαστάσεις της οργάνωσης και οδηγώντας τους εργαζόμενους σε αλλοτρίωση, χαμηλό ηθικό και έλλειψη διάθεσης για μεγέθυνση της εργασιακής απόδοσης[204].

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και έπειτα πολλές δυτικές δημοκρατικές κυβερνήσεις, καθοδηγούμενες από την εμπειρία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Η.Π.Α) και της Μεγάλης Βρετανίας (Μ.Β.), προχώρησαν σε αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών τους. Ορισμένες εφάρμοσαν στρατηγικά σχέδια ιδιωτικοποιήσεων, ενώ άλλες επικεντρώθηκαν κυρίως σε πρακτικές ανάθεσης δημοσίου έργου σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, είτε στο σύνολό του, είτε μέσω συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στην προσπάθειά τους να επιτύχουν την αποτελεσματική διακυβέρνηση των χωρών τους, στη βάση του δραστικού περιορισμού του κόστους χωρίς συνεπαγόμενη μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, επιδίωξαν να εισάγουν στους δημόσιους οργανισμούς στοιχεία από το μάνατζμεντ των ιδιωτικών επιχειρήσεων[205]. Οι φωνές που συνηγορούσαν υπέρ της αντικατάστασης του παραδοσιακού γραφειοκρατικού υποδείγματος με ένα σύγχρονο, εμπνευσμένο από τις νέες ανάγκες και συνθήκες, το οποίο θα εστιάζει στους στόχους και τα αποτελέσματα και θα ενσωματώνει στο δημόσιο τομέα τεχνικές που έχουν δοκιμαστεί με επιτυχία από τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής άρχισαν να πληθαίνουν[206].

Ήδη από το 1972 ο *Keeling, D.* επικεντρώθηκε στη διερεύνηση των διαφορών που χαρακτήριζαν το δημόσιο μάνατζμεντ και την χρονοβόρα, άκαμπτη, προσηλωμένη στις διαδικασίες και με νοοτροπία αποφυγής κινδύνων κλασική δημόσια διοίκηση. Υποστήριξε ότι το δημόσιο μάνατζμεντ δεν μπορούσε παρά να μην αποστρέφεται τον κίνδυνο, αλλά να τον αντιμετωπίζει με αποτελεσματικότητα, ενώ συνεπάγονταν περισσότερο επίπεδες οργανωσιακές δομές. Η έντονη κριτική που δέχτηκε το παραδοσιακό υπόδειγμα δημόσιας διοίκησης και οι νέες συνθήκες οδήγησαν στην εμφάνιση και ραγδαία εξάπλωση ενός νέου υποδείγματος, του Ν.Δ.Μ.[207]. Το νέο αυτό υπόδειγμα πρότεινε ένα νέο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους που θα

[203] Ζήτημα που συνοψίζεται υπό τους τίτλους «*Breaking Through Bureaucracy*» (Barzelay, M. and Armajani, B. (1992)) και «*Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*» (Osborne, D. and Plastrik, P. (1999)).

[204] Cho, W., Im, T., Porumbescu, G.A., Lee, H. and Park, J. (2013), Trondal, J. (2011).

[205] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), p. 41.

[206] Οι ιδέες αυτές εξαπλώθηκαν από τις αγγλοσαξονικές χώρες σε όλον τον κόσμο μέσω των διεθνών οργανισμών. Μάλιστα ο Peters, B.G. (1996, p. 115) αναφέρει χαρακτηριστικά (παρατίθεται στο πρωτότυπο): *"The ideas of reform have served as a relatively common stimulus to which the countries have responded, and the responses provide valuable insight into their administrative and political systems. Most of the examples of reforms provided in text books are derived from the Anglo-American parts of the world, but similar changes are being implemented in other developed, developing, and less-developed countries. The Anglo-American countries have been home to much of the advocacy of free enterprise and the market while the continental Europe has opted for a more restrained form of mixed-economy welfare state even when conservative political parties have been in power. Governments in Anglo-American countries have been more subject to influence from private-management consultants and other purveyors of reform ideas. Many of the reform techniques, such as TQM and strategic planning, have been imported directly from the private sector into government".* Βλ. σχετικά Barton, A.H. (1979).

[207] Christensen, T.P.L. (ed.) (2002), Dunleavy, P. (1991), Ferlie, E., MacLaughling, K. and Osborne, P. (eds.) (2001), Fortin, Y. and Van Hassel, H. (2000), Lane, J. E. (2001), Larbi, G.A. (1999).

εξασφάλιζε την επιζητούμενη αποδοτική και αποτελεσματική παροχή των δημοσίων υπηρεσιών[208], εισάγοντας την έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα[209]. Η νέα αυτή πρόταση αποτέλεσε το πρακτικό αποτέλεσμα μιας καινοτόμου και πολλά υποσχόμενης ιδέας που εξαπλώθηκε τη δεκαετία του 1980: ο ιδιωτικός τομέας θα μπορούσε να αποδειχθεί αποτελεσματικότερος από το δημόσιο στην παροχή πλήθους δημοσίων υπηρεσιών, ενώ η εξυγίανση του δημοσίου τομέα θα μπορούσε να επέλθει με την υιοθέτηση αρχών μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται ήδη στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής (βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ αποτελούν ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ηγεσία, ο συντονισμός, η αναφορά-ενημέρωση ο προϋπολογισμός και ο έλεγχος)[210]. Για την έκφραση αυτής της ιδέας χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι όροι, όπως *μετα-γραφειοκρατικό μοντέλο* (post-bureaucratic model)[211], *διαχειριστικό μοντέλο διοίκησης* (managerialism)[212], *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ* (New Public Management), *δημόσια διοίκηση βασιζόμενη στην αγορά* (market-based public administration), *επιχειρηματική διακυβέρνηση* (entrepreneurial government)[213] κ.α. Η νέα τάση στο χώρο της διοίκησης του ου δημοσίου τομέα υπαγόρευε την υιοθέτηση των καλύτερων πρακτικών (*best practices*) και των γενικών αρχών και κανόνων για την άσκηση αποτελεσματικού δημοσίου μάνατζμεντ[214].

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) το προτεινόμενο νέο υπόδειγμα διοίκησης για το δημόσιο τομέα θα μπορούσε να προσδιοριστεί στη βάση των ακόλουθων μεταρρυθμιστικών δράσεων[215]:

- *στρατηγικός σχεδιασμός πολιτικής* (strategic management), με τις δημόσιες οργανώσεις να νοούνται ως θεσμοί ανάπτυξης πολιτικών και όχι ως θεσμοί παροχής υπηρεσιών[216],
- *επιτελικός χαρακτήρας του κράτους*, με στόχο το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση θεσμών οιονεί αγοράς στο πλαίσιο των οποίων κατανέμονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι[217],
- μεγαλύτερη *επικέντρωση στο επιχειρηματικό μάνατζμεντ* (business management), στα αποτελέσματα και στην αύξηση της αξίας του χρήματος[218],
- σαφής προσδιορισμός *προτύπων σύγκρισης, μέτρησης της απόδοσης και έλεγχου* των αποτελεσμάτων[219],
- *κατάρτιση προϋπολογισμού και μισθοδοτικών καταστάσεων των υπαλλήλων σύμφωνα με δείκτες απόδοσης* (θεσμοθέτηση συμβολαίων αποδοτικότητας

[208] Hughes, O. (1998).
[209] Falconer, P.K. and Ross, K. (1999).
[210] Βλ. Κέφης, B.N. (1998), σελ. 26 και Robbins, S.P., Decenzo D.A. and Coulter, M. (2012).
[211] Johnsen, C.G. (2016), Rahman, M.S. (2014), Parker, R. and Bradley, L. (2004).
[212] Davis, A., van Rensburg, M. J. and Venter, P. (2016), Pollitt, C. (1986).
[213] Dunsire, A. (1995b), Taylor, I. and Popham, G. (Eds) (1989).
[214] Bardach (1987).
[215] Βλ. Lynn, L. E. (1998, p. 109) και Υπ. Ε.Π.Θ./Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ., Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, Υποέργο 3 *«Προγράμματα Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης στην Εκπαίδευση»* της Πράξης *«Επιμόρφωσης Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης»* του Μέτρου 2.1 του ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, συντάκτης Σπακούρη Αθηνά, Αθήνα 2008, σελ. 5.
[216] Βλ. σχετικά Andrews, R., Boyne, G.A. and Walker, R.M. (2012), Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2016), Hansen, J.R. and Ferlie, E. (2016).
[217] Βλ. Metcalfe, L. and Richards, S. (1987a,b, 1990), Willcox, L. and Harrow, J. (eds) (1992).
[218] Βλ. Clarke, J. and Newman, J. (1993).
[219] Βλ. Boyne, G. (1995), Osborne et al. (1995).

με καθορισμό στόχων και αμοιβαίων υποχρεώσεων, για την επίτευξη κινήτρων απόδοσης)[220],
- *διοίκηση ολικής ποιότητας*, η οποία στοχεύει στην ποιότητα, στην αξιοπιστία, στην ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών[221],
- *αποκέντρωση των δημοσίων υπηρεσιών και των αρμοδιοτήτων*, καθώς και αυξημένη *ευελιξία*[222],
- ενίσχυση της *υπευθυνότητας-λογοδοσίας και του ελέγχου*,
- *προσανατολισμός προς τον πολίτη/πελάτη* και τη λειτουργία των υπηρεσιών,
- *εισαγωγή του ανταγωνισμού* και άλλων στοιχείων της αγοράς στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών και αλλαγή στις σχέσεις διοίκησης και κυβέρνησης[223],
- *τήρηση της αρχής της νομιμότητας*, ως όριο δράσης[224].

Το προτεινόμενο νέο υπόδειγμα είχε ένα εξαιρετικά δυναμικό χαρακτήρα και θα μπορούσε να εξελίσσεται διαρκώς με βάση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και τους στρατηγικούς στόχους. Μάλιστα, η πρακτική εφαρμογή των αρχών του οδήγησε πολλά κράτη στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών τους, καθώς και στον περιορισμό του κόστους λειτουργίας τους. Παράλληλα, αποτέλεσε χρήσιμο εργαλείο για τη διαπίστωση βασικών αδυναμιών στη διοίκηση και στα συστήματα λογοδοσίας και ελέγχου των δημοσίων οργανισμών, προτείνοντας τρόπους αντιμετώπισης των δυσχερειών[225].

Συγκεκριμένα, το Ν.Δ.Μ. έκανε την εμφάνισή του στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη δριμύτατη κριτική που οι *Osborne and Gaebler (1992)* άσκησαν στο γραφειοκρατικό υπόδειγμα, απεικονίζοντας ουσιαστικά τη γραφειοκρατία ως ένα αποτυχημένο μοντέλο: *«Τα είδη των κυβερνήσεων που αναπτύχθηκαν κατά την βιομηχανική περίοδο, με τις βραδυκίνητες συγκεντρωτικού χαρακτήρα γραφειοκρατίες, η προσοχή τους στην τήρηση των κανόνων και των ρυθμίσεων, και οι ιεραρχικές δομές τους δεν λειτουργούν πλέον καλά... Αυτές κατέληξαν ιδιαίτερα διογκωμένες (μεγάλου μεγέθους), πολυδάπανες και αναποτελεσματικές. Και όταν ο κόσμος άρχισε να αλλάζει, αυτές απέτυχαν στο να αλλάξουν μαζί του. Οι ιεραρχικές, συγκεντρωτικές γραφειοκρατίες που σχεδιάστηκαν το 1930 ή 1940 απλώς δεν λειτουργούν καλά στην ραγδαία*

[220] Alfaro, J., Ortiz, A. and Poler, R. (2007), Evans, J. R. (2004), Franceschini, F., Galetto, M. and Turina, E. (2009, 2014).
[221] Η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (Δ.Ο.Π.) αποτελεί ένα σύστημα άσκησης μάνατζμεντ στα πλαίσια της λειτουργίας μιας οργάνωσης. Επινοήθηκε στην Αμερική από τον στατιστικολόγο Ent. Deming και αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία, κατά τις δεκαετίες του ΄60 και του ΄70, οδηγώντας την ιαπωνική οικονομία σε μεγάλη άνθηση. Η *Ολική Ποιότητα* αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, ενώ χρησιμοποιεί μετρήσιμες μεθόδους για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών ενός οργανισμού. Βλ. Κέφης, Β. (2005β, σελ. 42).
[222] Βλ. Pollitt et al. (1998). Αναφορικά με την έννοια της αποκέντρωσης υπό ευρεία έννοια (lato sensu) και υπό στενή έννοια (stricto sensu) βλ. Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, Δ. (2002), σ.σ. 92-93.
[223] Walsh, K. (1995).
[224] Σύμφωνα με την *αρχή της νομιμότητας*, που είναι ειδικότερη εφαρμογή της αρχής του κράτους δικαίου, η δράση της δημόσιας διοίκησης ρυθμίζεται από τους γραπτούς κανόνες κάθε πηγής που ανήκουν στην ελληνική έννομη τάξη, τις γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου, τους νομολογιακούς κανόνες και τα διοικητικά έθιμα. Η *αρχή της νομιμότητας* είναι συνέπεια των αρχών της λαϊκής κυριαρχίας και του αντιπροσωπευτικού συστήματος, και συνακόλουθα της υπεροχής και του τεκμηρίου της αρμοδιότητας του νομοθετικού οργάνου, που συγκροτείται από αντιπροσώπους του εκλογικού σώματος (Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011), σ.σ. 88-89).
[225] Lane, J.-E. (1999).

μεταβαλλόμενη, πλούσια σε πληροφόρηση, εντάσεως γνώσεως κοινωνία και οικονομία της δεκαετίας του 1990» [226].

Οι πρωτοπόροι *Osborne, D. and Gaebler, T. (1992)* [227] αναφερόμενοι στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της αμερικανικής κυβέρνησης κατά την εποχή τους έκαναν λόγο για μεταρρυθμίσεις που αντιπροσώπευαν μια μετατόπιση του ακολουθούμενου μέχρι τότε μοντέλου διοίκησης[228]. Ο *Aucoin, P. (1990)* είχε ήδη παρατηρήσει ότι η διεθνοποίηση του δημοσίου μάνατζμεντ αποτελούσε μια πραγματικότητα για τις ανεπτυγμένες χώρες. Η διεθνοποίηση αυτή αναπτύσσονταν παράλληλα με τη διεθνοποίηση των οικονομικών του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα[229]. Μάλιστα, είχε υποστηρίξει ότι ο όρος *«μάνατζμεντ»(management)* αντλείται από την ιδιωτική εμπειρία και δηλώνει ενδιαφέρον για τη χρήση των περιορισμένων από τη φύση τους πόρων, ώστε να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, σε αντίθεση με τον όρο *«διοίκηση» (administration)*, ο οποίος συνδέεται κυρίως με την προσήλωση σε διαδικασίες και κανονισμούς[230]. Στη βάση αυτών των ερευνητικών συμπερασμάτων του *Aucoin,* οι *Osborne and Gaebler (1992)*αναφέρθηκαν σε μια αναπόφευκτη μετακίνηση σε μια μετα-γραφειοκρατική, μεταμοντέρνα και μετα-βιομηχανική διακυβέρνηση, προτείνοντας παράλληλα ένα αποκεντρωμένο, ευέλικτο, *«επιχειρηματικού τύπου»* μάνατζμεντ για το δημόσιο τομέα, προκειμένου να εκπληρώνει αποτελεσματικά τους στόχους που τίθενται από τους πολιτικούς, οι οποίοι οφείλουν να ενεργούν προς όφελος των πολιτών που τους εξέλεξαν[231].

Προς την κατεύθυνση προσδιορισμού του νέου παραδείγματος, οι *Osborne, D. and Gaebler, T. (1992)* [232] άντλησαν πληθώρα στοιχείων από τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν σε πολλές χώρες (κυρίως στη Ν. Ζηλανδία, καθώς και από την αμερικανική δημόσια διοίκηση σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο) και τα αποτελέσματά τους. Επίσης, χρησιμοποίησαν τον όρο *«επιχειρηματική διακυβέρνηση» (entrepreneurial governance)*[233] και αποτύπωσαν τις δέκα γνωστές μέχρι σήμερα αρχές, μέσω των οποίων οι διαχειριστές του δημοσίου τομέα *(public entrepreneurs)* θα μπορούσαν να επιφέρουν ουσιαστική διοικητική μεταρρύθμιση και να συγκροτήσουν εκ νέου τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Οι αρχές αυτές, που αναφέρονται ακολούθως, θεωρούνται ο βασικός κορμός του Ν.Δ.Μ.[234]:

- *αποτελεσματικές κυβερνήσεις, που δρουν ως «πηδαλιούχοι» και όχι ως «κωπηλάτες» για τη διακυβέρνηση της χώρας*: Οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα εστιάζουν σε νέα πεδία δράσης, πέραν από τις υπάρχουσες γνωστές πολιτικές επιλογές που η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση δίνει έμφαση. Επιλέγουν να είναι οι καθοδηγητές, αναγνωρίζοντας μια μεγάλη ποικιλία πιθανών επιλογών και επιδιώκοντας την εξισορρόπηση διαθέσιμων πόρων και αναγκών. Επιδιώκουν την υλοποίηση ενός συνόλου επιμέρους στόχων για την εκπλήρωση ενός μεγαλόπνοου οράματος. Πρωτοπορούν, προσδιορίζοντας το μέλλον τους καλύτερα σε σχέση με αυτούς που μένουν προσκολλημένοι σε παραδοσιακές

[226] Βλ. Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 11-12.
[227] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), p. 19.
[228] Βλ. Aucoin, P. (1990), Barzelay, M. (1992).
[229] Aucoin, P. (1990), p. 134.
[230] Aucoin, P. (1990), p. 131.
[231] Lynn, L.E. (1998), p. 109.
[232] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), p. 19-20.
[233] Βλ. Du Gay, P .(2000). Επίσης, Gomez, Pierre-Yves and Korine, H. (2008), Cressy, R., Cumming, D. and Mallin, C. (2012), Hart, D.M. (2003), Tiberghien, Y. (2007), Maas, G.J.P. and Fox, W. (1997), Osborne, D. and Gaebler, T. (1992).
[234] Βλ. σχετικά Denhardt, J.V. and R.B. Denhardt (2011), pp. 16-19.

συνήθειες και πρακτικές[235]. Σύμφωνα με τους *Osborne, D. and Gaebler, T. (1992)* αυτοί που οδηγούν το «καράβι» μπορούν ευκολότερα να το καθοδηγήσουν προς την κατεύθυνση που επιθυμούν, σε σχέση με αυτούς που κωπηλατούν[236].

- *κυβέρνηση που ανήκει στην κοινωνία, εξουσιοδότηση παρά εξυπηρέτηση:* Οι μάνατζερ του δημοσίου γνωρίζουν καλά ότι οι προσπάθειες του παρελθόντος να εξυπηρετήσουν τους πολίτες/πελάτες παρήγαγαν σχέσεις υποταγής και εξάρτησης και επιδιώκουν πλέον τη μεταβίβαση της πρωτοβουλίας λήψης αποφάσεων στην κοινότητα. Ενθαρρύνουν τους πολίτες και τις ομάδες πολιτών να συμμετέχουν στην άσκηση της διοίκησης (εξουσιοδοτώντας τους πολίτες να προωθούν τον *έλεγχο* στη διοίκηση με μηχανισμούς εκτός της γραφειοκρατίας και εντός της κοινωνίας)[237].
- *ανταγωνιστική κυβέρνηση, εξασφάλιση συνθηκών ανταγωνισμού κατά την παροχή υπηρεσιών:* Οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα αναγνωρίζουν ότι το δημόσιο στην προσπάθειά του να παρέχει το ίδιο όλες τις υπηρεσίες οδηγείται σε εξάντληση των διαθέσιμων πόρων, αναγκάζοντας τις δημόσιες υπηρεσίες να υπερεκτείνουν τη δυναμικότητά τους, προξενώντας μείωση της ποιότητας και μη επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος μάνατζερ δημιουργούν συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ ιδιωτικού, δημοσίου και μη κυβερνητικού τομέα. Οι συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού προάγουν την αποτελεσματικότητα και την υπευθυνότητα, ενώ καλλιεργούν ένα περιβάλλον που ανταμείβει την ατομική, συλλογική προσπάθεια και την καινοτομία (οι «επιχειρηματικές κυβερνήσεις» προωθούν τον *ανταγωνισμό* μεταξύ αυτών που παρέχουν τις υπηρεσίες· εστιάζουν όχι απλά στην παροχή των υπηρεσιών αλλά ενεργοποιούν όλους τους τομείς – ιδιωτικό, δημόσιο, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς – για την επίλυση των προβλημάτων της κοινότητάς τους)[238].
- *κυβέρνηση που καθορίζει τη δράση της με βάση την αποστολή της-μετασχηματισμός των οργανισμών που καθορίζουν τη δράση τους με βάση τους κανόνες:* Οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα εστιάζουν πρωτίστως στην κυβερνητική αποστολή. Σε αυτή τη βάση οι οργανισμοί δρουν με απώτερο στόχο η δράση τους να αντανακλά το κυβερνητικό όραμα (καθηγούνται από τους στόχους που έχουν θέσει, την *αποστολή* τους και όχι από τους κανόνες και τις ρυθμίσεις που διέπουν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης)[239].
- *κυβέρνηση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα:* Οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα πιστεύουν ότι η κυβέρνηση θα πρέπει να είναι αφοσιωμένη στην επίτευξη ουσιαστικών στόχων (εκροών-αποτελεσμάτων) και όχι επικεντρωμένη στον έλεγχο των δημοσίων εισροών που δαπανώνται για τη διεκπεραίωση του κάθε έργου (επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους περισσότερο στα *αποτελέσματα* σε σχέση με τις εισροές)[240].
- *κυβέρνηση προσανατολισμένη στους πελάτες και στην ικανοποίηση των αναγκών τους (όχι προσανατολισμός στη γραφειοκρατία)*: Οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα επαναπροσδιορίζουν τους πολίτες ως πολίτες/*πελάτες* και τους

[235] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), p. 35.
[236] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), p. 32.
[237] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), p. 52.
[238] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 80-83.
[239] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), p. 110.
[240] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 140-141.

προσφέρουν επιλογές, ενώ *προλαμβάνουν τα προβλήματα* πριν αυτά ανακύψουν και επεκταθούν, εστιάζοντας στην έγκυρη πρόληψη των δυσχερειών παρά στην εκ των υστέρων κατασταλτική αντιμετώπιση των προβλημάτων[241].

- *κυβέρνηση που δρα επιχειρηματικά (συγκέντρωση πόρων παρά δαπάνη)*: Οι μάνατζερ του δημοσίου αντιμετωπίζουν τους ίδιους δημοσιονομικούς περιορισμούς όπως και στο παραδοσιακό υπόδειγμα διοίκησης, αλλά η διαφορά έγκειται στον τρόπο που ανταποκρίνονται. Προτιμούν την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων για τον περιορισμό τους κόστους και όχι τη μείωση της ποσότητας ή της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των παραγόμενων δημοσίων αγαθών. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνουν τη δημιουργία πρόσθετης αξίας κατά την παραγωγική διαδικασία και εγγυώνται τα αποτελέσματα, ακόμη και σε περιόδους λιτότητας και δημοσιονομικών περιορισμών (επικεντρώνουν την προσοχή τους όχι μόνο στον τρόπο κατανομής των διαθέσιμων πόρων στην παραγωγική διαδικασία, αλλά και στον τρόπο συγκέντρωσής τους- παρουσίαση πλεονασμάτων)[242].
- *κυβέρνηση που προνοεί, πρόληψη παρά θεραπεία*: Οι μάνατζερ του δημοσίου θεωρούν ότι πρωταρχική τους φροντίδα θα πρέπει να είναι η πρόληψη, αντιμετωπίζοντας το πρόβλημα εν τη γένεσή του και ακόμη πριν εμφανιστεί. Το γεγονός αυτό καθιστά τους δημοσίους οργανισμούς περισσότερο ευέλικτους, αποτελεσματικούς και αποδοτικούς για το μέλλον[243].
- *αποκέντρωση της εξουσίας, από την ιεραρχία στη συμμετοχή και την ομαδική εργασία*: οι ιεραρχικές δομές στη διοίκηση θεωρούνται παρελθόν. Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες πληροφοριών, η βελτίωση των συστημάτων επικοινωνίας[244] και η αύξηση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού οδήγησαν σε μια νέα εποχή περισσότερο ευέλικτων και βασισμένων στην ομαδικότητα και τη συνεργασία οργανισμών. Η λήψη αποφάσεων εξαπλώνεται εντός του οργανισμού και τοποθετείται στα χέρια αυτών που μπορούν να καινοτομούν και να εξασφαλίζουν την επίτευξη υψηλής απόδοσης (οι μάνατζερ του δημοσίου επιδιώκουν την αποκέντρωση της εξουσίας και ενστερνίζονται το *συμμετοχικό μάνατζμεντ*)[245].
- *κυβέρνηση προσανατολισμένη στην αγορά, αύξηση της αποδοτικότητας του κεφαλαίου μέσω της αγοράς*: οι μάνατζερ του δημοσίου ανταποκρίνονται στις αλλαγές μέσω καινοτόμων στρατηγικών, επιδιώκοντας να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον που θα επιτρέψει την ελεύθερη δράση των δυνάμεων της αγοράς, ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα στη διαβίωση και να δημιουργηθούν επιχειρηματικές επενδυτικές ευκαιρίες (προτιμούν την απρόσκοπτη λειτουργία των *δυνάμεων της αγοράς* εν συγκρίσει με την προσκόλληση στους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς)[246].

Οι παραπάνω αρχές που στοιχειοθετήθηκαν από τους *Osborne, D. and Gaebler, T. (1992)* στην ουσία συνέδεσαν την οργανωσιακή δομή με την κουλτούρα.

[241] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 166-167.
[242] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 203-206.
[243] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 219-221.
[244] Σχετικά με το ζήτημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας στις οργανώσεις βλ. Stuart, Bonnye E., Sarow M.S. and Stuart, L.P. (2008).
[245] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 250-252.
[246] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 280-282.

Αξιοσημείωτη υπήρξε η εστίαση στην αναγκαιότητα ενδυνάμωσης του ρόλου των πολιτών στην άσκηση της διοίκησης και του ελέγχου της δράσης της, γεγονός που επαναπροσδιόριζε την ταυτότητα του πολίτη, ως πολίτη/πελάτη[247]. Για τους *Osborne, D. and Gaebler, T. (1992)* οι δέκα προαναφερθείσες αρχές θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο για τη δημόσια διοίκηση, το οποίο οι σύγχρονοι τους ίσως δεν ήταν έτοιμοι να αντιληφθούν, δεδομένης της προσκόλλησης τους σε έναν μεγάλο και πολυδαίδαλο κρατικό μηχανισμό, ιδιαίτερα συγκεντρωτικό και αναμφίβολα γραφειοκρατικό[248].

Επιπρόσθετα σημαντική παράμετρος που έδωσε ώθηση για την αλλαγή και την πρόταση μετάβασης σε ένα νέο διοικητικό πρότυπο υπήρξε η αλματώδης ανάπτυξη της *τεχνολογίας των πληροφοριών* (Information Technology – IT). Γρήγορα έγινε κατανοητό ότι η αξιοποίησή της θα μπορούσε να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών[249]. Μάλιστα, ο *Hood, C. (1991)* προσδιόρισε την *Τεχνολογία των Πληροφοριών* ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες του δημοσίου μάνατζμεντ, ο οποίος θα μπορούσε να συμβάλλει αποφασιστικά στην προσπάθεια της αναδιοργάνωσης και επανεφεύρεσης του δημοσίου τομέα των χώρων (reinvention of government). Αν και οι προσδοκίες ήταν ιδιαίτερα υψηλές και πολλές ήταν οι χώρες που τις εκμεταλλεύτηκαν για την προώθηση της κρατικής διοικητικής μεταρρύθμισης, τα αποτελέσματα δεν ήταν πάντοτε τα προσδοκώμενα και επιθυμητά[250]. Μάλιστα, αργότερα οι *Dunleavy et al. (2006)* ισχυρίστηκαν ότι ακριβώς αυτή η ραγδαία διάχυση των πληροφοριών που προσέφεραν οι νέες τεχνολογίες υπαγόρευαν τη μετάβαση σε μία νέα ψηφιακή διακυβέρνηση, που ουσιαστικά άφηνε πίσω της το Ν.Δ.Μ.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 η αμφισβήτηση του παραδοσιακού γραφειοκρατικού υποδείγματος είχε φτάσει στο απόγειό της, με πλήθος από τις προτάσεις του Ν.Δ.Μ. να ενσωματώνονται στα μεταρρυθμιστικά προγράμματα πολλών χωρών, κυρίως των αγγλοσαξονικών. Προς αυτήν την κατεύθυνση συνέβαλλαν τόσο η αναζωπύρωση των νεοκλασικών οικονομικών, η άνοδος των σχολών της «*δημόσιας επιλογής*» και των «*θεσμικών οικονομικών*» (από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 και έπειτα), όσο και η διάδοση των νεοκλασικών οικονομικών στις δημόσιες γραφειοκρατίες (στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980)[251]. Σε αυτά τα πλαίσια, οι θεωρητικοί της *«δημόσιας επιλογής»* (public choice), εμπνευσμένοι από τη λειτουργία της οικονομίας της αγοράς και στηριζόμενοι στην πεποίθηση ότι τα ορθολογικώς δρώντα άτομα θα επιζητούν πάντοτε τη μεγιστοποίηση του προσωπικού τους οφέλους σε σχέση με αυτό της κοινωνίας ως συνόλου, αμφισβήτησαν την μέχρι τότε άποψη ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα παρακινούνται αμιγώς από παράγοντες που σχετίζονταν με το δημόσιο συμφέρον[252]. Ως εκ τούτου κατέληξαν, ότι οι μεγάλες οργανωτικές δομές του κράτους αν και έχουν ως στόχο την επίτευξη της κοινωνικής ευημερίας, στην ουσία αποτελούν πεδίο δράσης των γραφειοκρατών που εστιάζουν στο προσωπικό τους συμφέρον[253].

[247] Du Gay, P. (2000), p. 6.
[248] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), p. 321.
[249] Butcher, T. (2003), p. 3.
[250] Gauld, R. and Goldfinch, S.F. (2006), Goldfinch, S.F. (2007).
[251] Βλ. Boston et al. (1996), Goldfinch, S.F. (2000), Goldfinch, S.F. and Roper, B. (1993), Pressman, S. (2006, 2008), Wallis, J. and Dollery, B.E. (1999).
[252] Βλ. Chandler, J.A. (2003). Βλ. σχετικά με τη θεωρία της *«δημόσιας επιλογής»* (public choice) Jackson, P.M. (1990), Mueller, D.C. (1989), Pressman, S. (2004).
[253] Mueller, D.C. (2003).

Η μεταρρυθμιστική ατζέντα του Ν.Δ.Μ. στην ουσία αποτέλεσε ένα ψηφιδωτό από πολλές διαφορετικές ψηφίδες, που θα μπορούσαν να αναζητηθούν στη *νεοκλασική οικονομική θεωρία*, στα *Νέα Θεσμικά Οικονομικά* και στη θεωρία της *δημόσιας επιλογής*. Επιπρόσθετα, οι σύγχρονες κριτικές που ασκήθηκαν στο γραφειοκρατικό μοντέλο έχουν ορισμένες από τις ρίζες τους στη σχολή των *Ανθρωπίνων Σχέσεων (Human Relations School)* της *οργανωσιακής θεωρίας*, μια προσέγγιση που άσκησε κριτική στην τυπική, δομική προσέγγιση του *Weber* και των συνεχιστών του[254]. Για παράδειγμα, ο *Harmon (1981)* αμφισβήτησε τη γραφειοκρατική οργάνωση στη βάση της θεωρίας της *«οργανωσιακής ανάπτυξης»* (organizational development)[255], μίας εφαρμοσμένης *οργανωσιακής θεωρίας* που επικεντρώνεται στην *οργανωσιακή αλλαγή* με μη δομικά μέσα[256].

Συμπερασματικά, στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένα από τα σημαντικότερα επιχειρήματα στη βάση των οποίων τεκμηριώθηκε από πλήθος μελετητών η αμφισβήτηση στο γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης, δίνοντας την ώθηση για τη μετάβαση στο Ν.Δ.Μ.:

- οι γραφειοκρατίες είναι αυτό-εξυπηρετούμενες και εστιάζουν περισσότερο στην προαγωγή των ατομικών συμφερόντων των γραφειοκρατών σε σύγκριση με την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των πολιτών [257],
- η *φεμινιστική κριτική στη γραφειοκρατία*, η οποία αμφισβητεί τη γραφειοκρατική αντίληψη περί ιεραρχίας[258], τονίζοντας ότι η επιτυχία ενός γραφειοκράτη σε ένα οργανισμό και η εξέλιξή του στην ιεραρχική δομή της οργάνωσης συνδέεται στενά με το φύλο του[259]. Στη φεμινιστική θεωρία, ως λύση προτείνεται η ανασύσταση των γραφειοκρατιών ως επίπεδες, αποκεντρωμένες οργανώσεις που λειτουργούν μέσω κανόνων συναίνεσης[260].
- το δημόσιο μάνατζμεντ συχνά λαμβάνει χώρα μέσω δικτύων δρώντων παρά μόνο εντός των ορίων μιας απλής ιεραρχικής γραφειοκρατίας[261]. Στο βαθμό που οι ασκούντες πολιτική δημιουργούν δίκτυα περισσότερο από γραφειοκρατικές δομές για την παροχή των υπηρεσιών, η επικράτηση της γραφειοκρατίας ως μοντέλο οργάνωσης τίθεται υπό αμφισβήτηση[262].
- η γραφειοκρατία είναι εγγενώς ασταθής στη μακροχρόνια περίοδο[263].
- η γραφειοκρατία αποτελεί ένα συντηρητικό τρόπο διοίκησης, που αναζητά την προτυποποίηση και τυποποίηση της εργασίας και συνεπώς προκαλεί δυσκαμψίες και αντίσταση στην αλλαγή κατά την διοίκηση των δημοσίων οργανισμών. Ως εκ τούτου, η γραφειοκρατία καταδεικνύεται ως αργή αναποτελεσματική και πολυδάπανη.

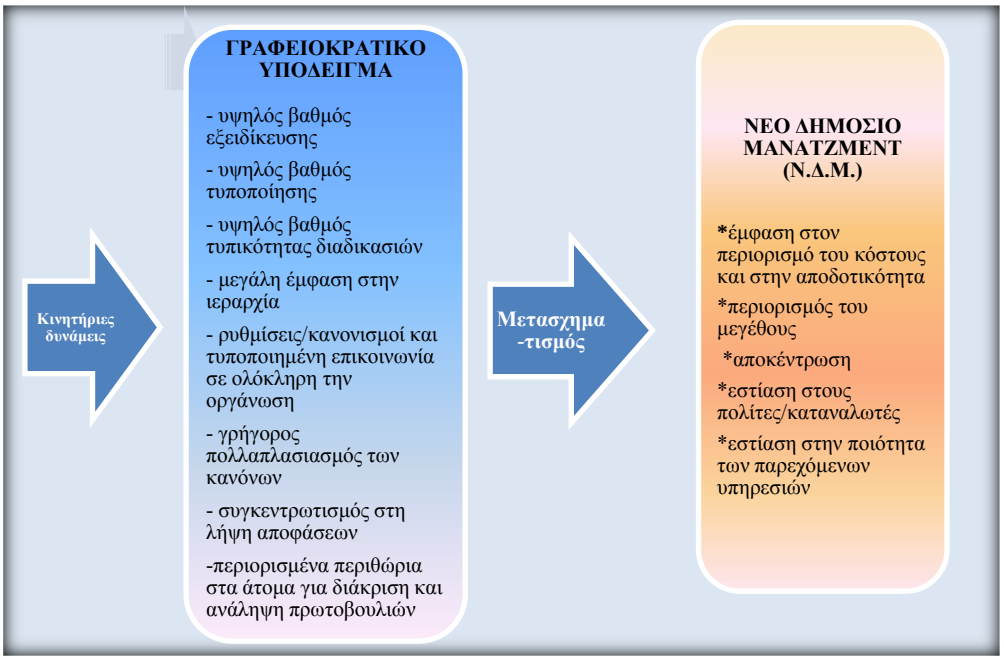
[254] Mossberger, K., Clarke, S. and John P. (2012), pp. 155-156.
[255] Beckhard, R. (1969, p. 9), Cummings T. G., Worley, C. G. (1997, p.2), Neilsen, E.H. (1984, pp. 2-3),
[256] Waldo, D. (1971), p. 263.
[257] Marini, F. (1971). Άλλες προσεγγίσεις υποστηρίζουν το αντίθετο βλ. Frederickson, H.G. (1996b), pp. 130-131.
[258] Thomas, R. and Davies, A. (2002).
[259] Ferguson, K. (1984), Stivers, C. (2002).
[260] Βλ. Nicholson-Crotty, S., & Meier, K. J. (2003).
[261] Βλ. Agranoff, R. and McGuire, M. (2003), Bogason, P. and Toonen T.A.J. (eds.) (1998), Bressers, H., O'Toole, L.J. and Richardson J. (eds.) (1995), Milward, H.B. and Provan, K.G. (2000), O' Toole, Jun. L. J. (1997), Scharpf, F.W. (ed.) (1993).
[262] Peters, B.G. and Pierre, J. (1998).
[263] Bryan, J. (2001).

Μέσα από τις προαναφερθείσες κριτικές δομήθηκε μια νέα μεταρρυθμιστική ατζέντα που προέβαλε τα ακόλουθα[264]:

- την ανάγκη για περικοπή του κόστους, περιστολή της σπατάλης κατά τη διαχείριση των πόρων και περιορισμού των οργανωτικών δομών,
- την ανάγκη για συμπίεση του μεγέθους και της ιεραρχικής κλίμακας των δημόσιων οργανισμών, ώστε να εξασφαλίζεται η ύπαρξη και λειτουργία ευέλικτων και αποτελεσματικών οργανισμών, ικανών να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες,
- την ανάγκη για γενική αναδιάρθρωση των διοικητικών συστημάτων, με δραστικό περιορισμό των επιπέδων διοίκησης και των μονάδων που λειτουργούν σε κάθε επίπεδο, με στόχο την εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας, τη βελτίωση του συντονισμού και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των υπηρεσιών,
- την ανάγκη για αποτελεσματικό πολιτικό και κοινωνικό έλεγχο της δημόσιας διοικητικής δράσης,
- την ανάγκη για αναπροσανατολισμό της αποστολής και του έργου των οργανισμών, ώστε να συμβάλλουν με αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου,
- την ανάγκη για ενδυνάμωση της οικονομίας της αγοράς,
- την ανάγκη για δόμηση ενός ευέλικτου και δυναμικού ιδιωτικού τομέα που θα λειτουργεί υποστηρικτικά στο δημόσιο τομέα παραγωγής και παροχής αγαθών και υπηρεσιών.

Στο ακόλουθο Σχήμα 2.1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα κύρια χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας και του Ν.Δ.Μ. και αποτυπώνεται σχηματικά η διαδικασία μετασχηματισμού υπό την επίδραση κινητήριων δυνάμεων.

Σχήμα 2.1 Η διαδικασία μετασχηματισμού από το γραφειοκρατικό υπόδειγμα στο Ν.Δ.Μ.



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Philippidou, S.S., Soderquist, K.E. and Prastacos, G.P. (2004), p. 323.

[264] Βλ. Φαναριώτης, Π. (1999).

Στο βαθμό που η γραφειοκρατία δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες διακυβέρνησης των κοινωνιών, είναι λογικό να αναμένει κάποιος την αντικατάστασή της από άλλους τύπους οργάνωσης. Εντούτοις, όσο κυριαρχεί η ανάγκη να οργανωθούν και να υλοποιηθούν μεγάλης κλίμακας δημόσια έργα, ακόμη και υπό την πιο αισιόδοξη και αποτελεσματική μορφή εφαρμογής του Ν.Δ.Μ., μια αρκετά εκτεταμένη ιδιωτική, έστω, γραφειοκρατία θα είναι πάντα απαραίτητη για τη διαχείριση των συμβάσεων έργου που στην ουσία θα εφαρμόζουν τις κρατικές πολιτικές. Η γραφειοκρατία θα διατηρηθεί και κατά τον 21ο αι. για τους λόγους που καλλιέργησαν την επικράτησή της κατά τον 20ο αι. Αποτελεί ένα σύστημα οργάνωσης που αναμφίβολα διευκολύνει τη διαδικασία διακυβέρνησης με τρόπους που άλλα συστήματα αδυνατούν[265]. Κάτω από μεγαλόπνοα μεταρρυθμιστικά προγράμματα, που θα στοχεύουν στη μετατόπιση του κέντρου βάρους υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα, πιθανόν και στα χρόνια που ακολουθούν κάποιος να μπορεί να εντοπίσει γραφειοκρατικές δομές που θα συνεχίζουν να εκτελούν πλήθος εργασιών.

Η μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο μάνατζμεντ είναι σήμερα μια αναμφισβήτητη πραγματικότητα. Το Ν.Δ.Μ. ήρθε για να αντικαταστήσει το παραδοσιακό υπόδειγμα δημόσιας διοίκησης, στηριζόμενο σε μια συστάδα σύγχρονων ιδεών και πρακτικών και επιδιώκοντας κατά βάση να ενσωματώσει στο δημόσιο τομέα προσεγγίσεις και επιχειρηματικές πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής. Επιπρόσθετα, αποτέλεσε ένα υπόδειγμα που υπόσχονταν να ενσωματώσει τις αλλαγές που η σύγχρονη κοινωνία και οικονομία επέφεραν στο προσκήνιο της διοικητικής δράσης. Παρ΄ όλα αυτά, σε πολλές χώρες μέχρι και σήμερα τα σύγχρονα υποδείγματα διοίκησης δεν κατόρθωσαν να αντικαταστήσουν πλήρως τις γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές και να εξαλείψουν απόλυτα τη γραφειοκρατία.

2.5 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: μια παγκόσμια τάση με ισχυρή τοπική ιδιαιτερότητα

Οι κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικράτησαν στη Μ.Β. και στις Η.Π.Α. από τα τέλη της δεκαετίας 1970 και έπειτα, η κατάρρευση της άλλοτε κραταιάς Σοβιετικής Ένωσης και η παραμονή στην εξουσία, για πλέον των είκοσι ετών, συντηρητικών ηγετών τόσο στην Αμερική όσο και στη Βρετανία, οδήγησαν στην άνοδο μιας νέας ιδεολογίας, ενός νέου μοντέλου διοίκησης, το οποίο έφθασε στο απόγειο του πριν από δύο δεκαετίες[266]. Το μοντέλο αυτό πρότεινε την αντικατάσταση της γραφειοκρατικής κουλτούρας από μία νέα διοικητική κουλτούρα, σύμφωνα με την οποία οι τεχνικές της διοίκησης θα αξιοποιούνται με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών[267]. Τις βασικές αρχές αυτής της νέας ιδεολογίας υιοθέτησαν από πολύ νωρίς διεθνείς οργανισμοί, όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.), η Διεθνής Τράπεζα και ο Ο.Ο.Σ.Α.[268], ενώ σχετικά με γρήγορους ρυθμούς η νέα αυτή πρόταση αποτέλεσε ένα παγκόσμιο φαινόμενο, με εθνικές, διακρατικές και διεθνείς διαστάσεις[269].

[265] Βλ. Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), pp. 51-67.
[266] Peters, B.G (2001).
[267] Kufidu, et al. (1997), p. 244.
[268] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), p. 44.
[269] Andersson, S.K. (2001).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το νέο αυτό πρότυπο, ευρέως γνωστό ως Ν.Δ.Μ., απέκτησε μια διεθνή διάσταση, με την έννοια ότι οι μεταρρυθμιστές επικοινωνούν, συζητούν και μαθαίνουν με αμοιβαίο τρόπο, μιμούμενοι ο ένας τον άλλον και μοιράζοντας μεταξύ τους τις ιδέες περί υιοθέτησης και εφαρμογής μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Έτσι, η κίνηση του Ν.Δ.Μ. μπορεί να θεωρηθεί ως μια παγκόσμια τάση. Οι θεμελιώδεις ιδέες και αρχές τα τάσης αυτής μεταλαμπαδεύονται από χώρα σε χώρα, διαμέσου είτε μηχανισμών διεθνούς αλληλεξάρτησης, οι οποίοι μαρτυρούν πολιτιστικές, πολιτικές και διοικητικές αλληλεπιδράσεις, είτε διαμέσου σκόπιμων διαδικασιών για την επίτευξη πολιτικής, νομικής και διοικητικής ενοποίησης, όπως η περίπτωση του εγχειρήματος της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης.

Ειδικότερα, η Διεθνής Τράπεζα εξέδωσε δύο μελέτες, το 1994 και 1997 αντιστοίχως, με τις οποίες προέβαλε τις κεντρικές ιδέες του νέο-εισαχθέντος δόγματος του Ν.Δ.Μ.[270]. Οι μελέτες αυτές αναφέρονταν στην ανάγκη για περιορισμό του κράτους και του δημοσίου τομέα, για ιδιωτικοποίηση και εξωτερική ανάθεση εργασιών, αλλά και για εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση επιτυχημένων μεθόδων που μέχρι τότε εφαρμόζονταν στον ιδιωτικό τομέα. Μάλιστα, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οπότε και έκανε την εμφάνισή της στη διοικητική πρακτική και θεωρία η έννοια της *«διακυβέρνησης»*, επικράτησε η θεωρία των «4Ds» για το δημόσιο τομέα, που έκανε λόγω για περιορισμό της ρύθμισης (deregulation), συρρίκνωση της διοίκησης (downsizing), αποκέντρωση (decentralization) και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων προς τα κάτω με στόχο την αποσυμφόρηση των ανώτερων ιεραρχικά διοικητικών στελεχών (devolution). Το Ν.Δ.Μ. κατέστη γνωστό σε παγκόσμιο επίπεδο ως το *μοντέλο διακυβέρνησης της αγοράς* (the market model of governance) που εξήραν οι πασίγνωστοι *Osborne, D. and Gaebler, T. (1992)* στην πραγματεία του *«Reinventing Government»*[271] (μία αναπαραγωγή του συγγράμματος *«In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies»* των *Peters and Waterman το 1982*)[272].

Το νέο αυτό υπόδειγμα διοίκησης θεμελιώθηκε στη θέση ότι «*Η Διοίκηση είναι Διοίκηση*» (Management is Management)[273], ένα ρητό που αργότερα αποτέλεσε το σύνθημα του εναλλακτικού υποδείγματος της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* (New Public Management), το οποίο πρότεινε την εξομοίωση της δημόσιας διοίκησης με την ιδιωτική, με ταυτόχρονη άρνηση κάθε ιδιαιτερότητας του κρατικού τομέα παραγωγής από τον ιδιωτικό. Το Ν.Δ.Μ. ουσιαστικά αποτέλεσε ένα κανονιστικό υπόδειγμα, που σηματοδοτούσε μια εκ βαθέων μετατόπιση στον τρόπο σκέψης αναφορικά με το ρόλο των διαχειριστών της δημόσιας διοίκησης και τη φύση της εργασίας τους[274].

---

[270] Βλ. World Bank (1994) και World Bank (1997).

[271] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Βλ. επίσης Barzelay, M. (2001), Osborne, D. and Plastrik, P. (1997).

[272] Η έρευνα των *Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982)* καταλήγει στη διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου που περιλαμβάνει επτά (7) κρίσιμης σημασίας κριτήρια επιτυχίας μιας επιχείρησης: στρατηγική, δομή, τρόπος διοίκησης, συστήματα και διαδικασίες, άνθρωποι, δεξιότητες και αξίες. Οι *Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982)* υποστήριξαν ότι οι κοινές αξίες που μοιράζεται το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης σε ένα οργανισμό, η οργανωσιακή δηλαδή κουλτούρα, είναι αυτές που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διοίκηση των υπολοίπων έξι διαστάσεων. Σχετικά με το προαναφερθέν πλαίσιο βλ. Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982, pp. 8-13) και σχετικά με τα στοιχεία που σύμφωνα με τη μελέτη τους οδηγούν σε αριστεία και συνεπώς σε βελτίωση της απόδοσης, βλ. Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982, pp. 13-17.).

[273] Βλ. Fraser–Moleketi, G. and Argyriades, D. (2009), *"Good Democratic Governance with Government"*, ανακοίνωση στο διεθνές συνέδριο Διοικητικών Επιστημών (IIAS), στο Helsinki, 7-11 Ιουλίου 2009.

[274] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011), p. 13.

Το νέο αυτό υπόδειγμα χρησιμοποίησε τον ανταγωνισμό ως τη στρατηγική που θα βελτίωνε την άσκηση δημοσίου μάνατζμεντ[275], ενώ εξέλαβε τη διοίκηση ως τεχνική που αποσκοπεί στην ικανοποίηση οικονομικών στόχων και επιδιώξεων[276]. Επίσης, εξέφρασε κωδικοποιημένα μια δέσμη μέτρων αναδιοργάνωσης των δημόσιων υπηρεσιών, με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας και της λειτουργικότητάς τους, ιδιαίτερα σε θέματα προϋπολογισμού και απολογισμού των διοικητικών πράξεων[277].

2.5.1 Προσδιορισμός της έννοιας Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και η εμφάνιση του όρου στη διεθνή βιβλιογραφία

Η εξάπλωση του Ν.Δ.Μ., από τα τέλη της δεκαετίας 1970 και έπειτα[278], πρωτίστως στον αγγλόφωνο κόσμο, από τη Μ.Β. στις Η.Π.Α. και στην Αυστραλία και από εκεί στη Σκανδιναβία, στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη και σε ολόκληρο τον κόσμο, συνοδεύτηκε από την ανάπτυξη μιας ευρείας συζήτησης αναφορικά με την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής και την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και την τυχόν ανωτερότητα των διοικητικών τεχνικών του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με αυτών του *Παραδοσιακού Μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης*[279]. Σύντομα βρέθηκαν στο επίκεντρο της διαβούλευσης περί οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα αξίες που εντοπίζονταν στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής, όπως τα λεγόμενα *«3Es»* (economy, efficiency and effectiveness)[280], ήτοι στην ελληνική γλώσσα: *εξοικονόμηση πόρων, αποδοτικότητα* και *αποτελεσματικότητα*[281]. Το Ν.Δ.Μ. ως μεταρρυθμιστική κίνηση

[275] Gruening, G. (2001).

[276] Βλ. Barzelay, M. (2001), Ζιανίκα, Χ. (1996, σ.σ. 43 επ.), Lynn, L.E., (1996b), Μιχαλόπουλος, Ν. (2003, σ.σ. 18 επ.).

[277] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992).

[278] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).

[279] Aucoin, P. (1990), Kickert, W.J.M. (1997d), Pollitt, C. (1990).

[280] Η *οικονομικότητα,* ως θεμελιώδης αρχή του Ν.Δ.Μ., εξυπηρετείται μέσω της εκτίμησης του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος και αποτυπώνεται καταρχήν στη σύνταξη των δημοσίων προϋπολογισμών. Σημαντική θέση στο οικοδόμημα του Ν.Δ.Μ. κατέχει η ανάλυση κόστους-οφέλους, μια διαδεδομένη τεχνική που θέτει ως κριτήριο επιλογής μιας δημόσιας πολιτικής το καθαρό όφελος που προκύπτει για το σύνολο των πολιτών που επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα και είναι μεγαλύτερο από το όφελος που αποδίδει κάθε άλλη εναλλακτική πρόταση. Ως *αποτελεσματικότητα* (effectiveness), ορίζουμε την ικανότητα της οργάνωσης να προσεγγίζει συγκεκριμένους προκαθορισμένους στόχους. Εναλλακτικά η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στην υλοποίηση ή πραγματοποίηση των προγραμματισμένων τυπικά προβλεπόμενων στόχων και ως εκ τούτου, θεωρείται ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας. Προσδιορίζει το βαθμό που η διαδικασία μετασχηματισμού της επιχείρησης θα οδηγήσει τελικά σε επίτευξη του επιπέδου των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, σε όρους ποσότητας και ποιότητας, στη βάση των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης. Ο όρος *αποδοτικότητα* (efficiency) αναφέρεται στο λόγο της αξίας των εισροών που αναμένεται να χρησιμοποιηθούν προς τις εισροές που στην πραγματικότητα χρησιμοποιούνται. Συγκεκριμένα στη διοικητική πρακτική, αποδοτικότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η αποδοτικότητα διακρίνεται από την αποτελεσματικότητα, καθώς η αποδοτικότητα δεν εξετάζει απλώς την έλευση ή μη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων αλλά και τις συνέπειες τους στο περιβάλλον της οργάνωσης, δηλαδή στις αγορές και στα λοιπά κοινωνικά υποσυστήματα. Σημειώνεται ότι οι έννοιες της *αποδοτικότητας* και *αποτελεσματικότητας,* καθώς συνιστούν κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής δράσης, δεν συνιστούν απόλυτα μεγέθη. Βλ. σχετικά Καρκατσούλης, Π. (2004), σελ. 91.

[281] Σημαντικές είναι οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από αξιόλογους μελετητές και διοικητικά στελέχη με στόχο τον ορισμό και τη διάκριση του μάνατζμεντ του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα. Βλ. Buchanan, B. (1974, 1975), Hickson et al. (1986), Kalleberg et al. (1996), Kurland, N.B. and Egan, T.D.

πρότεινε την εφαρμογή θεωριών και τεχνικών του *επιχειρηματικού μάνατζμεντ* στο δημόσιο τομέα[282]. Στα χρόνια που ακολούθησαν σημαντικοί θεωρητικοί της οργανωτικής θεωρίας υποδείκνυαν ότι το μάνατζμεντ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα αποδεικνύεται να έχει πολύ περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές[283], καθιστώντας λογική και εφαρμόσιμη την υιοθέτηση αρχών, θεωριών και τεχνικών μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο τομέα παραγωγής και παροχής αγαθών και υπηρεσιών[284].

Οι ραγδαίες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις, ως αποτέλεσμα της επανάστασης της τεχνολογίας των πληροφοριών, της διεθνοποίησης των αγορών, της ανάπτυξης της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και του επιχειρηματικού κλάδου, καθώς και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, ανάγκασαν τη δημόσια διοίκηση των χωρών να εξελίσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της μεταρρυθμιστικής ατζέντας που πρότεινε το Ν.Δ.Μ. σε χώρες όπως η Ν. Ζηλανδία, η Αυστραλία, η Μ.Β. και αργότερα οι Η.Π.Α. ώθησαν πολλές χώρες στην υιοθέτηση των νέων μεθόδων διοίκησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτές οι χώρες ακολούθησαν ακριβώς το ίδιο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επηρεάζονταν καταλυτικά πέρα από τις αρχές του Ν.Δ.Μ., επίσης, από τη φιλοσοφία και κουλούρα διακυβέρνησης κάθε χώρας, από τη φύση και τη δομή της κρατικής και πολιτικής οργάνωσής της, καθώς και από τυχαία γεγονότα και ειδικές περιστάσεις που επικρατούσαν την κάθε χρονική περίοδο σε κάθε εθνικό κράτος[285].

Συνεπώς, σε πολλές χώρες, οι παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης του δημοσίου τομέα αναθεωρήθηκαν στη βάση του Ν.Δ.Μ. Εφαρμόστηκαν νέες πρακτικές, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων και στην προώθηση της καινοτομίας και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό των δημοσίων οργανισμών. Οι νέες πρακτικές διοίκησης που εφαρμόστηκαν συχνά πέτυχαν το στόχο τους, δηλαδή κατάφεραν να μεταβάλλουν τη διοικητική λειτουργία και να ενισχύσουν την αποδοτικότητα στη λειτουργίας της κρατικής μηχανής[286].

Ο όρος Ν.Δ.Μ., ο οποίος εντοπίζεται να χρησιμοποιείται ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία κυρίως στις αρχές της δεκαετίας του 1990, χρησιμοποιήθηκε για να προσδιορίσει μια σειρά ιδεών, δράσεων και πρακτικών που ήρθαν στο προσκήνιο ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980[287], καταρχήν στον αγγλοσαξονικό κόσμο και στη

(1999), Rainey, H.G. (1979, 1983), Rumsfeld, D. (1983), Pandey, S.K. and Kingsley, G.A. (2000), Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968). Επίσης, σημαντικές μελέτες έθεσαν ως στόχο τη σύγκριση του τρόπου λειτουργίας του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, μελετώντας την παροχή συγκεκριμένων κατηγοριών υπηρεσιών, παραγωγής αγαθών, καθώς και ορισμένες λειτουργίες. Βλ. Atkinson, S.E. and Halversen, R. (1986), Backkx, M. Carney, M. and Gedajlovic, E. (2002), Ballou, D. and Podgursky, M. (1998), Bordia, P. and Blau, G. (1998), Bretschneider, S. (1990), Casile, M. and Davis-Blake, A. (2002), Chou, S. (2002), Corder, K. (2001), Duggan, M.G. (2000), Elliot, R. and Tevavichulada, S. (1999), Forder, J. (2000), Heinrich, C.J. (2000), Hickson et al. (1986), Houston, D.J. (2000), Kalleberg et al. (1996), Light, P.C. (2002), Luksetich, W., Edwards, M.E. and Carroll, T.M. (2000), MacAvoy, P.W. and McIssac, G.S. (1989), Mascarenhas, B. (1989), Moon, M.J. and Bretschneider, S. (2002), Palmer, I. (1998), Pendleton, A. (1999), Rosenblatt, Z. and Mannheim, B. (1996), Sloan et al. (2001), Smith, M.P. and Nock, S.L. (1980).

[282] Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996), Politt, C. and Bouckaert, G. (2000).

[283] Simon, H.A. (1997). Επίσης, Βλ. Daft, R.L. (2004), Dahl, R.A. and Lindblom, C.E. (1953), Downs, A. (1966), Warwick, D.P. (1975), Wilson, J.Q. (1989).

[284] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), p. 90.

[285] Βλ. Politt, C. and Bouckaert, G. (2000), pp. 60-61.

[286] Barzelay, M. (2001), Kettl, D. (2005), Kettl, D. and Milward, B. (1996), Lynn, L. (2006), Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Osborne, D. and Plastrik, P. (1999), Politt, C. and Bouckaert, G. (2000).

[287] Barzelay, M. (2001), p. 7.

συνέχεια με τον ένα ή άλλον τρόπο υιοθετήθηκαν από όλες τις ηπειρωτικές ευρωπαϊκές χώρες[288]. Ακριβώς λόγω του γεγονότος ότι το νέο υπόδειγμα απέκτησε σχετικά σε μικρό χρονικό διάστημα μεγάλη δημοτικότητα, στη διεθνή επιστημονική κοινότητα δεν καταγράφεται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός του όρου. Αντίθετα, ο όρος Ν.Δ.Μ. συχνά συνδέθηκε με αλληλοσυγκρουόμενα μεταρρυθμιστικά προγράμματα[289]. Στις περισσότερες πάντως από τις εθνικές διαφοροποιήσεις του Ν.Δ.Μ. κυριάρχησαν δύο βασικά χαρακτηριστικά του προτύπου: α) η εξωτερική ανάθεση εργασιών, σε φορείς εκτός του δημοσίου τομέα και β) ο διαχωρισμός ανάμεσα στη χάραξη της στρατηγικής και στην υλοποίησή της[290].

Το Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε μία πρόταση ενός τρόπου διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, η οποία αντλούσε στοιχεία από τη *θεωρία των παιγνίων*, αλλά και τους επιστημονικούς κλάδους των οικονομικών, πολιτικών και νομικών επιστημών[291]. Έδωσε έμφαση στους στόχους και τα αποτελέσματα, πρότεινε λύσεις που αντλήθηκαν από τον επιστημονικό κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων και της λειτουργίας της αγοράς, ενώ βασίστηκε στην εμπειρία από την εφαρμογή των αρχών μάνατζμεντ στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής. Επεδίωκε να καθορίσει τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα, καθώς και να οδηγήσει κατά την εφαρμογή του στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών[292]. Το Ν.Δ.Μ. αναφέρονταν σε ένα ομοίωμα κατανομής των εισροών από τις ανταγωνιστικές αγορές προσαρμοσμένο σε μια νέο-συντηρητική εποχή, δίνοντας έμφαση στην επιχειρηματικότητα[293], στον προσανατολισμό στον πολίτη/πελάτη και στην εστίαση στην αποδοτικότητα[294].

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές του Ν.Δ.Μ. η μείωση των δημοσίων δαπανών και η αύξηση του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της ενδυνάμωσης του συντονισμού της αγοράς και του ανταγωνισμού. Στις αγγλοσαξονικές χώρες οι υποστηρικτές του υποδείγματος πρότειναν την πρακτική εφαρμογή της παραπάνω θέσης, με την καθιέρωση της ισχυρής παρουσίας των δυνάμεων συντονισμού της αγοράς στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και με τη χρήση των τεχνικών μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα παραγωγής[295]. Μέσω αυτών των μεταρρυθμίσεων το νέο υπόδειγμα διοίκησης επεδίωκε να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές διοικητικές διαδικασίες, που βασίζονταν σε συγκεκριμένους κανόνες, με νέες πρακτικές που θα συνδέονταν με την απρόσκοπτη λειτουργία της αγοράς και των δυνάμεων του ανταγωνισμού[296]. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο *Andrew Dunsire (1995)*[297] για το Η.Β., το Ν.Δ.Μ. επιχείρησε να αντικαταστήσει τη διοικητική, ιεραρχική κουλτούρα του δημοσίου τομέα από την κουλτούρα της αγοράς, του εμπορίου και του ιδιωτικού τομέα παραγωγής[298].

[288] Lane, J.-E. (2000), Politt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[289] John, P. (2000), p. 97.
[290] Hood, C. (1991).
[291] Hood, C. (1991), Walsh, C.E. (1995), Flynn, N. (1997).
[292] Goldfinch, S. & Wallis, J.-L. (2009), p. 19.
[293] Αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα και τις διαφορές και ομοιότητες με αυτή του ιδιωτικού τομέα βλ. Bartlett, D. and Dibben, P. (2002), Bernier, L. (2014), Sadeghinejad, A.N.Z. (2016), Smith, K. and Larimer, C. (2012), Terry, L.D. (1998), Zampetakis, L.A. and Moustakis, V.S. (2010).
[294] Hood, C. and Jackson, M. (1991), Kickert, W.J.M. (1997d), Pollitt, C. (1990).
[295] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2000), pp. 93-94.
[296] Kettl, D. (2000), p. 3.
[297] Dunsire, A. (1995).
[298] Αναφορικά με τα συστατικά στοιχεία του υποδείγματος του Ν.Δ.Μ. βλ. Hood, C. (1995), p. 96.

Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση του όρου *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ* αποτέλεσε στην ουσία μέρος μιας ευρύτερης διοικητικής επανάστασης, που εισήγαγε μια νέα προσέγγιση διοίκησης του δημοσίου τομέα διαφορετική από εκείνη του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, με βασική προϋπόθεση τον μετασχηματισμό των ιεραρχημένων γραφειοκρατικών δομών και απώτερο στόχο την *επανίδρυση του κράτους*[299]. Εξέφρασε τη νέα τάση εύρεσης τρόπου αντιμετώπισης των προβλημάτων που παρουσίαζε το γραφειοκρατικό υπόδειγμα διοίκησης, σε πολλές (όχι μόνο αγγλόφωνες) χώρες, θέτοντας ως βασικό αντικειμενικό του στόχο το μετασχηματισμό της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης, ώστε να αναπτύξει μια περισσότερο αποδοτική, προσαρμοστική και συνεπώς μια πιο αποτελεσματική λειτουργία. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της επιστημονικής και πολιτικής αυτής κίνησης ο συντονισμός της αγοράς, στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι περισσότερο ικανός για μια αποτελεσματική κατανομή των πόρων, από ότι η γραφειοκρατική διαχείριση[300].

Επίσης, το Ν.Δ.Μ. έδινε έμφαση στο μάνατζμεντ των υπηρεσιών και στη μηχανοποίηση της παραγωγής (*production engineering*)[301]. Δεδομένου ότι σε κάποιο βαθμό ήταν σχεδιασμένο στη βάση της οικονομικής επιστήμης, των υποδειγμάτων της αγοράς και των εμπειριών άσκησης διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και συνδέονταν με τα δόγματα του οικονομικού ορθολογισμού[302], είχε την αξίωση ότι μέσω της εφαρμογής των αρχών του θα μπορούσε να διορθώσει τις αναποτελεσματικότητες του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου. Μάλιστα, πρότεινε την απομάκρυνση των μάνατζερ του δημοσίου τομέα από την ενασχόλησή τους για την άκαμπτη τήρηση των κανόνων λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, δίνοντάς τους *«ελευθερία για άσκηση μάνατζμεντ»*, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν με καλύτερο τρόπο τις ικανότητές τους και το ταλέντο τους, στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος αλλαγής[303]. Σύμφωνα με το Ν.Δ.Μ. οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα επιφορτίζονται με την αρμοδιότητα είτε να βρουν νέους και καινοτόμους τρόπους για την επίτευξη αποτελεσμάτων, είτε να ιδιωτικοποιήσουν αναποτελεσματικές λειτουργίες του δημοσίου τομέα. Επίσης, αναλαμβάνουν να κατευθύνουν την εφαρμογή των επιλεγόμενων δημοσίων πολιτικών και όχι να είναι αυτοί που θα τις υλοποιήσουν. Καλούνται, συνεπώς, να μην εμπλακούν οι ίδιοι στην παραγωγική διαδικασία, αλλά όπου είναι εφικτό να προσδιορίσουν προγράμματα που άλλοι θα αναλάβουν την υλοποίησή τους, μέσω της εσωτερικής και εξωτερικής ανάθεσης[304].

Οι πρώτοι υποστηρικτές της νέας κίνησης εντοπίζονται στο Η.Β., με πρωτεργάτη την πρωθυπουργό Margaret Thatcher (1979). Επίσης, εντοπίζονται στις πολιτείες των Η.Π.Α. (π.χ. Sunnyvale, California) που υπέφεραν από την οικονομική ύφεση της εποχής και τις συνεπαγόμενες φορολογικές επιβαρύνσεις. Σε αντίθεση με ότι συνέβη στις Η.Π.Α., όπου η νέα πρόταση αποτέλεσε μια ακαδημαϊκή πρόταση, στην Ευρώπη ήταν περισσότερο μια πολιτική πρόταση. Το νέο αυτό πρότυπο, το οποίο τουλάχιστον στα πρώτα βήματά του εμφανίστηκε συνδεδεμένο με συντηρητικές, νεοφιλελεύθερες

[299] Barzelay, M. (2001), Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Osborne, D., & Plastrik, P. (2000).
[300] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2000), p. 80.
[301] Η μηχανοποίηση της παραγωγής (*production engineering*) αντικατοπτρίζει την ολοκληρωμένη σχεδίαση και τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του όλου συστήματος παραγωγής, που γίνεται όλο και πιο περίπλοκο με την εμφάνιση των εξελιγμένων μορφών παραγωγής και της τεχνολογικής ανάπτυξης, το σχεδιασμό των μεθόδων παραγωγής και την άσκηση ελέγχου με στόχο τη επίτευξη της αποτελεσματικότητας (Hood, C. 1989).
[302] Βλ. Hood, C. (1989), Pollitt, C. (1993).
[303] Goldfinch, S. F. & Wallis, J.-L. (eds.) (2009), p. 1.
[304] Kaboolian, L. (1998), p. 190.

κυβερνήσεις[305], ήταν εμπνευσμένο από τις οικονομικές κρίσεις στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αλλά και από τις σύνθετες προκλήσεις του μεταπολεμικού κράτους πρόνοιας[306]. Η νέα αυτή ιδεολογία άσκησης δημόσιας διοίκησης, η οποία ήταν προσανατολισμένη στις αρχές λειτουργίας και διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα παραγωγής, απόκτησε πολύ γρήγορα χαρακτήρα διεθνούς τάσης. Αυτή η τάση αρχικά εκφράστηκε στις μεταρρυθμίσεις που προωθήθηκαν από τους εκφραστές του οικονομικού (νεο-)φιλελευθερισμού, την *Margaret Thatcher (1979)* και τον *Ronald Reagan (1980)*[307]. Το 1990 γίνεται αντιληπτή από τον *Pollitt C.* και σταδιακά αποτέλεσε το θεμέλιο του Ν.Δ.Μ., που υποστήριξε σθεναρά τα πρωτεία του μάνατζμεντ σε σχέση με τη γραφειοκρατία[308].

Οι πρώτες πρακτικές εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. εντοπίζονται σε αγγλοσαξονικές χώρες (Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία)[309], καθώς και σε διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., η Παγκόσμια Τράπεζα, το Δ.Ν.Τ.[310]. Στην ηπειρωτική Ευρώπη, η Ολλανδία υπήρξε η πρωτοπόρα χώρα που υιοθέτησε τα εργαλεία του Ν.Δ.Μ.[311]. Οι σκανδιναβικές χώρες ήταν επίσης ανοιχτές στην υιοθέτηση των εργαλείων που πρότεινε το νέο πρότυπο, παρ' όλο που δεν έθεσαν ως στόχο τους την μη κριτική υιοθέτηση των εργαλείων που είχαν με επιτυχία χρησιμοποιήσει οι αγγλοσαξονικές χώρες. Αντίθετα προσάρμοσαν τις νέες αυτές προτεινόμενες τεχνικές μάνατζμεντ στη βάση του δικού τους θεσμικού περιβάλλοντος[312]. Παρόμοια συμπεριφορά επέδειξαν και άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, όπως η Γαλλία[313], η Γερμανία[314], η Ιταλία[315] και η Ισπανία[316], άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε όχι.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η διεθνής ανταγωνιστικότητα, η πληροφοριακή και τεχνολογική έκρηξη, η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας, οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες και η αυξανόμενη διαρκώς δυσπιστία τους για την ικανότητα των κρατικών οργάνων να τις παρέχουν, έδρασαν καταλυτικά στην εδραίωση του Ν.Δ.Μ. και την εξάπλωση του σε παγκόσμιο επίπεδο[317]. Με ιδιαίτερα ταχείς ρυθμούς το Ν.Δ.Μ.[318] εισχώρησε και σε ορισμένα ασιατικά κράτη, διαδραματίζοντας ένα σπουδαίο ρόλο στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης πολλών αναπτυσσόμενων χωρών. Η μεταρρυθμιστική κίνηση του Ν.Δ.Μ. ενσωμάτωσε την αυξημένη ανάγκη για περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, καθώς και την απογοήτευση για τις αργές και αναποτελεσματικές γραφειοκρατικές πρακτικές[319]

[305] Mascarenhas, R.C. (1993), p. 319.
[306] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), p. 42. Βλ. επίσης Holmes, M. and Shad, D. (1995), Stewart, J. and Walsh, K. (1992).
[307] Βλ. Ascher, K. (1987), Farnham, D. and Horton, S. (1996c).
[308] Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), Garson, D. and Overman, S. (1983).
[309] Ειδικότερα στη Ν. Ζηλανδία η διοικητική μεταρρύθμιση με την εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. κατέλαβε όλους τους τομείς διοικητικής δράσης με βάση έναν τριετή στρατηγικό σχεδιασμό βασισμένο σε οικονομικές θεωρίες οργάνωσης και διακυβέρνησης. Βλ. OECD (1995), Pollitt, C. and Summa, H. (1997), Schick, A. (2001).
[310] Ridley, F.F. (1996a, b), Christensen, T. and Lægreid, P. (2007), pp. 4-5.
[311] Hemerijck, A., Huiskamp, R. and de Boer, R. (2002), Pollitt, C., van Thiel, S. and Homberg, V. (eds.) (2007).
[312] Goldfinch, S.F. and Wallis, J.-L. (eds.) (2009), Green-Pedersen, C. (2002), Lotz, J. (2006).
[313] Cole, A. And Jones, G. (2005), Wollmann, H. (2008).
[314] Reichard, Ch. (2003), Wollmann, H. (2000).
[315] Ongaro, E. (2009).
[316] Barzelay, M. and Gallego, R. (2010), Ongaro, E. (2009).
[317] Borins, S. (1995, p. 123), Ridley, F. (1996b, pp. 17-18),
[318] Βλ. Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), Garson, D. and Overman, S. (1983).
[319] Helmut et al. (eds) (2010), p. 1031.

και απεικονίστηκε ως το *νέο παράδειγμα* άσκησης δημόσιας διοίκησης, επηρεάζοντας τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα σε ολόκληρο τον κόσμο.

Αρκετοί μάνατζερ του δημοσίου τομέα ακολουθώντας τις αρχές του νέου αυτού παραδείγματος επιχείρησαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα μέσω εναλλακτικών μηχανισμών παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, βασισμένες στις οικονομικές θεωρίες και πρακτικές. Επικεντρώθηκαν στην λογοδοσία απέναντι στους πολίτες-πελάτες και στην υψηλή απόδοση, ανασυγκροτώντας τις γραφειοκρατικές δομές, επανασχεδιάζοντας τους στόχους και την αποστολή των δημοσίων οργανισμών, εξορθολογώντας τις παραγωγικές μεθόδους των οργανισμών και αποκεντρώνοντας τη διαδικασία λήψης αποφάσεων[320]. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις οι κυβερνήσεις και οι φορείς τους προχώρησαν επιτυχημένα σε ιδιωτικοποιήσεις δημοσίων οργανισμών, έθεσαν εξειδικευμένους ανώτερους δημοσίους λειτουργούς υπολόγους για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης αναφορικά με μετρήσιμους στόχους, ίδρυσαν νέες διαδικασίες για τη μέτρηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας και ανασχεδίασαν τα κλαδικά συστήματα, ώστε να αντανακλούν μια ισχυρότερη δέσμευση υπευθυνότητας και λογοδοσίας[321].

Συνοψίζοντας, το *νέο παράδειγμα* διοίκησης του δημοσίου τομέα έθετε τους ακόλουθους βασικούς άξονες διοικητικής μεταρρύθμισης[322]:

- *στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός* (στοχοθεσία), στο πλαίσιο που οι δημόσιες οργανώσεις νοούνται ως θεσμοί ανάπτυξης πολιτικών και όχι ως θεσμοί παροχής υπηρεσιών, παρακολούθηση της διοικητικής δράσης στη βάση στόχων και αποτελεσμάτων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενότητας στην κατεύθυνση της διοικητικής δράσης, τη δημιουργία αισθήματος πειθαρχίας, υπευθυνότητας και ορθολογικής δράσης, με παράλληλη μείωση της αβεβαιότητας και διευκόλυνση της διεξαγωγής ελέγχων[323],
- προσπάθειες να *επιβραδυνθεί ή να ανακοπεί η μεγέθυνση του κράτους*, σε όρους δημοσίων δαπανών και προσωπικού του δημοσίου τομέα[324],
- *διοίκηση μέσω στόχων* (Management By Objectives – MBO)[325],
- *διοίκηση ολικής ποιότητας*, η οποία στοχεύει στην αξιοπιστία, στην ακεραιότητα και στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών[326],

---

[320] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011), p. 13.

[321] Barzelay, M. (2001), Boston et al (1996), Politt, C. and Bouckaert, G. (2000), Schillemans, T. (2015). Το Γενικό Λογιστήριο των Η.Π.Α. ήταν ο πρώτος δημόσιος οργανισμός που υιοθέτησε χρηματοοικονομικές και ποιοτικές (μη χρηματοοικονομικές) μετρήσεις στις κυβερνητικές υπηρεσίες το 1980.

[322] Lynn, L.E. (1998a), p. 109. Βλ. επίσης Aucoin, P. (1995), Batley, R. and Stoker, G. (1991).

[323] Βλ. Joyce, P. (1999), p.22. Η στοχοθεσία αποτελεί μία πολυσήμαντη λειτουργία στα πλαίσια του στρατηγικού προγραμματισμού. Αποτελεί βασική συνιστώσα της ορθολογικής διοίκησης, καθώς οι οργανώσεις αποτελούν έλλογες κατασκευές προσανατολισμένες στην επίτευξη ορισμένων σκοπών και στόχων. Όπως ορίζει ο Ansoff: *«η πεμπτουσία της διοίκησης συνίσταται ακριβώς στην ενεργητική διαδικασία προσδιορισμού και καθοδήγησης ενός συνόλου ενεργειών για την επίτευξη ορισμένων στόχων»*, στο Μακρυδημήτρης, Α. (1988), σελ. 288.

[324] Βλ. Alonso, J.M., Clifton, J. and Díaz-Fuentes, D. (2015), Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. and Galende, J. (2009).

[325] Antoni, C. (2005), Kristiansen, M.B. (2015), Migliore, R.H. and Gunn, B. J. (1995).

[326] Οι αξίες της ανταποκριτικότητας, της συνολικότητας και της συμμετοχής που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι απολύτως συμβατές και εξασφαλίζουν με τον καλύτερο τρόπο τις βασικές παραμέτρους νομιμοποίησης της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, δηλαδή την ισότητα των ευκαιριών, την παραγωγικότητα, την προστασία των αδυνάτων και την προστασία του γενικού συμφέροντος (Τσέκος, Θ. 1994). Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στον δημόσιο τομέα έχει

- *διοίκηση αποτελεσμάτων*, με την υλοποίηση προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών προς του πολίτες με στόχο την αποτελεσματικότητα, τη μεγαλύτερη εστίαση στα αποτελέσματα και στη σχέση τιμής και απόδοσης (μετατόπιση από την έμφαση στην ανάπτυξη και στην επένδυση προς την περικοπή του κόστους και την αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων),
- *ποιοτική και οικονομική αποτελεσματικότητα*,
- *μέτρηση συγκριτικής προτυποποίησης* (benchmarking) και έλεγχο επίτευξης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων μέσα από τη διαδικασία συγκεκριμενοποίησης των στόχων, μέτρησης και ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων και κριτικής ανάλυσης των χρηματοοικονομικών πόρων,
- *κατάρτιση προϋπολογισμού* και μισθοδοτικών καταστάσεων με βάση δείκτες απόδοσης (παροχή κινήτρων απόδοσης),
- *αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων*, μεταβίβασή τους στα κατώτερα κλιμάκια και αύξηση της ευελιξίας της διοίκησης στη διαμόρφωση στρατηγικής,
- *ενίσχυση της υπευθυνότητας και του ελέγχου*, διασφάλιση της ποιότητας (υποχρέωση λογοδοσίας και σύνδεση αμοιβών και απόδοσης, μετατόπιση από την έμφαση στη χάραξη πολιτικής προς την επικέντρωση σε μετρήσιμα πρότυπα απόδοσης και ατομική λογοδοσία για τις εκροές),
- βελτίωση της διοίκησης και εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού,
- *χρήση των νέων τεχνολογιών* (αναβάθμιση τεχνολογίας πληροφόρησης με τη χρήση νέων τεχνολογιών) και *ηλεκτρονική διακυβέρνηση*, με την αντικατάσταση χρονοβόρων διαδικασιών με απλούστερες και ταχύτερες στο πλαίσιο της χρήσης του διαδικτύου,
- *επιχειρησιακή αναδιάρθρωση* (αλλαγή οργανωτικών δομών), με στόχο την απομάκρυνση από την παραδοσιακή γραφειοκρατία προς τη δημιουργία χαλαρά συνδεδεμένων ημι-ανεξάρτητων οργανωσιακών μονάδων με αποκεντρωμένη επιχειρησιακή ευθύνη, αποσκοπώντας στη δημιουργία μονάδων περισσότερο ευαισθητοποιημένων στις απαιτήσεις των πολιτών και περισσότερο υπεύθυνων για τα αποτελέσματα,
- *έλλειψη κάθετης ιεραρχίας*, με την ιεραρχία να διαμορφώνεται δικτυακά και η αρμοδιότητα λήψης των αποφάσεων να επικεντρώνεται σε ένα σημείο (one stop),
- *κανονιστική μεταρρύθμιση*, με την έννοια της δομικής αναδιάρθρωσης και βελτίωση της ποιότητας της νομοθεσίας (better regulation), μέσω της κωδικοποίησης της νομοθεσίας και των κανονιστικών πράξεων, έτσι ώστε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών,
- *βελτίωσης ποιότητας* στις παρεχόμενες υπηρεσίες[327],
- *εξωστρέφεια-ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας*, προσανατολισμός προς τον πολίτη-πελάτη (παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών, ο πολίτης-λήπτης της υπηρεσίας θεωρείται πελάτης και αντιμετωπίζεται με αυτόν τον τρόπο) και τον υπάλληλο-παράγοντα και συντελεστή της παραγωγής,

---

ως αποτέλεσμα την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία των δημόσιων οργανώσεων (Oakland, J.S. 1993).

[327] Η *ποιότητα* ως έννοια ορίζεται σε αναφορά με το βαθμό ικανοποίησης συγκεκριμένων και προσδιορισμένων αναγκών των πολιτών και σχετίζεται με τον τρόπο που οι πολίτες τη βιώνουν ως εμπειρία από την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών, βλ. Buzzel, R. and Gale, B. (1987).

- *ενδυνάμωση των λειτουργιών καθοδήγησης* για την ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών και της πολιτικής που επιλέγεται,
- *εισαγωγή του ανταγωνισμού και άλλων στοιχείων της αγοράς* (μεγαλύτερος ανταγωνισμός στην παροχή των υπηρεσιών με την εισαγωγή κινήτρων όπως λαμβάνει χώρα στην ελεύθερη αγορά, αναφορικά με τη χρηματοδότηση και την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, π.χ. ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, δημιουργία εσωτερικών αγορών και λειτουργία μηχανισμών που σχετίζονται με τη σύναψη συμβολαίων),
- *αλλαγή της σχέσεως ανάμεσα στην κυβέρνηση και τη διοίκηση*, που αναλαμβάνει την υλοποίηση των κυβερνητικών αποφάσεων για την παροχή δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών, και τέλος
- *διεπιστημονικότητα*, με πλήθος επιστήμες να υποστηρίζουν τη λειτουργία του νέου υποδείγματος, όπως οι Οικονομικές Επιστήμες, η Νομική Επιστήμη, η Ψυχολογία, η Πολιτική Επιστήμη, η Κοινωνιολογία κ.α.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, τα βασικά γνωρίσματα του Ν.Δ.Μ. συνοψίζονται ως εξής[328]:

- μεγάλη βαρύτητα στη *μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού* (η επίδοση παρουσιάζεται ως άθροισμα της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, ενώ οι μετρήσεις εστιάζουν λιγότερο στις προσφερόμενες υπηρεσίες και περισσότερο στην επίδραση των υπηρεσιών στους πολίτες) καθώς και στη διαχείριση της απόδοσης[329],
- υιοθέτηση *ευέλικτων οργανωτικών σχημάτων*[330],
- διασύνδεση του *συστήματος αμοιβών* με Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης (Performane Related Pay/PRP)[331],
- διοίκηση του *ανθρώπινου δυναμικού* (π.χ. σύναψη συμβολαίων στοχοθεσίας)[332],
- *προσανατολισμός στον πολίτη* ως πελάτη/χρήστη των υπηρεσιών.

Η προαναφερθείσα μεταρρυθμιστική ατζέντα δεν εφαρμόστηκε με ένα ομοιόμορφο τρόπο σε όλες τις χώρες που επιδίωξαν την υιοθέτησή της. Το Η.Β. και η Ν. Ζηλανδία συχνά περιγράφονται ως οι πρωτοπόρες χώρες στην εφαρμογή της. Συγκεκριμένα, οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στη Ν. Ζηλανδία ξεκίνησαν στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ως αποτέλεσμα της στασιμότητας της οικονομίας και της αδυναμίας των κυβερνήσεων να διατηρήσουν τις υψηλές κοινωνικές παροχές και την πρόσθετη οικονομική στήριξη προς τα ασθενέστερα κοινωνικά στρώματα. Οι μεταρρυθμίσεις βασίστηκαν σε μια *«από τα πάνω προς τα κάτω»* προσέγγιση που επιζητούσε την ιδιωτικοποίηση τμήματος των δημοσίων υπηρεσιών, όπου αυτό ήταν εφικτό, την υποκατάσταση των γραφειοκρατικών εντολών από την παροχή κινήτρων σε

[328] Pollitt, C. and Dan, S. (2013).
[329] Government Accountability Office (2007), STRATEGIC PLAN 2007 – 2012 (στο δικτυακό τόπο www.gao.gov/sp/d071sp.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016). Επίσης, σχετικά με το στόχο για βελτίωση της απόδοσης βλ. Hood, C. (1991, 2007), Peckham, S., Exworthy, M., Greener, I. and Powell, M. (2005), Perry, J.L. and Kraemer, K.L. (eds.) (1983).
[330] Βλ. σχετικά Christensen, T. and Lægreid, P. (2004), Compasson, D. (2000), Golubova, E.(2010), Hood, C. (1991, 2007), Peckham, S., Exworthy, M., Greener, I. and Powell, M. (2005).
[331] Βλ. σχετικά Andersen, L. and Pallesen, T. (2008), Brunetta, R. (2009), Cardona, F. (2007), Danziger, J.N. and Andersen, K.V. (2002), Emery, Y. (2004), Emery, Y. and Giauque, D. (2001), Ketelaar, A., Manning, N. and Turkisch, E. (2007), Linder, V. (2011), Marsden, D. (2004).
[332] Βλ. σχετικά Brandt, T. and Schulten, T. (2008), Cepiku, D. and Meneguzzo, M. (2008, 2011), Clifton, J. and Díaz-Fuentes, D (2010), De Vischer, C., Hondeghem, A., Montuelle, C. and Van Dorpe, K. (2011), Diefenbach, T. (2009), Linder, V. (2011).

όρους της οικονομίας της αγοράς και την εστίαση όχι τόσο στις εισροές, αλλά στα παραγόμενα προϊόντα, στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στα αποτελέσματα[333]. Οι βασικές αρχές που εξέφρασαν το νέο υπόδειγμα διοίκησης φαίνονταν να υποστηρίζουν ότι το κράτος θα εμπλέκεται με δραστηριότητες που κανένας άλλος φορέας, ιδιωτικός, μη κερδοσκοπικός ή εθελοντικός, δεν θα μπορούσε να διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά και ότι ο δημόσιος τομέας θα οργανώνεται όπου είναι δυνατό σύμφωνα με μια ιδιωτική επιχείρηση[334]. Επίσης, η πολιτική εξουσία επέτρεψε στους μάνατζερ του δημοσίου τομέα να συνεργαστούν και να ελέγξουν τους υπαλλήλους, υιοθετώντας συστήματα επικεντρωμένα στην απόδοση και στα αποτελέσματα. Η Ν. Ζηλανδία κατόρθωσε μέσα από αυτές τις μεταρρυθμίσεις να μετασχηματίσει το δημόσιο μάνατζμεντ στη χώρα και να βελτιώσει αισθητά την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα[335].

Στη Μ.Β. οι μεταρρυθμίσεις στο δημοσίου τομέα στη βάση των αρχών του Ν.Δ.Μ. προγραμματίστηκαν από το νέο-συντηρητικό κόμμα της Margaret Thatcher με βασικό στόχο τη μείωση του μεγέθους του κράτους. Οι πρωταρχικοί επιμέρους στόχοι ήταν ο περιορισμός του κόστους, η εστίαση σε επιτυχημένες πρακτικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα παραγωγής, η αναγνώριση συγκεκριμένων κέντρων ευθύνης, η συσχέτιση του κόστους με τα παραγόμενα αποτελέσματα και η τοποθέτηση μάνατζερ υπευθύνων για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων. Η βρετανική εκδοχή του Ν.Δ.Μ. εκφράζονταν από τη βασική οικονομική παραδοχή ότι το κράτος υπέφερε από τη μονοπωλιακή κατάσταση που το χαρακτήριζε, το υψηλό συναλλακτικό κόστος, και τα προβλήματα πληροφόρησης που προκαλούσαν πλήθος αναποτελεσματικοτήτων. Με την ενσωμάτωση στοιχείων ανταγωνισμού και κινήτρων στη βάση της οικονομίας της αγοράς οι μεταρρυθμιστές ευελπιστούσαν ότι θα πετύχαιναν τον περιορισμό του μεγέθους του δημοσίου τομέα, τη μείωση του κόστους λειτουργίας του και τη βελτίωση της απόδοσής του[336]. Αντίστοιχα, πολλές χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης επεδίωξαν να ενσωματώσουν στα μεταρρυθμιστικά τους προγράμματα εργαλεία που πρότεινε το Ν.Δ.Μ., προσπαθώντας να μην παρεκκλίνουν από τα πρότυπα της νομικής, πολιτικής και θεσμικής τους παράδοσης[337].

Το Ν.Δ.Μ. συχνά συγχέεται με το κίνημα της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* (*New Public Administration)* που έκανε την εμφάνισή του στις Η.Π.Α. στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970[338]. Αν και στην πράξη είναι δύσκολο να αμφισβητηθεί η ύπαρξη ορισμένων κοινών χαρακτηριστικών στοιχείων ανάμεσα στα δύο υποδείγματα, οι κεντρικές θέσεις τους είναι κατά βάση διαφορετικές. Συγκεκριμένα, η κύρια ώθηση του κινήματος της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* ήταν να θέσει την ακαδημαϊκή δημόσια διοίκηση σε συσχετισμό με μία ριζοσπαστική ατζέντα υπέρμαχο της ισονομίας, που είχε μεγάλη επιρροή στα πανεπιστημιακά ιδρύματα των Η.Π.Α. εκείνη την περίοδο. Αντίθετα, το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., που έκανε την εμφάνισή του περίπου μια δεκαετία αργότερα, πρότεινε ένα διαφορετικό είδος άσκησης δημόσιας διοίκησης, το οποίο δυνητικά θα μπορούσε να βελτιώσει την ποιότητα και την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

[333] Kettl, D. (2000), p. 8.
[334] Boston, J., Martin, J., Pallot, J., and Walsh, P. (1996), pp. 4-6.
[335] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011), p. 15.
[336] Kettl, D. (2000), p. 14.
[337] Αναφορικά με πρόσφατες επιστημονικές έρευνες για το Ν.Δ.Μ. σε χώρες πέραν από το Η.Β, τη Νέα Ζηλανδία και τις Η.Π.Α. βλ. Aoki, N. (2015), Lynn, L. (2006), Cepiku, D. and Meneguzzo, M. (2011), Pollitt, C., van Thiel, S. and Homberg, V. (eds.) (2007), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), Ramesh, M. Araral, E. and Wu, Xun (2010).
[338] Marini, F. (1971).

Αναμφισβήτητα, η θεωρητική βάση του Ν.Δ.Μ. βρίσκεται στο παρελθόν και θεμελιώνεται στη βάση των ακόλουθων θεωριών:

1. της θεωρίας περί *«γενικής διαχείρισης»* (generic managerialism)[339], η οποία επηρέασε σημαντικά το σχηματισμό του μεταρρυθμιστικού προτύπου του Ν.Δ.Μ., και
2. της θεωρίας περί *«αποτυχίας της κυβέρνησης»* (government failure)[340].

Βέβαια, στη δόμηση του Ν.Δ.Μ. επέδρασαν σημαντικά και οι εξελίξεις σε άλλους επιστημονικούς κλάδους[341], όπως η θεωρία περί *«κοινωνικού κεφαλαίου»* (social capital theory)[342] και η έννοια των *«δικτύων»* (networks) και του *«συντονισμού»* (co-ordination)[343]. Συνεπώς, οι πηγές των αρχών του Ν.Δ.Μ. θα μπορούσαν να αναζητηθούν σε πολλές διαφορετικές θεωρίες και επιστημονικούς κλάδους[344]. Ως ένα συνονθύλευμα πολλών θεωριών, το νέο πρότυπο διαδόθηκε με ραγδαίους ρυθμούς σε ολόκληρο τον κόσμο[345], δίνοντας ώθηση για μεταρρυθμίσεις και διαρθρωτικές αλλαγές στους δημόσιους τομείς πολλών χωρών[346].

Στην παρούσα μελέτη δεν θα αναλυθούν διεξοδικά οι βάσεις του νέου αυτού υποδείγματος, διότι η ανάλυση αυτή ξεπερνάει τους ερευνητικούς στόχους. Θα εστιάσουμε, όμως, κυρίως στο γεγονός ότι το Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε μια παγκόσμια μεταρρυθμιστική κίνηση, μια επιστημονική σχολή στο χώρο της διοίκησης του δημοσίου τομέα, η οποία επικράτησε στο παγκόσμιο στερέωμα τουλάχιστον για τρεις δεκαετίες. Υπήρξε μία κίνηση ευρέως διαδεδομένη, εμπνευσμένη από τον συντηρητισμό, τις νέο-φιλελεύθερες οικονομικές ιδεολογίες[347] και από πλήθος οικονομικών θεωριών και κανονιστικών αρχών, η οποία έδωσε μεγάλη βαρύτητα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα προς τους πολίτες[348]. Το διοικητικό πρότυπο του Ν.Δ.Μ. άσκησε σημαντική επίδραση στον τριτογενή, κυρίως, τομέα της παραγωγής, δεδομένου ότι άλλαξε αξιοσημείωτα το ρόλο και τις λειτουργίες του δημοσίου τομέα, μεταφέροντας πολυάριθμα καθήκοντα από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής, εμπορευματοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τις σχέσεις ανάμεσα στο δημόσιο τομέα και την ιδιωτική σφαίρα παραγωγής[349].

---

[339] Στη διοικητική θεωρία έχει επικρατήσει ο όρος *«managerialism»* να αναφέρεται σε εκείνα τα διοικητικά συστήματα που διακρίνονται για την επικράτηση των διαχειριστικών τεχνικών, μεθόδων και λύσεων. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση υπάρχει μικρή διαφορά ανάμεσα στον τρόπο διοίκησης ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού οργανισμού. Οι επιδόσεις όλων των οργανισμών μπορούν να βελτιστοποιηθούν με την εφαρμογή των επιδεξιοτήτων του μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα παραγωγής και της θεωρίας του. Βλ. Ayers, D.F. (2014), Greer, P. (1994), Tight, M. (2014), Wallis, J. and Dollery, B.E. (1999).

[340] Βλ. σχετικά Dolfsma, W. (2011), Fike, R. and Gwartney, J. (2015), Haapanen, M., Lenihan, H. and Mariani, M. (2014).

[341] Βλ. Hood, C. (1998), Peters, B.G. (1996), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).

[342] Quibria, M.G. (2003).

[343] Pollitt, C. (2003).

[344] Dunsire, A. (1995), p. 21.

[345] Czarniawska, B. and Sevón, G. (eds) (1996), Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977), Scott, W.R. (1995).

[346] DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991).

[347] Deakin, N. and Walsh, K. (1996), Mascarenhas, R.C. (1993, p. 319), Pollitt, C. (1993b).

[348] Christensen, T. and Lægreid, P. (2007), p. 4.

[349] Σχετικά με τις ιδιωτικοποιήσεις και την ανάθεση εργασιών από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα βλ. Gantman, S. (2011), Peter, S., De Bruijn, E.J. and Rwegasira, K. (2010), Sullivan, W.E. and Ngwenyama, O.K. (2005), Zafra-Gómez, J.L., López-Hernández, A.M., Plata-Díaz, A.M. and Garrido-Rodríguez, I.C. (2016).

Με τον πάροδο των χρόνων και την είσοδο στον 21ο αι. ο ενθουσιασμός για το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., ως ενός ικανοποιητικού διοικητικού μοντέλου οργάνωσης του δημοσίου τομέα, περιορίστηκε. Νέες έννοιες, οι οποίες μερικώς αναμείχθηκαν με αυτές που αρχικά δόμησαν το μεταρρυθμιστικό πρότυπο του Ν.Δ.Μ., όπως η *Δημόσια Διακυβέρνηση*, η *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση* και η *Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση* αναδύθηκαν, προσφέροντας στην ακαδημαϊκή κοινότητα τροφή και νέα επιχειρηματολογία για αμφισβήτηση του *«παλιού»* και επιστημονική έρευνα για το καθετί *«καινούριο»*.

2.5.2 Οι θεωρητικές βάσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Το Ν.Δ.Μ. γίνεται περισσότερο αντιληπτό σε όρους πρακτικών προσπαθειών που ανελήφθησαν από τις κυβερνήσεις πολλών χωρών σε ολόκληρο τον κόσμο με στόχο την αναμόρφωση των κρατικών δομών και λειτουργιών. Η θεωρητική του αιτιολόγηση πραγματοποιήθηκε στη βάση διαφόρων θεωριών, ενώ στηρίχθηκε κυρίως στις αρχές της οικονομικής θεωρίας (οικονομία της αγοράς, θεωρία κόστους-οφέλους, ορθολογικά μοντέλα επιλογής κ.α.) σε τέτοιο βαθμό και έκταση που αποτελεί αξιοσημείωτο φαινόμενο στην ιστορία της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης[350]. Το Ν.Δ.Μ. που αναπτύχθηκε τις δεκαετίες του 1980 και 1990, ως μια αντιπρόταση στο γραφειοκρατικό υπόδειγμα διοίκησης, δομήθηκε στη βάση διαφορετικών πηγών, ιδεών και θεωριών, που περιλαμβάνουν τουλάχιστον τρεις (3) διακριτές αναλυτικές παραδόσεις:

- τη *διοικητική-διαχειριστική σχολή* (managerialist tradition)[351],
- την παράδοση των *νέων θεσμικών οικονομικών* (new institutional economics)[352] ή των *νέων οικονομικών των οργανισμών* (new economics of organizations)[353], με τις ποικίλες επιμέρους θεωρίες που τις απαρτίζουν, όπως η *θεωρία παιγνίων* (agency theory), η *οικονομική θεωρία συναλλακτικού κόστους* (transaction cost economics) και η *συγκριτική θεσμική ανάλυση* (comparative institutional analysis)[354],
- τη θεωρία της *δημόσιας επιλογής* (public choice theory)[355] ή της θεωρίας της *ορθολογικής επιλογής* (rational choice theory)[356].

[350] Goldfinch, S. and Wallis, J.- L. (2009), p. 11.
[351] Wallis, J. and Dollery, B.E. (1999). Βλ. επίσης Aucoin, P. (1990), pp. 115-137, De Vita, G. and Case, P. (2016), Rowlinson, M., Toms, S. and Wilson, J.F. (2007).
[352] Caballero, G. and Soto-Oñate, D. (2015), Maucourant, J. (2012), Tamanaha, B.Z. (2015).
[353] Βλ. σχετικά Doleys, T.J. (2000).
[354] Downs, A. (1957), Tullock, G. (1965), Niskanen, W.A. (1971).
[355] Η *θεωρία της δημόσιας επιλογής* έχει τη βάση της στο έργο του *Black, D. (1948)*, ο οποίος όρισε τις βασικές έννοιες για τη δημιουργία της θεωρίας του μέσου ψηφοφόρου. Θεμελιωτές της θεωρίας θεωρούνται οι *Buchanan, J.M., and Tullock, G. (1962)* με το σύγγραμμά τους *"The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy"*. Η *θεωρία της δημόσιας επιλογής* (βλ. επίσης Downs A., 1957) αποτελεί κλάδο του πλέον επιτυχημένου μεταπολεμικά επιστημονικού παραδείγματος στο χώρο των κοινωνικών επιστημών, δηλαδή της *Θεωρίας της Ορθολογικής Επιλογής* (Rational Choice Theory) (βλ. Foka-Kavalieraki, Y. and Hatzis, A.N., 2011) και εισάγει ουσιαστικά τη χρήση των εννοιών της *μικροοικονομικής θεωρίας*, της *θεωρίας παιγνίων* και της *θεωρίας αποφάσεων* στη μελέτη των πολιτικών, οικονομικών, δικαιϊκών και κοινωνικών θεσμών. Ουσιαστικά, η σχολή της *ορθολογικής επιλογής*, η οποία αποτελεί εξέλιξη του μεθοδολογικού ατομικισμού στις κοινωνικές επιστήμες, επικεντρώνει την έρευνά της στη διαδικασία της επιλογής (ατομικής ή συλλογικής) μεταξύ εναλλακτικών

Επιπρόσθετα, το Ν.Δ.Μ. επηρεάστηκε από μια ευρεία ιδεολογική κίνηση γνωστή ως *νεοφιλελευθερισμός* (neo-liberalism), καθώς και αναδυόμενα πεδία της νομικής και οικονομικής επιστήμης, που κυριάρχησαν στην άσκηση δημόσιας και οικονομικής πολιτικής κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και 1990[357].

Το 1957 ο *Simon H.A. (1957)* ανέπτυξε το *ορθολογικό μοντέλο διοικητικής συμπεριφοράς* (rational administrative behavior model). Με βάση αυτό η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μια οργάνωση αποτελούσε το κεντρικό σημείο της διοίκησης και σχετίζονταν στενά με τη λογική και τη ψυχολογία της ανθρώπινης επιλογής[358]. Στη βάση αυτού του υποδείγματος συμπεριφοράς έκανε την εμφάνισή της μια νέα προσέγγιση, η οποία ονομάστηκε «*θεωρία της δημόσιας επιλογής*» (public choice theory). Η θεωρία αυτή αποτέλεσε μια ενδιαφέρουσα γέφυρα ανάμεσα στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση και το Ν.Δ.Μ. Στην ουσία, από κοινού με τη *θεωρία παιγνίων* (agency theory), πρότειναν ένα υπόδειγμα διαχείρισης των δημοσίων υποθέσεων, παρέχοντας παράλληλα ένα επιστημονικό πλαίσιο για τον περιορισμό του μεγέθους του κράτους και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του[359].

Η *θεωρία της δημόσιας επιλογής* αντιλαμβάνονταν την έννοια της δημόσιας διοίκησης από την οπτική γωνία των αγορών και των καταναλωτών. Η σχέση της θεωρίας με την *ορθολογική επιλογή* υποδηλώνει ακριβώς μια επιλογή αξιών και περισσότερο συχνά μια δέσμευση αύξησης της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας[360]. Στη βάση αυτής της θεωρίας το Ν.Δ.Μ. έδωσε έμφαση στις αξίες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, εστίασε στον περιορισμό της σπατάλης, καθώς και στην κατάλληλη αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών για την αποτελεσματική επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων[361]. Αν και η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε σε μια χρονική περίοδο που συνδέεται περισσότερο με την καθιέρωση του υποδείγματος της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης, απέκτησε ιδιαίτερη σημασία

δυνατοτήτων, κάτω από περιορισμούς (συνήθως του περιορισμού της ανεπάρκειας-scarcity, δηλαδή της μη αφθονίας). Ξεκινώντας από το αξίωμα πως ο μέσος άνθρωπος συμπεριφέρεται ορθολογικά, δηλαδή επιλέγει να δράσει με γνώμονα την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των σκοπών του, εγωιστικών αλλά και αλτρουιστικών, η θεωρία καταλήγει σε πορίσματα, τα οποία κατά κανόνα επαληθεύονται από την εμπειρική έρευνα. Σύμφωνα με τη *θεωρία της ορθολογικής επιλογής*, το άτομο δρα, στις περισσότερες περιπτώσεις, με βάση τη λογική και το ίδιο αποτελεί τον καλύτερο κριτή του συμφέροντός του, το οποίο επιδιώκει με τις περισσότερες πράξεις του. Η επιλογή αυτή με ορθολογικά κριτήρια έχει συνήθως σκοπό να πετύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με το λιγότερο δυνατό κόστος σε έναν κόσμο όπου οι πόροι δεν είναι ανεξάντλητοι και όλες οι πράξεις έχουν κάποιο κόστος. Βλ. σχετικά Neumann, O. and Ritz, A. (2015).

[356] Βλ. Hoffman, T. (2015), Foka-Kavalieraki, Y. and Hatzis, A.N. (2011), Quackenbush, S. (2004).

[357] Οι πολιτικές εξελίξεις σε πολλές δημοκρατικές χώρες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 σηματοδοτήθηκαν από την επικράτηση του νεοφιλελευθερισμού και την επέκταση των ιδεών των βασικών υποστηρικτών του νέου κινήματος, Friedman Milton και Friedrich von Hayek. Η τάση αυτή ήταν κυρίως εμφανής στην M.B. και στις Η.Π.Α., καθώς επίσης και με μικρότερη ένταση στην Αυστραλία και στη Ν. Ζηλανδία. Πέρα από την υιοθέτηση από εθνικά κράτη, οι νεοφιλελεύθερες ιδέες έγιναν αποδεκτές και από διεθνείς οργανισμούς, όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τον OECD και την Παγκόσμια Τράπεζα. Βλ. σχετικά Clavé, F. (2015).

[358] Simon H. (1957), pp. xlv-xlvi.

[359] Boston, et al. (1996), p. 16.

[360] Η παραγωγικότητα (productivity) ορίζεται ως ο λόγος της εκροής προς την εισροή (ανά μονάδα) και συνδέεται μέσω των εισροών-εκροών με την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα, ασκώντας μεγάλη επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης. Σχετικά με την έννοια της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα βλ. Creel, J. and Poilon, G. (2008), Maroto-Sánchez, A. (2012).

[361] Πρόκειται για τα 3Es (economy, efficiency and effectiveness), βλ. σχετικά Καρκατσούλης, Π. (2004), σ. 91. Για περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με τις αξίες στις οποίες δομείται η *θεωρία της δημόσιας επιλογής* βλ. Hood, C. (1991), Hood, C. and Jackson, M. (1991).

αργότερα, αποτελώντας βασική θεωρητική βάση για το Ν.Δ.Μ.[362]. Η θεωρία αυτή περιελάβανε τη χρήση οικονομικών υποδειγμάτων και προσεγγίσεων σε πεδία μη εμπορικά, που δεν σχετίζονταν άμεσα με την οικονομία της αγοράς, όπως κυρίως το κράτος, η κυβέρνηση και η πολιτική επιστήμη, έτσι ώστε να παράσχει δομές και ερεθίσματα που θα καθοδηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά[363].

Σύμφωνα με τη *θεωρία της διαχείρισης* (managerialism), η αποδοτικότητα των οργανισμών του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα εξαρτάται από την ποιότητα και τον επαγγελματισμό των μάνατζερ. Μάλιστα ο *Pollitt (1993)* υπογράμμισε ότι η *θεωρία της διαχείρισης* συνδέει την κοινωνική πρόοδο με την συντονισμένη προσπάθεια των μάνατζερ για αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας[364].

Ακολούθως, παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.1 οι βασικές υποθέσεις και αρχές του Ν.Δ.Μ. σε συνάρτηση με τις θεωρίες που αποτέλεσαν τη θεωρητική βάση για αυτές τις παραδοχές:

Πίνακας 2.1 Θεωρητικές βάσεις των υποθέσεων, των αρχών και δογμάτων του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)

Παραδοχές και αρχές Ν.Δ.Μ.	Θεωρίες που προσέφεραν θεωρητική βάση στο Ν.Δ.Μ.
1. Η πεποίθηση ότι, τουλάχιστον από την πλευρά του μάνατζμεντ, οι διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα δεν είναι σε γενικές γραμμές σημαντικές. Ως εκ τούτου, οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί μπορούν και θα έπρεπε να αποτελούν αντικείμενο διαχείρισης περίπου στην ίδια βάση.	Θεωρία Διαχείρισης (managerialism)
2. Μετατόπιση της έμφασης από την υπευθυνότητα για τις διαδικασίες στη λογοδοσία για τα αποτελέσματα (π.χ. ποσοτικοποίηση των στόχων απόδοσης, αποτίμηση του αποτελέσματος και μέτρηση της απόδοσης).	Θεωρία Διαχείρισης (managerialism) και θεωρία παιγνίων (agency theory)
3. Προτίμηση για λογοδοσία σε ευθεία γραμμή.	Θεωρία Διαχείρισης (managerialism) και θεωρία παιγνίων (agency theory)
4. Έμφαση στο μάνατζμεντ περισσότερο από ότι στην πολιτική (μεγαλύτερη βαρύτητα σε γενικές δεξιότητες άσκησης μάνατζμεντ).	Θεωρία Διαχείρισης (managerialism)
5. Προτίμηση για μεταβίβαση υπευθυνοτήτων και ελέγχου μάνατζμεντ, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των μηχανισμών βελτιωμένης ανταπόκρισης, ελέγχου και λογοδοσίας.	Νεοφιλελευθερισμός (neoliberalism) και ορισμένα στοιχεία από τη θεωρία δημόσιας επιλογής (public choice theory). Η θεωρία παιγνίων (agency theory) και τα οικονομικά συναλλακτικού κόστους (transaction cost economics) αναφέρονται σε σχέση με το σχεδιασμό μηχανισμών σύναψης συμβολαίων και λογοδοσίας.
6. Προτίμηση για οργανισμούς ενός σκοπού, σε σχέση με μεγάλους οργανισμούς, πολλών διαφορετικών σκοπών.	Νεοφιλελευθερισμός (neoliberalism) - Θεωρία

[362] Αναφορικά με τη *θεωρία της δημόσιας επιλογής* (public choice theory) και τις υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκε βλ. Dunleavy, P. (1991, p. 3), Ostrom, V. and Ostrom, E. (1971, p. 207.).
[363] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011), p. 10. Αναφορικά με την κριτική που ασκήθηκε στην θεωρία του Simon, H. (1957), που ήταν εφαρμόσιμη και στην μεταγενέστερη θεωρία της δημόσιας επιλογής βλ. Dahl, R. (1947).
[364] Pollitt (1993), pp. 1-3. Βλ. επίσης Lynn, L. (2006).

Συνεπώς, άσκηση πολιτικής διαχωρισμού, συμπεριλαμβανομένου της διάκρισης μεταξύ εμπορικών και μη εμπορικών λειτουργιών, διαχωρισμός λειτουργιών άσκησης πολιτικής, ρύθμισης λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών, καθώς και διάσπαση των τμημάτων πολλών αρμοδιοτήτων.	Διαχείρισης (managerialism) και ορισμένα στοιχεία από τη θεωρία δημόσιας επιλογής (public choice theory).
7. Προτίμηση σε ανεξάρτητη δημόσια γραφειοκρατία (agencies), σε σχέση με την κλασική δημόσια γραφειοκρατία (ministerial departments).	Θεωρία Διαχείρισης (managerialism). Θεωρία παιγνίων (agency theory) και τα οικονομικά συναλλακτικού κόστους (transaction cost economics) επηρεάζουν επίσης, αλλά αιτιολογούν τη διατήρηση σε ορισμένες περιπτώσεις ενδο-επιχειρησιακών τμημάτων (ministerial departments).
8. Προτίμηση στην ιδιωτική σε σχέση με τη δημόσια ιδιοκτησία και συνεπώς υποστήριξη των ιδιωτικοποιήσεων και της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών.	Νεοφιλελευθερισμός (neoliberalism) - θεωρία δημόσιας επιλογής (public choice theory) - θεωρία παιγνίων (agency theory) και οικονομικά συναλλακτικού κόστους (transaction cost economics)
9. Προτίμηση στους κλασικούς, σε σχέση με τους σχεσιακούς, τρόπους ανάθεσης αρμοδιοτήτων και συνεπώς μια μετατόπιση από τα μακροπρόθεσμα και γενικότερα τα συμβόλαια χαμηλής εξειδίκευσης σε βραχυπρόθεσμα και πολύ περισσότερο λεπτομερή συμβόλαια.	Θεωρία παιγνίων (agency theory) και οικονομικά συναλλακτικού κόστους (transaction cost economics). Και οι δύο προσεγγίσεις αιτιολογούν την υποστήριξη σχεσιακών συμβολαίων σε ορισμένες περιπτώσεις (relational contracts).
10. Προτίμηση σε ανάθεση αρμοδιοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες σε σχέση με την παραγωγή και παροχή υπηρεσιών από δημόσιους οργανισμούς.	Νεοφιλελευθερισμός (neoliberalism) - θεωρία δημόσιας επιλογής (public choice theory). Η θεωρία παιγνίων (agency theory) και οικονομικά συναλλακτικού κόστους (transaction cost economics) αποτελούν σημαντικές θεωρίες για να παρέχουν τα κριτήρια κατεύθυνσης των αποφάσεων σε αυτό το πεδίο.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Christensen, T. and Lægreid, P. (2011).

Σύμφωνα με τον *Hood C. (1991)*[365] η μεταρρυθμιστική ατζέντα που προτείνει το Ν.Δ.Μ. περιγράφεται ως η σύγκλιση δύο διαφορετικών ιδεολογικών ρευμάτων: α) των *οικονομικών* (ιδιαίτερα των νέων θεσμικών οικονομικών και της θεωρίας της δημόσιας επιλογής) και β) της *θεωρίας της διαχείρισης* (managerialism), με έμφαση στην *επαγγελματική διαχείριση* (professional management), η οποία είναι ευέλικτη, διακριτική, επιλεκτική και απολύτως απαραίτητη για την άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ.

Ο *Gruening G. (2001)*[366] στην προσπάθειά του να εντοπίσει τις ρίζες του Ν.Δ.Μ. επισήμανε ότι αποτελεί ένα υπόδειγμα που δομήθηκε στη βάση ορισμένων θεωριών,

[365] Hood, C. (1991), pp. 5-6.
[366] Gruening, G. (2001), p. 18.

θέσεων και προσεγγίσεων που προηγήθηκαν αυτού και που επηρέασαν η κάθε μία σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό τις βασικές αρχές του. Υποστήριξε εμπεριστατωμένα ότι η άποψη ότι το Ν.Δ.Μ. αποτελεί συνονθύλευμα δύο μόνο θεωριών (της *θεωρίας της δημόσιας επιλογής* και της *θεωρίας της διαχείρισης*) είναι εξαιρετικά ελλιπής. Ουσιαστικά, θεώρησε ότι το Ν.Δ.Μ. είναι εμπνευσμένο από πολλές διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις[367].

Ο *Yamamoto H. (2003)*[368] παρατήρησε ότι το Ν.Δ.Μ. αποτελεί τον συγκερασμό στοιχείων που σχετίζονται με τη σύναψη συμβάσεων έργου στο πεδίο των *νέων θεσμικών οικονομικών*) και του *μάνατζμεντ μέσω στόχων*[369] στο πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων (λαμβάνοντας υπόψη τόσο τη διακριτική ευχέρεια των μάνατζερ να λαμβάνουν υπεύθυνες αποφάσεις, όσο και την άσκηση ελέγχου στο έργο των μάνατζερ). Συνεπώς, το Ν.Δ.Μ. δομήθηκε χρησιμοποιώντας στοιχεία τόσο από τα *νέα θεσμικά οικονομικά*, όσο και τη *θεωρία περί άσκησης μάνατζμεντ* από το χώρο της διοικητικής σκέψης.

Ο *Gruening G. (2001)*[370] στην προσπάθειά του να απαντήσει στο ερώτημα αν το Ν.Δ.Μ. αποτελούσε ένα νέο υπόδειγμα διοικητικής μεταρρύθμισης, οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα: α) πολλές από τις θεωρητικές βάσεις και τις επιρροές που δέχτηκε το Ν.Δ.Μ. δεν είναι καινούριες[371], αλλά ο β) ο συνδυασμός των μεταρρυθμιστικών προτάσεων που συνέθεσαν το Ν.Δ.Μ. είναι σίγουρα κάτι που δεν προϋπήρχε[372].

2.5.3 Οι ορισμοί του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στη διεθνή βιβλιογραφία

Το Ν.Δ.Μ. υπήρξε μια κίνηση που έγινε γνωστή στις δεκαετίες του 1980 και 1990 με εξαιρετική ταχύτητα σε ολόκληρο τον αναπτυγμένο και αναπτυσσόμενο κόσμο, αποσπώντας την ιδιαίτερη προσοχή πολλών ακαδημαϊκών, αλλά και πολιτικών για μεγάλο χρονικό διάστημα[373]. Χαρακτήριζε μια *προσέγγιση νέο-τεϊλορισμού* (neo-

[367] Such as "public-choice theory, management theory, classical public administration, neoclassical public administration, policy analysis, principal-agent theory, property-rights theory, the neo-Austrian school, transaction-cost economics, and New Pubic Administration and its following approaches" (Lane, J.-E., 1993).
[368] Yamamoto, H. (2003), p. 6.
[369] Με θεμελιωτή *τον Peter Drucker*, κατά τη δεκαετία του '50, ή τον *Chester Barnard*, κατά άλλους διανοητές, η *Διοίκηση μέσω Στόχων* (ΔμΣ) αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα παρακίνησης και υποκίνησης των εργαζομένων, μια διοικητική φιλοσοφία που σέβεται τους ανθρώπους της, οι οποίοι με τη σειρά τους, νιώθοντας ελεύθεροι, εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της οργάνωσης. Αισθάνονται έτοιμοι να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, εκεί όπου τα συναισθήματα αποκτούν μεγαλύτερη σημαντικότητα από τα γεγονότα. Σε αυτό το εύρυθμο περιβάλλον, τα μέλη της οργάνωσης ορίζουν τους σκοπούς της και οι ατομικοί στόχοι διαπλέκονται στενά με τους οργανωτικούς. Στα πλαίσια της ΔμΣ οι οργανωτικές αρχές και ο στρατηγικός προγραμματισμός ανήκουν στην αρμοδιότητα των ανωτέρων στελεχών που καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς, οι οποίοι μεταφράζονται σε προγράμματα δράσης που καθορίζουν τους ατομικούς στόχους του κάθε υπαλλήλου, στη συνέχεια προσδιορίζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων, υλοποιούνται οι στόχοι και αξιολογούνται τα αποτελέσματα, στο Δεκλερής, Μ. (εισ.-επιμ.) (1989), σελ. 280.
[370] Gruening, G. (2001), pp. 18-20.
[371] Gruening, G. (2001), p. 18
[372] Gruening (2001), p. 19.
[373] Barzelay, M. (2001).

Taylorite)[374] και *νέο-καμεραλισμού* (neo-cameralist) που αφορούσε τη διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία είχε τις απαρχές της στο πολιτικό καθεστώς που έθεσε η *Thatcher* στη Μ.Β. και στις μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα στη Ν. Ζηλανδία και στην Αυστραλία[375]. Βασίστηκε σε νεοφιλελεύθερες αντιλήψεις, σχετικά με την υπεροχή των δυνάμεων της αγοράς και τη στήριξη της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και του ιδιωτικού τομέα παραγωγής και παροχής προϊόντων και υπηρεσιών. Αποτέλεσε το συγκερασμό μιας σειράς εννοιών και πρακτικών διοίκησης που ήρθαν σε αντίθεση με τις προσεγγίσεις περί *«παλιάς»* και *«παραδοσιακής»* δημόσιας διοίκησης, υπό την έννοια της *βεμπεριανής γραφειοκρατίας*[376].

Ο όρος Ν.Δ.Μ. καθιερώθηκε από τον ακαδημαϊκό *Hood C. (1991),* στα πλαίσια της προσπάθειάς του να συγκρίνει τις πραγματοποιηθείσες μεταρρυθμίσεις του δημοσίου τομέα σε Αυστραλία, Καναδά, Ν. Ζηλανδία, Η.Β. και Η.Π.Α. Η ανάπτυξή του, όμως, όπως και η εξάπλωση του νέου αυτού υποδείγματος που υπόσχονταν την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών που προκαλούσε το γραφειοκρατικό υπόδειγμα διοίκησης οφείλονταν κυρίως σε πρόσωπα που ασκούσαν δημόσια πολιτική[377] και όχι στην επιστημονική και ακαδημαϊκή κοινότητα[378]. Οι *θεωρίες περί δημόσιας επιλογής* (Public Choice Theories)[379], καθώς και έννοιες βασισμένες στα *Νέα Θεσμικά Οικονομικά* (New Institutional Economics), όπως επίσης και *αντιλήψεις περί διεθνοποιημένης διαχείρισης/διοίκησης* (universal managerialism) ενέπνευσαν την εννοιολογική επανάσταση που εισήγαγε ο όρος Ν.Δ.Μ.[380].

Η έννοια του Ν.Δ.Μ. προσεγγίστηκε με πολλαπλούς τρόπους από μελετητές της πολιτικής επιστήμης και της δημόσιας διοίκησης. Στη συνέχεια επιχειρείται μια συστηματική προσπάθεια προσδιορισμού του όρου Ν.Δ.Μ., καθώς και των βασικών χαρακτηριστικών του. Αξίζει να σημειωθεί ότι, όπως τόνισαν οι *Sahlin-Andersson K. (2001)* και *Smullen A. (2004, 2007),* δεδομένου ότι οι ιδέες περί Ν.Δ.Μ. (όπως και άλλες ιδέες) υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα ή ακόμη και τα όρια ενός τομέα, συχνά

[374] Ο *Frederick W. Taylor (1923)* με την εργασία του «*Αρχές του Επιστημονικού Μάνατζμεντ»* θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης. Διατύπωσε και καθόρισε τέσσερεις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, οι οποίες «*συντελούν στη βελτίωση της παραγωγικότητας: α) αντικατάσταση των πρακτικών μεθόδων διοίκησης με την επιστημονική διοίκηση, β) επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, γ) συνεργασία των στελεχών με τους εργαζομένους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και δ) ισόρροπη κατανομή της ευθύνης μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να ελέγχουν και οι δεύτεροι να εκτελούν την εργασία*» (Κέφης, Β.Ν. (1998), σελ. 24). Χρησιμοποίησε στην ουσία μια προσέγγιση περί *επιστημονικού μάνατζμεντ* (scientific management) προκειμένου να διαπιστώσει, διαμέσου πλήθους μελετών, με ακρίβεια πως θα μπορούσε να βελτιωθεί η παραγωγική διαδικασία. Επιχείρησε να καθορίσει τον καλύτερο δυνατό επιστημονικά τρόπο προκειμένου να εκτελεστεί αποτελεσματικά μια συγκεκριμένη λειτουργία. Βλ. σχετικά Barkley, C.F. (1923) and Willits, J.H. (1924).

[375] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), p. 44.

[376] Lynn, L.E. (2006).

[377] Η έννοια της πολιτικής εμπεριέχει δύο επιμέρους έννοιες: α) την έννοια *politics* που αναφέρεται στην αμιγώς πολιτική δραστηριότητα και β) την έννοια *policy* που αφορά τη διαδικασία εκπόνησης και εφαρμογής προγραμμάτων διοικητικής δράσης. Μια δημόσια πολιτική καθορίζει το πλαίσιο δράσης, αφού ληφθεί υπόψη το σύνολο των ατόμων, ομάδων ή οργανώσεων των οποίων η θέση επηρεάζεται από την συγκεκριμένη επιλογή στόχων. Ωστόσο, αν και η χάραξη δημόσιας πολιτικής εμπίπτει στις αρμοδιότητες των πολιτικών, στην πράξη και διοικητικά στελέχη που ανήκουν στην ηγεσία της Δημόσιας Διοίκησης συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Κτιστάκη, Σ. (2014), σελ. 34). Γενικότερα σχετικά με την έννοια της δημόσιας πολιτικής βλ. Κτιστάκη, Σ. (2014), σ.σ. 34-39.

[378] Helmut K. et al. (eds) (2010), p. 1030.

[379] Για τις *θεωρίες περί δημόσιας επιλογής* και τη σύνδεσή τους με το Ν.Δ.Μ. και τις διαδικασίες ιδιωτικοποίησης βλ. Dunleavy, P. (1986), Cuervo, A. and Villalonga, B. (2000).

[380] Schröter, E., and von Maravic, P. (2007).

μεταφράζονται σε άλλες εθνικές γλώσσες και τοπικές διαλέκτους[381], και με αυτόν τον τρόπο διαφοροποιούν το νόημά τους, είτε εστιάζουν σε κάποιες έννοιες σε διαφορετικό βαθμό από χώρα σε χώρα[382]. Για αυτό το λόγο και η ακόλουθη ανάλυση περιορίζεται στα βασικά στοιχεία του Ν.Δ.Μ. όπως προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφορικά με το Ν.Δ.Μ. εμφανίζεται κάπως άμορφη, όπως εξάλλου θα περίμενε κάποιος από ένα πεδίο μελέτης που έχει τις θεωρητικές βάσεις του σε πλήθος θεωριών, χαρακτηρίζεται από πολυάριθμες αρχές, έχει πολιτικό προσανατολισμό και αφορά πλήθος μελετητών που ασχολούνται με ζητήματα δημόσιας διοίκησης, λογοδοσίας και ελέγχου, μάνατζμεντ, οικονομικής διαχείρισης και δημόσιας πολιτικής. Συνεπώς, τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αρχές και οι διοικητικές βάσεις του Ν.Δ.Μ. έχουν προσδιοριστεί με ποικίλους ορισμούς, κατηγοριοποιήσεις και απαριθμήσεις[383]. Οι διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις τονίζουν την πολυδιάστατη και πολύπλευρη φύση του Ν.Δ.Μ.[384], δεδομένου ότι δεν περιλαμβάνει μια ενιαία θεωρία, είτε μια τυχαία συλλογή ιδεών, αναφορικά με το δημόσιο μάνατζμεντ, αλλά περισσότερο ενσωματώνει ένα συγκεκριμένο διοικητικό επιχείρημα βασισμένο σε συγκεκριμένες θεωρίες και σχετικές πρακτικές[385].

Η διεθνής βιβλιογραφία περί Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε σύμφωνα με τον *Barzelay M. (2001)*[386] να χωριστεί σε δύο βασικούς τομείς, ώστε να αποκτήσει ένα αναγνωρίσιμο σχήμα:

α) *στην έρευνα περί Ν.Δ.Μ.*, δηλαδή στις ακαδημαϊκές μελέτες που επιχειρούν να διερευνήσουν γεγονότα και αποτελέσματα με αντικείμενο τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα που σχεδιάζονται[387] και εφαρμόζονται στη βάση του εν λόγω υποδείγματος διοίκησης[388] και την πολιτική δημοσίου μάνατζμεντ[389], με εστίαση της τελευταίας είτε στο πολιτικό περιεχόμενο (περιγραφή διαδικασιών που επεξηγούν τις πολιτικές επιλογές, συνήθως σε αντιπαράθεση με προηγούμενες πρακτικές)[390], είτε στη διαδικασία χάραξης πολιτικής (εστίαση στις πραγματοποιηθείσες αλλαγές στα συστήματα οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα)[391] και

β) *στην πολιτική και δογματική συζήτηση-επιχειρηματολογία αναφορικά με τις πραγματικές πολιτικές που αφορούν στη δημόσια διοίκηση*, την πολιτική και το

[381] Pollitt, C. (2003b, c).
[382] Smullen, A. (2004), Pollitt et al (2007a).
[383] Barzelay, M. (2001), Boston et al. (1996), Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), Dunleavy et al. (2006a), Hood, C. (1991, 1995), Lane, J.-E. (2001), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[384] Christensen, T. and Lægreid, P. (eds) (2001a), p. 19.
[385] Barzelay, M. (2001).
[386] Βλ. Barzelay, M. (2001), pp. 3-12.
[387] Τα προγράμματα αποτελούν πακέτα δραστηριοτήτων που στοχεύουν στη δημιουργία πρόσθετης αξίας για την αντιμετώπιση προβλημάτων σε διάφορα πεδία δημοσίου ενδιαφέροντος, όπως η υγεία, η δικαιοσύνη, η εκπαίδευση, η απασχόληση και η οικονομική ανάπτυξη (Moore, 1995). Ο σχεδιασμός προγραμμάτων περιλαμβάνει την εμπλοκή των θεσμικών ρόλων και πλαισίων μέσω των οποίων τα εργαλεία πολιτικής αναπτύσσονται (Salamon, 1989). Για τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με το σχεδιασμό και την ανάλυση μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στη βάση του Ν.Δ.Μ. (βλ. Robinson and LeGrand, 1993 και Ferlie at al., 1996).
[388] Για τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στη βάση του Ν.Δ.Μ. βλ. Bardach, E. (1998), Sparrow, M. (1994).
[389] Οι πολιτικές δημοσίου μάνατζμεντ αποτελούν τα χρησιμοποιούμενα μέσα της πολιτικής και διοικητικής εξουσίας που στοχεύουν στην καθοδήγηση, τον περιορισμό και την υποκίνηση του δημοσίου τομέα ως ένα σύνολο, βλ. σχετικά Barzelay, M. (2001).
[390] Βλ. σχετικά Boston et al. (1996), Löffler, E. (1996).
[391] Βλ. σχετικά Campbell, C. and Halligan, J. (1992).

μάνατζμεντ, με αντικείμενο είτε την καθοδήγηση, τον έλεγχο και την αποτίμηση, είτε τη μελέτη των πολιτικών και γραφειοκρατικών ρόλων[392].

Οι *Hood C. and Jackson M. (1991)* αντιμετώπισαν το Ν.Δ.Μ. ως ένα διοικητικό επιχείρημα που βασίστηκε σε συγκεκριμένες διοικητικές αρχές και ως μια αποδεκτή διοικητική φιλοσοφία αναφορικά με την οργάνωση του δημοσίου τομέα που έγινε αποδεκτή κατά τη δεκαετία του 1980. Μάλιστα, προσδιόρισαν ως βασικά στοιχεία του Ν.Δ.Μ. τα εξής: α) τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων διοίκησης στο επαγγελματικό μάνατζμεντ, β) τα προκαθορισμένα πρότυπα και μέτρα απόδοσης, γ) τον έλεγχο των αποτελεσμάτων, δ) το διαχωρισμό των μονάδων του δημοσίου τομέα, ε) τον ανταγωνισμό, στ) τη χρήση πρακτικών μάνατζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο και ζ) την πειθαρχία και φειδωλότητα στη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Επιπρόσθετα, αντιλήφθηκαν το Ν.Δ.Μ. ως μια εναλλακτική πρόταση αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Υποστήριξαν, επίσης, ότι δεν στερούνταν από ουσία και περιεχόμενο, από τη στιγμή που δομήθηκε στη βάση συγκεκριμένων θεωριών και αρχών. Επιπρόσθετα, σημείωσαν ότι το Ν.Δ.Μ. ως υπόδειγμα διοίκησης προσέδιδε μεγαλύτερη βαρύτητα στις αρχές που σχετίζονται με την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, εν συγκρίσει με τις αρχές περί ειλικρίνειας και δικαιοσύνης.

Ο *Boston J. (1991)* προσδιόρισε τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ν.Δ.Μ. ως εξής[393]:

- έμφαση στο μάνατζμεντ περισσότερο από την πολιτική,
- μετακίνηση από τον έλεγχο των εισροών στην εμπιστοσύνη σε μετρήσιμα αποτελέσματα και στόχους αναφορικά με την απόδοση,
- αποκέντρωση διοικητικού ελέγχου, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων μηχανισμών αναφοράς, παρακολούθησης και λογοδοσίας,
- επιμερισμός των μεγάλων γραφειοκρατικών δομών σε οιονεί-αυτόνομες υπηρεσίες και συγκεκριμένα διαχωρισμό των εμπορικών και των μη εμπορικών λειτουργιών,
- προτίμηση στην ιδιωτική πρωτοβουλία και τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής,
- ανάθεση λειτουργιών σε εξωτερικούς φορείς και επικράτηση ανταγωνιστικών συνθηκών στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών,
- υιοθέτηση επιτυχημένων πρακτικών μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα παραγωγής, όπως η ανάπτυξη εταιρικών σχεδίων και οι συμφωνίες αναφορικά με την απόδοση, η εισαγωγή συστημάτων αμοιβών που συνδέονται με την απόδοση και ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη συλλογική-εταιρική ταυτότητα,
- γενική προτίμηση για υιοθέτηση κινήτρων σχετιζόμενων κυρίως με την οικονομική αποζημίωση, συγκριτικά με παροχή κινήτρων άλλου είδους,
- πίεση για περιστολή των δαπανών, για αποτελεσματικότητα και διοίκηση στη βάση της εξοικονόμησης πόρων.

Σύμφωνα με τους *Osborne D. and Gaebler T. (1992)* το Ν.Δ.Μ. αντιπροσώπευε μια ελκυστική εναλλακτική πρόταση για τον περιορισμό των δημοσίων ελλειμμάτων. Σύμφωνα με το υπόδειγμα ο περιορισμός αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί, διατηρώντας σταθερά τους φορολογικούς συντελεστές και τα επιδιωκόμενα προγράμματα και υπηρεσίες, με την εξεύρεση τρόπων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της διοικητικής μηχανής.

[392] Βλ. σχετικά Moore, M.H. (1995).
[393] Boston, J. (1991), pp. 9-10.

Ο *Aucoin P. (1995)* υποστήριξε ότι το Ν.Δ.Μ. αποτελεί ένα δογματικό επιχείρημα αναφορικά με το σχεδιασμό της οργάνωσης του δημοσίου τομέα, το οποίο κωδικοποιεί και συστηματοποιεί απόψεις σχετικά με τον τρόπο που επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα στην οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, στα πλαίσια μιας καλής και υπεύθυνης κρατικής διοίκησης.

Ο *Pollitt C. (1995)* κατέγραψε μια λίστα από διαχειριστικά συστήματα και τεχνολογικές εξελίξεις που ενσωματώνονται στο υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., όπως: α) αποκεντρωμένα συστήματα κατάρτισης και παρακολούθησης προϋπολογισμών, β) δείκτες απόδοσης, γ) συστήματα αμοιβών συνδεδεμένα με δείκτες αποδοτικότητας, δ) συστήματα βελτίωσης της ποιότητας και ε) συμβολαιακή λογική, με εσωτερικές και εξωτερικές αναθέσεις εργασιών[394].

Σύμφωνα με τους *Ferlie et al. (1996)* το Ν.Δ.Μ. δεν συνιστά μια ενιαία κίνηση, αλλά μια σύνθεση από διαφορετικά εξελικτικά στάδια, όπου το κάθε ένα αμφισβητεί το παραδοσιακό παράδειγμα δημόσιας διοίκησης, καθώς έρχεται σε αντίθεση με την υπερβολή των προηγούμενων σταδίων, επιδιώκοντας να δώσει λύση στη διαδικασία των βεβιασμένων αλλαγών, οι οποίες συχνά βασίζονται σε ιδέες που μεταλαμπαδεύονται από τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής. Μάλιστα, σύμφωνα με τους *Matteuzzi Mazzoni, L. and Paletta, A. (2006)* τα εξελικτικά αυτά στάδια δεν αποκλείουν το ένα το άλλο, αλλά περισσότερο αντιπροσωπεύουν ξεχωριστά κομμάτια που σταδιακά μέσω της εμπειρίας και της έρευνας εναρμονίζονται προς όφελος μίας διαρκούς, αργής, αλλά σταθερής διαδικασίας μετασχηματισμού του δημοσίου τομέα. Αναφορικά με τα εξελικτικά αυτά στάδια που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. η διεθνής βιβλιογραφία[395] αντιμετωπίζει το νέο διοικητικό παράδειγμα ως ακολούθως [396] (βλ. Σχήμα 2.2):

1. ***Το Ν.Δ.Μ. ως κινητήριος μοχλός για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας (an efficiency drive).*** Το Ν.Δ.Μ. έκανε την εμφάνισή του στις αρχές της δεκαετίας του 1980, δίνοντας έμφαση στην περιστολή του κόστους, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη σαφή και ξεκάθαρη διαχείριση. Ως κινητήριος μοχλός για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας έθεσε ως βασικά μεταρρυθμιστικά μέτρα τους αυξανόμενους οικονομικούς ελέγχους, την αποτελεσματική χρήση συστημάτων εντολών-ελέγχου, καθώς και την διενέργεια εντατικών ελέγχων στο έργο κάθε εμπλεκομένου, σε κάθε στάδιο της παραγωγής και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών.
2. ***Το Ν.Δ.Μ. ως μοχλός περιορισμού του μεγέθους και διοικητικής αποκέντρωσης (downsizing and decentralization).*** Το Ν.Δ.Μ. πρότεινε τη μετάβαση από τις πολυδαίδαλες, ιεραρχικές και καθετοποιημένες γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές σε δομές περισσότερο αποκεντρωμένες, μη ιεραρχικές, οριζοντικοποιημένες, δικτυωμένες και εύκαμπτες**.**
3. ***Το Ν.Δ.Μ. ως ένα μοντέλο που αναζητεί τη διάκριση – αρίστευση (in search of excellence).*** Το Ν.Δ.Μ. εστίασε στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

[394] Οι *Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2000)* συνέβαλλαν περαιτέρω στην συμπλήρωση αυτής της λίστας, εισάγοντας τη διάκριση μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων που σχετίζονται με την ουσία της μεταρρύθμισης και εκείνων που αναφέρονταν στη διαδικασία της μεταρρύθμισης, δηλαδή στη μέθοδο με την οποία οι μεταρρυθμίσεις επιτυγχάνονται.

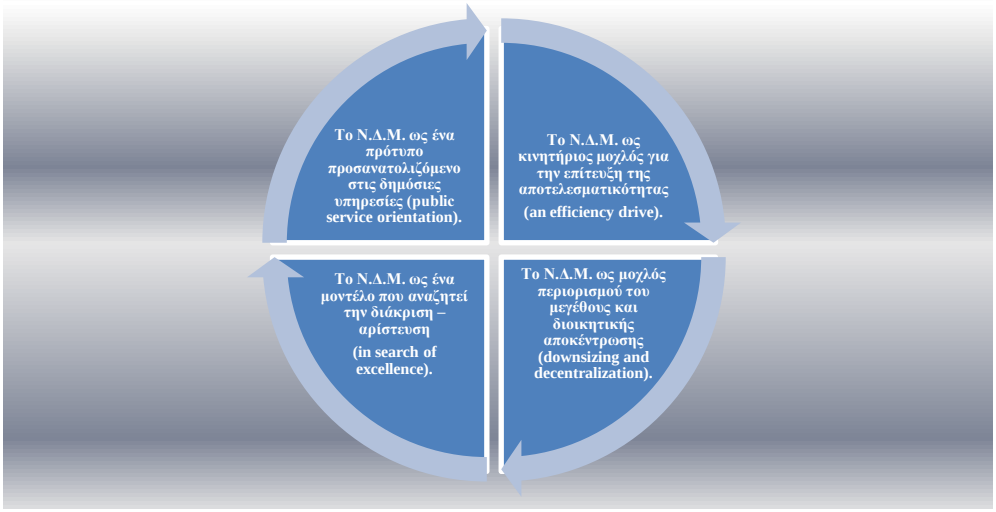
[395] Βλ. για παράδειγμα Aucoin, P. (1990), Clarke, M., and J. Steward. (1985), Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), Ferlie et al. (1996), Hambleton, R. (1992), Kettl, D. (2000), Pollitt, C. (1990), Rhodes, R.W.A. (1987), Stoker, G. (1996), Talbot, C. (2001).

[396] Philippidou et al. (2004), p. 322.

(ποιότητα στις διαδικασίες διεκπεραίωσης των εργασιών και στο παραγόμενο αποτέλεσμα). Προέβαλε την αναγκαιότητα για εκπαίδευση, μάθηση, διάχυση της γνώσης, αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των δημοσίων υπηρεσιών, καθιέρωση συνθηκών ελεύθερου ανταγωνισμού και προώθηση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και της καινοτομίας.

4. ***Το Ν.Δ.Μ. ως ένα πρότυπο προσανατολιζόμενο στις δημόσιες υπηρεσίες (public service orientation).*** Το Ν.Δ.Μ. εστίασε στους πολίτες/πελάτες και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών και τη συμμετοχική διοίκηση, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σχήμα 2.2 Το Ν.Δ.Μ. και η αντιμετώπισή του από τη διεθνή βιβλιογραφία



Πηγή: Του ιδίου, βασισμένο σε: Philippidou et al. (2004), p. 322.

Ο *Kickert W.J.M. (1997)* αναγνώρισε τρεις βασικούς τομείς που περιλαμβάνουν τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες των τελευταίων δύο δεκαετιών που ανέλαβαν πολλά εθνικά κράτη υπό τον όρο Ν.Δ.Μ.: α) την ανάπτυξη δικτύων, τεχνικών και διαχειριστικών εργαλείων από τον επιχειρηματικό τομέα, β) την εισαγωγή στοιχείων ελεύθερης ή οιονεί αγοράς στο δημόσιο τομέα, και γ) την αντιμετώπιση των πολιτών ως πελάτες/καταναλωτές.

Ο *König K. (1997)*[397] όρισε το Ν.Δ.Μ. ως ένα δημοφιλές μείγμα διαφόρων θεωριών, οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση και τη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Σημείωσε ότι το μάνατζμεντ αποτελεί τον κοινό τόπο σε έναν αυξανόμενα διεθνοποιημένο διοικητικά κόσμο, στοιχειοθετώντας ότι η δημόσια διοίκηση απαιτεί σχεδιασμό και συντονισμό, πρόσληψη ικανών στελεχών και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και έλεγχο, αλλά και προγραμματισμό-οργάνωση στη βάση της αποτελεσματικής διαχείρισης που επιτάσσει η σπανιότητα των πόρων[398]. Επιπρόσθετα, ισχυρίστηκε ότι το Ν.Δ.Μ. κινείται πέρα από τα όρια της απλής αξίωσης για μία εσωτερική εξορθολογικοποίηση της δημόσιας διοίκησης. μέσω της άσκησης αποτελεσματικού μάνατζμεντ, εξαίροντας την ανάγκη για περιορισμό του

[397] König, K. (1997), p. 219.
[398] König, K. (1997), p. 226.

μεγέθους του κράτους και ύπαρξη ανταγωνιστικών αγορών που θα λειτουργούν εύρυθμα[399].

Σύμφωνα με τους *Politt C. and Bouckaert G. (2000)*[400], δύο τουλάχιστον είναι οι συνιστώσες που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του κάθε ορισμός για το Ν.Δ.Μ.:

α) την έννοια του **δημοσίου μάνατζμεντ**[401] και

β) την έννοια της **μεταρρύθμισης**[402].

Σύμφωνα με τον *Caiden G.E. (1969)* αξιοσημείωτη είναι η διαφορά μεταξύ των εννοιών της *μεταρρύθμισης* και της *αλλαγής*. Προκειμένου να τεκμηριώσει επιστημονικά τη προαναφερθείσα διάκριση των δύο εννοιών ανέπτυξε τη «*Θεωρία των Συστημάτων»*, παρουσιάζοντας τη διοίκηση ως ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, οι οποίες καθώς απορροφούν τις μεταβολές είναι ικανές να μετασχηματισθούν. Σύμφωνα με τον *Caiden G.E. (1969) αλλαγή* σημαίνει η φυσική διαδικασία του περιορισμού των εσωτερικών εντάσεων και η επίτευξη από το σύστημα μιας δυναμικής ισορροπίας ανάμεσα στις μεταβλητές του. Μάλιστα, ο *Caiden G.E. (1969)* σημείωσε ότι η *αλλαγή* προϋποθέτει την ομαλή απορρόφηση των μεταβολών. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν παρουσιάζονται αντιστάσεις και για να επέλθει η μεταβολή, τότε απαιτούνται εξωτερικές παρεμβάσεις (για παράδειγμα τεχνητή υποκίνηση και σχεδιασμένες παρεμβάσεις) ικανές να υποκινήσουν τη μεταβολή και να άρουν τα εμπόδια. Σε αυτή την περίπτωση οι διοικητικοί μετασχηματισμοί που θα επιτευχθούν καλούνται *μεταρρυθμίσεις*.

Όσον αφορά στην έννοια του *δημοσίου μάνατζμεντ* η σύγχρονη μελέτη της έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1970 ως εξής:

α) στην Αμερική[403], στις σχολές που επικεντρώθηκαν στην έρευνα για καινοτόμες και αποτελεσματικές δημόσιες πολιτικές[404] και

---

[399] König, K. (1997), p. 213.

[400] Politt, C. and Bouckaert, G. (2000).

[401] Ακολούθως αναφέρονται ορισμένοι ορισμοί του δημόσιου management, όπως παρατίθενται στο πρωτότυπο κείμενο:

•«Public management is a merger of the normative orientation of traditional public administration and the instrumental orientation of general management» ***(Perry and Kraemer, 1983).***

•«The field of public management is better defined analytically than institutionally. No clear institutional distinction can be drawn. . . The critical area of public management is the management of organizational interdependence, for example, in the delivery of services or in the management of budgetary process. Public management is concerned with the effective functioning of whole systems of organizations. . . What distinguishes public management is the explicit acknowledgement of the responsibility for dealing with structural problems at the level of the system as a whole» ***(Metcalfe and Richards, 1987a).***

•«We conceive public administration as the key output linkage of the state towards civil society. However, the interface between public administration as well as policy demand from private actors toward policy-makers» ***(Pierre, 1995).***

•«We talk about the managerial state because we want to locate managerialism as a cultural formation and a distinctive set of ideologies and practices which form one of the underpinning of an emergent political settlement» ***(Clarke and Newman, 1997).***

•«Public administration may be interpreted as a social system existing and functioning in accordance with its own order but, on the other hand, it also depends on environmental conditions in a complex and changing society» ***(Koning, 1996).***

•«In the light of the modern society's functional differentiation, state and market are notable for their own characteristic strategies to control the supply of goods. The type, scope and distribution of private goods are decide on the harmonising the individual preferences within the market mechanism; decisions on the production of public goods, on the other hand, result from a collective, i.e. politico-administrative, development of objective's» ***(Koning, 1996).***

[402] Αναφορικά με την έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης βλ. Caiden, G.E. (1969).

β) στην Ευρώπη, στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, στη βάση της επίτευξης της αποτελεσματικότητας, που έκαναν την εμφάνισή τους στη Μ. Βρετανία και τη Νέα Ζηλανδία[405]. Επίσης, ψήγματα περί *δημοσίου μάνατζμεντ* εντοπίζονται και σε προγενέστερο χρόνο, ιδιαίτερα κατά το 17ο και 18ο αιώνα στη Γερμανία και την Αυστρία (ανάπτυξη καμεραλισμού[406] και Πολιτικών Επιστημών-Staatswissenschaften[407]), αλλά επίσης και κατά την αρχαιότητα στην Κίνα και στην μεσαιωνική εποχή σε Ανατολή και Δύση[408].

Η έννοια του *δημοσίου μάνατζμεντ* θα μπορούσε να προσεγγιστεί ως ο συγκερασμός του κανονιστικού προσανατολισμού της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης και του καθοριστικού προσανατολισμού του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων[409], εστιάζοντας στην έννοια της διάκρισης της πρακτικής του μάνατζμεντ από την άσκηση διοίκησης[410]. Στην ουσία περιλαμβάνει τις οργανωτικές δομές, τις επιχειρησιακές πρακτικές και τις θεσμοθετημένες αρχές με τις οποίες τα στελέχη του δημοσίου υπηρετούν τη βούληση της κυρίαρχης εξουσίας, είτε αυτή είναι ένας βασιλιάς, ένα δημοκρατικό κοινοβούλιο, είτε η Κοινωνία των Πολιτών[411].

Σύμφωνα με τους *Hall M., Holt R., Purchase D. (2003)*[412] το Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε να νοηθεί ως μία συλλογή (ορισμένες φορές αντιφατικών) δραστηριοτήτων και μέτρων που σχεδιάζονται για να εισάγουν μια κουλτούρα *επιχειρηματικού μάνατζμεντ* και *επιχειρηματικότητας* στη διοίκηση και στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Το Ν.Δ.Μ. προσεγγίζεται ως ένα διεθνές φαινόμενο, όπου μεγαλύτερη έμφαση τοποθετείται στην κριτική αναφορικά με την απόδοση σε όρους εκροών και επίτευξης αντικειμενικών στόχων, περισσότερο από την απλή παρακολούθηση των διαδικασιών που ακολουθούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών[413]. Επίσης, προσδιορίζεται ως το υπόδειγμα διοικητικής μεταρρύθμισης που προσδίδει μεγαλύτερη αυτονομία στα πρόσωπα στα οποία ανατίθενται συγκεκριμένες αρμοδιότητες, στις οποίες και καθίστανται υπόλογοι, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας εντός ανταγωνιστικών συνθηκών[414].

Επιπρόσθετα, το Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε, σύμφωνα με τους *Dunleavy et al (2006)*[415] και τον *Pollitt C. (2003*a*)*[416], να θεωρηθεί ένα φαινόμενο δύο επιπέδων. Στο υψηλότερο επίπεδο εντοπίζεται μια γενικότερη θεωρία αναφορικά με τη βελτίωση της απόδοσης του δημοσίου τομέα μέσω της εισαγωγής επιχειρησιακών εννοιών, τεχνικών και αρχών στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Σε ένα κατώτερο

[403] Βλ. Hulme D. (eds.) (1998), Mosher, F.C. (1975), Minogue M., Polidano C., Waldo, D. (1955, 1980).
[404] Perry, J.L. and Kraemer, K.L. (eds.) (1983), Rainey, H.G. (1990).
[405] Aucoin, P. (1990), Pollitt, C. (1990).
[406] Ο *καμεραλισμός* είναι μία εμποροκρατική οικονομική θεωρία και πρακτική που κυριάρχησε στα τελευταία χρόνια της φεουδαρχικής περιόδου στις γερμανόφωνες χώρες της Ευρώπης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή τα δημόσια έσοδα και η ανάπτυξη της βιομηχανίας συνιστούν την κυριότερη πηγή ευημερίας του έθνους. Βλ. σχετικά Friedrich, C. (1939, pp. 130-131), Hood, C. and Jackson, M. (1991, p. 182), Lindenfeld, D.F. (1997), Pollitt, C. (1990), Schumpeter (1954, pp. 143-208), Small, A.W. (1909, p. 591), Wagner, R.E. (2003, p. 7).
[407] Βλ. Barker, E. (1944), Morstein Marx, F. (1935), Rosenberg, H. (1958), Tribe, K. (1984, p 273).
[408] Βλ. Creel, H.G. (1964, pp. 155-156), Lepawsky, A. (1949, p.83).
[409] Perry, J.L. and Kraemer, K.L. (eds.) (1983).
[410] Aucoin, P. (1990), Fayol, H. (1916), Pollitt, C. (2003), Rosenberg, H. (1958).
[411] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), p. 28.
[412] Hall, M., Holt, R. And Purchase, D. (2003), p. 495.
[413] Naschold, F. (1996).
[414] Carter, N., Klein, R. and Day, P. (1992).
[415] Dunleavy et al (2006), pp. 96-105.
[416] Pollitt, C. (2003a, chapter 2).

επίπεδο εντοπίζεται μία δέσμη από συγκεκριμένες έννοιες και πρακτικές που περιλαμβάνουν: α) μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση (κυρίως διαμέσου της μέτρησης των εκροών), β) προτίμηση σε επίπεδες, εξειδικευμένες (λειτουργικώς αποκεντρωμένες) οργανωσιακές δομές, σε σχέση με μεγάλους πολύ-λειτουργικούς σχηματισμούς, γ) ευρεία υποκατάσταση των ιεραρχικών σχέσεων από τις αναθέσεις υπηρεσιών σε οργανισμούς εκτός του δημοσίου, ως ο κυριότερος συντονιστικός μηχανισμός, δ) ευρεία εισαγωγή μηχανισμών συσχετιζόμενων με την αγορά, συμπεριλαμβανομένου του ανταγωνισμού (αμοιβή με βάση την απόδοση στην εργασία), ε) έμφαση στην αντιμετώπιση των πολιτών ως *«καταναλωτών»* και στ) εφαρμογή τεχνικών βελτίωσης της ποιότητας, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)[417]. Μάλιστα, οι *Dunleavy et al (2006)* συνόψισαν τα παραπάνω στις ακόλουθες τρεις έννοιες: *λειτουργική αποκέντρωση, ανταγωνισμός* και *δημιουργία κινήτρων*. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο παραπάνω ορισμός αποκλείει άλλες σύγχρονες έννοιες, όπως οι συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, η δικτύωση και η διακυβέρνηση. Αυτές οι έννοιες έκαναν την εμφάνισή τους σε μετέπειτα χρόνο και ήταν σε κάποιο βαθμό οι ιδέες που προτάθηκαν για να εξαλείψουν τους περιορισμούς και τις αδυναμίες που αναγνωρίζονταν στο Ν.Δ.Μ., ως διοικητική θεωρία και υπόδειγμα διοικητικής μεταρρύθμισης[418].

Οι *Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007)* προσδιορίζουν το Ν.Δ.Μ. ως το υπόδειγμα που συνέβαλε αποφασιστικά στην παγκοσμιοποίηση του *δημοσίου μάνατζμεντ*, αποτελώντας μια προσέγγιση νέο-τειλορισμού (neo-Taylorite) και νέο-καμεραλισμού (neo-cameralist) στην επιχειρησιακή μεταρρύθμιση, που έχει τις ρίζες της στο διοικητικό σύστημα που θέσπισε η *Thatcher* στη Μεγάλη Βρετανία και στις μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα στη Νέα Ζηλανδία και στην Αυστραλία.

Τέλος, σύμφωνα με τους *Ρομπόκου-Καραγιάννη Α. και Ρωσσίδη Ι. (2011)* το Ν.Δ.Μ. αποτελεί *«ένα νέο σύστημα διοίκησης-διαχείρισης το οποίο εκφράζει μια νέα προοπτική λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης που δεν αναιρεί τις κλασσικές και καθολικά αποδεκτές διοικητικές αξίες της έννομης δράσης, της αμεροληψίας και της ουδετερότητας, υποδεικνύοντας παράλληλα την εφαρμογή των αρχών της ανοικτής, διαφανούς, ποιοτικής και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης. Κέντρο της διοικητικής δράσης είναι ο πολίτης, ο οποίος αποτελεί τον τελικό κριτή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο πολίτης δεν αντιμετωπίζεται ως υπήκοος-παθητικός αποδέκτης κάποιων αγαθών και υπηρεσιών, αλλά αποτελεί το κέντρο για τη λήψη των διοικητικών αποφάσεων»*[419].

2.5.4 Βασικές αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η εμφάνιση στην επιστημονική και δημόσια σφαίρα του Ν.Δ.Μ. αντιπροσωπεύει μία από τις σπουδαιότερες εξελίξεις για τη μελέτη και πρακτική της δημόσιας διοίκησης στις περισσότερες εκβιομηχανισμένες χώρες. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια κοσμοϊστορική αλλαγή στον τρόπο που συλλαμβάνεται η έννοια του δημοσίου τομέα, αν και υπάρχουν σημαντικές αμφιβολίες

[417] Pollitt, C. (2007b), p. 110.
[418] Pollitt, C. (2007b), p. 110.
[419] Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. και Ρωσσίδης, Ι. (2011), σελ. 764.

αναφορικά με τα συνθετικά του στοιχεία, τα κεντρικά χαρακτηριστικά του και τον ίδιο τον ορισμό του νέου αυτού προτύπου διοίκησης[420].

Οι αρχές του Ν.Δ.Μ. αποτελούν ένα συνονθύλευμα απόψεων και ιδεών, οι οποίες εκτείνονται από τη γενικότερη ιδέα περί εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης μέχρι τη στενότερη έννοια περί εξορθολογισμού και εκλογίκευσής της. Το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ. έχει την αξίωση να είναι καθολικό και παγκόσμιας εμβέλειας, γεγονός που καταμαρτυρείται από τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες στη βάση των αρχών του, οι οποίες έχουν αναληφθεί από πολλές αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες ανά τον κόσμο[421]. Δεδομένου ότι κάθε χώρα έχει τις δική της διοικητική κουλτούρα και τις δικές της κοινωνικοοικονομικές ιδιαιτερότητες, που την κάνουν να αντιλαμβάνεται με μοναδικό τρόπο την έννοια του εκσυγχρονισμού του δημοσίου τομέα της, η υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. δεν έγινε από αυτές με κάποιον ομοιόμορφο τρόπο. Για παράδειγμα, η Μ.Β. υιοθέτησε τις αρχές του Ν.Δ.Μ. δίνοντας ώθηση στις δυνάμεις της ελεύθερης αγοράς και στις πρακτικές ιδιωτικοποιήσεων να κυριαρχήσουν στη δημόσια σφαίρα. Από την άλλη πλευρά, η Ν. Ζηλανδία εστίασε στον πρωτοποριακό ανασχεδιασμό του δημοσίου τομέα σύμφωνα με το μοντέλο λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα. Επιπρόσθετα, η Ιαπωνία, η Γερμανία και η Αυστρία επιδίωξαν στη βάση του Ν.Δ.Μ. να οργανώσουν επιχειρησιακά το δημόσιο τομέα, διατηρώντας δεσμούς με πιο παραδοσιακές γραφειοκρατικές μορφές διοίκησης[422]. Επίσης, μεγάλη επίδραση είχαν οι ιδέες του Ν.Δ.Μ. στις αγγλοσαξονικές χώρες σε σύγκριση με τις ανατολικές περιοχές της ηπειρωτικής Ευρώπης[423].

Σύμφωνα με τον *Hood C. (1991)*[424] και το κλασικό του σύγγραμμα *«A public management for all seasons?»*, στο οποίο χαρακτηρίζει το Ν.Δ.Μ. ως μια από τις πιο εντυπωσιακές διεθνείς τάσεις στη δημόσια διοίκηση, η μεταρρυθμιστική ατζέντα του Ν.Δ.Μ. περιλαμβάνει επτά (7) θεμελιώδη δόγματα/αρχές[425]:

- Εστίαση στο *επαγγελματικό μάνατζμεντ* (*professional management*), που επιτρέπει στους μάνατζερ να υλοποιούν με αποτελεσματικότητα και ευελιξία δράσης τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί.
- Μέτρηση της *απόδοσης* (*measures of performance*), που επιτυγχάνεται με τη διασάφηση των στόχων, σκοπών/επιδιώξεων και δεικτών επιτυχίας.
- Αντιστροφή της εστίασης από τον έλεγχο των εισροών των γραφειοκρατικών διαδικασιών σε κανόνες που βασίζονται στον *έλεγχο του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας* (του αποτελέσματος), με τη χρήση ποσοτικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης (quantitative performance indicators).
- Μετακίνηση από τα ενιαία συστήματα διοίκησης στον επιμερισμό (τμηματοποίηση οργανισμών και λειτουργιών) ή στην *αποκέντρωση* των οργανωσιακών δομών, με ιδιαίτερη εστίαση στη *διάκριση της εφαρμογής/υλοποίησης και της χάραξης πολιτικής* (disaggregation).
- Εισαγωγή περισσότερου *ανταγωνισμού* (*competition*) στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών μέσω της αυξανόμενης χρήσης συμβάσεων έργου με φορείς εκτός του δημοσίου τομέα (contracts) και της

[420] Marino, C. (2011), p. 221.
[421] Borins, S. (1998), Hood, C. (1991), Hood, C. (1995a, pp. 166-170.).
[422] Naschold, F. (1996), p. 19.
[423] Ferlie et al. (1996), pp. 15-20.
[424] Hood, C. (1991), pp. 4-5.
[425] Αρχές που ασπάζονταν πλήθος μελετητών, όπως Aucoin, P. (1990), Considine, M. and Painter, M. (1997), Farnham, D. and Horton, S. (eds), Flynn, N. (2002), Guthrie, J., Humphrey, C., Jones, L., and Olson, O. (eds.) (2005), Zifcak, S. (1994).

εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (outsourcing), με σκοπό τον περιορισμό του κόστους.

- Έμφαση στις *διοικητικές πρακτικές του ιδιωτικού τομέα παραγωγής (private-sector-style management practices*), οι οποίες περιλαμβάνουν βραχυχρόνιες συμβάσεις εργασίας, ανάπτυξη επιχειρησιακού προγραμματισμού, συμφωνίες απόδοσης και δηλώσεις σχετικά με την αποστολή.
- Περίσκεψη για πειθαρχημένη και περιορισμένη χρήση πόρων. Εστίαση στην περικοπή του κόστους, στην εξοικονόμηση πόρων και στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Ο *Hood C. (1995)* σημείωσε ότι το Ν.Δ.Μ. δεν εδράζεται στους παραδοσιακούς τρόπους νομιμοποίησης της δημόσιας γραφειοκρατίας. Αντίθετα, λειτουργεί προς όφελος της ελεύθερης αγοράς και της επιχειρηματικότητας του ιδιωτικού τομέα παραγωγής, στη βάση του οικονομικού ορθολογισμού[426]. Μάλιστα, ο *Hood C. (1995)* προσδιόρισε τις διαφορές μεταξύ της *Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης* και του *Δημοσίου Μάνατζμεντ* όπως αποτυπώνονται στον ακόλουθο Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2: Διαφορές μεταξύ Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ

Δημόσια Γραφειοκρατία	**Δημόσιο Μάνατζμεντ**
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Hood C. (1995), p. 94.

Σύμφωνα με την *Lane J.-E. (2001)* οι βασικές αρχές του Ν.Δ.Μ. προσδιορίζονται ως εξής:

1. ***«Ιδιωτικό καλό, δημόσιο κακό»***: το Ν.Δ.Μ. αντανακλά μια ιδεολογική δέσμευση που βεβαιώνει την ανωτερότητα της λειτουργίας της αγοράς, δίνοντας έμφαση στην εισαγωγή των δυνάμεων της αγοράς και των αρχών του ιδιωτικού μάνατζμεντ στον χώρο της δημόσιας διοίκησης.
2. ***Ανταγωνισμός***: Το Ν.Δ.Μ. εδράζεται στη θέση ότι η αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα παραγωγής, καθώς επίσης και εντός

[426] Hood, C. (1995), p. 94.

των πλαισίων λειτουργίας του δημοσίου τομέα, προάγει την αποδοτικότητα και καθιστά τις δημόσιες υπηρεσίες περισσότερο αποτελεσματικές στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πολιτών.

3. ***Συγκέντρωση***: το Ν.Δ.Μ. συγκεντρώνει την πρωτοβουλία για τη χάραξη των στρατηγικών επιλογών (ιδιαίτερα των πολιτικών στόχων και του προϋπολογισμού) στα χέρια μιας μικρής ομάδας αξιωματούχων που βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο ένα στενό, αλλά ισχυρό δίκτυο υπηρεσιακών και πολιτικών αξιωματούχων[427].
4. ***Αποκέντρωση***: το Ν.Δ.Μ. επιδιώκει την αποκέντρωση των λειτουργιών και των δομών του δημοσίου τομέα.
5. ***Κατακερματισμός***: το Ν.Δ.Μ. ενθαρρύνει περαιτέρω τον διαχωρισμό μεταξύ των δίπολων πελάτες-εργολάβοι και προμηθευτές-αγοραστές.

Επιπρόσθετα, οι *Dunleavy et al. (2006)*[428] υποστήριξαν ότι το Ν.Δ.Μ. εστιάζει σε τρία βασικά ζητήματα:

- **Επιμερισμός** – κατάτμηση των κάθετων ιεραρχιών του δημοσίου τομέα, επιτυγχάνοντας οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών, αξιοποιώντας τα συστήματα διάδοσης των πληροφοριών και αποσκοπώντας στη διευκόλυνση αυτού του διαφορετικού προτύπου ελέγχου. Ο επιμερισμός συνεπάγεται μια ισχυρή ευελιξία όσον αφορά στις πολιτικές για την πρόσληψη και διοίκηση του προσωπικού, την τεχνολογία των πληροφοριών και τη δόμηση συστημάτων διοίκησης των πληροφοριών, τα οποία κρίνονται απαραίτητα για την υποστήριξη διαφορετικών διοικητικών πρακτικών.
- **Ανταγωνισμός** – χάραξη στρατηγικής με στόχο την ενθάρρυνση του θεμιτού ελεύθερου ανταγωνισμού και τη συνεπαγόμενη μείωση του κόστους και αύξηση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ο ελεύθερος ανταγωνισμός ενισχύει τις οικονομικές επιδόσεις και προσφέρει στους πελάτες/καταναλωτές ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας και σε πιο ανταγωνιστικές τιμές.
- **Παροχή κινήτρων** – παρακίνηση (εσωτερική ψυχολογική κατάσταση) η οποία καθορίζει την ανάληψη μίας συγκεκριμένης δράσης όταν το άτομο αισθάνεται ότι αυτή η δράση θα οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών του. Για έναν μάνατζερ, η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση των συνθηκών εκείνων που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να κινούνται προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί με δύο είδη μέσων: α) οικονομικά (σχετίζονται με το σύστημα μισθοδοσίας και συνήθως έχουν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα) και β) μη οικονομικά (σχετίζονται με την εργασία αυτή καθαυτή και έχουν μακροπρόθεσμα αποτελέσματα).

[427] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992).
[428] Dunleavy et al. (2006), p. 470.

Συνοψίζοντας, τα εννοιολογικά στοιχεία του Ν.Δ.Μ. θα μπορούσαν να δομηθούν στη βάση τεσσάρων (4) βασικών μεταρρυθμιστικών πεδίων[429]:

1. *Η αντίληψη για το ρόλο και τις λειτουργίες του κράτους και της δημόσιας διοίκησης*: προσπάθειες επιβράδυνσης ή αναστροφής της μεγέθυνσης του κράτους (ιδιωτικοποιήσεις και εξωτερικές αναθέσεις εργασιών), περιορισμοί στις κρατικές δαπάνες και αποτελεσματικότερη στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών[430].
2. *Η εσωτερική διεύθυνση και ο έλεγχος των μονάδων του δημοσίου τομέα* (το μάνατζμεντ υπό τη στενή του έννοια): *προαγωγή της αυτοματοποίησης* (ιδιαίτερα στο πεδίο της τεχνολογίας των πληροφοριών) στην παραγωγή και στη διάθεση των δημοσίων υπηρεσιών, *οργανωσιακή αναδιάρθρωση* (αποκέντρωση, δημιουργία εσωτερικών αγορών για βοηθητικές υπηρεσίες), *προσανατολισμός προς την απόδοση* (χρήση εργαλείων μέτρησης της απόδοσης, καθώς και εργαλείων προσανατολισμένων στη μέτρηση της παραγωγής και του αποτελέσματος), *μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* (εισαγωγή κινήτρων για αύξηση της απόδοσης και περιορισμό των παραδοσιακών προνομίων των δημοσίων υπαλλήλων, ενίσχυση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, με απώτερο στόχο τη σύνθεση «οργανισμών που μαθαίνουν»).
3. *Η έμφαση στις αγορές και τον ανταγωνισμό*: ιδιωτικοποιήσεις και εκχώρηση παροχής δημοσίου έργου και υπηρεσιών στην ιδιωτική πρωτοβουλία[431], στροφή προς την αγορά.
4. *Ο προσανατολισμός προς τους πολίτες* (είτε πιο συγκεκριμένα τους πολίτες/πελάτες): εξασφάλιση συνθηκών για την καλύτερη επικοινωνία πολίτη-διοίκησης, διάχυση πληροφοριών, καλύτερη πρόσβαση πολιτών στην πληροφορία, ενίσχυση της δημοκρατίας.

Συνοψίζοντας, στον ακόλουθο Πίνακα 2.3 παρουσιάζονται οι θεμελιακές αρχές του μεταρρυθμιστικού υποδείγματος του Ν.Δ.Μ., όπως αρχικά αποτυπώθηκαν από τον *Hood C. (1991)* και αποκρυσταλλώθηκαν στα χρόνια που ακολούθησαν. Οι βασικές αυτές αρχές σύμφωνα με τους *Schedler K. and Proeller I. (2002)* κατηγοριοποιούνται σε έξι (6) διαφορετικά θεματικά πεδία: α) οργανωσιακή αναδιάρθρωση, β) εργαλεία μάνατζμεντ, γ) μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον προϋπολογισμό, δ) συμμετοχή, ε) προσανατολισμός στον πελάτη – μάνατζμεντ ποιότητας και στ) προσανατολισμός στην αγορά - ιδιωτικοποιήσεις.

[429] Hood, C. (1991), p. 3. Βλ. επίσης Ferlie et al. (2007), Helmut et al. (eds) (2010).
[430] Dunsire, A. and Hood, C. (1989).
[431] Hood, C. and Schuppert, G.F. (eds) (1988), Dunleavy, P. (1989a, b).

Πίνακας 2.3: Οι βασικές αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)

Κατηγορία	Χαρακτηριστικά/ αντικειμενικοί στόχοι	Παραδείγματα
Οργανωσιακή αναδιάρθρωση	- ανάθεση καθηκόντων - μείωση των ιεραρχικών δομών - πολιτικοί και διαχειριστικοί διακριτοί ρόλοι	- διαχειριστές της πόλης - εταιρείες χαρτοφυλακίου (εταιρείες που κατέχουν μετοχές/μερίδιο σε άλλες εταιρείες).
Εργαλεία Μάνατζμεντ	- προσανατολισμός στις εκροές - επιχειρηματικότητα - αποτελεσματικότητα	- συμφωνίες για την απόδοση - προϊόντα - αμοιβές σε συνάρτηση με την αποδοτικότητα της εργασίας
Μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον προϋπολογισμό	- πιο κοντά στα χρηματοοικονομικά εργαλεία του ιδιωτικού τομέα	- λογιστική κόστους - ισολογισμοί - λογαριασμοί κερδών/ζημιών
Συμμετοχή	- ανάμειξη των πολιτών	- συμβούλια σε γειτονιές - χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών και επικοινωνιών για την προαγωγή της δημοκρατίας (e democracy)
Προσανατολισμός στον πελάτη – Μάνατζμεντ ποιότητας	- απόκτηση νομιμότητας στην παροχή των υπηρεσιών - ανακατασκευή	- καταστήματα μιας στάσης (one-stop shops) - συμφωνίες για πρότυπα ποιότητας - ηλεκτρονική διακυβέρνηση
Προσανατολισμός στην αγορά - Ιδιωτικοποιήσεις	- μείωση του δημοσίου τομέα - αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνεται μέσω του ανταγωνισμού	- ανάθεση υπηρεσιών (contracting out) - συνεργασίες ιδιωτικού και δημοσίου τομέα

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Schedler, K. and Proeller, I. (2002), p. 165.

2.5.5 Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων σε παγκόσμιο επίπεδο στη βάση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Το Ν.Δ.Μ., κατά την εμφάνισή του τη δεκαετία του 1980, προσέφερε στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης μια νέα πρόταση αναφορικά με τον τρόπο της οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, σε αντιδιαστολή με αυτήν του γραφειοκρατικού διοικητικού προτύπου. Η εξάπλωσή του υπήρξε ραγδαία σε παγκόσμιο επίπεδο, με τις αρχές του να βρίσκουν υποστηρικτές στους κόλπους πολλών ακαδημαϊκών κύκλων, εθνικών κυβερνήσεων, αλλά και διεθνών οργανισμών, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., η Παγκόσμια Τράπεζα και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.). Ανάμεσα σε άλλα, πρότεινε την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης του δημοσίου τομέα, το οποίο θα εστίαζε στη διαχείριση (μάνατζμεντ), στον προσανατολισμό προς τον πολίτη/πελάτη, αλλά και στη μέτρηση της απόδοσης και στη στροφή του ενδιαφέροντος προς την

αποδοτικότητα, προς τα παραγόμενα αποτελέσματα[432]. Οι κυβερνήσεις πολλών χωρών, αμφισβητώντας την αποτελεσματικότητα του παραδοσιακού γραφειοκρατικού υποδείγματος και πεπεισμένοι ότι το νέο πρότυπο θα μπορούσε να οδηγήσει στην καλύτερη και με μικρότερο κόστος εξυπηρέτηση του πολίτη, ενσωμάτωσαν πλήθος από τις βασικές του αρχές του Ν.Δ.Μ. στα μεταρρυθμιστικά τους προγράμματα, με στόχο τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης του δημοσίου τομέα τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα που η κάθε χώρα επέλεξε να εφαρμόσει συνδέθηκε συχνά με τη χρονική συγκυρία, τις ιδιαιτερότητες και τους επιμέρους στόχους της[433].

Ως εκ τούτου, αν και το θεωρητικό υπόβαθρο του δόγματος του Ν.Δ.Μ. ήταν παρόμοιο σε ολόκληρο τον κόσμο, οι πρακτικές μεταρρυθμιστικές στρατηγικές και ακόμη περισσότερο οι διαδικασίες εφαρμογής και τα αποτελέσματά τους διέφεραν σημαντικά από χώρα σε χώρα[434]. Κάποιες από τις χώρες που υιοθέτησαν μεταρρυθμιστικά προγράμματα στη βάση του Ν.Δ.Μ. έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στον εσωτερικό εκσυγχρονισμό των δομών και των διαδικασιών, κάποιες άλλες επικεντρώθηκαν στην ισχυροποίηση των μηχανισμών που σχετίζονται με την αγορά και στη μείωση της γραφειοκρατίας, ενώ άλλες εστίασαν κυρίως σε αλλαγές που αφορούσαν στην αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία των δημοσίων οργανισμών[435].

Το Ν.Δ.Μ. έδωσε μεγάλη βαρύτητα στην ισχυροποίηση της διαφάνειας και τη μέτρηση της απόδοσης, με την επιτυχία του σε αυτούς τους τομείς να καταγράφεται σε αρκετές μελέτες[436]. Όσον αφορά γενικότερα στα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων, που οι κυβερνήσεις πολλών χωρών εμπνεύστηκαν από το Ν.Δ.Μ. και εφάρμοσαν σε πρακτικό επίπεδο, υπάρχει περιορισμένη εμπειρική απόδειξη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι κυβερνήσεις στην πλειοψηφία τους ασχολήθηκαν σε μικρό βαθμό με το να αποτιμήσουν τις πραγματικές αλλαγές σε κοινωνικοοικονομικό και τα αποτελέσματα των μεταρρυθμιστικών τους προγραμμάτων[437]. Το μεγαλύτερο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας επικεντρώθηκε κυρίως γύρω από τη συζήτηση περί Ν.Δ.Μ. (π.χ. σχετικά με τις αρχές του και τις μεταρρυθμίσεις που πρότεινε), με λιγοστές έρευνες να εξετάζουν τα πραγματικά εμπειρικά στοιχεία από την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων Ν.Δ.Μ., αποτιμώντας τα αποτελέσματά τους και τις επιδράσεις τους[438].

Σε μια προσπάθεια αποτίμησης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στη βάση του Ν.Δ.Μ. θα μπορούσαν να εξεταστούν τόσο οι θεσμικές αλλαγές που επιτεύχθηκαν (π.χ. η εισαγωγή νέων λογιστικών εργαλείων, είτε η μείωση των ιεραρχικών επιπέδων), όσο και η θετική επίδραση πάνω στα παραγόμενα αποτελέσματα, δηλαδή στην αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Όσον αφορά στο πεδίο των θεσμικών αλλαγών, οι περισσότερες χώρες δεν κατόρθωσαν σε μεγάλο βαθμό να εισάγουν στο δημόσιο τομέα τους νέα θεσμικά πρότυπα και οργανωμένες διαχειριστικές αρχές. Παράλληλα, παρατηρούνται ισχυρές διχογνωμίες αναφορικά με την αποτίμηση των

[432] Βλ. σχετικά Catlaw, T. and Chapman, J. (2007), Hood, C. and Peters, G. (2004), Hood, C. and Jackson, M. (1991), Kickert, W. (1997d), Navarra, D.D. and Cornford, T. (2012), Page, S. (2005), Pollitt, C. (1990).
[433] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[434] Βλ. σχετικά Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[435] Kettl, D. (1997), Guyomarch, A. (1999).
[436] Ball, I. (2012), Schillemans, T. (2015).
[437] Anheier, H.K., Toepler, S. and List, R. (eds) (2010), p. 1032.
[438] Το έργο Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) αποτελεί ένα από τα λίγα αξιοσημείωτα παραδείγματα.

μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων και τη σχέση ανάμεσα στον αρχικό σχεδιασμό και τις πολιτικές προθέσεις των κυβερνήσεων, αλλά και τις πραγματικές αλλαγές στις δομές, στις διαδικασίες και στα εργαλεία εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών πολιτικών. Επίσης, πολλές θεσμικές αλλαγές σε αρκετά κράτη αν και νομοθετήθηκαν ακυρώθηκαν μεταγενέστερα προς αποφυγήν του πολιτικού κόστους που συνεπάγονταν ως πολιτικές επιλογές. Αναφορικά με το πεδίο των αποτελεσμάτων, δηλαδή της επίδρασης των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων πάνω στις εκροές και την ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, τουλάχιστον σε ορισμένες χώρες, οι μεταρρυθμίσεις στη βάση του Ν.Δ.Μ. είχαν θετικά αποτελέσματα. Ακολούθως αναφέρονται συνοπτικά κάποια από αυτά τα θετικά αποτελέσματα που οι *Peters B.G. and Savoie D.J. (1998)* και *Pollitt C. and Bouckaert G. (2004)* κατέγραψαν στις μελέτες τους:

I. σημαντικός περιορισμός εξόδων/κόστους και κέρδη σε όρους αποδοτικότητας και παραγωγικότητας,
II. διατήρηση ή/και αύξηση της ποιότητας των εκροών (παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών),
III. περιορισμός του χρόνου απόκρισης σε αιτήματα των πολιτών σε υπηρεσίες που σχετίζονται π.χ. με την παροχή πιστοποιητικών/βεβαιώσεων, και ουσιαστικός περιορισμός του χρόνου αναμονής για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων,
IV. επίτευξη περισσότερο οριζόντιων, απλοποιημένων και ευέλικτων δομών των δημοσίων υπηρεσιών,
V. αύξηση της διαφάνειας στις διοικητικές διαδικασίες, αύξηση της πληροφόρησης των πολιτών σε διοικητικά ζητήματα και καλύτερη πρόσβαση στις διοικητικές αρχές,
VI. αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών σχετικά με την παροχή υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες και
VII. αλλαγή στη διοικητική κουλτούρα (από τις αυστηρές γραφειοκρατικές αξίες σε μια περισσότερο διαχειριστική διοικητική νοοτροπία).

Παρά τις προαναφερθείσες θετικές επιδράσεις από την ενσωμάτωση των διοικητικών αρχών του Ν.Δ.Μ. στα μεταρρυθμιστικά προγράμματα πολλών χωρών, στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται ποικίλες κριτικές για ακούσια αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων που το Ν.Δ.Μ. υπαγορεύει. Πρόκειται για αναφορά σε ακούσια δυσμενή αποτελέσματα, τα οποία προκύπτουν από[439]:

α) την *αποκέντρωση* των υπηρεσιών, η οποία οδήγησε σε δυσμενή φαινόμενα όπως: η διάρρηξη της συνεκτικής δράσης του κράτους και της ενότητας των ασκούμενων δημοσίων πολιτικών μέσα από τον υπερ-πολλαπλασιασμό και την αυτονόμηση των φορέων της δημόσιας δράσης, η έλλειψη συντονισμού και η περιορισμένη δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας,
β) τη *σύνδεση μεταξύ αμοιβών και εργασιακής απόδοσης* των δημοσίων υπαλλήλων (π.χ. περιπτώσεις εμφάνισης μη ηθικών συμπεριφορών μεταξύ συναδέλφων),
γ) τις *συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα*, οι οποίες οδήγησαν σε δυσμενή φαινόμενα όπως: εκτενής χρήση προγραμματικών συμφωνιών και συμβατικών δεσμεύσεων η οποία προκαλεί αδυναμία γρήγορης αναπροσαρμογής και

[439] Anheier, H.K., Toepler, S. and List, R. (eds) (2010), pp. 1032-1033 και επίσης βλ. Christensen, T. and Lægreid, P. (2001b), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), Schröter, E. and von Maravic, P. (2007).

βελτίωσης των ασκούμενων δημοσίων πολιτικών λόγω αναγκαίας επαναδιαπραγμάτευσης και προγραμματικής αναθεώρησης για διασφάλιση νέας συμφωνίας, αύξηση του συναλλακτικού κόστους και περαιτέρω αύξηση της γραφειοκρατίας.

δ) την *απαλλαγή των κυβερνώντων από καθήκοντα* που σχετίζονται με την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών μέτρων που λαμβάνουν και την συνεπαγόμενη έμφαση στην υλοποίηση αλλά όχι στον σχεδιασμό των πολιτικών, με την αποδοτικότητα της διοίκησης να υποκαθιστά την αποδοτικότητα της διακυβέρνησης (Efficiency in Government vs. Efficiency of Government).

ε) την *απουσία πλαισίου κοινών αξιών και έλλειψη συνεργασιακής εμπιστοσύνης*, προκαλούμενων από τον υπερτονισμό της διοικητικής αυτονόμησης και ευελιξίας (αυξημένων αρμοδιοτήτων και εξουσίας στους μάνατζερ του δημοσίου τομέα, που συχνά επικεντρώνονται στην προσωπική τους καριέρα, στην επιδίωξη για αύξηση των αμοιβών τους και σε λοιπούς χρηματικούς στόχους, αποστερούμενοι της αίσθησης περί του γενικού συμφέροντος).

στ) την *αδυναμία οργανικής σύνδεσης νέων για τον δημόσιο χώρο εννοιών*, όπως η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, με τις παραδοσιακές κατευθυντήριες αξίες, όπως το δημόσιο συμφέρον και η νομιμότητα.

ζ) την *κυριαρχία των αντιλήψεων περί της «μοναδικής βέλτιστης λύσης»* ("one size fits all") που αδυνατεί να υποστηρίξει διαφοροποιημένες μεθοδολογικές προσεγγίσεις προσαρμοσμένες στις πολιτισμικές και πολιτικο-διοικητικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας.

Συνοψίζοντας, τις τελευταίες τρεις δεκαετίες οι κυβερνήσεις πολλών χωρών στον αναπτυγμένο και αναπτυσσόμενο κόσμο επιδόθηκαν σε μεταρρυθμίσεις που σχετίζονταν με το Ν.Δ.Μ., με αποτελέσματα συχνά περιορισμένα και σε πολλές περιπτώσεις αμφισβητούμενα, τόσο από πολίτες και πολιτικούς, όσο και από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Επί του παρόντος, η περίοδος κυριάρχησης του Ν.Δ.Μ. πιθανόν έχει παρέλθει. Τα τελευταία χρόνια, η εν λόγω μεταρρυθμιστική κίνηση εμπλουτίζεται ως προς τις αρχές της και εξελίσσεται σε νέα σχήματα-πρότυπα που δυνητικά θα μπορούσαν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις πραγματικές ανάγκες της σύγχρονης εποχής[440]. Εξάλλου, η επιτυχία ή όχι ενός υποδείγματος διοίκησης, αλλά και η περίοδος επικράτησής του, συνδέονται στενά με το βαθμό που οι μεταρρυθμίσεις θα αποτελέσουν αναπόσπαστο τμήμα του συστήματος διακυβέρνησης μιας χώρας και θα γίνουν αποδεκτές από το πολιτικό σύστημα και την κοινωνία των πολιτών[441].

2.5.6 Κριτική στο υπόδειγμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Το Ν.Δ.Μ. παρά τη μεγάλη του απήχηση μεταξύ των ανεπτυγμένων κυρίως χωρών ανά τον κόσμο δεν έγινε δεκτό από την παγκόσμια επιστημονική κοινότητα χωρίς να δεχτεί έντονη κριτική, κυρίως για την ασάφεια που το χαρακτηρίζει και την πληθώρα των εννοιών που το συνθέτουν[442]. Αμφισβητήθηκε εντόνως, τόσο η

[440] Anheier, H.K., Toepler, S. and List, R. (eds) (2010), p. 1033.
[441] Gray, A. and Jenkins, B. (1995).
[442] Christensen, T. and Lægreid, P. (1999).

ανωτερότητά του ως υπόδειγμα άσκησης δημοσίου μάνατζμεντ συγκριτικά με το παραδοσιακό υπόδειγμα δημόσιας διοίκησης, όσο και για το κύρος του ως ένα νέο παράδειγμα στην ακαδημαϊκή θεωρία και έρευνα[443]. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις συνάγεται το συμπέρασμα ότι η καθιέρωση του υποδείγματος του Ν.Δ.Μ. χρησιμοποιήθηκε από την ακαδημαϊκή κοινότητα ως ένας εύκολος και κατάλληλος τρόπος για να γίνουν αντιληπτές και να ομαδοποιηθούν διαφορετικές εξελίξεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης σε πολλές διαφορετικές χώρες, κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990. Αντίθετα θα ήταν χρησιμότερο να επιχειρηθεί αυτές οι εξελίξεις να αντιμετωπισθούν ξεχωριστά η καθεμία, έτσι ώστε να αποφευχθεί το αποτέλεσμα της καταγεγραμμένης ασυμφωνίας αναφορικά με το αν τα αποτελέσματα του Ν.Δ.Μ., οι σκόπιμες και οι ακούσιες συνέπειες της χρήσης των εργαλείων του, στο σύνολο των χωρών που εφαρμόστηκε προκαλούν στην πραγματικότητα σύγκλιση ή απόκλιση[444].

Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη του κινήματος του Ν.Δ.Μ. αναδύθηκε σε ένα περιβάλλον όπου ο κρατικός μηχανισμός αντιμετώπιζε με δυσκολία τα δημοσιονομικά προβλήματα και την οικονομική ύφεση. Επικεντρώθηκε σε μια προσπάθεια αποτελεσματικής σύνδεσης των δημοσίων υπηρεσιών με το περιβάλλον λειτουργίας τους, προκαλώντας βασικές τομές στη λειτουργία του γραφειοκρατικού μοντέλου. Πρότεινε μια σειρά από διοικητικές καινοτομίες, χωρίς να καταργεί το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του κράτους δικαίου, καλλιεργώντας τις βάσεις για μια παγκόσμια διοικητική σύγκλιση. Αναμφίβολα, από την εφαρμογή των αρχών του, υπήρξαν σημαντικά μετρήσιμα οφέλη σε όρους αποτελεσματικότητας στη διοίκηση του δημοσίου τομέα. Πολυάριθμα είναι τα στοιχεία που μαρτυρούν την πραγματική βελτίωση της ποιότητας και την εξοικονόμηση δαπανών που η εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. σε πολλές χώρες επέφερε[445]. Από την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχουν τεκμηριωμένες μελέτες που αποδεικνύουν οργανωσιακή κατάτμηση και απώλεια ικανότητας εφαρμογής ολοκληρωμένων πολιτικών, ακατάλληλες και άστοχες προσηλώσεις σε σύνθετες υπηρεσίες και συστήματα μέτρησης της απόδοσης, καθώς επίσης και ενδεχόμενη φθορά των παραδοσιακών αξιών της δημόσιας διοίκησης. Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτες μελέτες κάνουν λόγο για αποτυχία εφαρμογής του υποδείγματος, για παράδειγμα στις αναπτυσσόμενες χώρες[446].

Σύμφωνα με τους *Pollitt C., van Thiel S. and Homberg V. (eds.) (2007)* [447] το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ. αποτελεί ένα σύνολο αρχών και προτεινόμενων μεταρρυθμιστικών μέτρων, μέσα από το οποίο οι κυβερνήσεις και οι εμπειρογνώμονες των χωρών θα μπορούσαν να επιλέξουν εκείνα τα εργαλεία άσκησης διοίκησης που εκφράζουν τις στρατηγικές επιλογές τους για το χώρο της δημόσιας διοίκησης, τους ιδιαίτερους σκοπούς και τις επιδιώξεις τους. Η επιτυχία ή όχι του κάθε μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος συνδέεται με την επιλογή της κατάλληλης δέσμης μέτρων, η οποία θα μπορούσε να εφαρμοστεί, να γίνει αποδεκτή από το κοινωνικό σύνολο και να επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Ωστόσο, σε γενικές γραμμές το Ν.Δ.Μ. και οι διοικητές αρχές που προέβαλε υποστηρίχθηκαν από πλήθος μελετητών και πολιτικών. Από πολλούς θεωρήθηκε μια αξιοσημείωτη νέα πρόταση της δεκαετίας του 1980 στο χώρο της διοίκησης του

[443] Gow, J. and Dufour, C. (2000), Lynn, L.E. (1998b).
[444] Lynn, L.E. (1996b). Αναφορικά με την ανοιχτή μέχρι σήμερα συζήτηση πάνω στο ζήτημα βλ. Kettl, D. (2000b), p. 66.
[445] Pollitt, C. (2007b), p. 112.
[446] Βλ. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler J. (2006a), Hughes, O. (2008), Lapsley, I. (2009), Williams, D.W. (2000).
[447] Pollitt, C., van Thiel, S. and Homberg, V. (eds.) (2007), p. 2.

δημοσίου τομέα και ένα αποτελεσματικό υπόδειγμα διοικητικής μεταρρύθμισης[448]. Την ίδια στιγμή δέχτηκε και έντονη κριτική[449]. Οι κύριες κριτικές που ασκήθηκαν εις βάρος του Ν.Δ.Μ. συνοψίζονται ακολούθως ως εξής:

- Το Ν.Δ.Μ. δεν αποτελεί ένα φαινόμενο ή παράδειγμα, αλλά ένα άθροισμα πολλών διαφορετικών στοιχείων[450], το οποίο έχει πολλά διακριτά χαρακτηριστικά ανάλογα με τους ερευνητικούς στόχους, το ακροατήριο και την ιδεολογική βάση στην οποία στηρίζεται κάθε φορά η ανάλυσή του[451].
- Η γεωγραφική έκταση που καλύπτει το Ν.Δ.Μ. είναι περιορισμένη. Εντοπίζεται κυρίως στις αγγλοσαξονικές χώρες, την Αυστραλία και τη Σκανδιναβία. Σε αντίθεση, το παραδοσιακό *γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης* συνεχίζει να παραμένει κυρίαρχο σε μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση[452]. Αν και η εξάπλωση του Ν.Δ.Μ. υπήρξε εντυπωσιακή και ραγδαία, σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να θεωρηθεί καθολική[453]. Πιθανόν η εμφανής επικράτησή του να μην οφείλεται στη δυνατότητα εφαρμογής του σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά στο γεγονός ότι οι αρχές του έγιναν αποδεκτές και υποστηρίχθηκαν από διεθνείς θεσμούς, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα και το Δ.Ν.Τ., ως μια διεθνής πανάκεια για τις αποτυχίες τόσο της πολιτικής κοινωνίας, όσο και των δημοσίων υπηρεσιών ανά τον κόσμο[454].
- Η επιρροή του Ν.Δ.Μ., όσον αφορά στην υιοθέτηση των αρχών του, διαφοροποιούνταν σημαντικά σε γεωγραφικό και χρονικό επίπεδο. Η περίοδος της πιο δυναμικής εφαρμογής του εντοπίζεται από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 μέχρι και τις αρχές του 21ου αιώνα, με αρκετά εθνικά κράτη να υιοθετούν και να εφαρμόζουν αρκετά από τα δομικά στοιχεία του. Συγκεκριμένα, το Η.Β. και η Νέα Ζηλανδία αποτελούν τα πιο προφανή παραδείγματα, με την Αυστραλία να ακολουθεί (αν και είναι ένα ομοσπονδιακό κράτος)[455]. Ωστόσο, οι Η.Π.Α. υιοθέτησαν πολλά στοιχεία του νέου μεταρρυθμιστικού υποδείγματος, αλλά σε ομοσπονδιακό επίπεδο το ισχυρό νομοθετικό της σώμα εμπόδισε τις συνοπτικές από πάνω προς τα κάτω μεταρρυθμίσεις που παρατηρήθηκαν στις τρεις προαναφερθείσες χώρες (Η.Β., Νέα Ζηλανδία και Αυστραλία)[456].
- Στην πραγματικότητα το Ν.Δ.Μ. συνιστά ένα υποσύνολο της παραδοσιακής δημόσιας γραφειοκρατίας, το οποίο έχει περιορισμένη επίδραση, κυρίως λόγω της έλλειψης που παρουσιάζει σε θεωρητική βάση και εννοιολογική αυστηρότητα[457].
- Το Ν.Δ.Μ. λειτουργεί καλύτερα όταν δομείται πάνω στα ασφαλή θεμέλια μιας σταθερής βεμπεριανής γραφειοκρατίας. Οι αρνητικές του επιδράσεις

[448] Βλ. Hughes, O. (2002).
[449] Βλ. Flynn, N. (2002), McLaughlin et al. (2002), Pollitt, C. (2007b, pp. 112-113).
[450] Ferlie et al (1996).
[451] Dawson, S. and Dargie, C. (1999).
[452] Kickert, W. (1997d), Hood C. (1995).
[453] Pollitt et al (2007a).
[454] McCourt, W. (2002).
[455] Borins, S. (2002). Σημειώνεται ότι οι πολιτείες και οι επικράτειες της Αυστραλίας συναποτελούν την *Κοινοπολιτεία της Αυστραλίας* κάτω από μια ομοσπονδιακή μορφή διακυβέρνησης. Οι έξι πολιτείες είναι αυτόνομες κρατικές οντότητες με τη δική τους κυβέρνηση και ξεχωριστά νομοθετικά όργανα. Οι εξουσίες τους προστατεύονται από το Σύνταγμα και η νομοθεσία της Κοινοπολιτείας ισχύει στις πολιτείες μόνο όπου επιτρέπεται από το Σύνταγμα. Αντίθετα, οι επικράτειες έχουν μειωμένη αυτονομία και υπάγονται απ' ευθείας στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση της Κοινοπολιτείας.
[456] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[457] Frederickson, H.G. and Smith, K.B. (2003).

αυξάνονται σημαντικά όταν οι αρχές του εισάγονται σε περιπτώσεις χωρών που ο δημόσιος τομέας τους παρουσιάζεται ιδιαίτερα πολιτικοποιημένος. Επίσης, όταν υιοθετούνται από κοινωνίες που δεν κατανοούν με σαφήνεια το σύνολο των ηθικών αρχών που πρέπει να διέπουν τους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες, καθώς και στις περιπτώσεις που οι εθνικοί προϋπολογισμοί είναι ασταθείς και η λογοδοσία περιορισμένη[458]. Το παράδοξο, συνεπώς, είναι ότι το Ν.Δ.Μ. έχει ανάγκη τον εχθρό του, την παραδοσιακή γραφειοκρατία, προκειμένου να επιτύχει το ίδιο[459].

- Τα οφέλη από την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. είναι στην καλύτερη περίπτωση αποσπασματικά και αμφισβητούμενα[460]. Σε αυτό το συμπέρασμα συμβάλλουν σημαντικά και οι δυσκολίες αποτίμησης από τις κυβερνήσεις των χωρών των σύνθετων, πολυμεταβλητών, μακροχρόνιων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων που συχνά ακολουθούν. Επίσης, αρκετές κυβερνήσεις σκόπιμα ή λόγω παράλειψης αποτυγχάνουν στο να θέσουν συστηματικές ρήτρες/διατάξεις για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών πολιτικών[461].
- Το Ν.Δ.Μ. αποτελεί ένα τρόπο άσκησης δημόσιας διοίκησης που αποδυναμώνει τη λογοδοσία των δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες και αποτυγχάνει να προσφέρει την υποσχόμενη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στα παραγόμενα αποτελέσματα[462].
- Οι μεταρρυθμίσεις στη βάση του Ν.Δ.Μ. αποδυναμώνουν τους δημοκρατικούς θεσμούς. Οι πολίτες δεν θα πρέπει να είναι και να αντιμετωπίζονται ως παθητικοί καταναλωτές, αλλά ως ενεργά μέλη μιας συμμετοχικής και δημοκρατικής κοινωνίας. Η επιχειρηματικότητα και οι αγορές μπορούν να οδηγήσουν σε ισορροπία του οικονομικού συστήματος, αλλά δεν κερδίζουν πάντοτε το ενδιαφέρον και τη στήριξη των πολιτών, ούτε επιτυγχάνουν σε κάθε περίπτωση το κοινό συμφέρον[463].
- Το Ν.Δ.Μ. αποτελεί μια *«καταστροφή που αναμένεται να συμβεί»*[464] και ένα αποτυχημένο παράδειγμα[465].

Η *Lynn L.E. (1998)* στην έρευνά της *A critical analysis of the New Public Management*[466] αντιμετώπισε το Ν.Δ.Μ. ως μια πρόταση ολοκληρωμένης διοικητικής μεταρρύθμισης με ιδιαίτερα κριτικό πνεύμα. Υποστήριξε ότι η επιτυχία μιας διοικητικής μεταρρύθμισης συνδέεται στενά με την ικανότητά της να εξισορροπεί διάφορες θεμελιώδεις εντάσεις, οι οποίες έχουν ισχυρή επίδραση στη διοικητική πρακτική (στην άσκηση δημοσίου μάνατζμεντ). Ως πρωταρχική ένταση παρουσίασε εκείνη που αναπτύσσεται ανάμεσα στις πολιτικές/νομικές παραδόσεις και στις αρχές περί δημοσίου μάνατζμεντ σε παγκόσμιο επίπεδο. Η δεύτερη αποτυπώνεται μεταξύ των υποδειγμάτων διακυβέρνησης που στηρίζονται στην προϋπόθεση ότι το προσωπικό συμφέρον παρακινεί τους πολίτες, και στα υποδείγματα που στηρίζονται στην

[458] Βλ. Caulfield, J. (2004), Pollitt, C. (2004a,b).
[459] Pollitt, C. (2007b), p. 113.
[460] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[461] Pollitt, C. (2007c), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2003a), Walker, R. (2001).
[462] Lynn, L.E. (1998b), Pollitt, C. (2000).
[463] Bellone, C.J. and Goerl, G.F. (1992), DeLeon, L. and Denhardt, R.P. (2004), Kakabadse, A., Kakabadse, N.K. and Kouzmin, A. (2003), Moe, T.M. (1994), Ruscio, K.P. (1996), Terry, L.D. (1993).
[464] "a disaster to happen", βλ. Hood, C. and Jackson, M. (1992).
[465] Farnham, D. and Horton, S. (eds) (1996).
[466] Lynn, L.E. (1998).

παραδοχή ότι οι άνθρωποι εκδηλώνουν τις προτιμήσεις τους μέσω της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας. Μέσα από αυτήν την ανάλυση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το Ν.Δ.Μ. δεν καταφέρνει να εξισορροπήσει αυτές τις εντάσεις και πιθανότατα δεν μπορεί να το επιτύχει, με τους υποστηρικτές του υποδείγματος να τείνουν στις περισσότερες περιπτώσεις να τις συγκαλύπτουν[467].

Επιπρόσθετα, ο *Abrahamson E. (1991)* αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το Ν.Δ.Μ. στις αρχές της δεκαετίας του 1990 αποτελούσε απλά μια διοικητική πρακτική με βραχύβια δημοτικότητα, η οποία καλλιεργούνταν από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, πλήθος συμβούλων διοίκησης επιχειρήσεων και φυσικά από τους ένθερμους υποστηρικτές του υποδείγματος σε ακαδημαϊκό ή/και πολιτικό επίπεδο. Η διάρκεια αυτής της παρατηρούμενης δημοτικότητας του υποδείγματος εξαρτιόταν από την ανάδυση ή όχι άλλων νεότερων του εναλλακτικών υποδειγμάτων διοίκησης. Μάλιστα, μερικά χρόνια αργότερα ο *Hood C. (1995)* υποστήριξε ότι στο χώρο της διοικητικής πρακτικής μπορεί να εντοπιστεί ένα εύρος εναλλακτικών μοντέλων που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν με κατάλληλες προσαρμογές από τους δημοσίους τομείς πολλών χωρών. Ένα χρόνο αργότερα, οι *Ferlie et al. (1996)* υποστήριξαν ότι το κίνημα του Ν.Δ.Μ. παρουσιάζει υψηλό βαθμό μεταβλητότητας σε διεθνές επίπεδο, με πολλές και διαφορετικές παραλλαγές του που θεμελιώνονται στη βάση της τοπικής ιστορίας και της κοινωνικής και πολιτικής κουλτούρας κάθε χώρας που το επιλέγει. Η ύπαρξη όλων αυτών των αποκλίσεων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν μπορεί να παρατηρηθεί απόλυτη σύγκλιση των παρατηρούμενων μεταρρυθμιστικών προσπαθειών σε ένα υπόδειγμα Ν.Δ.Μ. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Ν.Δ.Μ. επικρίθηκε εντονότερα για την ενδο-οργανωτική εστίαση σε ένα αυξανόμενα πλουραλιστικό κόσμο και την προσκόλλησή του στην εφαρμογή παρωχημένων τεχνικών του ιδιωτικού τομέα παραγωγής, στα πλαίσια πολλών μελετών αναφορικά με την αναποτελεσματική εφαρμογή αυτών των τεχνικών[468]. Αντίθετα, ο *Kickert W.J.M. (1997)* σημείωσε ότι το Ν.Δ.Μ. είχε την εγγενή δυνατότητα να αλλάζει μόνο του και να αναδιαρθρώνεται, ώστε να καταστεί ικανό να ανταποκριθεί στις αναδυόμενες κάθε φορά απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης, ενώ ο *Chandler J.A. (2003)* ανέφερε χαρακτηριστικά ότι το Ν.Δ.Μ. μάλλον φαίνονταν να αντέχει στο χρόνο για τις χώρες που το υιοθέτησαν.

Συμπερασματικά, σε γενικές γραμμές κατά τη σύγκριση των αρχών του Ν.Δ.Μ. με αυτές της παραδοσιακής γραφειοκρατίας, το Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι αποτελεί μια προτιμότερη εναλλακτική από ένα γραφειοκρατικό και ιεραρχικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης. Εντούτοις, μια ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας καταδεικνύει ότι αυτά τα δύο υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα δεν αντανακλούν με πληρότητα τη σύγχρονη δημόσια θεωρία και πρακτική[469]. Από την μια πλευρά, το παραδοσιακό υπόδειγμα δεν κατόρθωσε να παρακολουθήσει τις τεχνολογικές και επιστημονικές αλλαγές της σύγχρονης εποχής, καθώς και να ικανοποιήσει τις αυξημένες και σύγχρονες ανάγκες των πολιτών. Από την άλλη πλευρά, το Ν.Δ.Μ., ενώ αποτέλεσε μία σημαντική εξέλιξη στον τρόπο σκέψης και λήψης

[467] Lynn, L.E. (1998), p. 107.
[468] Metcalfe, L. and Richards, S. (1991).
[469] Βλ. σχετικά Adams, G.B., and Balfour, D.L. (2009), Agranoff, R. (2007), Bevir, M. (2009), Box, R. (1999), Bozeman, B. (2007), Bryson, J.M., and Crosby, B.C. (1992), Carnavale, A. (1995), Catlaw, T. (2007), Cook, M. (1999), Cooper, T.L. (1991), Fox, C.T. and Miller, H.T. (1995), Frederickson, H.G. (1997), Goodsell, C. (1994), Harmon, M.M. (1995), Hummel, R.P. (1994), Ingraham, P. and Lynn, L.E. Jr. (eds.) (2004), Light, P.Q. (1993, 1999), McSwite, O.C. (1997), Moynihan, D.P. (2008), Perry, J.L. (1996a), Rabin, J., Hildreth, W.B. and Miller, G.J. (eds.) (1998), Stivers, C. (1993), Svara, J.H. (2007), Terry, L.D. (1995, 1998), Van Wart, M. (2005), Vinzant, J.C., Denhardt, J.V. and Crothers, L. (1998), Wamsley et al. (1990), Wamsley, G.L. and Wolf, J.F. (eds.) (1996).

αποφάσεων στα ζητήματα της δημόσιας σφαίρας, δεν κατόρθωσε να περιγράψει τη σύγχρονη πραγματικότητα και τις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης των ανεπτυγμένων χωρών των δεκαετιών του 1980 και 1990. Αυτό αποδεικνύει ότι στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, οργάνωσης και πρακτικής μπορούν να εντοπιστούν περισσότερα από δύο εναλλακτικά υποδείγματα.

Το ζήτημα να οραματιστεί κάποιος τη δημόσια διοίκηση μετά το Ν.Δ.Μ. ήρθε στο επίκεντρο ήδη από το 1998[470]. Αρκετοί μελετητές/ερευνητές ατενίζοντας το μέλλον της διοίκησης του δημοσίου τομέα επεδίωξαν να απαντήσουν σε ένα κεντρικό ερώτημα: *το Ν.Δ.Μ. έχει φτάσει στο τέλος του;* Το ερώτημα επεκτείνεται στο αν θα μπορούσε να εντοπιστεί ένα πλήθος νέων ιδεών σχετικά με το ρόλο της δημόσιας διοίκησης στο κρατικό σύστημα, που θέτει τη δημόσια υπηρεσία, την κρατική διακυβέρνηση και τη συμμετοχή των πολιτών στη διοίκηση σε κεντρικό ρόλο, πιθανόν υπό τον τίτλο ενός νέου υποδείγματος[471]. Σε αυτή τη βάση αρκετοί μελετητές αναφέρθηκαν στα επιχειρήματα που θέλουν το Ν.Δ.Μ. να έχει κλείσει τον κύκλο του στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης[472], ενώ παράλληλα αξιοσημείωτες είναι οι μελέτες που παραθέτουν ποικίλα πλαίσια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ταξινόμηση των επιλεγόμενων μεταρρυθμίσεων των χωρών μετά το Ν.Δ.Μ.[473].

Οι μεταρρυθμίσεις που σχεδιάστηκαν στα πλαίσια του διοικητικού προτύπου του Ν.Δ.Μ. αντιπροσώπευαν μεγάλες αλλαγές, εν συγκρίσει με τα όσα είχαν παγιωθεί με την επικράτηση του υποδείγματος της παραδοσιακής δημόσιας γραφειοκρατίας για πολλά χρόνια. Για πολλούς μελετητές αυτές οι αλλαγές προλείαναν το έδαφος για περαιτέρω μεταρρυθμίσεις και μετασχηματισμούς την μετά – Ν.Δ.Μ. εποχή[474]. Αν και στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση πολλών χωρών δεν έχουν εξαλειφθεί πλήρως ορισμένα χαρακτηριστικά του παλαιότερου γραφειοκρατικού διοικητικού συστήματος, αρκετές από αυτές τις χώρες έχουν υιοθετήσει και θεσμοθετήσει τις αρχές του Ν.Δ.Μ., οι οποίες αποτέλεσαν έναν κοινό τρόπο σκέψης από μία γενιά δημοσίων υπαλλήλων σε αρκετές χώρες του πλανήτη[475]. Μάλιστα, πολλές οργανωτικές δομές εμπνευσμένες από το Ν.Δ.Μ. συνεχίζουν να υφίστανται μέχρι σήμερα[476].

Όπως προγενέστερα είχε υποστηρίξει ο *Pollitt C. (2003a),* οι *Christensen T. and Lægreid P. (2007)*[477] επέμειναν στη θέση ότι το Ν.Δ.Μ. δεν είχε σε καμία περίπτωση ξεπεραστεί, αν και χωρίς αμφιβολία είχε δεχτεί πολλές προκλήσεις και αμφισβητήσεις, ενώ συχνά είχε αποτελέσει αντικείμενο έντονης αντιπαράθεσης[478]. Συγκεκριμένα, τόνισαν ότι νέοι τύποι μεταρρυθμίσεων είχαν προστεθεί στο αρχικό υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., ενώ σημαντικές ήταν οι παρατηρούμενες μεταλλάξεις του, ιδιαίτερα όσον αφορούσε στον επιμερισμό των στοιχείων που το συνέθεταν[479]. Ως ενίσχυση στην παραπάνω άποψη ο *Pollitt C. (2007b)* κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το Ν.Δ.Μ. δεν αποτελεί ένα *«νεκρό»* υπόδειγμα, αλλά ούτε καν ένα διοικητικό πρότυπο που βρίσκεται σε μια *«κωματώδη κατάσταση»*, λίγο πριν το οριστικό τέλος του[480]. Τόνισε ότι μπορεί το παλιρροιακό κύμα με το οποίο εξαπλώθηκε τα προηγούμενα χρόνια σε όλο τον

[470] Minogue, M., Polidano, C. and Hulme, D. (eds.) (1998).
[471] Politt, C. (2003b).
[472] Dunleavy et al. (2006).
[473] Βλ. Ling, T. (2002), Lindquist, E.A. (2002), Stewart, J. (2002).
[474] Christensen, T. and Lægreid P. (2007), p. 2.
[475] Christensen, T. and Lægreid P. (2007), pp. 221-244.
[476] Saint-Martin (2005).
[477] Christensen, T. and Lægreid P. (2007).
[478] Christensen, T. and Lægreid P. (2007), p. xi.
[479] Christensen, T. and Lægreid P. (2007, p. xi), Dunleavy et al. (2006).
[480] Pollitt, C. (2007b), p. 113.

κόσμο να είχε κοπάσει, αλλά εκτεταμένα αποθέματα αυτού βρίσκονταν σε διαφορετικές ποσότητες ακόμη διεσπαρμένα σε πολλές χώρες της υφηλίου[481]. Ουσιαστικά, δεδομένης της διεθνούς εμπειρίας αναφορικά με προηγούμενα διοικητικά πρότυπα, το Ν.Δ.Μ. είχε μια αξιοσημείωτη πορεία όσον αφορά τη διεθνή του εξάπλωση και επικράτηση. Το ζήτημα, όμως, αναφορικά με το αν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ένα *«επιτυχημένο διοικητικό πρότυπο»* συνεχίζει να απασχολεί τους μελετητές της δημόσιας διοίκησης και δύσκολα θα μπορούσαμε να εξαγάγουμε ασφαλή συμπεράσματα[482].

Οι κριτικές αναφορικά με το Ν.Δ.Μ. αμφισβήτησαν την έκταση στην οποία υπάρχει ένα ξεχωριστό υπόδειγμα, αυτό του Ν.Δ.Μ., το οποίο είναι ικανό να αναπτυχθεί ως ένα εργαλείο συγκριτικής ανάλυσης αναφορικά με τις διεθνώς χρησιμοποιούμενες πρακτικές διοικητικής μεταρρύθμισης. Επίσης, αμφισβήτησαν την έκταση στην οποία το υπόδειγμα αυτό έχει επαρκή εννοιολογική συνάφεια ώστε να παρέχει μια εναλλακτική στο υπόδειγμα της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης, είτε ως ένα θεωρητικό κατασκεύασμα για ακαδημαϊκή έρευνα, είτε ως μια προσέγγιση για το μάνατζμεντ των δημοσίων υπηρεσιών[483]. Παρά το πλήθος των αμφισβητήσεων που δέχτηκε το Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι παραμένει ακόμη και σήμερα ένα από τα εφαρμοζόμενα παραδείγματα δημοσίου μάνατζμεντ. Αποτελεί μια εναλλακτική πρόταση οργανωτικής αναδιάρθρωσης της δημόσιας διοίκησης, η οποία επικεντρώνεται στα παραγόμενα αποτελέσματα, σε όρους αποτελεσματικότητας, απόδοσης και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών[484]. Οι μελέτες συνεχίζονται ακόμη και σήμερα αναφορικά με το αν το Ν.Δ.Μ. αποτελεί ή όχι ισάξιο πολέμιο της παραδοσιακής γραφειοκρατικής δημόσιας διοίκησης, καθώς και αν θα αποδειχθεί μελλοντικά απλώς ένα μεταβατικό στάδιο για την παγκόσμια εδραίωση ενός άλλου παραδείγματος οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στη βάση της δημόσιας διακυβέρνησης. Ανεξάρτητα από τις απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα, το Ν.Δ.Μ. απασχολεί ευρέως μέχρι τις μέρες μας τη διεθνή επιστημονική κοινότητα και οι μεταρρυθμιστικές τους αρχές εντοπίζονται σε πολλά μεταρρυθμιστικά προγράμματα του δημοσίου τομέα σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες ανά τον κόσμο.

Governance was described as "a process through which institutions, corporations and citizen's groups organize their interests, exercise their rights and obligations and mediate their differences"
(United Nations, 2001).

2.6 Σύγχρονα διοικητικά συστήματα στο χώρο της δημόσιας διοίκησης: η διάκρισή τους με το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ.

Το Ν.Δ.Μ. θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα εναλλακτικό υπόδειγμα που δομήθηκε μέσα από τη σύνθεση πολλών διαφορετικών στοιχείων που αντλήθηκαν από διάφορα επιστημονικά πεδία. Το υπόδειγμα αυτό έθεσε, ανάμεσα σε άλλα, ως βασική

[481] Dunleavy et al (2006a), p. 218.
[482] Pollitt, C. (2007b), p.113.
[483] McLaughlin, K., Osborne, S.P. and Ferlie, E. (2002), p. 11.
[484] Γιαννάς, Π. και Μπιμπίτσος, Χ. (2007).

προϋπόθεση για τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα τον περιορισμό του κράτους, αναφορικά με το μέγεθός του, το ανθρώπινο δυναμικό του και το ύψος των δαπανών του. Το ίδιο το κράτος καλούνταν να δώσει τη λύση με την υιοθέτηση μέτρων προς μια αυτοπεριορισμένη δημόσια διοίκηση, στην κατεύθυνση λιγότερο δαπανηρών και περισσότερο στοχευμένων προς τον πολίτη δημοσίων υπηρεσιών που θα επιτελούνται με τη συμμετοχή ιδιωτικών, τοπικών και διεθνών επιχειρηματικών φορέων. Στα πλαίσια μιας αναντίρρητης πραγματικότητας υπερδιόγκωσης των κρατικών λειτουργιών και των δημοσίων δαπανών η αξίωση για μια «περιορισμένη» διακυβέρνηση (limited governance) εκφράστηκε μέσω του προτεινόμενου υποδείγματος διοίκησης του Ν.Δ.Μ., το οποίο αυτοπροβλήθηκε ως θεραπευτικό της κρατικής ανεπάρκειας και ως το διαλεκτικό της αντίθετο, με στόχο τον περιορισμό των παρατηρούμενων κρατικών αποτυχιών[485]. Μάλιστα, στο ευρύτερο πλαίσιο του Ν.Δ.Μ., ως γενικότερο μοντέλο νεοφιλελευθεροποίησης της διοίκησης, αναπτύχθηκαν μια σειρά από νέες ρητορικές διακυβέρνησης, όπως α) η *Επιχειρηματική Διακυβέρνηση* (Entrepreneurial Governance)[486], β) η *Καλή Διακυβέρνηση* (Good Governance)[487], και γ) η *ISO –Διακυβέρνηση* (ISO- Governance)[488].

Το σύγχρονο ερώτημα είναι αν το Ν.Δ.Μ. βρίσκεται στο απόγειό του, γεγονός που προκαλεί την επιστημονική κοινότητα να κοιτάξει πέρα από αυτό, είτε έχει κάνει την υπέρβαση και συνεχίζει να εξελίσσεται[489]. Η μια επικρατούσα άποψη εστιάζει στο ότι το Ν.Δ.Μ. δεν αποτελεί παρελθόν στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, αλλά διαθέτει μία ικανή εσωτερική δύναμη ώστε να συνεχίσει να αποτελεί βασικό διοικητικό υπόδειγμα και τα χρόνια που ακολουθούν. Το βασικό επιχείρημα αυτής της άποψης είναι ότι το Ν.Δ.Μ. αποδείχτηκε επιτυχημένο και εξαπλώθηκε σε ολόκληρο τον κόσμο, ενώ θα ήταν δύσκολο να αντιστραφούν πολλά από τα μεταρρυθμιστικά μέτρα που επέβαλλε. Η άποψη αυτή προβλέπει περαιτέρω εξάπλωση του Ν.Δ.Μ., είτε στο εσωτερικό χωρών που επέλεξαν να ακολουθήσουν το δρόμο της διοικητικής μεταρρύθμισης που πρότεινε, είτε από αυτές τις χώρες σε εκείνες που παλαιότερα στάθηκαν απέναντι του με επιφυλακτικότητα και εμφανίστηκαν απρόθυμες να υιοθετήσουν τις μεταρρυθμιστικές αρχές του.

Η δεύτερη άποψη υποστηρίζει ότι υπάρχει μια νέα αναδυόμενη γενιά μεταρρυθμίσεων στη βάση νέων υποδειγμάτων δημόσιας διοίκησης, όπως της *Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας* (New Public Service) και της *Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης* (New Public Governance)[490]. Αυτό το νέο κύμα μεταρρυθμίσεων φαίνεται σταδιακά είτε να υποκαθιστά το Ν.Δ.Μ., είτε να το μετασχηματίζει. Οι λόγοι για τους οποίους αναδύονται μεταρρυθμίσεις που ξεπερνούν το Ν.Δ.Μ. είναι σύνθετοι, αλλά φαίνεται να είναι τουλάχιστον εν μέρει αντίδραση στην απώλεια πολιτικού ελέγχου που προκάλεσε η εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και η ανάγκη για περισσότερο έλεγχο από την πλευρά του κράτους για την αντιμετώπιση δύσκολων φαινομένων, όπως οι βαθιές χρηματοοικονομικές κρίσεις, η υψηλή ανεργία, ο στασιμοπληθωρισμός, οι πανδημίες, η απειλή τρομοκρατικών εισβολών κ.α. Τα νέα υποδείγματα, ως εκ τούτου, αποτελούν αποτέλεσμα της κοινωνικής απαίτησης για περισσότερο κεντρικό έλεγχο, περισσότερη ικανότητα για συνεργασία και συντονισμό μεταξύ των τομέων διοίκησης

[485] Lorig (2001), p. 123. Βλ. επίσης Kutay, A. (2015),
[486] Βλ. Gillen, J. (2009), Luo, X., Shen, J. and Chen, W. (2010), Sorenson, O. and Søensen, J. (2001).
[487] Βλ. Hurst, W., Liu, M., Liu, Y. and Tao, R. (2014), Riley, A. (2007), Van Essen, M., PMAR Heugens, P., Otten, J. and Van Oosterhout, J. (2012).
[488] Βλ. Christmann, P. and Taylor, G. (2006).
[489] Christensen, T. and Lægreid P. (2007).
[490] Christensen, T. and Lægreid P. (2007), Osborne, S. (2010).

Η έννοια της *διακυβέρνησης* ως προτεινόμενο υπόδειγμα διοίκησης του δημοσίου τομέα (όπως ακριβώς συνέβη και με το Ν.Δ.Μ.) συνδέεται με πολλούς διαφορετικούς ορισμούς, διαφορετικές προοπτικές και ερμηνείες[491]. Τα τελευταία χρόνια όλο πιο έντονη είναι η άποψη της επιστημονικής κοινότητας ότι υπάρχει μια σχετική μετατόπιση από το *δημόσιο μάνατζμεντ* προς τη *δημόσια διακυβέρνηση* σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, μια σημαντική μετατόπιση προς ένα σύγχρονο υπόδειγμα που βασίζεται στη λειτουργία δικτύων και στις εκτεταμένες σχέσεις μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, πολιτών και λοιπών κοινωνικών ομάδων[492]. Συγκεκριμένα, η υιοθέτηση μιας νέας εργασιακής κουλτούρας, η δέσμευση για καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και εξασφάλιση της ικανοποίησης του πολίτη-πελάτη κατά τη δράση της δημόσιας διοίκησης μέσω της υιοθέτησης των αρχών της *Μετασχηματιστικής Διακυβέρνησης* (Transformational Government)[493], αποτελούν μια διαδικασία εν εξελίξει στην Ευρώπη, για περισσότερο από μία δεκαετία. Η διαδικασία αυτή θέτει ως κινητήρια δύναμή της την ενσωμάτωση των *Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας* (Τ.Π.Ε.) σε όλες της πτυχές της δημόσιας διοίκησης. Πράγματι, σήμερα η δημόσια διοικητική δράση λίγο σχετίζεται με τους αναποτελεσματικούς γραφειοκρατικούς μηχανισμούς του παρελθόντος, μολονότι υπάρχει αρκετός χώρος ακόμη για βελτίωση, με απώτερο στόχο να γίνουν οι δημόσιες υπηρεσίες περισσότερο αποτελεσματικές, με μικρότερες διοικητικές επιβαρύνσεις, λιγότερο κόστος και φιλικότερες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Ως εκ τούτου, η ευρωπαϊκή δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε μετάβαση από ένα υπόδειγμα διοίκησης γραφειοκρατικό και αναποτελεσματικό, προς ένα νέο μοντέλο όπου η ποιότητα, η ικανοποίηση του πολίτη, η αποτελεσματικότητα και η μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων έχουν την πρωτοκαθεδρία. Αυτός ο μετασχηματισμός βασίζεται στη σταθερή παρουσία των Τ.Π.Ε. στη δημόσια διοίκηση και στην

[491] Kjaer, A.M. (2009), Klijn, E.H. (2008), Rhodes, R.W.A (1997), Sørensen, E. (2002),

[492] Denters, B. and Rose, L. (eds.) (2005), Proeller, I. (2006).

[493] Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο επένδυσαν στις *Τεχνολογίες Πληροφόρησης και Επικοινωνίας* (ICT) με στόχο να αυξήσουν την ποιότητα και να μειώσουν το κόστος των δημοσίων υπηρεσιών. Αλλά σε αυτό το διάστημα, μέσα στο οποίο ακόμη και οι λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες ακολούθησαν στρατηγικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με την ευρύτατη χρήση διαδικτύου, γίνονταν όλο και πιο ξεκάθαρο ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) δεν απέφερε τα επιθυμητά οφέλη. Ως αντίδραση σε αυτά τα περιορισμένης επιτυχίας αποτελέσματα υπήρξε μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος προς την *Μετασχηματιστική Διακυβέρνηση* (Transformational Government), στοχεύοντας πέρα από τις καθαρά τεχνικές πτυχές, στην ενεργοποίηση των διαδικασιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προς την αντιμετώπιση των πολιτιστικών και οργανωσιακών επιβαρύνσεων, οι οποίες παρεμποδίζουν την εμφάνιση των ωφελειών από την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Οι ερευνητές καθόρισαν το σκεπτικό περί της *Μετασχηματιστικής Διακυβέρνησης* ως την αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγεθυνθούν τα οφέλη. Η *Μετασχηματιστική Διακυβέρνηση* (Transformational Government) είναι η χρήση των βασισμένων σε Η/Υ *Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας* (Information and Communications Technologies -ICT) για την επίτευξη ριζικής βελτίωσης στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Ο όρος συχνά χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια κυβερνητική μεταρρυθμιστική στρατηγική η οποία στοχεύει στο να αποφύγει τους περιορισμούς που σχετίζονται με την παραδοσιακή στρατηγική της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-Government). Τα προγράμματα *Μετασχηματιστικής Διακυβέρνησης* συνεπάγονται μια μετακίνηση του πεδίου στο οποίο δίνεται έμφαση, από μια προσέγγιση βασισμένη μονόπλευρα στην παροχή υπηρεσιών σε μια νεότερη προσέγγιση εξυπηρέτησης του πολίτη, ολοκληρωμένη, πολλαπλών καναλιών, πολλαπλής πλατφόρμας και στη βάση της αυτοεξυπηρέτησης, μία νέα προσέγγιση που στοχεύει στην παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις όπου και όταν αυτοί τις χρειάζονται περισσότερο και συμπεριλαμβάνει υπηρεσίες «μια στάσης» (one-stop services) και μέσω ενδιάμεσων φορέων του ιδιωτικού και του εθελοντικού τομέα. Βλ. σχετικά Dada, D. (2006), Heeks, R. (2004), Irani, Z., Jackson, P., Elliman, T. and Irani, Z. (2007), Paarlberg, L. and Lavigna, B. (2010).

κυβερνητική δράση, με την προϋπόθεση να σημειωθούν κοινωνικές αλλαγές, όπως η προαγωγή της *ηλεκτρονικής ενσωμάτωσης* (eInclusion) και των *ηλεκτρονικών δεξιοτήτων* (eSkills) ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι πολίτες δεν υστερούν όσον αφορά την πληροφόρηση στα πλαίσια της Κοινωνίας της Πληροφορίας (ΚτΠ)[494].

Η έννοια *Μετασχηματιστική Διακυβέρνηση* είναι εκείνη που περιγράφει με τον καλύτερο τρόπο τους μετασχηματισμούς που λαμβάνουν χώρα στη δημόσια διοίκηση των κρατών τα τελευταία χρόνια. Έχεις τις ρίζες της στο έργο ευρωπαϊκών οργανισμών το έτος 2003 (π.χ. το βελγικό FEDICT)[495] και δανείζεται την ονομασία από την βρετανική πρωτοβουλία *«Μετασχηματιστική Διακυβέρνηση ενεργοποιημένη από την τεχνολογία» (2005)*[496]. Η έννοια περί *Μετασχηματιστικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης* (Transformational eGovernment) σημαίνει ότι η *ηλεκτρονική διακυβέρνηση* προχωράει ένα βήμα μπροστά από το να αποτελεί μονάχα ένα υποστηρικτικό εργαλείο για τις κυβερνήσεις και τους οργανισμούς δημόσιας διοίκησης, είτε να είναι απλά μια πλατφόρμα πληροφοριών. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται μια κινητήρια δύναμη ικανή να ανασχεδιάσει τον τρόπο εργασίας της δημόσιας διοίκησης, μέσω της αποτελεσματικής χρήσης του δυναμικού των Τ.Π.Ε., στοχεύοντας στη αλλαγή του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, τον προσανατολισμό προς τον πολίτη και την ικανοποίηση των αναγκών του[497].

Οι αλλαγές που σηματοδοτεί η *Μετασχηματιστική Διακυβέρνηση* για τις εθνικές δημόσιες διοικήσεις συνοψίζονται στις εξής: α) στόχευση προς την επίτευξη της ποιότητας, β) πολιτο-κεντρική προσέγγιση διοίκησης, γ) περιορισμό των διοικητικών επιβαρύνσεων για πολίτες και επιχειρήσεις, δ) εκμετάλλευση του πλεονεκτήματος που προσφέρει η ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε., με στόχο την προώθηση της εσωτερικής αναδιοργάνωσης (π.χ. προς ένα *οργανισμό που μαθαίνει* – learning organization) και ε) προώθηση της καινοτομίας, με τη διακυβέρνηση να γίνεται η κινητήρια δύναμη για τον εκσυγχρονισμό, την αύξηση της ποιότητας και την παροχή υψηλότερης αξίας υπηρεσιών[498].

Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια της *Μετασχηματιστικής Διακυβέρνησης* η τεχνολογία αποτελεί τον βασικό παράγοντα που εγγυάται την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών *Μετασχηματιστικής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης*. Παρ΄ όλα αυτά υπάρχουν σημαντικοί περιορισμοί στην επιτυχία αυτής της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, όπως η ανικανότητα της ηγεσίας να στηρίζει αυτές τις στρατηγικές. Η ηγεσία αποτελεί τον κύριο παράγοντα για αλλαγή στη δημόσια διοίκηση, από τη στιγμή που έχει να καθοδηγήσει τον οργανισμό, να υιοθετήσει νέους τρόπους εργασίας, να διατηρήσει και να οργανώσει τις γνώσεις του και να προσανατολίσει την εργασία περισσότερο προς την τεχνολογία. Επίσης, καθοριστικό ρόλο παίζουν και οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση, οι οποίοι θα συμβάλουν αποφασιστικά στην εκπλήρωση των στόχων της ηγεσίας μόνο στην περίπτωση που βελτιώσουν κατάλληλα τις δεξιότητες τους σύμφωνα με τις τεχνολογικές εξελίξεις.

---

[494] Matei, L. and Flogaitis, S. (eds.) (2011), p.7.

[495] FEDICT: Federale Overheidsdienst voor Informatie- en Communicatietechnologie (Federal Administrations' Service for Information and Communication Technologies), βλ. στο δικτυακό τόπο www.fedict.belgium.be/, τελευταία πρόσβαση στις 7/05/2016.

[496] UK Government (2005). Transformational Government Enabled by Technology, C. Office, London, Στο δικτυακό τόπο www.cabinetoffice.gov.uk/media/141734/transgov-strategy.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 7/05/2016.

[497] Matei, L. and Flogaitis, S. (eds.) (2011), p.8.

[498] Matei, L. and Flogaitis, S. (eds.) (2011), p.8.

Τέλος, η μετακίνηση προς ένα νέο πρότυπο δημόσιας διοίκησης, για παράδειγμα προς αυτού της *Μετασχηματιστικής Διακυβέρνησης*, όπως και η κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια, δεν μπορούν να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα αν πρωτίστως δεν εξασφαλίσουν ότι η πλειοψηφία των πολιτών μπορεί να οικειοποιηθεί τα οφέλη που η Κοινωνία της Πληροφορίας δημιουργεί. Συνεπώς, ο εκσυγχρονισμός των υποδομών αποτελεί αναγκαία συνθήκη για τη μεταρρύθμιση, αλλά απαραίτητη και ικανή συνθήκη αποτελεί επίσης η επικαιροποίηση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και των πολιτών αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Γι' αυτούς τους λόγους, η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων και των ευρωπαϊκών οργανισμών επιχειρούν τα τελευταία χρόνια να προαγάγουν την ηλεκτρονική ενσωμάτωση (eInclusion) (π.χ. eAccessibility και eCompetences) και να βελτιώσουν τις ηλεκτρονικές δεξιότητες (eSkills) (π.χ. innovation capacities, project management skills, leadership skills, contractual management, basic and advanced ICT skills). Στόχος είναι να επιτραπεί στην πλειοψηφία των πολιτών να επωφεληθεί από την ΚτΠ και η δημόσια διοίκηση και οι κυβερνήσεις να ενσωματώσουν τις Τ.Π.Ε. στην εργασιακή τους καθημερινότητα, ως ένα πολύτιμο εργαλείο για την αποτελεσματική επίτευξη και προσφορά καλύτερων υπηρεσιών προς τους πολίτες/καταναλωτές και τις επιχειρήσεις.

Μπορεί το Ν.Δ.Μ. στις μέρες μας να έχει ευρέως κυριαρχήσει του παραδοσιακού γραφειοκρατικού υποδείγματος δημόσιας διοίκησης στις περισσότερες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, όμως αυτό δεν έγινε χωρίς το ίδιο να δεχτεί ισχυρά πυρά και έντονη κριτική, όσον αφορά στις μεταρρυθμίσεις που πρότεινε, αλλά και στις εφαρμογές και τα αποτελέσματά του στην υλοποίηση των κρατικών πολιτικών και στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών. Μάλιστα, η αναγνώριση της αλληλεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και τους πολιτικούς έγειρε σημαντικά ζητήματα αναφορικά με: α) την επίδοση των ευθυνών, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων δημοσίου μάνατζμεντ και β) τον έλεγχο των υπηρεσιών, που σύμφωνα με το Ν.Δ.Μ. παρέχουν ιδιωτικοί φορείς εκ μέρους της κεντρικής διοικητικής μηχανής. Η θεμελιώδης δύναμη του παραδοσιακού μοντέλου διοίκησης ήταν η εστίασή του στους ηθικούς κανόνες δεοντολογίας και αμεροληψίας[499]. Πραγματικές ενστάσεις υπάρχουν για τους μάνατζερ των δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίοι στοχεύουν από την μία πλευρά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην παροχή των υπηρεσιών, μέσω της μεγαλύτερης χρήσης των μηχανισμών της αγοράς, και από την άλλη οφείλουν να στοχεύσουν στην τήρηση διαδικασιών που θα βασίζονται στην ειλικρίνεια και στην ισότιμη και δίκαιη επιλογή.

Στο μέλλον, φαίνεται να υπάρχει μια μετακίνηση στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών πέρα από την προσέγγιση του *«ένα μέτρο που ταιριάζει σε όλα»*, σε μια πλουραλιστική προσέγγιση, που αλλάζει κατά την περίσταση, το περιεχόμενο, τον τόπο και το χρόνο[500]. Χάριν των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών συνθηκών που επικρατούν σε μια κοινωνία μια δεδομένη χρονική περίοδο, ο σκοπός και η φύση των δημοσίων υπηρεσιών θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες των κοινωνικών αναγκών και των οικονομικοκοινωνικών περιστάσεων που επικρατούν στην κοινότητα που αυτές εξυπηρετούν, ενώ παράλληλα, για την εξασφάλιση της πολιτικής και δημοκρατικής νομιμοποίησης, θα πρέπει να συνάδουν με τη φιλοσοφία της κυβέρνησης που κάθε φορά ανέρχεται την εξουσία.

[499] Schultz, D.A. (2004), p. 11.
[500] Schultz, D.A. (2004), p. 12.

Τα *δίκτυα* έλαβαν συνεχή και επίμονη προσοχή στη σύγχρονη οργανωσιακή θεωρία, καθώς και στη βιβλιογραφία αναφορικά με το δημόσιο μάνατζμεντ. Από τότε που η κοινωνία μας γίνεται αντιληπτή ως πολυσύνθετη, περίπλοκη και κατακερματισμένη, πολλοί θεωρητικοί υποστήριξαν ότι η διακυβέρνηση δεν μπορεί να επιτευχθεί από έναν μόνο μεμονωμένο θεσμό, ακόμη ούτε και το κράτος, αλλά απαιτεί απαραίτητα τον συντονισμό του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και των *Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων* (Μ.Κ.Ο.). Μάλιστα, η πρόταση περί συντονισμού σε δίκτυα δεν αναφέρεται στην ύπαρξη ιεραρχίας αλλά βασίζεται στην ισότητα και τη συμμετοχή[501].

Στη συνέχεια, επιχειρείται να παρουσιαστούν τα βασικά συστατικά στοιχεία που συγκροτούν την έννοια της *«Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης»* (Ν.Δ.Δ.), σε σχέση με το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., καθώς και οι νέες προκλήσεις στο χώρο της δημόσιας διοίκησης που κάνουν την εμφάνισή τους στα πλαίσια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που πλήττει τις κοινωνίες των χωρών σχεδόν σε ολόκληρο τον κόσμο, της περιβαλλοντικής μόλυνσης και των τρομοκρατικών απειλών, με στόχο την προαγωγή της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής ασφάλειας και προόδου.

2.6.1 Το υπόδειγμα της «Δημόσιας Διακυβέρνησης»: μια εναλλακτική πρόταση διοίκησης του δημοσίου τομέα

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, περίπου δέκα χρόνια μετά την αποκρυστάλλωση της ιδέας περί Ν.Δ.Μ., μπορούμε να σημειώσουμε την ανάδυση ενός ανταγωνιστικού παραδείγματος οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, γνωστού ως «*Δικτυακή Διακυβέρνηση*». Το υπόδειγμα αυτό χαρακτηρίστηκε από την απόδοση μικρότερου βαθμού εμπιστοσύνης στην αγορά, ως ένα εργαλείο ικανού να περιορίσει τα κόστη, ενώ παράλληλα να αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Οι μελετητές της δημόσιας διοίκησης άρχισαν να αξιοποιούν τον όρο *«διακυβέρνηση»* (governance), έναντι του όρου *«κυβέρνηση»* (government), εξαιτίας του γεγονότος ότι ο όρος *«διακυβέρνηση»* περιγράφει με μεγαλύτερη ακρίβεια την πραγματική κατάσταση του δημοσίου τομέα των σύγχρονων κρατών, στον οποίο επιτυγχάνεται και παρέχεται μέσω της αγοράς και της κοινωνίας ένα αυξημένο πλέγμα δημοσίων ρόλων και υπηρεσιών[502]. Στα χρόνια που ακολούθησαν, ο όρος *«Δημόσια Διακυβέρνηση»* (Public Governance) άρχισε να αντιπαραβάλλεται όχι μόνο με τον όρο *«κυβέρνηση»* (government), αλλά κυρίως και με το παράδειγμα του Ν.Δ.Μ.[503]. Μάλιστα ο *Kickert W.J.M. (1997)* χρησιμοποίησε τον όρο *«Δημόσια Διακυβέρνηση»* (Δ.Δ.) για να προσδιορίσει μια εναλλακτική προσέγγιση στις διαχειριστικές θέσεις περί Ν.Δ.Μ. που είχαν τις βάσεις τους στις αγγλοσαξονικές χώρες, η οποία θα μπορούσε να αποτυπώσει καλύτερα τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις των χωρών της ηπειρωτικής Ευρώπης.

Στον ακόλουθο Πίνακα 2.4 παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της *«Δημόσιας Διακυβέρνησης»* (Public Governance), σε αντιπαράθεση με τα

[501] Chisholm, D. (1989), Klign, H.-E. and Koppenjan, J.F.M. (2000), Newman, J. (2001).
[502] Kennedy, S.S. (2006).
[503] Hill, C. and Lynn, L. (2004), Kickert, W.J.M., Klijn, E-H. and Koppenjan, F.M. (1997), Matteuzzi Mazzoni L. and Paletta, A. (2006), Meneguzzo, M. (1995), Overbeek, H., Dingwerth, K., Pattberg, P. and Compagnon, D. (2010).

αντίστοιχα του *βασικού γραφειοκρατικού μοντέλου* που δομείται στην έννοια της *«Κυβέρνησης»* (Government), και του Ν.Δ.Μ. (New Public Management).

Πίνακας 2.4: Κυβέρνηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και Δημόσια Διακυβέρνηση

Παράδειγμα/ βασικά στοιχεία	*Κυβέρνηση (Government)*	*Ν.Δ.Μ. (New Public Management)*	*Δημόσια Διακυβέρνηση (Public Governance)*
Θεσμική εστίαση	Δημόσια Γραφειοκρατία	Αγορά	**Κοινωνία των Πολιτών**
Αρχές Οργάνωσης	Συγκεντρωτισμός και ιεραρχικός έλεγχος της παροχής δημοσίων υπηρεσιών	Αποκέντρωση, Οργανωτική Εξειδίκευση (οργανισμού και υπηρεσιών), εξωτερική ανάθεση εργασιών (contracting out).	**Οριζόντια και κάθετη εξάρτηση (αλληλεξάρτηση)**
Ρόλος της Κοινωνίας	Πολίτης/χρήστης	Καταναλωτής/πελάτης	**Ενεργός πολίτης**
Έννοια του «οικονομικού αγαθού» εμπνεόμενη από τις δημόσιες επιλογές	Διάκριση μεταξύ «ιδιωτικού» και «δημοσίου» αγαθού	Διαχωρισμός μεταξύ χρηματοδότησης και παροχής δημοσίων υπηρεσιών	**Σχεσιακά αγαθά (Relational Goods)**
Χαρακτηρισμός των σχέσεων	Αυταρχικός, δεσποτικός, εξουσιαστικός	Συμβατικός (χρήση συμβολαίων/ συμβάσεων)	**Συνεργατικός**
Ρόλος των μάνατζερ του δημοσίου τομέα	Ουδέτερη εφαρμογή καθορισμένων πολιτικών	Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, ηγεσία, έλεγχος απόδοσης	**Αλληλεπίδραση με εξωτερικά αλληλεξαρτώμενους, αλλά αυτόνομους φορείς**
Κριτήρια επιτυχίας	**Συμμόρφωση στους νόμους και στους κανόνες**	**Βελτίωση των διαδικασιών και διαχειριστικά δίκτυα**	**Προώθηση της συλλογικής δράσης βασισμένη στην κοινωνία (community-based)**

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Baraldi, M., Paletta, A. and Zanigni, M. (2013).

Στην ηπειρωτική Ευρώπη, η αγγλο-αμερικάνικη θεώρηση του Ν.Δ.Μ. αποδείχτηκε ότι είχε περιορισμένες δυνατότητες να επικρατήσει σε χώρες με διαφορετικό ιστορικό υπόβαθρο, διαφορετική πολιτισμική κουλτούρα και διοικητικό και πολιτικό σύστημα. Χώρες, όπως η Ιταλία, η Γαλλία και η Γερμανία επέδειξαν περιορισμένη ικανότητα στο να αναδιαμορφώσουν τη διοίκηση του δημοσίου τομέα τους ισχυρά επηρεαζόμενες από διαχειριστικά μοντέλα που υιοθετήθηκαν από τον επιχειρηματικό τομέα παραγωγής, από την υπέρμετρη στροφή προς τον πολίτη/πελάτη και από την εισαγωγή μηχανισμών της αγοράς στην παροχή των υπηρεσιών[504].

Η αναγκαιότητα για οικοδόμηση ενός διαφορετικού υποδείγματος διακυβέρνησης στις αρχές του 21ου αιώνα αποτελεί συνέπεια της αλληλεπίδρασης πολυποίκιλων αλληλοεξαρτώμενων μεταβλητών, τόσο της έμφασης στο κράτος πρόνοιας, όσο και της ανάπτυξης των Τ.Π.Ε. Από το συνδυασμό αυτών των παραγόντων απορρέει η ανάπτυξη ενός σύνθετου δικτύου που σχετίζεται με την οργάνωση και διοίκηση του δημοσίου τομέα, το οποίο προκαλεί κάποιον να επανεξετάσει τους ρόλους του δημοσίου μάνατζμεντ[505].

[504] Pollitt and Bouckaert (2001), Paletta (2005).
[505] Baraldi, M., Paletta, A. and Zanigni M. (2013).

2.6.2 Το υπόδειγμα της «Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας»: μια νέα πρόκληση

Σε αντίθεση με τη δεσπόζουσα τάση των τελευταίων δεκαετιών της επικράτησης δυο υποδειγμάτων διοίκησης του δημοσίου τομέα, του *Παραδοσιακού Υποδείγματος Δημόσιας Διοίκησης* (traditional model of public administration – Old Public Administration) και του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ* (New Public Management) που στηρίζονται στη *θεωρία περί ορθολογικής επιλογής*, οι *Denhardt, J.V. and Denhardt R.B. (2000, 2011)* προτείνουν ένα εναλλακτικό υπόδειγμα, τη *Νέα Δημόσια Υπηρεσία* (Ν.Δ.Υ.) (New Public Service). Το νέο αυτό υπόδειγμα αποτελείται από πολλά διαφορετικά στοιχεία σε σύγκριση με τα προγενέστερά του υποδείγματα και τέθηκε σε δημόσια συζήτηση τα τελευταία χρόνια μεταξύ πολλών σύγχρονων μελετητών της δημόσιας διοίκησης. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στο να θεωρείται η νέα αυτή προσέγγιση ένα κανονιστικό μοντέλο διοίκησης του δημοσίου τομέα που διαφέρει και ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα.

Στον ακόλουθο Πίνακα 2.5 επιχειρείται η παρουσίαση μιας σύγκρισης των βασικών συστατικών στοιχείων τριών (3) υποδειγμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης: α) της *Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης* (Δημόσιας Γραφειοκρατίας), β) του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ* (Ν.Δ.Μ.) και γ) της *Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας* (Ν.Δ.Υ.).

Πίνακας 2.5: Σύγκριση των Υποδειγμάτων της Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης (Δημόσιας Γραφειοκρατίας), του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) και της Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας (Ν.Δ.Υ.)

Παράδειγμα/ βασικά στοιχεία	*Δημόσια Γραφειοκρατία (Public Administration)*	*Ν.Δ.Μ. (New Public Management)*	*Νέα Δημόσια Υπηρεσία (New Public Service)*
Θεμελιώδεις θεωρητικές και επιστημονικές βάσεις	Πολιτική Επιστήμη και δημόσια πολιτική[506]	Βάση τα Νεοκλασικά Οικονομικά - Θεωρία ορθολογικής επιλογής και μελέτες περί διοίκησης επιχειρήσεων (μάνατζμεντ[507])- περισσότερο πολύπλοκος και πνευματικά ελκυστικός διάλογος βασισμένος στη θετικιστική κοινωνική επιστήμη	Δημοκρατική θεωρία, ποικίλες προσεγγίσεις περί γνώσης, συμπεριλαμβανομένης της θετικής, διερμηνευτικής και κριτικής γνώσης
Επικρατούσα άποψη περί ορθολογισμού και σχετικά μοντέλα ανθρώπινης συμπεριφοράς	Συνοπτική ορθολογικότητα, *«διαχειριστικός άνθρωπος»* (administrative man)	Τεχνική και οικονομική ορθολογικότητα, *«οικονομικός άνθρωπος»* (economic man) ή ιδιοτελής λήψη αποφάσεων	Στρατηγική ή μεθοδική/τυπική ορθολογικότητα, πολλαπλά τεστ ορθολογικότητας (πολιτικής, οικονομικής και οργανωτικής)
Έμφαση δημοσίου ενδιαφέροντος	Το δημόσιο ενδιαφέρον ορίζεται από την πολιτική και	Το δημόσιο ενδιαφέρον αντιπροσωπεύει το άθροισμα των ατομικών συμφερόντων	Το δημόσιο ενδιαφέρον αποτελεί αποτέλεσμα διαλόγου αναφορικά με τον καταμερισμό των

[506] Θεωρητικοί που άσκησαν επιρροή: Wilson W. (1887), Robson W. (1928).
[507] Συγγραφείς που άσκησαν επιρροή: Tiebout, C. (1956), Niskanen, W.A. (1971).

	εκφράζεται μέσω του νόμου		αξιών
Σε ποιους ανταποκρίνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι	Πελάτες και κυβερνώντες	Καταναλωτές	Πολίτες
Ρόλος της Κυβέρνησης	*«Κωπηλασία»* (σχεδιασμός και εφαρμογή πολιτικών, εστίαση σε μεμονωμένους πολιτικά οριζόμενους στόχους)	Καθοδήγηση (δρώντας ως καταλύτης για την αποδέσμευση των δυνάμεων της αγοράς)	Εξυπηρέτηση (διαπραγμάτευση συμφερόντων μεταξύ των πολιτών και των κοινωνικών ομάδων, δημιουργία κοινών αξιών)

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011), p. 28.

2.6.3 Το υπόδειγμα της «Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης» στη δημόσια σφαίρα

Με την πάροδο των χρόνων τόσο το υπόδειγμα της *Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης (Δημόσιας Γραφειοκρατίας)* όσο και το Ν.Δ.Μ. αντιμετωπίστηκαν με έντονη κριτική διάθεση. Η δύναμη του υποδείγματος της *Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης* (Π.Δ.Δ.) εντοπίζεται στην εξερεύνηση της κατ' ουσίαν πολιτικής φύσης της εφαρμογής δημόσιας πολιτικής (της πολυπλοκότητας και των αποχρώσεων της διαδικασίας σχεδιασμού δημόσιας πολιτικής και εκτέλεσής της). Στη διεθνή βιβλιογραφία παρατηρείται μια τάση η εφαρμογή των πολιτικών σύμφωνα με το παραδοσιακό διοικητικό πρότυπο να φαίνεται απλά ως ένα *«μαύρο κουτί»*, χωρίς μια ξεκάθαρη προσπάθεια να εξερευνηθούν οι σύνθετες διεργασίες διοίκησης που λαμβάνουν χώρα εντός των δημοσίων υπηρεσιών[508].

Αντίθετα, η δύναμη του υποδείγματος του Ν.Δ.Μ. εντοπίζεται στην ικανότητά του να αναλύει με ακρίβεια τις πολυπλοκότητες αυτού του *«μαύρου κουτιού»*[509], αλλά υστερεί στην ικανότητά του να διερευνήσει τη διαδικασία δημόσιας πολιτικής, ως ένα γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο το σημαντικό έργο του δημοσίου μάνατζμεντ λαμβάνει χώρα. Στην πιο ακραία του μορφή, το Ν.Δ.Μ. αμφισβήτησε τη νομιμότητα της δημόσιας πολιτικής, ως ένα πλαίσιο για το δημόσιο μάνατζμεντ, υποστηρίζοντας ότι αυτό υπαγορεύει ανορθολογικούς δημοκρατικούς περιορισμούς στο μάνατζμεντ και στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών[510]. Ως εκ τούτου, υποστηρίχθηκε ότι το Ν.Δ.Μ. αποδεικνύεται περιορισμένο και μονοδιάστατο όσον αφορά στην ικανότητά του να συμβάλλει στη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών, στα πλαίσια ενός πολυσύνθετου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος[511].

Αν αποδεχτούμε την άποψη ότι τόσο η Π.Δ.Δ. όσο και το Ν.Δ.Μ. στην ουσία απέτυχαν στο να συλλάβουν τη σύνθετη πραγματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού,

[508] Schofield, J. (2001), Hill, M. and Hupe, P. (2003).
[509] Osborne, S. and Brown, K. (2006).
[510] Meier, K. (1997)
[511] Rhodes, R. (1997).

της οργάνωσης και της διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών του 21ου αιώνα[512], μάλλον είναι η κατάλληλη στιγμή να τεθεί το ερώτημα αν μπορεί να δομηθεί επιστημονικά ένα νέο πιο ολοκληρωμένο υπόδειγμα οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα. Στόχος της δόμησης ενός νέου υποδείγματος θα ήταν η παρουσίαση μιας πιο περιεκτικής και ολοκληρωμένης προσέγγισης στην έρευνα και πρακτική της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής και της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών[513]. Σε αυτά τα πλαίσια κάνει την εμφάνισή της μια σύγχρονη έννοια, αυτή της *διακυβέρνησης*, μιας μεταμοντέρνας μορφής πολιτικών οργανισμών, ενός σύγχρονου τρόπου (που εμπεριέχει αρχές, εργαλεία, κανόνες, διαδικασίες, συμπεριφορές) με τον οποίο μια αρχή κάνει χρήση των εξουσιών που της αναθέτουν οι πολίτες. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την υιοθέτηση του νέου αυτού προτύπου είναι η σαφής εντολή, η πολιτική ιδιοκτησία, η δυνατότητα για ορθή εκτέλεση και διαχείριση και η χρηματοδότηση, πεδία στα οποία εντοπίζονται σημαντικά ελλείμματα σε πολλές χώρες.

Μάλιστα, για να αναπτυχθεί μια μεγάλη δημοκρατική δυναμική στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δρομολογεί ευρεία μεταρρύθμιση στον τομέα της διακυβέρνησης και προτείνει τέσσερις (4) σημαντικές αλλαγές: α) μεγαλύτερη συμμετοχή των πολιτών, β) καθορισμός πιο αποτελεσματικών πολιτικών και νομοθεσιών, γ) συμμετοχή στη συζήτηση για την παγκόσμια διακυβέρνηση και, τέλος, δ) επαναπροσδιορισμό των πολιτικών και των θεσμικών οργάνων με βάση σαφείς στόχους. Τονίζει, επίσης, ότι είναι αναγκαίο να γίνουν μεταρρυθμίσεις στον τομέα της *ευρωπαϊκής διακυβέρνησης* ώστε να έλθουν τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα πιο κοντά στους πολίτες[514].

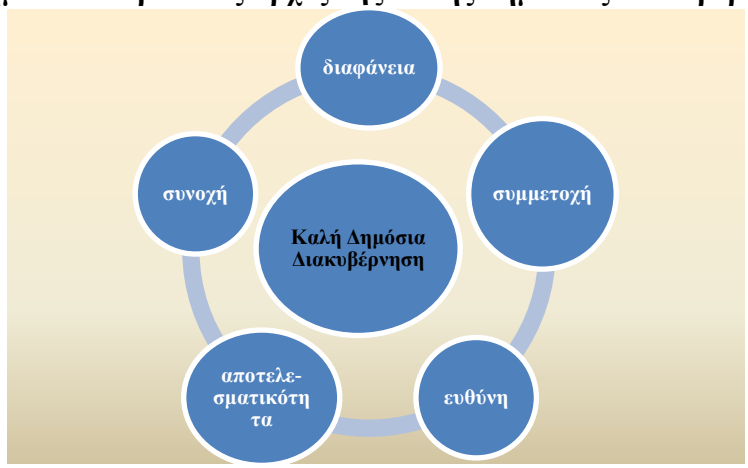
Η *καλή δημόσια διακυβέρνηση* (Good Governance) σύμφωνα με σχετική μελέτη της Παγκόσμιας Τράπεζας εδράζεται στις ακόλουθες σωρευτικές αρχές (Σχήμα 2.3)[515]:

- **Διαφάνεια:** τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη σημασία στη διαφάνεια και την κοινοποίηση των αποφάσεών τους·
- **συμμετοχή:** οι πολίτες πρέπει να κληθούν να συμμετάσχουν πιο συστηματικά στην εκπόνηση και την υλοποίηση των πολιτικών·
- **ευθύνη/λογοδοσία:** πρέπει να αποσαφηνιστεί ο ρόλος του κάθε συντελεστή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με κάθε εμπλεκόμενο συντελεστή να αναλαμβάνει στη συνέχεια το ρόλο που του αναλογεί·

[512] Osborne, S. (2010), p. 5.
[513] Osborne, S. (2010), p. 5.
[514] Ανακοίνωση της Επιτροπής της 25ης Ιουλίου 2001 «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση - Μια Λευκή Βίβλος» [COM(2001) 428 τελικό - Επίσημη Εφημερίδα C 287 της 12.10.2001]. Ανακοίνωση της Επιτροπής της 6ης Ιουνίου 2002 «Ευρωπαϊκή διακυβέρνηση: Βελτίωση της νομοθεσίας» [COM (2002) 275 τελικό - Δεν έχει δημοσιευθεί στην Επίσημη Εφημερίδα]. Ανακοίνωση της Επιτροπής της 11ης Δεκεμβρίου για τη συγκέντρωση και χρήση εμπειρογνωσίας από την Επιτροπή: Αρχές και κατευθυντήριες γραμμές - «Βελτίωση της βάσης γνώσεων για καλύτερες πολιτικές» [COM(2002) 713 τελικό - Δεν έχει δημοσιευθεί στην Επίσημη Εφημερίδα]. Ανακοίνωση της Επιτροπής της 11ης Δεκεμβρίου 2002 «Το πλαίσιο λειτουργίας των ευρωπαϊκών ρυθμιστικών οργανισμών» [COM(2002) 718 τελικό - Δεν έχει δημοσιευθεί στην Επίσημη Εφημερίδα]. Ανακοίνωση της Επιτροπής της 11ης Δεκεμβρίου 2002 - «Ένα πλαίσιο για τις τριμερείς στοχοθετημένες συμβάσεις μεταξύ της Ένωσης, των κρατών και των αρχών περιφερειακής και τοπικής αυτοδιοίκησης» [COM(2002) 709 τελικό - Δεν έχει δημοσιευθεί στην Επίσημη Εφημερίδα]. Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και τον Ευρωπαίο Διαμεσολαβητή της 20ής Μαρτίου 2002 όσον αφορά τις σχέσεις με τον καταγγέλλοντα στον τομέα των παραβάσεων του κοινοτικού δικαίου [COM(2002) 141 τελικό - Επίσημη Εφημερίδα C 244 της 10.10.2002].
[515] Ανακοίνωση της Επιτροπής της 25ης Ιουλίου 2001 «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση - Μια Λευκή Βίβλος» [COM(2001) 428 τελικό - Επίσημη Εφημερίδα C 287 της 12.10.2001], σύνοψη. Βλ. επίσης Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2008), pp. 79-226

- **αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης:** οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται στο κατάλληλο επίπεδο και την κατάλληλη στιγμή και να παράγουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα·
- **συνοχή:** οι πολιτικές που εφαρμόζει η Ε.Ε. παρουσιάζουν πολύ μεγάλη διαφοροποίηση και απαιτείται συνεχής προσπάθεια για να εξασφαλίζεται η συνοχή τους.

Σχήμα 2.3 Οι βασικές αρχές της καλής δημόσιας διακυβέρνησης



Πηγή: Του ιδίου.

Για τη μεταρρύθμιση της διακυβέρνησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνει τέσσερις (4) σημαντικές αλλαγές, ως εξής:

- μεγαλύτερη συμμετοχή των εμπλεκομένων συντελεστών[516],
- βελτίωση των νομοθετικών ρυθμίσεων[517],
- συμβολή στην παγκόσμια διακυβέρνηση[518],
- επαναπροσδιορισμός της πολιτικής στρατηγικής των θεσμικών οργάνων[519].

[516] Οι πολιτικές δεν πρέπει να αποφασίζονται στο ανώτατο επίπεδο. Η νομιμότητα της ΕΕ συνδέεται σήμερα με τη συμμετοχή των πολιτών. Να γίνει διαφανέστερος ο τρόπος λειτουργίας της Ένωσης. Προσέγγιση των πολιτών μέσω της δημοκρατίας σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών. Ουσιαστικότερη και διαφανέστερη διαβούλευση στο κέντρο της χάραξης των πολιτικών της Ένωσης. Διασύνδεση με δίκτυα.

[517] Ανακοίνωση της Επιτροπής της 25ης Ιουλίου 2001 «Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση - Μια Λευκή Βίβλος» [COM(2001) 428 τελικό - Επίσημη Εφημερίδα C 287 της 12.10.2001]. Σκοπός της εν λόγω Λευκής Βίβλου είναι να καταστήσει πιο αποτελεσματικές τις κοινοτικές αποφάσεις για να εξασφαλίσει την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη των ευρωπαίων πολιτών. Ανάκτηση της εμπιστοσύνης στη γνώμη των ειδικών. Καλύτερες και ταχύτερες ρυθμίσεις - συνδυασμός μέσων πολιτικής για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Απλούστευση του κοινοτικού δικαίου. Καλύτερη εφαρμογή των κανόνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω των ρυθμιστικών οργανισμών. Καλύτερη εφαρμογή σε εθνικό επίπεδο.

[518] Οι ευρωπαίοι πολίτες επιθυμούν μια ισχυρή Ένωση στη διεθνή σκηνή. Η Επιτροπή υπογραμμίζει ότι η Ένωση πρέπει, αρχικά, να επιτύχει την αναμόρφωση της διακυβέρνησης στο εσωτερικό της ώστε να είναι πιο πειστική όταν πρεσβεύει αλλαγές σε διεθνές επίπεδο. Η Ευρωπαϊκή Ένωση πρέπει, στη συνέχεια, να εφαρμόσει τις αρχές της καλής διακυβέρνησης στον παγκόσμιο ρολό της, παραδείγματος χάριν με μεγαλύτερο άνοιγμα προς τους κυβερνητικούς και μη κυβερνητικούς παράγοντες. Η Ευρωπαϊκή Ένωση πρέπει να επιδιώξει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και τη νομιμότητα των παγκόσμιων ρυθμίσεων. Πρέπει να εργαστεί για τον εκσυγχρονισμό και τη μεταρρύθμιση των διεθνών οργανισμών. Η Επιτροπή θα προωθήσει τη χρήση νέων μέσων σε παγκόσμιο επίπεδο ως συμπλήρωμα του «δεσμευτικού» διεθνούς δικαίου. Τέλος, η Επιτροπή θα προτείνει την αναθεώρηση της διεθνούς εκπροσώπησης της Ένωσης, με σκοπό να εκφράζεται με μία φωνή.

[519] Ο πολιτικός επαναπροσδιορισμός, δηλαδή ο εκ νέου καθορισμός μιας γενικής πολιτικής στρατηγικής της Ένωσης, είναι αναγκαίος για να κατανοήσουν οι πολίτες καλύτερα το πολιτικό της όραμα. Το έργο δεν είναι εύκολο: η λογική που ευνοεί τον τομεακό διαχωρισμό των πολιτικών της Ένωσης δεν ευνοεί τη

Δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια έντονη είναι η συζήτηση γύρω από ένα νέο πιθανό υπόδειγμα μεταρρύθμισης του δημοσίου, αυτό της *«Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης»* (Ν.Δ.Δ.), σημαντικό τίθεται να διερευνηθεί εάν το υπόδειγμα αυτό έχει τη δυναμική να γίνει το πρωταρχικό θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη και την πρακτική της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών[520].

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη διεθνή βιβλιογραφία η Ν.Δ.Δ. δεν παρουσιάζεται ως ένα κανονιστικό νέο παράδειγμα που θα αντικαταστήσει το παραδοσιακό γραφειοκρατικό υπόδειγμα διοίκησης και το Ν.Δ.Μ., ούτε ως ο ένας και μοναδικός καλύτερος τρόπος[521] για να ανταποκριθεί μία κρατική διοίκηση στις προκλήσεις της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής τον 21ο αιώνα. Περισσότερο εμφανίζεται: α) ως ένα εννοιολογικό εργαλείο, με την προοπτική να συμβάλλει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας αυτών των προκλήσεων και β) ως ένας αντικατοπτρισμός της πραγματικότητας του εργασιακού βίου των μάνατζερ του δημοσίου τομέα σήμερα[522]. Πρόκειται για μια θεωρία που προϋποθέτει την ύπαρξη ενός πολυφωνικού και πλουραλιστικού κράτους και επιδιώκει να κατανοήσει την εξέλιξη και την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής[523].

Στον Πίνακα 2.6 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της Ν.Δ.Δ., σε αντιπαράθεση με τα άλλα δύο παραδείγματα, την Π.Δ.Δ. και το Ν.Δ.Μ.

Το υπόδειγμα της Π.Δ.Δ. τοποθετείται σταθερά στον επιστημονικό κλάδο των πολιτικών επιστημών. Στον πυρήνα του εστιάζει στο ενιαίο κράτος, όπου η χάραξη πολιτικής και η εφαρμογή της είναι κάθετα ολοκληρωμένες, ως ένα κλειστό σύστημα μέσα στην κυβέρνηση. Εστιάζει στη χάραξη και στην εφαρμογή της πολιτικής, με την υπόθεση ότι η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση αποτελείται από την επιτυχημένη εκτέλεση από τους δημόσιους μάνατζερ των πολιτικών που χαράσσονται από πολιτικούς, που εκλέγονται από το λαό με δημοκρατικές διαδικασίες[524]. Δεδομένου της φύσης της κάθετης ολοκλήρωσης που διέπει το σύστημα οργάνωσης της Π.Δ.Δ, η ιεραρχία είναι ο βασικός μηχανισμός κατανομής των πόρων, με εστίαση στην καθετοποιημένη διαχείριση για να διασφαλιστεί η λογοδοσία για τη χρήση του δημοσίου χρήματος[525].

Εν συγκρίσει, το Ν.Δ.Μ. στηρίζεται στη βάση των νέο-κλασσικών οικονομικών και ιδιαίτερα της *θεωρίας περί ορθολογικής δημόσιας επιλογής*. Προϋποθέτει ότι η χάραξη πολιτικής και η εφαρμογή αυτής είναι, τουλάχιστον μερικώς, αποσυνδεδεμένες και η εφαρμογή της πολιτικής εκτελείται διαμέσου ενός συστήματος δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών που βρίσκονται σε ανταγωνισμό μεταξύ τους. Ο βασικός ρόλος του κράτους είναι η ρύθμιση των σχέσεων που αναπτύσσονται εντός αυτού του συστήματος[526].

συνοχή της κοινοτικής δράσης. Επαναπροσδιορισμός των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επαναπροσδιορισμός των οργάνων

[520] Βλ. Osborne, S. (2010).
[521] Βλ. Alford, J. and Hughes, O. (2008).
[522] Osborne, S. (2010), p. 6.
[523] Osborne, S. (2010), p. 7.
[524] Osborne, S. (2010), p. 8.
[525] Βλ. Day, P. and Klein, R. (1987), Simey, M. (1988).
[526] Vickers, J. and Yallow, G. (1988).

Πίνακας 2.6: Τα βασικά στοιχεία της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (Ν.Δ.Δ.)

Παράδειγμα/ βασικά στοιχεία	Δημόσια Γραφειοκρατία (Public Administration)	Ν.Δ.Μ. (New Public Management)	Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Government)
Θεωρητικές Βάσεις	Πολιτική Επιστήμη και δημόσια πολιτική[527]	Βάση τα νεοκλασικά Οικονομικά - Θεωρία ορθολογικής επιλογής και μελέτες περί διοίκησης επιχειρήσεων (μάνατζμεντ[528])	**Θεσμική θεωρία και θεωρία δικτύων**
Φύση του Κράτους	Ενιαίο κράτος[529]	Κανονιστικό-ρυθμιστικό	**Πολυφωνικό και πλουραλιστικό**
Εστίαση	Στο πολιτικό σύστημα	Στην οργάνωση	**Στον οργανισμό μέσα στο περιβάλλον του**
Έμφαση	Τη δημιουργία πολιτικής και την εφαρμογή της	Τη διαχείριση-διοίκηση των οργανωτικών πόρων και των επιδόσεων	**Τη διαπραγμάτευση των αξιών, του νοήματος και των σχέσεων**
Μηχανισμός κατανομής των πόρων	Ιεραρχικός (κάθετη ιεραρχία)	Της αγοράς και οι κλασικές ή νέο-κλασσικές συμβάσεις (οριζόντια δομή συστήματος)	**Τα δίκτυα και οι συμβολαιακές σχέσεις**
Φύση του συστήματος παροχής των υπηρεσιών	Κλειστό	Ανοιχτό ορθολογικό	**Ανοιχτό- κλειστό**
Βασική αξία	**Οι ηθικές αξίες του δημοσίου τομέα**	**Η δραστικότητα του ανταγωνισμού και της αγοράς**	**Η εξάπλωση και η συμμετοχή**

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Osborne, S. (2010), pp. 6-12.

Το Ν.Δ.Μ. επικεντρώνεται σχεδόν εξολοκλήρου στις ενδο-υπηρεσιακές διαδικασίες και την άσκηση μάνατζμεντ[530]. Αντλώντας στοιχεία από τη θεωρία περί ανοιχτών ορθολογικών συστημάτων (open rational system theory), απεικονίζει την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών ως μια ενδο-επιχειρησιακή διαδικασία που μετατρέπει τις εισροές σε εκροές (υπηρεσίες) μέσα σε ένα περιβάλλον διαμεσολαβητών, δίδοντας έμφαση στην αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών που παράγουν τις δημόσιες υπηρεσίες[531]. Όπως ήδη σημειώθηκε, το Ν.Δ.Μ. προϋποθέτει ανταγωνιστικές σχέσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες μονάδες παροχής υπηρεσιών, μέσα σε μια οριζόντια οργανωμένη αγορά, όπου ο βασικός μηχανισμός

[527] Θεωρητικοί που άσκησαν επιρροή: Wilson W. (1887), Robson W. (1928).
[528] Συγγραφείς που άσκησαν επιρροή: Tiebout, C. (1956), Niskanen, W.A. (1971).
[529] Όπου η χάραξη πολιτικής και η εφαρμογή της είναι κάθετα ολοκληρωμένη, ως ένα κλειστό σύστημα μέσα στην κυβέρνηση.
[530] Βλ. Ostrom, V. and Ostrom, E. (1971).
[531] Osborne, S. (2010), p. 8.

κατανομής των πόρων είναι ο ευμετάβλητος συνδυασμός ανταγωνισμού, μηχανισμού της αγοράς και ανάθεσης δημοσίων έργων στην ιδιωτική πρωτοβουλία. Η βάση αξίας του Ν.Δ.Μ. σχηματίζεται γύρω από τη λογική της λογιστικής και περιορίζεται μέσα στην πεποίθηση ότι αυτή η αγορά και οι λειτουργίες της, παρέχουν τις καταλληλότερες συνθήκες για την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών[532].

2.6.4 Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση των εθνικών κρατών

Η Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση των κρατών (Π.Ε.Δ.) (Multi-level Governance)[533], μια αναλυτική έννοια που επινοήθηκε τη δεκαετία του 1990, αποτυπώνει μια συγκεκριμένη εκδήλωση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση και την κοινωνία, καθώς και μια ακαδημαϊκή προσέγγιση για την κατανόηση της πολιτικής και της κρατικής διακυβέρνησης των σύγχρονων χρόνων[534]. Η συνύπαρξη και ανάμειξη επιπέδων διακυβέρνησης αποτελούν προκλήσεις άνευ προηγουμένου, ενώ η καλή διακυβέρνηση δίνει απαντήσεις, επιτρέπει τη σωστότερη χρήση των εξουσιών, οδηγεί σε προσέγγιση των πολιτών και επιτρέπει αποτελεσματικότερη δράση. Η προοπτική της Π.Ε.Δ. υιοθετήθηκε ως ένα εργαλείο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας και της πολλαπλότητας της σύγχρονης διακυβέρνησης των ανεπτυγμένων κρατών. Επικεντρώθηκε στη βασική παραδοχή ότι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία της διακυβέρνησης των κρατών δεν εκφράζουν μία απόλυτη μονάδα, αλλά είναι πολυδιάστατοι και πολυσύνθετοι[535].

Η ιδέα περί Π.Ε.Δ. έχει τις απαρχές της στις προσπάθειες που έγιναν από μελετητές να εξηγήσουν τις διαρθρωτικές ευρωπαϊκές πολιτικές από τα μέσα της δεκαετίας του 1980[536]. Από τότε και μέχρι σήμερα πολλοί ακαδημαϊκοί υιοθέτησαν αυτόν τον όρο προκειμένου να αναλύσουν πτυχές της διακυβέρνησης των χωρών της Δυτικής Ευρώπης, και να εκφράσουν τις σύγχρονες εξελίξεις στα πεδία της χάραξης πολιτικής και της δημόσιας διοίκησης[537].

Η *Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση* χαρακτηρίζεται από την έμφαση που προσδίδει στα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά[538]:

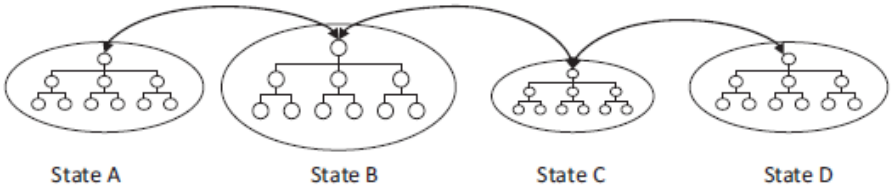
- Η εξουσία όλο και περισσότερο κατανέμεται ανάμεσα σε πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης, από ότι συγκεντρώνεται μόνο σε εθνικό επίπεδο[539].
- Η εξουσία όλο και περισσότερο κατανέμεται ανάμεσα σε κρατικούς παράγοντες, σε ημι-κρατικούς και μη κρατικούς παράγοντες, παρ' ότι παραμένει πρώτα από όλα συγκεντρωμένη σε κρατικούς παράγοντες.
- Οι θεσμικές σχέσεις προσδιορίζονται όλο και περισσότερο διαμέσου διαπραγματεύσεων και δικτύων, ως συμπληρωματική πρακτική στις συνταγματικές διατάξεις.

[532] Βλ. Pirie, M. (1988).
[533] Chowdhury, N.and Wessel, R.A. (2012), Hooghe, L. and Marks, G. (2001), Peters, B.G. and Pierre, J. (eds.) (2004), Rhodes, R.W.A (1994, 2000), Yang, A.L., Rounsevell, M.D.A. and Haggett, C. (2015).
[534] Hooghe, L. and Marks, G. (2003), p. 235
[535] Benz, A. (2003), Mayntz, R. (2004).
[536] Hooghe, L. and Marks, G. (2001).
[537] Bache, I. and Flinders, M. (2004), p. 195.
[538] Peters, B.G. and Pierre, J. (2004a, b).
[539] Βλ. Peters, B.G. and Pierre, J. (2004), pp. 77-79.

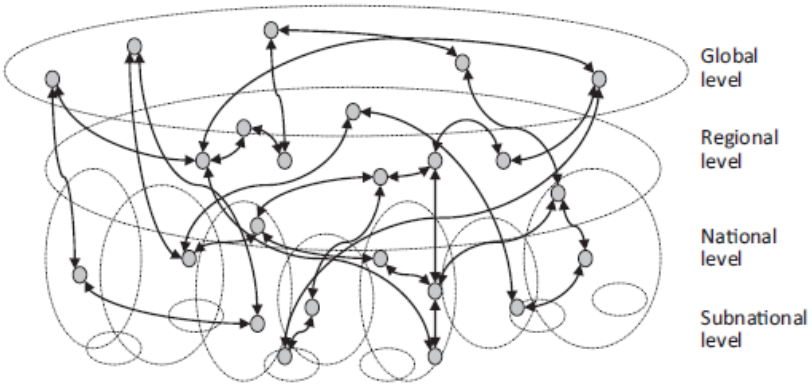
- Η αυστηρή, ιεραρχική και από πάνω προς τα κάτω κατάταξη των επιπέδων διακυβέρνησης χάνει την πρωτοκαθεδρία της, υπέρ μιας σχετικά πιο ισότιμης κατανομής της εξουσίας μεταξύ των επιπέδων διακυβέρνησης[540].

Στο Σχήμα 2.4 που παρατίθεται ακολούθως απεικονίζονται οι διαφορές σε επίπεδο τρόπου διαμόρφωσης των διεθνών σχέσεων μεταξύ εθνικών κρατών τόσο στην περίπτωση μιας κρατικο-κεντρικής προσέγγισης, όσο και μίας προσέγγισης πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.

Σχήμα 2.4 Η διαμόρφωση των διεθνών σχέσεων μεταξύ εθνικών κρατών στη βάση μιας προσέγγισης πολυεπίπεδης διακυβέρνησης



The state-centric perception of international relations and comparative government.



The MLG perception of international relations and comparative government.

Πηγή: Berg, Caspar Floris van den (2011), p. 18.

Η πρόσφατη επικράτηση της Π.Ε.Δ., ως υπόδειγμα διοικητικής μεταρρύθμισης, θεωρείται σε γενικές γραμμές ότι αποτελεί ένα από κοινού αποτέλεσμα τριών βασικών παραγόντων: α) της παγκοσμιοποίησης, είτε της προώθησης της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, β) της επικράτησης υποδειγμάτων διαχείρισης από τον ιδιωτικό τομέα και της εξάπλωσης και επίδρασης του Ν.Δ.Μ. και γ) του αιτήματος για άσκηση *χρηστής και καλής διακυβέρνησης* (good governance)[541]. Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα παρά την παραδοχή από κάποιους μελετητές ότι η Ε.Ε. αποσκοπεί

[540] Βλ. Peters, B.G. and Pierre, J. (2000).
[541] Berg, Caspar Floris van den (2011), p. 10. Βλ. σχετικά με την έννοια της καλής διακυβέρνησης Essen, Marc van, Engelen, Peter-Jan and Carney, M. (2013), Kwon, Huck-ju and Kim, E. (2014). Σχετικά με τις *αρχές της χρηστής και εύρυθμης διοίκησης* βλ. επίσης Κτιστάκη, Σ. (2014), σ.σ. 47-49.

ολοκληρωτικά ή σε μεγάλο βαθμό να αντικαταστήσει τις κυβερνητικές διαδικασίες ή τους θεσμούς σε εθνικό επίπεδο, κρίνεται ιδιαίτερα πιθανό ότι οι πολιτικές της Ε.Ε. να ενσωματωθούν στις δομές και τις συνήθειες που υπάρχουν μέχρι σήμερα σε εθνικό επίπεδο[542]. Όσον αφορά την επικράτηση του Ν.Δ.Μ., πρόκειται για μια πρακτική που αναπτύχθηκε διεξοδικά παραπάνω και που ακολούθησαν κυρίως οι χώρες της Βορειοδυτικής Ευρώπης. Το ζήτημα της *καλής διακυβέρνησης*, τέλος, αποτελεί μια κανονιστική έννοια που αρχικά επινοήθηκε από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) και την Παγκόσμια Τράπεζα στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η οποία έθετε στο προσκήνιο το ανανεωμένο ενδιαφέρον για ζητήματα δημόσιας διοίκησης, όπως η διαφάνεια, η καταπολέμηση της διαφθοράς, η συμμετοχή, η υπευθυνότητα, η ειλικρίνεια και η στροφή προς νέες καινοτομικές ιδέες[543]. Η άσκηση *καλής διακυβέρνησης* προϋποθέτει την αποκέντρωση της εξουσίας, την ολοκληρωμένη και διαφανή διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και ένα πλήθος αλληλοεξαρτώμενων παραγόντων που θα διαφυλάξουν και θα διασφαλίζουν την τάση τους να λειτουργούν υπεύθυνα από κοινού.

Η χρήση των εργαλείων της καλής διακυβέρνησης για την εξασφάλιση της χρηστής διοίκησης ενίσχυσε την έννοια της *δικτυακής διακυβέρνησης* (network governance), ενός τρόπου διακυβέρνησης που προσδιορίστηκε για πρώτη φορά από μελετητές της δημόσιας πολιτικής και των διακυβερνητικών σχέσεων[544]. Απέδιδε βαρύτητα στους οριζόντιους δεσμούς και την κατανομή της εξουσίας ανάμεσα στην κυβέρνηση και την κοινωνία, ενώ έβλεπε τη μετακίνηση στη *δικτυακή διακυβέρνηση* ως την αντανάκλαση της διαρκούς κοινωνικής αλλαγής, συμπεριλαμβανομένου του εκδημοκρατισμού και της εξατομίκευσης. Ως αποτέλεσμα, το μονοπώλιο του κράτους στην εξουσία άρχισε να αμφισβητείται όλο και περισσότερο από τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους κοινωνικούς εταίρους, που διεκδικούσαν υψηλότερο βαθμό συμμετοχής στη χάραξη της δημόσιας πολιτικής, καθώς και παροχή υπηρεσιών προσανατολισμένων προς τους πολίτες/πελάτες.

Συμπερασματικά, η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση συνέβαλε σημαντικά στην υιοθέτηση από τα εθνικά κράτη-μέλη στοιχείων του *υποδείγματος πολυεπίπεδης διακυβέρνησης*, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας του δημοσίου τομέα σε πολλές χώρες-μέλη.

2.6.5 Η θεωρία περί παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Public Service Motivation - PSM)

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, οπότε οι *Perry J.L. and Wise L.R. (1990, p. 368)* προσδιόρισαν τη *θεωρία περί παρακίνησης των εργαζομένων* στο δημόσιο τομέα (Public Service Motivation - PSM) ως την ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, η έρευνα περί *παρακίνησης των εργαζομένων* στο δημόσιο τομέα εξελίχθηκε σε ένα δυναμικό πεδίο μελέτης[545]. Αν και οι ορισμοί του νέου αυτού

[542] Anderson (2003), p. 20.
[543] Hood, C. (1998).
[544] Jönsson, C. and Strömvik, M. (2005), Kohler-Koch, B. and Eising, R. (eds.) (1999), Suvarierol, S. and van den Berg, C. (2008).
[545] Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008a).

υποδείγματος ποικίλουν[546], σε γενικές γραμμές το προσδιορίζουν ως εκείνο το διοικητικό πρότυπο που επικεντρώνεται στα κίνητρα και τη δράση στο πεδίο του δημοσίου τομέα που αποσκοπούν στο να προάγουν το καλό για τους άλλους και την κοινωνική ευημερία για το σύνολο της κοινωνίας[547]. Σε αυτά τα πλαίσια, στο πεδίο του δημοσίου μάνατζμεντ ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασε η αναγκαιότητα της διαρκούς παρακίνησης του προσωπικού που στελέχωνε το δημόσιο τομέα, έτσι ώστε να αποκτά νόημα η εργασία του και να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο το ηθικό και οι προσπάθειές του για επίτευξη των επιμέρους στρατηγικών και πολιτικών στόχων κάθε οργανισμού[548].

Κατά την πάροδο του χρόνου, οι μελετητές πρότειναν τρεις βασικές παραλλαγές της εν λόγω θεωρίας περί υποκίνησης[549]. Οι *Brewer G.A. and Selden S.C. (1998, p. 417)* επαναδιατύπωσαν την έννοια της *θεωρίας περί παρακίνησης* ως την κινητήρια δύναμη που παρακινεί τα άτομα να εκτελούν με νόημα δημόσια, κοινοτική και κοινωνική υπηρεσία. Προς την ίδια κατεύθυνση, οι *Rainey H.G. and Steinbauer P. (1999, p. 20)* αναφέρθηκαν στην έννοια της *θεωρίας περί παρακίνησης* ως ένα γενικό, αλτρουιστικό κίνητρο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων μιας κοινότητας ανθρώπων, ενός κράτους, ενός έθνους, αλλά και ολόκληρης της ανθρωπότητας. Ένας πιο πρόσφατος ορισμός δόθηκε από τον *Vandenabeele W. (2007, p. 547),* προσδιορίζοντας ότι η έννοια της *θεωρίας περί παρακίνησης* περιλαμβάνει σειρά πεποιθήσεων, στάσεων και αξιών που ξεπερνούν τις ιδιοτέλειες και το οργανωσιακό συμφέρον, εστιάζοντας στο συμφέρον μιας ευρύτερης πολιτικής οντότητας. Πιο πρόσφατα ο *O'Riordan J.* (2013) υποστήριξε ότι η *θεωρία περί παρακίνησης* υποστηρίζει τη χρήση της εκπαίδευσης, της ανατροφοδότησης, της συμμετοχής, της νοηματοδότησης της εργασίας, της θέσπισης στόχων, των διαπροσωπικών σχέσεων, των ανταμοιβών και της αναγνώρισης ως παραγόντων παρακίνησης.

Σύμφωνα με τους *Perry J.L. and Wise L.R. (1990)*, τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά ενός δημοσίου υπαλλήλου είναι:

α) *τα ορθολογικά κίνητρα* (rational public service motives) που έχουν σχέση με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος μέσω της ικανοποίησης της ανάγκης του για εξουσία και δύναμη ή της ανάγκης να αισθάνεται σημαντικός. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατευθύνονται από αυτά τα κίνητρα θεωρούν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Κατά συνέπεια, δεσμεύονται με την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.

β) *τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα* (norm-based motives). Σε αυτή την περίπτωση οι υπάλληλοι επιθυμούν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Είναι κίνητρα που σχετίζονται με το καθήκον, την πίστη προς τη δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα. Συνεπώς, έχουν μία αίσθηση καθήκοντος προς το κοινωνικό σύνολο.

γ) *τα συναισθηματικά κίνητρα* (affective motives) που αφορούν τη θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Οι *Fredrickson H.G. and Hart*

[546] Brewer, G.A. and Selden, S.C. (1998), Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990), Rainey, H.G. and Steinbauer, P. (1999), Vandenabeele, W. (2007).
[547] Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008), p. 3.
[548] Andersen, L.B. (2009), Brewer, G.A. (2011), Brewer, G.A., Ritz, A. and Vandenabeele, W. (2012), Brewer, G.A. and Selden, S.C. (1998), Bright, L. (2008), Hondeghem, A. and Perry, J.L. (2009), Horton, S. and Hondeghem, A. (2006), Pandey, S.K. and Stazyk, E.C. (2008), Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008a, b), Perry, J.L., Hondeghem, A. and Wise, L.R. (2010), Whitford, A.B. (2010).
[549] Perry *et al*. (2010).

D.K. (1985) αναφέρουν τον όρο *«ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας»* θέλοντας να περιγράψουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα που μπορεί να προσφέρει ο δημόσιος τομέας[550].

Μάλιστα, η *Κωντανά Θ. (2011)* σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους, όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, οπότε οι *Perry J.L. and Wise L.R. (1990, p. 368)* προσδιόρισαν τη θεωρία περί παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Public Service Motivation - PSM), περίπου εκατόν πενήντα (150) μελέτες αναφορικά με την εν λόγω θεωρία έχουν δημοσιευθεί σε διεθνές επίπεδο[551]. Η προσπάθεια των μελετητών εστιάζει πρωτίστως σε δύο ζητήματα: α) τη σύλληψη των επιμέρους εννοιών που προσδιορίζουν την έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και β) τη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην έννοια της παρακίνησης των υπαλλήλων, των όσων προηγήθηκαν αυτής και των συνεπειών της[552]. Με το πέρασμα των χρόνων η θεωρία της παρακίνησης εξαπλώθηκε από τις Η.Π.Α. σε πολλές χώρες της Ευρώπης, της Ασίας και της Αυστραλίας, επιτρέποντας τον έλεγχο των θεωρητικών προβλέψεων σε ένα ευρύτερο φάσμα πληθυσμού[553].

Σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ δύο ερευνητικών πεδίων που φαίνεται να εξελίχθηκαν παράλληλα στο χώρο του δημοσίου μάνατζμεντ, χωρίς όμως να αναπτυχθεί μεταξύ τους μια ουσιαστική διαλεκτική σχέση[554]. Από την μια πλευρά, εντοπίζουμε τη θεωρία περί παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Public Service Motivation - PSM)[555], η οποία αναδεικνύει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα. Από την άλλη πλευρά, εντοπίζουμε την έρευνα αναφορικά με τους μοχλούς της μεταρρύθμισης του δημοσίου μάνατζμεντ και τη διαφοροποιημένη ανταπόκριση των χωρών στις πιέσεις του προτύπου του Ν.Δ.Μ., που επεκτάθηκε με γρήγορους ρυθμούς σε παγκόσμιο επίπεδο[556]. Μια πιθανή αιτία της απόστασης που χαρακτηρίζει τα δύο αυτά ρεύματα εντοπίζεται στο γεγονός ότι η *θεωρία περί παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα* εστιάζει στο μικρο-επίπεδο των μεμονωμένων εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, χρησιμοποιώντας κατά βάση ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους, ενώ η θεωρία του Ν.Δ.Μ. εστιάζει στο μακρο-επίπεδο, λαμβάνοντας το δημόσιο τομέα ως ένα σύνολο, χρησιμοποιώντας κυρίως ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους[557]. Η έρευνα περί δημοσίου μάνατζμεντ θα μπορούσε να επωφεληθεί ιδιαίτερα από τη συγχώνευση αυτών των δύο ρευμάτων[558].

[550] Naff, C.K. and Crum, J. (1999).
[551] Perry *et al*. (2010).
[552] Coursey, D.H. and Pandey, S.K. (2007), Kim, S. (2009), Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010), Ritz, A. (2011), Vandenabeele, W. (2008), Wright, B.E. and Christensen, R.K. (2009).
[553] Bellé, N. and Ongaro, E. (2014), p. 390.
[554] Βλ. Bellé, N. and Ongaro, E. (2014).
[555] Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008), Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990), Perry, J.L., Hondeghem, A. and Wise, L.R. (2010).
[556] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011).
[557] Wright, B.E. and Grant A.M. (2010).
[558] Bellé, N. and Ongaro, E. (2014), p. 383.

2.6.6 Η θεωρία του νέο-βεμπεριανού κράτους (New-Weberian State)

Τις τελευταίες δεκαετίες πλήθος πρωτοβουλιών για διοικητικές μεταρρυθμίσεις στους δημοσίους τομείς των χωρών της ηπειρωτικής Ευρώπης στόχευσαν στην μετακίνηση από το παραδοσιακό βεμπεριανό πρότυπο δημόσιας διοίκησης σε σύγχρονα μοντέλα που εδράζονταν στη βάση της επίτευξης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Παράλληλα, η ακαδημαϊκή έρευνα επικεντρώθηκε στη μελέτη των επιχειρούμενων μεταρρυθμίσεων και στο βαθμό που αυτές συνιστούσαν τη μετάβαση από ένα διοικητικό παράδειγμα σε κάποιο άλλο[559].

Όσον αφορά τον όρο *«νέο-βεμπεριανό»* εντοπίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία σε διάφορα επιστημονικά πεδία, όπως η κοινωνιολογία, οι πολιτικές επιστήμες, η οργανωσιακή θεωρία, η δημόσια και επιχειρηματική διοίκηση. Στις περισσότερες περιπτώσεις βασίζεται σε παραλλαγές του βεμπεριανού υποδείγματος και υιοθετεί τις μεθόδους ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν από το Γερμανό οικονομολόγο και κοινωνιολόγο *Max Weber*. Ο όρος *«νέο-βεμπεριανό»* συνήθως χρησιμοποιείται για να εκφράσει την εφαρμογή των βεμπεριανών διοικητικών αρχών σε ένα σύγχρονο κράτος ή οργανισμό. Το υπόδειγμα του *«Νέο-Βεμπεριανού κράτους»* (Neo-Weberian state, N.W.S.) παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφία από τους *Christopher Pollitt and Geert Bouckaert* το 2004 με τη δημοσίευση του βιβλίου τους με τίτλο «*Public Management Reform: A Comparative Analysis»*. Οι υποστηρικτές του N.W.S. άσκησαν δριμύτατη κριτική στο διοικητικό υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ. παρουσιάζοντας τις ακόλουθες αδυναμίες του:

- *το Ν.Δ.Μ. δεν προνοεί για ένα ισχυρό κράτος*, το οποίο θα μπορούσε να διαχειριστεί τις πολλές εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα σύγχρονα ανεξάρτητα κράτη, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων υπηρεσιών που μαστίζονται από εσωτερικές εθνοτικές συγκρούσεις, υπερ-πλουραλιστικά συστήματα πολιτικών κομμάτων, αδύναμα κοινωνικοοικονομικά συστήματα καθώς και εθνικές οικονομίες που συχνά είναι ουσιαστικά ανίσχυρες απέναντι στην εξωτερική διείσδυση και τον έλεγχο από το Δ.Ν.Τ. και την Παγκόσμια Τράπεζα[560].
- *το ΝΔΜ έχει αποτύχει,* ως επί το πλείστον, *στην επίτευξη των στόχων του* που καθορίζονται από τους αμερικανούς και βρετανούς υποστηρικτές του. Ιδιαίτερα έχει αποτύχει στο στόχο της επίτευξης πιο αποτελεσματικών και αποδοτικών δημοσίων οργανισμών στις αναπτυσσόμενες χώρες της *Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης* και της *Κοινοπολιτείας Ανεξαρτήτων Κρατών* (Commonwealth of Independent States)[561]. Συστηματικές εμπειρικές έρευνες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που χρηματοδοτούνται από διεθνείς υποστηρικτές του Ν.Δ.Μ. (όπως η Παγκόσμια Τράπεζα), τείνουν να τεκμηριώνουν βασικά σημεία της επιχειρηματολογίας των υποστηρικτών του

[559] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011).
[560] Dunn, W. and Miller, D. (2007), p. 350.
[561] Η *Κοινοπολιτεία Ανεξάρτητων Κρατών* (CIS ή ΚΑΚ) είναι ένας περιφερειακός διεθνής οργανισμός του οποίου οι συμμετέχουσες χώρες είναι Πρώην Σοβιετικές Δημοκρατίες, που σχηματίστηκαν μετά την διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης. Η ΚΑΚ μπορεί να συγκριθεί με μια πολύ χαλαρή ένωση κρατών και σε καμία περίπτωση με ένα ομοσπονδιακό κράτος, μια συνομοσπονδία ή ένα υπερεθνικό οργανισμό όπως η παλαιά Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Βλ. σχετικά Drechsler, W. (2005).

NWS, αμφισβητώντας την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του Ν.Δ.Μ στις αναπτυσσόμενες χώρες[562].

- *το ΝΔΜ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση των λειτουργιών διαχείρισης* (management functions) του δημοσίου τομέα μιας χώρας. Αφορά σε μια νέα μορφή «διοικητικού-διαχειριστικού προτύπου» που δεν λαμβάνει υπόψιν του στο βαθμό που θα έπρεπε το ευρύτερο κυβερνητικό, πολιτικό, κοινωνικοοικονομικό και πολιτιστικό πλαίσιο λειτουργίας του[563].

Στην πράξη το Ν.Δ.Μ. πρότεινε τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα όσον αφορά στην οργάνωση, στη λειτουργία και στους στόχους που έθετε. Στις περισσότερες όμως περιπτώσεις η υιοθέτηση των αρχών του δεν σήμανε την απόλυτη απομάκρυνση από τη γραφειοκρατία, στοιχεία της οποίας διατηρήθηκαν και σε χώρες που επεδίωξαν συστηματικά την αλλαγή του διοικητικού τους προτύπου[564]. Ο συγκερασμός αρχών του γραφειοκρατικού προτύπου και του Ν.Δ.Μ. οδήγησε πολλούς μελετητές να αναφερθούν σε μία νεο-βεμπεριανή προοπτική διοικητικής μεταρρύθμισης[565], η οποία θα βασίζονταν (αλλά δεν θα ταυτίζονταν) στη θεωρία περί γραφειοκρατίας που αναπτύχθηκε από τον Max Weber και θα έδινε έμφαση[566]:

- *στην κεντρικότητα του κράτους*, ώστε να εξασφαλιστεί η πολιτική, οργανωτική και διαχειριστική ικανότητα των κρατών να αντιληφθούν και να αντιμετωπίσουν/εκμεταλλευτούν με επιτυχία τις προκλήσεις που το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον φέρνει στο προσκήνιο (π.χ. περιβαλλοντικές απειλές, δημογραφικές προκλήσεις, τεχνολογικές εξελίξεις κ.α.).
- *στην τήρηση και υπακοή στις αρχές του διοικητικού δικαίου*, ώστε να εξασφαλιστεί η ισότητα και η δικαιοσύνη και να περιοριστούν τυχόν φαινόμενα αυθαιρεσίας από την πολιτική και διοικητική ηγεσία.
- *στη διατήρηση της έννοιας της δημόσιας υπηρεσίας*, δηλαδή τη διατήρηση δημοσίων οργανώσεων παροχής υπηρεσιών που θα διέπονται από ιδιαίτερο καθεστώς, οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακό πλαίσιο, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχεια στο διοικητικό έργο, να περιορίζονται/εξαλείφονται οι περιπτώσεις πολιτικών αυθαιρεσιών και να προάγεται το δημόσιο συμφέρον.
- *στην αντιπροσωπευτική δημοκρατία*, ως βάση για νομιμοποίηση, έλεγχο, και διατήρηση της σταθερότητας και της ικανότητας της δημόσιας γραφειοκρατίας, η οποία θα διατηρεί την ουδετερότητά της έναντι του εξωτερικού πολιτικού ελέγχου[567].

Σύμφωνα με τον *Drechsler W.* (2005)[568] το N.W.S. αποτελούσε μια νέα πρόταση διοίκησης του δημοσίου τομέα που βασίζονταν σε αρχές που υπερέβαιναν την παραδοσιακή γραφειοκρατία του *Max Weber* και αντικατόπτριζαν πολλές από τις θεμελιακές αρχές του Ν.Δ.Μ. Συγκεκριμένα, το N.W.S. πρότεινε:

[562] Kettl, D.F. (2000), Polidano, C. (1999), Schick, A. (1996, 1998).
[563] Osborne, D. and Plastrik, P. (2000), pp. 2-3.
[564] Mouzelis, N.P. (1967). Βλ. επίσης Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), pp. 15–16.
[565] Drechsler, W. (2005), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[566] Dunn, W. and Miller, D. (2007), pp. 351-352.
[567] Bendix, R. (1989), pp. 384-385.
[568] Drechsler, W. (2005).

- τον *εξωτερικό προσανατολισμό του κράτους προς τους πολίτες*, δηλαδή μια στροφή του ενδιαφέροντος από την υπακοή και τήρηση εσωτερικών γραφειοκρατικών κανόνων προς τους πολίτες και τις ανάγκες τους. Αντίστοιχα με το Ν.Δ.Μ. που πρότεινε τον *«προσανατολισμό προς τον καταναλωτή»*, για το N.W.S. ο εξωτερικός προσανατολισμός βασίζονταν κυρίως στην υιοθέτηση επαγγελματικής κουλτούρας στο εσωτερικό των δημοσίων υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας σε ορισμένες περιπτώσεις τους μηχανισμούς της αγοράς για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας.
- *τη δημόσια διαβούλευση και προώθηση της άμεσης συμμετοχής των πολιτών στις διοικητικές αποφάσεις και τη συνεπαγόμενη διοικητική δράση,* με τρόπο όμως που δεν θα αντικαθίστατο η αντιπροσωπευτική δημοκρατία.
- *τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα,* και όχι μόνο στην τήρηση των κανόνων για τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Ο προσανατολισμός προς το παραγόμενο αποτέλεσμα εισάγει στη διοικητική δράση έννοιες όπως η παρακολούθηση, ο έλεγχος, η μέτρηση της απόδοσης, η αξιολόγηση, η βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων[569].

".....we have to.....start thinking... instead, of a networking arrangement, with all levels of governance shaping, proposing, implementing and monitoring policy together."

Romano Prodi on "multi-level governance"

2.7 Συμπεράσματα

Στη βάση του Ν.Δ.Μ. οι δημόσιες διοικήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο έγιναν το πεδίο δράσης ενός σημαντικού αριθμού μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών, πολλές από τις οποίες στόχευσαν στο μετασχηματισμό του *παραδοσιακού γραφειοκρατικού κράτους* σε αυτό που θα μπορούσε να ονομαστεί *«διαχειριστικό κράτος»*[570]. Κρίθηκε προτιμότερο από τη συμμόρφωση σε γραφειοκρατικούς κανόνες και νομικούς κανονισμούς το κράτος να διοικηθεί με επιχειρηματικούς όρους[571], αντλώντας στοιχεία από την πολύτιμη εμπειρία του ιδιωτικού τομέα παραγωγής και εστιάζοντας στην ηγεσία, στην απόδοση, στο παραγόμενο αποτέλεσμα και στην αποτελεσματικότητα. Στη βάση αυτών των πρωτοβουλιών θεωρείται ότι αναδύθηκε ένας νέος προσανατολισμός που βαθμιαία αντικατέστησε την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση[572] και τη γραφειοκρατική της λογική[573]. Ο νέος αυτός προσανατολισμός μετατόπισε το κέντρο βάρους του

[569] Βλ. Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), pp. 99-100 και Drechsler, W. (2005), p. 6.
[570] Barzelay, M. (2001), Clarke, J. and Newman, J. (1997), Hood, C. (1995), Lapsley, I. (2009).
[571] Osborne, D. and Gaebler, T. (1992).
[572] Hood, C. (1991), Moynihan, D.P. (2010), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011), Ritz, A. (2009), Vogel, R. (2012).
[573] Lynn, L.E. (2001).

ενδιαφέροντος για την κρατική διοίκηση από βασικές γραφειοκρατικές έννοιες-αξίες, όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα, ο επαγγελματισμός, το δημόσιο ενδιαφέρον, οι διαδικαστικές εγγυήσεις, η ιεραρχική δομή, η αμεροληψία και η ουδετερότητα, προς μια λογική περισσότερο στη βάση της ορθολογικής λειτουργίας της αγοράς, του ανταγωνισμού, της εστίασης στην απόδοση και της άσκησης μάνατζμεντ[574]. Ο νέος αυτός προσανατολισμός γρήγορα αποδόθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία με τον όρο Ν.Δ.Μ., ενώ πολλές μελέτες αναφορικά με τις μεταρρυθμίσεις δημοσίου μάνατζμεντ υποστήριξαν την ύπαρξη μιας παγκόσμιας σύγκλισης στο διοικητικό μοντέλο του Ν.Δ.Μ.[575]

Η εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. υπήρξε διαφορετική στις διάφορες χώρες που προχώρησαν σε μεταρρυθμίσεις στη βάση αυτού του υποδείγματος[576], με πολλούς μελετητές να σημειώνουν μια εθνική ετερογένεια ως προς τις υιοθετούμενες διοικητικές πρακτικές[577]. Ανεξάρτητα από αυτές τις διαπιστώσεις, σε όλες τις χώρες που το Ν.Δ.Μ. εφαρμόστηκε οι μεταρρυθμίσεις εστίασαν στην εισαγωγή εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ προερχόμενων από τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής, διότι η πρακτική αυτή θεωρήθηκε περισσότερο αποτελεσματική για την επίτευξη των αρχών του νέου υποδείγματος[578]. Συγκεκριμένα, δεδομένου του ότι το Ν.Δ.Μ. προωθούσε την υιοθέτηση της δεδουλευμένης βάσης στη δημόσια λογιστική και στη διαδικασία σύνταξης των κρατικών προϋπολογισμών, από κοινού με τον αναπροσανατολισμό των συστημάτων προϋπολογισμού από τις εισροές στα αποτελέσματα, η ανάγκη για αναδιαμόρφωση των συστημάτων εσωτερικού και λογιστικού ελέγχου ήρθε στην επιφάνεια[579]. Από αυτήν την άποψη ο *Power M. (1997)* υποστήριξε ότι το Ν.Δ.Μ. συνυπολογίζεται ανάμεσα στις αιτίες πολλαπλασιασμού των συστημάτων και των διαδικασιών ελέγχου στο δημόσιο τομέα. Οι *Bowerman M., Raby H. and Humphrey C. (2000)* αμφισβήτησαν το γεγονός ότι η ραγδαία αύξηση του ελέγχου αποτελεί μονάχα ένα στοιχείο ενός ευρύτερου φαινομένου που αναφέρεται στην εισαγωγή της μέτρησης της απόδοσης στην κρατική δράση. Αναμφισβήτητα, τεκμηριωμένες εμπειρικές μελέτες απέδειξαν ότι η χρήση αποτελεσματικών εσωτερικών συστημάτων ελέγχου συμβάλει στην προσπάθεια των δημοσίων οργανισμών να αυξήσουν τη διαφάνεια και να περιορίσουν τα φαινόμενα διαφθοράς στη διοικητική δράση[580].

Στην πράξη πολλές χώρες απέδωσαν σημαντικό ρόλο[581] και υιοθέτησαν βασικά χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ. ή του *Νέου Δημοσίου Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ* (New Public Financial Management - NPFM), προκειμένου να δώσουν έμφαση στην χρηματοοικονομική διάσταση[582]. Επίσης, πολλές χώρες στα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματά τους συμπεριέλαβαν και τη λογιστική διάσταση, προκειμένου να αντιμετωπίσουν το έντονο χρηματοοικονομικό πρόβλημα, που η παγκόσμια οικονομική

[574] Hood, C. (1991), Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L. and Fitzgerald, L. (1996), Lynn, L. (2006), Pollitt, C (1990), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011).
[575] Gualmini, E. (2008), Kettl, D. (2005), OECD (2005), Osborne, D. and Gaebler, T. (1992).
[576] Caperchione, E. (2006), Caperchione, E. and Mussari, R. (eds.). (2000), Chan, J. and Xiaoyue, C. (2002), Humphrey, C., Guthrie, J., Jones, L. R. and Olson, O. (2005), Lüder, K. and Jones, R. (eds.) (2003), Reginato, E. (2011).
[577] Borghi, V. and Van Berkel, R.I.K. (2007), Brandsen, T. and Kim, S. (2010), Brudney, J. L., Burke, B., Cho, C.L. and Wright, D.S. (2009), Moynihan, D.P. (2006), Premfors, R. (1998), Wise Recascino, L. (2002).
[578] Anthony, R.N. (2000), Ter Bogt, H., Budding, T., Groot, T. and Van Helden, J. (2010).
[579] Sterck, M., Scheers, B. and Bouckaert, G. (2005).
[580] Cohen, A. G. (2007), De Koning, R. (2007).
[581] Hood, C. (2000, 2005).
[582] Olson, O., Guthrie, J. and Humphrey, C. (eds.) (1998).

κρίση έφερε στο προσκήνιο[583]. Σε όσα κράτη εισήχθησαν οι αρχές του Ν.Δ.Μ. ακολουθήθηκε μια διαφορετική πολιτική για την επίτευξη της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στους δημόσιους οργανισμούς, με τη χρήση εργαλείων μάνατζμεντ που ευρέως χρησιμοποιούνταν με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα[584]. Επιπλέον, πολλές μελέτες επιχείρησαν να αναδείξουν την αναγκαιότητα της λογιστικής διαχείρισης των οικονομικών του κάθε κράτους, όπως και τη σημαντική συμβολή της στη γενικότερη μεταρρύθμιση και στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα[585].

Στην εποχή όμως της εφαρμογής του Ν.Δ.Μ. και άλλων πιο σύγχρονών του διοικητικών προτύπων από πολλά αναπτυγμένα και αναπτυσσόμενα κράτη γεννιέται το ερώτημα αν διανύουμε την εποχή που η κρατική γραφειοκρατία έχει παρέλθει[586]. Δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αβάσιμος ο ισχυρισμός ότι το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης ή βασικά δομικά του στοιχεία συνεχίζουν να υφίστανται και να χαρακτηρίζουν τους δημοσίους τομείς πολλών χωρών[587]. Σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν ότι παρά τις πρόσφατες επιχειρηματικές και διαχειριστικές μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που πρότειναν ένα νέο τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα ψήγματα της γραφειοκρατίας εντοπίζονται σε πολλά σύγχρονα κράτη[588]. Οι γραφειοκρατίες συνεχίζουν να χαρακτηρίζουν την κρατική διοίκηση τουλάχιστον σε ευρωπαϊκό πεδίο, ενώ διατηρούν τη θέση τους ως βασικός παίκτης στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, ακόμη και σε περιπτώσεις που οι κυβερνήσεις επιλέγουν να κυβερνούν με διαφορετικούς τρόπους[589]. Ο ισχυρισμός αυτός βασίζεται στο γεγονός ότι τα κοινωνικού περιεχομένου μεγάλης κλίμακας έργα που πρέπει να φέρουν εις πέρας οι κυβερνήσεις των χωρών (όπως η εθνική άμυνα, το κοινωνικό σύστημα πρόνοιας, η πολιτική παρακολούθηση της οικονομίας κ.α.), παραμένουν βασικές λειτουργίες της δημόσιας διακυβέρνησης και κατά τον 21ο αιώνα. Συνεπώς, οι γραφειοκρατίες θα συνεχίσουν να αποτελούν ίσως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων. Η γραφειοκρατία κατάφερε να επιζήσει σε προηγούμενες δεκαετίες, όταν συγκρούστηκε με νέα πρότυπα διοίκησης (όπως το Ν.Δ.Μ.) και πιθανόν να επιτύχει κάτι αντίστοιχο και στο μέλλον[590].

Συνεπώς, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο, που περιγράφεται με στερεότυπα, παρέμεινε σταθερό με ορισμένες αλλαγές, ενώ το Ν.Δ.Μ. που επεδίωξε την αντικατάστασή του αμφισβητήθηκε ποικιλοτρόπως και αντικαταστήθηκε στην πορεία από τα υποδείγματα της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* και της *Δικτυακής Διακυβέρνησης*[591]. Σημαντικές μελέτες αποδεικνύουν ότι ένα σύστημα παραδοσιακής δημόσιας γραφειοκρατίας, που στελεχώνεται από ένα γραφειοκρατούμενο διοικητικό προσωπικό, υποσκάπτεται από τη μία πλευρά από την υιοθέτηση μηχανισμών που προωθούν μια πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, ενώ κυριαρχεί και η αντίθετη άποψη ότι όσο ο τρόπος διακυβέρνησης αναπτύσσεται σε περισσότερα επίπεδα, τόσο το σύστημα δημόσιας διοίκησης γίνεται

[583] Carlin, T.M. (2005), Chia, Y.M. and Koh, H.C. (2007), Jackson, A. and Lapsley, I. (2003), Pallot, J. (1999), Van Helden, G.J. and Jansen, E.P. (2003).
[584] Lüder, K. and Jones, R. (eds.). (2003, p. 21) και βλ. επίσης Olson, O., Humphrey, C. and Guthrie, J. (2001).
[585] Hood, C., Baldwin, R. and Scott, C. (eds.) (1998), Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (2002), Lapsley, I., Brown, T., Jackson, A., Malmi, T. and Granlund, M. (2009), Oldfield, R. and Pong, C. (2003), Peters, B. G. and Pierre, J. (eds.). (2001b).
[586] Lane, J.-E. (2001), Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Handler, J.F. (1996), Kanter, R.M. (1989).
[587] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), p. 51.
[588] Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A. and Hammerschmid, G. (2014).
[589] Bell, S. and Hindmoor, A. (2008), p. 3.
[590] Βλ. Bennis, W. (1966), Marini, F. (1971), Thayer, F. (1973).
[591] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011).

περισσότερο γραφειοκρατικό[592]. Μάλιστα, σύμφωνα με την άποψη αυτή αναδύεται ένα νέο διοικητικό πρότυπο, αυτό του *Νέο-Βεμπεριανού κράτους* (Neo-Weberian state). Το πρότυπο αυτό συνδυάζει τη δέσμευση σε ένα ισχυρό κράτος και μια γραφειοκρατία βεμπεριανού τύπου με έναν μεταρρυθμιστικό προσανατολισμό και την επιθυμία να εμπλουτιστεί ο παραδοσιακός δημόσιος τομέας με νέες έννοιες, μηχανισμούς και εργαλεία, με στόχο την αύξηση της συνολικής ποιότητας, της αποδοτικότητας και του επαγγελματισμού στη διοικητική δράση[593].

Αναφορικά με τα παραπάνω οι *Pollitt C. and Bouckaert G. (2004)* διέκριναν δύο διαφορετικές ομάδες χωρών: α) η πρώτη απαρτίζονταν από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία και τις Η.Π.Α., όπου ακολουθήθηκε το διοικητικό πρότυπο του Ν.Δ.Μ. και οι τεχνικές του ιδιωτικού τομέα παραγωγής διαδραμάτισαν ουσιαστικό ρόλο στη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα τους και β) η δεύτερη αποτελούνταν από χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης (Βέλγιο, Φιλανδία, Σουηδία, Ολλανδία, Γαλλία, Ιταλία και Γερμανία σε τοπικό επίπεδο), οι οποίες ακολούθησαν ένα διαφορετικό μεταρρυθμιστικό υπόδειγμα, αυτό του *Νέο-Βεμπεριανού κράτους* (N.W.S.), στα πλαίσια του οποίου συστατικά στοιχεία της παραδοσιακής γραφειοκρατίας εναρμονίζονται με την εισαγωγή των αρχών μάνατζμεντ που χαρακτηρίζουν το Ν.Δ.Μ.

Ανεξάρτητα από το ποια άποψη από τις προαναφερθείσες υπερισχύει, η δημόσια διοίκηση τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται περισσότερο κατακερματισμένη, με τους δημόσιους οργανισμούς να υπόκεινται περισσότερο σε κανονιστικά πλαίσια, από ότι σε ιεραρχικές προσταγές. Όσον αφορά τα συστήματα διαχείρισης του προσωπικού, η μονιμότητα κατά το διορισμό, οι ρυθμίσεις που αφορούν την υπηρεσιακή εξέλιξη και την ουσιώδη προϋπηρεσία έχουν περιέλθει σε δεύτερη μοίρα, τη στιγμή που νέες απόψεις που σχετίζονται με την διατομεακή κινητικότητα, τις ικανότητες διαπραγμάτευσης και την πολιτική και στρατηγική δράση έχουν έρθει στο προσκήνιο[594]. Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια των χωρών της Ε.Ε., ενώ φαίνεται ότι οι διαφορές του τρόπου άσκησης δημόσιας διοίκησης που παρατηρούνταν σε παλαιότερες δεκαετίες τα τελευταία χρόνια έχουν περιοριστεί, οι βαθιά ριζωμένες δομές των κρατών-μελών και η διοικητική κουλτούρα κάθε έθνους μέχρι στιγμής δείχνουν να εμποδίζουν τη σύγκλιση των εθνικών συστημάτων δημόσιας διοίκησης σε ένα ευρωπαϊκό διοικητικό υπόδειγμα.

Συμπερασματικά, τουλάχιστον τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στις μεταρρυθμίσεις του δημοσίου τομέα πολλών χωρών, ενώ αξιοσημείωτη είναι η τάση της εξέλιξης νέων ιδεών και μοντέλων δημόσιας διοίκησης[595]. Οι κυβερνήσεις των χωρών αντιλαμβανόμενες τις νέες συνθήκες που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη εποχή, καθώς και τις σύγχρονες απαιτήσεις για αποτελεσματική διακυβέρνηση των δημοσίων υποθέσεων και παροχή των δημοσίων υπηρεσιών επιχείρησαν να προσεγγίσουν, η κάθε μία με το δικό της τρόπο και τα ιδιαίτερα εθνικά χαρακτηριστικά της, τα επικρατέστερα υποδείγματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Στην παρούσα διατριβή ενστερνιζόμαστε την άποψη του *Pollitt C. (2004)* ότι δεν υπάρχει μία, μοναδική και καλύτερη θεωρία που μπορεί να ερμηνεύσει τις μεταρρυθμιστικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα αυτών, σε όλες τις περιπτώσεις, οποτεδήποτε και οπουδήποτε.

[592] Berg, Caspar Floris van den (2011), p. 8.
[593] Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A. and Hammerschmid, G. (2014), p. 877.
[594] Derlien, H (2003), du Gay, P. (2008, 2012).
[595] Svara, J.H. (2001).

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, εστιάζοντας σε όσα αφορούν στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, ερευνώντας ποια από αυτά πηγάζουν από το παράδειγμα του Ν.Δ.Μ. και επιδιώκοντας να αποτυπώσουμε μια σύνθετη, πολλών παραμέτρων, προσέγγιση[596].

[596] Βλ. Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. and Røvik, K.A. (2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ: ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ Ν.Δ.Μ. ΚΑΙ ΤΗ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

«Αντί να ανανεώσει την ευγενή επιστήμη της πολιτικής
και να επεξεργασθεί τις πολλαπλές μορφές της συμβολής της
στο έργο της διακυβέρνησης κατά τον 21ο αιώνα, [η σύγχρονη πολιτική επιστήμη]
παραδίδεται στη μόδα και επιδίδεται σε γονυκλισίες ενώπιον των
ειδώλων της αγοράς. Κατ' αυτόν τον τρόπο καθίσταται ανίκανη και
παθητική μπροστά στην παρακμή ενός μεγάλου μέρους της πολιτικής ζωής».
Dror, Y. (2008) [597]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3Ο

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ: ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ Ν.Δ.Μ. ΚΑΙ ΤΗ ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή

«Οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και η συνεπαγόμενη επιτακτική ανάγκη μεταρρύθμισής της συνιστούν πλέον ένα φθαρμένο κλισέ που συναντά την απόλυτη κατάφαση χωρίς, όμως, να προκαλεί πάντοτε και ανάλογες αντιδράσεις. Το ποιοτικό έλλειμμα της δημόσιας διοίκησης […] απαιτεί μια πολυπρισματική θεώρηση του σχετικού πεδίου, τη στατιστική απεικόνισή του και τον *προσδιορισμό του ρόλου των συντελεστών του*. Αυτό αποτελεί προϋπόθεση για την ανάληψη ενός ευρύτερης εμβέλειας μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος, το οποίο καθιστούν επιτακτικά αναγκαίο οι νέες συνθήκες του διεθνούς περιβάλλοντος, οι πρακτικές της Ε.Ε. και εκείνες των διεθνών οργανισμών, που δρουν ως μοχλοί ανάπτυξης και προώθησης καλύτερης διακυβέρνησης, η διαδικασία της αποκέντρωσης, η *αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και άλλοι παράγοντες*»[598].

Αναμφισβήτητα, η εν εξελίξει προσπάθεια μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης αποτελεί ένα από τα πιο επίκαιρα ζητήματα που απασχολούν τη διοικητική επιστήμη και πρακτική στην Ελλάδα. Τόσο η συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και οι συγκεκριμένες και ρητές δεσμεύσεις της ελληνικής πολιτείας που προκύπτουν από τα τρία μνημόνια συνεργασίας που οι ελληνικές κυβερνήσεις υπέγραψαν κατά τα έτη 2010-2015[599], για την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων και

[597] Dror, Y. (2008), σελ. 10.
[598] Ραμματά, Μ. (2011), στον πρόλογο από τον Θ. Χριστουλίδη, σελ. 17.
[599][599] Βλ. σχετικά Ν. 3845/2010 (ΦΕΚ 65/τ. Α΄/06.05.2010) *«Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη−μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο»*, Ν. 4046/2012 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/14.02.2012) *«Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας»* και Ν. 4336/2015 (ΦΕΚ 94/τ. Α΄/14-08-2015) *«Συνταξιοδοτικές διατάξεις − Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης»*.

πολιτικών για τον εξορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης και την οικονομική ανάκαμψη[600], προσδιορίζουν έντονη επιτακτικότατα στο ζήτημα της άμεσης και αποτελεσματικής υλοποίησης δέσμης μέτρων για τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα[601]. Η οικονομική δυσχέρεια που αντιμετωπίζει η Ελλάδα, αλλά και οι σαφείς δεσμεύσεις που προκύπτουν από τον *Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης* (Ε.Μ.Σ.) επιβάλουν και έχουν ήδη σημάνει ραγδαίες αλλαγές στο δημόσιο τομέα. Πλήθος διαρθρωτικών αλλαγών, όπως οι ιδιωτικοποιήσεις των δημοσίων επιχειρήσεων και η μεταρρύθμιση του συστήματος φορολόγησης, υγείας και ασφάλισης, υπαγορεύτηκαν από τους όρους του *Μνημονίου και των Δανειακών Συμβάσεων*, μεταβάλλοντας τα χαρακτηριστικά του κυρίαρχου παραδείγματος δημόσιας διοίκησης, στη βάση του οποίου είχε μέχρι πρόσφατα οργανωθεί και λειτουργούσε ο ελληνικός δημόσιος τομέας.

Σημαντικό διακύβευμα του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος συνιστά η μετάβαση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης από το *«παλαιό»* στο *«νέο»,* από τη διαχείριση αρμοδιοτήτων και διαδικασιών στη διοίκηση πολιτικών αποτελεσμάτων και δημόσιων υπηρεσιών. Κρίσιμη διάσταση της εν λόγω μετάβασης δεν συνιστά μόνο η αναδιάρθρωση των δημοσίων οργανώσεων, αλλά και η ορθολογική αξιοποίηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα κατά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η δημιουργία μιας δημόσιας διακυβέρνησης πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης.

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να αναδείξουμε την έννοια και τη σημασία της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα, ως την κινητήρια δύναμη για τον περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, τη βιώσιμη απομείωση του δυσθεώρητου δημοσίου χρέους και την προώθηση της ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας. Θα επιχειρήσουμε μέσα από την ιστορική παρουσίαση των προσπαθειών εξυγίανσης και εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα να αναδείξουμε το βαθμό που τα πολιτικά και ιστορικά γεγονότα αλλά και η κουλτούρα ενός λαού[602] δικαιολογούν την υιοθέτηση και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Επίσης, θα αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά της κακοδιοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση[603], την

[600] Η βαθιά οικονομική κρίση, τα υψηλά δημοσιονομικά ελλείμματα της χώρας και η διαπίστωση της μη βιωσιμότητας του ελληνικού χρέους, αλλά κυρίως η αδυναμία της ελληνικής κυβέρνησης το 2010 να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησαν την Ελλάδα στο να αναζητήσει τη βοήθεια του *Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου*, της *Ευρωπαϊκής Επιτροπής* και της *Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας*, που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό βοήθειας για τη χώρα. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010 από τον τότε πρωθυπουργό Γεώργιο Α. Παπανδρέου, από το Καστελόριζο. Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης.

[601] Βλ. σχετικά Ιωακειμίδης, Π.Κ. (1993), σ.σ. 209-231, Μακρυδημήτρης, Α. και Πασσάς, Α. (1994), Σπανού, Κ. (2001), Stephanou, C. and Passas, A. (1997).

[602] Βλ. Hofstede, G. (2001).

[603] Η *κακοδιοίκηση* συνδέεται με πρακτικές της διοίκησης, οι οποίες, είτε παραβιάζουν την ισχύουσα νομοθεσία, είτε έρχονται σε αντίθεση προς της γενικές αρχές του διοικητικού δικαίου με αποτέλεσμα, την παραβίαση δικαιωμάτων των διοικούμενων, τη διαμόρφωση άδικων καταστάσεων, την άνιση μεταχείριση όμοιων καταστάσεων, την ταλαιπωρία και την ελλιπή ενημέρωση των πολιτών, την κακή συμπεριφορά των υπαλλήλων της διοίκησης και συχνά την έκδοση διοικητικών πράξεων, που αντίκεινται στις αρχές της επιείκειας, της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης (Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2001), *Ο κύκλος κοινωνικής προστασίας του Συνηγόρου του Πολίτη*, στο Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Σ. Αδάμ-Μαγνήσαλη, Α. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. Παπάζογλου-Μητροπούλου (2001)

αναξιοκρατία, τον κομματισμό, το προβληματικό (αναχρονιστικό) κανονιστικό πλαίσιο, το συγκεντρωτικό διοικητικό μηχανισμό, τη γραφειοκρατία και τη χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα.

Σκοπός είναι να αναδείξουμε τα βήματα που έχουν γίνει τις τελευταίες δεκαετίες για τη μεταρρύθμιση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στη βάση των αρχών του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ*. Πρόκειται για την εισαγωγή στη δημόσια σφαίρα μιας καινοτομίας προσανατολισμένης στην εισαγωγή διαχειριστικών εργαλείων στο δημόσιο τομέα, που σημειώνουν επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Οι προσπάθειες αυτές επιδιώκουν να διορθώσουν τα διαρθρωτικά ελαττώματα του ελληνικού συστήματος δημόσιας διοίκησης, τα οποία δημιουργούν αναποτελεσματικότητα στο δημόσιο μάνατζμεντ και μια αναποτελεσματική κατανομή και χρήση των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, στοχεύουν στη δημιουργία συνθηκών σταθερότητας που θα επιτρέψουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, επιδιώκουν την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών έναντι των θεσμών διακυβέρνησης, την υποστήριξη της επιχειρηματικής δράσης, την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και την αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών. Επιπρόσθετα, αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό του κράτους και στην επιτυχή μετάβαση σε ένα σύγχρονο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα.

Ως εκ τούτου, ακολούθως θα επιχειρήσουμε τη σκιαγράφηση των θεσμικών και νομοθετικών ρυθμίσεων που μέχρι σήμερα εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα, κατά τα πρότυπα διοίκησης των χωρών της Ε.Ε. και στη βάση των αρχών του Ν.Δ.Μ. και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης[604], οι οποίες σχετίζονται με: α) την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την εισαγωγή μιας νέας προοπτικής αναφορικά με το ρόλο και τα δικαιώματα των πολιτών, β) τη θεσμική αποκέντρωση, γ) τον οργανωτικό και λειτουργικό ανασχεδιασμό, δ) τη διοικητική ανασυγκρότηση, ε) τον εξορθολογισμό των διοικητικών λειτουργιών, στ) την εφαρμογή προγραμμάτων ιδιωτικοποίησης και εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών/έργου, ζ) την αλλαγή των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, την αλλαγή των οργανωτικών μοντέλων και την αναμόρφωση των λογιστικών, προϋπολογιστικών και απολογιστικών συστημάτων, η) την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, θ) τις προσπάθειες κάλυψης των αναγκών της δημόσιας διοίκησης σε εκπαίδευση του προσωπικού και αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στα πλαίσια της διαφαινόμενης προσπάθειας των τελευταίων χρόνων του ελληνικού κράτους για μια ουσιαστική διοικητική μεταρρύθμιση που θα περιορίσει τις αναποτελεσματικότητες του γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης που βασίζεται σε κανόνες και θα οδηγήσει σε ένα διοικητικό σύστημα βασισμένο στην απόδοση, θα επιχειρήσουμε να αναδείξουμε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως συστατικού στοιχείου της διοικητικής μεταρρύθμισης, ανάγοντάς το ταυτόχρονα *«σε βασικό συντελεστή της βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας»*[605]. Η υποστήριξη των θεσμικών-

(Συλλογικός τόμος), σελ. 28). Βλ. επίσης Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2000), σ.σ. 155 κ.επ. (και υποσημειώσεις 3 και 4).

[604] Η *ηλεκτρονική διακυβέρνηση* (e-Government) παρέχει μια αξιόπιστη λύση στο πολυδιάστατο πρόβλημα της διαφθοράς. Συμβάλλει στο δραστικό περιορισμό των περιθωρίων μυστικοπάθειας, διευκολύνοντας την άμεση δράση μεταξύ των συναλλασσομένων μερών. Επίσης, μεγιστοποιεί τις πιθανότητες έκθεσης και δημοσιοποίησης των κινήσεων–συναλλαγών, συνδέοντας τα άτομα που συμμετέχουν στα φαινόμενα διαφθοράς με τις αξιόποινες πράξεις τους. Ακόμη, δημιουργεί κανόνες και διαδικασίες απλούστερες και περισσότερο διαφανείς, ενθαρρύνοντας τους πολίτες να τη χρησιμοποιούν (Andersen, B.T., 2009).

[605] Ραμματά, Μ. (2011), στον πρόλογο από τον Θ. Χριστουλίδη, σελ. 18.

διαρθρωτικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση από το ανθρώπινο δυναμικό της συνδέεται στενά με την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του. Η μέριμνα για παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών προς τους πολίτες αναδεικνύεται ως ο θεμελιώδης σκοπός της λειτουργίας των δομών της δημόσιας διοίκησης και της συνεισφοράς των στελεχών της.

Η σύγχρονη πολιτική συγκυρία, η οποία διακρίνεται από ρευστότητα αλλά και σύγχυση ως προς τις βέλτιστες λύσεις για την έξοδο από την εξαιρετικά δυσοίωνη δημοσιονομική, αλλά και εντόνως πολιτική κρίση, καθιστά την πολιτεία υπεύθυνη *«έστω και την ύστατη ώρα, για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, της διαφθοράς, της συναλλαγής, της παράνομης προσοδοθηρίας»*[606]. Την καθιστά υπεύθυνη στο να *«προχωρήσει ταχέως με τόλμη, μαζί με τα ώριμα στελέχη της διοίκησης, σε μείζονες δομικές μεταρρυθμίσεις, σε ρηξικέλευθες τομές με ανθρώπινο πρόσωπο και σεβασμό στο κοινωνικό κράτος, με ορθολογική στόχευση. Αν αφουγκραζόμαστε τη φωνασκούσα οργή πολιτών και επιχειρηματικότητας και δρούμε με λογισμό και μ' όνειρο εν πληθούση αγορά, τότε "αρχίζει να μυρίζει η άνοιξη στον καπνισμένο αέρα"»*[607].

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται εδώ και δεκαετίες σε βαθιά και γενικευμένη κρίση. Είναι σημαντικό να επικρατήσει στην πλειοψηφία των πολιτικών δυνάμεων η άποψη πως χωρίς την άμεση υιοθέτηση μέτρων για τον εκσυγχρονισμό της διοίκησης δε μπορεί να υπάρξουν οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διοίκηση, η οποία θα υποστηρίξει την οικονομική δραστηριότητα και θα αποτελέσει τόσο την βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί η ανάπτυξη, όσο και τον καταλύτη για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας. Ο εκσυγχρονισμός, βέβαια, της δημόσιας διοίκησης και η υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου διακυβέρνησης σίγουρα δεν αποτελεί μια εύκολη και απλή υπόθεση. Αναμφισβήτητα, μια μακροπρόθεσμη επίδραση από την προσπάθεια πολλών ανεπτυγμένων χωρών να υιοθετήσουν τις αρχές του Ν.Δ.Μ. είναι το ότι διεύρυνε το φάσμα των επιλογών για το σχεδιασμό της δημόσιας πολιτικής, αναπτύσσοντας το όραμα για το τι είναι εφικτό και ηθικό σε πολλές χώρες. Και φυσικά δεν πρέπει να ξεχνάμε αυτό που η *Sharon Sutherland* έγραψε για τον Καναδά στις αρχές της δεκαετίας του 1990: *«κάθε μεταρρύθμιση είναι από μόνη της πρόβλημα»*[608].

3.2 Η μεταρρύθμιση δημοσίου τομέα σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο: οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία τη μετάβαση σε σύγχρονα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα

Η γαλλική επανάσταση του 1789 επιδίωξε να περιορίσει το ρόλο του κράτους στην τήρηση της δημόσιας τάξης, αφήνοντας ένα ευρύ πεδίο δράσης για τους ιδιώτες. Η αλματώδης όμως ανάπτυξη της βιομηχανίας παρήγαγε πολλά οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα, η επίλυση των οποίων, κυρίως μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ανατέθηκε στις κρατικές αρχές. *«Η συστηματική παρέμβαση του κράτους οδήγησε στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, αντικείμενο της οποίας είναι η επίτευξη γενικής ευημερίας*

[606] Γκριτζάλη, Σ. (2012) ΑΠΟΨΗ : Διοικητική μεταρρύθμιση, πολίτες και επιχειρηματικότητα, ημ. δημοσίευσης 02-06-2012 (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_1_02 /06/2012_484174, τελευταία πρόσβαση 20/07/2015).
[607] Όπ.π.
[608] Απόδοση στην αγγλική γλώσσα: *"every reform is its own problem"*, βλ. Sutherland, S.L. (1991).

με την αποκατάσταση της ισορροπίας μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου συμφέροντος, στο πλαίσιο της πραγμάτωσης της κοινωνικής και οικονομικής δημοκρατίας»[609]. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε πολλαπλασιασμό των αρμοδιοτήτων της δημόσιας διοίκησης. Μάλιστα, η ενίσχυση της διοικητικής λειτουργίας υπαγορεύτηκε από την ανάγκη προσαρμογής του δημοκρατικού πολιτεύματος στις σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις[610].

Η σπουδαιότητα της ανάγκης για μετασχηματισμό του προτύπου οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα των ανεπτυγμένων χωρών καταμαρτυρείται από το σχεδιασμό και την υλοποίηση πολυάριθμων και συχνά πολύπλοκων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Σε παγκόσμιο επίπεδο, έχει καταστεί σαφές από τις κυβερνήσεις των χωρών ότι η δημόσια γραφειοκρατία αποτελεί ένα σύστημα οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα αναποτελεσματικό, στα πλαίσια του πολλαπλασιασμού και μετασχηματισμού των αναγκών των πολιτών, καθώς και των δυνατοτήτων που παρέχουν τα σύγχρονα πληροφοριακά και τηλεπικοινωνιακά συστήματα. Στη βάση αυτής της διαπίστωσης επιχειρείται τα τελευταία χρόνια η εφαρμογή πλήθους μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων με στόχο την υιοθέτηση σύγχρονων αρχών ενός νέου διοικητικού προτύπου, του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.), για την ομαλή μετάβαση στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (Ν.Δ.Δ.).

Μάλιστα, σε επίπεδο Ε.Ε. χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σύσταση του *«Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης» (European Public Administration Network-EUPAN)*[611]. Το Δίκτυο αυτό αποτελεί ένα δίκτυο συνεργασίας για θέματα δημόσιας διοίκησης των χωρών μελών της Ε.Ε. σε ένα ευρύ τομέα θεμάτων που αφορούν την κεντρική δημόσια διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό. Ουσιαστικά πρόκειται για μία πλατφόρμα ανταλλαγής απόψεων και καλών πρακτικών που στοχεύουν, μέσω μιας άτυπης διαδικασίας σύγκλισης, στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων των κρατών μελών της Ε.Ε. Στόχος είναι η υποστήριξη της εφαρμογής της στρατηγικής της Λισσαβόνας και της νέας στρατηγικής για την Ευρώπη 2020 (Στρατηγική ΕΕ2020)[612], τοποθετώντας τον πολίτη

[609] Πλιάκος, Α.Δ. (2011), σελ. 91.
[610] Πλιάκος, Α.Δ. (2011), σελ. 91.
[611] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf, τελευταία πρόσβαση 10/05/2016.
[612] Κατά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας (Μάρτιος 2000), οι αρχηγοί κρατών και κυβερνήσεων θέσπισαν τη στρατηγική της Λισαβόνας, η οποία αναπτύχθηκε στο πλαίσιο πολλών Ευρωπαϊκών Συμβουλίων που διεξήχθησαν μετά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισαβόνας, με σκοπό να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης στον κόσμο, ικανή για βιώσιμη ανάπτυξη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας και με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Πέντε χρόνια μετά την έναρξη της εφαρμογής της στρατηγικής της Λισαβόνας η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προχώρησε σε ένα όχι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό απολογισμό των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων (Ανανεωμένη στρατηγική της Λισαβόνας 2005-2008), τονίζοντας ότι "η προαγωγή της ανάπτυξης και της απασχόλησης στην Ευρώπη είναι το επόμενο μεγάλο ευρωπαϊκό πρόγραμμα" (βλ. έκθεση Kok W. (2004) Facing the challenge The Lisbon strategy for growth and employment, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, διαθέσιμη στο διαδικτυακό τόπο http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy, τελευταία πρόσβαση στις 26/7/2015). Τον Μάρτιο του 2005 το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο πρότεινε ένα νέο ξεκίνημα για τη στρατηγική της Λισαβόνας επικεντρώνοντας τις προσπάθειες της ΕΕ σε δυο βασικούς στόχους – επίτευξη ισχυρότερης, διαρκούς οικονομικής ανάπτυξης και δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων εργασίας. Η νέα στρατηγική για την Ευρώπη 2020 εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο στις 17 Ιουνίου 2010 (Ανακοίνωση της Επιτροπής – Ευρώπη 2020, Στρατηγική για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη) έχει ως στόχο να βοηθήσει την Ευρώπη να βγει ισχυρότερη από την οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση βραχυπρόθεσμα και να ανακτήσει την πορεία της και μετά να παραμείνει σε αυτήν. Σήμερα η Ευρώπη βρίσκεται σε φάση μετασχηματισμού. Η κρίση εξουδετέρωσε πολλά χρόνια οικονομικής και κοινωνικής

στο επίκεντρο της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, εργάζεται πάνω σε διάφορες θεματικές περιοχές (ανθρώπινοι πόροι, καινοτομία, ποιότητα, ηλεκτρονική διακυβέρνηση) και με διάφορους φορείς για τη στήριξη της αποτελεσματικότητας και της πελατοκεντρικότητας των δημοσίων υπηρεσιών των ευρωπαϊκών χωρών[613].

Προς αυτήν την κατεύθυνση είναι πλέον σαφές ότι οι ανεπτυγμένες χώρες, ανάμεσα σε αυτές και η Ελλάδα αν και με βραδύτερο ρυθμό, προχωρούν μέσα από μια μακρόχρονη διαδικασία στον εκσυγχρονισμό και εξορθολογισμό του δημοσίου τομέα τους. Βασικοί στόχοι είναι η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, η βελτίωση της ποιότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων, η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, η ενίσχυση της διαφάνειας, του κοινωνικού διαλόγου και του ελέγχου, η εισαγωγή της *ηλεκτρονικής διακυβέρνησης* (e-Government) και αναμφισβήτητα η ποιοτική αναβάθμιση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την *Bertelsmann Stiftung (2011)* πριν την έναρξη της κρίσης στην χώρα μας, αναφορικά με τη σύγκριση της μεταρρυθμιστικής ικανότητας των χωρών-μελών του Ο.Ο.Σ.Α., κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μεταξύ των τριάντα ένα (31) κρατών που συγκρίθηκαν σχετικά με το δείκτη *«μάνατζμεντ»* το έτος 2009, η Ελλάδα βρίσκονταν στην τελευταία θέση. Το γεγονός αυτό αποτυπώνει την πολύ χαμηλή ικανότητα των κυβερνώντων αλλά και των κρατικών στελεχών να προωθήσουν την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, που μέχρι εκείνη την περίοδο είχαν ήδη νομοθετηθεί και θεσμοθετηθεί[614]. Συνεπώς, η διοικητική μεταρρύθμιση έχει καθυστερήσει σημαντικά στην Ελλάδα και πλέον πολυάριθμοι είναι οι λόγοι που την καθιστούν επιβεβλημένη.

Συγκεκριμένα, η βαθύτατη πολυδιάστατη κρίση, η οικονομική ύφεση και η διάχυτη κοινωνική ανασφάλεια των τελευταίων χρόνων, καθώς και τα δημοσιονομικά προβλήματα των ανεπτυγμένων χωρών υπαγορεύουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και την εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, για ένα ευνομούμενο κράτος ευημερίας και ανάπτυξης[615]. Σημαντική είναι η προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης στο

προόδου και έφερε στην επιφάνεια τις διαρθρωτικές αδυναμίες της οικονομίας της Ευρώπης. Στο μεταξύ, ο κόσμος προχωρά με ταχείς ρυθμούς και οι μακροπρόθεσμες προκλήσεις –παγκοσμιοποίηση, στενότητα πόρων, δημογραφική γήρανση- εντείνονται. Η ΕΕ2020 οικοδομεί πάνω στα επιτεύγματα της στρατηγικής της Λισαβόνας ως πλαίσιο εταιρικής σχέσης για την ανάπτυξη και τη δημιουργία απασχόλησης και την ανανεώνει ώστε να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις. Στηρίζεται επίσης στα οφέλη που προέκυψαν από τη συντονισμένη αντίδραση στην κρίση που έλαβε τη μορφή Σχεδίου για την ανάκαμψη της ευρωπαϊκής οικονομίας. Η Στρατηγική ΕΕ2020 αποτελεί ένα όραμα όσον αφορά την κοινωνική οικονομία της αγοράς της Ευρώπης και ένα εργαλείο στην προσπάθεια της Ευρώπης για να βγει από την κρίση (Πηγή: www.planning.gov.cy, τελευταία πρόσβαση 25/7/2015).

[613] Η λειτουργία του δικτύου EUPAN γίνεται σε «άτυπο» επίπεδο, λόγω του ότι το ευρωπαϊκό κεκτημένο δεν επεκτείνεται στη δομή και λειτουργία των δημόσιων διοικήσεων των χωρών μελών. Πρόκειται ουσιαστικά για μία πλατφόρμα ανταλλαγής απόψεων και καλών πρακτικών που στοχεύουν, μέσω μιας άτυπης διαδικασίας σύγκλισης, στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων των κρατών μελών της ΕΕ. Οι σχετικές δραστηριότητες που διεξάγονται στα πλαίσια του EUPAN γίνονται με τη συνεργασία και συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η χώρα που αναλαμβάνει την Προεδρία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει την ευθύνη για το συντονισμό και τη διοργάνωση των δραστηριοτήτων που διεξάγονται στα πλαίσια του εν λόγω δικτύου. Για περαιτέρω λεπτομέρειες, βλ. Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN), στο δικτυακό τόπο http://new.eupan.eu, τελευταία πρόσβαση στις 25/7/2015.

[614] Bertelsmann Stiftung (ed.) (2011).

[615] Kettl, D. (2000), Kickert, W.J.M. (1997a, b, c), Politt, C. and Bouckaert, G. (2000).

σύγχρονο εξαιρετικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθώς και η δραστική και εκτεταμένη επέμβαση στην οργάνωση και λειτουργία της με σκοπό την άμεση θεραπεία της[616]. Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης συνδέεται στενά με την εστίαση στην ποιότητα, η οποία προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ως πελάτη και καταναλωτή των υπηρεσιών, είτε ως υπάλληλο, παράγοντα και συντελεστή της παραγωγής[617]. Ενώ, παράλληλα, υπαγορεύει την προσέγγιση της δημόσιας γραφειοκρατίας με οικονομικούς όρους, συγκεκριμένα με όρους πολιτικής οικονομίας, αξιοποιώντας τις αρχές του οικονομικού ορθολογισμού στην θέσπιση των δημοσίων πολιτικών[618].

Επιπρόσθετα, καταλυτικό παράγοντα για την ανάγκη μετασχηματισμού του δημοσίου τομέα αποτελεί η παρατηρούμενη ευρύτερη απαξίωση του συνόλου των δομών, των θεσμών και του πολιτικο-διοικητικού προσωπικού πολλών χωρών. Τις τελευταίες δεκαετίες η εμπιστοσύνη και η υποστήριξη των πολιτών απέναντι στις κυβερνήσεις των χωρών τους τείνει να φθίνει σε σημαντικό βαθμό[619], τόσο στην Ευρώπη[620], στη Νέα Ζηλανδία[621], όσο και στην Αμερική[622], στον Καναδά και σε άλλα κράτη. Η τάση αυτή αποτελεί αποτέλεσμα των σύγχρονων οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων που πυροδοτήθηκαν από το ύψος των εθνικών δημοσίων ελλειμμάτων και την χρηματοοικονομική κρίση που έπληξε την ευρωπαϊκή και παγκόσμια οικονομία την τελευταία δεκαετία[623]. Επιπλέον, αποτελεί αποτέλεσμα της άσκησης κριτικής στη γραφειοκρατική δομή των δημοσίων υπηρεσιών, που αποδεικνύεται ανεπαρκής να αντιμετωπίσει τα σύγχρονα και πολύπλοκα προβλήματα υπό συνθήκες αβεβαιότητας και απρόβλεπτης εξέλιξης των κοινωνικών αναγκών[624].

Η τάση αυτή αμφισβήτησης του κράτους, επίσης, θέτει σε περιβάλλον επανεξέτασης το εύρος και τον τρόπο της κρατικής παρέμβασης στη λειτουργία της ελεύθερης οικονομίας της αγοράς. Αναμφισβήτητα, ο ανεπτυγμένος ρόλος του κράτους των προηγούμενων δεκαετιών οδήγησε σε στρεβλώσεις της αγοράς και σε ορισμένες περιπτώσεις σε δυσθεώρητα δημοσιονομικά ελλείμματα, που τροφοδότησαν ένα δυσβάστακτο για τα κράτη δημόσιο χρέος. Συνεπώς, σημαντικότερο από ποτέ είναι το

[616] Αναφορικά με τις διοικητικές αλλαγές σε διεθνές επίπεδο βλ. Nolan, B.C. (eds.) (2001).
[617] Μακρυδημήτρης, Α. (2003β), πρόλογος στο Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), σελ. 16.
[618] Dowding, K.(1995).
[619] Η χρηματοοικονομική κρίση των τελευταίων ετών και τα δυσμενή επακόλουθα της στην πραγματική οικονομία και κοινωνία πολλών χώρων του Ο.Ο.Σ.Α., οδήγησαν τις κυβερνήσεις των χωρών στην εφαρμογή διαθρωτικών σχεδίων για τη βελτίωση των δημοσίων οικονομικών τους. Παρά αυτές τις προσπάθειες, η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στις κυβερνήσεις μειώθηκε αισθητά, καθώς οι αυξημένες προσδοκίες τους ήταν δύσκολο να ικανοποιηθούν στα πλαίσια των περιορισμένων εισροών που διέθεταν οι κυβερνήσεις. Μάλιστα, ανάμεσα στα έτη 2007 και 2012 η εμπιστοσύνη στις εθνικές κυβερνήσεις μειώθηκε από το 45% στο 40 % κατά μέσο όρο, γεγονός που επέφερε σημαντικές δυσκολίες στις κυβερνήσεις των χωρών να εξασφαλίσουν την αναγκαία υποστήριξη και κοινωνική συναίνεση για τις απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις που επέβαλε η νέα κατάσταση. Βλ.OECD (2013, p. 9) και επίσης Behn, R.D. (1995, 1998), Fukuyama, F. (1995), Ruscio, K.P. (1996).
[620] OECD (2001), Politt, C. and Bouckaert, G. (2000).
[621] Barnes, C. and Gill, D. (2000).
[622] Nye, J. S., Jun., Zelikow, P.D. and King, D.C. (eds.) (1997), Putman, R.D. (1995).
[623] Βλ. Κρούγκμαν, Π. (2009), Ρουμπινί, Ν. (2010).
[624] Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής οργάνωσης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής: εξειδίκευση της εργασίας (job specialization), λειτουργία βάσει κανόνων και διατάξεων (formal rules and regulations), αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας (authority hierarchy), αξιοκρατικά κριτήρια επιλογής υπαλλήλων (formal selection) και απρόσωπος χαρακτήρας της οργάνωσης (impersonality). Βλ. σχετικά Αργυριάδης, Δ. (1990), Clinton, J., Lewis, D. and Selin, J. (2014), Dahlström, C., Lapuente, V. and Teorell, J. (2012), Κέφης, Β. (2003), Ting, M. (2012).

ζήτημα της επιλογής του μεγέθους και του είδους του κράτους που απαιτείται προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα σύγχρονα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα των εθνικών κρατών. Αναζητείται η δόμηση ενός σύγχρονου και ευέλικτου κράτους-στρατηγείου, που θα συμβάλλει ως καταλύτης στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη[625].

Με όραμα ένα σύγχρονο κράτος που θα ικανοποιεί τις πολύπλοκες κοινωνικές ανάγκες και θα συμβάλει στην ανάπτυξη, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, έχουν αναληφθεί ποικίλες ερευνητικές πρωτοβουλίες και έχουν εκπονηθεί συγκριτικές εμπειρικές μελέτες αναφορικά με τα συστήματα δημόσιας διοίκησης ανά τον κόσμο[626]. Αποτελεί κοινό τόπο η διαπίστωση ότι η παγκοσμιοποίηση, οι σύγχρονες διοικητικές ανάγκες, η αμφισβήτηση της ικανότητας του δημοσίου τομέα εξαιτίας του εύρους της κρατικής παρέμβασης και της γραφειοκρατικής συγκρότησης του κράτους, που προαναφέρθηκαν, καθιστούν αναγκαία τη λειτουργία ενός δημοσίου τομέα που αποστρέφεται τη γραφειοκρατική λογική και προσεγγίζει τη γραφειοκρατία με όρους πολιτικής οικονομίας[627].

Η επιτυχία μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας αναγνωρίζεται με βάση το βαθμό που εκπληρώνονται οι αντικειμενικοί στόχοι που αρχικά έχουν τεθεί[628]. Τα τελευταία χρόνια, οι μεταρρυθμιστικές ατζέντες των ανεπτυγμένων κυρίως χωρών στοχεύουν στην εξοικονόμηση των δημοσίων δαπανών, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην επίτευξη της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και του ελέγχου κατά τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την εφαρμογή των επιλεγόμενων πολιτικών[629]. Αποσκοπούν, επίσης, στον περιορισμό της γραφειοκρατίας, σε μια περισσότερο διαφανή διακυβέρνηση, στην απαγκίστρωση των δημοσίων υπαλλήλων από τους γραφειοκρατικούς περιορισμούς που εμποδίζουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, στην αύξηση της αυτονομίας των μάνατζερ του δημοσίου, στη μέτρηση των αποτελεσμάτων και στη χρήση ποικίλων μηχανισμών της αγοράς, όπως οι ιδιωτικοποιήσεις, οι συνεργασίες-συμπράξεις και ο ανταγωνισμός. Πολλές φορές ο δρόμος για την επίτευξη ενός στόχου μπορεί να είναι διαφορετικός από το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουμε για την επίτευξη ενός άλλου και σε αυτήν την περίπτωση σημαντική είναι η ισορροπία, δηλαδή ο κατάλληλος συνδυασμός των επιλεγόμενων μέτρων ώστε να μην υπάρχουν μεταξύ τους αντικρουόμενα αποτελέσματα, η εξεύρεση της χρυσής τομής κατά τη στοχοθεσία και τη χάραξη της μεταρρυθμιστικής στρατηγικής[630].

Εξάλλου, αξίζει να σημειωθεί ότι για να είναι επιτυχημένη μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια και για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων θα πρέπει απαραίτητα να συνδυάζεται με μια σειρά συντονισμένων πολιτικών πρωτοβουλιών. Μάλιστα, όπως παρατηρεί ο ακαδημαϊκός *Ingraham P. (1997),* συγκρίνοντας τη διοικητική εξέλιξη μιας σειράς χωρών, αποδεικνύεται ότι η διοικητική μεταρρύθμιση είναι ένα υποσύνολο μιας γενικότερης πολιτικής προσπάθειας και όχι ενός κατακερματισμένου συνόλου προσπαθειών σε τεχνικό επίπεδο[631]. Από την άλλη πλευρά, για τη βελτίωση της

[625] Μιχαλόπουλος, Ν. (2003).
[626] Bekke et al. (1996), Bekke, H.A.G.M. and Meer, F.M. van der (eds.) (2000), Derlien, H.U. and Peters, B.G. (2008), Knill, C. (2001), Page, E.C. and Wright, V. (2007), Peters, B.G. and Pierre, J. (2004).
[627] Μιχαλόπουλος, Ν. (2003).
[628] Για την επιλογή των μεθόδων που εξασφαλίζουν την επιτυχία των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων βλ. Beer, M. (2001).
[629] Behn, R.D. (2002), Vigoda, E. (2003).
[630] Dunsire, A. (1993), p. 29.
[631] Ingraham, P.W.(1997), p. 326.

κυβερνητικής απόδοσης πρέπει στο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα να συμπεριληφθούν, όχι μόνο διοικητικές αλλά και πολιτικές μεταρρυθμίσεις (όπως αλλαγές στα εκλογικά συστήματα, είτε στις διαδικασίες νομοθέτησης), καθώς και ουσιαστικές αλλαγές σε βασικές πολιτικές (όπως οι μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας, είτε θεμελιώδεις αλλαγές στην κοινωνική πολιτική). Ως παράδειγμα μιας ολιστικής μεταρρυθμιστικής προσπάθειας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε εκείνο της Νέας Ζηλανδίας, η οποία κατόρθωσε με επιτυχία να συνδυάσει διοικητικές μεταρρυθμίσεις με θεμελιώδεις αλλαγές σε μακροοικονομικούς δείκτες, με παράλληλη αλλαγή στο εκλογικό σύστημα της χώρας[632].

Η μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα και η απόδοση αποτελεσμάτων, όσον αφορά μια αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση, μια πιο αποδοτική διοίκηση και μια ποιοτικότερη σύγχρονη και ευέλικτη παροχή υπηρεσιών στον πολίτη, αποδεικνύεται μια διαδικασία μακροχρόνια, σύνθετη και περίπλοκη. Απαιτεί: α) τη μελέτη της κατάστασης και την προώθηση των κατάλληλων νομοθετικών ρυθμίσεων που θα αφορούν στο σχεδιασμό και στην υιοθέτηση νέων διαχειριστικών διαδικασιών, β) την εκπαίδευση του προσωπικού, προκειμένου να καταστεί ικανό να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις των σύγχρονων τεχνολογιών και τεχνικών, γ) τον προσδιορισμό νέων ρόλων στο εργασιακό περιβάλλον και την υιοθέτηση συστημάτων ανταμοιβών και προαγωγής, δ) τον καθορισμό νέων συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού και των υπηρεσιών στο σύνολό τους και ε) την προώθηση της κατάλληλης εργασιακής κουλτούρας για τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών του δημοσίου τομέα και την αντιμετώπιση των διαπιστωμένων δυσλειτουργιών του. Πρόκειται, δηλαδή, για μια σύνθετη και μακροχρόνια προσπάθεια που για την επιτυχή έκβασή της απαιτείται μακροχρόνιος προγραμματισμός και συνέπεια στο αρχικό πρόγραμμα και στους αντικειμενικούς στόχους. Παρ΄όλα αυτά, στην πράξη η διαδικασία αυτή συχνά αποτυγχάνει, διότι η εφαρμογή της έρχεται σε αντίθεση με τις βραχυπρόθεσμες επιδιώξεις και τα πολιτικά συμφέροντα των εκάστοτε κυβερνήσεων, που συνήθως επιζητούν άμεσα αποτελέσματα εντός ενός χρονικού πλαισίου που περιορίζεται στη χρονική διάρκεια της διακυβέρνησή τους[633].

Τις τελευταίες δεκαετίες τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης[634] πολλών ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών επικεντρώθηκαν στην ανάγκη για εκσυγχρονισμό και εξορθολογισμό του δημοσίου τομέα, ώστε ο ίδιος να καταστεί ευέλικτος, ευπροσάρμοστος και καινοτόμος. Έθεταν ως προτεραιότητα τους τη βελτίωση του δημοσίου μάνατζμεντ με τρόπο που θα διατηρούσε και θα ενίσχυε τη δημοκρατία[635] και την κυβερνητική αποτελεσματικότητα[636]. Στα πλαίσια του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος ο δημόσιος τομέας των χωρών όφειλε να λειτουργεί με αποτελεσματικότητα (μέσω της αξιοποίησης των σύγχρονων εργαλείων άσκησης διοικητικού έργου, όπως οι ποσοτικές μέθοδοι διοίκησης, οι

[632] Pollitt, C. και Bouckaert G. (2002), p. 7.
[633] Pollitt, C. (1984), pp. 148-149.
[634] Με τον όρο *«διοικητική μεταρρύθμιση»* νοείται η εφαρμογή ενός συστήματος ριζικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση μιας χώρας, που θα την καταστήσουν ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Οι αλλαγές αυτές συνδέονται με τις νέες συνθήκες που έχουν δημιουργηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικότερα με την ανάπτυξη της πληροφορικής και την καθιέρωση του διαδικτύου, που δημιουργούν νέες συνθήκες λειτουργίας της κρατικής δράσης, ώστε αυτή να μπορεί συνεχώς να προσαρμόζεται και να αντιμετωπίζει τα σύγχρονα προβλήματα με αποτελεσματικότητα, ποιότητα και διαφάνεια (Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα και Ρωσσίδης Ι. (2011), σελ. 763).
[635] Βλ. Box et al. (2001), Klign and Koppenjan (2000), Lane (2000), Newman (2001), Ostrom (1973), Vigoda (2003).
[636] Βλ. Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), pp. 103-130.

τεχνικές στοχοθεσίας, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, η μέτρηση της απόδοσης και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων) ώστε να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες και στις κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις που οι διεθνοποιημένες αγορές και ο διεθνής ανταγωνισμός έφεραν στο προσκήνιο[637].

Στο σύγχρονο, μεταβαλλόμενο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον, που εξελίσσεται στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας της αγοράς, το περιεχόμενο της διοικητικής μεταρρύθμισης των χωρών καθορίστηκε σε σημαντικό βαθμό από τα επιτυχημένα παραδείγματα του ιδιωτικού τομέα παραγωγής αγαθών και παροχής υπηρεσιών. Ορισμένα από τα μέσα και τις τεχνικές διοίκησης/μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνταν με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα επιχειρήθηκε να χρησιμοποιηθούν και στο δημόσιο, με γνώμονα τη σαφή θέση ότι *«η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνδέεται άμεσα με τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών»*[638]. Η ανάπτυξη των *Τεχνολογιών της Επικοινωνίας και της Πληροφορικής* (Τ.Ε.Π.) αποτελεί ένα πολύτιμο πρόσθετο σύμμαχο στην πορεία υλοποίησης των αλλαγών, όπως και η προαγωγή της *ηλεκτρονικής διακυβέρνησης*, που σε ευρωπαϊκό επίπεδο προωθεί την πρόσβαση των ευρωπαίων πολιτών σε όλες της δημόσιες υπηρεσίες και τη δικτύωση των βασικών δημοσίων υπηρεσιών.

Ακολούθως, θα επιχειρήσουμε να προσεγγίσουμε τρεις βασικές έννοιες, το *«δημόσιο μάνατζμεντ»* (Public Management)[639], τη «*διοικητική μεταρρύθμιση»* και την «*πολιτική άσκησης δημοσίου μάνατζμεντ»*, προκειμένου να κατανοήσουμε τους λόγους που καθιστούν αναγκαίο τον κρατικό διοικητικό εκσυγχρονισμό στις σύγχρονες κοινωνίες, καθώς και τους επιμέρους στόχους στους οποίους αυτή η προσπάθεια αποσκοπεί.

3.2.1 Δημόσιο Μάνατζμεντ (Public Management)

Η πρακτική του *δημοσίου μάνατζμεντ* έχει τις ρίζες της βαθιά στην αρχαιότητα, με ψήγματά της να εντοπίζονται σε ορισμένες διοικητικές πρακτικές που έλαβαν χώρα στην Αρχαία Κίνα[640]. Κατά το 17ο και 18ο αιώνα η Αυστρία και η Γερμανία ήταν οι δύο πρωτοπόρες χώρες που αντιλήφθησαν τη σύνδεση της έννοιας του μάνατζμεντ (οργάνωση και διοίκηση) με την αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα. Συνειδητοποίησαν από πολύ νωρίς ότι στην πραγματικότητα το μάνατζμεντ αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων (συντελεστών

[637] Για τα χαρακτηριστικά των σύγχρονων δημοσίων γραφειοκρατιών βλ. Peters, B.G. (2001b).
[638] Η θέση αυτή διατυπώθηκε με σαφήνεια στις Συνόδους Κορυφής των κρατών-μελών της Ε.Ε. στη Λισσαβόνα στις 23 και 24 Μαρτίου 2000 και στη Φέιρα στις 19 και 20 Ιουνίου του ίδιου έτους, βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Αδάμ-Μαγνήσαλη, Σ., Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. και Παπάζογλου-Μητροπούλου, Α. (Συλλογικός τόμος) (2001), σελ. 9.
[639] Στην ελληνική γλώσσα ο αγγλικός όρος «managment» έχει μεταφραστεί με αρκετούς τρόπους. Επικρατέστεροι όροι φαίνεται να είναι οι «οργάνωση και διοίκηση», «διοικητική», «διοίκηση». Κανείς όμως από αυτούς δεν εκφράζει με ακρίβεια την έννοια του όρου. Γι' αυτό πλέον πολύ συχνά χρησιμοποιείται η αγγλική λέξη «management». Ως μάνατζμεντ ορίζεται η διαδικασία του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση (ή σε ένα οργανισμό), προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.
[640] Βλ. Creel, H.G. (1964), Lepawsky, A. (1949).

παραγωγής) που διαθέτει ο δημόσιος τομέας και την επίτευξη των κρατικών στόχων[641]. Η σύγχρονη μελέτη για το δημόσιο μάνατζμεντ έχει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1970 στην Αμερική και στην Ευρώπη[642]. Συγκεκριμένα, στην Αμερική αναπτύσσεται στα προγράμματα σπουδών και στην έρευνα των πανεπιστημιακών σχολών, η οποία εκπονείται από διεθνής κύρους και εγνωσμένης αξίας ινστιτούτα και κέντρα μελετών αναφορικά με τη διαμόρφωση νέας δημόσιας πολιτικής[643]. Στην Ευρώπη, οι αρχές του *δημοσίου μάνατζμεντ* εντοπίζονται στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που πρωτοεμφανίστηκαν στην Μ. Βρετανία και τη Ν. Ζηλανδία, οι οποίες στόχευαν κατά κύριο λόγο στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στη λειτουργία του δημοσίου τομέα τους[644].

Ο όρος *δημόσιο μάνατζμεντ* δεν φαίνεται να χρησιμοποιείται πριν το 1970, με τον όρο *«δημόσια διοίκηση» (Public Administration)* να επιλέγεται ως τίτλος για τα ηγετικά ακαδημαϊκά περιοδικά του Η.Β και των Η.Π.Α. Μετά το 1970 με ενδιαφέρον παρατηρούμε ότι δύο πολυσήμαντα περιοδικά ανακαλύπτουν τη νέα διοικητική τάση αναζητώντας νέες κεφαλίδες/τίτλους θέματος (π.χ. *Public Management Forum*, για το American Public Administration Review και *Public Management* ως τμήμα του βρετανικού Public Administration). Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα της διστακτικής υιοθέτησης της νέας τάσης σημειώνεται το γεγονός ότι το γαλλικό περιοδικό *«Revue Française de l' Administration Publique»* δεν έσπευσε να υιοθετήσει τον όρο *«public management»*. Γενικότερα, στη Γαλλία, στη Γερμανία και στις Σκανδιναβικές χώρες στις αρχές της δεκαετίας του 1970 οι μελετητές εξακολουθούσαν να χρησιμοποιούν συχνότερα τους όρους *«δημόσια διοίκηση»* και «*διοικητική επιστήμη»*, σε σχέση με τον νεοεμφανιζόμενο όρο *«δημόσιο μάνατζμεντ»*[645].

Με το πέρασμα των χρόνων και συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1970 και 1980 η διδασκαλία του *δημοσίου μάνατζμεντ* στις Η.Π.Α. (και σε κάποια έκταση στο Η.Β.)[646] μεταλαμπαδεύτηκε από τα πανεπιστημιακά τμήματα των πολιτικών επιστημών σε σχολές διοίκησης επιχειρήσεων, όπου το *μάνατζμεντ* αντιμετωπίζονταν ως ένα γενικότερο θέμα αναφορικά με το πώς να διοικεί κάποιος το οτιδήποτε. Οι σπουδές στο *μάνατζμεντ*, υπό αυτήν την γενικότερη έννοια, έτειναν να είναι αρκετά πρακτικές και λειτουργικές, ενώ τονίζονταν η χρησιμότητα του *μάνατζμεντ* στο να γίνονται πράγματα όσο το δυνατό πιο γρήγορα, αποδοτικά, με χαμηλό κόστος και συνήθως με το να γίνονται μέσω άλλων ανθρώπων (προσωπικού, εργατικού δυναμικού, ανθρώπινων πόρων). Η σταδιακή εξειδίκευση των σπουδών στο *δημόσιο μάνατζμεντ*, παρόλο που ενστερνίζονταν τις έννοιες περί αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ, τυπικά επικεντρώνονταν στις αξίες του δημοσίου τομέα, όπως η δημοκρατία, η υποχρέωση λογοδοσίας, το περί δικαίου αίσθημα, η ακεραιότητα του χαρακτήρα και η εντιμότητα. Ως εκ τούτου, η προτεινόμενη αντικειμενική επιδίωξη για τον τομέα των σπουδών *δημοσίου μάνατζμεντ* ήταν η δημιουργία ενός πεδίου κατανόησης του τρόπου που, πρωτίστως σε επίπεδο

[641] Βλ. Barker, E. (1944), Rosenberg, H. (1958).
[642] Βλ. Minogue, M., Polidano, C. and Hulme, D. (eds.) (1998), Mosher, F.C. (1975), Waldo, D. (1955, 1980).
[643] Βλ. Perry, J.L. and Kraemer, K.L. (eds.) (1983), Rainey, H.G. (1990).
[644] Βλ. Aucoin, P. (1990), Pollitt, C. (1990).
[645] Ahonen, P. and Salminen, A. (1997), Derlien, H.U. (1998), König, K. (1996), Premfors, R. (1998), Trosa, S. (1995).
[646] Βλ. Pollitt, C. (1996a).

διακυβέρνησης, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εκπληρώσουν την αποστολή που τους είχε ανατεθεί από τους πολίτες[647].

Εκφράζοντας κυρίως μια θεσμική εξέλιξη και όχι μια μονοδιάστατη θεωρητική ανάπτυξη, από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα το *δημόσιο μάνατζμεντ* αποτέλεσε βασικό παράγοντα για τις ανεπτυγμένες χώρες, όσον αφορά στην οργάνωση του δημοσίου τομέα, σηματοδοτώντας μια ραγδαία μετάβαση (μια παραδειγματική στροφή στη διοικητική σκέψη) από τη *δημόσια διοίκηση* στο *δημόσιο μάνατζμεντ*[648]. Για τη ραγδαία εδραίωση και εξάπλωση του *δημοσίου μάνατζμεντ* σε παγκόσμιο επίπεδο σημαντική ήταν η συμβολή και ο ενεργός ρόλος των διεθνών οργανισμών προς αυτήν την κατεύθυνση[649]. Συστατικά στοιχεία αυτής της μετάβασης υπήρξαν: α) η σαφής διάκριση και οριοθέτηση της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική επιστήμη, β) η έμφαση στις διαδικασίες και τα αποτελέσματα, γ) η αλλαγή στον τρόπο δόμησης των υπηρεσιών προς πιο αποκεντρωμένα συστήματα διοικητικής οργάνωσης[650] και δ) η αναδιάρθρωση των δομών διοίκησης, με στόχο την ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και την ενδυνάμωση της επιτελικής λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών μέσω της διαμόρφωσης στρατηγικών προγραμμάτων. Παράλληλα, για το *δημόσιο μάνατζμεντ* αναγκαία υπήρξε η υιοθέτηση των αρχών της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* (Δ.Ο.Π.) στην καθημερινή λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, οι οποίοι στη βάση αυτής της θεωρίας όφειλαν να προσανατολίζουν τις δράσεις τους σε μετρήσιμα αποτελέσματα και να αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου αποτελέσματος.

Τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1980 στάθηκαν καταλυτικά για τον προσδιορισμό της έννοιας του *δημοσίου μάνατζμεντ*[651]. Παρά το γεγονός ότι οι

---

[647] Perry, J.L. and Kraemer, K.L. (eds.) (1983), p. xi.

[648] Η παρατηρούμενη απόδοση του όρου «μάνατζμεντ» με τον όρο «διοίκηση» δεν είναι η πιο κατάλληλη. Η διοίκηση (administration) αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών (στον τρόπο που προγραμματίζονται, οργανώνονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι και τα μέσα για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του φορέα) που λαμβάνουν χώρα, ώστε να εκτελεστεί μια συγκεκριμένη απόφαση. Το «μάνατζμεντ» αποτελεί το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μια σειρά από λειτουργίες με απώτερο στόχο την καθοδήγηση της διοίκησης. Η παρατηρούμε στροφή από τη δημόσια διοίκηση προς το δημόσιο μάνατζμεντ σήμαινε την αναγνώριση της βαρύτητας στο «μάνατζμεντ», τη λήξη αποφάσεων, τις οποίες η διοίκηση καλείται να επεξεργαστεί και να εκτελέσει. Αναφορικά με τη μετάβαση από τη *δημόσια γραφειοκρατία* στο *δημόσιο μάνατζμεντ* βλ. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003).

[649] Βλ. σχετικά Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Ημερίδα «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα», Νέες Προσεγγίσεις διαχείρισης, Αθήνα 4 Φεβρουαρίου 2000, Αμφιθέατρο «Σ. Καράγιωργα» και Βασίλης Ν. Κέφης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Θεωρία και Πρότυπα, Πρόλογος: Αναστάσιος Τσάμης, Εκδόσεις Κριτική, Σεπτέμβριος 2005.

[650] Όπως σημειώνει χαρακτηριστικά ο *G. Frederickson*, στο ιστορικό πλέον κείμενό του που εκδόθηκε προς τιμή του W. Wilson, βλ. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), πρόλογος Αντ. Μακρυδημήτρη.

[651] Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1980, ο όρος «δημόσιο μάνατζμεντ» έγινε ευρέως γνωστός και χρησιμοποιήθηκε από πολυάριθμους κρατικούς φορείς σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Το Υπουργείο Οικονομικών της Νέας Ζηλανδίας συνέταξε ένα έγγραφο ορόσημο υπό τον τίτλο *«Government Management»* (1984), αντανακλώντας τη χρήση επιστημονικών εργαλείων των θεσμικών οικονομικών συνδεδεμένων με ιδέες που προέρχονται από τη διοίκηση των επιχειρήσεων, δίνοντας το έναυσμα για ένα κατακλυσμό από επίσημα έγγραφα που έκαναν την εμφάνισή τους υπό την περιγραφική φράση *«δημόσιο (ή κυβερνητικό) μάνατζμεντ»*, εν συγκρίσει με τη φράση «δημόσια διοίκηση». Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 άρχισε να κάνει την εμφάνισή του στη διεθνή επιστημονική κοινότητα ένας νέος όρος, αυτός της *«διακυβέρνησης» (governance)*. Παρ' όλα αυτά, όμως, ο όρος «δημόσιο μάνατζμεντ» παρέμεινε ένας καλά δομημένος όρος που πέτυχε να εισχωρήσει στους κυβερνητικούς και ακαδημαϊκούς θεσμούς, τόσο ως δράση όσο και ως επιστήμη και να επικρατήσει μέχρι σήμερα. Βλ. Ferlie et al. (2007, p.p. 12-26), Frederickson (2003, Chapter 12 on "Governance").

συγγραφείς σε διεθνές επίπεδο διαφοροποιούνται αναφορικά με το λεπτομερή ορισμό που προσδίδουν στην έννοια του *δημοσίου μάνατζμεντ*, οι περισσότεροι από τους τυπικούς ορισμούς αναφέρουν (με κάποιες διαφοροποιήσεις) τον όρο αυτό ως τη μελέτη και πρακτική σχεδιασμού και λειτουργίας των μηχανισμών για την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών και την οργάνωση και λειτουργία της εκτελεστικής εξουσίας (δεδομένου ότι η έννοια του *μάνατζμεντ* ορίζεται ως η ρύθμιση και ο προσανατολισμός των εισροών και των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων)[652]. Βασικό συστατικό στοιχείο της έννοιας του *δημοσίου μάνατζμεντ* είναι η *στρατηγική διοίκηση*, η οποία αναφέρεται στην με στρατηγικούς όρους ανάπτυξη μιας δημόσιας υπηρεσίας, όπου το όραμα της διοίκησης ενσωματώνεται στο σύνολο των υποομάδων της και στη διαμόρφωση δικτυακών σχέσεων μεταξύ του προϋπολογισμού, του ανθρώπινου δυναμικού, της δομής, των διοικητικών διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, ούτως ώστε να παράγεται ένα συνεκτικά αρθρωμένο σύνολο[653].

Ο όρος *δημόσιο μάνατζμεντ* διαδέχτηκε την προγενέστερη επικρατούσα έννοια της *δημόσιας διοίκησης* (public administration)[654]. Θεσμοθετήθηκε[655] για να εκφράσει τόσο μία δραστηριότητα στο δημόσιο χώρο, όσο και ένα νέο τομέα της επιστήμης, προσδιορίζοντας το σύνολο των ενεργειών που αποβλέπουν σε μια σειρά από λειτουργίες (προγραμματισμού, οργάνωσης κτλ.) με σκοπό την καθοδήγηση της διοίκησης[656]. Καθιερώθηκε ως μια νέα προσέγγιση στο πεδίο της δημόσιας δράσης και χρησιμοποιήθηκε ευρέως σε βιβλία, επιστημονικά περιοδικά και σειρές μαθημάτων σε πανεπιστημιακές σχολές, ενώ αποτέλεσε αιτία επιστημονικών, πολιτικών και κοινωνικών συζητήσεων, όπως και κεντρικό θέμα επιστημονικών συνεδρίων μέχρι τις μέρες μας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διάκριση του όρου από τις έννοιες *«δημόσια διοίκηση»* και *«μάνατζμεντ»* ήταν και παραμένει σχετικά ασαφής.

Ακολούθως αναφέρονται ορισμένοι από τους ορισμούς που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, οι οποίοι επιχειρούν ο καθένας από τη δική του οπτική γωνία να αποτυπώσουν την έννοια του *δημοσίου μάνατζμεντ* και να συμβάλλουν στην κατανόησή της.

Αξιοσημείωτος παρουσιάζεται ο ορισμός που δίνουν οι *Perry J.L. and Kraemer K.L. (eds.) (1983, p. x)*[657], οι οποίοι προσδιόρισαν το *δημόσιο μάνατζμεντ* ως τη

[652] Hood, C. (1976) και επίσης βλ. σχετικά Donnelly, J., Gibson, J. and Ivancevich, J. (1998), Drucker, P. (1991), Dubrin, A.J. (2004).

[653] Ο όρος *στρατηγική διοίκηση* ολοκληρώνει όλες τις διοικητικές λειτουργίες μιας οργάνωσης ώστε να δημιουργείται ένα σύστημα διοίκησης συνεκτικά αρθρωμένο που αποτελεσματικά προσδιορίζει, εφαρμόζει και αξιολογεί τις στρατηγικές επιλογές αυτής. Η βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας αποτελεί έννοια άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της στρατηγικής διοίκησης, ενώ έλλειμμα του προγραμματισμού αποτελεί συχνά μια από τις βασικές αιτίες των άστοχων διοικητικών δράσεων, οι οποίες κατατείνουν συχνά σε σπάταλη διαχείριση των εν ανεπάρκεια πόρων. Βλ. Fiss, P. and Zajac, E. (2006), Kaplan, Μιχαλόπουλος (2003), Norton (2000), Oliver, C. and Holzinger, I. (2008), Poister, T. And Strei, G. (1999), Poister, T. (2010).

[654] Ο όρος *δημόσια διοίκηση* (public administration) έγινε κοινός όρος για την ακαδημαϊκή μελέτη της εκτελεστικής εξουσίας στις αγγλόφωνες χώρες από τα τέλη του 19ου αιώνα και έκτοτε επικράτησε στο επιστημονικό στερέωμα για πολλά χρόνια. Βλ. Dunsire A. (1971), Hood, C. (1999), Hume L. (1981), Ostrom V. (1973), Rosser, C. (2010), Seibel, W. (2010).

[655] Σχετικά με το πότε ο όρος αυτός αναγνωρίζεται ως «θεσμοθετημένος» (με την έννοια της συνοχής, συνέπειας και οργανωτικής σύνθεσης και αυτονομίας) βλ. Huntington, S. (1968, pp. 12-24), Polsby, N. (1990).

[656] Κέφης, Β.Ν. (1998), σελ. 24.

[657] "Public Management is a merger of the normative orientation of traditional public administration and the instrumental orientation of general management", Perry, J.L. and Kraemer, K.L. (eds.) (1983: p. x).

συγχώνευση του κανονιστικού προσανατολισμού της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης και του τελεσιουργού-οργανικού προσανατολισμού του γενικότερου μάνατζμεντ. Ως εκ τούτου αντιλαμβάνονταν το *δημόσιο μάνατζμεντ* ως τη συγχώνευση αρχών της έννοιας του *μάνατζμεντ* (μιας πρακτικής που αναπτύσσονταν με γρήγορους ρυθμούς στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής) και γενικότερων αρχών που άπτονταν σε ζητήματα που αφορούσαν στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα. Στα πλαίσια αυτά, σημείωσαν ότι το *δημόσιο μάνατζμεντ* αφορούσε πρακτικές διοίκησης που διέπονταν από τις δημοκρατικές αξίες, αλλά και από επιχειρηματικές πρακτικές, όπως η ανάληψη κινδύνου, η ευελιξία, η μέτρηση της απόδοσης και η επίτευξη στόχων. Υπό αυτήν την έννοια, ο όρος *δημόσιο μάνατζμεντ* ηχεί ως μια νέα πολλά υποσχόμενη πρακτική, που η επιτυχία της συνδέεται στενά από τον ομαλό τρόπο που συγκεράζονται τα βασικά της συστατικά στοιχεία για να παράγουν ένα ισορροπημένο συνθετικό αποτέλεσμα[658].

Οι *Perry J.L. and Kraemer K.L. (eds.) (1987)*[659] θεώρησαν ότι το *δημόσιο μάνατζμεντ* είναι προτιμότερο να προσδιορίζεται αναλυτικά και όχι θεσμικά. Μάλιστα όρισαν ως κριτική περιοχή ανάλυσης του *δημοσίου μάνατζμεντ* τη διοίκηση της οργανωτικής αλληλεξάρτησης (π.χ. στην παροχή των υπηρεσιών). Επίσης, συσχέτισαν το *δημόσιο μάνατζμεντ* με την αποδοτική λειτουργία οικονομικών και πολιτικών ενώσεων (διακρατικών ή διεθνών οργανισμών, όπως π.χ. η Ε.Ε.). Παράλληλα, σημείωσαν ότι αυτό που κάνει το *δημόσιο μάνατζμεντ* να διακρίνεται από άλλες διοικητικές πρακτικές είναι η σαφής αναγνώριση της ανάγκης ενασχόλησης με τα διαρθρωτικά προβλήματα στο επίπεδο του συστήματος του δημοσίου τομέα ως ολότητα.

Η προσέγγιση των *Metcalfe, L. and Richards, S. (1987)* αναφορικά με το *δημόσιο μάνατζμεντ* διαφέρει από αυτή των *Perry J.L. and Kraemer K.L. (eds.) (1983).* Οι πρώτοι προσδίδουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις διοικητικές διαδικασίες σε σχέση με τις δημοκρατικές αξίες που έτσι και αλλιώς πρέπει να διέπουν τη δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με την προσέγγιση των *Metcalfe L. and Richards S. (1987)* υπάρχουν συγκεκριμένες διοικητικές διαδικασίες που αφορούν στο δημόσιο τομέα και είναι μοναδικές για αυτόν, οι οποίες και συνιστούν τον πυρήνα του *δημοσίου μάνατζμεντ*.

Κατά την άποψη του *Metcalfe L. (1993)* η καινοτομία που εισάγει το *δημόσιο μάνατζμεντ* ως μια μακρο–διαδικασία είναι η αποστολή του να αναπτύσσει καινούριες και αρκετά διακριτές δυνατότητες διαρθρωτικών αλλαγών σε ένα δια-οργανωσιακό επίπεδο (interorganizational level). Αντίθετα, η αποστολή του *δημοσίου μάνατζμεντ* όσον αφορά στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης εξειδικεύεται σε μια διαδικασία υιοθέτησης επιχειρηματικών ή άλλων διοικητικών αξιών του μικρο-οργανωτικού πεδίου της διοικητικής δράσης[660].

Ο *Κέφης Β.Ν. (1998)* προσδιορίζει τη διοίκηση (management) ως τη σημαντικότερη δραστηριότητα ενός φορέα, ορίζοντάς την ως «*τον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζονται, οργανώνονται και συντονίζονται οι διαθέσιμοι πόροι ή τα μέσα, προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι σκοποί-στόχοι του φορέα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό*»[661].

[658] Gunn, C.A. (1987), p. 35.
[659] Metcalfe, L. και Richard, S. (1987a), pp. 73-75.
[660] Metcalfe, L. (1993), p. 183.
[661] Κέφης, Β.Ν. (1998), σ.σ. 23-24. Βλ. επίσης σχετικά Θεοφανίδης, Σ. (1989).

Σύμφωνα με τους *Keohane R. and Nye J. (eds.)(2000)* με τον όρο *διακυβέρνηση* (όρος που έγινε γνωστός από τα τέλη της δεκαετίας του 1990) νοούνται οι διαδικασίες/διεργασίες και οι τυπικοί και άτυποι θεσμοί που καθορίζουν τις συλλογικές δραστηριότητες μιας ομάδας. Ως *κυβέρνηση* ορίζεται το υποσύνολο που ενεργεί με εξουσία και δημιουργεί τυπικές υποχρεώσεις, ενώ η διακυβέρνηση δεν είναι απαραίτητο να ασκείται αποκλειστικά από τις κυβερνήσεις. Συγκεκριμένα, δυνητικά θα μπορούσαν να συμμετέχουν σε αυτήν ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώσεις επιχειρήσεων, Μη Κυβερνητικοί Οργανισμοί (Μ.Κ.Ο.) και ενώσεις Μ.Κ.Ο.[662] Ανάμεσα στην προαναφερθείσα προσέγγιση των *Keohane R. and Nye J. (eds.)(2000)* και την προσέγγιση του *Metcalfe L. (1993)* υπάρχει ένας συνδετικός κρίκος που τις ενώνει. Και στις δύο μελέτες αναγνωρίζεται ότι η κυβέρνηση θα μπορούσε καλώς να εμπλακεί στο να κατευθύνει τους Μ.Κ.Ο. και τις επιχειρήσεις, είτε συνεργαζόμενη μαζί τους, είτε επιδιώκοντας συλλογικούς στόχους.

Ο *Pierre J. (1995)* προσδιόρισε την έννοια της *δημόσιας διοίκησης* ως το βασικό στοιχείο που ενώνει το κράτος με τους πολίτες. Όρισε ως στοιχείο διασύνδεσης του δημοσίου τομέα και της Κοινωνίας των Πολιτών μια αμφίδρομη διαδικασία, όπου από την μια πλευρά το κράτος (μέσω της δημόσιας διοίκησης) εφαρμόζει τις δημόσιες πολιτικές και από την άλλη πλευρά οι ιδιωτικοί φορείς/πολίτες (μέσω της δημόσιας διοίκησης) εκφράζουν τις απαιτήσεις τους προς την πολιτική εξουσία[663]. Ο *Pierre J. (1995)* χρησιμοποιεί μια συμβατική διάκριση του συνόλου της κοινωνίας σε δύο σφαίρες: το κράτος και την Κοινωνία των Πολιτών. Η δημόσια διοίκηση (όχι το δημόσιο μάνατζμεντ) είναι σε αυτήν την περίπτωση ο συνδετικός κρίκος που ενώνει αυτές τις δύο σφαίρες (π.χ. εξυπηρετώντας στο να μεταφέρει πληροφορίες και πόρους από το κράτος στην κοινωνία των πολιτών). Πρόκειται, όμως, για μια αμφίδρομη σχέση, όπου η *δημόσια διοίκηση* με τη σειρά της μεταφέρει τις απαιτήσεις των μελών της Κοινωνίας των Πολιτών προς το κράτος. Ο ορισμός αυτός για το χαρακτήρα και το ρόλο της *δημόσιας διοίκησης* κάνει μια αξιοσημείωτη επισήμανση: *η δημόσια διοίκηση είναι ένας «δρόμος» με δύο κατευθύνσεις και πέρα από το ότι αποτελεί σύνολο διαδικασιών και διεργασιών για την επίτευξη της καλύτερης χρήσης του χρήματος, αποτελεί ταυτόχρονα και ένα όργανο κρατικής εξουσίας*[664].

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο *Pierre J. (1995)* στη μελέτη του για τον προσδιορισμό του χαρακτήρα της *δημόσιας διοίκησης* δεν χρησιμοποιεί τον όρο *δημόσιο μάνατζμεντ*, αν και είναι ξεκάθαρο ότι πολλά από τα στοιχεία που περιγράφει και αναλύει προσδιορίζουν αυτό που άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ως *«διαχείριση»*[665], είτε *«Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ»*[666]. Το *«μάνατζμεντ»* θα μπορούσε να οριστεί ως η διεκπεραίωση των εργασιών/λειτουργιών του κράτους, καταλαμβάνοντας την ίδια περιοχή όπως και η *παραδοσιακή δημόσια διοίκηση*, αλλά διαφέροντας στη λογική και στα στοιχεία στα οποία προσδίδει έμφαση[667]. Αυτή η βαθμιαία αντικατάσταση της *«διοίκησης»* από το *«μάνατζμεντ»* σημειώθηκε και περιγράφτηκε το 1972 από τον Άγγλο δημόσιο υπάλληλο *Keeling D. (1972)*. Ο *Keeling* διέκρινε τους όρους *διοίκηση* και *μάνατζμεντ*. Προσδιόρισε τον όρο *διοίκηση*, ως την ανασκόπηση στο πεδίο της δημόσιας ζωής του νόμου, της εκτέλεσής του και της αναθεώρησής του, καθώς και τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με την παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Για τον *Keeling D. (1972)* το

[662] Keohane, R. and Nye J. (eds.) (2000), p. 37. Βλ. επίσης Pierre, J. and Peters, G. (2000)
[663] Pierre, J. (1995), p. ix.
[664] Pierre, J. (1995) p. 208 και βλ. Hood, C. (2002).
[665] Pollitt, C. (1993).
[666] Βλ. Hood, C. (1991).
[667] Dunleavy, P. and Hood, C. (1994).

μάνατζμεντ ορίζεται ως η εύρεση της καλύτερης χρήσης των εισροών για την επίτευξη των στόχων που αποφέρουν τη διοικητική αλλαγή[668].

Επιπρόσθετα, ένας ακόμη ορισμός για το *δημόσιο μάνατζμεντ* δίδεται από τους *Clarke J. and Newman J. (1997)*[669]. Οι τελευταίοι προσδιορίζοντας τον όρο *δημόσιο μάνατζμεντ* προσέδωσαν μεγαλύτερη βαρύτητα στις ιδέες και τις αξίες, σε σχέση με τους θεσμούς και τις δραστηριότητες, στις οποίες επικεντρώθηκαν οι προαναφερθέντες δύο ορισμοί. Οι *Clarke J. and Newman J. (1997)* υποστήριξαν ότι ο λόγος αναφοράς σε ένα *διαχειριστικό κράτος (managerial state)* έγκειται στο ότι καλύπτει την ανάγκη προσδιορισμού του *δημοσίου μάνατζμεντ* ως ενός τύπου κουλτούρας και μιας διακεκριμένης ομάδας ιδεολογιών και πρακτικών που αποτελούν ένα από τα βασικά θεμέλια ενός αναδυόμενου πολιτικού συστήματος. Συνεπώς, οι *Clarke J. and Newman J. (1997)*, εξελίσσοντας την ανάλυση των *Perry J.L. and Kraemer K.L. (eds.) (1983)*, παρουσίασαν την έννοια του *δημοσίου μάνατζμεντ* ως μια ιδεολογία[670] και συσχέτισαν την αύξηση των ιδεών περί μάνατζμεντ με μια ιδιαιτερότητα πολιτικής διευθέτησης (στην δική τους περίπτωση, στον πολιτικό επαναπροσδιορισμό αναφορικά με την ανακατασκευή του βρετανικού κράτους πρόνοιας).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον *König K. (1996)* η *δημόσια διοίκηση* θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως το κοινωνικό σύστημα που υπάρχει και λειτουργεί για την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου, εξαρτώμενο παράλληλα από τις συνθήκες του περιβάλλοντος του, στα πλαίσια μια σύνθετης και συνεχώς μεταβαλλόμενης κοινωνίας[671]. Επίσης, υπό το φως της λειτουργικής διαφοροποίησης της σύγχρονης κοινωνίας, το κράτος και η αγορά αναπτύσσουν τις δικές τους χαρακτηριστικές στρατηγικές όσον αφορά στον έλεγχο των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Από την μία πλευρά, ο τύπος, ο σκοπός και η διανομή των ιδιωτικών αγαθών αποφασίζονται από εναρμονισμένες και ατομικές προτιμήσεις μέσα από τον μηχανισμό της ελεύθερης αγοράς. Από την άλλη πλευρά, οι αποφάσεις για την παραγωγή των δημοσίων αγαθών είναι αποτέλεσμα μιας συλλογικής (π.χ. πολιτικο-διοικητικής) ανάπτυξης αντικειμενικών διοικητικών στόχων[672].

Ο *König K. (1996)* αντιμετωπίζει τη *«δημόσια διοίκηση»* ως ένα σύστημα που λειτουργεί σύμφωνα με συγκεκριμένες αρχές και που επηρεάζεται από εξελίξεις στην κοινωνία μέσα στην οποία ενσωματώνεται. Το στοιχείο εκείνο που διακρίνει το κρατικό σύστημα από οποιοδήποτε άλλο ανάλογο σύστημα του ιδιωτικού τομέα παραγωγής είναι το γεγονός ότι οι εκροές του (αποφάσεις, αγαθά και υπηρεσίες) παράγονται σύμφωνα με προτεραιότητες που τίθενται κατά βάση από το πολιτικο-διοικητικό σύστημα και λιγότερο από τις απρόσωπες δυνάμεις της οικονομίας της αγοράς και την

[668] Βλ. Keeling, D. (1972).
[669] Clarke, J. and Newman, J. (1997), p. ix.
[670] Τα βασικά χαρακτηριστικά μίας ιδεολογίας θα μπορούσαν να προσδιοριστούν ως ακολούθως: α) αποτελείται από αξίες, είτε ιδέες, σχετικά με τα κράτη και το πως θα έπρεπε να είναι. Δεύτερον, αυτά τα νοητικά και συναισθηματικά στοιχεία σχηματοποιούν ένα πλαίσιο. Με άλλα λόγια, η ιδεολογία δεν είναι απλά μία άθροιση – ένα σύνολο θέσεων και απόψεων, αλλά αποτελείται από ενός είδους σχετικά συστηματική δόμηση (αν και η δόμηση θα μπορούσε να είναι περισσότερο ψυχολογικά από ότι λογική). Τρίτον, οι ιδεολογίες αφορούν κοινωνικές ομάδες και κοινωνικές συμφωνίες. Τέταρτον, μια ιδεολογία αναπτύσσεται και συντηρείται από κοινωνικές ομάδες και έτσι είναι μία κοινωνικά παράγωγη σύνδεση ανάμεσα στο άτομο και στην ομάδα. Πέμπτον, η ιδεολογία παρέχει μια αιτιολόγηση για τη συμπεριφορά. Το ειδικό βάρος και η έμφαση σε συγκεκριμένα θέματα και αξίες μιας συγκεκριμένης ιδεολογίας διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ακόμη και από οργανισμό σε οργανισμό. Βλ. σχετικά Allen, A. (2012), Bergmann, G. (1951), Bonica, A. (2013), Hunt, M. (1990).
[671] König. K. (1996), p. 4.
[672] König, K. (1996), p. 59.

Κοινωνία των Πολιτών. Επιπρόσθετα, οι προτεραιότητες αυτές μπορούν τελικά να συνοδεύονται από το μονοπώλιο του κράτους για τη νόμιμη χρήση της δύναμης και του εξαναγκασμού. Αυτή η προσέγγιση, συνεπώς, υπογραμμίζει το στοιχείο που διακρίνει τη δημόσια διοίκηση από τη διοίκηση οποιοδήποτε άλλου οργανισμού του ιδιωτικού τομέα, τονίζοντας τη μοναδικότητα του κράτους ως μια ξεχωριστή σφαίρα θεσμικής δραστηριότητας, μολονότι επηρεάζεται από εξελίξεις που προσδιορίζονται από την Κοινωνία των Πολιτών και την οικονομία της αγοράς.

Ο *Barzelay M. (2001)*[673] δίνει το δικό του ορισμό αναφορικά με το *δημόσιο μάνατζμεντ*. Συγκεκριμένα, προσδιορίζει την έννοια του *δημοσίου μάνατζμεντ* ως το σύνολο των θεσμικών κανόνων και οργανωσιακών διαδικασιών που σχετίζονται με το σχεδιασμό των δαπανών, το χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ, τον έλεγχο και την αποτίμηση, τις εργασιακές σχέσεις και τις προμήθειες, που καθοδηγούν, περιορίζουν και κινητοποιούν το δημόσιο τομέα. Ως εκ τούτου, το *δημόσιο μάνατζμεντ* δεν αποτελεί απαραίτητα μια συγκεκριμένη πολιτική σε κάθε περίοδο και σε κάθε χώρα, αλλά μπορεί να αποτελέσει μία συγκεκριμένη πολιτική για μια χώρα, μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, όταν αλλάζει τους κανόνες και τις συνήθειες μιας ολόκληρης κυβέρνησης, υπό την ευρεία έννοια της, στους προαναφερθέντες τομείς και όταν αποτελεί βασική προτεραιότητα της κυβερνητικής ατζέντας με έναν διατηρήσιμο τρόπο, όπως συμβαίνει στην Αυστραλία, τη Ν. Ζηλανδία και το Η.Β. από τη δεκαετία του 1980.

Οι *Pollitt C. and Bouckaert G. (2004)*[674] σημείωσαν ότι οι μεταρρυθμίσεις *δημοσίου μάνατζμεντ* συνιστούν αλλαγές στις δομές και στις λειτουργίες των οργανισμών του δημοσίου τομέα με αντικειμενικό στόχο να λειτουργήσουν καλύτερα. Με γνώμονα την εξεύρεση της καλύτερης χρήσης των περιορισμένων εισροών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού το *δημόσιο μάνατζμεντ* χαρακτηρίζεται ως ένας νέος τρόπος καθοδήγησης της επιχειρηματικής λειτουργίας του κράτους. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την *παραδοσιακή δημόσια διοίκηση*[675], η οποία εστιάζει περισσότερο στην επανεξέταση της νομοθεσίας στο πεδίο της δημόσιας ζωής και δράσης, στην επιβολή της και στη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα που αφορούν γενικότερα το δημόσιο τομέα. Συνεπώς, οι όροι *δημόσια διοίκηση* (public administration) και *δημόσιο μάνατζμεντ* (public management) καλύπτουν περισσότερο ή λιγότερο το ίδιο πεδίο (αυτό της δημόσιας δράσης). Η *παραδοσιακή δημόσια διοίκηση* εστιάζει το ενδιαφέρον της στην προετοιμασία και την εφαρμογή της νομοθεσίας, καθώς και στη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ του δημοσίου τομέα και των πολιτών. Από την άλλη πλευρά, το *δημόσιο μάνατζμεντ* δίδει έμφαση στη χρήση των περιορισμένων εισροών για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του δημοσίου τομέα, που καθορίζονται μέσα από φιλελεύθερες και δημοκρατικές διαδικασίες. Το *δημόσιο μάνατζμεντ* εστιάζει σε βασικές κοινωνικοοικονομικές έννοιες, όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η αειφόρος ανάπτυξη.

Μέσα από τους προαναφερθέντες ορισμούς της έννοιας του *δημοσίου μάνατζμεντ,* όπως προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία, αναδύεται η ευρεία κλίμακα απόψεων και διαφορετικών στρατηγικών που δύναται να ακολουθηθούν σχετικά με τη σύλληψη της έκτασης και της φύσης αυτής της έννοιας. Επιχειρώντας μια σύνθεση αυτών των ορισμών μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι ο όρος *δημόσιο μάνατζμεντ* μπορεί να αναλυθεί τουλάχιστον υπό τρεις διαφορετικές έννοιες: α) ως το σύνολο των

[673] Barzelay, M. (2001), p. 14.
[674] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), p. 8.
[675] Dunleavy, P. and Hood, C. (1994).

δραστηριοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και της πολιτικής εξουσίας για την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος, β) ως οι δομές και οι διαδικασίες της εκτελεστικής εξουσίας (π.χ. η χρήση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, όπως η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)* (Total Quality Management-TQM)[676]) και γ) ως η συστηματική μελέτη είτε της μιας είτε της άλλης δραστηριότητας, δομής και διαδικασίας που άπτεται της δημόσιας σφαίρας. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προγενέστερος όρος *δημόσια διοίκηση*, επίσης, χρησιμοποιήθηκε με κάθε έναν από τους παραπάνω τρεις τρόπους[677].

3.2.2 Διοικητική Μεταρρύθμιση

Τις τελευταίες δεκαετίες ο όρος διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα αποτελεί κεντρικό ζήτημα τόσο της ακαδημαϊκής κοινότητας (που εστιάζει σε μελέτες αναφορικά με τη δημόσια διοίκηση των κρατών), όσο και της πολιτικής εξουσίας και της Κοινωνίας των Πολιτών. Στα πλαίσια των σύγχρονων προκλήσεων που η παγκοσμιοποιημένη οικονομία και η τεχνολογική πρόοδος θέτουν, καθημερινά γίνεται πιο ισχυρό το αίτημα για ένα κράτος πιο λιτό, πιο σύγχρονο, πιο αποτελεσματικό, για ένα κράτος αξιόπιστο, περισσότερο προσανατολισμένο στον πολίτη, που θα το εμπιστεύεται, δεν θα το φοβάται και δεν θα το περιφρονεί. Το αίτημα αυτό επιτάσσει τη διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα των χωρών που επιδιώκουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία των πολιτών τους.

Η έννοια *«μεταρρύθμιση»* συναντάται συχνά στον επιχειρηματικό κόσμο και σημαίνει μετασχηματισμό και επανεφεύρεση, εκσυγχρονισμό και βελτίωση της δομής και οργάνωσης των οργανισμών. Είναι ένας όρος που συνήθως έχει θετική έννοια και δεν σημαίνει απλά αλλαγή, αλλά επωφελής αλλαγή (αλλαγή προς το καλύτερο): μια σκόπιμη/επιθυμητή κίνηση από μια λιγότερο επιθυμητή (του παρελθόντος) κατάσταση σε μια περισσότερο επιθυμητή (μελλοντική) κατάσταση. Για πολλές δεκαετίες ο όρος μεταρρύθμιση εμπεριείχε την έννοια της ραγδαίας ολοκληρωτικής αλλαγής, που εκφράζεται από τις έννοιες *«μετασχηματισμός»* και *«επανεφεύρεση»*. Σήμερα, δείχνει να αναφέρεται στον εκσυγχρονισμό και ανασχηματισμό δομών που ήδη υπάρχουν προς όφελος του πολίτη/καταναλωτή[678].

Σύμφωνα με τους *Pollitt and Bouckaert (2004)*[679], υπό ευρεία έννοια, η *διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα* ορίζεται ως το σύνολο των ενσυνείδητων, προμελετημένων και σταθμισμένων αλλαγών στις δομές και τις διεργασίες των δημόσιων οργανισμών με αντικειμενικό στόχο την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Οι *Lynn et al (2001)* στην προσπάθειά τους να κατανείμουν τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικά επίπεδα και με διαφορετική ένταση και έκταση, τις διακρίνουν μεταξύ τεσσάρων (4) επιπέδων[680]. Στην κορυφή βρίσκεται το παγκόσμιο

[676] Bigelow, B. and Arndt, M. (2000).
[677] Pollitt, C. (1996).
[678] König, K. (1996, pp. 75-76), Pollitt, C. and Bouckaert, G. ((2005, p. 15).
[679] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), p. 8. (Public management (PM) reforms consist of deliberate changes to the structures and processes of public sector organisations with the objective of getting them (in some sense) to run better).
[680] Lynn, Jr.L., Heinrich, C. and Hill, C. (2001), pp. 35-37.

και εθνικό πολιτιστικό περιβάλλον. Πρόκειται περισσότερο για ένα σύνολο από διάχυτες επιρροές παρά από ένα σαφή στόχο για μεταρρύθμιση (αν και συχνά οι μεταρρυθμιστές επιδιώκουν την αλλαγή της κουλτούρας/νοοτροπίας)[681]. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκεται το θεσμικό πλαίσιο, το οποίο αναφέρεται σε θεσμικά ζητήματα που προσδιορίζουν τη φύση του δημοσίου τομέα. Ακολουθεί το διαχειριστικό/τεχνοκρατικό επίπεδο, όπου οι εμπλεκόμενοι φορείς αναπτύσσουν στρατηγικές και διαπλάθουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Τέλος, παρουσιάζεται το βασικό ή πρωτογενές επίπεδο λειτουργίας, όπου η αποτελεσματικότητα και το κόστος συγκεκριμένων λειτουργιών βρίσκονται στο επίκεντρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην αρχική του και περισσότερο σύνθετη εκδοχή αναφέρονταν και ένα πέμπτο επίπεδο μεταρρύθμισης δημοσίου μάνατζμεντ, αυτό της *«πολιτικής αξιολόγησης»*. Ο παραπάνω συνδυασμός των τεσσάρων σταδίων παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1. Χαρακτηριστική είναι η έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των τεσσάρων σταδίων (το σχεδιάγραμμα δεν συνεπάγεται μία από τα πάνω προς τα κάτω ιεραρχία).

Σχήμα 3.1: Τα τέσσερα επίπεδα των μεταρρυθμίσεων δημοσίου μάνατζμεντ



Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Lynn et al. (2001), p. 37.

Όσον αφορά στο ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης και των σύγχρονων υποδειγμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο αναφερθήκαμε διεξοδικά στο 2ο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος. Συμπερασματικά, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα πολιτικά και διοικητικά συστήματα κάθε κράτους είναι αναγκαίο να έχουν την ικανότητα να αλλάζουν διαρκώς. Είναι σημαντικό για την επιβίωση και ανάπτυξή τους να μπορούν να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των κοινωνιών και να επιτυγχάνουν τη διαρκή προσαρμογή τους στις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, επιστημονικές, τεχνολογικές και περιβαλλοντικές εξελίξεις της κάθε εποχής.

[681] Αναφορικά με τις δημόσιες υπηρεσίες του μέλλοντος και την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας βλ. Perry, J. and Buckwalter, N. (2010).

«...Και πρέπει να έχει κανείς υπόψη ότι δεν υπάρχει πιο επικίνδυνο πράγμα να επιχειρήσει κανείς, ούτε με πιο αμφίβολη επιτυχία ούτε πιο επικίνδυνο στο χειρισμό του, από το να προσπαθεί να εισαγάγει νέους θεσμούς (αλλαγές). Γιατί, εισάγοντάς τους, έχει εχθρούς όλους εκείνους που ευεργετούνταν από τους παλιούς θεσμούς και έχει χλιαρούς υποστηρικτές όλους εκείνους που θα ευεργετηθούν από τους νέους θεσμούς...»
Μακιαβέλι, Ν. (1513), σ.σ. 45-46.

3.3 Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα: η διοικητική παθολογία, οι σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις για μεταρρύθμιση

Εξαιρετικά αβέβαιο και ρευστό αναδεικνύεται το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί στα μέσα της δεύτερης δεκαετίας του 21ου αιώνα η ελληνική δημόσια διοίκηση. Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο κοινωνικοοικονομικό και πολιτικό σύστημα είναι ταχύτατες και ιδιαίτερα σημαντικές, με το οικονομικό σύστημα να παραμένει εξαιρετικά ευάλωτο στις διεθνείς εξελίξεις και τις δημόσιες πολιτικές να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην εφαρμογή τους, κυρίως λόγω της έντασης της κρίσης εμπιστοσύνης και αμφισβήτησης των θεσμών από πλευράς πολιτών.

Την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, κυρίως λόγω των υψηλών δημοσιονομικών προβλημάτων, των περιορισμένων φορολογικών και λοιπών εσόδων/εισφορών, των δανειακών υποχρεώσεων, της κρίσης του χρηματοπιστωτικού συστήματος και αναμφισβήτητα του υψηλού δημοσίου χρέους. Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και η συνεπαγόμενη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των Ελλήνων πολιτών συνδέονται στενά με την εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης της χώρας. Η σωστή λειτουργία της θα μπορούσε να συντελέσει αποφασιστικά στη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος ανάπτυξης των παραγωγικών εγχώριων δυνάμεων, παρέχοντάς τους τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους στο πλαίσιο της προσπάθειας εξόδου της χώρας από την οικονομική κρίση. Η Ελλάδα πρέπει να βγει από τη δίνη της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης των τελευταίων χρόνων και να εισέλθει σε μια νέα αναπτυξιακή διαδικασία. Η επιτυχία αυτής της διαδικασίας θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα στις σύγχρονες πολυσύνθετες κοινωνικοοικονομικές ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερα απογοητευτικά είναι τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της στρατηγικής *«Ευρώπη 2020»*, η οποία παρουσίασε τις επιδόσεις των κρατών-μελών σε βασικούς τομείς πολιτικής. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας στον τομέα *«ποιότητα της δημόσιας διοίκησης»* η Ελληνική δημόσια διοίκηση εμφανίζει πολύ χαμηλούς δείκτες απόδοσης, σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής

Ένωσης, ενώ παρουσιάζει σημαντικές υστερήσεις και σε άλλους δείκτες που αφορούν στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης[682]. Ειδικότερα:

- στην *αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης* η Ελλάδα κατέχει μόλις την 26η θέση σε σύνολο 28 χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- στο *δείκτη χρηστοκεντρικότητας* (συνυπολογίζει τέσσερεις δείκτες: online διαθεσιμότητα, χρηστικότητα, ταχύτητα στη χρήση και ευκολία στη χρήση) των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε επτά (7) διαφορετικούς τομείς διακυβέρνησης η χώρα βαθμολογείται με 50 (κλίμακα 0-100) με τον μέσο όρο της Ε.Ε. να είναι 72.
- στη χρήση *στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινου δυναμικού* στην Κεντρική Κυβέρνηση η Ελλάδα καταλαμβάνει την προτελευταία θέση.
- η χώρα παρουσιάζει υστέρηση στο 72% των δεικτών του Ευρωπαϊκού ψηφιακού θεματολογίου[683], γεγονός που απηχεί χαμηλές επιδόσεις στη διείσδυση της ευρυζωνικότητας, την τακτική χρήση του διαδικτύου, τη χρήση ηλεκτρονικών συναλλαγών και ηλεκτρονικών προμηθειών[684].
- η Ελλάδα σε ότι αφορά το ποσοστό *παροχής ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών* σε πολίτες και επιχειρήσεις εντός Ε.Ε. το 2010 έχει καταταχθεί στην τελευταία θέση.
- το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ κατατάσσει την Ελλάδα σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα, αναφορικά με την ποιότητα των προσφερόμενων δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών[685].

Στις παραπάνω διαπιστώσεις που κάνουν πιο επιτακτική την ανάγκη για διοικητική μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό έρχεται να προστεθεί το ζήτημα του μεγέθους του ελληνικού δημοσίου τομέα. Πρόκειται για έναν από τους μεγαλύτερους και πιο δαπανηρούς της Ευρώπης, σε σύγκριση με το πληθυσμιακό και εδαφικό μέγεθος της χώρας και την κατάσταση της οικονομίας της.

Αναμφισβήτητα, όμως, παρά τα πολυάριθμα προβλήματα που ταλανίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση καθημερινά γινόμαστε μάρτυρες μιας πολλά υποσχόμενης εκτεταμένης προσπάθειας εξορθολογισμού των δομών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και περιορισμού του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο ένα μικρό, άρτια καταρτισμένο και ευέλικτο σχήμα διοικητικής δράσης. Ζητούμενο τα τελευταία χρόνια αποτελεί η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις και μοναδική επιλογή προς αυτήν την κατεύθυνση συνιστά η ανάληψη άμεσων πρωτοβουλιών και συγκεκριμένων μεταρρυθμιστικών δράσεων. Από την μία πλευρά, αναγκαία συνθήκη αποτελεί η υιοθέτηση ενός μεγαλόπνοου οράματος για την οικοδόμηση μιας ανεξάρτητης, εξωστρεφούς και ευέλικτης δημόσιας διοίκησης, ικανής να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης

[682] Βλ. σχετικά Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014), *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014–2020»*, ημερομηνία δημοσίευσης: 22/12/2014 (διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://www.espa.gr/el/pages/elibraryFS.aspx?item=2185, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

[683] Digital Scoreboard, Παρατηρητήριο για τη ΔΜ, ΚτΠ ΑΕ, 2012.

[684] Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση αξιολόγησης της χώρας και το βαθμολόγιο του ψηφιακού θεματολογίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2013 το 36% των Ελλήνων πολιτών δεν έχει χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος της Ε.Ε. είναι 21%. Επίσης για την ίδια περίοδο 36% των Ελλήνων έχουν χρησιμοποιήσει υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατά τους τελευταίους 12 μήνες με τον αντίστοιχο μέσο όρο της ΕΕ να είναι 41%.

[685] Βλ. *«Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά, Προσδιορίζοντας το νέο Μοντέλο Ανάπτυξης της Ελλάδας»*, McKinsey & Company, Ιούνιος 2012 (διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο *www.mckinsey.gr*, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Το όραμα αυτό θα πρέπει να αποτυπώνει την επιθυμία για αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, για ενίσχυση του επαγγελματισμού και της λογοδοσίας της διοίκησης και για αποκατάσταση της σχέσης εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εμπιστοσύνη προς την κυβέρνηση και το κράτος στο σύνολό του αναγνωρίζεται ως ένα από τα βασικότερα θεμέλια πάνω στα οποία δομείται η νομιμότητα[686] και η βιωσιμότητα των πολιτικών συστημάτων. Η εμπιστοσύνη αναδεικνύεται σημαντική για την επίτευξη της κοινωνικής συνοχής και της κοινωνικής ευημερίας, καθώς επηρεάζει την ικανότητα των κυβερνήσεων να κυβερνούν και τους επιτρέπει να δρουν, χωρίς να απαιτείται να καταφύγουν σε καταναγκασμούς. Συνεπώς, η εμπιστοσύνη αποτελεί αποτελεσματικό μέσο για τη μείωση του συναλλακτικού κόστους σε κάθε οικονομική και πολιτική σχέση[687]. Επίσης, ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση θα μπορούσε να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών σχεδίων[688].

Επιπρόσθετα, απαιτείται η χάραξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία θα αποτυπώνεται με ενάργεια και σαφήνεια στο σχεδιασμό για την επόμενη προγραμματική περίοδο (2014-2020) και θα είναι άμεσα ευθυγραμμισμένη με τη δεκαετή αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης «Ευρώπη 2020»[689]. Η θέσπιση, όμως, ενός οράματος και η αποτύπωσή του σε συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο για τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα αποτελούν αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για την επίτευξη μιας μακροπρόθεσμα βιώσιμης μεταρρυθμιστικής παρέμβασης. Οι επιμέρους προτεινόμενες παρεμβάσεις θα πρέπει να ενσωματώνουν θεμελιώδεις αρχές και αξίες, όπως η αξιοκρατία, η νομιμότητα, η οικονομικότητα, η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αποτελεσματικότητα και η ανεξαρτησία, στα πλαίσια πάντοτε της ελληνικής διοικητικής κουλτούρας.

---

[686] «Ο σεβασμός των συνταγματικών επιταγών από τα διοικητικά όργανα εξασφαλίζεται από μια σειρά ρυθμίσεων που ολοκληρώνουν το συνταγματικό πλαίσιο της νομιμότητας, όσον αφορά τη δράση της διοίκησης. Πρόκειται για την αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης, η οποία αποτελεί θεμελιώδη αρχή του διοικητικού δικαίου. Η έννοια της αρχής της νομιμότητας συνίσταται στην υποταγή της δημόσιας διοίκησης στο Σύνταγμα και τους νόμους» (Πλιάκος, Α.Δ. (2011), σελ. 95).

[687] Fukuyama, F. (1995).

[688] OECD (2013), p. 21.

[689] Η *«Ευρώπη 2020»* είναι η αναπτυξιακή στρατηγική της ΕΕ για την ερχόμενη δεκαετία. Σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο, η προσδοκία είναι η Ε.Ε. να γίνει μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομία. Αυτές οι τρεις αλληλοσυμπληρούμενες προτεραιότητες θα βοηθήσουν την Ε.Ε. και τα κράτη-μέλη να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απασχόλησης, παραγωγικότητας και κοινωνικής συνοχής. Πιο συγκεκριμένα, η Ένωση έθεσε πέντε φιλόδοξους στόχους (για την απασχόληση, την καινοτομία, την εκπαίδευση, την κοινωνική ένταξη και το κλίμα/την ενέργεια) προς επίτευξη μέχρι το 2020. Κάθε κράτος μέλος έχει υιοθετήσει τους δικούς του εθνικούς στόχους σε κάθε έναν από αυτούς τους τομείς. Συγκεκριμένες δράσεις τόσο σε επίπεδο Ε.Ε. όσο και σε εθνικό επίπεδο στηρίζουν τη στρατηγική αυτή. Οι στόχοι της στρατηγικής αυτής ενισχύονται, επίσης, από επτά (7) «εμβληματικές πρωτοβουλίες» βάσει των οποίων η Ε.Ε. και οι εθνικές αρχές των κρατών μελών εντείνουν αμοιβαία τις προσπάθειές τους στους τομείς που άπτονται των προτεραιοτήτων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», όπως η καινοτομία, η ψηφιακή οικονομία, η απασχόληση, η νεολαία, η βιομηχανική πολιτική, η φτώχεια και η επάρκεια των πόρων. Άλλοι «μοχλοί» της Ε.Ε., όπως η ενιαία αγορά, ο προϋπολογισμός και οι εξωτερικές σχέσεις της ΕΕ, συμβάλλουν επίσης στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής «Ευρώπη 2020». Βλ. σχετικά «Ευρώπη 2020» (διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://ec.europa.eu/europe2020/index_el.htm, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

Η χώρα μας οφείλει να θέσει τα θεμέλια για μια αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση, που θα χαρακτηρίζεται από την ικανότητά της να προσαρμόζει εγκαίρως τις πολιτικές της για την υλοποίηση των στρατηγικών επιλογών της, να κατατάσσει ιεραρχικά τους στόχους βάσει προτεραιοτήτων, να αναδιαρθρώνει τις δομές και να ανακατανέμει συνεχώς τους πόρους της, σε σχέση με τις απαιτήσεις ενός δυναμικά μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος. Οφείλει, επίσης, να θέσει ως απώτερο στόχο της την *επανίδρυση του κράτους*, αλλά και της σχέσης ανάμεσα στη δημόσια διοίκηση, την αγορά και την Κοινωνία των Πολιτών. Η *επανίδρυση του κράτους* έχει ως βασική της προϋπόθεση τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης από μια άκαμπτη γραφειοκρατία σε μια σύγχρονη και ευέλικτη οργάνωση. Προϋποθέτει, συνεπώς, τη δυναμική και σταθερή μετάβαση από την παραδοσιακή, γραφειοκρατική διαχείριση σε μια πιο επιχειρησιακή, στρατηγική διοίκηση του δημόσιου τομέα, σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης, όπως αυτό του Ν.Δ.Μ., που θα χαρακτηρίζεται για την ευελιξία, την προσαρμοστικότητά του, την εκ των προτέρων δράση, την καινοτομία και την εξωστρέφεια.

Στην Ελλάδα η δημόσια διοίκηση εντάσσεται στην κατά το άρθρο 26§2 του Συντάγματος εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας, με το ισχύον Σύνταγμα (Σύνταγμα 1975/96/2001/2008), όπως αναθεωρήθηκε με το *Ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008* της *Η΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων*[690]. Το Σύνταγμα εμπεριέχει πλήθος διατάξεων οι οποίες αφενός εισάγουν ορισμένες θεμελιώδεις αρχές και αφετέρου θεσπίζουν βασικούς κανόνες για την οργάνωση και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, καθώς και για την υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της. Κατά το Σύνταγμα συνυπάρχουν στο ελληνικό κράτος τρία (3) συστήματα διοικητικής οργάνωσης[691]:

α) το ***συγκεντρωτικό***, κατά το οποίο αποφασιστική αρμοδιότητα ασκούν μόνο τα όργανα της δημόσιας διοίκησης τα οποία εδρεύουν στην πρωτεύουσα του κράτους (οι κεντρικές υπηρεσίες που κατευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τα περιφερειακά όργανα), ενώ τα όργανα της περιφέρειας ασκούν την εκτελεστική εξουσία (σύστημα αναγκαίο για τη διατήρηση της ενότητας και της ασφάλειας κάθε κράτους) (Σ. αρθ. 101§3),

β) το ***αποκεντρωτικό* σύστημα**, κατά το οποίο αποφασιστική αρμοδιότητα επί των τοπικών υποθέσεων ασκούν και όργανα της διοίκησης που εδρεύουν στην περιφέρεια (Σ. αρθ. 101§1 και 3)[692] και

γ) το ***σύστημα της διοικητικής αυτοδιοίκησης***, κατά το οποίο μέρος των διοικητικών υποθέσεων διοικείται από ξεχωριστά μη κρατικά όργανα, με δική τους ευθύνη, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σ. αρθ. 102), ενώ δεν αγνοείται η καθ΄ ύλην αυτοδιοίκηση (π.χ. ΑΕΙ, αρθ. 16).

[690] «Οι οργανωτικές βάσεις του Ελληνικού Συντάγματος, όπως άλλωστε και οι βάσεις όλων των δημοκρατικών συνταγμάτων, είναι το αντιπροσωπευτικό σύστημα, η διάκριση των εξουσιών και η προστασία των ατομικών δικαιωμάτων. […] Η διάκριση των εξουσιών σε νομοθετική, εκτελεστική και δικαστική αποτελεί την κατ΄ εξοχή βάση του πολιτεύματος. Η μη ύπαρξή της μετατρέπει το δημοκρατικό πολίτευμα σε απολυταρχικό. […] Η εκτελεστική λειτουργία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και την Κυβέρνηση. […] Η αρχή της διάκρισης των εξουσιών επιτρέπει την αποτελεσματική προστασία των πολιτικών και ατομικών δικαιωμάτων» (Πλιάκος, Α.Δ. (2011), σελ. 23). Ειδικότερα, σχετικά με το νέο Συνταγματισμό και τα θεμελιώδη δικαιώματα μετά την αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001 βλ. Κοντιάδης, Ξ. (2002).

[691] Βλ. Τάχος, Α. (2005, σελ. 217) και Δαγτόγλου, Π.Δ. (2012, σ.σ. 490 κ.επ.).

[692] Πλήθος νόμων, όπως για παράδειγμα οι Ν. 1622/1986, 2218/1994, 2503/1997, 2539/1997, 2647/1998, 3463/2006, 3852/2010, επιχειρούν την επίτευξη της αποκέντρωσης και της ενδυνάμωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σχετικά με το *αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης* καθώς και την έννοια και τα χαρακτηριστικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης βλ. Κτιστάκη, Σ. (2014), σ.σ. 60-63.

Συμπληρωματικά με τα προαναφερθέντα λειτουργούν οι δημόσιες επιχειρήσεις και οι *Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές (Α.Δ.Α.)*. Επίσης, προβλέπεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό, οφείλουν δε πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα (Σ. αρθ. 103§1). Επιπλέον, κατοχυρώνεται η αρχή της μονιμότητας για τους δημοσίους υπαλλήλους που κατέχουν οργανικές θέσεις (Σ. αρθ. 103§4), ενώ θεσπίζονται προϋποθέσεις για την πρόσληψη των υπαλλήλων του δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα από ανεξάρτητη αρχή (Σ. αρθ. 103§7), με σκοπό την εμπέδωση της αρχής της διαφάνειας.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω συνάγεται ότι ο κοινός νομοθέτης δεν μπορεί να καταργήσει άμεσα ή έμμεσα κάποιο από τα προαναφερθέντα κατοχυρωθέντα συνταγματικά συστήματα διοίκησης, μπορεί όμως να παρεμβαίνει ρυθμιστικά στη λειτουργία τους, ως προς τη θεσμοθέτηση του κατάλληλου σχήματος για την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Ο συντακτικός νομοθέτης αφήνει πολλά περιθώρια ελεύθερης βούλησης και δράσης στον κοινό νομοθέτη, σε περίπτωση που ο ίδιος το κρίνει αναγκαίο να προβεί σε νομοθετικές πρωτοβουλίες προκειμένου η δημόσια διοίκηση να λειτουργεί με βάση τα σύγχρονα οργανωτικά πρότυπα και να ανταποκρίνεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Αρκεί βέβαια ο κοινός νομοθέτης να δρα στα πλαίσια των αρχών της ισότητας (Σ. αρθ. 4§§1 & 4), της αξιοκρατίας (Σ. αρθ. 5), του κοινωνικού κράτους δικαίου (Σ. αρθ. 25§1) και του δικαιώματος παροχής έννομης προστασίας άρθρο (Σ. 20 §1), που ορίζει το Σύνταγμα. Ο φυσικός φορέας της οργανωτικής εξουσίας της δημόσιας διοίκησης είναι το κράτος, στου οποίου την κυριαρχική εξουσία ανήκει η επιλογή του ενός ή του άλλου συστήματος διοίκησης, με τους πολίτες να είναι φορείς δημοσίου δικαιώματος, ατελούς και μη αγώγιμου, για την επιλογή από το κράτος διοικητικών συστημάτων, στο μέτρο που προβλέπονται από το Σύνταγμα[693].

Η *νομοθετική μεταρρύθμιση* στην Ελλάδα αποτέλεσε κομμάτι ενός συνόλου μεταρρυθμίσεων που αφορούσαν τις εγχώριες πολιτικές και θεσμούς που υιοθετήθηκαν κυρίως σε απάντηση μεταβαλλόμενων εξωτερικών πιέσεων. Συγκεκριμένα, η νομοθετική μεταρρύθμιση των τελευταίων τριών δεκαετιών ήταν κυρίως αποτέλεσμα της συμμετοχής της Ελλάδας στην Ε.Ε. και της αδυναμίας της να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά τις ευκαιρίες που προσφέρει η ελεύθερη αγορά. Η είσοδος της Ελλάδας στην Ο.Ν.Ε. κατέστησε τη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας επιτακτική ανάγκη, με τις ελληνικές κυβερνήσεις να επωμίζονται το χρέος να πραγματοποιήσουν μια σειρά από μεταρρυθμίσεις με στόχο τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εγχώριας διακυβέρνησης. Ωστόσο, οι εξωτερικές πιέσεις κινήθηκαν ταχύτερα από τις εγχώριες αντιδράσεις, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός χάσματος ανάμεσα στις νέες κοινωνικές και οικονομικές απαιτήσεις και ευκαιρίες, που προσέφεραν η Ε.Ε. και η Ο.Ν.Ε., και στις δυνατότητες του ελληνικού δημοσίου τομέα να παίξει αποφασιστικό ρόλο και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις νέες αυτές προκλήσεις. Χωρίς αμφιβολία ορισμένες αξιοσημείωτες εκσυγχρονιστικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις επιτεύχθηκαν, αλλά δεν υπήρξε μια αντίστοιχη μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση και στις ικανότητές της να αναπτύσσει και να εφαρμόζει υψηλής ποιότητας νομοθετήματα που θα ήταν συμβατά με τις νέες ανάγκες που δημιουργεί μια ανοιχτή και δυναμική οικονομία.

[693] Βλ. Βεγλερή, Φ. (1963, σ.σ. 102 κ.επ.), και Βροντάκη, Μ. (2004) και Ράικος, Α. (2012, σ.σ. 181 κ.επ.).

Σύμφωνα με τη σημερινή κυβέρνηση[694], το αρμόδιο υπουργείο που έχει επιφορτιστεί με αρμοδιότητες που αφορούν στη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας, καθώς και με την άσκηση καθηκόντων αναφορικά με τη διοικητική ανασυγκρότηση και την προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη λειτουργία του κράτους, είναι το *Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης - Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*[695]. Οι βασικές αρμοδιότητες[696] του Υπουργείου παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο Πίνακα 3.1.:

Πίνακας 3.1: Αρμοδιότητες του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης - Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

• Θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού του δημόσιου τομέα μεταξύ των οποίων η απογραφή των στελεχών του δημοσίου, οι προσλήψεις, μεταθέσεις, αποσπάσεις και εν γένει όλες τις υπηρεσιακές μεταβολές των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και το βαθμολογικό και μισθολογικό καθεστώς (σε συναρμοδιότητα με το Υπουργείο Οικονομικών).
• Θέματα υπηρεσιακής εξέλιξης και κατάστασης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου, ιδιαίτερα θέματα αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα, επιλογής των προϊσταμένων, θέματα πειθαρχικού δικαίου.
• Θέματα συντονισμού των φορέων δημόσιου τομέα όπως ο εκσυγχρονισμός της οργανωτικής δομήςκαι λειτουργίας τους και η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών.
• Θέματα διαμόρφωσης θεσμικού πλαισίου, εποπτεία και κατευθυντήριες οδηγίες για τη δομή και λειτουργία όλων των Δημόσιων Υπηρεσιών οι οποίες έχουν ως αποστολή την εξυπηρέτηση των πολιτών, όπως είναι για παράδειγμα **τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.).**
• Θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ανάπτυξης της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα αρμοδιότητα του Υπουργείου αποτελεί η υλοποίηση του **Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας»** σε ό,τι αφορά μελέτες, έργα και δράσεις που αναφέρονται στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προς τους πολίτες.

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) δικτυακό τόπο http://www.minadmin.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

[694] Η κυβέρνηση Αλέξη Τσίπρα του Σεπτεμβρίου 2015 είναι η κυβέρνηση της Ελλάδας από τις 23 Σεπτεμβρίου 2015 και προέκυψε από τις εκλογές της 20ης Σεπτεμβρίου του ίδιου έτους. Είναι κυβέρνηση συνεργασίας μεταξύ του Συνασπισμού Ριζοσπαστικής Αριστεράς και των Ανεξάρτητων Ελλήνων. Η σύνθεσή της ανακοινώθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2015, με την ορκωμοσία των μελών της κυβέρνησης να γίνεται αυθημερόν, ενώ δύο μέρες νωρίτερα είχε ορκιστεί ως Πρωθυπουργός ο πρόεδρος του ΣΥΡΙΖΑ, Αλέξης Τσίπρας. Αντιπρόεδρος της κυβέρνησης είναι ο Γιάννης Δραγασάκης.

[695] *Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης* (Πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης). Βλ. σχετικά με τις αρμοδιότητές του στο δικτυακό τόπο http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=42, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

[696] Στο *Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης - Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση* (πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) ανήκουν επίσης, με την εξαίρεση του δεύτερου εδαφίου της παραγράφου 2 του άρθρου 1 (βλ. ΦΕΚ 147 Α'/2011) όλες οι αρμοδιότητες και υπηρεσίες που ανήκαν στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης κατά τη συγχώνευσή του με το Υπουργείο Εσωτερικών (π.δ. 373/1995), περιλαμβανομένων και των αρμοδιοτήτων που αφορούν τα ΚΕΠ (άρθρο 15 του ν. 3448/2006, Α΄ 48). Επίσης, ανήκουν ως σύνολο αρμοδιοτήτων, θέσεων και προσωπικού: α) η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013, η οποία έχει συσταθεί με την παρ. 5 του άρθρου 5 του ν. 3614/2007 (Α΄ 267), και β) το Εθνικό Τυπογραφείο (π.δ 188/1996, Α΄ 146 και άρθρο 1 του ν. 3469/2006, Α΄ 131). Επιπρόσθετα, στο Υπουργείο ανήκει η εποπτεία του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), της Κοινωνίας της Πληροφορίας Α.Ε. και η εποπτεία, από κοινού με το Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, του Παρατηρητηρίου για την Ψηφιακή Ελλάδα. Τέλος, σε αυτό υπάγονται επίσης οι Ανεξάρτητες Αρχές Συνήγορος του Πολίτη και Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και η Ανεξάρτητη διοικητική αρχή Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης.

Συμπερασματικά, με βάση τα παραπάνω η θεσμοθετημένη από το Σύνταγμα ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από πολυάριθμες και πολυδιάστατες αδυναμίες, που επικρατούν εδώ και πολλές δεκαετίες. Το ελληνικό κράτος αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσής του, στον τρόπο διαχείρισης και αξιοποίησης των υφιστάμενων ανθρωπίνων και υλικών δυνάμεων, στον τρόπο συντονισμού των θεσμών λήψης αποφάσεων, αλλά και των μηχανισμών εφαρμογής των αποφάσεων[697]. Μέσα σε αυτά πλαίσια, ακολούθως θα προσπαθήσουμε να καταγράψουμε τις σημαντικότερες αδυναμίες, δυσλειτουργίες και σοβαρές ανεπάρκειες του ελληνικού δημοσίου τομέα, αλλά και να αναδείξουμε το μέχρι σήμερα μεταρρυθμιστικό έργο που στοχεύει στη δημιουργία ενός ισχυρού και επιτελικού κεντρικού κράτους με: α) αποκεντρωμένες εκτελεστικές περιφερειακές διοικήσεις και τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού, και β) σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες προσανατολισμένες στα αποτελέσματα, προσβάσιμες σε όλους τους πολίτες και προσανατολισμένες στην εξυπηρέτηση πολιτών, στη διαχείριση διαδικασιών, στην ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού και στην κοινωνική ευθύνη.

3.4 Ανάλυση των βασικών αδυναμιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και χάραξη στρατηγικού σχεδίου διοικητικής μεταρρύθμισης

Η δημόσια διοίκηση είναι επιφορτισμένη με την καθημερινή δράση του κράτους η οποία εκδηλώνεται κυρίως με την έκδοση πράξεων και την εκτέλεση ενεργειών, σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες δικαίου, προς εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Μεταπολεμικά, στην Ελλάδα η παρέμβαση του κράτους κρίθηκε αναγκαία για την εξυπηρέτηση των κρατικών σκοπών σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, με αποτέλεσμα τη σταδιακή διόγκωση του δημοσίου τομέα. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε πληθώρα προβλημάτων και σε συνδυασμό με την έλλειψη στρατηγικής προκάλεσε πλήθος αδυναμιών, οι οποίες ακόμη και σήμερα χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση και αποτελούν τροχοπέδη στην εξέλιξή της σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης του δημοσίου τομέα. Η εν εξελίξει κρίση ανέδειξε με δραματικό τρόπο όλα τα δομικά ελλείμματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση. Το σύστημα λήψης αποφάσεων, οι δομές εφαρμογής και παρακολούθησης των πολιτικών καθώς και οι δομές ελέγχου και εποπτείας παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα οι οποίες λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, δύνανται να θεωρηθούν και *«πάγιες αδυναμίες»* του όλου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης της χώρας[698].

Το παραδοσιακό σύστημα διοικητικής οργάνωσης, τουλάχιστον κατά την ελληνική εφαρμογή του, εάν δεν απέτυχε, σίγουρα δεν είχε την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργικότητα που θα έπρεπε. Από την μία πλευρά, το κράτος δεν είναι ικανοποιημένο από την αποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού, όσον αφορά την επίτευξη στόχων, αλλά και την ποσοτική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τους

[697] Βλ. σχετικά Παπούλιας, Δ. (2007), Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα Μ.-Η. (2006), Πελαγίδης, Θ. και Μητσόπουλος, Μ. (2006), Κοντιάδης, Ξ. (2009).

[698] Βλ. Την «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014–2016», όπως αυτή εγκρίθηκε από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης, παρουσιάστηκε στις 2 Απριλίου 2014, σε συνέντευξη Τύπου από τον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Κυριάκο Μητσοτάκη και την Υφυπουργός, Εύη Χριστοφιλοπούλου (διαθέσιμη στο δικτυακό τόπο www.ydmed.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 22/5/2016).

πολίτες. Από την άλλη πλευρά, έντονη είναι η δυσαρέσκεια τόσο των στελεχών/οργάνων της διοίκησης, αναφορικά με τις χαμηλές αμοιβές, την έλλειψη κινήτρων απόδοσης, την μη εφαρμογή της αξιοκρατίας και την ελλιπή υλικοτεχνική υποδομή, όσο και των πολιτών, που διαπιστώνουν ανισότητες, φαινόμενα διαφθοράς, σοβαρές δυσλειτουργίες και γενικότερα νιώθουν ένα έντονο συναίσθημα ανασφάλειας κατά τη συναλλαγή τους με το δημόσιο[699].

Τα μεγαλύτερα προβλήματα που δημιουργούν τις δυσλειτουργίες στον κρατικό μηχανισμό εντοπίζονται και διακρίνονται σε τρεις (3) κατηγορίες[700]:

- στις οργανωτικές, λειτουργικές και διαρθρωτικές αδυναμίες,
- στο υπηρετούν ανθρώπινο δυναμικό και
- στην υλικοτεχνική υποδομή (περιλαμβανομένου και του κτιριακού).

Στον παρόν πόνημα η μελέτη θα επικεντρωθεί κυρίως στη δεύτερη από τις παραπάνω κατηγορίες, δηλαδή στο ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημοσίου τομέα. Μάλιστα, στο κεφάλαιο που ακολουθεί (Κεφάλαιο 4ο) θα τονιστεί η αναγκαιότητα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο, βελτίωσης της ποιότητάς του, αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητάς του στην εργασία[701] (κατά βάση μέσω της επιμόρφωσης και της συνεχούς εκπαίδευσης), έτσι ώστε να εξαλειφθούν, ή τουλάχιστον να περιοριστούν σημαντικά, ορισμένες από τις κύριες δυσλειτουργίες του κρατικού μηχανισμού.

Ακολούθως, αναφέρονται συνοπτικά ορισμένες από τις σημαντικότερες δυσλειτουργίες/ελλείψεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης[702]:

- ✓ η έλλειψη κατάλληλων μηχανισμών για τον ακριβή έλεγχο της διοίκησης (απουσία δημοσίων κανονιστικών υπηρεσιών, αόριστες ή επάλληλες αρμοδιότητες, γραφειοκρατικά εμπόδια και ακόμη κανόνες που θεσπίστηκαν με στόχο να επιτρέψουν τη διεφθαρμένη συμπεριφορά),
- ✓ η ανεξέλεγκτη εξουσία που παρέχεται στους αρμοδίους για να αποφασίζουν, την οποία ασκούν χωρίς διάκριση και λογικούς περιορισμούς, με μόνη την επίκληση της πολιτικής βούλησης,
- ✓ η έλλειψη διαφάνειας,
- ✓ η έλλειψη αποτελεσματικού προληπτικού ελέγχου και σε πολλές περιπτώσεις η απουσία κατασταλτικού,
- ✓ η βραδύτητα περί της απονομής της δικαιοσύνης,
- ✓ η εν πολλοίς ανεπάρκεια των Δικαστηρίων να επιβάλλουν το νόμο, κυρίως στα οικονομικά εγκλήματα, όπου πολλοί διαφεύγουν δια της παραγραφής των αδικημάτων, όπως και
- ✓ η σε μεγάλο βαθμό πειθαρχική ατιμωρησία των δημοσίων υπαλλήλων, που έχει δημιουργήσει στους παρανομούντες αίσθημα ασυδοσίας.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση διακρίνεται από έντονη αναποτελεσματικότητα, αναχρονισμό, προχειρολογία, χαμηλή παραγωγικότητα, αναξιοπιστία, έλλειψη εντατικοποίησης της εργασίας, έλλειψη επιστημονικών και σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και δράσης, έλλειψη αποτελεσματικών και σύγχρονων εκπαιδευτικών

[699] Park, H. and Blenkinsopp, J. (2011).
[700] Φλωράτος, Χ. Α. (2005), σελ. 121.
[701] Βλ. Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2004), σελ. 69.
[702] Βλ. Ρακιντζής, Λ. (Γενικός επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης) (2014) Ετήσια έκθεση 2013, διαθέσιμη στο δικτυακό τόπο www.gedd.gr/news.php, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

προγραμμάτων του προσωπικού, αναξιοκρατία, ανισομερή κατανομή του πλεονάζοντος προσωπικού, ελλιπείς ή υποτυπώδεις ή και ανύπαρκτους ελέγχους. Ωστόσο, η ικανότητα του κράτους να κατευθύνει και να ρυθμίσει την οικονομική ζωή, όσο και η ικανότητά του να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες εμφανίζονται ανεπαρκείς[703]. Αναμφισβήτητα, η χαμηλή ποιότητα σε συνδυασμό με την υψηλή δημόσια δαπάνη, καταδεικνύει την αναποτελεσματικότητα του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Μάλιστα, η χαμηλή παραγωγικότητα και η αναποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα δημιουργούν ένα τοπίο αμφισβήτησης του κράτους και των δημοσίων πολιτικών που ακολουθεί. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας αν και δεν είναι τόσο μεγάλος σε μέγεθος σε σχέση με εκείνους άλλων ευρωπαϊκών χωρών[704] (αν και το μέγεθός του αυξήθηκε ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες[705]) και πιθανόν η διαχείρισή του φαντάζει ευκολότερη, οι διοικητικές πρακτικές χαρακτηρίζονται ακόμη και σήμερα περισσότερο από νομικισμό και φορμαλισμό, αντί για μάνατζμεντ βασισμένο στα αποτελέσματα και προσανατολισμένο στην αγορά.

Η στροφή του δημοσίου προς την αγορά και τον ιδιωτικό τομέα της παραγωγής αποδεικνύεται ένα δύσκολο εγχείρημα, όχι μόνο λόγω της έλλειψης ενός οργανωμένου στρατηγικού σχεδίου, αλλά και λόγω της κουλτούρας του ελληνικού λαού που πολλές φορές θεωρεί την κρατική παρέμβαση αναμενόμενη και ευπρόσδεκτη. Επίσης, ως αποτέλεσμα της κουλτούρας του πολιτικού κόσμου, υπάρχει μια δυσπιστία απέναντι στους μηχανισμούς της αγοράς και στον επιχειρηματικό τομέα ειδικότερα. Οι ρυθμιστές τείνουν να προτιμούν προσεγγίσεις εντολών-ελέγχου από ότι προσεγγίσεις προσανατολισμένες στα αποτελέσματα και στους μηχανισμούς της αγοράς. Βασική αδυναμία του ελληνικού πολιτικού συστήματος είναι η θεώρηση ότι η κυβέρνηση αποτελεί άθροισμα στεγανών υπουργικών αρμοδιοτήτων και κάθετης αντίληψης, αντί της προσέγγισης για *«πολιτική οντότητα με λειτουργική και διοικητική ευελιξία οριζόντιου χαρακτήρα ανά πολιτική δράση και όχι μόνο κάθετου χαρακτήρα ανά τομέα διοίκησης»*[706].

Στη συνέχεια, θα επιχειρήσουμε με συνοπτικό τρόπο να εντοπίσουμε τους παράγοντες στους οποίους οφείλεται η κακοδιοίκηση που χαρακτηρίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση. Ο εντοπισμός και η γνώση του συνολικού προβλήματος κρίνονται απαραίτητα στοιχεία για τη λήψη των κατάλληλων μέτρων και πολιτικών για τη συγκρότηση ενός άρτια δομημένου, ολοκληρωμένου, μελετημένου και αποτελεσματικού μεταρρυθμιστικού προγράμματος δράσης. Επιπρόσθετα, θα αναφερθούμε σε ορισμένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση τις τελευταίες δεκαετίες και που προκαλούν υψηλές

[703] Spanou, C. (1996b).

[704] *"In 1998 the OECD measured the number of public sector employees in Greece, not including state owned enterprises, as representing approximately 10% of the total work force. This is not high relative to France (25%), Finland (24%), Portugal (18%), or Spain (15%) and it is below OECD average of 17%. OECD (1998) The Public Employment Service: Greece, Ireland, Portugal, Paris"*. Πηγή: OECD (2001), σελ. 8.

[705] *"One factor that has impinged on the flexibility of the public sector is related to its high rate of growth in number of employees over the past decade. The number of public sector employment has grown from 106 000 in 1961, 116 000 in 1963, 134 000 in 1974, 157 000 in 1977, 200 000 in 1981, 234 000 in 1985, 237 000 in 1990, to 290 000 in 1999. Government of Greece, Ministry of the Interior, Public Administration, and Decentralisation, data supplied in April 2000"*. Πηγή: OECD (2001), σελ. 8.

[706] Γκριτζάλη, Σ. (2012) ΑΠΟΨΗ: Διοικητική μεταρρύθμιση, πολίτες και επιχειρηματικότητα, ημ. δημοσίευσης 02-06-2012, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο (http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_ w_ articles_ economy _1_ 02/06/ 2012_484174, τελευταία πρόσβαση στις 11/05/2016).

δημόσιες δαπάνες, φαινόμενα κακοδιοίκησης και χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες. Σε ορισμένα από αυτά, εξαιτίας των μέχρι σήμερα μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος, όσον αφορά στον περιορισμό τους. Για κάποια άλλα, οι προσπάθειες που γίνονται για την αντιμετώπισή τους βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο και τα αποτελέσματα τους δεν είναι στην παρούσα φάση τα επιθυμητά. Ακολουθεί μια σύντομη αναφορά αυτών των παραγόντων που προωθούν τις δυσλειτουργίες και αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στη διοίκηση.

Μείζον πρόβλημα του ελληνικού ρυθμιστικού-κανονιστικού συστήματος αποτελεί η *πολυνομία* και η *κακονομία* που το χαρακτηρίζει. Η ύπαρξη εκατοντάδων χιλιάδων συνωθούμενων ρυθμίσεων, διάσπαρτων νομικών διατάξεων, νόμων με νομοτεχνικές ατέλειες, ελλείψεις, παραλείψεις και ασάφειες, οδηγούν σε σύγχυση, δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στις επιχειρήσεις και στους πολίτες, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση. Επίσης, στο ίδιο αποτέλεσμα συμβάλλουν τόσο η πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης που παράγουν τις ρυθμίσεις του κανονιστικού πλαισίου, όσο και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων. Επιπρόσθετα, η πολυνομία-κακονομία οδηγεί σε απώλεια χρόνου των συναλλασσομένων, σε οριακή κατάσταση την απονομή της δικαιοσύνης, τη λειτουργία των θεσμών και, εν τέλει, την ίδια την οικονομία.

Επιπρόσθετα, η *πολυνομία* που διέπει την ελληνική έννομη τάξη δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για περιορισμένη διαφάνεια και καλλιέργεια φαινομένων διαφθοράς, ενώ δημιουργεί νομικά εμπόδια που συμβάλλουν στην ανάσχεση της αποτελεσματικής και αποδοτικής υλοποίησης των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που οφείλεται στην τρόπο ενσωμάτωσης των ευρωπαϊκών οδηγιών και διεθνών συνθηκών και συμβάσεων (επιχρύσωση)[707], ο οποίος επιτρέπει την παρείσφρηση σχετικών εθνικών διατάξεων δημιουργώντας σημαντικό πρόβλημα ασφάλειας δικαίου[708]. Επιπλέον, σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στους ανεπαρκείς ρυθμιστικούς ελέγχους ποιότητας στη ροή των νέων κανονισμών, στους αναποτελεσματικούς μηχανισμούς επανεξέτασης κατά την αύξηση-συσσώρευση των εθνικών νόμων και στην έλλειψη μηχανισμών συστηματοποίησης και αποκάθαρσης της νομοθετικής ύλης[709]. Βασικό πρόβλημα αποτελεί και η συντήρηση απαρχαιωμένων ρυθμίσεων στους οργανισμούς των υπηρεσιών.

Τα φαινόμενα αυτά *πολυνομίας-κακονομίας* προκαλούν σοβαρή επιβάρυνση των εμπλεκομένων φορέων/προσώπων με τις δημόσιες υπηρεσίες, είτε πρόκειται για τους

[707] *Επιχρύσωση* (gold-plating) ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία η εθνική διοίκηση προσθέτει διοικητικές δραστηριότητες σε μια υποχρέωση πληροφόρησης, η οποία περιγράφεται σε κοινοτικό ή διεθνές ρυθμιστικό κείμενο. Υποχρέωση πληροφόρησης είναι εκείνη η νομική ή διοικητική υποχρέωση, η οποία επιβάλλει στους οργανισμούς, τις επιχειρήσεις, τα κράτη να παρέχουν ή να τηρούν δεδομένα και πληροφόρηση. *Επιχρύσωση* (gold-plating) στα πλαίσια της Ε.Ε. νοείται η τάση των κρατών-μελών να καταφεύγουν σε πρακτικές κανονιστικού υπερθεματισμού ως προς την ενσωμάτωση κοινοτικής νομοθεσίας με αποτέλεσμα την αύξηση του διοικητικού κόστους συμμόρφωσης (αναφορές, διαδικασίες, απαιτήσεις κ.ο.κ. που δεν απαιτούνται από τη συγκεκριμένη νομοθεσία. Βλ. EU Legislation: Government action on 'gold-plating' - Commons Library Standard Note (Standard notes SN05943), author Vaughne Miller, 2011, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.parliament.uk /business/ publications /research/briefing-papers/SN05943/eu-legislation-government-action-on-goldplating, τελευταία πρόσβαση στις 25/7/2015.

[708] Σχετικά με το ζήτημα της πολυνομίας στο ελληνικό νομοθετικό σύστημα, βλ. Καρκατσούλη, Π. (2011).

[709] Βλ. OECD (2001), p. 9.

πολίτες, είτε πρόκειται για τις επιχειρήσεις, με υπέρογκο διαχειριστικό κόστος για τη συμμόρφωσή τους με τις ρυθμίσεις. Το διαχειριστικό αυτό κόστος συνιστά σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και την οικονομική ανάπτυξη, σε ότι αφορά τις συναλλαγές των επιχειρήσεων με το κράτος, αλλά και σε ότι αφορά τις συναλλαγές με τους πολίτες πολιτών. Παράλληλα, η ίδια η δημόσια διοίκηση επιβαρύνεται με περιττό εσωτερικό κόστος διεκπεραίωσης περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι προσανατολίζονται προς ένα πρότυπο ρόλου που θεωρεί ως πρωτεύοντα στόχο τη διασφάλιση της τυπικής νομιμότητας και όχι την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και έργου.

Η *πολυνομία* αποτελεί ένα φαινόμενο που συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση των παρατηρούμενων φαινομένων διαφθοράς, δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος που καθιστά δύσκολη τη διασφάλιση της διαφάνειας στις πράξεις της δημόσιας διοίκησης και την αντιμετώπιση της διαφθοράς. Η εκτεταμένη παρουσία των φαινομένων διαφθοράς, τα οποία, παρά τα θεσμικά μέτρα που καταβάλλονται, έχουν αποκτήσει ενδημικό χαρακτήρα. Τα φαινόμενα αυτά απαντώνται σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και διοικητικών συναλλαγών με τον πολίτη και την επιχείρηση. Εντοπίζονται σε αρκετούς τομείς του κρατικού μηχανισμού, με τα κρατικά όργανα, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους να μετέρχονται τέτοια μέτρα, να μεθοδεύουν τέτοιες διαδικασίες που με τις πράξεις ή τις παραλείψεις τους να αποκομίζουν οικονομικό ή άλλου είδους όφελος. Η διαφθορά στο δημόσιο τομέα, ειδικότερη μορφή της οποίας είναι η διαπλοκή, εκτός από την οικονομική ζημία, δημιουργεί διάχυτη δυσλειτουργία του κράτους και γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού, που επιτείνει τα φαινόμενα κακοδιοίκησης και αδιαφάνειας των κρατικών λειτουργιών[710].

Η αναχρονιστική και διάσπαρτη νομοθεσία με τις ελλείψεις, παραλείψεις και αντιφατικές διατάξεις, η έλλειψη οδηγιών από την κεντρική διοίκηση, η νομοθετημένη γραφειοκρατία, η εκκρεμότητα για μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα και κυρίως η πλημμελής λειτουργία ή η ανυπαρξία ελεγκτικού μηχανισμού δημιουργούν τις αναγκαίες συνθήκες για την ανάπτυξη της διαφθοράς. Ο πόλεμος κατά της διαφθοράς, ως εκ της φύσεώς του είναι μακρύς, δύσκολος και επίμονος και αντιμετωπίζει πλείστα εμπόδια, όπως κρατική κάλυψη και απροθυμία των αρμοδίων οργάνων για αποτελεσματική δράση, παρά τις οποιεσδήποτε νομικές επιταγές ή και ανυπαρξία επαρκούς τεχνογνωσίας για την παρεμπόδιση μεθοδεύσεων που υποκρύπτουν διαφθορά. Τέλος, η αντιμετώπιση του προβλήματος της διαφθοράς απαιτεί συνδυασμό πολλών παράλληλων μεταρρυθμίσεων σε διαφορετικά πεδία[711].

Επιπρόσθετα, η *γραφειοκρατία* αποτελεί σημαντικό πρόβλημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η συγκεντρωτική διοίκηση[712], η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών, η δαιδαλώδης γραφειοκρατική δομή που οι δεκάδες χιλιάδες αρμοδιότητες και το γενικότερο ρυθμιστικό πλαίσιο έχουν δημιουργήσει, *«το ελλιπές, ασαφές, δαιδαλώδης και αναχρονιστικό νομοθετικό κανονιστικό πλαίσιο η συνεπεία τούτου δημιουργηθείσα αντιφατική νομολογία, η ανεπαρκής υπηρεσιακή και περιορισμένη επιστημονική κατάρτιση, η ευθυνοφοβία και ατολμία των υπηρετούντων στον κρατικό μηχανισμό»*[713] αποτελούν παράγοντες που συνέβαλλαν αποφασιστικά στη διόγκωση της γραφειοκρατίας.

---

[710] Αναφορικά με την κομματοκρατία και το φαινόμενο της πολιτικής διαφθοράς στη σύγχρονη Ελλάδα βλ. Κοντιάδης, Ξ. (2009).
[711] Lambropoulou, E. (2012).
[712] Spanou, C. (2008), p. 152.
[713] Φλωράτος, Χ.Α. (2005), σελ. 130.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, επιπρόσθετα, παρατηρείται ένας *πολύπλοκος και δαιδαλώδης οργανωτικός σχεδιασμός* των δομών της δημόσιας διοίκησης (πλήθος υπουργείων, Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων), που στερείται της ευελιξίας στο να ανιχνεύει τις διαφαινόμενες τάσεις, στις τυχόν αλλαγές και στις ανάγκες, να ανταποκρίνεται και να ενσωματώνει τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, ο οργανωτικός σχεδιασμός δεν προσεγγίζεται από την πλευρά του αποδέκτη των υπηρεσιών και δεν εστιάζει στη διευκόλυνση της παροχής των υπηρεσιών σε ανταπόκριση με τις απαιτήσεις του πολίτη-καταναλωτή. Επιπρόσθετα, παρατηρείται, διαχρονικά, μικρό εύρος εποπτείας και επικαλύψεις μεταξύ (τόσο οριζόντιων όσο και κάθετων) δομών, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση αρμοδιοτήτων και αναποτελεσματική δράση, ενώ χαρακτηριστική είναι η αναποτελεσματική οργάνωση σε θέσεις εργασίας, η κατάρτιση καθηκοντολογίου και περιγραφών εργασίας, καθώς και η απουσία οργανωμένων δομών οριζόντιας, δι-υπηρεσιακής, συνεργασίας. Αξιοσημείωτη, επίσης, είναι η συχνά ασαφής κατανομή της κρατικής εξουσίας και των διοικητικών αρμοδιοτήτων ανάμεσα στα διάφορα βασικά όργανα του κράτους, την Κεντρική Διοίκηση, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Επιπλέον η τάση του κράτους να επεμβαίνει στην παραγωγή και στην οικονομική δραστηριότητα (μέσα από το θεσμό των δημοσίων επιχειρήσεων) συνετέλεσε στη διόγκωση του δημοσίου τομέα της οικονομίας. Οι ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα δυσλειτουργίας και αναποτελεσματικότητας, όπως: α) η έλλειψη μακροχρόνιας πολιτικής και κατευθυντήριων εντολών λόγω της απουσίας συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής από το ελληνικό κράτος, β) ο βαθμός της διοικητικής τους αυτοτέλειας, γ) η αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων, δ) η γραφειοκρατικής τους δομή, ε) η ιδιαίτερα χαμηλή αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης τους και στ) οι πολιτικές παρεμβάσεις και η ύπαρξη ισχυρών συμφερόντων μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων και λοιπών συναλλασσομένων[714].

Βασικό χαρακτηριστικό φαινόμενο της δημόσιας διοίκησης της χώρας αποτελεί, επίσης, η *μη ορθολογική διαχείριση των κτιριακών και ψηφιακών υποδομών*. Παρατηρείται πληθώρα κτιρίων, μισθωμένων, ιδιόκτητων ή παραχωρημένων, τα οποία στην πλειονότητά τους, παραβιάζουν βασικές αρχές χωροταξίας, ασφάλειας και ποιότητας εργασίας, ενώ οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών δεν μπορούν να προσφέρουν πολλά με την παρούσα μη ορθολογική και αναποτελεσματική κτιριακή υποδομή. Το πρόβλημα της μη κατάλληλης κτιριακής υποδομής επιτείνεται με το ζήτημα της μη λειτουργικής χωροθέτησης των υπηρεσιών, συμβάλλοντας στην αναποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών. Επίσης, στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η χάραξη δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, γεγονός που αντανακλά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, σύνθεση και ανάλυση των δεδομένων είναι εξαιρετικά ανεπαρκείς. Η ελλιπής και ακατάλληλη συλλογή και ταξινόμηση των δεδομένων δυσκολεύει περαιτέρω την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τα στοιχεία και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων. Επίσης, οι δημοσιονομικές δυσχέρειες, που επιτείνονται από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, ματαιώνουν τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού και εφαρμογής σύγχρονης υλικοτεχνικής υποδομής. Η Πληροφορική εξακολουθεί, ωστόσο, να αντιμετωπίζεται με εργαλειακό τρόπο, το σχετικά επαρκές ρυθμιστικό πλαίσιο

[714] Κέφης, Β.Ν. (1998), σ.σ. 15-17.

παραμένει αναξιοποίητο και οι τρέχουσες εφαρμογές έχουν διάσπαρτο χαρακτήρα χωρίς προστιθέμενη αξία στη διοικητική μεταρρύθμιση. Βασικό πρόβλημα στη διαχείριση των κτιριακών και ψηφιακών υποδομών αποτελεί η έλλειψη οργανωμένου στρατηγικού σχεδίου προς αυτόν τον σκοπό.

Επιπρόσθετα, η ελληνική δημόσια διοίκηση στελεχώνεται από εκατοντάδες χιλιάδες υπαλλήλους με πολυποίκιλες σχέσεις εργασίας με το δημόσιο, με διαφόρους τρόπους πρόσληψης και αξιολόγησης των τυπικών τους προσόντων. Το προσωπικό του δημοσίου τομέα μέχρι και τα μέσα της πρώτης δεκαετίας του 2000 αυξανόταν με γεωμετρικούς ρυθμούς, ως αποτέλεσμα των πελατειακών σχέσεων του κράτους με τους πολίτες, αλλά και την ανορθολογική διαχείρισή του. Ως εκ τούτου, η *ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού* συνιστά βασική αδυναμία της δημόσιας διοίκησης της χώρας.

Η ανορθολογική κατανομή τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο των δεξιοτήτων τους, οδηγεί στο φαινόμενο της ανισοβαρούς επάνδρωσης δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρωπίνων πόρων. Το να εργάζεται κάποιος για το ελληνικό δημόσιο συνεπάγεται ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων που κατοχυρώνεται με το αρθ. 103 του Συντάγματος, αλλά η ελκυστικότητα του ελληνικού δημοσίου ως εργοδότης τα τελευταία χρόνια φθίνει, εξαιτίας της γενικευμένης πολιτικής λιτότητας. Οι μισθοί είναι κατά βάση χαμηλότεροι από αυτούς που προσφέρει ο ιδιωτικός τομέας στα υψηλόβαθμα στελέχη της διοίκησης. Οι ιδιαίτερα υψηλοί μισθοί που παρατηρούνται σε ορισμένα στελέχη ή και κατώτερους υπαλλήλους δεν βασίζονται σε κριτήρια που σχετίζονται με την απόδοση και η καλή απόδοση δεν συνοδεύεται από κυρώσεις. Τα κίνητρα που παρέχονται είναι περιορισμένα και δεν ενθαρρύνουν τις σωστές πρακτικές, ενώ παράλληλα αποθαρρύνουν τις λανθασμένες[715].

Επιπρόσθετα, η επιλογή του προσωπικού πραγματοποιείται είτε με ακαδημαϊκά είτε με κοινωνικά κριτήρια, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η προσωπικότητα του υποψηφίου και η ικανότητά του να ενταχθεί λειτουργικά και αποτελεσματικά στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, δεν λείπουν τα φαινόμενα μη αξιοκρατικής επιλογής του προσωπικού. Η αποτύπωση της επίδρασης του πελατειακού συστήματος επί της διοικήσεως αποτυπώνεται, επίσης, στο γεγονός ότι οι καταγεγραμμένοι κλάδοι στους οποίους είναι τοποθετημένοι οι δημόσιοι υπάλληλοι, ξεπερνούν τις χίλιες. Το γεγονός αυτό δημιουργεί φαινόμενα περιχαράκωσης μεταξύ του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί σοβαρό ανασχετικό εμπόδιο στην υιοθέτηση ενός συστήματος περιγραφής θέσεων και καθηκόντων.

Επιπρόσθετα, ανησυχητικό είναι το φαινόμενο της γήρανσης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και η έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού. Το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), ως βασικός φορέας επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, καλείται να καλύψει το υπάρχον, δυσανάλογο προς τις δυνάμεις του, κενό στο δημόσιο τομέα. Σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω, το μεγαλύτερο πρόβλημα έγκειται στην έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικού οράματος αναφορικά με τη διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα.

Την αναποτελεσματική λειτουργία του ελληνικού δημόσιου τομέα έρχεται να επιτείνει το *πελατειακό κράτος και την ύπαρξη φαινομένων διαπλεκόμενων*

[715] OECD (1996).

συμφερόντων[716], με αποτέλεσμα τη φοβική αναποφασιστικότητα κάποιων πολιτικών προσώπων, αιρετών και μη, και την εκδήλωση της διαχρονικής παθογένειας του πολιτικού συστήματος περί *«πολιτικού κόστους»*. Η παρατηρούμενη έντονη *κομματικοποίηση* της Δημόσιας Διοίκησης οδηγεί σε ισχυρές πιέσεις από πολίτες-ψηφοφόρους, καθώς και από μερίδα δημοσίων υπαλλήλων[717]. Περιθώρια για *πελατειακές σχέσεις*, όσον αφορά τους διορισμούς, την προαγωγή, τη μετάθεση, την απόσπαση και τη μετάταξη δημοσίων υπαλλήλων αποτελούν ακόμη στοιχείο που δεν βρίσκεται στη σφαίρα του παραλόγου. Οι συχνά στενές σχέσεις ανάμεσα στα υψηλόβαθμα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και τα πολιτικά κόμματα συνέβαλλαν τόσο στη δημιουργία ιεραρχικών δομών που συγκεντρώνουν τη δύναμη λήψης αποφάσεων στα υψηλότερα επίπεδα, όσο και στους αργούς χρόνους αντίδρασης, στην περιορισμένη ευελιξία, στη δημιουργία συμφόρησης και στη μείωση της λογοδοσίας των διαχειριστών κατώτερων επιπέδων.

Τα παραπάνω ενισχύουν την επιτακτική ανάγκη για ύπαρξη αξιοκρατίας σε όλες τις φάσεις του δημόσιου βίου και της υπαλληλικής ζωής (ανταγωνισμός μεταξύ πολιτικών κομμάτων, πελατειακές σχέσεις πολιτικών-πολιτών, πολιτικές παρεμβάσεις στη διοίκηση, γενική δυσπιστία από την πλευρά της κοινωνίας προς τους πολιτικούς και διοικητικούς θεσμούς)[718]. Η σχέση του δημόσιου τομέα με την πολιτική εξουσία και ειδικότερα με την εκάστοτε Κυβέρνηση[719]. Η κομματικοκρατία από τη συγκρότηση του ελληνικού κοινοβουλευτισμού τον 19ο αιώνα έως σήμερα αποτελεί την κύρια πηγή κακοδαιμονίας, το κύριο εμπόδιο για την επίτευξη ενός αποτελεσματικού και συγχρόνως κοινωνικά δίκαιου εκσυγχρονισμού[720]. Ουσιαστικά το ελληνικό κράτος δεν κατάφερε να συνδυάσει τη δημοκρατία με μια ποιοτική σύγχρονη διοίκηση, γεγονός στο οποίο συνέβαλε αποφασιστικά η ύπαρξη πελατειακών σχέσεων. Εξελικτικές εκδοχές της *κομματικοκρατίας* είναι ο *«κυβερνητισμός»*, με τον οποίο η εξουσία συγκεντρώνεται στην κυβέρνηση και το περιβάλλον αυτή (ακόμη και εξωθεσμικό) και ο *«κορπορατισμός»*, με τον οποίο νοείται η συσσωμάτωση των κοινωνικών ομάδων στον κορμό του κράτους (φαινόμενο που εμφανίζεται στην ελληνική πραγματικότητα από το 1910 και έπειτα, τα χρόνια δηλαδή εμφάνισης των πρώτων μαζικών κομμάτων)[721]. Οι προαναφερθείσες κοινωνικές καταστάσεις ενισχύονται από κοινωνικές ομάδες πίεσης, οι οποίες αποτρέπουν οποιαδήποτε προσπάθεια ανατροπής τους[722].

Τα κόμματα τείνουν να εκφράζουν έντονη άρνηση και δυσχεραίνουν με τη στάση τους τη σύγκλιση των αντιλήψεων και των αντικειμενικών στόχων. Η δυνατότητα

[716] Διαπλεκόμενα συμφέροντα σημαίνει όταν *«κάποιο φυσικό ή νομικό πρόσωπο έχει αναπτύξει οικονομική δραστηριότητα σε πολλούς συγχρόνως τομείς. Σε ορισμένους απ' αυτούς, έχει άμεση εξάρτηση από το κράτος όπου εμφανίζεται και ως αντισυμβαλλόμενος. Από άλλες όμως δραστηριότητες αντλεί δύναμη πίεσης προς το Δημόσιο για να επιτύχει με αδιαφανείς ή παράτυπες ή παράνομες διαδικασίες, οικονομικά οφέλη από το Δημόσιο. Εάν το τελευταίο υποκύψει τότε πια μιλάμε για διαφθορά»*, Βλ. Φλωράτος, Χ.Α. (2005), σ.σ. 139-140.

[717] Η έντονη κομματικοποίηση του σύγχρονου ελληνικού κράτους αποτελεί κατάλοιπο της μεταπολίτευσης, όπου μια κοινωνία ύστερης ανάπτυξης και μια αδύναμη κοινωνία πολιτών επέτρεψαν κατά τη διαδικασία της μετάβασης στη δημοκρατία μια υπερτροφία των πολιτικών κομμάτων, εξέλιξη που είχε και έχει μέχρι σήμερα αρνητική επίπτωση στην ποιότητα της δημοκρατίας και ειδικά της δημόσιας διοίκησης. Βλ. Σωτηρόπουλος, Δ. (2001).

[718] Spanou, C. (2008), p. 152.

[719] Τάχος, Α. (2005), σ.σ. 28 κ.επ.

[720] Μουζέλης, Ν. (2005), σ.σ. 17-36.

[721] Βλ. Μακρυδημήτρης, Α. (2003α) και Καζαμίας, Π. (2005).

[722] Πελαγίδης, Θ. (2005), σ.σ. 109-164.

ύπαρξης συμφωνίας και η συναίνεση των κομμάτων σε διάφορα θέματα αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη χάραξη μεταρρυθμιστικών διοικητικών πολιτικών. Η συναίνεση δυσχεραίνει ιδιαίτερα με την εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία. Η δημόσια διοίκηση αντιπροσωπεύει μια αρένα ανταγωνισμού και αντιπαραθέσεων, παρά τη σχετική σύγκλιση στις ομιλίες και τις δράσεις όσον αφορά στην ανάγκη για αλλαγή[723]. Επίσης, σημαντικό στοιχείο αποτελεί η εμμονή στη *«διαχείριση»* του εναπομείναντος πολιτικού χρόνου από κάθε κόμμα που βρίσκεται στην εξουσία, αν και τα οφέλη από κάθε μείζονος σημασίας διοικητική μεταρρύθμιση αναδεικνύονται σε μεταγενέστερο χρόνο που δεν είναι πολιτικά αξιοποιήσιμος από τους αποφασίζοντες.

Ακόμη, σε μείζον πρόβλημα της συνολικής λειτουργίας του ελληνικού κράτους ανάγεται η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τον διοικητικό μηχανισμό και τον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων, ιδιαίτερα μάλιστα όταν οι πελατειακές πρακτικές φαίνεται ότι δεν έχουν εγκαταλειφθεί, αντίθετα διαιωνίζονται εδώ και πολλές δεκαετίες. Μάλιστα, η υποψία για κρατική αδιαφορία ή διαφθορά τροφοδοτεί αρνητικές αντιλήψεις για τα στελέχη του δημοσίου τομέα αναφορικά με την υπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την ακεραιότητά τους. Σημαντικό είναι να αναπτυχθεί και σε πολιτικό επίπεδο και στο επίπεδο της κοινωνίας μία εμπιστοσύνη στον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων (μέσα από τον περιορισμό του αριθμού των μετακλητών υπαλλήλων, γενικών και ειδικών γραμματέων, νομικών προσώπων, πρόεδρων, διοικητικών συμβουλίων κ.ο.κ.) και κυρίως μέσω της ενίσχυσης της επιχειρησιακής ικανότητας του κυρίως κορμού της δημόσιας διοίκησης (γενικών διευθυντών, προϊσταμένων διεύθυνσης και τμήματος). Η εμπιστοσύνη προς τον διοικητικό μηχανισμό και τον επαγγελματισμό των δημοσίων υπαλλήλων θα μπορούσε να αποκατασταθεί, επίσης, μέσω της αποτελεσματικής εφαρμογής ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης που να βασίζεται σε μετρήσεις απόδοσης και που θα επιτρέψει ακριβώς τους αποτελεσματικότερους να εξελίσσονται και να καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης.

Επιπρόσθετα, πρωτεύουσα αδυναμία αποτελεί η έλλειψη δυνατότητας σχεδιασμού και αποτελεσματικής εφαρμογής ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών και οι αδυναμίες στοχοθεσίας, παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες, διατηρώντας ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο κατακερματισμό και διασπορά σε όλες τις παραμέτρους (αρμοδιότητες, δομές, υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, κ.ο.κ.) που συνιστούν το κάθε πεδίο πολιτικής. Σε αυτά τα πλαίσια, αξιοσημείωτη είναι και η έλλειψη συνοχής και συντονισμού κατά την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών. Οι θεσμοί που υπάρχουν για αυτές τις λειτουργίες είναι δυσλειτουργικοί και συχνά αντικαθίστανται από συνεχή πολιτική επίβλεψη και παρέμβαση. Οι πρωτοβουλίες για συντονισμό και μεταρρυθμίσεις συχνά εξαρτώνται από προσωπικότητες και όχι από θεσμούς, συνεπώς δυσχεραίνεται η συνέχεια στις αλλαγές που προωθεί μία κυβέρνηση[724], ενώ χαρακτηριστική είναι η ανεπάρκεια αποτελεσματικών μηχανισμών οριζόντιου, ενδο-υπηρεσιακού και δι-υπηρεσιακού συντονισμού[725]. Συχνά ιδρύονται και λειτουργούν δημόσιες υπηρεσίες με αρμοδιότητες είτε συμπληρωματικές είτε συγκρουόμενες. Η συγχώνευση ή κατάργηση αυτών των δημοσίων υπηρεσιών πραγματοποιείται χωρίς συνήθως να εξετάζονται η

[723] Spanou, C. (1996a).
[724] Βλ. Spanou, C. (1998), p. 475.
[725] Ραμματά, Μ. (2011), σ.σ. 31-32.

λειτουργικότητα, οι οικονομικές επιπτώσεις και οι κοινωνικές ανάγκες που η κάθε μία εξυπηρετεί, αλλά με αφορμή κυβερνητικές αλλαγές ή αλλαγές σε κυβερνητικά πρόσωπα[726]. Η απουσία δικτύων στη δημόσια διοίκηση, η ύπαρξη διαρθρωτικών στεγανών και το κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελούν βασικά εμπόδια για την επίτευξη του συντονισμού, την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων και την αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης.

Από την πλευρά τους, οι ελληνικές δημόσιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονα το πρόβλημα της έλλειψης κατευθυντήριων εντολών λόγω της απουσίας συγκεκριμένης αναπτυξιακής πολιτικής από το ελληνικό κράτος. Χαρακτηριστικά τους στοιχεία είναι, επίσης, ο χαμηλός βαθμός της διοικητικής τους αυτοτέλειας, ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και η μερική αποτελεσματικότητά τους.

Οι υπάρχοντες ελεγκτικοί μηχανισμοί είναι σε κάποιες περιπτώσεις υποτυπώδεις ή ανύπαρκτοι. Αρκετά από τα ελεγκτικά σώματα, που έχουν συσταθεί τα τελευταία χρόνια, έχουν πρόβλημα συντονισμού δράσης, επικαλύψεις, έλλειψη συνεργασίας και ενιαίου νομοθετικού πλαισίου. Επίσης, δεν διαθέτουν το απαιτούμενο και ειδικά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και συχνά δεν υφίσταται ένα οργανωμένο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού. Εξαίρεση αποτελούν η σύσταση, τα τελευταία χρόνια, των *Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών* (Α.Δ.Α.), που κατοχυρώθηκαν και συνταγματικά με ευρύτερη πολιτική συναίνεση και του Σώματος *Ελεγκτών-Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης* που αποτελούν θετικά βήματα προς την σωστή κατεύθυνση.

Οι οικονομικές υπηρεσίες των Υπουργείων, πολύ περισσότερο των νομικών προσώπων και των αποκεντρωμένων διοικήσεων, υπολειτουργούν ή λειτουργούν με εντελώς πεπαλαιωμένο τρόπο, χωρίς σύγχρονα πρότυπα λογιστικής διαχείρισης, χωρίς τα απαιτούμενα πληροφορικά συστήματα και το κατάλληλο στελεχιακό προσωπικό. Παράλληλα, ο προϋπολογισμός παρουσιάζει μεγάλη διασπορά κωδικών, μη σύνδεσή τους με συγκεκριμένα αποτελέσματα και αδυναμία εποπτικού ρόλου του Υπουργείου Οικονομικών, ενώ η διοίκηση των δημοσίων εσόδων και εξόδων του προϋπολογισμού στην Ελλάδα παραμένει συγκεντρωτική (τόσο οι δοσοληψίες των επιμέρους φορέων όσο και η κατάρτιση του ισολογισμού και του απολογισμού, διενεργούνται αποκλειστικά από τις υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών) και δεν εφαρμόζονται οι αρχές της αποκέντρωσης, υπευθυνότητας και συνεκτικότητας, δεν υπάρχει λογοδοσία και ευθύνη (νομική, θεσμική και ουσιαστική) για τα αποκεντρωμένα όργανα διοίκησης όσον αφορά την κανονικότητα και την ορθότητα της εκτέλεσης των δαπανών. Ειδικότερα, στον τομέα του ελέγχου των δαπανών θα πρέπει να υπάρξει τυποποίηση και ενσωμάτωση μεθόδων εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου στη βάση σύγχρονων ελεγκτικών μεθόδων (π.χ. δειγματοληπτικός έλεγχος βάσης κινδύνου), που θα εστιάζουν εκτός από τη διασφάλιση της νομιμότητας και κανονικότητας των δαπανών στην επίτευξη οικονομικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (π.χ. με θέσπιση ειδικών χρηματοοικονομικών ή άλλων δεικτών για τον δημόσιο τομέα). Επίσης, η θέσπιση ενός σύγχρονου πλαισίου δημοσιονομικής διαχείρισης και ελέγχου, στη βάση των αρχών της διαφάνειας, της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας θα μπορέσει να ευοδωθεί χωρίς τον συνδυασμό της δημοσιονομικής πειθαρχίας με την υψηλότερη απόδοση των δαπανών σε κάθε δομή εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών.

[726] Τσουκαντάς, Σ. (2005).

Τέλος, βασικό πρόβλημα αποτελεί η περιορισμένη, μέχρι σήμερα, αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. σε σχέση με την εσωτερική λειτουργία των υπηρεσιών και τις συναλλαγές τους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Παρά την ραγδαία πρόοδο της τεχνολογίας ακόμη και σήμερα η ενημέρωση και πληροφόρηση του πολίτη παραμένουν αναποτελεσματικές. Η καθιέρωση διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες είναι δαιδαλώδεις και χρονοβόρες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση[727] και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.

Τα προαναφερθέντα προβλήματα αντικατοπτρίζονται και στους διαθέσιμους διαρθρωτικούς δείκτες σύγκρισης της χώρας με το ευρωπαϊκό και το διεθνές περιβάλλον που αφορούν την ποιότητα της διακυβέρνησης, την έκταση της διαφθοράς και τη διοικητική επιβάρυνση των επιχειρήσεων. Ο Παγκόσμιος Δείκτης Διακυβέρνησης της *Παγκόσμιας Τράπεζας* μετρά έξι (6) διαστάσεις της ποιότητας διακυβέρνησης των χωρών:

α) *λαϊκή κυριαρχία και λογοδοσία*, μελετώντας διάφορες όψεις της πολιτικής διαδικασίας, όπως τα αστικά δικαιώματα και οι ελευθερίες, τα πολιτικά δικαιώματα και η ανεξαρτησία των μέσω ενημέρωσης,

β) *πολιτική σταθερότητα και απουσία της βίας*, χρησιμοποιώντας δείκτες που μετρούν αντιλήψεις για πιθανότητα αντισυνταγματικής εκτροπής, κοινωνική βία, τρομοκρατία,

γ) *κυβερνητική αποτελεσματικότητα*, χρησιμοποιώντας δείκτες που συλλαμβάνουν, ποιότητα παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, ποιότητα της γραφειοκρατίας, ικανότητα των δημόσιων υπαλλήλων, ανεξαρτησία δημόσιων υπηρεσιών από πολιτικές πιέσεις, αξιόπιστη δέσμευση των κυβερνήσεων στις ασκούμενες πολιτικές,

δ) *ποιότητα ρυθμιστικού πλαισίου και ρυθμιστικών παρεμβάσεων*, που περιλαμβάνει ελέγχους τιμών, ανεπαρκή τραπεζικό έλεγχο και εποπτεία, αντίληψη υπερβολικών περιοριστικών ρυθμίσεων στο εξαγωγικό εμπόριο και την επιχειρηματική δραστηριότητα,

ε) *κράτος δικαίου*, και

στ) έλεγχος της Διαφθοράς[728], χρησιμοποιώντας δείκτες που μετρούν την υπάρχουσα αντίληψη περί εγκληματικότητας, αποτελεσματικότητας και

[727] Η *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση* (e-government) αποτελεί τη συστηματική χρήση της πληροφορικής σε συνδυασμό με τις εφαρμογές των σχετικών σύγχρονων τεχνολογιών εντός του χώρου της Δημόσιας Διοίκησης ή του ευρύτερου χώρου της οργανωμένης Πολιτείας με βάση το θεσμικό πλαίσιο που καθορίζεται κάθε φορά. Επιπρόσθετα, μέρος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης αποτελούν όλες οι οργανωμένες με σύγχρονες μεθόδους παραγωγικές δραστηριότητες του οικονομικού συστήματός της που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις υπηρεσίες e-government της Δημόσιας Διοίκησης ή της Αυτοδιοίκησης (Λαδιάς, Χ. Απ. (2014), σελ. 89). Αναφορικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση βλ. επίσης Akman, B., Yazicib, A., Mishraa, A., and Arifoglu, A. (2005), Andersen, B.T. (2009), Angelopoulos, S., Kitsios F. and Moustakis, V. (2012), Basu, S. (2004), Carter, L. and Bélanger, F. (2005), Chen, N.Y., Chen, M.H., Huang, W. and Ching, H.R.K. (2006), Coursey, D. and Norris F.D. (2008), Ebrahim, Z. and Irani, Z. (2005), Grimsley, M. and Meehan, A. (2007), Hanzl, M. (2007), Hung, S.-Y., Chang, C.-M., and Yu, T.-J (2006), Kim, S., Kim, H. J. and Lee H. (2009). Kingston, R. (2007). Kumar, V., Mukerji, B., Butt, I. and Persaud, A. (2007), Schedler, K. and Summermatter, L. (2007), Schuppan, T. (2009), Verdegem, P., and Verleye, G. (2009), Welch, W.E., Hinnant, C.C. and Moon M. J. (2005), Yildiz, M. (2007).

[728] Βλ. Kaufmann, D., Kraay, A. and Mastruzzi, M. (2007).

προβλεψιμότητας των δικαστικών αποφάσεων, εκτελεστότητα των συμβάσεων, ασφάλειας και νομική προστασία των εμπράγματων και ενοχικών δικαιωμάτων, αλλά και δείκτης Ελέγχου Διαφθοράς μετρά την αντίληψη περί ύπαρξης διαφθοράς σε επίπεδο μικροδιαφθοράς και πολιτικής διαφθοράς.

Για την ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, περιλαμβανομένης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αναδεικνύονται δύο σημαντικές ανάγκες[729]:

α) *οριζόντιες*, που διατρέχουν το σύνολο της δημόσιας διοίκησης, περιλαμβανομένης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και αφορούν στη δημιουργία ενός ισχυρού επιτελικού κέντρου διακυβέρνησης με αποκεντρωμένες περιφερειακές υπηρεσίες, βελτιωμένες δομές και διαδικασίες που θα εφαρμόζονται από ενδυναμωμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, και

β) *επιμέρους τομεακές ανάγκες,* που αφορούν στην υποστήριξη μεταρρυθμίσεων εστιασμένων σε τομείς, όπως η φορολογική-δημοσιονομική μεταρρύθμιση, η δικαστική μεταρρύθμιση (βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των διαδικασιών της αστικής δικαιοσύνης), η υγεία (οργανωτική και λειτουργική αναμόρφωση του υγειονομικού χάρτη της χώρας) και η κοινωνική ασφάλιση (βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς ασφαλισμένους).

Συμπερασματικά, στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε εξέλιξη ένα σημαντικό έργο διοικητικής μεταρρύθμισης, το οποίο εν μέρει απορρέει από την ανάγκη υλοποίησης των βασικών μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας. Το έργο αυτό αποβλέπει στη θεραπεία των προαναφερθέντων χρόνιων προβλημάτων, όπως και στην παράλληλη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από τις εξελίξεις της εποχής. Στόχος είναι η μετακίνηση από τη γραφειοκρατία, τη δυσκαμψία και τον συγκεντρωτισμό σε ένα διοικητικό σύστημα που θα χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία και ευελιξία, που μέσα από τον δυναμικό εκσυγχρονισμό των δομών και των διοικητικών διαδικασιών, την αναβάθμιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων πολιτικών, καθώς και την ενίσχυση της ανοιχτής διοίκησης και την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ένα καλύτερο μέλλον σε όρους κοινωνικής ευημερίας των πολιτών. Η προσπάθεια για την αντιμετώπιση των προαναφερθέντων δυσχερειών αποτιμάται εξαιρετικά δύσκολη, επίπονη και συνεχής, με αποτελέσματα που, από τη φύση τους, δεν είναι άμεσα ορατά, αλλά ήδη καταγράφονται ορισμένα. Αυτό που έχει αρχίσει να φαίνεται ολοκάθαρα είναι οι καλές προθέσεις και η δημιουργία σημαντικών προϋποθέσεων για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα.

Ακολούθως καταγράφονται με συνοπτικό τρόπο ορισμένες από τις πιο χαρακτηριστικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των τελευταίων χρόνων για την αντιμετώπιση των παραπάνω φαινομένων που αποτελούν σοβαρό πλήγμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης:

[729] *Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020 (ημερομηνία δημοσίευσης: 23/5/2014,* διαθέσιμο το δικτυακό τόπο www.espa.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016. Το τελικό Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης (Σ.Ε.Σ.) έχει υπογραφεί μεταξύ της Ε.Ε. και της Ελλάδας και αφορά στη χρήση των διαρθρωτικών και επενδυτικών ταμείων για την ανάπτυξη και την απασχόληση κατά την περίοδο 2014-2020.

- *Ν. 4048/2012*[730], η ψήφιση αυτού του νόμου που προσδιόρισε το θεσμικό πλαίσιο για την καλή νομοθέτηση έθεσε ως στόχο τη βελτίωση των κανόνων παραγωγής του νομοθετικού έργου και, συνακολούθως, της ποιότητας των παραγομένων νομοθετικών ρυθμίσεων αποτελεί αξιόλογη προσπάθεια για την ανάσχεση της πολυνομίας και της κακονομίας, παραμένει όμως ανενεργός και, προσφάτως, σημαντικές διατάξεις του αναθεωρήθηκαν.
- *Ν. 3133/2003*[731], με την ψήφισή του πραγματώνεται συστηματικά, για πρώτη φορά στην ελληνική έννομη τάξη υπό το Σύνταγμα του 1975, ο θεσμός της νομοθετικής κωδικοποίησης, ως μέσο για την ανάσχεση της πολυνομίας. Ο θεσμός αυτός βρίσκει θεμέλιο στο άρθρο 76 παρ. 7 του Συντάγματος, με το οποίο και κατοχυρώνεται. Η αξιοποίησή του έχει καταστεί πλέον απολύτως αναγκαία, δεδομένου ότι η συγκέντρωση και συστηματική ταξινόμηση των συναφών κανόνων συμβάλλει αποφασιστικά στην κατοχύρωση των δικαιωμάτων του ατόμου-πολίτη, στη διευκόλυνση των διοικητικών οργάνων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, στην ευχερέστερη επικράτηση των αρχών της νομιμότητας και της ασφάλειας δικαίου και εντέλει στην εμπέδωση της αρχής του κράτους δικαίου. Παρ' όλα αυτά ο νόμος αυτός έχει ελάχιστα αξιοποιηθεί, ενώ Οι υφιστάμενες κωδικοποιήσεις δεν μπορούν να ισοσταθμίσουν τη βλάβη που προκαλεί στο κράτος δικαίου η πολυνομία και η κακονομία.

Όσον αφορά το ζήτημα της πολυνομίας του ελληνικού κράτους δικαίου αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι το έλλειμμα εφαρμογής των ρυθμίσεων. Μάλιστα, η εφαρμογή των νόμων θα μπορούσε να αποτελέσει τμήμα της πολιτικής καλής νομοθέτησης, αφού ο ex post έλεγχος εφαρμογής τους θα μπορούσε να δώσει συγκεκριμένες πληροφορίες για τις εστίες της ανομίας.

- *Ν. 3230/2004*[732], με τις διατάξεις του νόμου αυτού, άρθρα 1-4, καθιερώθηκε στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού το σύστημα *Διοίκησης 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[733]. Ως *Διοίκηση μέσω Στόχων* ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού

[730] Ν. 4048/2012 (ΦΕΚ 34/τ. Α΄/23.02.2012) «*Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης*».
[731] Ν. 3133/2003 (ΦΕΚ τ. Α΄/85/11.04.2013) *«Κεντρική Επιτροπή Κωδικοποίησης»*. Οι διατάξεις των παρ. 2 και 3 του άρθρου 1 του Ν. 3133/2003 «Κεντρική Επιτροπή Κωδικοποίησης» (Α΄ 85), όπως αντικαταστάθηκαν με τις παρ. 1 και 2 του άρθρου 25 του Ν. 3448/2006 *«Για την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα και η ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης»* (Α΄ 57).
[732] Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/ τ. Α΄/11.2.2004.) *«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»*. Βλ. σχετικές διευκρινίσεις για την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων του νόμου με τις εγκυκλίους: «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους (ν. 3230/2004) - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας (Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005 ΕΣΔΔΑ), «Εφαρμογή στοχοθεσίας για το έτος 2010, σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης για το έτος 2009» (Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.3.1/18-02/2010 ΕΣΔΔΑ), «Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας» (Ν.3230/2004) (ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860/8-03-2013, ΑΔΑ: ΒΕΔΘΧ-ΙΩΟ). Επίσης, αναφορικά με το Ν. 3230/2004 και την εισαγωγή της διοίκησης με στόχους στην ελληνική έννομη τάξη, καθώς και τις σύγχρονες πρακτικές του μάνατζμεντ και την ένταξή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση βλ. Μπαμπαλιούτας, Λ. (2004).
[733] Βλ. αρθ. 1, Ν. 3230/2004.

σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο[734]. Οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων καθώς και οι υπάλληλοι δεσμεύονται με το νόμο αυτό σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων. Η Διοίκηση μέσω Στόχων βασίζεται στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας υπηρεσίας. Συνίσταται στον προσδιορισμό σαφώς καθορισμένων επιδιώξεων/επιδόσεων στα κορυφαία ιεραρχικά κλιμάκια κάθε υπηρεσίας για να επιμεριστούν, στη συνέχεια υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Γι' αυτό συνηθίζουμε να λέμε ότι οι στόχοι καθορίζονται «εκ των άνω» και υλοποιούνται με αντίστροφη φορά.

Παρά την ψήφιση αυτού του νόμου που ουσιαστικά αφήνει στη διακριτική ευχέρεια των υπηρεσιών να θέτουν στόχους και να αξιολογούν τα αποτελέσματα των δράσεών τους, στην ελληνική δημόσια συνεχίζει να ελλείπει η σύνδεση των αρμοδιοτήτων με συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η ανασυγκρότηση των υφιστάμενων αρμοδιοτήτων, η εκκαθάρισή τους και η μεταφορά τους στα οικεία επίπεδα διοίκησης αποτελεί βασική προτεραιότητα. Σημαντικό είναι να ολοκληρωθεί η ημιτελής μεταφορά αρμοδιοτήτων του *«Καλλικράτη»* προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση, αλλά και πλήθος υποστηρικτικών εργασιών να εκχωρηθεί στον ιδιωτικό τομέα, πρακτική που θα οδηγήσει σε καλύτερο συντονισμό και αποσυμφόρηση του δημοσίου τομέα, ενώ παράλληλα θα τονώσει την ιδιωτική απασχόληση. Επίσης, οφείλει να επανεξετάσει τις πολυάριθμες ελεγκτικές αρμοδιότητες που έχουν δοθεί σε πλήθος ελεγκτικών σωμάτων τις τελευταίες δεκαετίες, με στόχο τον έλεγχο της διαφθοράς-διαπλοκής, αλλά και να προχωρήσει στη συγχώνευση των δομών ελέγχου της νομιμότητας της διοικητικής δράσης σε μία και να επανεξετάσει την καταστροφική πρακτική της διάχυσης του ελέγχου (πειθαρχικού και νομιμότητας) σε κάθε υπουργείο, νομικό πρόσωπο και φορέα.

- Πλήθος νόμων, διαταγμάτων και εγκυκλίων των τελευταίων χρόνων αποσκοπούν στην ελάττωση της γραφειοκρατίας (από-γραφειοκρατικοποίηση) και την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών[735] (ενδεικτικά αναφέρουμε τους εξής: Ν. 1943/91[736], Ν. 1947/1991[737], Ν 2000/1991[738], ΔΙΑΔΠ/Α1/3143/2002[739], Ν.4179/2013[740], ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.2/1506/2013[741],

[734] Βλ. αρθ. 1 §1, Ν. 3230/2004. Αναφορικά με τη Διοίκηση μέσω Στόχων (διοίκηση δια αντικειμενικών στόχων – management by objectives) και τη φιλοσοφία της η οποία διέπεται από την αρχή της συμμετοχικότητας και από το σεβασμό στη διαφορετική άποψη βλ. Κέφης, Β.Ν. (2005), σ.σ. 86-89.

[735] Βλ. Παπαδημητρόπουλος, Δ. (2003), περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, σ.σ 5-32.

[736] Τις διατάξεις της παραγράφου 4 του άρθρου 5 του Ν. 1943/91 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/ 11.4.1991) *«Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»*.

[737] Ν 1947/1991 (ΦΕΚ 70/τ. Α΄/14.5.1991) *«Απλούστευση φορολογικών διαδικασιών και άλλες ρυθμίσεις»*.

[738] Ν 2000/1991(ΦΕΚ 206/τ. Α΄/24.12.1991) *«Για την αποκρατικοποίηση, απλούστευση των διαδικασιών εκκαθάρισης, ενισχύσεως των κανόνων ανταγωνισμού και άλλες διατάξεις»*.

[739] ΔΙΑΔΠ/Α1/3143/2002 (ΦΕΚ 193/τ. Β΄/14.2.2002) *«Απλούστευση διαδικασιών και συντόμευση χρόνου διεκπεραίωσης διοικητικών υποθέσεων αρμοδιότητας Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας»*.

[740] Ν.4179/2013 (ΦΕΚ 177/τ. Α΄/7.8.2013) *«Απλούστευση διαδικασιών για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στον τουρισμό, αναδιάρθρωση του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού και λοιπές διατάξεις»*.

Κ.Υ.Α. 26640/2298/2014[742], Ν 4262/2014[743]). Τα προγράμματα απλούστευσης δεν αποδίδουν όσο θα έπρεπε, ενώ σημαντικά βήματα έγιναν με την εφαρμογή υπηρεσιών μιας στάσης εντός των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)[744].

- Επίσης, σε πλήρη εξέλιξη βρίσκεται το πρόγραμμα συνεργασίας με τον Ο.Ο.Σ.Α. για την άρση των διοικητικών βαρών σε δεκατρείς (13) τομείς της οικονομίας. Στόχος είναι η χαρτογράφηση της νομοθεσίας, με τελικό στόχο τη μείωση κατά 25% των διοικητικών βαρών που λειτουργούν ανασταλτικά για την επιχειρηματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη και ενισχύουν τα φαινόμενα διαφθοράς. Το πρόγραμμα *«Μειώσεις και Απλουστεύσεις»*, σύμφωνα με την *«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014–2016»*, φιλοδοξεί να αποτελεί πλέον σταθερό προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης και όχι εφάπαξ διαδικασία[745].

- Πλήθος νομοθετημάτων για την προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με στόχο την τυποποίηση εγγράφων και διαδικασιών, χωρίς όμως να έχουν αποδώσει σε σημαντικό βαθμό περιορίζοντας τη γραφειοκρατία. Αναφέρουμε χαρακτηριστικά την ψήφιση του Ν. 3979/2011[746], που αποσκοπεί στην αναγνώριση του δικαιώματος των φυσικών προσώπων και των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημόσιου τομέα με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) και η ρύθμιση της χρήσης των Τ.Π.Ε. από τους φορείς του δημόσιου τομέα εντός του πλαισίου και για τις ανάγκες της λειτουργίας τους και την υποστήριξη της άσκησης των αρμοδιοτήτων και συναλλαγών τους (άρθρο 1 Ν3979/2011). Επίσης, αναφέρουμε το Ν. 4098/2012[747] που αφορά στην κύρωση Μνημονίου Κατανόησης μεταξύ του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων και Επικοινωνιών της Δημοκρατίας της Εσθονίας για τη συνεργασία όσον αφορά τρόπους καταπολέμησης της

---

[741] ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.2/1506/2013 *«Απλούστευση και Προτυποποίηση των διοικητικών διαδικασιών ίδρυσης και λειτουργίας α) Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών (Κατηγορίας ΙΙΙ Υγειονομικής Διάταξης) και β) Καταστήματος Παροχής Υπηρεσιών Υγειονομικού ενδιαφέροντος -Σύστημα Γνωστοποίησης»* (ΑΔΑ ΒΙΨ9Χ-ΦΝΜ/20-1-2014).

[742] Κ.Υ.Α. 26640/2298/2014 (ΦΕΚ 1302/τ. Β΄/23.4.2014) *«Απλούστευση και ένταξη διαδικασιών αρμοδιότητας των τομέων μεταφορών και επικοινωνιών του Υπουργείου Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων στο σύστημα των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης (Ε.Κ.Ε.)»*.

[743] Ν 4262/2014 (ΦΕΚ 114/τ. Α΄/10.5.2014) *«Απλούστευση της αδειοδότησης για την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας και άλλες διατάξεις»*.

[744] Βλ. σχετικά αριθμ. ΔΟΛΚΕΠ/Φ15/19/οικ.14290/2014 (ΦΕΚ 1580/τ. Β΄/4.6.2014) *«Καθορισμός της διοικητικής διαδικασίας υποβολής αίτησης για έκδοση ηλεκτρονικού παραβόλου (e-παράβολο) και έκδοση κωδικού πληρωμής του, η οποία διεκπεραιώνεται μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)»* και επίσης αριθμ. ΔΟΛΚΕΠ/ ΦΙ5/6/οικ/26-2-2014 (ΦΕΚ 486/τ. Β΄/26.2.2014) *«Καθορισμός της διοικητικής διαδικασίας ηλεκτρονικής υποβολής αίτησης για έκδοση φορολογικής ενημερότητας μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)»*.

[745] Βλ. Σχέδιο νόμου ΥΠΔΜ (8-7-2014) «Μείωση των διοικητικών βαρών σε 13 επιλεγμένους τομείς της οικονομίας», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/19129, τελευταία πρόσβαση στις 23/5/2015.

[746] Ν. 3979/2011 «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 138/16-06-2011).

[747] Ν. 4098/2012 (ΦΕΚ 249/τ. Α'/20.12.2012) *«Κύρωση του Μνημονίου Κατανόησης μεταξύ του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας και του Υπουργείου Οικονομικών Υποθέσεων και Επικοινωνιών της Δημοκρατίας της Εσθονίας για τη συνεργασία όσον αφορά τρόπους καταπολέμησης της διαφθοράς και της γραφειοκρατίας μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και άλλες διατάξεις»*.

διαφθοράς και της γραφειοκρατίας μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

- Στα πλαίσια της προσπάθειας για περιορισμό του διοικητικού πληθωρισμού και την δημιουργία ενός διοικητικού συστήματος μικρότερου, πιο ευέλικτου και αποτελεσματικού στη δράση του, έγινα σημαντικές προσπάθειες, όπως για παράδειγμα η έκδοση «*Οδηγού για το Σχεδιασμό Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας»* από το ΥΠΔΜΔ το έτος 2013[748]. Ο σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας (job description) αναδεικνύεται με αυτόν τον τρόπο σε σημαντική συνιστώσα του νέου μοντέλου διοικητικής οργάνωσης. Ως στόχοι αυτού του σχεδιασμού τέθηκαν: α) με τη σύνταξη των εντύπων περιγραφής θέσεων εργασίας σε κάθε δημόσια υπηρεσία, κάθε υπάλληλος θα γνωρίζει τα προσόντα που πρέπει να έχει, τα καθήκοντά του και τις απαιτήσεις που απορρέουν από τη θέση την οποία κατέχει και β) τα περιγράμματα θέσεων εργασίας θα επιφέρουν πολλαπλές ωφέλειες στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στα παραγόμενα αποτελέσματα και στη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας. Σε πρακτικό επίπεδο, η έκδοση αυτού του οδηγού ελάχιστα βοήθησε στην απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών. Προκειμένου να επιταχυνθεί η διαδικασία υλοποίησης και να γίνει κατά τρόπο ορθολογικό και ομοιόμορφο, εκδόθηκε ο Οδηγός ο οποίος παρέχει κατευθύνσεις και παραδείγματα για την κατάρτιση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Παρά το γεγονός ότι ο σχεδιασμός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας είναι μια ρηξικέλευθη πρακτική για τα ελληνικά δεδομένα, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι κάθε καινοτομία συνεπάγεται αλλαγή της υπάρχουσας νοοτροπίας και στοχεύει στην εμπέδωση μιας διαφορετικής διοικητικής κουλτούρας προσανατολισμένη στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα, με επίκεντρο το κράτος και τον πολίτη. Ο Οδηγός στοχεύει στον προσδιορισμό των θέσεων και των καθηκόντων που αντιστοιχούν σε αυτές, ώστε να καθίσταται δυνατή η ορθολογική τους στελέχωση.
- Επίσης, σημαντική προσπάθεια για τη διάκριση και εκκαθάριση των αρμοδιοτήτων με στόχο την ανασυγκρότηση των δομών αποτέλεσε η ψήφιση του *Ν. 4250/2014*[749], ο οποίος προβλέπει πλήθος διοικητικών απλουστεύσεων-καταργήσεων και συγχωνεύσεων Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα. Τα αποτελέσματα αυτής της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας αναμένεται να διαφανούν στο μέλλον, ενώ για τον εξορθολογισμό των οργανωτικών δομών σημαντικός είναι ο περιορισμός των αρμοδιοτήτων των υπουργείων στις επιτελικές, εκχωρώντας τις μεν υποστηρικτικές στον ιδιωτικό τομέα, τις δε εκτελεστικές στα άλλα επίπεδα διοίκησης.
- Με το *Ν. 4109/2013*[750] υλοποιείται η συγχώνευση και η κατάργηση μιας σειράς οργανισμών και φορέων του δημοσίου τομέα, στενού και ευρύτερου, ιδρύεται η *Γενική Γραμματεία Συντονισμού* (Γ.Γ.Σ.) στον Πρωθυπουργό ως πάγια επιτελική

[748] Διαθέσιμος στο δικτυακό τόπο www.ydmed.gov.gr/wpcontent/uploads/min/OdigosGia TaPerigra mmata TheseonErgasias.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 23/05/2015.

[749] 4250/2014 (ΦΕΚ 74/Α τ. Α΄/26.03.2014) *«Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄ 161) και λοιπές ρυθμίσεις»*.

[750] Ν. 4109/2013 (ΦΕΚ 16/τ. Α΄/23.01.2013) *«Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα − Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις»*.

δομή και εντέλλονται τα υπουργεία να εκπονήσουν «Σχέδια Δράσης» (άρθρο 15 Ν. 4109/2013), στα οποία θα εμφαίνονται οι ενέργειες εφαρμογής των πολιτικών, ο ρυθμιστικός προγραμματισμός που η κάθε μονάδα απαιτεί και η συσχέτισή τους με τον προϋπολογισμό. Επιπλέον με τα άρθρα 15-16 Ν. 4109/2013 προσδιορίζεται η διάρθρωση της Γ.Γ.Σ. και οι αρμοδιότητές της, σηματοδοτώντας την εισαγωγή καινοτόμων διαδικασιών για το συντονισμό και την παρακολούθηση του κυβερνητικού έργου, αναλαμβάνοντας το έργο σύνταξης του συνολικού ετήσιου σχεδίου κυβερνητικού έργου, για τον εντοπισμό επικαλύψεων, ασυμβατοτήτων και εστίες διαφορών[751].

Σήμερα, στην πράξη η επιχειρούμενη αναδιοργάνωση των δομών δεν απέδωσε σημαντικά ως προς τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, την αύξηση του συντονισμού του κυβερνητικού και διοικητικού έργου και την εξάλειψη των πελατειακών σχέσεων. Απολύτως κρίσιμο είναι να υπάρξει ευθυγράμμιση της μεθοδολογίας και των διοικητικών πρακτικών μεταξύ, τουλάχιστον, των υπουργείων, καθώς και η λήψη μέτρων για την περιστολή του υπερτροφικού πολιτικού τμήματος της διοικήσεως.

- Αναφορικά με την ανορθολογική διαχείριση των κτιριακών και ψηφιακών υποδομών που χαρακτηρίζει την ελληνική δημόσια διοίκηση τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες βελτίωσης της παρατηρούμενης υφιστάμενης κατάστασης, όπως η σύσταση της «*Υπηρεσίας Ανάπτυξης Πληροφορικής*»[752] και της «*Κοινωνίας της Πληροφορίας ΑΕ*»[753]. Παρά τις

[751] Οι διαδικασίες συντονισμού των κυβερνητικών υπηρεσιών από τη Γ.Γ.Σ., που ορίζονται στις 260 σελίδες του σχετικού εγχειριδίου, εντάσσονται σε τέσσερεις τομείς (σχεδιασμός, παρακολούθηση, συντονισμός και επίλυση διαφορών), ενώ θα παρέχονται στα υπουργεία και υποστηρικτικές υπηρεσίες. Αναλυτικά: α) σχεδιασμός -κάθε υπουργείο καταρτίζει ετήσιο σχέδιο δράσης, το οποίο υποβάλλει στη Γ.Γ.Σ.. Το σχέδιο αποτυπώνει τις προτεραιότητες, τους στόχους του νομοθετικού έργου, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, του δείκτες απόδοσης, τον προϋπολογισμό και τις σχετικές δράσεις, β) συντονισμός - η Γ.Γ.Σ. συντάσσει το συνολικό ετήσιο σχέδιο κυβερνητικού έργου, εντοπίζοντας επικαλύψεις, ασυμβατότητες και εστίες διαφορών, γ) παρακολούθηση - για τη διασφάλιση της συνεπούς συνεργασίας με τα υπουργεία, η Γ.Γ.Σ. εισάγει πρότυπα, διαδικασίες, πρωτόκολλα και εφαρμογές που διευκολύνουν τη διυπουργική συνεργασία και μεριμνά για τη σταδιακή υιοθέτηση δεικτών απόδοσης σε όλα τα κλιμάκια της κυβέρνησης. Δ) επίλυση διαφορών - σε περιπτώσεις διαφορών που δεν είναι δυνατόν να επιλυθούν σε υπηρεσιακό επίπεδο, η Γ.Γ.Σ. συγκαλεί διυπουργικές συσκέψεις, με τη συμμετοχή και υπηρεσιακών παραγόντων, για την επίλυση των διαφορών. Οι αποφάσεις που θα λαμβάνονται σε αυτές τις συσκέψεις θωρακίζονται θεσμικά από το νόμο και αποτελούν υποχρέωση της διοίκησης. Η αποστολή της Γ.Γ.Σ., ανταποκρίνεται στην πιεστική ανάγκη μεταρρύθμισης της λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού, τόσο σε κυβερνητικό όσο και σε υπηρεσιακό επίπεδο, και θα περιλαμβάνει την καθιέρωση στη δημόσια διοίκηση μιας προσέγγισης που εστιάζει στο αποτέλεσμα, μέσω και της διαρκούς εκπαίδευσης των διευθυντικών στελεχών (βλ. άρθρο 15, Ν. 4109/2013 *«Αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Συντονισμού − Άρση διαφωνιών»*).

[752] Σύσταση ΥΑΠ με το Π.Δ. 40/1985 (ΦΕΚ 15/τ. Α΄/11.02.1985). Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης (τομέας Δημόσιας Διοίκησης) συνίσταται Υπηρεσία Ανάπτυξη Πληροφορικής. Ως σκοπός της ορίζεται η εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής για την ανάπτυξη της πληροφορικής και της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών στο δημόσιο τομέα, όπως αυτός ορίζεται στην παραγρ. 6 του άρθρου 1 του Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65/Α/31-5-1982), καθώς και η κατάρτιση αντίστοιχων προγραμμάτων και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των φορέων του δημοσίου τομέα. Όσον αφορά το θεσμικό πλαίσιο βλ. Οργανισμός Υπηρ. ΥΠ.Π.Κ. (Π.Δ. 320/88 - Φ.Ε.Κ. 149/τ. Α΄/05.07.1988), Τροποποίηση Οργαν. Υπηρ. ΥΠ.Π.Κ., (Π.Δ. 64/90 - Φ.Ε.Κ. 30/τ. Α΄/13.03.1990), Τροποποίηση Οργαν. Υπηρ. ΥΠ.Π.Κ. (Π.Δ. 57/92 - Φ.Ε.Κ. 25/τ. Α΄/21.02.1992), Αρμοδιότητες ΥΑΠ (Αρχή Πιστοποίησης) Ν. 3536/2007, Άρθρο 25 - Φ.Ε.Κ. 42/Α/23.02.2007.

[753] Όραμα της Εταιρείας αποτελεί "Η ανάδειξη της ΚτΠ Α.Ε. ως ο πλέον αξιόπιστος και αποτελεσματικός συνεργάτης Φορέων του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα που θα τους οδηγήσει προς την Κοινωνία της Πληροφορίας". Όσον αφορά στο θεσμικό πλαίσιο της αναφέρουμε χαρακτηριστικά του νόμους: α) Ν. 2860/2000 (αρθ. 24, ΦΕΚ 251/τ. Α΄/14.11.2000) *«Διαχείριση, παρακολούθηση και έλεγχος*

προσπάθειες και την πρόσφατη υπουργική απόφαση[754] για κατάρτιση «*Μητρώου Ψηφιακής Υποδομής*» των δημοσίων φορέων (υλοποιείται μέσω της εφαρμογής e-Inventory)[755], η έλλειψη στρατηγικού σχεδίου και συχνά εξειδικευμένου προσωπικού οδηγεί σε διόγκωση και όχι επίλυση των προβλημάτων.

- Όσον αφορά τα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που πηγάζουν από την *αναποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού*, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολλές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για την εξασφάλιση του επαγγελματισμού (αξιολόγηση, περιγράμματα θέσεων) και τη δημιουργία κλίματος άμιλλας (μέσω ανάδειξης καλών πρακτικών) σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης και στάδια δημοσίων πολιτικών. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε το νέο «Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων» (Ν.3528/2007)[756], το Πειθαρχικό Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν. 4057/2012)[757], ο σχεδιασμός των περιγραμμάτων εργασίας, που προαναφερθήκαμε, και η

του κοινοτικού πλαισίου στήριξης και άλλες διατάξεις» (όπως τροποποιήθηκε με τον Ν.3614/2007 και ισχύει), β) Ν. 3614/2007 (ΦΕΚ 267/τ. Α΄/03.12.2007) *«Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013»* (όπως τροποποιήθηκε με τους Ν. 3752/2009 και Ν.3840/2010 και ισχύει), γ) Ν. 3752/2009 (ΦΕΚ 40/τ. Α΄/04.03.2009) «*Τροποποιήσεις επενδυτικών νόμων και άλλες διατάξεις»*, δ) Ν. 3840/2010 (ΦΕΚ 53/τ. Α΄/31-03-2010) «*Αποκέντρωση, απλοποίηση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007−2013 και άλλες διατάξεις»*.
"Αποκέντρωση, απλοποίηση και ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007- 2013 και άλλες διατάξεις". Περαιτέρω στοιχεία διαθέσιμα στο δικτυακό τόπο http://www.ktpae.gr, τελευταία πρόσβαση στις 22/07/2015.

[754] Υπουργική απόφαση Υπουργών Εξωτερικών, Οικονομικών, Παιδείας και Θρησκευμάτων αριθμ. Φ.821/1293Σ/102354/Ζ1 ΦΕΚ 1860/τ. Β΄/8.07.2014) *«Συνέχιση λειτουργίας Συντονιστικών Γραφείων Εξωτερικού, υπό τη μορφή "Γραφείων Συνδέσμων". Μητρώο Ψηφιακής Υποδομής των δημοσίων φορέων»*.

[755] Το *Μητρώο Ψηφιακής Υποδομής* των δημοσίων φορέων υλοποιείται μέσω της εφαρμογής e-Inventory. Σκοπός της εφαρμογής είναι η τήρηση ηλεκτρονικού Μητρώου Ψηφιακής Υποδομής των δημοσίων φορέων, το οποίο περιλαμβάνει σύμφωνα με το άρθρο 19 παρ. 2 του ν. 3979/2011 (Α΄ 138), την ψηφιακή υποδομή που χρησιμοποιούν ή τηρούν οι φορείς. Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.yap.gov.gr/, τελευταία πρόσβαση στις 23/05/2016.

[756] Βλ. Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/09.02.2007) *«Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»*, Ν. 3839/2010 (ΦΕΚ 51/τ. Α΄/29.03.2010) *«Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια»* και *«Οδηγός Καλής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων»*, στον οποίο περιλαμβάνονται οι βασικοί κανόνες για την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Η έντυπη έκδοση του «Οδηγού» παρουσιάστηκε σε κοινή συνέντευξη τύπου από τον υφυπουργό Εσωτερικών κ. Απόστολο Ανδρεουλάκο και τον τότε Συνήγορο του Πολίτη κ. Γιώργο Καμίνη στις 28/7/2005 (εκπονήθηκε από ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.- Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε συνεργασάι με την Ανεξάρτητη Αρχή «Συνήγορος του Πολίτη», διαθέσιμος στο δικτυακό τόπο http://www.et.gr/images/stories/ eidika_themata/odigos_kalis_ symperiforas.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 25/7/2015.

[757] Με τις ρυθμίσεις του νόμου εισάγονται καινοτομίες, όπως α) ο σαφής προσδιορισμός των πειθαρχικών παραπτωμάτων, ούτως ώστε ο δημόσιος υπάλληλος να γνωρίζει εκ των προτέρων το νομικό πλαίσιο και να αποφεύγει πράξεις ή παραλείψεις πειθαρχικά αποδοκιμαστέες ενώ αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερη αυστηρότητα τα παραπτώματα με οικονομικό αντικείμενο, β) η αναμόρφωση των πειθαρχικών ποινών με τη θέσπιση αυστηρότερων, την εισαγωγή νέων καθώς και την κλιμάκωση των προβλεπόμενων και γ) η αναμόρφωση των πειθαρχικών συμβουλίων, α οποία είναι πλέον όργανα διαφορετικά από τα υπηρεσιακά συμβούλια και έχουν ως αποκλειστική αρμοδιότητα την εξέταση των πειθαρχικών υποθέσεων. Προκειμένου δε να διασφαλίζονται οι αρχές της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας συμμετέχουν σε αυτά, κατά κύριο λόγο, δικαστικοί λειτουργοί. Βλ. Ν. 4057/2012 (ΦΕΚ 54/τ. Α΄/14.03.2012) «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου».

αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού (Ν. 4250/2014)[758]. Είναι ακόμη πολύ νωρίς για να δούμε αποτελέσματα αυτών των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών δεδομένου ότι ουσιαστικά οι νέοι νόμοι δεν έχουν αρχίσει ακόμη να εφαρμόζονται συστηματικά. Το ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού στο ελληνικό δημόσιο θα αναλυθεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

- Τα υψηλά δημοσιονομικά ελλείμματα και η εκτίναξη του κρατικού χρέους σε μια σειρά από χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο καταδεικνύει, μεταξύ άλλων, τη σημασία της υψηλής ποιότητας δημοσιονομικής πληροφόρησης η οποία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση του δημοσίου τομέα. Η ανάγκη να παραχθούν και να αναλυθούν περισσότερο τα λογιστικά στοιχεία σε εθνικό επίπεδο είναι επείγουσα και επιτακτική, δεδομένου ότι, σε συγκεντρωτικό επίπεδο, το έλλειμμα και ο δανεισμός του δημόσιου τομέα καθορίζονται από τη σταθεροποίηση των ετήσιων δημόσιων λογαριασμών. Η υιοθέτηση των *Διεθνών Λογιστικών Προτύπων για το Δημόσιο Τομέα* (International Public Sector Accounting Standards – IPSAS), τα οποία στηρίζονται κυρίως στη δεδουλευμένη βάση, ξεχωρίζει ως το σημαντικότερο βήμα προόδου και εξέλιξης στη δημοσιονομική λογιστική[759]. Η υιοθέτηση αυτή θα εξασφαλίσει σημαντικές οικονομίες κλίμακας, διαφάνεια και βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας, θα ενισχύσει τη διαφάνεια και την αξιοπιστία των δημοσίων οικονομικών, με παράλληλη συμβολή στην παγκόσμια ανάπτυξη και ευημερία μέσω της σύγκλισης και εναρμόνισης των δημόσιων συστημάτων λογιστικής στις διάφορες χώρες και οργανισμούς. Προς αυτήν την κατεύθυνση, με το άρθρο 11 του *Ν. 3697/2008* «Ενίσχυση της διαφάνειας του Κρατικού Προϋπολογισμού, έλεγχος των δημοσίων δαπανών, μέτρα φορολογικής δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις», οι δημόσιες μονάδες υγείας συντάσσουν υποχρεωτικά ετήσιες οικονομικές καταστάσεις με βάση τις λογιστικές αρχές και τους κανόνες, που προδιαγράφονται από τα Δ*ιεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς*, προσαρμοσμένα κατάλληλα για το δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω είναι ξεκάθαρο ότι οι ελληνικές κυβερνήσεις των τελευταίων χρόνων έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη να αλλάξει η υφιστάμενη κατάσταση στον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα σοβαρά προβλήματα που τον χαρακτηρίζουν. Αυτή η πρόθεση εκσυγχρονισμού *«του σαθρού, του υπολειτουργούντος (ή, σε πολλούς τομείς, μη λειτουργούντος) κρατικού μηχανισμού»*[760] αποτυπώνεται στην πληθώρα

[758] Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74/τ. Α΄/26.3.2014) «*Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄ 161) και λοιπές ρυθμίσεις»*. Στη βάση του νέου νόμου το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης εξέδωσε εγκύκλιο που ορίζει τις διαδικασίες αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων (αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501, 8326/7-04-2014).

[759] Βασικό χαρακτηριστικό της λογιστικής δεδουλευμένης βάσης είναι ότι εξασφαλίζει την πλήρη καταγραφή των συναλλαγών, κατά τη στιγμή πραγματοποίησής τους, ανεξάρτητα του χρόνου υλοποίησης των συναφών ταμειακών ροών. Αντίθετα, στη λογιστική ταμειακής βάσης οι συναλλαγές αποτυπώνονται λογιστικά μόνον όταν πληρώνονται ή λαμβάνονται μετρητά. Αν και οι περισσότεροι διεθνείς οργανισμοί ενθαρρύνουν τη χρήση της λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση από κυβερνήσεις και δημόσιους φορείς, το εύρος εφαρμογής αυτής ποικίλει από χώρα σε χώρα. Για περαιτέρω στοιχεία βλ. www.minfin.gr/budget, τελευταία πρόσβαση στις 25/05/2016.

[760] Φλωράτος, Χ.Α. (2005), σελ. 122.

μικρο-μεταρρυθμίσεων σε διαφόρους τομείς, όπως εν συντομία προαναφέρθηκαν. Η διαρκής όμως ζήτηση για μεταρρυθμίσεις οδηγεί σε πληθωρικούς νόμους οι οποίοι είτε δεν εφαρμόζονται, είτε ελάχιστα αλλάζουν τα πράγματα. Ουσιαστικά, οδηγούμαστε σε μια μεταρρυθμιστική υπερδοσολογία, η οποία είναι αμφίβολο αν μπορεί να θεραπεύσει τις ασθένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μιας διοίκησης που παρά τις προσπάθειες και τις αγαθές προθέσεις παραμένει σε κάποιο βαθμό γραφειοκρατική, πελατειακή και αναποτελεσματική. Κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια να περιοριστεί ο νομικός φορμαλισμός και η ενδημική διαφθορά, να υιοθετηθούν σύγχρονες μέθοδοι και συστήματα μάνατζμεντ, να οργανωθούν αποτελεσματικά οι δομές και να συντονιστούν οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες, να αξιοποιηθούν ανθρώπινο δυναμικό και κρίσιμοι πόροι προσκρούει στο πελατειακό πολιτικό σύστημα που κατορθώνει να αναπαράγεται εδώ και δεκαετίες.

Ως εκ τούτου εγείρεται το ερώτημα: *«Τί είναι εκείνο που προϋποθέτει μια μεταρρυθμιστική προσπάθεια για να κριθεί επιτυχημένη εκ των αποτελεσμάτων της, όσον αφορά στην επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων της;»*. Αναμφισβήτητα, απαιτούνται *«τολμηρές πρωτοβουλίες, που θα σημάνουν τομές και ρίξεις, προς όλες τις κατευθύνσεις και σε διάφορα επίπεδα. Είναι αυτονόητο, αλλά πρέπει να επισημανθεί, πρώτα και πάνω από όλα – ότι η αλλαγή – απαιτεί εγκατάλειψη των μέχρι σήμερα χρησιμοποιούμενων πρακτικών. Καταρχάς ο ηγέτης να πείθει για την αξιοπιστία του και την αποφασιστικότητά του. Να έχει όραμα, να εμπνέει, να κατευθύνει να ενθαρρύνει και κυρίως να ελέγχει... τους ελεγκτές και τους υπεύθυνους»*[761].

Συνεπώς, η διοικητική μεταρρύθμιση, η ανάγκη για συνεχή διοικητικό εκσυγχρονισμό στη βάση της άσκησης δημοσίου μάνατζμεντ, δεν αποτελεί μια απλή υπόθεση. Απαιτεί την ύπαρξη ενός μεγαλόπνοου οράματος, αλλά και ισχυρή πολιτική βούληση και ευρύτερη κοινωνική συναίνεση με τους πολίτες να στηρίζουν τα μεγαλόπνοα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα[762]. Επίσης, η διοικητική μεταρρύθμιση χρειάζεται συστηματικό και επίπονο σχεδιασμό βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου, ενώ θα παραμένει πρωτίστως ένα εθνικό ζήτημα, παρά τη διεθνοποίηση των εισροών, της τεχνολογίας και των ιδεών[763]. Η πολιτική βούληση και η κοινωνική συναίνεση αποτελούν δύο από τους κυριότερους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλον στην επιτυχία των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων και η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις μεταρρυθμίσεις ενισχύεται μόνον όταν η πολιτική παράγει αποτελέσματα που συμβάλλουν στην κοινωνική ευημερία και είναι τόσο αποτελεσματικά όσο και δημοκρατικά[764]. Μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις θα μπορέσουν να υιοθετηθούν μεταρρυθμιστικά μέτρα και θα υλοποιηθούν ώστε ο εκσυγχρονισμός του κράτους μέσα από την καθιέρωση δεικτών αποδοτικότητας και

[761] Φλωράτος, Χ.Α. (2005), σελ. 122.
[762] Olsen J.P. and Peters, B.G. (eds) (1996), Newman, J. (2001, p. 27.).
[763] König, K. (1997), Rohr, J.A. (2002).
[764] Η εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δίκαιη και αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών θεσμών. Επιδρά στη συμπεριφορά των υπαλλήλων, των πολιτών και των επιχειρήσεων και βοηθάει τις κυβερνήσεις να εφαρμόσουν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις με μακροπρόθεσμα οφέλη. Επίσης, συμβάλλει στη βελτίωση της συμμόρφωσης στους κανόνες, μειώνοντας παράλληλα το κόστος επιβολής. Προωθεί την εμπιστοσύνη στην οικονομία, διευκολύνοντας τις οικονομικές αποφάσεις και αναδεικνύεται ως αποφασιστικός παράγοντας σε περιόδους κρίσης για την επιβίωση ενός κράτους και την επανάκτηση της σταθερότητας. Βλ. σχετικά Algan, Y. and Cahuc, P. (2010), P.K. (2007), Chanley, V., Rudolph, T. and Rahn, W. (2000), Dasgupta, P. (2009), Gyorffy, D. (2013), Hetherington, M. and Husser, J. (2012), Johnston, W., Krahn, H. and Harrison, T. (2006), Kampen, J.K., DeWalle, S.V. and Bouckaert, G. (2006), Knack, S. and Zak, P.J. (2003), Murphy, K. (2004), Welch, E., Hinnant, C. and Moon, M. (2005).

αξιολόγησης του παραγόμενου έργου και μέσα από την ανάπτυξη μηχανισμών *ηλεκτρονικής διακυβέρνησης* (e-government) θα διαμορφώσει μια νέα διοικητική κουλτούρα που θα εισάγει την ελληνική δημόσια διοίκηση σε μια νέα εποχή[765].

Ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός είναι εκείνος που θα προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα στο ελληνικό δημόσιο, αλλά και τη δυναμική να αξιοποιήσει τους πόρους του, να διαχειριστεί τη γνώση, την καινοτομία και το ανθρώπινο δυναμικό του[766]. Επίσης, θα απαντά σε πραγματικές κοινωνικές ανάγκες, στη βάση της αρχής της νομιμότητας, της υπεροχής και της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, της θεμιτής και νόμιμης δράσης της διοίκησης και της αρχής της αμεροληψίας, της ισότητας, του ελέγχου και της χρηστής διοίκησης. Μόνο η υιοθέτηση ενός οράματος και η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή του μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τα ποικίλα φαινόμενα κακοδιοίκησης, να ασκηθεί πολιτική ανθρώπινου κεφαλαίου και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, μόνο με αυτόν τον τρόπο ο δημόσιος τομέας μπορεί να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις που φέρνουν στο προσκήνιο οι συμβατικές δεσμεύσεις της χώρας, στα πλαίσια του *Μνημονίου Χρηματοπιστωτικής και Οικονομικής Πολιτικής*, όπως και το υπό διαμόρφωση *«Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης με την Ε.Ε.»* και των σχετικών θέσεων που διατυπώνονται στο «Κείμενο Θέσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την ανάπτυξη συμφωνίας εταιρικής σχέσης και προγραμμάτων στην Ελλάδα για την περίοδο 2014-2020».

Στη μεταβατική και κρίσιμη χρονική περίοδο που διανύουμε, σε αυτήν την περίοδο όξυνσης του αυταρχισμού και της αβεβαιότητας, σε συνθήκες κατάρρευσης της αξιοπιστίας του εθνικού πολιτικού μας συστήματος μοναδικός λύση για την έξοδο από την κρίση είναι η ανάληψη μιας κοινής εθνικής προσπάθειας από εκείνους που πρεσβεύουν την αναγκαιότητα των μεταρρυθμίσεων και μπορούν να τις εφαρμόσουν, με ταυτόχρονη υποκίνηση και ενεργοποίηση της κοινωνίας πολιτών, καθώς και αφύπνιση και εγρήγορση των υγιών δυνάμεων της δημοσιοϋπαλληλίας και του ιδιωτικού τομέα.

Ασπαζόμενοι την πρόταση του ΥΔΜΗΔ περί συστημικής προσέγγισης στο ζήτημα του προγραμματισμού των παρεμβάσεων στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας[767], προκειμένου να εξαλειφθούν ή ακόμη να περιοριστούν τα ποικίλα φαινόμενα κακοδιοίκησης που την χαρακτηρίζουν, θεωρούμε τη Δημόσια Διοίκηση ως το αποτέλεσμα μιας ιδιαίτερα δυναμικής διάδρασης μεταξύ των βασικών της υποσυστημάτων, όπως είναι οι ρυθμίσεις, οι άνθρωποι, οι δομές και οι πόροι. Η συστημική αυτή θεώρηση υπαγορεύει πως κανένα πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης δε προκύπτει, και συνεπώς δεν αντιμετωπίζεται, μέσα από μια μονοσήμαντη σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Ως εκ τούτου, στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να σκιαγραφήσουμε τους βασικούς σταθμούς της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα, εστιάζοντας στο σύγχρονο στρατηγικό πλάνο για τη διοικητική μεταρρύθμιση το οποίο δομείται σε τέσσερις (4) πυλώνες ενίσχυσης της θεσμικής της ικανότητας:

α) στην αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών,

[765] Πρόσφατα, η *ηλεκτρονική διακυβέρνηση* (e-government) με αυξανόμενο βαθμό άρχισε να θεωρείται ως ένα μέσο για τη μεταρρύθμιση δημοσίου μάνατζμεντ και την επίτευξη μιας καλής διακυβέρνησης ("good governance") τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Βλ. σχετικά OECD 2003a, b).
[766] Βλ. Marr, B. (2007, p. 3 κ.επ.), OECD (2007c, p. 40 κ.επ.).
[767] Βλ. Υ.Δ.Μ.Η.Δ., *Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016.*

β) στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,

γ) στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών λειτουργιών, και

δ) στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Οι παραπάνω δυσλειτουργίες και τα προαναφερθέντα φαινόμενα κακοδιοίκησης εδώ και αρκετές δεκαετίες χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση, οδηγώντας σε αμφισβήτηση της έννοιας του κράτους και τροφοδοτώντας τη συζήτηση για μία γενναία διοικητική μεταρρύθμιση με μακροχρόνια προοπτική. Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε τις βασικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που σημειώθηκαν στον ελλαδικό χώρο κατά τη χρονική περίοδο 1975-2015, καθώς και να επισημάνουμε το βαθμό αποτελεσματικότητάς τους, όσον αφορά την αντιμετώπιση φαινομένων κακοδιοίκησης. Ιδιαίτερα θα εστιάσουμε στα μέτρα που νομοθετήθηκαν ή/και εφαρμόστηκαν τις τελευταίες δεκαετίες προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.

Απώτεροι στόχοι της μέχρι σήμερα διοικητικής μεταρρύθμισης τέθηκαν:

- η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών,
- η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- ο εξορθολογισμός των διοικητικών λειτουργιών,
- η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας,
- η πάταξη της διαφθοράς,
- η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών,
- η ελάττωση της γραφειοκρατίας,
- η εστίαση προς τον πολίτη/πελάτη των δημοσίων υπηρεσιών,
- η αξιοποίηση των Τ.Π.Ε.,
- η αναθεώρηση των ωραρίων των δημοσίων υπηρεσιών (βλ. Κ.Ε.Π.),
- η έκδοση *«Χαρτών των Δικαιωμάτων των Πολιτών»* από ορισμένες υπηρεσίες,
- η εισαγωγή συστημάτων στοχοθεσίας,
- η ανάγκη για ανάδειξη δεικτών μέτρησης και σύγκρισης της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς επίσης και
- η πραγματοποίηση της διοικητικής μεταρρύθμισης υπό το πρίσμα της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* (Total Quality Management), *στη βάση Διοίκησης μέσω Στόχων* (Management by Objectives)[768].

Με την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων και τη σταδιακή καθιέρωση στο δημόσιο τομέα αρχών του μάνατζμεντ, που έχουν αναδειχθεί καθοριστικές για την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα των ιδιωτικών επιχειρήσεων, θα μπορούσε να γίνει εφικτός ο οραματισμός ενός σύγχρονου κράτους και μιας δημόσιας διοίκησης εξυγιασμένης, εκσυγχρονισμένης, αποδοτικής και αποτελεσματικής στην υπηρεσία των πολιτών, με τη συμμετοχή των πολιτών. Υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι η υιοθέτηση στο δημόσιο τομέα επιχειρηματικών αρχών που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα παραγωγής θα γίνει με τρόπο ομαλό, ώστε δεν θα *«αδικούν και θα ακυρώνουν την*

[768] Η αναφορά στη *Διοίκηση μέσω Στόχων (ΔμΣ)* (Management by Objectives) χρονολογείται από το 1955 όταν ο *Peter Drucker* εισήγαγε την έννοια της ΔμΣ ως το διοικητικό σύστημα οργάνωσης το οποίο λειτουργεί αποδοτικά όταν όλες οι επιμέρους λειτουργίες που αναλαμβάνονται συμφωνούν με τον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς επίσης και με τους εξειδικευμένους επιχειρησιακούς στόχους κάθε λειτουργικού τομέα, βλ. Drucker, P.F. (1955).

ιδιαιτερότητα και την πολυπλοκότητα της δημόσιας σφαίρας»[769], ενώ δεν θα έρχονται σε αντίθεση με τις αρχές της αξιοκρατίας, της νομιμότητας και της διαφάνειας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οποιοδήποτε στρατηγικό πλάνο διοικητικής μεταρρύθμισης βραχυπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δράσεων δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα αν πρώτα δεν εξασφαλιστεί η ενεργός συμμετοχή και η αποδοχή του από το ίδιο το οργανικό σώμα του δημοσίου τομέα. Κύριος παράγοντας για την επιτυχία της διοικητικής μεταρρύθμισης αναδεικνύεται αναμφισβήτητα το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης. Για το λόγο αυτό επιτακτική ανάγκη αποτελεί η ανάπτυξή του και η βελτίωση της ποιότητάς του. Επιπρόσθετα, καταλυτική θα μπορούσε να αποδειχθεί η συνεισφορά μιας στοχευμένης και προσαρμοσμένης στην τρέχουσα διοικητική πραγματικότητα στρατηγικής ηγεσίας, η οποία θα στοχεύσει στη σταδιακή υποκίνηση των στελεχών του δημοσίου τομέα, καταρρίπτοντας αρνητικά στερεότυπα και χρόνιες ιδεοληπτικές προσεγγίσεις για το δημόσιο τομέα.

3.5 Η ελληνική δημόσια διοίκηση και η Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση (Napoleonic Administrative Tradition)

Η Ελλάδα αποτελεί μια ανεπτυγμένη χώρα που με σχετική καθυστέρηση, σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρώπης, εισήλθε ουσιαστικά σε μεταρρυθμιστική τροχιά μόλις στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Από την μία πλευρά, η προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής με τη συχνά άκριτη μεταφορά μεθοδολογιών και εργαλείων οργάνωσης και διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα, και από την άλλη πλευρά η *«πίεση των υπερεθνικών οργανισμών για δρομολόγηση και συνέχιση των μεταρρυθμίσεων»*[770] προκάλεσαν στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες σύγχυση και αμηχανία[771]. *«Οι ενδημικές αδυναμίες τους (έλλειψη τεχνοκρατών υψηλού επιπέδου, οργανωτική πολυδιάσπαση και προβλήματα συντονισμού) μαζί με τις επιγενόμενες (αδυναμία παρακολούθησης και συγχρονισμού με τις εξελίξεις, υιοθέτηση «one-size-fits-all» λύσεων) δεν επέτρεψαν στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση να εκμεταλλευτεί στο μέτρο του δυνατού τα θετικά αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων»*[772], όπως συνέβη σε άλλες χώρες σε διεθνές επίπεδο. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση διακρίνεται ακόμη, παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, από τα κατάλοιπα του παρελθόντος, από ένα ξεπερασμένο πρότυπο οργάνωσης του κράτους, από πλήθος

[769] Μακρυδημήτρης, Α. (2004), σελ. 61.
[770] Καρκατσούλης, Π. (2004), πρόλογος, σελ. 17.
[771] Οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν βασική μονάδα διοικητικής οργάνωσης, όπως και οι αρχές. Οι αρχές έχουν ως χαρακτηριστικό τους γνώρισμα την άσκηση αποφασιστικής αρμοδιότητας και είναι τα μονοπρόσωπα ή συλλογικά όργανα του κράτους ή των Ν.Π.Δ.Δ. που ασκούν αρμοδιότητα έκδοσης εκτελεστικών πράξεων. Οι δημόσιες υπηρεσίες, *υπό την ουσιαστική έννοια του όρου*, είναι η δραστηριότητα δημόσιων νομικών προσώπων ή και ιδιωτών, που ενεργούν κατά παραχώρηση, με αντικείμενο τη θεραπεία βασικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Δημόσιες υπηρεσίες, *υπό την τυπική ή οργανική έννοια του όρου*, είναι διοικητικά όργανα στα οποία ανατέθηκε από το νόμο η διαχείριση ορισμένων διοικητικών υποθέσεων. Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι η θεραπεία του δημοσίου συμφέροντος. Οι δημόσιες υπηρεσίες διέπονται από μια σειρά από κανόνες, όπως ιδρύονται με νόμο, προσαρμόζονται με βάση τις αναφυόμενες ανάγκες λειτουργούν συνεχώς, με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες-χρήστες, ενώ έχουν ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων. Βλ. Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2001, σελ. 28), και Ρέμελη, Κ. (1989, σ.σ. 767 κ.επ.).
[772] Καρκατσούλης, Π. (2004), πρόλογος, σελ. 17.

παθογενειών που ταλανίζουν για δεκαετίες το ελληνικό πολιτικό σύστημα και από επιδιώξεις των κυβερνήσεων να εξυπηρετήσουν συμφέροντα, συνήθως ασυμβίβαστα με τις σύγχρονες οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες και προκλήσεις.

Μια ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας/αρθρογραφίας σχετικά με το ζήτημα της δημόσιας διοικητικής μεταρρύθμισης οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μια ομάδα χωρών, όπως η Γαλλία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ισπανία[773], γίνονται αντικείμενο μελέτης ως διακριτή περίπτωση στον ευρωπαϊκό χώρο, αναφορικά με τις πολιτικές, θεσμικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα σε αυτές τις τρεις τελευταίες δεκαετίες. Το βασικό χαρακτηριστικό που διακρίνει τις παραπάνω χώρες από τις υπόλοιπες της Ευρώπης είναι το γεγονός ότι για πολλά χρόνια το διοικητικό τους σύστημα ακολούθησε μια ιδιαίτερη παράδοση διοίκησης του δημοσίου τομέα, την *Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση* (Napoleonic Administrative Tradition)[774], ενώ καθυστέρησαν σημαντικά στην υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ.[775] Το διοικητικό αυτό σύστημα οφείλει την ύπαρξη του στο γαλλικό μοντέλο διοίκησης που καθιερώθηκε στη Γαλλία στα χρόνια του Ναπολέοντα[776]. Βασίστηκε σε μια σειρά αξιών, δομών και σχέσεων με άλλους θεσμούς που προσδιόρισαν τη φύση της δημόσιας διοίκησης σε κάθε μια από τις παραπάνω πολιτικές κοινωνίες[777]. Η *Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση* μπορεί να προσεγγιστεί ως μια παράδοση που εμπεριέχει μόνο ορισμένα στοιχεία μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, διότι βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο σύστημα νόμων και στις παραδοσιακές κρατικές γραφειοκρατίες[778].

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας θα μπορούσε να περιγραφεί καλύτερα ως συνονθύλευμα δυτικών (ιδιαίτερα «Ναπολεόντειων») διοικητικών κανόνων και πρακτικών. Οι κανόνες αυτοί αφορούσαν σε ένα σύστημα αξιοκρατίας (π.χ. στο σύστημα προσλήψεων) και αμεροληψίας, εφαρμόζονταν όμως σε ένα περιβάλλον στο οποίο παράλληλα κυριαρχούσαν μακροχρόνιες πρακτικές ανάπτυξης πελατειακών σχέσεων μεταξύ πολιτικών κομμάτων και δημοσίου τομέα[779]. Επιπρόσθετο πρόβλημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που λειτούργησε ως τροχοπέδη στον εκσυγχρονισμό και τη διοικητική μεταρρύθμιση αποτέλεσε το υπερβολικά μεγάλο μέγεθος του

[773] Βλ. Hesse, J.J. and Sharpe, L.J. (1991) και Ongaro, E. (2008), p. 102.

[774] Στη διεθνή βιβλιογραφία το υπόδειγμα καλείται "Napoleonic" είτε "Fused Hierarchy System of Central–Local Relation" (Hesse, J.J. and Sharpe, L.J. (1991)). Βλ. σχετικά Brans, M. (1994), Costa, J.-P. et Jegouzo, Y. (1988), Featherstone, K. (2015), Loughlin, J. and Peters, B.G. (1997), Meron, T. (1988), Rouban, L. (1994), Putnam, R.D. (1993).

[775] Peters, B.G. (2008).

[776] Ο Ναπολέων Βοναπάρτης (Napoléon Bonaparte, 15 Αυγούστου 1769 -5 Μαΐου 1821) ήταν Γάλλος στρατηγός και Αυτοκράτορας της Γαλλίας. Επέβαλε μια σειρά νομοθετικών, διοικητικών και θεσμικών μέτρων που διαμόρφωσαν καθοριστικά το χαρακτήρα της Γαλλίας και γενικότερα της Ευρώπης. Ίσως η πιο σημαντική είναι ο *Ναπολεόντειος Κώδικας* του 1807 (γαλλικός Αστικός Κώδικας που δημοσιεύθηκε επί Ναπολέοντος στις 21 Μαρτίου του 1804 με αρχικό όμως τίτλο "*Αστικός Κώδικας των Γάλλων*" και που μετονομάσθηκε κατά την αναδημοσίευσή του σε "Ναπολεόντειο Κώδικα" το 1807). Μέχρι τότε το νομικό πλαίσιο στη Γαλλία ήταν χαώδες. Αφενός η χώρα ήταν διαιρεμένη μεταξύ Βορρά (όπου επικρατούσε το ρωμαϊκό δίκαιο) και Νότου (όπου επικρατούσε το εθιμοτυπικό δίκαιο). Αφετέρου, η *Γαλλική Επανάσταση* είχε αφήσει πληθώρα νόμων πολλοί από τους οποίους δεν εφαρμόστηκαν ποτέ, συμβάλλοντας περαιτέρω στη νομική σύγχυση που επικρατούσε στη χώρα. Ο *Ναπολεόντειος Κώδικας* απλοποίησε σημαντικά το νομικό πλαίσιο και επιπλέον, εφόσον ήταν γραμμένος σε απλή γλώσσα και απέφευγε την ειδική νομική ορολογία, μπορούσε να γίνει εύκολα κατανοητός από το μέσο Γάλλο. Βλ. σχετικά Blanning, T.C.W. (2000).

[777] *"an historically based set of values, structures and relationships with other institutions that defines the nature of appropriate public administration within society"*, βλ. Peters, B.G. (2008).

[778] Ανάμεσα σε άλλες μελέτες βλ. Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), Guthrie, J., Humphrey, C., Jones, L. and Olson, O. (eds.) (2005), Peters, B.G. (1997b, 2008), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).

[779] Chandler, J.A. (2014), p. 84.

ελληνικού δημοσίου τομέα. Το πρόβλημα αυτό επιδεινώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν ακολουθήθηκε ένα πρόγραμμα εθνικοποίησης για τις υπερχρεωμένες και πάσχοντες επιχειρήσεις. Στόχος του προγράμματος υπήρξε η εθνική ανάπτυξη και η εξασφάλιση θέσεων εργασίας. Η στρατηγική όμως αυτή επιλογή οδήγησε σε μια υπέρμετρη επέκταση της γραφειοκρατίας[780]. Την ίδια χρονική περίοδο η Ελλάδα εγκαθίδρυσε το *κράτος πρόνοιας*, το οποίο ώθησε περαιτέρω στη διόγκωση του δημοσίου τομέα του και όξυνε τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα δυσλειτουργίας και αναποτελεσματικότητας[781].

Οι θεσμοθετημένες διοικητικές αρετές του ελληνικού δημοσίου τομέα αντικατοπτρίζουν την έννοια της γραφειοκρατίας, όπως την όρισε ο Max Weber. Αυτές περιλαμβάνουν την αξιοκρατική πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων, τη διαφάνεια, την πολιτική ουδετερότητα σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Αυτές οι αξίες αντανακλώνται στον *Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων* που θεσπίστηκε το 1999[782], ο οποίος διασφάλιζε την καθιέρωση σταθερών και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων σε εναρμόνιση με τις αρχές της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης, με στόχο τη βέλτιστη απόδοση της εργασίας[783].

Σε αυτά τα πλαίσια, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η από κοινού μελέτη της πορείας μετασχηματισμού του πολιτικο-διοικητικού συστήματος για τις χώρες που ακολούθησαν τη *Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση* (όπως η Γαλλία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ισπανία), καθώς και η επίδραση αυτού του μετασχηματισμού στη διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα τους. Η έναρξη των προσπαθειών διοικητικής μεταρρύθμισης αυτών των χωρών συνδέεται στενά με τη μετάβαση στη δημοκρατία, μια διαδικασία η οποία αντιπροσώπευε περισσότερο μια ισχυρή πρόκληση για το δημόσιο τομέα και λιγότερο την ανταπόκριση στις διεθνείς πιέσεις για την εφαρμογή των αρχών του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ* (Ν.Δ.Μ) μέσα σε ένα πλαίσιο σταθερού πολιτικού και διοικητικού συστήματος.

Ανάμεσα στους μελετητές που εστίασαν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στην *Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση* ξεχωρίζουν οι μελέτες/αναλύσεις των *Peters G. and Rouban L. (2008), Spanou C. (2008),* Ongaro E. and Valotti G. (2008), *Corte-Real I. (2008)* και *Parrado, S. (2008).* Οι παραπάνω, με πρωτεργάτη τον *Peters G. (2008),* προσδιόρισαν τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του οιονεί διοικητικού προτύπου, επικεντρώθηκαν στις μεταρρυθμίσεις που συνδέονταν με αυτό το διοικητικό μοντέλο, καθώς και με το βαθμό που αυτές επηρεάστηκαν από τα χαρακτηριστικά του εν λόγω προτύπου και των ιδιαίτερων πολιτικο-διοικητικών γνωρισμάτων της κάθε χώρας.

Πιο συγκεκριμένα, ο *Rouban L. (2008)* μελέτησε τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο γαλλικό κράτος (1990-2005) και εστίασε κυρίως σε ζητήματα που αφορούσαν στην

[780] Spanou, C. (2008), p. 156.
[781] Chandler, J.A. (2014), p. 84.
[782] Ν. 2683/9-2-1999 (ΦΕΚ 19/τ.Α΄/9.02.1999) «*Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις*». Σκοπός του εν παρόντος Κώδικα είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους. 2. Στην πραγματοποίηση του κατά την προηγούμενη παράγραφο σκοπού συμβάλλει η λειτουργία της Ανεξάρτητης Διοικητικής Αρχής για τις προσλήψεις, της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (παραγρ. 1 & 2 Ν. 2683/9-2-1999).
[783] Chryssenthakis, C. (2001), p. 82.

αντίσταση που συνάντησαν οι αρχές του Ν.Δ.Μ. ώστε να υιοθετηθούν από το γαλλικό δημόσιο τομέα, καθώς και το ρόλο των δημοσίων υπηρεσιών στη μεταρρυθμιστική διαδικασία. Η *Spanou C. (2008)* επικεντρώνεται στις βασικότερες μεταρρυθμίσεις του ελληνικού δημοσίου τομέα (1980-2006), θέτοντας την ανάλυσή της σε μια ευρύτερη ιστορική διάσταση και μελετώντας το βαθμό που άλλα, προϋπάρχοντα του γαλλικού, πρότυπα κρατικής λειτουργίας επηρέασαν και άσκησαν επίδραση στη διαμόρφωση του ελληνικού μοντέλου διοικητικής οργάνωσης και λειτουργίας. Οι *Ongaro E. and Valotti G. (2008)* έστρεψαν τον ερευνητικό τους ενδιαφέρον στη διοικητική μεταρρύθμιση του ιταλικού δημοσίου τομέα (1990-2006), ενώ η *Corte-Real I. (2008)* επικεντρώθηκε στην Πορτογαλία και ο *Parrado S. (2008)* μελέτησε τη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ισπανία. Στόχος των ανωτέρω μελετών ήταν η ερευνητική τεκμηρίωση αναφορικά με το βαθμό και τον τρόπο που η *Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση* επηρέασε τη διοικητική μεταρρύθμιση των παραπάνω χωρών.

Αν λάβουμε υπόψη μας τις παραπάνω μελέτες καθώς και τα οργανωτικά και διοικητικά χαρακτηριστικά του νεοσυσταθέντος ελληνικού κράτους (από το 1830 και έπειτα) οδηγούμαστε στο μάλλον ασφαλές συμπέρασμα ότι το ελληνικό κράτος ακολούθησε τη *Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση*. Στην παρούσα μελέτη αποδεχόμαστε την άποψη αυτή, δεδομένου ότι κάτι τέτοιο μαρτυρείται από μια σειρά ιδιαίτερων χαρακτηριστικών οργάνωσης και διοίκησης, που επηρέασαν τη διοικητική δομή της Γαλλίας και άλλων χωρών της Νότιας Ευρώπης κατά τον 19ο αιώνα και που από το 1830 εντοπίζουμε και στο ελληνικό κράτος. Τα χαρακτηριστικά αυτά, σύμφωνα με τον *Peters G. (2008)*, αναφέρονται στη σχέση του κράτους με την κοινωνία, στο σχετικό βάρος του μάνατζμεντ και του νόμου στον προσδιορισμό της βασικής αποστολής της διοίκησης, στις σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα στους πολιτικούς και στους δημοσίους υπαλλήλους, στη σύλληψη της ιδέας περί δημοσίων υπηρεσιών, στη σχετική αξία που δίνεται στην ισότητα και στην αξιοκρατία, καθώς και στο ρόλο που οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν νόμιμα να διαδραματίσουν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών.

Κατά συνέπεια μπορούμε να υποστηρίξουμε την ύπαρξη ενός οιονεί διοικητικού προτύπου, το οποίο από τη Γαλλία μεταλαμπαδεύτηκε και σε άλλες χώρες την Νότιας Ευρώπης και που η κάθε μία το προσάρμοσε στα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ιδιαίτερες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες που την διέπνεαν[784]. Επρόκειτο για ένα σύστημα διοίκησης που δομούνταν στη βάση της ισχυρής διάκρισης ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, σε ένα συγκεντρωτικό διοικητικό μηχανισμό και σε μια αποκεντρωμένη περιφερειακή διοίκηση υπό την εξουσία αντιπρόσωπων της κεντρικής διοίκησης[785].

Όσον αφορά στην Ελλάδα σημαντικό θα ήταν από ερευνητικής απόψεως να διακρίνουμε το βαθμό που η χώρα ακολούθησε τη *Ναπολεόντεια Διοικητική Παράδοση* και το βαθμό που τα στοιχεία αυτής της διοικητικής παράδοσης επικράτησαν των εγχώριων στοιχείων που επέβαλαν οι εσωτερικές κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες της εποχής. Η επίτευξη του παραπάνω εγχειρήματος θα έδινε σημαντικά στοιχεία για να οδηγηθούμε σε ένα ασφαλές συμπέρασμα αναφορικά με το αν η χώρα, στα πρώτα βήματά της ως ανεξάρτητο κράτος, στηρίχτηκε σε ένα εισαγόμενο διοικητικό πρότυπο, είτε αυτό το πρότυπο το προσάρμοσε τόσο πολύ στα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ώστε να αποτελεί ένα μοναδικό νέο - για την εποχή - του ξεχωριστό ελληνικό πρότυπο διοίκησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τον *Διαμαντούρο Ν. (2002)* δύο διαφορετικά διοικητικά παραδείγματα συγκρούονται κατά την εγκαθίδρυση του νεοσύστατου

[784] Mouzelis, N. (1978), pp. 316-317 και βλ. επίσης Diamadouros, N. (1994).
[785] Spanou, C. (2008), p. 152.

ελληνικού κράτους μετά τον απελευθερωτικό αγώνα του 1821[786]. Το πρώτο παράδειγμα διοίκησης αναφέρονταν στις ιδέες του φιλελευθερισμού και της Γαλλικής Επανάστασης και προωθήθηκε στη χώρα από τους Έλληνες της διασποράς, οι οποίοι βρίσκονταν πιο κοντά στη βεμπεριανή ορθολογική εξουσία. Το δεύτερο παράδειγμα προωθήθηκε από τις παραδοσιακές ηγετικές ομάδες που κυριάρχησαν στον ελλαδικό χώρο μετά τον επαναστατικό αγώνα, εκφράζοντας την βούλησή τους να διατηρηθούν οι αρχές και οι κανόνες λειτουργίας του οθωμανικού κράτους που επικρατούσαν και πριν από την απελευθέρωση, δηλαδή του σουλτανικού μοντέλου, που αποτελεί υποπερίπτωση του πατρογονικού βεμπεριανού τύπου διοίκησης[787]. Το συνονθύλευμα των αρχών, αυτών των δύο σημαντικά διαφορετικών υποδειγμάτων, οδήγησε στην επικράτηση στον ελλαδικό χώρο αυτού που ονομάζεται «*λανθάνουσα βεμπεριανή γραφειοκρατία*» ή «*μη βεμπεριανή γραφειοκρατία*»[788].

Ωστόσο, σύμφωνα με τον *Ongaro E. (2009)* η σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση μπορεί να καταταχθεί (μαζί με τη Γαλλία, την Ιταλία, την Πορτογαλία και την Ισπανία) στο *Ναπολεόντειο Υπόδειγμα Διοίκησης*, τουλάχιστον όσον αφορά τα κοινά στοιχεία του ελληνικού δημοσίου τομέα με τη γαλλική διοικητική παράδοση. Παρ΄ όλα αυτά τις τελευταίες δεκαετίες σημαντικές αλλαγές έχουν επέλθει στη χώρα που αμφισβητούν την κυριαρχία του *Ναπολεόντειου υποδείγματος*, αν και η αναποτελεσματικότητα, η αναξιοκρατία, η διαφθορά και οι πελατειακές σχέσεις επικρατούν ακόμη και σήμερα στο ελληνικό διοικητικό σύστημα[789].

Προς την κατεύθυνση της εγκαθίδρυσης του δημοσίου μάνατζμεντ στον ελληνικό δημόσιο τομέα αξιοσημείωτες υπήρξαν οι προσπάθειες των διαδοχικών ελληνικών κυβερνήσεων των τελευταίων κυρίως δύο δεκαετιών, προς την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. και την ευθυγράμμιση με τις ακολουθούμενες πρακτικές της Ε.Ε. σε αυτόν τον τομέα[790]. Ως κύριοι στόχοι τέθηκαν ανάμεσα σε άλλα:

α) η εφαρμογή των *βέλτιστων πρακτικών σε ζητήματα λογιστικής μεταρρύθμισης*[791] και

β) ο περιορισμός των *πελατειακών σχέσεων και της διαφθοράς*, με αποτελέσματα σε αυτόν τον τομέα ιδιαίτερα ισχνά, κυρίως λόγω της παγιωμένης δύναμης των κεκτημένων συμφερόντων, συμπεριλαμβανομένου και της δύναμης των συνδικάτων[792].

Επίσης, οι ελληνικές αντιλήψεις περί Ν.Δ.Μ. φαίνεται να έχουν περιοριστεί στη βελτίωση της στάσης των πολιτών απέναντι στη δημόσια διοίκηση, δεδομένου ότι ο πυρήνας της λογικής του Ν.Δ.Μ. είναι η βελτίωση των σχέσεων μεταξύ του κράτους και των πολιτών[793]. Αξιοσημείωτη ήταν η προσπάθεια του ελληνικού κράτους τα τελευταία χρόνια να ενισχύσει τον προσανατολισμό του προς τους πολίτες, οι οποίοι στη βάση του Ν.Δ.Μ. αντιμετωπίζονται ως πολίτες/πελάτες/καταναλωτές και είναι οι

[786] Για την συγκρότηση του ελληνικού κράτους μετά τον απελευθερωτικό αγώνα του 1821 βλ. Αλιβιζάτος, Ν. (1981), Βερέμης, Θ. και Κολιόπουλος, Γ. (2006), Διαμαντούρος, Ν. (2002), Hering, G. (2004), Μάνεσης, Α. (1980α), Πετρίδης, Π. (1986).
[787] Διαμαντούρος, Ν. (2002), σ.σ. xviii-xix.
[788] Τσέκος, Θ. (2007β), σελ. 274.
[789] Βλ. σχετικά Σωτηρόπουλος, Δ. (2007), σ.σ. 48-61.
[790] Guthrie, J. (1998), Hoque, Z. and Moll, J. (2001).
[791] Anessi-Pessina, E., Nasi, G. and Steccolini, I. (2008), Caccia, L. and Steccolini, I. (2005), Cohen, S. (2008), Venieris, G. and Cohen, S. (2004).
[792] Featherstone, K. (2006), p. 15.
[793] Michaelopoulos, N. (2001), p. 178.

τελικοί ελεγκτές των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών[794]. Μια τόσο περιορισμένη άποψη περί Ν.Δ.Μ. δεν θα μπορούσε να γίνει αποδεκτή από χώρες όπως το Η.Β., η Αυστραλία και η Ν. Ζηλανδία. Οι δημόσιοι τομείς αυτών των χωρών υιοθέτησαν το Ν.Δ.Μ. με μεγαλύτερο ενθουσιασμό τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Έδωσαν μάλιστα ιδιαίτερη βαρύτητα, πέρα από το ζήτημα του προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες, στις ιδιωτικοποιήσεις, στην εξωτερική ανάθεση κρατικών λειτουργιών σε συνεργάτες από τον ιδιωτικό τομέα και στις αξιολογήσεις αποδοτικότητας. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός της βασικής απαίτησης των δανειστών του ελληνικού δημοσίου για αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και των δημοσίων υπηρεσιών στο σύνολό τους, αλλά και της παράλληλης απροθυμίας της ελληνικής πλευράς να το πράξει[795].

Σε γενικές γραμμές, η Ελλάδα είναι μια από τις χώρες που μόλις πρόσφατα προχώρησαν σε προσπάθειες υιοθέτησης των αρχών του Ν.Δ.Μ.[796]. Η ελληνική αυτή προσπάθεια θα μπορούσε να αναλυθεί σε τρεις (3) φάσεις, ως εξής:

- η πρώτη φάση αναφέρεται στην εισαγωγή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και των τεχνικών λογιστικής διαχείρισης, η οποία συντελέστηκε κατά την τελευταία δεκαετία του 20ου αιώνα,
- η δεύτερη φάση χαρακτηρίστηκε από την ενισχυμένη υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ., καθώς και των σύγχρονων Τ.Π.Ε. και καταλαμβάνει χρονικά την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα, και
- η τρίτη φάση, η οποία ξεκίνησε το 2009, θέτοντας ως βασικό της μέλημα την αποτίμηση της διοικητικής απόδοσης (Performance Management Assessment)[797].

Η κυβέρνηση της Ν.Δ. που εκλέχθηκε από τις εκλογές του 2004 προχώρησε σε αξιοσημείωτες προσπάθειες για να εισάγει στον ελληνικό δημόσιο τομέα μεταρρυθμίσεις στη βάση του Ν.Δ.Μ. Η επιτυχία αυτών των προσπαθειών ήταν ιδιαίτερα περιορισμένη, διότι χαρακτηρίστηκαν από αποσπασματικότητα, έλλειψη μακροπρόθεσμου οράματος και στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά και από σχετική απροθυμία και κωλυσιεργία από την πλευρά της κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης. Στην ουσία ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης περιορίστηκε στην ενδυνάμωση του *βεμπεριανού γραφειοκρατικού συστήματος*, καθώς και στη μείωση της απόστασης μεταξύ των τυπικών και μη κανόνων και δομών. Με άλλα λόγια, όπως σημειώνει η *Spanou C. (2008, p. 169)*, τα εργαλεία του Ν.Δ.Μ. αποδείχτηκαν σε πολλές περιπτώσεις μη κατάλληλα για την ελληνική ιδιαίτερη περίπτωση. Μάλιστα, ακόμη και αν ορισμένες μεταρρυθμίσεις στη βάση του Ν.Δ.Μ. υπερψηφίστηκαν στην ελληνική Βουλή, ουσιαστικά ποτέ δεν τέθηκαν σε εφαρμογή[798]. Συνεπώς, σε επίπεδο μάνατζμεντ η ελληνική δημόσια διοίκηση παρέμεινε οπισθοδρομική, με τη μεγαλύτερη απαίτηση για μεταρρυθμίσεις να πηγάζει από εξωτερικές πιέσεις, ιδιαίτερα από την Ε.Ε. και τα τελευταία χρόνια από το *Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.)*. Παρ΄ όλα αυτά η επίδραση των πιέσεων αυτών στην εγχώρια διοικητική πρακτική παραμένει περιορισμένη[799].

[794] Michaelopoulos, N. (2001), pp. 179-180.
[795] Chandler, J.A. (2014), p. 91.
[796] Spanou, C. (2008), p. 169.
[797] Orelli, R.L., Padovani, E. and Katsikas, E. (2016), p. 5.
[798] Spanou, C. (2008), p. 169.
[799] Chandler, J.A. (2014), p. 92.

Εντούτοις, αξίζει να ασχοληθούμε με το βαθμό που οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις του δημοσίου τομέα την τελευταία εικοσαετία είναι εμπνευσμένες από τις βασικές αρχές του Ν.Δ.Μ., καθώς και το βαθμό που τα κατάλοιπα της *Ναπολεόντειας Διοικητικής Παράδοσης* και του *γραφειοκρατικού διοικητικού συστήματος* εμποδίζουν την καλλιέργεια και εφαρμογή νέων ιδεών και προτύπων διοίκησης. Τέλος, σημαντικό είναι να καταλήξουμε σε ένα συμπέρασμα όσον αφορά το βαθμό που τα μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα άλλαξαν την συνολική εικόνα της χώρας και απέδωσαν τους αναμενόμενους καρπούς, σε όρους αποτελεσματικότητας και κοινωνικής ευημερίας.

«Στους ζωντανούς οργανισμούς αυτός που επιβιώνει δεν είναι
ούτε ο δυνατότερος ούτε ο εξυπνότερος,
αλλά αυτός που ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στην αλλαγή».
Εξελικτική Θεωρία (Δαρβίνος)

3.6 Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα (1975-2015)

Στις αρχές του 21ου αιώνα, όταν τόσο συχνά γίνεται επίκληση της έννοιας του συνεχούς μετασχηματισμού, οι οργανωτικές και λειτουργικές μεταβολές στο δημόσιο τομέα των χωρών κερδίζουν αυξημένο ενδιαφέρον και σημασία. Αναφορικά με κανονιστικές, οικονομικές, ανταγωνιστικές και τεχνολογικές αλλαγές, η πρόκληση της αναδιοργάνωσης είναι καθολική για όλους τους δημοσίους οργανισμούς, σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια η διαρκώς αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των κρατών σε κοινωνικοοικονομικό και πολιτιστικό επίπεδο, αλλά και η έντονη αμφισβήτηση της ικανότητας του δημοσίου τομέα για επίτευξη της αποτελεσματικότητας οδήγησαν θεωρητικούς, ακαδημαϊκούς και πολιτικούς σε μια νέα προσέγγιση, αυτή της *δημόσιας γραφειοκρατίας με όρους πολιτικής οικονομίας* (Neo-Weberian reform path)[800]. Όσον αφορά στην Ελλάδα, όπως διαφαίνεται από πλήθος διοικητικών μεταρρυθμιστικών προσπαθειών, αποτέλεσε επιτακτική ανάγκη, αλλά και στόχο, η εξάλειψη των καταλοίπων της *Ναπολεόντειας Διοικητικής Παράδοσης* και η αντικατάσταση του *γραφειοκρατικού προτύπου οργάνωσης* με ένα νέο διοικητικό πρότυπο, δοκιμασμένο με επιτυχία σε άλλες χώρες και προσαρμοσμένο στις εγχώριες κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές συνθήκες.

Από τη δεκαετία του 1980 καταγράφονται στη διοικητική ιστορία σημαντικές αλλαγές στις δημόσιες υπηρεσίες πολλών κρατών. Το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης, αν και έχει ιστορικά καταγραφεί ως ένας κοινωνικός νεωτερισμός του 20ου αιώνα, στην ανατολή της 3ης χιλιετίας όλο και συχνότερα παρατηρούνται, όχι απλώς τάσεις θεωρητικής ή ακαδημαϊκής αμφισβήτησης της γραφειοκρατίας, αλλά και άρθρωσης δημοσίων πολιτικών μεταμόρφωσής της και γενικότερα καθιέρωσης νέων οργανωτικών προτύπων. Παρατηρείται πλέον μια *«παραδειγματική στροφή»* που θα

[800] Reginato, E., Landis, C., Fadda, I. and Pavan, A. (2014).

μπορούσε να περιγραφεί ως η μετάβαση από τη *δημόσια γραφειοκρατία* στο *δημόσιο μάνατζμεντ*[801].

Ο στόχος της παρούσης ανάλυσης είναι να διερευνηθεί ακριβώς αυτή η προαναφερθείσα στροφή, από το παραδοσιακό μοντέλο στο Ν.Δ.Μ., όπως ιστορικά καταγράφεται στον ελλαδικό χώρο. Επίσης, βασικός στόχος είναι η καταγραφή των κινητήριων δυνάμεων (όπως η οικονομία της πληροφορίας, η ανάγκη για καλύτερη δημόσια εκτέλεση, το άνοιγμα των παγκόσμιων αγορών, η προώθηση της γνώσης κλπ.) που οδήγησαν στη διαμόρφωση των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στην Ελλάδα. Σε αυτά τα πλαίσια θα επιχειρηθεί και η αποτίμηση της επίδρασης των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών όσον αφορά τον περιορισμό των αδυναμιών και την προώθηση του εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στις μέρες μας, οι προκλήσεις για το δημόσιο τομέα της χώρας δεν έχουν στενή σχέση με τις αντίστοιχες προκλήσεις του παρελθόντος. Παρ' όλα αυτά, αξιοσημείωτα είναι τα κοινά σημεία δυσλειτουργίας και τα φαινόμενα που προσδιορίζουν μια διαχρονική παθολογία. Η δημόσια διοίκηση της Ελλάδας οφείλει να αντιδράσει ενεργητικά στις σύγχρονες οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης, της κοινωνίας της πληροφορίας, της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και της παγκοσμιοποίησης, στοχεύοντας στην ποιοτική αναβάθμισή της, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πολιτών.

Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε τη σύσταση και την εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων μεταρρύθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με τις αναθεωρήσεις του ελληνικού Συντάγματος, την εναλλαγή των κυβερνήσεων στην εξουσία καθώς και με ορισμένα καθοριστικά πολιτικά γεγονότα. Ο τρόπος αυτός παρουσίασης των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων στηρίζεται στην εξής διαπίστωση: *«η Δημόσια Διοίκηση είναι αντανάκλαση του πολιτικού συστήματος και της κοινωνίας μας, και ότι η βελτίωσή της προϋποθέτει και τη δική τους αλλαγή και αναβάθμιση»*[802]. Η διαπίστωση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική και καταλυτική για την εφαρμογή κάθε μεταρρυθμιστικού εκσυγχρονιστικού προγράμματος, αλλά η περαιτέρω ανάλυσή της ξεπερνάει τους στόχους της παρούσης μελέτης-έρευνας.

3.6.1. Οι πολιτικές εξελίξεις και οι προσπάθειες για διοικητική μεταρρύθμιση του ελληνικού δημοσίου τομέα (1975-2015)

Στις αρχές του 20ου αιώνα η δημόσια διοίκηση ως εκτελεστικός μηχανισμός του ελληνικού κράτους τέθηκε στις υπηρεσίες της προάσπισης της «*Μεγάλης Ιδέας*», δηλαδή στην ικανοποίηση των αναγκών εθνικής και εδαφικής ολοκλήρωσης[803]. Η *Μικρασιατική Καταστροφή (1922)* και το μεγάλο κύμα προσφύγων που εισέρρευσε στην Ελλάδα έμελε να σηματοδοτήσει την πορεία οργάνωσης της ελληνικής δημόσιας

[801] Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), σελ. 22.
[802] Μαΐστρος, Π. Γ. (2009), σελ. 45.
[803] Η χρονική περίοδος για την εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης θα μπορούσε να τοποθετηθεί μεταξύ του τέλους του 18ου αιώνα και του πρώτου μισού του 19ου αιώνα. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα ως χρονική αφετηρία για τη δημιουργία και εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης θεωρείται η έναρξη της Επανάστασης του 1821, οπότε άρχισαν να διαμορφώνονται οι πρώτοι διοικητικοί θεσμοί (Βενετσανοπούλου, Μ. Γ. (2002), σελ. 3). Σχετικά με τη θεσμική διαδρομή της ελληνικής δημόσιας διοίκησης από την αφετηρία της (1821) μέχρι και την ψήφιση του Συντάγματος 1975/1986/2001 βλ. Βενετσανοπούλου, Μ. Γ. (2002) *Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

διοίκησης για πολλές δεκαετίες. Μέχρι και τις αρχές του *Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου* η δημόσια διοίκηση της χώρας επιδόθηκε σε συστηματικές προσπάθειες προκειμένου να εντάξει την Ελλάδα ανάμεσα στα αναπτυσσόμενα κράτη της εποχής και στο διεθνές πολιτικό και οικονομικό σύστημα[804].

Η δεκαετία του 1950, μετά το τέλος του *Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου* και της εμφύλιας διαμάχης που ακολούθησε (1946-1949), χαρακτηρίστηκε από ισχυρούς πολιτικούς ιδεολογικούς διαχωρισμούς, καθώς και από την επιτακτική ανάγκη για την ανασυγκρότηση του τόπου σε όλους τους τομείς και κυρίως της κοινωνικής ζωής. Η χώρα αναδύθηκε με συντετριμμένο τον κοινωνικό, οικονομικό και οργανωτικό-διοικητικό ιστό της, ενώ η αποκατάσταση ενός κράτους δικαίου δεν επιτεύχθηκε άμεσα, όπως επιβάλλονταν. Οι προσωπικές πολιτικές επιδιώξεις έθεσαν τον κρατικό μηχανισμό υπό την υπηρεσία συγκεκριμένων πολιτικών επιδιώξεων, με στόχο την εξυπηρέτηση ειδικών ιδεολογικών στόχων. Το φθαρμένο πολιτικό σύστημα της εποχής εγκαθίδρυσε ένα σύστημα διοίκησης βασισμένο στις πελατειακές σχέσεις και όχι στη θέσπιση μιας ισχυρής εκτελεστικής εξουσίας, που θα αποσκοπούσε στην παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών προς του πολίτες. Η δεκαετία του 1950 ήταν η χρονική περίοδος που το ελληνικό κράτος επιχείρησε, έστω και ανεπιτυχώς σε ορισμένες περιπτώσεις, να αποκαταστήσει την κλονισμένη διοικητική νομιμότητα και να οδηγήσει τη χώρα στο δρόμο της ανάπτυξης και της προόδου. Σε αυτά τα πλαίσια δύο υπήρξαν οι βασικές διοικητικές μεταρρυθμίσεις της εποχής:

α) η δημιουργία του *Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα (Ν. 1811/1951)* και

β) η ταυτόχρονη ίδρυση του *Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ)* για την επιλογή των προσώπων που θα στελέχωναν τις δημόσιες υπηρεσίες.

Με την εδραίωση του *τυπικού γραφειοκρατικού μοντέλου*, που προέβλεπε κλειστή οργανωτική δομή και πυραμιδωτές ιεραρχίες, στη βάση ενός αυταρχικού προτύπου διοίκησης που χαρακτηρίζονταν από συγκεντρωτικό τρόπο λήψης αποφάσεων, οι κυβερνώντες επιχείρησαν να αποκαταστήσουν την έννομη τάξη. Η αναγκαιότητα μεταρρύθμισης του διοικητικού αυτού προτύπου έγινε ορατή ήδη από τα πρώτα χρόνια εγκαθίδρυσής του, γεγονός που μαρτυρεί η σύσταση *της Τρίτης Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Μεταρρύθμισης* στο τότε *Υπουργείο Συντονισμού*[805], στην οποία ανατέθηκε το έργο της προώθησης των αναγκαίων διοικητικών μεταρρυθμίσεων.

Ως εκ τούτου, το ζήτημα του συντονισμού και της καλύτερης συνεργασίας των υπηρεσιών της ελληνικής διοίκησης τέθηκε στο επίκεντρο μιας συνολικότερης προσπάθειας διοικητικής μεταρρύθμισης, η οποία απέβλεπε στη ριζική αναδιοργάνωση της διοίκησης του κράτους, προκειμένου να ανταποκριθεί επιτυχώς στις απαιτήσεις της μεταπολεμικής εποχής. Η προσπάθεια αυτή συνάντησε πολλά εμπόδια, όπως ο περιορισμένος ρόλος του μέχρι τότε *Υπουργικού Συμβουλίου*, το οποίο δεν κατόρθωσε

[804] Βλ. σχετικά απόψεις Ξ. Ζολώτα και Άγγελου Αγγελόπουλου, κυρίως μέσα από τις σελίδες του περιοδικού *"Επιθεώρησις Κοινωνικής και Δημοσίας Οικονομικής"*, καθώς επίσης σχετικές παρεμβάσεις του Κ. Α. Δοξιάδη και Κ. Βαρβαρέσου (βλ. στο δικτυακό τόπο http://xantho.lis.upatras.gr, τελευταία πρόσβαση στις 5/07/2015).

[805] Το *Υπουργείο Συντονισμού* συστάθηκε με τον Α.Ν. 718/1945 (ΦΕΚ 298/τ. Α΄/11.12.1945) *«Περί συστάσεως Υπουργείου Συντονισμού»* Βασική αποστολή του ήταν: *«ο συντονισμός των ενεργειών των Υπουργείων Οικονομικών, Εθνικής Οικονομίας, Γεωργίας και Εφοδιασμού ως και των Υπουργείων Εργασίας, Μεταφορών και Εμπορικής Ναυτιλίας και του Υφυπουργείου Ανοικοδομήσεως, προς τον σκοπόν της ταχυτέρας ανασυγκροτήσεως της παραγωγής και της τακτοποιήσεως των Δημοσίων Οικονομικών και του Εθνικού νομίσματος»* (άρθρο 1).

να ανταποκριθεί στο εύρος και την πολυπλοκότητα των προβλημάτων του μεταπολεμικού περιβάλλοντος[806], καθώς και η σχέση εξάρτησης που διαμορφώθηκε αυτήν την περίοδο μεταξύ της Ελλάδος και των βασικών της συμμαχικών εταίρων, της Βρετανίας αρχικά και των Η.Π.Α. στη συνέχεια. Χαρακτηριστική μάλιστα ήταν η εμπλοκή της Βρετανίας και της Αμερικής στο ζήτημα της αναδιοργάνωσης και μεταρρύθμισης του ελληνικού διοικητικού μηχανισμού, με την παροχή οικονομικής και στρατιωτικής βοήθειας. Η αδυναμία του τότε ελληνικού κράτους να διαχειριστεί με επιτυχία τόσο το πρόγραμμα διανομής των εφοδίων της *United Nations Relief and Rehabilitation Administration* (UNRRA)[807], όσο και να απορροφήσει τα κονδύλια που πιστώθηκαν στην Ελλάδα με τη μορφή οικονομικής βοήθειας, ανέδειξαν το μέγεθος της αδυναμίας των υπαρχουσών δομών της ελληνικής διοίκησης (Υπουργείο Ανασυγκρότησης, Υφυπουργείο Εφοδιασμού) και αποκάλυψαν τις προϋπάρχουσες αλλά και νέες αδυναμίες της ελληνικής κρατικής μηχανής[808]. Η ύπαρξη δικτύων διαπλοκής και συνέργειας της ελληνικής διοίκησης με εκπροσώπους μια παράλληλης, *«μαύρης»* αγοράς αποτελούσαν στρεβλώσεις, που δεν ήταν δυνατόν να περάσουν απαρατήρητες από το διεθνή παράγοντα.

Σε αυτά τα πλαίσια, οι ισχυρές εξωτερικές πιέσεις για θέσπιση αυστηρού πλαισίου ελέγχου των δαπανών και λογοδοσίας έδωσαν ώθηση για την πρώτη και σημαντικότερη ίσως προσπάθεια αναδιοργάνωσης της ελληνικής διοίκησης κατά την μεταπολεμική και μετεμφυλιακή περίοδο. Κεντρικό αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας υπήρξε και η ίδρυση του *Υπουργείου Συντονισμού*, ως κεντρικού συντονιστικού φορέα της αναπτυξιακής διαδικασίας στο σύνολό της[809]. Το υπουργείο αυτό ενισχύθηκε με υπερεξουσίες (τουλάχιστον σε επίπεδο διακηρύξεων), έχοντας υπό την εποπτεία και το συντονιστικό του ρόλο σχεδόν το σύνολο των υπουργείων[810], ενώ και σε επίπεδο ηγεσίας του επιφυλάχθηκε ιδιαίτερη μέριμνα, καθώς ο πολιτικός προϊστάμενος του υπουργείου ήταν συνήθως ο αντιπρόεδρος της εκάστοτε κυβέρνησης

[806] *«…από των πρώτων ημερών της Απελευθερώσεως εφάνη αμέσως ότι το Υπουργικόν Συμβούλιον δεν θα ήτο δυνατόν να επαρκέση δια την προετοιμασίαν και τον συντονισμόν όλων των λεπτομερειών της Κρατικής πολιτικής. Εφάνη, επίσης, ότι τα Υπουργεία, εξαρθρωθέντα κατά την ζοφεράν περίοδον της δοκιμασίας της Πατρίδος, ήσαν κατακεκλυσμένα από σωρείαν προβλημάτων, πολλά των οποίων ήσαν λεπτομερειακά, ώστε να μη αξίζουν την απασχόλησιν ολοκλήρου του Υπουργικού Συμβουλίου, άλλα και πολύ σοβαρά, ώστε να μη είναι δυνατόν να λυθούν δια συσκέψεων μεμονωμένων υπουργών».* Κούρτης, Κ.Ε. (1964), σελ. 62.

[807] Συνολικά η βοήθεια της *United Nations Relief and Rehabilitation Administration* (UNRRA) προς την Ελλάδα την περίοδο 1945-47 έφτασε στο ποσό των 416,2 εκατ. δολαρίων, γεγονός που την κατατάσσει στους πρώτους πέντε αποδέκτες οικονομικής βοήθειας στο σύνολο των 17 συμμετεχόντων κρατών. Βλ. σχετικά, Ζαχαρίου, Σ. (2002), σελ. 2. Άλλες πηγές [Sweet-Escott, B. (1954)]καθορίζουν την ξένη βοήθεια προς την Ελλάδα την περίοδο Οκτωβρίου 1944-Ιανουαρίου 1947 στο ποσό των 700 εκατ. δολαρίων, εκ των οποίων τα 350 προέρχονταν από την UNRA και τα υπόλοιπα από τους Βρετανούς και τους Αμερικάνους. Βλ. σχετικά Ψαλιδόπουλος, Μ. (2006).

[808] Χαρακτηριστικά σημειώνεται 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 αυτού, βλ. σχετικά Τραγάκης, Γ.Ε. (1999).

[809] Ο Α. Σταυριανόπουλος, Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Συντονισμού και συμβούλου του Α.Σ.Δ.Υ (Ανώτατου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών), ισχυρίστηκε τη δεκαετία του 1960 ότι: *"Η αναδιοργάνωσις της διοικητικής μηχανής απετέλεσεν επίσης το μέγα πρόβλημα των πρώτων μελών της Αμερικανικής Αποστολής, εις εκτέλεσιν του σχεδίου Μάρσαλ, κυρίως διότι η έλλειψις καταλλήλου επιτελικού οργάνου, το οποίον θα επωμίζετο την ευθύνην της εφαρμογής του σχεδίου ανασυγκροτήσεως, καθίστα αδύνατον τον συντονισμόν των προσπαθειών της ανορθώσεως"*. Βλ. Σταυριανόπουλος, Α. (1966, σελ. 26) και Σταθάκης, Γ. (2004, σ.σ. 198 κ.επ.).

[810] Όπως μάλιστα χαρακτηριστικά αναφέρει και μεταγενέστερη έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α.: "*TheMinistryofCo-ordinationwasalsoasortof 'overlord' ministry in the development field" (*Maddison, A., Stavrianopoulos, A. and Higgins, B. (1965), p. 93).

ή ο δεύτερος στη τάξη υπουργός[811]. Το *Υπουργείο Συντονισμού* ήταν εμφανώς προσανατολισμένο στον καθορισμό, συντονισμό και ευρύτερο έλεγχο της οικονομικής πολιτικής του ελληνικού κράτους και λιγότερο στο καθαυτό έργο του συντονισμού της δημόσιας διοίκησης και των φορέων της, αν και σε κάθε περίπτωση τα όρια ανάμεσα στα δύο αυτά πεδία ήταν εξαιρετικά ρευστά εκείνη την περίοδο[812].

Συνεπώς, η ίδρυση του *Υπουργείου Συντονισμού* αποτέλεσε την πρώτη οργανωμένη δυναμική προσπάθεια για περιορισμό των μέχρι τότε παρατεταμένων φαινομένων δυσκαμψίας και αναποτελεσματικότητας που χαρακτήριζαν τη μεταπολεμική ελληνική δημόσια διοίκηση[813]. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας ελήφθησαν σημαντικές πρωτοβουλίες για την αναβάθμιση του περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης, όπως η ψήφιση του *πρώτου δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα* (Ν. 1811/1951) και η ταυτόχρονη ίδρυση του *Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (Α.Σ.Δ.Υ)*[814], το οποίο επεδίωξε να καταστεί ο δεύτερος σημαντικότερος πόλος (μετά το Υπουργείο Συντονισμού) για την αναδιοργάνωση του κράτους, με έργο του τη διαφύλαξη των διατάξεων του υπαλληλικού κώδικα και την εφαρμογή των αρχών της αξιοκρατίας στη στελέχωση του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών[815]. Η κίνηση αυτή «*αναπτέρωσε τα ελπίδας δια μίαν ορθολογικήν πλέον προσπάθειαν αναδιοργανώσεως της δημοσίας διοικήσεως*»[816]. Μάλιστα, προς την κατεύθυνση της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνέβαλε αποφασιστικά και η σύσταση της *Κεντρικής Επιτροπής Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών (Κ.Ε.Α.Δ.Υ.)* το 1958, με βασική της αποστολή την υποβοήθηση του έργου της *ΙΙΙ Γενικής Δ/νσης του Υπουργείου Συντονισμού*, η οποία αποτελείτο από μέλη του *Συμβουλίου της Επικρατείας*, του Α.Σ.Δ.Υ., καθηγητές πανεπιστημίου, καθώς και ανώτατους κρατικούς λειτουργούς[817].

Στα χρόνια που ακολούθησαν, μια σειρά από νομοθετικές παρεμβάσεις μαρτυρούν τις προσπάθειες για εκσυγχρονισμό και μεταρρύθμιση της διοίκησης του ελληνικού κράτους, με στόχο την εδραίωση μιας ορθολογικής αναπτυξιακής στρατηγικής, μέσα από την ανάδειξη του επιτελικού και συντονιστικού ρόλου του κράτους. Ο στόχος που τέθηκε ήταν ο περιορισμός και η -αν ήταν δυνατό- εξάλειψη της

---

[811] Όπως τουλάχιστον φαίνεται από τη σύσταση των κυβερνήσεων της περιόδου 1946-1950. Βλ. σχετικά, Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης, Κυβερνήσεις από το 1909 έως σήμερα, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο www.ggk.gr, τελευταία πρόσβαση στις 4/07/2015). Όπως χαρακτηριστικά μάλιστα αναφέρεται και στον ιδρυτικό νόμο (άρθρο 1*): "...συνίσταται Υπουργείον Συντονισμού υπό Υπουργόν – Αντιπρόεδρον της Κυβερνήσεως. […] Το Υπουργείον Συντονισμού τάσσεται μεταξύ των Υπουργείων τρίτον κατά σειράν"*.

[812] Βλ. σχετικά Α.Ν. 395/1945 (ΦΕΚ 149/τ. Α΄/12.06.1945) *«Περί διαχειρίσεως των οικονομικών και δημοσιονομικών υποθέσεων της χώρας»* & Α.Ν. 428/1945 (ΦΕΚ 162/τ. Α΄/23.06.1945) *«Περί οργανώσεως των αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Εφοδιασμού προς συντονισμόν της οικονομικής ανασυγκροτήσεως»* & Α.Ν. 718/1945 (ΦΕΚ 298/τ. Α΄/11.12.1945) (άρθρο 5) *"Το Υπουργείον Συντονισμού καταργείται αυτοδικαίως μετά παρέλευσιν έτους από της ισχύος του παρόντος Νόμου. Δύναται εν τούτοις αν κριθή σκόπιμον, όπως δι' αποφάσεως του Υπουργικού Συμβουλίου παραταθή η λειτουργία του επί εν εισέτι έτος"*.

[813] Ο Κ. Βαρβαρέσος έθετε το ζήτημα της διοικητικής αναδιοργάνωσης και της συγκρότησης σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στο κέντρο κάθε επιτυχημένης αναπτυξιακής προσπάθειας. Θεωρούσε μάλιστα ότι η ωφέλεια την οποίαν θα αποκόμιζε η χώρα από τη διοικητική μεταρρύθμιση θα ήταν μεγαλύτερη από αυτή που θα προέκυπτε *"από την εκτέλεσιν και των πλέον δαπανηρών και μεγαλεπήβολων σχεδίων"*, στο Βαρβαρέσος, Κ. (2002), σελ. 300.

[814] Βλ. Παπαγαρυφάλλου, Π.Λ. (1973).

[815] Βλ. Ν. 1811/1951 (ΦΕΚ 141/τ. Α΄/16.05.1951) *«Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων»*.

[816] Σταυριανόπουλος, Α. (1966), σελ. 26.

[817] Σταυριανόπουλος, Α. (1966), σελ. 26.

διοικητικής παθογένειας του δημοσίου τομέα, που χαρακτηρίζονταν από ανισοκατανομή του προσωπικού, έλλειψη ηθικού, αδιαφορία και μειωμένη απόδοση των υπαλλήλων, γραφειοκρατική νοοτροπία και νομικισμό, κομματική μεθοδολογία και ανάμειξη πολιτικών προσώπων, όπως και έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τις ακόλουθες νομοθετικές παρεμβάσεις που αποσκοπούσαν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού διοικητικού μηχανισμού:

- ο *Ν. 3200/1955*[818] «περί διοικητικής αποκεντρώσεως»,
- ο *Ν. 3925/1959*[819] «περί Υπουργείων και Οργανισμών των Δημοσίων Πολιτικών Υπηρεσιών»,
- ο *Ν.Δ. 3980/1959*[820] «περί κωδικοποιήσεως της Διοικητικής Νομοθεσίας»,
- ο *Ν. 3983/1959*[821] «περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών», που προέβλεπε τη σύσταση ενός κεντρικού και περιφερειακού συστήματος διερεύνησης των παραπόνων των πολιτών και ελέγχου των περιπτώσεων κακοδιοίκησης,
- το *Ν.Δ. 4193/1961*[822] «περί τακτοποιήσεως του εκτάκτου προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών»,
- το *Β.Δ. 633 της 16ης Σεπτεμβρίου 1960* (ΦΕΚ 142/τ. Α΄/ 16.09.1960), «Περί Οργανισμού του Υπουργείου Συντονισμού, το οποίο προέβλεπε την ανασυγκρότηση του Υπουργείου Συντονισμού»,
- το *Ν.Δ. 4355/1964*[823] «περί αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Συντονισμού» και το Β.Δ. 762 της 26ης Οκτωβρίου 1965 (ΦΕΚ 190/τ. Α΄/26.10.1965) «Περί του Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών και της Γενικής Διοικητικής Οργανώσεως», τα οποία, έχοντας ως πυρήνα τους την αναβάθμιση της ΙΙΙ Γενικής Δ/νσης Διοικητικής Οργάνωσης του Υπουργείου Συντονισμού και του Α.Σ.Δ.Υ., επιχειρούσαν μια ουσιαστική τομή στο ζήτημα της συστηματοποίησης των παραγόμενων δημοσίων πολιτικών,
- το *Ν. 4355/1964*[824] «περί αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Συντονισμού», με τον οποίο επιχειρήθηκε μια επαναχάραξη των αρμοδιοτήτων του Υπουργείου Συντονισμού,
- το *Ν. 51/1975*[825] «περί αναδιοργανώσεως των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών», με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν τα θέματα της δημόσιας διοίκησης και δρομολογήθηκαν μια σειρά από μεταβολές. Επιβλήθηκε η εντός προθεσμίας (ενός έτους αλλά με δυνατότητα παράτασης) σύνταξη «εξ υπαρχής» οργανισμών από όλα τα υπουργεία (άρθρο 2). Η εργασία έπρεπε να γίνει με σκοπό την *«ορθολογιστικωτέρα και αποδοτικωτέρα» οργάνωση των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών, «κυρίως διά: α) Της επί επιτελικής, κατ' αρχήν, βάσεως οργανώσεως των*

[818] Ν. 3200/1955 (Φ.Ε.Κ. 97/τ. Α΄/ 23-4-55).
[819] Ν. 3925/1959 (ΦΕΚ 1/ τ. Α΄/ 02.01.1959).
[820] Ν.Δ. 3980/1959 (ΦΕΚ 194/τ. Α΄ /21.09.1959).
[821] Ν.Δ. 3983/1959 (ΦΕΚ 197/τ. Α΄/23.09.1959).
[822] Ν.Δ. 4193/1961 (ΦΕΚ 166/τ. Α΄/19.09.1961).
[823] Ν.Δ. 4355/1964 (ΦΕΚ 146/τ. Α΄/28.08.1964).
[824] Ν. 4355/1964 (ΦΕΚ 146/τ. Α΄/28.08.1964).
[825] Ν. 51/1975 (ΦΕΚ 125/τ. Α΄/28.6.1975).

κεντρικών υπηρεσιών. β) Της διοικητικής αποκεντρώσεως, ήτοι της παροχής μείζονος αποφασιστικής αρμοδιότητος εις περιφερειακάς αρχάς. γ) Της καταργήσεως περιττών υπηρεσιών ή της συγχωνεύσεως ομοειδών τοιούτων. δ) Του περιορισμού των συμβουλίων και επιτροπών ή της αρμοδιότητος αυτών….» (άρθρο 1, παρ. 2 Ν. 51/1975),

- το *Ν. 266/1976*[826] «περί Νομαρχών και Ειδικού Κλάδου Νομαρχιακών Υπαλλήλων»,
- το *Ν. 400/1976*[827] «περί Υπουργικού Συμβουλίου και Υπουργείων», με τον οποίο θεσπίστηκε νέο πλαίσιο οργάνωσης-λειτουργίας της κυβέρνησης,
- το *Ν. 865/1979*[828] «περί ρυθμίσεως θεμάτων τινών οργανώσεως και λειτουργίας υπηρεσιών του δημοσίου», με τον οποίο επιχειρήθηκε να αντιμετωπισθούν κάποια σημαντικά προβλήματα που συσσώρευαν εμπόδια στην λειτουργία των υπηρεσιών,
- το *Ν. 1065/1980* (ΦΕΚ 168/τ. Α΄/24.07.1980) «περί κυρώσεως Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα».

Παράλληλα, συνεχίσθηκε η προσπάθεια κωδικοποίησης της διοικητικής νομοθεσίας, που είχε ξεκινήσει από το 1954, ενώ παρήχθησαν και μεγάλος αριθμός μελετών επί οργανωτικών θεμάτων, εκπαίδευσης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και απλούστευσης διαδικασιών[829]. Στη δεκαετία του 1960, οι κύριες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες επικεντρώθηκαν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, με σχετικές εκθέσεις Ελλήνων και ξένων εμπειρογνώμων να επισημαίνουν την αναγκαιότητα διαφοροποίησης των στελεχών μέσω της εκπαίδευσής τους σε μια *Εθνική Σχολή Διοίκησης*, οργανωμένης κατά τα πρότυπα της γαλλικής Ecole Nationale d΄ Administration (ENA)[830].

Αξιοσημείωτες είναι οι εκθέσεις εμπειρογνωμόνων της εποχής που αναδεικνύουν την πληθώρα των λειτουργικών και δομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζε το ελληνικό κράτος στην προσπάθειά του να ανασυγκροτηθεί και να κάνει σταθερά βήματα στο δρόμο της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού.

Στην έκθεση του Παρέδρου του ΣτΕ[831] *Γ. Μαραγκόπουλου (1950)* αναδεικνύεται η επιτακτική ανάγκη για την ύπαρξη ενός κατάλληλου ποιοτικού στελεχιακού δυναμικού που θα χαρακτηρίζεται από επαγγελματική επάρκεια και θα λαμβάνει κατάλληλη εκπαίδευση**,** με τη χρήση ενός αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος[832]. Σύμφωνα με την άποψη του *Γ. Μαραγκόπουλου* η καλή ποιότητα των υπαλλήλων και η αποτελεσματικότητα στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης σχετίζεται στενά με την ύπαρξη ενός συστήματος για την επιλογή του προσωπικού, καθώς και με την επαγγελματική εκπαίδευση, μετεκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών της διοίκησης[833]. Σε αυτά τα πλαίσια στην έκθεσή του εισηγήθηκε την ίδρυση μιας παραγωγικής σχολής δημοσίων υπαλλήλων, κατά το πρότυπο της γαλλικής ΕΝΑ[834].

---

[826] Ν. 266/1976 (ΦΕΚ 43/τ. Α΄/27.02.1976).
[827] Ν. 400/1976 (ΦΕΚ 203/τ. Α΄/3.08.1976).
[828] Ν. 865/1979 (ΦΕΚ 6/τ. Α΄/18.01.1979).
[829] Για μια γενική επισκόπηση του παραγόμενου νομοθετικού έργου την περίοδο 1955-1961, βλ. Παπαγαρυφάλλου, Π.Λ. (1973), σ.σ. 46-47 και Ζευγαρίδης, Σ. (1977), σ.σ. 34-35.
[830] Βλ. Μαραγκόπουλος, Γ. (1950), σ.σ. 113-121.
[831] Όπου Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ).
[832] Βλ. Μαραγκόπουλος, Γ. (1950), σ.σ. 93-151.
[833] Μαραγκόπουλος, Γ. (1950), σελ. 95.
[834] Βλ. Μαραγκόπουλος, Γ. (1950), σ.σ. 113-121.

Το 1952 ο καθηγητής *Κ. Βαρβαρέσσος*[835] στην έκθεσή του αναδεικνύει το ζήτημα της έλλειψης ενός ορθολογικού συστήματος προσλήψεων και περιγράφει το *«νέο τύπο δημοσίου υπαλλήλου, του οποίου τα κύρια χαρακτηριστικά είναι η έλλειψη ικανότητας και υπαλληλικής συνειδήσεως και η επιτηδειότης, όπως εκμεταλλεύεται τη θέσιν του δια προσωπικήν ωφέλειαν»*[836]. Από την μια πλευρά, πρότεινε την απομάκρυνση των στελεχών που ευθύνονταν για την κακοδιοίκηση του δημοσίου τομέα, καθώς και όσων δεν διέθεταν τα κατάλληλα προσόντα και το ήθος και από την άλλη πλευρά την κατοχύρωση της αξιοκρατίας και την επαναφορά της πειθαρχίας και του ελέγχου στο εσωτερικό των δημοσίων υπηρεσιών[837].

Στην ίδια βάση κινείται και ο Γάλλος εμπειρογνώμονας του Ο.Ο.Σ.Α. *Georges Langrod* όπου συντάσσει δύο εκθέσεις (1η έκθεση Langrod το 1964 και 2η έκθεση Langrod το 1965)[838] αναφορικά με την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα. Μάλιστα, στη δεύτερη έκθεσή του (1965) εστίασε στους δύο κατ' εξοχήν αρμόδιους φορείς διοικητικής μεταρρύθμισης: α) της *ΙΙΙ Γενικής Δ/νσης Διοικητικής Οργάνωσης του Υπουργείου Συντονισμού* και β) του Α.Σ.Δ.Υ., αναβαθμίζοντας το ζήτημα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ως βασική προϋπόθεση για μια οποιαδήποτε επιτυχημένη προσπάθεια διοικητικής μεταρρύθμισης[839]. Ο ίδιος αφιερώνει το σύνολο σχεδόν της πρώτης (αλλά και της δεύτερης) έκθεσής του στην εξέταση του ανθρώπινου παράγοντα της διοίκησης, των ιστορικών και κοινωνιολογικών αιτιών που διαμόρφωσαν τα ιδιαίτερα γνωρίσματά του, καθώς και των προβλημάτων που καλείτο να αντιμετωπίσει, καταλήγοντας στην πρόταση για τη σύσταση[840] ενός εθνικού κέντρου μετεκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ενώ επίσης, σημειώνει ότι ο διοικητικός μηχανισμός της χώρας σύμφωνα με την άποψή του υπέφερε από κρίση ακαταλληλότητας και λειτουργικής ανεπάρκειας και ως εκ τούτου έπρεπε άνευ αναβολής να αποκτήσει τον κατάλληλο διοικητικό εξοπλισμό. Μάλιστα μετά από πλήθος μελανών διαπιστώσεων αναφορικά με την οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, τονίζοντας την ανάγκη για διοικητική αναδιοργάνωση, καταλήγει ως εξής: «*η κεντρική υπηρεσία Οργανώσεως και Μεθόδων (Ο και Μ) οφείλει, γενικώς, να διαδώση εις ολόκληρον την Δημοσίαν*

[835]Ο *Κ. Βαρβαρέσσος* ήταν καθηγητής Πολιτικής Οικονομίας και πρώην πολιτικός, υπουργός Οικονομικών των κυβερνήσεων του Ελευθερίου Βενιζέλου και του Αλέξανδρου Παπαναστασίου, όπως επισήμαινε χαρακτηριστικά: *«όταν μία χώρα στερείται μονίμως ικανής και χρηστής διοικήσεως, στερείται του απαραιτήτου οργάνου διά την εκτέλεσιν ενός προγράμματος οικονομικής αναπτύξεως»*, στο άρθρο της Ελευθεροτυπίας διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο www.enet.gr, τελευταία πρόσβαση στις 7/7/2015.

[836]Βλ. Βαρβαρέσσος, Κ. (1952), σ.σ. 65-91.

[837] Βλ. Βαρβαρέσσος, Κ. (1952), σ.σ. 72-51.

[838] Το 1964 Κυβέρνηση του *Γ. Παπανδρέου* που μόλις είχε εκλεγεί, εστιάζοντας την προσοχή της στη λειτουργία της Διοίκησης, κάλεσε τον εμπειρογνώμονα του Ο.Ο.Σ.Α. καθηγητή *George Langrod*, για να μελετήσει την εγχώρια δημόσια διοίκηση και να παρουσιάσει προτάσεις για την αντιμετώπιση των διαφόρων, υφιστάμενων προβλημάτων. Ο καθηγητής ερεύνησε πράγματι και σύντομα κατέθεσε τα πορίσματά του σε μια εμπεριστατωμένη έκθεση που φέρει έκτοτε το όνομά του. Βλ. Langrod, G. (1964), σ.σ. 153-279.

[839] Με την τοποθέτηση αυτή συμφωνεί και ο καθηγητής *Άγγελος Αγγελόπουλος* στο περιοδικό Νέα Οικονομία, όταν, σχολιάζοντας την πρώτη έκθεση του γάλλου εμπειρογνώμονα, σημειώνει ότι: *«Κατ' αυτόν [εννν. τον Langrod], η ριζική μεταρρύθμισις της Δημόσιας Διοικήσεως δεν είναι εφικτή αν εκ παραλλήλου προς το έργον της βελτιώσεως της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, δεν γίνουν αι απαραίτητοι δια την ευόδωσιν του έργου τούτου διαρθρωτικαί αλλαγαί εις άλλους τομείς και δη εις το εκπαιδευτικόν σύστημα»*. Παρατίθεται στο παράρτημα της 2ης έκθεσης Langrod (3ο παράρτημα σ.σ. 1-7) και φέρει τα ακόλουθα στοιχεία: περ. "Νέα Οικονομία", μηνιαία οικονομική ελληνική επιθεώρισης, αριθ. 12 (Δεκέμβριος 1964).

[840] Πρόταση ήδη διατυπωμένη από το 1950 από την έκθεση του Γ. Μαραγκόπουλου, Έκθεση του Παρέδρου του ΣτΕ, στο Μαραγκόπουλος, Γ. (1950).

Διοίκησιν και εις τους δημοσίους Οργανισμούς τας νέας μεθόδους ορθολογιστικής οργανώσεως…»[841].

Το 1966 φτάνει στην Ελλάδα ο καθηγητής *F.M.G. Willson*, εμπειρογνώμονας αγγλοσαξονικής παιδείας, στα πλαίσια υλοποίησης προγράμματος τεχνικής βοήθειας του Ο.Ο.Σ.Α. προς την Ελλάδα. Αφού προχώρησε στη διεξαγωγή νέων μελετών επί της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συντάσσει νέα έκθεση υπό τον τίτλο «*Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα (1966)*»[842] σημειώνοντας, ανάμεσα σε άλλα, ότι «*εκείνο από το οποίο πάσχει [η ελληνική κρατική μηχανή] είναι η απουσία θεσμοποιημένων και έντεχνα αρθρωμένων συνδέσεων μεταξύ των διαφόρων μονάδων, η κακή κατανομή των λειτουργιών κι ένας διάχυτος κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων. Μοιάζει μάλλον με ένα συναρμολογούμενο (puzzle) το οποίο έχει ολοκληρωθεί κατά τα δύο τρίτα: λείπει η τελική ποιότητα της συνοχής*»[843] και συνεχίζει τονίζοντας ότι «*ένα σύγχρονο κράτος που επιδιώκει την ταχεία οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και την τελική διατήρηση ενός υψηλού ρυθμού αναπτύξεως δεν μπορεί να σχεδιάζει την πολιτική υπερδομή του στη βάση της εναπόθεσης στην ατομική ευφυΐα και τους βραχυπρόθεσμους πολιτικούς χειρισμούς. Χρειάζεται μια σαφώς προσδιορισμένη ομάδα Υπουργών των οποίων οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες να είναι γενικά κατανοητές και αποδεκτές*»[844].

Παρά τις προσπάθειες για διοικητική μεταρρύθμιση και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, η μεταρρύθμιση της διοίκησης της χώρας προχωρούσε με πολύ αργούς ρυθμούς, ενώ οι προτάσεις των εμπειρογνωμόνων ήταν πολύ δύσκολο να υλοποιηθούν σε πρακτικό επίπεδο. Σε αυτό το αποτέλεσμα συνέβαλαν τόσο η έλλειψη ουσιαστικού συντονισμού των φορέων της κρατικής πολιτικής, όσο και η μάλλον ασθενική υποστήριξη του μεταρρυθμιστικού έργου εκ μέρους της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας[845]. Ωστόσο, η δεκαετία του 1960 σημαδεύτηκε από την επιτάχυνση της αναπτυξιακής πορείας της χώρας. Επιτακτική τέθηκε η ανάγκη για αύξηση των δημοσίων επενδύσεων και της απασχόλησης, καθώς και του ποσοστού ξένων επενδύσεων. Παρά τις νέες προκλήσεις που έφερε η νέα δεκαετία στην χώρα, η Ελλάδα συνέχιζε να παρουσιάζει μια δημόσια διοίκηση ανεπαρκή, χωρίς σαφώς προσδιορισμένη στρατηγική, χαρακτηριζόμενη από πολλαπλές επικαλύψεις αρμοδιοτήτων στα πλαίσια ενός κανονιστικού μοντέλου διοικητικής μεταρρύθμισης, αδύναμη ουσιαστικά στο να διεισδύσει αποτελεσματικά και να οργανώσει ορθολογικά τις σχέσεις δημόσιου-ιδιωτικού, εξαλείφοντας τις μέχρι τότε ισχυρές πελατειακές σχέσεις κράτους και πολιτών.

---

[841] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 223.
[842] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σ.σ. 281-369.
[843] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 318.
[844] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 319.
[845] Ο *Α. Σταυριανόπουλος* σημειώνει χαρακτηριστικά: *«Τόσον το ΑΣΔΥ όσον και η ΙΙΙ Γεν. Δ/νσις Διοικητικής Οργανώσεως επί έτη ολόκληρα ηγωνίζοντο να καταπολεμήσουν τας πάσης φύσεως αντιδράσεις, αλλά κυρίως την αδιαφορίαν, αι οποίαι παρεκώλυον το έργον των. Ο ρόλος των, κατ' ανάγκην, υπήρξε μάλλον παθητικός, συνιστάμενος εις την καταβολήν, όσον το δυνατόν, μείζονος δυνάμεως αντιστάσεως εις την γενικήν τάσιν της παραγνωρίσεως των συμβουλών και κατευθύνσεων, τα οποίας τα όργανα αυτά εχάρασσον. Ουδέποτε απέκτησαν το υψηλόν κύρος το οποίον είχον αι αντίστοιχοι υπηρεσίαι εις άλλας χώρας, διότι ουδέποτε εξετιμήθη η αποστολήν των, αφού πάντοτε η προσπάθεια του 'νοικοκυρεύματος' της διοικήσεως υπήρξεν ενοχλητική και δια τους διοικούντας και δια τους διοικουμένους. […] Υπό τοιαύτας συνθήκας ήτο επίσης φυσικόν να μη κυριαρχήση εν τη εκτελέσει των αρμοδιοτήτων της ΙΙΙ Γενικής Δ/νσεως η ιδέα της συνολικής θεωρήσεως του προβλήματος της δημοσίας διοικήσεως, ουδ' η καθιέρωσις γενικών αρχών και κανόνων δι' ολόκληρον την δημοσίαν υπηρεσίαν. Κατ' ανάγκην, το έργον της περιωρίσθη εις την ανάληψιν μεμονωμένων και ασυντόνιστων εργασιών, αι οποίαι μοιραίως μεταγενεστέρως εγκατελείποντο, ως εκ των εμφανιζόμενων εν τη εφαρμογή των προσκομμάτων εκ πάσης φύσεως αντιδράσεων»*, Σταυριανόπουλος, Α. (1966), σ.σ. 27-28.

Το γενικότερο ευνοϊκό κλίμα υπέρ των μεταρρυθμίσεων που δημιούργησε η ένταξη της Ελλάδας στην *Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα* (Ε.Ο.Κ.)[846], καθώς και οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που αναδύθηκαν και εξελίχθηκαν μέχρι τα μέσα περίπου της δεκαετίας του 1960 ανατράπηκαν από τη συνταγματική εκτροπή του 1964. Η πολιτική αστάθεια οδήγησε στη *Δικτατορία των Συνταγματαρχών*, που επικράτησε μετά το πραξικόπημα των Συνταγματαρχών στις 21 Απριλίου 1967 έως και τις 23 Ιουλίου 1974[847]. Τα εσωτερικά προβλήματα της χώρας και το κυπριακό πρόβλημα ανέστειλαν κάθε προσπάθεια για διοικητική μεταρρύθμιση στα πλαίσια της έννομης τάξης και του δημοκρατικού πολιτεύματος, με το διοικητικό μηχανισμό της χώρας να παραμένει προσκολλημένος σε αναχρονιστικές πρακτικές της δεκαετίας του 1950[848]. Το ποιοτικό έλλειμμα της δημόσιας διοίκησης καταγράφεται από τις εκθέσεις των εμπειρογνώμων *Αργυριάδη Δ. (1970)*[849] και *Σταυριανόπουλου Α. (1972)*[850], με τον πρώτο να υπογραμμίζει χαρακτηριστικά τις ανορθολογικές μεθόδους ανέλιξης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και τη συνακόλουθη ανάγκη δημιουργίας μιας *«δεξαμενής ταλέντων»*[851].

Μετά την αποκατάσταση της δημοκρατίας το 1974 στην Ελλάδα, αλλά και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1980, όταν σε παγκόσμιο επίπεδο το κύμα των διοικητικών μεταρρυθμίσεων έγινε σαρωτικό κατακλύζοντας την οργάνωση και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης πολλών χώρων, η χώρα βίωνε μια καινούρια πολιτική εποχή, αυτή της μεταπολίτευσης και της απαίτησης του λαού για εκδημοκρατισμό της κοινωνίας και της πολιτικής. Οι προσπάθειες επικεντρώθηκαν εκ νέου στην αποκατάσταση της δημοκρατικής, συνταγματικής έννομης τάξης. Κατά τη μεταπολίτευση ισχυροποιήθηκαν τα πολιτικά κόμματα, γεγονός που οδήγησε στην ενίσχυση των δημοκρατικών θεσμών, αλλά και στον κομματικό αποικισμό της κοινωνίας και κατά συνέπεια των ομάδων συμφερόντων και των συνδικαλιστικών φορέων[852]. Η εδραίωση ισχυρών δεσμών μεταξύ των κομμάτων και των συνδικάτων και η προώθηση των κυβερνητικών επιλογών μέσω των συνδικάτων οδήγησε στον *«πατερναλιστικό συνδικαλισμό»*[853].

Συνεπώς, τη δεκαετία του ΄80, οι κύριοι μεταρρυθμιστικοί στόχοι δεν ήταν άλλοι από τον εκδημοκρατισμό και αργότερα τον εκσυγχρονισμό της δημοκρατίας, όπως και η ένταξη της χώρας στην ενωμένη Ευρώπη, εδραιώνοντας βαθμιαία την πολιτική σταθερότητα. Αυτοί οι αλληλοσυνδεόμενοι στρατηγικοί στόχοι απαιτούσαν αλλαγές

---

[846] Η υπογραφή της σύνδεσης πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 9 Ιουλίου του 1961, ο *Langrod (1964)* στον πρόλογο της πρώτης έκθεσής του αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Ο συντάκτης της παρούσης εκθέσεως θεωρεί ως πρώτον καθήκον του να θέση πάντα αρμόδιον ενώπιον των ευθυνών του: καθ' ην στιγμήν η Ελλάς εισέρχεται εις την Ευρωπαϊκήν Οικονομικήν Κοινότητα και οφείλει ως εκ τούτου να αντιμετωπίση τον οικονομικόν ανταγωνισμόν με τας χώρας αι οποίαι ανήκουν εις αυτήν, πρέπει άνευ αναβολής ν' αποκτήση τον κατάλληλον διοικητικόν εξοπλισμόν και δια τον λόγον αυτόν να δώση απόλυτον προτεραιότητα εις την διοικητικήν μεταρρύθμισιν»* (1η έκθεση Langrod (1964), σελ.6).

[847] Βλ. Rigos, Pl. (1997).

[848] Ο Α. Μακρυδημήτρης 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).

[849] Αργυριάδης, Δ. (1970), σ.σ. 371-428.

[850] «Έκθεσις επί της προόδου του προγράμματος της Διοικητικής Μεταρρυθμίσεως», Αθήνα 1971. Βλ. Παπαδημητρίου, Κ. (2007).

[851] Βλ. Αργυριάδης, Δ. (1970), σ.σ. 371-428.

[852] Σπουρδαλάκης, Μ. και Παπαβλασόπουλος, Ε. (2007).

[853] Βλ. Ζαμπαρλούκου, Σ. (1996).

τόσο στην εσωτερική οργάνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όσο και αλλαγές όσον αφορά στη σχέση του κράτους και των πολιτών.

Ως εκ τούτου, μετά την πτώση της δικτατορίας το 1974, το Σύνταγμα του 1975 και το δημοψήφισμα για το πολιτειακό ζήτημα συνοδεύτηκαν από μια έντονη νομοθετική δραστηριότητα και λήψη διοικητικών μέτρων, τα οποία αποκατέστησαν και ενίσχυσαν τη δημοκρατία, ήδη από τα πρώτα χρόνια της μεταπολίτευσης (1974-1980). Μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων ήρθαν για να διευρύνουν τη δημοκρατική λειτουργία των θεσμών, αποκεντρώνοντας την πολιτική εξουσία. Οι κυβερνήσεις των ετών 1974-1980 προχώρησαν στη λήψη νομοθετικών και διοικητικών μέτρων για την αποκατάσταση και ενίσχυση της δημοκρατίας (1974-1980)[854], την ένταξη της χώρας στην Ε.Ο.Κ. (Ν. 992/1979)[855], τη δημιουργία ορισμένων Δ.Ε.Κ.Ο., τη δημιουργία το 1978 τεσσάρων Αναπτυξιακών Εταιριών (τριών της ΑΤΕ και του ΟΑΔΥΚ), την πρώτη και τη δεύτερη «έκδοση» του αναπτυξιακού νόμου (Ν. 849/1978[856] και Ν. 1116/1980[857]), τον πρώτο οικιστικό νόμο (Ν. 947/1979)[858] και τη συγκρότηση των ΔΕΥΑ και της ΕΥΔΑΠ (Ν. 1069/1980[859] και Ν. 1068/1980[860]).

Σταθμός στις απαρχές της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας, όσον αφορά τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας, στάθηκαν τόσο η αναγνώριση της εθνικής αντίστασης (Ν. 1285/1982)[861], η νομική άρση των συνεπειών του εμφυλίου πολέμου, η κατάργηση των στεγανών πολλών κρατικών θεσμών (1981-1984), όσο και η λαϊκή εκπροσώπηση στα νομαρχιακά συμβούλια -με την παράλληλη αναβάθμιση του ρόλου τους- (Ν. 1235/1982)[862], η διεύρυνση της διοικητικής αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α.[863], της δημοτικής αποκέντρωσης και της λαϊκής συμμετοχής (Ν. 1270/1982)[864].

---

[854] Ν. 51/1975 (ΦΕΚ 125/τ. Α΄/28.06.1975) «Περί αναδιοργανώσεως των δημόσιων πολιτικών υπηρεσιών», Π.Δ. 197/1978 (ΦΕΚ 43/ τ. Α΄/23.03.1978) «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον νόμου των ισχυουσών διατάξεων περί Τοπικών Ενώσεων και Κεντρικής Ενώσεως των Δήμων και Κοινοτήτων της Ελλάδος», Π.Δ. 28/1980 (ΦΕΚ 11/τ. Α΄/15.01.1980) «Περί εκτελέσεως έργων και προμηθειών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Ν. 1065/1980 (ΦΕΚ 168/τ. Α΄/24.07.1980) «Περί κυρώσεως Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα» και Ν. 1080/1980 (ΦΕΚ 246/τ. Α΄/22.10.1980) «Περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως διατάξεων τινών της περί των προσόδων των Ο.Τ.Α. νομοθεσίας και άλλων τινών συναφών διατάξεων».

[855] Ν. 992/1979 (ΦΕΚ 280/τ. Α΄/21.12.1979) «Περί οργανώσεως των διοικητικών υπηρεσιών διά την εφαρμογήν της Συνθήκης Προχωρήσεως της Ελλάδος εις τας Ευρωπαϊκάς Κοινότητας και ρυθμίσεως συναφών θεσμικών και οργανωτικών θεμάτων».

[856] Ν. 849/1978 (ΦΕΚ 232/τ. Α΄/22.12.1978) «Περί παροχής κινήτρων δια την ενίσχυσιν της περιφερειακής και οικονομικής αναπτύξεως της χώρας».

[857] Ν. 1116/1981 (ΦΕΚ 8/τ. Α΄/14.01.1981) «Για την παροχή κινήτρων ενισχύσεως της περιφερειακής και οικονομικής αναπτύξεως της χώρας και τη ρύθμιση συναφών θεμάτων».

[858] Ν. 947/1979 (ΦΕΚ 169/τ. Α΄/26.07.1979) «Περί οικιστικών περιοχών». Σύμφωνα με το άρθρο 61 εκδόθηκαν 18 Π.Δ., με τα οποία μεταβιβάσθηκαν στους Νομάρχες αρμοδιότητες χαρακτηρισμού περιοχών ως οικιστικών στους νομούς της χώρας.

[859] Ν. 1069/1980 (ΦΕΚ 191/τ. Α΄/23.08.1980) « Περί κινήτρων δια την ίδρυσιν επιχειρήσεων υδρεύσεως και αποχετεύσεως» (ΔΕΥΑ).

[860] Ν. 1068/1980 (ΦΕΚ 190/τ. Α΄/23.08.1980) «Περί συστάσεως ενιαίου φορέως υδρεύσεως και αποχετεύσεως πρωτευούσης» (ΕΥΔΑΠ).

[861] Ν. 1285/1982 (ΦΕΚ 115/τ. Α΄/20.09.1982) «Για την αναγνώριση της Εθνικής Αντίστασης των Ελληνικού Λαού εναντίον των στρατευμάτων κατοχής 1941-1944».

[862] Ν. 1235/1982 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/3.03.1982) «Άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής και καθιέρωση της λαϊκής εκπροσώπησης στους νομούς» (Ανασύνθεση και αρμοδιότητες Νομαρχιακών Συμβουλίων).

[863] Σχετικά με τη διοικητική αυτοτέλεια των Ο.Τ.Α. βλ. Πουλής, Στ. (2002).

[864] Ν. 1270/1982 (ΦΕΚ 93/τ. Α΄/10.08.1982) «Τροποποιήσεις του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα για το εκλογικό σύστημα, τη δημοτική αποκέντρωση, τη λαϊκή συμμετοχή και τη διοικητική αυτοτέλεια των Δήμων και Κοινοτήτων».

Έπειτα από τις δημοκρατικές εκλογές που διενεργήθηκαν στις 18 Οκτωβρίου του 1981 την εξουσία της χώρας, μετά το σχηματισμό κυβέρνησης, καταλαμβάνει το Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα (ΠΑ.ΣΟ.Κ.), επωμιζόμενο το ιστορικό χρέος να σταθεροποιήσει τη δημοκρατία, μετά την επταετία της δικτατορίας (1967-1974)[865]. Ο «*κοινωνικός ριζοσπαστισμός της πολιτικής αλλαγής του 1981*»[866] οδήγησε την κοινωνία στην υιοθέτηση μεγάλων προσδοκιών, όσον αφορά την ελευθερία πολιτικής έκφρασης και τη δημιουργία ενός δημοκρατικού κοινωνικού κράτους. Και ενώ η αντίστροφη μέτρηση για τη βαθμιαία συρρίκνωση της παρεμβατικής πολιτικής του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία είχε αρχίσει σε άλλες χώρες της δυτικής Ευρώπης, η Ελλάδα είχε την πρώτη της ιστορική ευκαιρία να αναπτύξει πολιτικές επίτευξης κοινωνικής ευημερίας[867].

Η Ελλάδα και η νέα κυβέρνησή της, σε αυτή τη φάση της ιστορίας, άρχισαν να κάνουν τα πρώτα βήματά τους όσον αφορά την εξασφάλιση των κατάλληλων υποδομών (οικονομικών, θεσμικών, υλικοτεχνικών) προκειμένου να εισέλθει η χώρα σε αναπτυξιακή τροχιά. Αυτό οδήγησε στην υιοθέτηση μιας επεκτατικής δημοσιονομικής πολιτικής, αυξάνοντας σημαντικά τις δημόσιες δαπάνες, με στόχο την τόνωση της οικονομίας. Εκείνη την περίοδο, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του ΄80, τα μέτρα διοικητικής μεταρρύθμισης που ελήφθησαν σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο στο μεγαλύτερο ποσοστό τους αγνόησαν ή παραμέρισαν τους σημαντικούς οικονομικούς περιορισμούς, τα δημοσιονομικά ελλείμματα και το ήδη αυξημένο (ως % του Α.Ε.Π.) δημόσιο χρέος της χώρας[868], στα πλαίσια του γενικότερου κλίματος που επικρατούσε για την αναγκαιότητα της αλλαγής και της μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα[869].

Σημαντικά νομοθετήματα της εποχής αναφορικά με τη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας αποτελούν τα ακόλουθα:

- ο *Ν. 1232/1982*[870], με το άρθρο 2 καταργήθηκαν οι θέσεις Γενικών και αναπληρωτών Γενικών Δ/ντών του Δημοσίου και Ν.Π.Δ.Δ., οδηγώντας σε σύντμηση της διοικητικής ιεραρχίας,
- ο *Ν. 1235/1982*[871], καταργεί τον θεσμό των νομαρχών με θητεία (άρθρο 13), καθιερώνοντας τους μετακλητούς νομάρχες (άρθρο 2), επανάφερε το παλαιότερο σύστημα των αμιγώς πολιτικών επιλογών στις θέσεις των νομαρχών,
- Ο Ν. 1256/1982[872], προσδιόρισε τα όρια του λεγόμενου δημόσιου τομέα, του συνόλου δηλαδή εκείνων των οργανισμών, που είχαν στενότερη ή χαλαρότερη εξάρτηση από το κράτος και στους οποίους εφαρμόζονταν ενιαίοι κανόνες ως προς βασικά θέματα λειτουργίας τους,

[865] Βλ. Spourdalakis, M. and Tassis, Chr. (2006).
[866] Μαΐστρος, Π.Γ. (2009), σελ. 152.
[867] Gravaris, D. (1998), pp. 91-120.
[868] Αναφορικά με το ελληνικό δημόσιο χρέος βλ. Apergis, N. and Cooray, A. (2015).
[869] Βούλγαρης, Ι. (2001), Διαμαντούρος, Ν. (2000), Μαίστρος, Π.Γ. (2009), Μουζέλης, Ν.Π. (1987), Παπούλιας, Δ. (1991), Τσουκαλάς, Κ. (1987).
[870] Ν. 1232/1982 (ΦΕΚ 22/τ. Α΄/25..2.1982) «Επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του ΝΔ 4352/1964 και άλλες διατάξεις».
[871] Ν. 1235/1982 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/3..3.1982) «Άσκηση της Κυβερνητικής Πολιτικής και καθιέρωση της Λαϊκής Εκπροσώπησης στους νομούς».
[872] Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65/τ. Α΄//31.05.1982) «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς και για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και άλλες διατάξεις».

- ο *Ν. 1266/1982*[873], αυξάνει τον αριθμό των υπουργείων στα 22, με την ανάδειξη σε αυτοτελή υπουργεία αυτών της *«Έρευνας και Τεχνολογίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων»* (άρθρο 14), ενώ με απόφαση του υπουργικού Συμβουλίου ή με Προεδρικό Διάταγμα, ύστερα από πρόταση του Πρωθυπουργού θα προσδιορίζονταν «οι αρμοδιότητες των Υπουργείων», οι οποίες μπορούσαν να επαυξάνονται, να περιορίζονται ή να ανακατανέμονται (άρθρο 1),
- ο *Ν. 1299/1982*[874], με τον οποίο αναδιοργανωνόταν το πολιτικό γραφείο του πρωθυπουργού,
- ο *Ν. 1320/1983*[875], εγκαθιδρύει ένα μηχανογραφικό σύστημα προσλήψεων προσωπικού με μόρια, με στόχο μέσω της αύξησης της απασχόλησης στο δημόσιο να ασκηθεί κοινωνική πολιτική που θα αποσκοπούσε στον περιορισμό του προβλήματος της ανεργίας[876],
- ο *Ν. 1388/1983*[877], που αφορούσε στη σύσταση και λειτουργία του *Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης*, στα πλαίσια του οποίου θα λειτουργούσαν *το Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης* και η *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης*,
- ο *Ν. 1416/1984*[878], αναγνωρίστηκε η δυνατότητα στους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού (δήμοι και κοινότητες) μα αναπτύσσουν ίδιαν οικονομική δραστηριότητα, ενώ προσδιορίστηκαν θεσμικοί τρόποι για τη διευκόλυνση αυτής της δραστηριότητας (π.χ. προγραμματικές συμβάσεις, ορισμένοι τύποι εταιριών),
- ο Ν. *1505/1984*[879], καθιέρωσε το ενιαίο μισθολόγιο, αποσυνδέοντας το μισθό από τη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου,
- ο *Ν. 1558/1985*[880], με τον οποίο τα υπουργεία περιορίζονταν σε 19[881], ορίζονταν κάποιες βασικές διαρρυθμίσεις ανάμεσα στα καταργούμενα υπουργεία και σε όσα εκ νέου συστήνονταν, αλλά εν γένει ο καθορισμός των «αρμοδιοτήτων» κάθε υπουργείου παραπεμπόταν σε ειδικότερα προεδρικά διατάγματα[882],

---

[873] *Ν. 1266/1982 (*ΦΕΚ 81/τ. Α΄/2.07.1982) «Όργανα ασκήσεως της νομισματικής, πιστωτικής και συναλλαγματικής πολιτικής και άλλες διατάξεις».
[874] Ν. 1299/1982 (ΦΕΚ 129/τ. Α΄/13.10.1982) «Οργάνωση Υπηρεσιών Πρωθυπουργού».
[875] Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/τ. Α΄/11.1.1983) «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις».
[876] Βλ. Σωτηρόπουλος, Δ. (2001), σελ. 94.
[877] Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113/τ. Α΄/29.8.1983) «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».
[878] Ν. 1416/1984 (ΦΕΚ 18/τ. Α΄/21.02.1984) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της δημοτικής και κοινοτικής νομοθεσίας για την ενίσχυση της αποκέντρωσης και την ενδυνάμωση της τοπικής Αυτοδιοίκησης».
[879] Ν. 1505/1984 (ΦΕΚ 194/τ. Α΄/3.12.1984) «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».
[880] Ν. 1558/1985 (ΦΕΚ 137/τ. Α΄/26.07.1985) «Κυβέρνηση και Κυβερνητικά όργανα».
[881] Σύμφωνα με το άρθρο 23 παρ 1 Ν.1558/1985 τα υπουργεία ήταν: α. Προεδρίας της Κυβερνήσεως, β. Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης, γ. Εξωτερικών, δ. Εθνικής Άμυνας, ε. Εθνικής Οικονομίας, στ Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ζ Δικαιοσύνης, η. Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, θ. Πολιτισμού, ι. Οικονομικών, ια. Βόρειας Ελλάδας, ιβ. Αιγαίου, ιγ. Γεωργίας, ιδ. Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, ιε. Εργασίας, ιστ. Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας, ιζ. Εμπορίου, Μεταφορών και Επικοινωνιών και ιθ. Εμπορικής Ναυτιλίας.
[882] Άρθρο 24 παρ 4 Ν. 1558/1985: *«Με προεδρικά διατάγματα, που εκδίδονται με πρόταση του Πρωθυπουργού, καθορίζονται οι αρμοδιότητες κάθε υπουργείου. Με όμοια διατάγματα μπορεί να μεταφέρονται αρμοδιότητες από υπουργείο σε υπουργείο, να καταργούνται ή συγχωνεύονται υφιστάμενα και να ανασυνιστώνται υπουργεία που έχουν καταργηθεί η συγχωνευθεί…»*.

- ο *Ν. 1586/1986*[883], αφορούσε στην κατάργηση της ανώτατης δημοσιοϋπαλληλίας, στα πλαίσια υιοθέτησης μιας νέας «φιλοσοφίας» για τις διοικητικές δομές της χώρας, καταργώντας το σύστημα πάγιας ιεραρχίας και καθιερώνοντας τις βαθμολογικές θέσεις απρόσκοπτης εξέλιξης, καθώς και την ανάληψη θέσεων ευθύνης με θητείες,
- ο *Ν. 1599/1986*[884] που αφορά στην πρώτη ουσιαστικά σοβαρή προσπάθεια για τη βελτίωση της σχέσης κράτους-πολιτών, στη βάση της δημοκρατικής, ανοιχτής και συμμετοχικής λειτουργίας της διοίκησης. Ο νόμος αυτός έθετε ως θεμελιώδεις αρχές του την απλούστευση όλων των διοικητικών διαδικασιών, την ταχύτερη λειτουργία της διοίκησης, τη διαφάνεια στη διοικητική δράση, την ενεργή συμμετοχή του πολίτη, τη δημιουργία και εμπέδωση της σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και τον πολίτη, στα πλαίσια της αξιοποίησης και εκμετάλλευσης των νέων τεχνολογιών,
- ο *Ν. 1622/1986*[885], οι πρωτοβάθμιοι φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης απέκτησαν μεγαλύτερη θεσμική βαρύτητα, ως συμπράττον μέρος κατά τη διαδικασία του δημοκρατικού προγραμματισμού,
- το *Π.Δ. 51/1987*[886], με το οποίο ιδρύθηκαν 13 περιφέρειες με επικεφαλείς πολιτικά πρόσωπα (γενικό γραμματέα διοριζόμενο από την κυβέρνηση), ενώ ξεκίνησαν να λειτουργούν, ως φορείς προγραμματισμού συντονισμού και διαχείρισης, ανάμεσα στην Κεντρική Διοίκηση και τις Νομαρχίες,
- ο *Ν. 1735/1987*[887], επέτρεψε την κομματοποίηση των συνδικαλιστικών οργάνων των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 18) και προέβλεπε την ίδρυση του *Σώματος Ελεγκτών Διοίκησης* (Σ.ΕΛ.Δ.), όπου για πρώτη φορά γινόταν χρήση του όρου *«κακοδιοίκηση»* προκειμένου να προσδιοριστεί ευρύτερα η κακή απόδοση μιας δημόσιας υπηρεσίας, πέραν από τον τήρηση της νομιμότητας,
- ο *Ν. 1835/1989*[888], προέβλεπε την ίδρυση για πρώτη φορά Υπουργείου Τουρισμού,
- ο *Ν. 1850/1989*[889], ο οποίος αποτέλεσε την κύρωση από τη Βουλή του *Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας* (Ε.Χ.Τ.Α.).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι προαναφερθέντες συνθήκες κατέστησαν δύσκολο για τη χώρα να προχωρήσει στην υιοθέτηση τόσο γενικά των αρχών, όσο και της βασικής αρχής της *«οικονομικότητας»* του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, του πρωτοεμφανιζόμενου τότε στην Ευρώπη προτύπου οργάνωσης των σχέσεων κράτους, αγοράς και κοινωνίας πολιτών, που διαμορφώθηκε υπό την ισχυρή επίδραση του βιομηχανικού και του επιχειρησιακού μάνατζμεντ.

---

[883] Ν. 1586/1986 (ΦΕΚ 37/τ. Α΄/1.04.1986) «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και ΟΤΑ και άλλες διατάξεις».
[884] Ν. 1599/1986 (ΦΕΚ 75/τ. Α΄/11.06.1986) «Σχέσεις κράτους-πολίτη, καθιέρωση νέου τύπου δελτίου ταυτότητας και άλλες διατάξεις».
[885] Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92/τ. Α΄/14.70.1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση, περιφερειακή ανάπτυξη και Δημοκρατικός προγραμματισμός».
[886] Π.Δ. 51/1987 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/6.03.1987) «Καθορισμός των περιφερειών της χώρας για τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό της περιφερειακής ανάπτυξης».
[887] Ν. 1735/1987 (ΦΕΚ 195/τ. Α΄/11.11.1987) «Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσιας διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις».
[888] Ν. 1835/1989 (ΦΕΚ 76/τ. Α΄/14.03.1989) «Σύσταση Υπουργείου Τουρισμού και ρύθμιση θεμάτων δημόσιας διοίκησης».
[889] Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 114/τ. Α΄/10.05.1989) «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Κατά την περίοδο 1981-1989 τα νομοθετήματα που ψηφίστηκαν, όσον αφορά στη διοικητική μεταρρύθμιση, εμπνέονταν από το ιδεώδες του *«εκδημοκρατισμού»* και αποσκοπούσαν στην όσο το δυνατόν ευρύτερη ένταξη και ενσωμάτωση στους κοινωνικοπολιτικούς θεσμούς των λιγότερο ευνοημένων κοινωνικών στρωμάτων, στη βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη, στη διοικητική αποκέντρωση και στην περιφερειακή ανάπτυξη[890]. Παρά τις σοβαρές προθέσεις, την περίοδο αυτή το ελληνικό κράτος, μέσω των μεταρρυθμιστικών πολιτικών που ακολουθήθηκαν, δεν προχώρησε αποφασιστικά όσον αφορά στην αποτελεσματική ανασυγκρότηση των δομών του και δεν εισήγαγε από την Ευρώπη τις, ήδη σε πολλά κράτη χρησιμοποιούμενες, αποδοτικές μεταρρυθμιστικές πολιτικές στη βάση του δημοσίου μάνατζμεντ.

Μάλιστα, η έκθεση που εκπονείται από το *Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών* (Κ.Ε.Π.Ε) (1988)[891] διαπιστώνει ότι παρά τις μεταρρυθμίσεις που είχαν ήδη ψηφιστεί ο δημόσιος τομέας έπασχε από σοβαρά μειονεκτήματα και αδυναμίες, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη για 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 Τ.Π.Ε. και η δημιουργία κινήτρων[892].

Επιπρόσθετα, ενώ τα δημοσιονομικά ελλείμματα των προϋπολογισμών αυξάνονταν και ενώ ο δημόσιος τομέας θα έπρεπε να περιοριστεί, ήταν εκείνος που στην προσπάθεια του να διασώσει *«προβληματικές επιχειρήσεις»* προχώρησε στην εθνικοποίηση τους, με απώτερο στόχο την εξυγίανσή τους. Παράλληλα, και ενώ οι περισσότερες χώρες της Ευρώπης περιόριζαν τις δαπάνες τους σε προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας, η Ελλάδα προχωρούσε σε αύξηση των κοινωνικών παροχών, χωρίς να έχει εξασφαλίσει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους. Η δημοσιονομική αυτή πολιτική οδήγησε σε ελλειμματικούς κρατικούς προϋπολογισμούς και σε περαιτέρω αύξηση του δημοσίου χρέους[893], το οποίο έπρεπε να μειωθεί σημαντικά μέσα στη δεκαετία του 1990, προκειμένου η Ελλάδα να ικανοποιήσει τα κριτήρια του *Μάαστριχ* για την είσοδό της στην Ε.Ο.Κ. Παρόμοια με την Ελλάδα δημοσιονομικά προβλήματα, μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του ΄90, παρουσίαζαν και άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Πορτογαλία και η Ισπανία.

Παρά τα σημαντικά επιτεύγματα σε μεταρρυθμιστικό επίπεδο, η Ελλάδα συχνά τοποθετείται στην κατηγορία των χωρών που δεν προχώρησαν σε ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις τη διάρκεια των δεκαετιών του ΄80 και του ΄90, κυρίως εξαιτίας των μεγάλων δαπανών σε αναποτελεσματικά και προβληματικά προγράμματα κοινωνικής πρόνοιας και κοινωνικών παροχών, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης[894].

---

[890] Αναφορικά με την έννοια της περιφερειακής πολιτικής με στόχο την περιφερειακή ανάπτυξη μέσω του τουρισμού βλ. Βενετσανοπούλου, Μ.Γ. (2006).

[891] Με Κοινή Απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Προεδρίας της Κυβερνήσεως και Εσωτερικών (Κ.Υ.Α. 361/2.04.1987) συγκροτήθηκε στο Κ.Ε.Π.Ε., 19μελής ομάδα εργασίας η οποία ανέλαβε: *«1. Να διαγράψει τα σύγχρονα προβλήματα της δομής και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης…Να καθορίσει τους στόχους μεταρρύθμισης της δομής και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Να προτείνει συγκεκριμένα μέτρα που εντάσσονται στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης αυτής»*. Η ομάδα παρέδωσε την έκθεσή της τον επόμενο χρόνο (Έκθεση Κ.Ε.Π.Ε. 1988) σημειώνοντας ότι *«Οι δραστηριότητες της Δημόσιας Διοίκησης, πέρα από το γεγονός ότι αυξάνονται σε σύγκριση ακόμη και με την προηγούμενη 20ετία, έχουν όλο και ευρύτερο αντικείμενο το οποίο γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερο»* (Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.), σελ. 436).

[892] Βλ. ΚΕ.Π.Ε. (1988), *«Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992»,* σ.σ. 429-555.

[893] Tatsos, N. (1993, pp. 123-45) και Schuknecht, L. and Tanzi, V. (2005, p. 11).

[894] Schuknecht, L. and Tanzi, V. (2005), p. 21.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι τότε κυβερνήσεις έθεσαν ως πολιτική τους προτεραιότητα την προώθηση μεταρρυθμίσεων με στόχο τη σταθεροποίηση της οικονομίας, σύμφωνα με τις επιταγές της Ε.Ε, την υιοθέτηση σύγχρονων αρχών εξορθολογισμού της διοίκησης, με έμφαση στην ενίσχυση της επιτελικότητας των κεντρικών δομών και την αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Παρ΄ όλα αυτά, η αστοχία των μεταρρυθμίσεων, όπως και η υπερπολιτικοποίηση, η υπερδιόγκωση του ρόλου του κράτους, καθώς και η προσήλωση στη λεγκαλιστική νοοτροπία και η υποβάθμιση του Κοινοβουλίου, παρέμεναν βασικές αδυναμίες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όσον αφορά την πρόοδο των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών[895].

Οι εκλογές του 1990 έφεραν στην εξουσία, και για τα τρία χρόνια που ακολούθησαν, το κόμμα της *Νέας Δημοκρατίας* (Ν.Δ.), ένα κόμμα περισσότερο συντηρητικό όσον αφορά τις αρχές του, σε σχέση με την προηγούμενη κυβέρνηση. Η πολιτική που ακολουθήθηκε ήταν μάλλον νεο-φιλελεύθερη και η τριετία 1990-1993 αποδείχτηκε ιδιαίτερα γόνιμη για ζητήματα που αφορούσαν στον κρατικό μηχανισμό, τα οποία είχαν ήδη αναδειχθεί ως βασικές προτεραιότητες της κοινωνίας[896]. Η νέα κυβέρνηση έθεσε ως βασικούς στόχους της τον περιορισμό της κρατικής παρέμβασης, ιδιαίτερα στην οικονομία, την απελευθέρωση της αγοράς και την προώθηση προγραμμάτων ιδιωτικοποίησης των ελλειμματικών δημοσίων οργανισμών. Δύο σημαντικές εκθέσεις εμπειρογνώμων των ετών 1991 και 1992 αντίστοιχα, ενισχύοντας τους προβληματισμούς προηγούμενων μελετητών, ανέδειξαν: α) την ανάγκη δημιουργίας ενός ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης της χώρας[897] και β) τις παθογόνες αιτίες του διοικητικού μηχανισμού και με γνώμονα τη συστημική μεθοδολογία[898]. Οι εκθέσεις αυτές αποτελούν και την πρώτη αποφασιστική ώθηση στην εισαγωγή και εφαρμογή ενός νέου διοικητικού προτύπου, διαφορετικού από αυτού της γραφειοκρατίας, του Ν.Δ.Μ., που ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 είχε αρχίσει να απασχολεί τις δημόσιες διοικήσεις άλλων ευρωπαϊκών κρατών[899].

Τα νομοθετήματα, προγράμματα και διοικητικά μέτρα, τα οποία πιστώνονται όσον αφορά την προώθηση της διοικητικής μεταρρύθμισης στο κόμμα της Ν.Δ. την τριετία 1990-1993 είναι τα εξής:

---

[895] Βλ. ΥΠΚ (1990), «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης», στο Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.), σ.σ. 557-626.

[896] Βλ. Βούλγαρης, Ι. (2008).

[897] Βλ. «Έκθεση Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα» (1991), στο Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σ.σ. 627-657. Η εν λόγω Επιτροπή ήταν ολιγομελής με πρόεδρο τον Ξ. Ζολώτα (οικουμενική κυβέρνηση από 23/11/1989-11/04/1990).

[898] Βλ. Δεκλερής, Μ. (1992). Η έκθεση αυτή, «*ελληνική Διοίκηση 2000»* ή *«έκθεση Δεκλερή»* όπως ονομάστηκε, είχε ως *«αντικείμενο την προετοιμασία της σχεδίασης των γενικών στόχων του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού, την επεξεργασία εξειδικευμένων κατευθύνσεων για τη διαμόρφωση του περιεχομένου του προγράμματος, την αξιολόγηση και ενσωμάτωση στο σχέδιο του προγράμματος των επιμέρους προτάσεων και των πορισμάτων μελετών και εργασιών του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού»* (βλ. 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. Βλ. Δεκλερής, Μ. (εισ.-επιμ.) (1986, 1989).

[899] Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/11.4.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», βλ. επίσης «Ελληνική Διοίκηση 2000, Έκθεση Επιτροπής Μ. Δεκλερής (ΥΠΚ 1992), , Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σ.σ. 657-401.

- ο *Ν. 1892/1990*[900], για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη,
- ο *Ν. 1943/1991*[901], για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και της αναβάθμισης του προσωπικού της,
- ο *Ν. 2000/1991*, για τη ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης,
- ο *Ν. 2026/1992*[902], για τη ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης,
- ο *Ν. 2085/1992*[903], για τη ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης (τροποποίησε τον μέχρι τότε ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα (ΠΔ 611/1977 – ΦΕΚ Α΄198), όσον αφορά τη βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων, προβλέποντας τη μεγέθυνση της βαθμολογικής κλίμακας σε όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων και επαναφέροντας σε ισχύ τις διατάξεις περί αρχαιότητας και προβάδισματος,
- ο *Ν. 2130/1993*[904] που αφορά στη νομοθέτηση του τέλους ακίνητης περιουσίας.

Το Φεβρουάριο του 1993 υποβάλλεται, σύμφωνα με τις προβλέψεις του Ν. 1943/1991 (άρθρο 1, παρ. 2), το πρώτο «*Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού 1993-1995*»[905], το οποίο φιλοδοξούσε να αποτελέσει μια ολοκληρωμένη πρόταση εκσυγχρονιστικής πολιτικής του διοικητικού συστήματος της χώρας.

Εκείνη την περίοδο, στα πλαίσια της στροφής προς την Ευρώπη ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης άρχισε να γίνεται αντικείμενο κριτικής, ως ένα σύστημα πολιτικοποιημένο, πολυπληθές και αναποτελεσματικό. Αλλά η νέα κυβέρνηση (1990-1993), παρά τις νεο-φιλελεύθερες ιδέες που την διέπνεαν, ουσιαστικά παρέμεινε προσκολλημένη στο γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης, συνεχίζοντας τις πελατειακές πρακτικές και τους αναποτελεσματικούς τρόπους διοίκησης.

Το 1993 οι διενεργηθείσες εκλογές στις 10 Οκτωβρίου έφεραν στην εξουσία και πάλι το ΠΑ.ΣΟ.Κ. Η *«Ευρωπαϊκή Προτεραιότητα»* τέθηκε ως ο κατευθυντήριος αντικειμενικός στόχος της κυβέρνησης του ΠΑ.ΣΟ.Κ. και οι πολιτικές που ακολουθήθηκαν στόχευαν στην επίτευξη των κριτηρίων που είχαν τεθεί στο Μάαστριχ προκειμένου η χώρα να συμμετάσχει στην Ο.Ν.Ε. των χωρών-μελών της Ε.Ε. Οι κυβερνήσεις Σημίτη (1996-2004) επικεντρώθηκαν σε αυτό ακριβώς το ζητούμενο, την οικοδόμηση μιας διοίκησης που θα εκμεταλλευτεί πλήρως τα δεδομένα που διαμορφώθηκαν μετά την ένταξη της χώρας στην Ε.Ε.[906] Ο στόχος αυτός έδωσε την

[900] Ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/31.7.1990) «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις»,
[901] Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
[902] Ν. 2026/1992 (ΦΕΚ 43/τ. Α΄/ 23.03.1992) «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις».
[903] Ν. 2085/1992 (ΦΕΚ 170/τ. Α΄/20.10.1992) «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις».
[904] Ν. 2130/1993 (ΦΕΚ 62/τ. Α΄/23.04.1993) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της περιφερειακής διοίκησης, του Κώδικα της ελληνικής ιθαγένειας, του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, των διατάξεων για τις προσόδους των Ο.Τ.Α. και άλλες διατάξεις». Το άρθρο 24 νομοθετεί το τέλος ακίνητης περιουσίας.
[905] Βλ. ΥΠΕΣΔΔΑ «Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού 1993-1995».
[906] Όπως χαρακτηριστικά δήλωνε ο Πρωθυπουργός εκείνη την εποχή: *«έργο της Επιτροπής συνιστά η εξέταση της μακροπρόθεσμης πορείας της ελληνικής οικονομίας και η υποβολή εισηγήσεων, με στόχο την*

ώθηση για τη νομοθετική ρύθμιση ενός μεγάλου αριθμού μεταρρυθμίσεων που αφορούσαν κυρίως την οικονομία (π.χ. αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα και μείωση του δημοσίου χρέους), αλλά και για μια νέα συνταγματική αναθεώρηση, που έγινε πραγματικότητα το 2001, μέσω της οποίας επήλθε και η συνταγματική κατοχύρωση των *Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών (Α.Δ.Α.)*.

Συγκεκριμένα θεσπίστηκαν οι ακόλουθοι νόμοι:

- ο *Ν. 2190/1994*[907], με τον οποίο συστήνεται το *Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)* ως ανεξάρτητη αρχή επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα και ως εγγύηση των αρχών της διαφάνειας, της δημοσιότητας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας. Επίσης, στο άρθρο 31 παρ. 6 του νόμου προβλέπονταν η συγκρότηση επιτροπής για την επεξεργασία και κατάρτιση νέου Υπαλληλικού Κώδικα,
- ο *Ν. 2470/1997*[908], ο οποίος αναμόρφωσε περαιτέρω το μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, ορίζοντας τη μισθολογική εξέλιξή τους ως αυτόματη και ανάλογη με τα έτη υπηρεσίας και την κατηγορία στην οποία εντάσσονταν βάσει των τυπικών τους προσόντων,
- ο *Ν. 2477/1997*[909], ο οποίος θεσπίζει τον εξωτερικό έλεγχο της δημόσιας διοίκησης με το *Συνήγορο του Πολίτη*, ο οποίος ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή αναλαμβάνει το έργο του εξωτερικού ελέγχου της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών μετά από σχετική αναφορά πολιτών ή αυτεπάγγελτα και επίσης συγκροτεί το *Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών*, για τον εσωτερικό έλεγχο της δημόσιας διοίκησης, που επιφορτίζεται με την αρμοδιότητα να ελέγχει σε συνεχή βάση με επιθεωρήσεις, εκτάκτους ελέγχους και έρευνες, τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, αυτεπάγγελτα, δια του γενικού επιθεωρητή, είτε κατόπιν εντολής του Υπουργού Εσωτερικών,
- ο *Ν. 2503/1997*[910], με τον οποίο στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης του συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης, ιδρύονται οι Περιφέρειες ως ενιαίες αποκεντρωμένες μονάδες διοίκησης του κράτους. Απώτερος στόχος τέθηκε η διάρθρωση και λειτουργία της χώρας με μια κεντρική διοίκηση απαλλαγμένη από διαχειριστικές λειτουργίες, ικανή να επικεντρωθεί στον κατεξοχήν ρόλο της που ορίζονταν ως επιτελικός,
- ο *Ν. 2527/1997*[911], με τον οποίο τροποποιήθηκε ο *Ν. 2190/1994*, αναφορικά με ορισμένες διατάξεις τους αφορούσαν στο Α.Σ.Ε.Π., εισάγοντας παράλληλα ένα νέο

επεξεργασία θέσεων και προτάσεων για την ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη εν όψει της ανάγκης για τη συνεπή εφαρμογή του προγράμματος σύγκλισης της ελληνικής οικονομίας προς τις οικονομίες των λοιπών κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης», βλ. εισαγωγή στην «Έκθεση για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση», στο Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 60.

[907] Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/3.3.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».

[908] Ν. 2470/1997 (ΦΕΚ 40/τ. Α΄/21.3.1997) «Αναμόρφωση μισθολογίου προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες συναφείς διατάξεις».

[909] Ν. 2477/1997 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/18.4.1997) «Συνήγορος του Πολίτη και Σώμα Ελεγκτών-Επιθεωρητών Δημόσιας Διοίκησης».

[910] Ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107/τ. Α΄/30.05.1997) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

[911] Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ 206/τ. Α΄/8.10.1997) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις».

υπηρεσιακό καθεστώς για τους αποφοίτους της *Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης* (Ε.Σ.Δ.Δ.),

- ο *Ν. 2539/1997*[912], ο οποίος προέβλεπε τη συνένωση πολλών πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. και αποτέλεσε την πρώτη συστηματική προσπάθεια για την αντιμετώπιση του κατακερματισμού της αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού[913].

Το 1997 καταρτίζεται μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα με τον τίτλο «*Στρατηγικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης 1997*»[914] και με στόχο να καθορίσει το πλαίσιο των επιμέρους μεταρρυθμιστικών δράσεων που θα υιοθετούνταν. Το πρόγραμμα αυτό αποτελεί το πρώτο πρόγραμμα που χρηματοδοτήθηκε από κοινοτικούς πόρους, μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης *«Κλεισθένης»,* στα πλαίσια του *Β΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης* (Κ.Π.Σ.). Στο προαναφερθέν πρόγραμμα κατέστη σαφές ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία μιας διοικητικής μεταρρύθμισης[915].

Επίσης, θεσπίστηκαν οι ακόλουθοι νόμοι:

- ο *Ν. 2683/1999*[916], ψήφιση του νέου *Υπαλληλικού Κώδικα*, που προέβλεπε την καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων όσον αφορά την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων, σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους,
- ο *Ν. 2690/1999*[917], με τον οποίο απλουστεύθηκαν, συγκεντρώθηκαν και συστηματοποιήθηκαν σε ένα ενιαίο κείμενο οι διατάξεις που αφορούσαν ζητήματα της διοικητικής διαδικασίας,
- *ο Ν. 2839/2000*[918], με τον οποίο συστάθηκε στο ΥΠΕΣΔΔΑ το *Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, ως συμβουλευτικό όργανο πλουραλιστικής σύνθεσης με απώτερο στόχο την ανάπτυξη του κοινωνικού διαλόγου,
- ο *Ν. 2880/2001*[919], με το οποίο θεσπίστηκε το πρόγραμμα *«Πολιτεία»*, που αποσκοπούσε στη διαρκή μεταρρύθμιση και βελτίωση της δημόσιας διοίκησης,
- ο *Ν. 3074/2002*, με τον οποίο θεσπίζεται ο θεσμός του *Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης*[920] και αναβαθμίζεται ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του *Σώματος*

[912] Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/τ. Α΄/4.12.97) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».
[913] Βλ. σχετικά 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).
[914] ΥΠΕΣΔΔΑ «Στρατηγικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, Μάρτιος 1997.
[915] Βλ. ΥΠΕΣΔΔΑ «Στρατηγικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, Μάρτιος 1997, σελ. 27.
[916] Ν. 2683/1999 (ΦΕΚ 19/τ. Α΄/9.2.1999) «Κύρωση του Κώδικά Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».
[917] Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/τ. Α΄/9.3.1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις».
[918] Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196/τ. Α΄/12.9.2000) «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις».
[919] Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/τ. Α΄/30.1.2001) «Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».
[920] Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, που έχει συσταθεί με το Ν. 3074/2002 (ΦΕΚ 296/τ. Α΄/06.12.2002).

Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης[921], σε συμμόρφωση με τις διεθνείς δεσμεύσεις της χώρας. Ο *Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης* αναλαμβάνει τη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, την παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου του *Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης,* καθώς και όλων των ιδιαίτερων Σωμάτων και *Υπηρεσιών Επιθεώρησης και Ελέγχου* της δημόσιας διοίκησης, για τον εντοπισμό φαινομένων κακοδιοίκησης, κακοδιαχείρισης και διαφθοράς,

- ο *Ν. 3013/2002*[922], που αποσκοπούσε στη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας της διοίκησης μέσα από την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών, προβλέποντας την ίδρυση των *Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (Κ.Ε.Π.),
- ο Ν. 3200/2003[923], με τον οποίο αναμορφώθηκε το Ε.Κ.Δ.Δ., το οποί μετονομάστηκε σε *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (ΕΚ.Δ.Δ.Α.),
- ο Ν. *3205/2003*[924], που διατήρησε το μισθό αποσυνδεδεμένο με τη βαθμολογική εξέλιξη,
- ο *Ν. 3230/2004*[925], που καθιέρωνε το σύστημα *διοίκησης με στόχους* και *μέτρηση της αποδοτικότητας*, με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Αξιοσημείωτη υπήρξε η έκθεση του καθηγητή *Σπράου Ι. (1998)*[926], η οποία αναγνώριζε ως εκφάνσεις της διοικητικής παθολογίας, τον συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων, την εσωστρέφεια, την έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και στρατηγικής δράσης και τέλος, την αντιοικονομικότητα ως πάγια αδυναμία του ελληνικού γραφειοκρατικού μοντέλου. Επίσης, σημείωνε ότι *«η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα επηρεάζει άμεσα την οικονομία. Οι δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης συνδέονται και επηρεάζουν τη λειτουργία και αποδοτικότητα του ιδιωτικού τομέα της. Για τούτο η χαμηλή ποιότητα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι ανασταλτική για την ανάπτυξη...»*[927], ενώ συμπλήρωνε ότι *«αφού η λειτουργία της αγοράς δεν είναι τέλεια, το κράτος οφείλει να ρυθμίσει την προμήθεια των συλλογικών αγαθών ή να αποτρέψει φαινόμενα κερδοσκοπίας καθώς και την απαξίωση κοινωνικών αγαθών, συχνά δε να τα προσφέρει. Επιπρόσθετα, έχει να επιτελέσει λειτουργίες σε πολιτικό επίπεδο: να επιβλέψει την εφαρμογή των νόμων, να προστατεύσει τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των*

---

[921] Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, που έχει συσταθεί με το Ν. 2477/1997 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/18.04.1997), όπως ισχύει. Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1999), Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το σώμα επιθεωρητών - ελεγκτών δημόσιας διοίκησης, 1η έκδοση και Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1999) Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το σώμα επιθεωρητών - ελεγκτών δημόσιας διοίκησης, 2η έκδοση.

[922] Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/1.05.2002) «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις».

[923] Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/τ. Α΄/9.12.2003) «Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983 "Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης", ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».

[924] Ν. 3205/2003 (ΦΕΚ 297/τ. Α΄/23.12.2003) «Μισθολογικές ρυθμίσεις υπαλλήλων και υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις».

[925] Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ. Α΄/11.2.2004).

[926] Μετά από πρόσκληση του τότε πρωθυπουργού της Ελλάδος Κώστα Σημίτη, ο καθηγητής Ι. Σπράος, συνέταξε μεταξύ άλλων και μελέτη, για τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις της ελληνικής διοίκησης, η οποία φέρει τον χαρακτηριστικό τίτλο: *"Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση"* (Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σ.σ. 703 κ.επ.).

[927] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 705.

πολιτών, την εθνική ασφάλεια και σταθερότητα, την ανάπτυξη της ευημερίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης...»[928]

Παράλληλα, η έκθεση του καθηγητή *Σπράου Ι. (1998)* πρότεινε τη σύσταση *Σώματος Οικονομολόγων της Διοίκησης*, κλάδου Ανωτάτων Στελεχών Διοίκησης καθώς και την ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων και το σχεδιασμό θέσεων εργασίας, με τελικό σκοπό την επίτευξη μιας διοίκησης αποτελεσμάτων[929]. Ανέφερε, μάλιστα χαρακτηριστικά ότι *«το ισχύον γραφειοκρατικό πρότυπο, ως η θεσμική αποκρυστάλλωση του νομικο-ορθολογικού πολιτισμού, αποδίδει σημασία αποκλειστικά στην αρχή της νομιμότητας, παραγνωρίζοντας ή και αγνοώντας τις κρίσιμες οικονομικές διαστάσεις της λειτουργίας της διοίκησης»,ενώ στην ουσία «η μέτρηση αποτελεσμάτων είναι στρατηγική παράμετρος των πολιτικών για την "επανίδρυση" (re-inventing) της δημόσιας διοίκησης στο πεδίο των λειτουργιών της»,* επισημαίνοντας ότι αυτά είναι στοιχεία που έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει τα περισσότερα διοικητικά προηγμένα κράτη *«(Αγγλία, Καναδάς, Ιρλανδία, Δανία, Σουηδία, Φινλανδία, Γερμανία, Νορβηγία, Γαλλία,, Ν. Ζηλανδία, Αυστραλία, Πορτογαλία κ.α.) ήδη από τη δεκαετία του ΄80»,* μιλώντας για ένα νέο προσανατολισμό των δημοσίων οργανώσεων (αλλαγή διοικητικού παραδείγματος), όπου θα δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα «*όχι στις εισροές αλλά στις εκροές των συστημάτων, σε ότι δηλαδή προσφέρεται από τις δημόσιες υπηρεσίες στον πολίτη-πελάτη να "καταναλώσει"»,* με τη *«νομιμοποίηση των δημοσίων οργανώσεων διασφαλίζεται πραγματικά και μόνο όταν παράγουν αποτελέσματα το κοινωνικό όφελος των οποίων δικαιολογεί το κόστος τους»*[930].

Επιπρόσθετα, η αναγκαιότητα για μεταρρύθμιση του ελληνικού δημοσίου τομέα σημειώθηκε από τη μελέτη που εκπονήθηκε με την πρωτοβουλία της *Ακαδημίας Αθηνών (2000)* από ομάδα ερευνητών με τίτλο «*Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση, διαπιστώσεις και προτάσεις»*[931]. Στη μελέτη αυτή σημειώθηκε ότι *«…το ζήτημα της αναδιοργάνωσης της διοίκησης – κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής – έχει επείγοντα χαρακτήρα δεδομένων των αλλαγών που σημειώνονται παγκοσμίως και προκειμένου να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι ριζικά ανανεωμένες μέθοδοι και τεχνικές διαχείρισης των πληροφοριών για την καλύτερη εξυπηρέτηση της κοινωνίας και των πολιτών. Ειδικότερα, η τεχνολογία της πληροφορικής κατάλληλα αξιοποιούμενη με την διάρθρωση δικτύων διαχείρισης πληροφοριών και δεδομένων στο τοπικό, το περιφερειακό και το κεντρικό επίπεδο, μπορεί να επιτύχει ραγδαία βελτίωση του επιπέδου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη και την κοινωνία.… Προκύπτει, συνεπώς, ότι η βέλτιστη στρατηγική προώθησης της ισόρροπης εθνικής ανάπτυξης κατά μήκος και πλάτος της χώρας, είναι αυτή που παρέχεται από την κατάλληλη θεσμική πολλαπλότητα και τον πλουραλισμό στη δημόσια σφαίρα…».*

Η εν λόγω μελέτη τόνιζε επίσης ότι *«στο πλαίσιο του επικρατούντος πολιτικού και διοικητικού παραδείγματος οργανωτικού και θεσμικού πλουραλισμού και πολλαπλότητας διακυμαίνονται επιλογές στρατηγικής που κινούνται από το ''ελάχιστο κόστος'' έως τις*

[928] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 710.
[929] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 714. Βλ. *«Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Έκθεση για την εξέταση της μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής»* (1998), στο Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) σ.σ. 703-750.
[930] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 715.
[931] Στην ερευνητική αυτή ομάδα κυριαρχούσαν οι πολιτικοί επιστήμονες, 3 στους 7 ήταν καθηγητές του *Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης* του *Πανεπιστημίου Αθηνών*, οι 2 διδάκτορες του ιδίου τμήματος, 1 υποψήφιος διδάκτωρ και 1 οικονομολόγος-πολιτικός αναλυτής *Πανεπιστημίου Νέας Υόρκης*. Η ομάδα εργάστηκε υπό την επίβλεψη των καθηγητών Ι. *Πεσμαζόγλου* και *Αρ. Μάνεση*, μελών της Ακαδημίας Αθηνών.

πιο ενδιάμεσες (και μετριοπαθέστερες) επιλογές της ριζικής μεταρρύθμισης και ‘‘επανίδρυσης’’ (reinvention) του κράτους με τρόπο που να αντιστοιχεί στις προσκλήσεις και τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής. Χωρίς να χρειάζεται να επαναλάβουμε εδώ μια εξαιρετική εκτεταμένη συζήτηση για το περιεχόμενο και τις υποδείξεις των επικρατουσών τάσεων του νέου μεταγραφειοκρατικού παραδείγματος συγκρότησης του δημόσιου διοικητικού πεδίου, γνωστού και ως ‘‘new public management’’, αρκεί να σημειωθεί ότι η γενική κατεύθυνση υπογραμμίζει τον συντονιστικό και ρυθμιστικό – και πάντως όχι τον άμεσα παρεμβατικό και εκτελεστικό ρόλο του κράτους: κεντρική κρατική διακυβέρνηση σημαίνει, όπως λέει και η λέξη, χάραξη πορείας και έλεγχο ότι αυτή ακολουθείται: ‘‘πλοήγηση και όχι κωπηλασία’’ (‘‘the job of government is to steer, not to row the boat’’), αυτός είναι ο ρόλος της κεντρικής διοίκησης’’»[932].

Στις εκλογές που έλαβαν χώρα στις 7 Μαρτίου του 2004 επέστρεψε στη διακυβέρνηση της χώρας το κόμμα της Ν.Δ. Εκτός από την αναβίωση των νεο–φιλελεύθερων απόψεων, η νέα κυβέρνηση κινήθηκε, όπως και οι προηγούμενες κυβερνήσεις, με γνώμονα τα αιτήματα για περαιτέρω εκσυγχρονισμό και σύγκλιση με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η διακυβέρνηση της Ν.Δ. έφτασε στο τέλος της μετά την ήττα του κόμματος στις εκλογές του φθινοπώρου του 2009.

Η νέα κυβέρνηση, αυτή του Γεωργίου Παπανδρέου και του ΠΑ.ΣΟ.Κ., ανέλαβε τη διακυβέρνηση της χώρας στα μέσα μιας άσχημης παγκόσμιας οικονομικής συγκυρίας, μιας βαθιάς παγκόσμιας οικονομικής κρίσεως, που είναι δύσκολο να εκτιμήσουμε το βάθος της, τις διαστάσεις της και το βαθμό που πρόκειται να επηρεάσει δυσμενώς στο μέλλον τους διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η Ελλάδα εισέρχεται σε αυτήν την παγκόσμια οικονομική κρίση με πολύ λίγα εφόδια για να καταφέρει να βγει αλώβητη ή τουλάχιστον με μικρές απώλειες από αυτή. Βαρίδια στην προσπάθειά της αποτελούν το μεγάλο δημόσιο χρέος, τα υψηλά δημοσιονομικά ελλείμματα, η κατασπατάληση των κοινοτικών πόρων, τα αλλεπάλληλα φαινόμενα διαφθοράς και ιδιαίτερα τα ημιτελή και άτολμα μεταρρυθμιστικά προγράμματα των προηγούμενων ετών. Η κρίση αυτή, που οι διαστάσεις δεν είναι μόνο οικονομικές αλλά και ισχυρά κοινωνικές, και η δυσκολία που αντιμετωπίζει η χώρα για να εξέλθει αυτής αποτελούν την πιο αξιόπιστη αποτίμηση των μέχρι σήμερα μεταρρυθμιστικών προσπαθειών της χώρας. Η Ελλάδα μπήκε απροετοίμαστη σε έναν μακροχρόνιο και άνισο αγώνα για να εξέλθει της κρίσης και να εισέλθει και πάλι σε αναπτυξιακή τροχιά.

Ως απόρροια των νέων οικονομικοκοινωνικών εξελίξεων ακολούθησαν οι ακόλουθοι νόμοι/δημοσιεύσεις:

- ο *Ν. 3345/2005*[933], τροποποίησε το *Ν. 2880/2001* και έθεσε το γενικό πλαίσιο του *νέου Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» (2005-2007)*[934],

[932] Ακαδημία Αθηνών (2000).

[933] Ν. 3345/2005 (ΦΕΚ 138/ τ. Α΄/16.06.2005) «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων».

[934] *ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα 2005.* Το πρόγραμμα «Πολιτεία» περιλαμβάνει τις αρχές πολιτικής και τις βασικές δράσεις για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης (και Αυτοδιοίκησης) στην Ελλάδα. Ο *Ν. 2880/2001* (ΦΕΚ 9/τ. Α΄/30.01.2001) *«Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»* αναφέρεται στους μηχανισμούς υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της εφαρμογής της πολιτική αυτής. Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Αδάμ-Μαγνήσαλη, Σ., Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. και Παπάζογλου-Μητροπούλου, Α. (2001) (συλλογικός τόμος), σελ. 9.

- ο *Ν. 3528/2007*[935], αφορούσε στην ψήφιση *Νέου Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων* που αποσκοπούσε στην καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους,
- ο *Ν. 3637/2008*[936] «Κύρωση της Συμφωνίας μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, και της Κυβέρνησης της... Διεθνής Σύμβαση
- δημοσίευση του νέου *Επιχειρησιακού Προγράμματος 2007-2013***,** με τίτλο *«Διοικητική Μεταρρύθμιση»*[937]*,*
- ο *Ν. 3845/2010*[938] «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη−μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο» (1ο μνημόνιο).
- ο *Ν. 3852/2010*[939]*,* επρόκειτο για το νόμο «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης − Πρόγραμμα Καλλικράτης»* που αφορούσε στην αποκέντρωση και αναδιοργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης[940].

Επίσης, με Κοινή Υπουργική Απόφαση (αριθμ. Κ.Υ.Α. 2/373445/0004)[941] συστήνεται η *Ενιαία Αρχή Πληρωμών*. Συγκεκριμένα: άρθρο 5 (§§1-3): *«Συνιστάται στη Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής/Γενικό Λογιστήριο του Κράτους οργανική μονάδα επιπέδου Διεύθυνσης, με τίτλο Ενιαία Αρχή Πληρωμής (ΕΑΠ), υπαγόμενη απευθείας στον Γενικό Γραμματέα Δημοσιονομικής Πολιτικής. 2. Αποστολή της ΕΑΠ είναι η πληρωμή, μέσω τραπεζικού λογαριασμού, των πάσης φύσεως αποδοχών ή προσθέτων αμοιβών, αποζημιώσεων και με οποιαδήποτε άλλη ονομασία καταβαλλόμενων απολαβών του πάσης φύσεως προσωπικού του Δημοσίου, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ και των φυσικών προσώπων που απασχολούνται με σύμβαση μίσθωσης έργου στους ανωτέρω φορείς, καθώς και των αιρετών οργάνων των ΟΤΑ. 3. Στις παραπάνω αμοιβές περιλαμβάνονται και εκείνες για την εκκαθάριση των οποίων απαιτείται χρηματικό ένταλμα πληρωμής (ΧΕΠ) ή άλλος τίτλος πληρωμής»*. Στόχος τέθηκε η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος μισθοδοσίας, το οποίο θα περιλάμβανε το σύνολο των μισθών και των επιδομάτων των δημοσίων υπαλλήλων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το ενιαίο μισθολόγιο θα έπρεπε να αντανακλά τις αρμοδιότητες και την παραγωγικότητα του κάθε υπαλλήλου[942].

---

[935] Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/ τ. Α΄/9.02.2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».
[936] *Ν. 3637/2008* (ΦΕΚ 14/ τ. Α΄/7.02.2008).
[937] ΥΠΕΣΔΔΑ, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα *«Διοικητική Μεταρρύθμιση»*, προγραμματική περίοδος 2007-2013, Αθήνα, Ιούλιος 2007.
[938] Ν. 3845/2010 (ΦΕΚ 65/τ. Α΄/06.05.2010).
[939] Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄/07.06.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης − Πρόγραμμα Καλλικράτης».
[940] Βλ. σχετικά με το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* βλ. Διβάνη, Σ. (2010), Ζυγούρης, Π. και Παπαδόπουλος, Γ. (2010), Μπαμπαλιούτας, Λ.Π., (2013), Μπέσιλα-Βήκα, Ε. (2011).
[941] Κ.Υ.Α. 2/373445/0004 (ΦΕΚ 784/ τ. Β΄/4.06.2010) «Απογραφή προσωπικού του δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α α΄και β΄ βαθμού και σύσταση Ενιαίας Αρχής Πληρωμής».
[942] Θεσμοθετείται η απογραφή [βλ. αριθμ. Κ.Υ.Α. 2/373445/0004 (ΦΕΚ 784/ τ. Β΄/4.06.2010)] και ο προγραμματισμός προσλήψεων (με πλήθος εγκυκλίων και αποφάσεων).

Επιπρόσθετα, ακολούθησαν τα ακόλουθα νομοθετήματα:

- Ο *Ν. 3861/2010*[943], ο οποίος αποσκοπούσε στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας[944].
- Ο *Ν. 3979/2011*[945] αναγνώρισε το δικαίωμα των φυσικών προσώπων και των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημοσίου τομέα με χρήση Τ.Π.Ε. και στόχευσε στη ρύθμιση της χρήσης των Τ.Π.Ε. από τους φορείς του δημοσίου τομέα εντός του πλαισίου και για τις ανάγκες της λειτουργίας τους και την υποστήριξη της άσκησης των αρμοδιοτήτων και συναλλαγών τους. Ο νόμος για την *ηλεκτρονική διακυβέρνηση* προδιαγράφει ουσιαστικά τις προϋποθέσεις για την υλοποίηση ενός πλαισίου για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών με εμπλεκόμενους τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Δηλαδή προδιαγράφει την αλληλεπίδραση με ηλεκτρονικά μέσα των εξής εμπλεκομένων μερών: α) της Κυβέρνησης (government, g), β) των επιχειρήσεων (business, b) και γ) των πολιτών (citizens, c) (συνοπτικά οι σχέσεις αυτές περιγράφονται και ως g2g, g2b, g2c). Ο εν λόγω νόμος δημιούργησε ένα γενικό πλαίσιο για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη δημόσια διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα ορίζει έννοιες, καταγράφει τις βασικές αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προδιαγράφει τις υποχρεώσεις των φορέων του δημοσίου για χρήση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, δίνει δικαιώματα στους πολίτες σε σχέση με την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και τη χρήση των Τ.Π.Ε.**,** ρυθμίζει θέματα αποθήκευσης και διακίνησης ηλεκτρονικών αντιγράφων, αρχείων και πρωτοκόλλου, καθώς και θέματα πιστοποίησης των χρηστών[**946**].

---

[943] Ν. 3861/2010 (ΦΕΚ112/τ. Α΄/13.07.2010) «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο Διαδίκτυο "Πρόγραμμα Διαύγεια" και άλλες διατάξεις».

[944] Διαύγεια (http://diavgeia.gov.gr).

[945] Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138/τ. Α΄/16.06.2011) «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις».

[946] Σύμφωνα με το *Ν. 3979/2011* με σκοπό την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την εφαρμογή του νόμου με συντονισμένο τρόπο προβλέπεται: α) η σύσταση *Γενικών Διευθύνσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε κάθε Υπουργείο*, στις οποίες θα υπάγονται όλες οι υφιστάμενες οργανικές μονάδες, των οποίων οι αρμοδιότητες σχετίζονται με την αξιοποίηση των ΤΠΕ, την ενίσχυση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών, την απλούστευση των διαδικασιών και την υλοποίηση δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (άρθρο 34), β) η συγκρότηση *Διυπουργικής Επιτροπής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης* – αποτελούμενη από Προϊστάμενους Γενικών Διευθύνσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ή εκπροσώπους αυτών - με στόχο την ενίσχυση της συνεργασίας και τον συντονισμό των φορέων του δημόσιου τομέα καθώς και την αποτελεσματικότερη υλοποίηση δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Για την καλύτερη οργάνωση της ενημέρωσης και εν γένει των εργασιών της Επιτροπής προβλέπεται η δημιουργία δικτυακού τόπου υπό την εποπτεία της Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (άρθρο 35), γ) η συγκρότηση *Ομάδας Διοίκησης Έργου (Ο.Δ.Ε.)* σε κάθε φορέα του δημόσιου τομέα που θα έχει ως αντικείμενο την διαδικαστική, οργανωτική και τεχνική υποστήριξη της εφαρμογής του νόμου. Μάλιστα, όπως ήδη αναφέρθηκε (βλ. 2.2.1), κάθε ομάδα ορίζει ένα από τα μέλη της ως εσωτερικό υπεύθυνο προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, ο οποίος μεριμνά για τη λήψη όλων των αναγκαίων τεχνικών και οργανωτικών μέτρων για την τήρηση των αρχών και των υποχρεώσεων που περιγράφονται στον νόμο για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και στον ν. 2472/97 και δ) με την τροποποίηση των προγενέστερων ρυθμίσεων για το *Τεχνικό Γνωμοδοτικό Συμβούλιο* επικαιροποιούνται οι αρμοδιότητές του, αξιοποιώντας την δυνατότητα για συμβολή του συλλογικού αυτού οργάνου στο θεσμικό πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ειδικότερα στα θέματα δια-λειτουργικότητας (άρθρο 37). Αναλυτικά για το *Ν. 3979/2011* βλ. το δικτυακό τόπο http://www.egovplan.gr, τελευταία πρόσβαση 23/5/2016.

Ο *Ν. 3979/2011* προσδίδει ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχία του εγχειρήματος την ενεργό συμμετοχή των στελεχών του δημοσίου, οι οποίοι και στην ουσία θα κληθούν να εφαρμόσουν το νέο αυτό πλαίσιο[947]. Οι βασικοί στόχοι του *Ν. 3979/2011* παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 3.2)**:**

Πίνακας 3.2: Ο Ν. 3979/2011 και η αύξηση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία του δημοσίου τομέα

Η εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης μέσα από τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και με την καθιέρωση της ηλεκτρονικής συναλλαγής σε κάθε δημόσιο φορέα.
Η πλήρης αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών προκειμένου να περιοριστεί δραστικά η γραφειοκρατία.
Η απλούστευση των διαδικασιών που θα επιφέρει δραστική μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων που υφίστανται πολίτες και επιχειρήσεις κατά τις συναλλαγές τους με φορείς του δημόσιου τομέα.
Η μείωση εμφάνισης φαινομένων διαφθοράς και η εδραίωση σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα σε πολίτες, επιχειρήσεις και φορείς του δημόσιου τομέα.
Η δημιουργία προϋποθέσεων ανάπτυξης.
Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων με ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητάς τους και η επίτευξη του τρίπτυχου ευελιξία, ταχύτητα, ποιότητα με ασφάλεια στην εσωτερική επικοινωνία και λειτουργία των φορέων.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. σχετικά Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138/τ.Α΄/16.06.2011) *«Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις»*).

Στα χρόνια που ακολούθησαν πλήθος νομοθετημάτων εστίασαν στην προώθηση της διοικητικής μεταρρύθμισης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Ακολούθως αναφέρονται ορισμένα από τα πιο αξιοσημείωτα:

- *Θεσμοθέτηση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015* με το *Ν. 3985/2011* (εφαρμοστικός Ν. 3986/2011)[948], με στόχο τη βελτίωση της οικονομικής λειτουργίας.
- Ο *Ν. 4024/2011*[949]. Πρόκειται για νόμο που συγκεκριμενοποιεί το ενιαίο μισθολόγιο, εισάγοντας ταυτόχρονα το θεσμό της *εργασιακής εφεδρείας*. Πρόκειται για μια καινοτομία για την ελληνική δημόσια διοίκηση, δεδομένου ότι ανάλογος θεσμός δεν προϋπήρχε στο ελληνικό δίκαιο. Η εισαγωγή αυτού του θεσμού αποσκοπούσε στην μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων και σήμανε την αρχή για την αλλαγή της μέχρι τότε νοοτροπίας ότι το ελληνικό κράτος αποτελούσε

[947] Βλ. σχετικά το δικτυακό τόπο http://www.egovplan.gr, τελευταία πρόσβαση 23/5/2016.
[948] Ν. 3985/2011 (ΦΕΚ 151/τ. Α΄/01.07.2011) «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015» και ο εφαρμοστικός Ν. 3986/2011 (ΦΕΚ 152/τ. Α΄/1.07.2011) «Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015».
[949] Ν.4024/2011 (ΦΕΚ 226/τ. Α΄/27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012 – 2015».

ένα ασφαλή εργοδότη με απεριόριστες δυνατότητες προσφοράς θέσεων εργασίας[950]. Η προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα (ή διαφορετικά η εφεδρεία όπως περιγράφεται στην παράγραφο 1γ του άρθρου 33 του Ν. 4024/2011) αποτελεί ένα μέσο επίτευξης της εξοικονόμησης πόρων του ελληνικού δημοσίου. Ταυτόχρονα, μπορεί να συνιστά το προηγούμενο στάδιο της αυτοδίκαιης απόλυσης των δημόσιων υπαλλήλων, η οποία έχει ως συνέπεια την κατάργηση των οργανικών τους θέσεων (παράγραφος 2 άρθρου 33 του Ν. 4024/2011). Σημειώνεται ότι προαναφερθέν μέτρο της προσυνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας (εφεδρείας) που προβλέπεται στο πρώτο Μνημόνιο (Ν. 4024/2011) και ρυθμίζεται ειδικότερα με την υπουργική απόφαση ΔΙΔΑΔ/Φ.26.14/56/ ΟΙΚ.1872/8.11.2011, κρίθηκε με την απόφαση της Ολομέλειας του ΣτΕ (3354/2013) κατά την πλειοψηφούσα γνώμη αντισυνταγματικό[951]. Σύμφωνα με το ανώτατο ακυρωτικό δικαστήριο το εν λόγω μέτρο αντίκειται στο άρθρο 103 του Συντάγματος και στην αρχή της ισότητας, ενώ επιπρόσθετα γίνεται λόγος για παραβίαση της αρχής της αξιοκρατίας[952].

- Ο *Ν. 4046/2012*[953] «Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας» (2ο μνημόνιο).
- Ο *Ν. 4048/2012*[954] θέσπισε *Πλαίσιο Ρυθμιστικής Διακυβέρνησης* με στόχο τη βελτίωση των κανόνων παραγωγής του νομοθετικού έργου και, συνακολούθως, της ποιότητας των παραγομένων νομοθετικών ρυθμίσεων.
- Ο *Ν. 4057/2012*[955]. Ο νόμος αυτός (*Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου*) αναμορφώνει ριζικά ρυθμίσεις του *Υπαλληλικού Κώδικα* που αναφέρονται στο

[950] Από την αιτιολογική έκθεση του Ν 4024/2011 *«Ο ελληνικός δημόσιος τομέας παρουσιάζει χρόνια φαινόμενα παθογένειας στη λειτουργία του λόγω των παραδοσιακών κομματικών παρεμβάσεων (...) τα φαινόμενα αυτά προσδίδουν στη δράση της διοίκησης τα χαρακτηριστικά της αναποτελεσματικότητας, των αργών ρυθμών, της αντιμετώπισης κατά περίπτωση, της αποσύνδεσης από τις ανάγκες της αγοράς και των απλών πολιτών, της ασταθούς εν τέλει σχέσης κράτους-πολίτη. Τα προαναφερόμενα καθιστούν την απαίτηση για αλλαγή της λειτουργικής οργάνωσης της διοίκησης επιτακτική (...) προκειμένου να επιτευχθεί για το δημόσιο τομέα η δημιουργία ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, που συνδυάζει την εργασιακή ασφάλεια με την αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης. Με αυτήν την αιτιολόγηση το μέτρο της προσυνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας θεωρήθηκε απαραίτητο και αναγκαίο μέτρο για τη διοικητική αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα».*

[951] Βλ. Κατρούγκαλος Γ. και Χρυσόγονος Κ. (2011).

[952] Η απόφαση της Ολομέλειας του ΣτΕ (3354/2013) εκδόθηκε επί ασκηθείσας αίτησης ακύρωσης εκ μέρους της ΑΔΕΔΥ και άλλων συνδικαλιστικών οργανώσεων, σύμφωνα με την οποία ο Ν. 4024/2011, όπως και η υπ΄αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.26.14/56/ΟΙΚ.1872/8.11.2011 υπουργική απόφαση αντίκεινται στο Σύνταγμα, στην Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, όπως και στην ευρωπαϊκή νομοθεσία. Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.ste.gr/, τελευταία πρόσβαση στις 10/12/2015.

[953] Ν. 4046/2012 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/14.02.2012).

[954] Ν. 4048/2012 (ΦΕΚ 34/τ. Α΄/23.02.2012) «Ρυθμιστική Διακυβέρνηση: Αρχές, Διαδικασίες και Μέσα Καλής Νομοθέτησης».

[955] Ν. 4057/2012 (ΦΕΚ 54/τ. Α΄/14.03.2012) «Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου».

πειθαρχικό δίκαιο των δημοσίων υπαλλήλων (επικαιροποίηση πειθαρχικού δικαίου), με στόχο την ενίσχυση της λογοδοσίας και της χρηστής διαχείρισης[956].

- Ο *Ν. 4093/2012*[957] *«Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 – Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016»*[958].
- Ο *Σύσταση Γενικής Γραμματείας Συντονισμού (Ν. 4109/2013)*[959]. Με το νόμο αυτό υλοποιείται η συγχώνευση και η κατάργηση μιας σειράς οργανισμών και φορέων του δημοσίου τομέα, στενού και ευρύτερου. Επίσης, ιδρύεται η *Γενική Γραμματεία Συντονισμού* στον Πρωθυπουργό ως πάγια επιτελική δομή, με στόχο τη βελτίωση του διυπουργικού συντονισμού.
- Ο *Ν. 4210/2013*[960] προέβλεπε επικαιροποίηση διατάξεων του *Υπαλληλικού Κώδικα,* με στόχο τον εξορθολογισμό του συστήματος αδειών των δημοσίων υπαλλήλων. Ο νόμος αυτός ρυθμίζει μια σειρά θεμάτων που εντάσσονται στο πλαίσιο ευρύτερων αλλαγών που προωθεί το υπουργείο για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του δημοσίου τομέα.
- Ο Ν. 4250/2014[961], με τον οποίο επιχειρήθηκε η τροποποίηση των διατάξεων του Π.Δ. 318/1992, σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού των

[956] Με τις ρυθμίσεις του Ν. 4057/2012 επέρχεται μια ριζική αναμόρφωση του πειθαρχικού δικαίου των υπαλλήλων που υπάγονται σε αυτόν προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι παθογένειες και δυσλειτουργίες του υφιστάμενου μέχρι σήμερα συστήματος. Με τις ρυθμίσεις του νόμου εισάγονται καινοτομίες, κυριότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες: α) Προσδιορίζονται σαφώς τα πειθαρχικά παραπτώματα, ούτως ώστε ο δημόσιος υπάλληλος να γνωρίζει εκ των προτέρων το νομικό πλαίσιο και να αποφεύγει πράξεις ή παραλείψεις πειθαρχικά αποδοκιμαστέες, ενώ αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερη αυστηρότητα τα παραπτώματα με οικονομικό αντικείμενο. Με τον τρόπο αυτό παύει να υφίσταται ο κίνδυνος των αυθαίρετων κρίσεων, εξυπηρετείται η αρχή της ασφάλειας δικαίου και λαμβάνεται ιδιαίτερη πρόνοια για τα παραπτώματα με οικονομικό αντικείμενο. Παράλληλα, θεσπίζεται μεγαλύτερος χρόνος παραγραφής ώστε να αντιμετωπίζονται περιπτώσεις μη πειθαρχικής δίωξης λόγω της παρόδου του σύντομου μέχρι σήμερα προβλεπόμενου χρόνου παραγραφής β) Αναμορφώνονται οι πειθαρχικές ποινές με τη θέσπιση αυστηρότερων, την εισαγωγή νέων καθώς και την κλιμάκωση των προβλεπόμενων. Για τα βαρύτερα πειθαρχικά παραπτώματα προβλέπεται κατώτατη επιβαλλόμενη ποινή, όπως επίσης και η δυνατότητα επιβολής, επιπροσθέτως, χρηματικής κύρωσης μέχρις ορισμένου ποσού. Με τον τρόπο αυτό το σύστημα των πειθαρχικών ποινών γίνεται αυστηρότερο, προκειμένου να αντιμετωπισθούν αποφασιστικά φαινόμενα παράνομης συμπεριφοράς στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα, παρέχοντας ταυτόχρονα στο πειθαρχικό συμβούλιο τη δυνατότητα να επιβάλει την πειθαρχική ποινή που προσήκει στη βαρύτητα του πειθαρχικού παραπτώματος, και γ) Αναμορφώνονται τα πειθαρχικά συμβούλια τα οποία είναι πλέον όργανα διαφορετικά από τα υπηρεσιακά συμβούλια και έχουν ως αποκλειστική αρμοδιότητα την εξέταση των πειθαρχικών υποθέσεων. Προκειμένου δε να διασφαλίζονται οι αρχές της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας συμμετέχουν σε αυτά, κατά κύριο λόγο, δικαστικοί λειτουργοί. Βλ. εγκύκλιο ΥΠΔΜΗΔ αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 58/341/οικ. 10874/3-05-2012 (ΑΔΑ: Β499Χ-ΟΥΗ), με Θέμα: Πειθαρχικό δίκαιο δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων.

[957] Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ 222/τ. Α΄/12.11.2012).

[958] Στο νόμο Ν. 4046/2012, ο οποίος αποτέλεσε το δεύτερο μνημόνιο, επαναλαμβάνεται ο κανόνας της μίας (1) μόνο πρόσληψης για κάθε πέντε (5) αποχωρήσεις στο δημόσιο. Η Τρόικα ζητούσε μείωση του υπαλληλικού προσωπικού κατά 150.000 κατά την περίοδο 2012-2015, ποσοτικοποιώντας με αυτόν τον τρόπο τη σταδιακή μείωση των δημοσίων υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

[959] Ν. 4109/2013 (ΦΕΚ 16/τ. Α΄/23.01.2013) «Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα – Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις».

[960] Ν.4210/2013 (ΦΕΚ 254/τ. Α΄/21.11.2013) «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις».

[961] **Ν. 4250/2014** (ΦΕΚ 74/τ. Α΄/26.03.2014) «Διοικητικές απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση των διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄161) και λοιπές ρυθμίσεις». Βλ. σχετικά π.δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161/τ. Α΄/25.09.1992)

δημοσίων υπηρεσιών, ορίζοντας ανώτερα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης και προσδιορίζοντας μέτρα για τη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου. Επίσης, ο νόμος αυτός τροποποίησε διατάξεις του *Ν. 2690/1999*[962] με στόχο τη μείωση των διοικητικών βαρών και την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, προχώρησε σε καταργήσεις-συγχωνεύσεις νομικών προσώπων του δημοσίου τομέα

- *Opengov*[963] προέβαλε την αναγκαιότητα ενίσχυσης της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχής στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα.
- Ο *Ν. 4263/2014*[964] *«Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2015−2018»,* στο οποίο περιλαμβάνονται για το έτος 2014 και τα τέσσερα επόμενα έτη, κατά κύριο λόγο, τα εξής: α) οι μεσοπρόθεσμοι στόχοι για τη Γενική Κυβέρνηση και τους επιμέρους φορείς της, β) η περιγραφή και αξιολόγηση των μακροοικονομικών και δημοσιονομικών εξελίξεων και προβλέψεων για το προηγούμενο έτος, το έτος 2014, το έτος προϋπολογισμού και τα επόμενα τρία έτη, γ) οι παραδοχές των οικονομικών και δημοσιονομικών προβλέψεων (μισθολογικές και συνταξιοδοτικές εξελίξεις, παροχές, δαπάνες αγαθών και υπηρεσιών, δαπάνες επενδύσεων και δαπάνες τόκων), δ) οι κύριες πηγές κινδύνου για τις δημοσιονομικές προβλέψεις, ε) ο στόχος για το αποτέλεσμα της Γενικής Κυβέρνησης, στ) οι δαπάνες και τα έσοδα σε Κεντρική Κυβέρνηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, κοινωνική ασφάλιση για τα αντίστοιχα έτη και ζ) οι προβλεπόμενες δαπάνες της Κεντρικής Κυβέρνησης ανά υπουργείο για τον προϋπολογισμό του επόμενου έτους, καθώς και οι συνολικές δαπάνες τους για την υπό εξέταση περίοδο.
- Ο *Ν. 4336/2015*[965] «Συνταξιοδοτικές διατάξεις − Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης» (3ο μνημόνιο).
- Ο *Ν. 4369/2016*[966] «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια − αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» αφορά στην εφαρμογή του Συστήματος *«Διοίκηση μέσω Στόχων»* και των Δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στις οργανώσεις του δημοσίου (σε συνέχεια του Ν. 3230/2004[967] και σύμφωνα με την εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ. 12972/10.05.2016 «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017»).

«Διοικητικές Απλουστεύσεις- Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα- Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 και λοιπές ρυθμίσεις». Τροποποίησε διατάξεις του Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/ τ. Α΄/ 09.03.1999)με στόχο τη μείωση των διοικητικών βαρών και την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών.

[962] Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/ τ. Α΄/ 09.03.1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις».

[963] Περαιτέρω πληροφορίες στο δικτυακό τόπο http://ogp.opengov.gr/, τελευταία πρόσβαση στις 14/5/2016.

[964] Ν. 4263/2014 (ΦΕΚ 117/τ. Α'/14.05.2014) «Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2015−2018».

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

[966] Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ. Α'/27.02.2016).

[967] Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ. Α'/11.02.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

3.6.2 Οι βασικοί σταθμοί της διοικητικής μεταρρύθμισης με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την εξάλειψη των φαινομένων κακοδιοίκησης

Ασπαζόμενοι την πρόταση του Υ.Δ.Μ.Η.Δ. (2014) περί συστημικής προσέγγισης στο ζήτημα του προγραμματισμού των παρεμβάσεων στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας[968], προκειμένου να εξαλειφθούν ή ακόμη να περιοριστούν τα ποικίλα φαινόμενα κακοδιοίκησης που την χαρακτηρίζουν, θεωρούμε τη δημόσια διοίκηση ως το αποτέλεσμα μιας ιδιαίτερα δυναμικής διάδρασης μεταξύ των βασικών της υποσυστημάτων, όπως είναι οι ρυθμίσεις, οι άνθρωποι, οι δομές και οι πόροι. Η συστημική αυτή θεώρηση υπαγορεύει πως κανένα πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης δεν προκύπτει, και συνεπώς δεν αντιμετωπίζεται, μέσα από μια μονοσήμαντη σχέση αιτίας-αποτελέσματος.

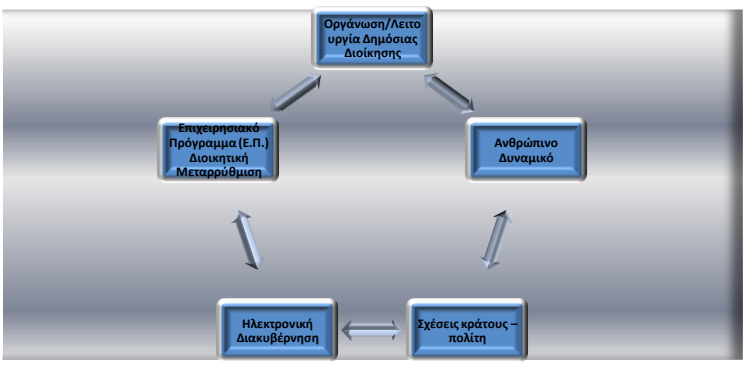
Ως εκ τούτου, στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να σκιαγραφήσουμε τους βασικούς σταθμούς της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα, εστιάζοντας στο σύγχρονο στρατηγικό πλάνο για τη διοικητική μεταρρύθμιση το οποίο δομείται σε τέσσερις (4) πυλώνες ενίσχυσης της θεσμικής της ικανότητας:

α) στην αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών,
β) στη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,
γ) στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών λειτουργιών, και
δ) στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Σε αυτά τα πλαίσια διακρίνουμε πέντε (5) άξονες στη βάση των οποίων θα σκιαγραφήσουμε τους βασικούς σταθμούς της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα, εστιάζοντας στη διοικητική ανασυγκρότηση της χώρας και στην προαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Οι πέντε (5) αυτοί άξονες έχουν ως εξής (βλ. Σχήμα 3.2):

- Οργάνωση/Λειτουργία Δημόσιας Διοίκησης
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Σχέσεις κράτους –πολίτη
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) Διοικητική Μεταρρύθμιση

Σχήμα 3.2: Οι πέντε (5) άξονες των μεταρρυθμίσεων δημοσίου μάνατζμεντ που αφορούν στη διοικητική ανασυγκρότηση και στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση του ελληνικού δημοσίου τομέα



Πηγή: Του ιδίου.

[968] Βλ. Υ.Δ.Μ.Η.Δ., Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε με συνοπτικό τρόπο στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για τη διοικητική ανασυγκρότηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση που επιχειρήθηκαν τα τελευταία χρόνια και σήμερα (2016) οργανώνονται και προωθούνται από το αρμόδιο Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ. Συγκεκριμένα, θα εστιάσουμε στα ακόλουθα πεδία (βλ. Πίνακα 3.3):

- Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης (απλούστευση διαδικασιών, οργάνωση δημοσίων υπηρεσιών, ποιότητα-αποδοτικότητα, μητρώο δημοσίων υπηρεσιών).
- Ανθρώπινο Δυναμικό (αξιολόγηση, Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων, υπηρεσιακές μεταβολές/κινητικότητα, συλλογικά όργανα, συνθήκες εργασίας).
- Σχέσεις κράτους-πολίτη (επικύρωση αντιγράφων εγγράφων, βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής, προθεσμίες διεκπεραίωσης υποθέσεων, πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα, λοιπά θέματα Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, Κ.Ε.Π.).
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (ανοιχτή διακυβέρνηση, διαχείριση ηλεκτρονικών εγγράφων, υλοποίηση έργων, ευρωπαϊκά προγράμματα).

Πίνακας 3.3: Οι άξονες/πεδία διοικητικής μεταρρύθμισης του ελληνικού δημοσίου τομέα

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης/Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ.)	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ	**ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ**
➢ **Οργάνωση και Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης** (απλούστευση διαδικασιών, οργάνωση δημοσίων υπηρεσιών, ποιότητα-αποδοτικότητα, μητρώο δημοσίων υπηρεσιών). ➢ **Ανθρώπινο Δυναμικό** (αξιολόγηση, Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων, υπηρεσιακές μεταβολές/κινητικότητα, συλλογικά όργανα, συνθήκες εργασίας). ➢ **Σχέσεις κράτους-πολίτη** (επικύρωση αντιγράφων εγγράφων, βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής, προθεσμίες διεκπεραίωσης υποθέσεων, πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα, λοιπά θέματα Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, Κ.Ε.Π.).	➢ **Ανοιχτή διακυβέρνηση** (διαχείριση ηλεκτρονικών εγγράφων, υλοποίηση έργων, ευρωπαϊκά προγράμματα).

Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά στη *Διοικητική Ανασυγκρότηση* αξίζει να σημειωθεί ότι στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και στη δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης ικανής να ανταποκρίνεται άμεσα και αποτελεσματικά στις αναδυόμενες προκλήσεις, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Για την επίτευξη των ανωτέρω απαιτείται εξορθολογισμός των διοικητικών δομών μέσω της αξιολόγησης αυτών, αξιολόγηση των διοικητικών διαδικασιών και επιχειρησιακός επανασχεδιασμός αυτών, αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και ενίσχυση των υπηρεσιών με ανθρώπινο δυναμικό σε υπηρεσίες κυρίως αιχμής μέσω της θέσπισης ενός αντικειμενικού, αξιοκρατικού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού, συστήματος επιλογής προϊσταμένων και κινητικότητας.

Από την άλλη πλευρά, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (eGovernment) αφορά στον εκσυγχρονισμό του Κράτους και της δημόσιας διοίκησης, με όχημα τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), με στόχο το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η ελληνική διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών[969].

3.6.2.1 Οργάνωση/Λειτουργία Δημόσιας Διοίκησης

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα τελείται μια εκτεταμένη προσπάθεια εξορθολογισμού του αριθμού και μεγέθους των δομών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, ξεκάθαρη είναι πλέον η πρόθεση των πρόσφατων ελληνικών κυβερνήσεων (στα πλαίσια και των δανειακών δεσμεύσεων της χώρας, όπως και όσων δεσμεύσεων απορρέουν από τα τρία (3) μνημόνια συνεργασίας) να περιορίσουν περαιτέρω το εύρος παρέμβασης του δημόσιου τομέα (μέσω των ιδιωτικοποιήσεων, μέσω εκχώρησης αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών προς τον ιδιωτικό τομέα, είτε μέσω συμπράξεων μεικτού τύπου με συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα) με απώτερο στόχο τον περιορισμό του μεγέθους του και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Ακολούθως, μέσα από τις θεσμικές πρωτοβουλίες των τελευταίων χρόνων θα επιχειρήσουμε να σκιαγραφήσουμε τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της ελληνικής διοίκησης στο πλαίσιο του πολιτικού συστήματος και τον τρόπο που αυτό εξελίχθηκε τα τελευταία χρόνια[970]. Στα πλαίσια των εννοιών της διοικητικής αποκέντρωσης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα εστιάσουμε στις μεταρρυθμίσεις στον τρόπο οργάνωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο[971].

Αξίζει να σημειωθεί ότι πρόσφατα δημοσιοποιήθηκε το επικαιροποιημένο «Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης» (Απρίλιος 2016), σε συνέχεια της με αρ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.10/οικ.12225/24-4-2015 εγκυκλίου του *Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης/ Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης* (Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ.). Σκοπός της κατάρτισης και της δημοσίευσης του *«Μητρώου»* είναι η αξιόπιστη καταγραφή των δημοσίων υπηρεσιών και λοιπών φορέων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι συγκροτούν την

[969] Το πρώην Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.Δ.Μ.Η.Δ.) είναι το καθ' ύλην αρμόδιο κυβερνητικό όργανο για την άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής στον τομέα αξιοποίησης των Τ.Π.Ε. στη δημόσια διοίκηση καθώς και στο σχεδιασμό και το συντονισμό υλοποίησης οριζόντιων έργων διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://www.minadmin.gov.gr/?page_id=12126, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

[970] Βλ. σχετικά Μακρυδημήτρης, Α.Μ. και Πραβίτα, Ηλ. (2012), Σπανού, Κ. (2001), Σπηλιωτόπουλος, Ε. και Μακρυδημήτρης, Α. (επιμ.) (2001).

971 Αναφορικά με τις έννοιες διοικητική αποκέντρωση και Τοπική Αυτοδιοίκηση βλ. Arcalean, C., Glomm, G., Schiopu, I. and Suedekum, J. (2010), Arcuri, A. and Dari- Mattiacci, G. (2010), Litvack, J. and Seddom, J. (1999), Litvack, J., Ahmad, J. and Bird, R. (1998), Schragger, R. (2010).

έννοια του ελληνικού δημοσίου τομέα[972]. Στο *«Μητρώο»* περιλαμβάνονται ειδικότερα, ανά εποπτεύον υπουργείο και με προσδιορισμό της νομικής τους μορφής, όλοι οι φορείς διακρινόμενοι, μεταξύ άλλων, σε υπαγόμενους και μη υπαγόμενους στο δημόσιο τομέα του άρθρου 51 του Ν. 1892/1990, που συνεπάγεται και διαφορετική, κάθε φορά, σχέση εξάρτησής τους από το Κράτος[973].

Στον Πίνακα 3.4 παρουσιάζονται τα πεδία διοικητικής μεταρρύθμισης που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε στη συνέχεια, μέσα από το νομοθετικό έργο των τελευταίων ετών.

Πίνακας 3.4: Τα πεδία διοικητικής μεταρρύθμισης που αφορούν στην οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

ΟΡΓΑΝΩΣΗ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
1. Αξιολόγηση των οργανωτικών δομών και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών
2. Οργάνωση, τόνωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων από τη δημόσια διοίκηση υπηρεσιών
3. Ανασυγκρότηση των κρατικών δομών: διαρθρωτική και λειτουργική αποκέντρωση
- Η οργανωτική αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Περιφερειακή Διοίκηση: β΄ βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση, Αποκεντρωμένη Διοίκηση)
4. Έλεγχος Διοίκησης
- Σύσταση και αρμοδιότητες των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών (Α.Δ.Α.)
- Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και το Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης & Ελέγχου: αποστολή, σύσταση και αρμοδιότητες
- Λοιπά αυτοτελή σώματα και ειδικές υπηρεσίες ελέγχου

Πηγή: Του ιδίου.

Ο *Ν. 4024/2011* αποτέλεσε μία πρώτη συντονισμένη προσπάθεια για την αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών και την ανακατανομή των οργανικών θέσεων[974]. Συγκεκριμένα αυτός ο νόμος προέβλεπε τη σύσταση *Επιτροπής Αναδιοργάνωσης Δημοσίων Υπηρεσιών* σε κάθε υπουργείο, η οποία θα αποτελείται από τον *Γενικό Γραμματέα*, τους *Γενικούς Γραμματείς των Γενικών Γραμματειών* και τον *Γενικό Διευθυντή Διοικητικής Υποστήριξης του Υπουργείου*. Έργο της *Επιτροπής*

972 Ο ελληνικός δημόσιος τομέας οριοθετείται στις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 51 του Ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/ 31.07.1990), όπως τροποποιήθηκαν με την παρ. 6 του άρθρου 4 του Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/ 11.04.1991), την παρ. 6 του άρθρου 3 του Ν. 3229/2004 (ΦΕΚ 38/τ. Α΄/ 18.02.2004), το άρθρο 36 του Ν. 4170/2013 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/ 12.07.2013) και εκάστοτε ισχύουν.

973 Δεδομένου ότι το περιεχόμενο του «Μητρώου» έχει δυναμικό χαρακτήρα, η προσπάθεια επικαιροποίησής του είναι μία διαρκής διαδικασία. Σε αυτήν την νεώτερη έκδοση του «Μητρώου» (Απριλίου 2016), η οποία αναρτάται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης – Τομέας Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (βλ. στο δικτυακό τόπο www.minadmin.gov.gr), ενσωματώνονται διαρκώς όλες οι αλλαγές που προκύπτουν.

974 Βλ. σχετικά άρθρο 35 του *Ν. 4024/2011* (ΦΕΚ 226/τ. Α΄/27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο−βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012−2015». Με το νόμο *Ν.4024/2011* θεσπίστηκε το νέο σύστημα βαθμολογικής κατάταξης, βαθμολογικών προαγωγών, μισθολογικής εξέλιξης και αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων που υπηρετούν με σχέση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Επίσης εισάγεται, για θέματα κινητικότητας, η έννοια του υπαλλήλου του κράτους. Τέλος ρυθμίζονται ζητήματα κατάργησης κενών οργανικών θέσεων στον δημόσιο τομέα, εισάγεται ο θεσμός της προσυνταξιοδοτικής διαθεσιμότητας, αντίστοιχα καταργούνται οι κενές θέσεις ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ρυθμίζονται ζητήματα εργασιακής εφεδρείας και θεσπίζονται ρυθμίσεις για την αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών και την ανακατανομή των οργανικών θέσεων.

ορίστηκε ο έλεγχος της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης του οικείου υπουργείου και των εποπτευομένων από αυτό Ν.Π.Δ.Δ., ο εντοπισμός υπηρεσιακών μονάδων που έχουν προδήλως περιορισμένο αντικείμενο αρμοδιοτήτων ή στις οποίες υπηρετεί προσωπικό που πλεονάζει ή ελλείπει σε σχέση με τις ασκούμενες από την υπηρεσιακή μονάδα αρμοδιότητες και η ανακατανομή των οργανικών θέσεων στις υπηρεσιακές μονάδες του υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ. ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες[975]. Μάλιστα στην παρ. 1 του άρθρου 35 του *Ν. 4024/2011* ορίζονταν η 1.1.2012 ως η ημερομηνία που θα τίθετο σε εφαρμογή η διαδικασία αξιολόγησης των οργανικών μονάδων και του προσωπικού των φορέων του δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα (όπως ειδικότερα οι φορείς αυτοί προσδιορίζονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία εκδίδεται έως 31.12.2011). Η διαδικασία αξιολόγησης θα διενεργείται με αξιοκρατικά επιστημονικά κριτήρια με τη συνδρομή και εξωτερικών συμβούλων και θα ολοκληρώνεται το αργότερο μέχρι 31.12.2012. Η αξιολόγηση του προσωπικού τελεί υπό την εποπτεία του Α.Σ.Ε.Π., το οποίο έχει ως αρμοδιότητα ιδίως να παρακολουθεί και να προβαίνει σε σχετικές υποδείξεις, με σκοπό την αξιολόγηση σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας. Βάσει του αποτελέσματος της αξιολόγησης και το αργότερο μέχρι 31.12.2013, ολοκληρώνεται η αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών, συντάσσονται νέα οργανογράμματα, καταργούνται υπηρεσιακές μονάδες περιορισμένου αντικειμένου ή αρμοδιοτήτων, μετακινείται ή μετά είναι το προσωπικό αυτών και καταργούνται οργανικές θέσεις που πλεονάζουν[976].

Η αξιολόγηση στο δημόσιο σύμφωνα με τον *Ν. 4024/2011* έπρεπε να ολοκληρωθεί στις 31.12.2013. Το γεγονός ότι η αξιολόγηση προχώρησε μόνο στις κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων και πολύ λιγότερο στους εποπτευόμενους φορείς τους, οδήγησε στην κατάθεση τροποποίησης και στην ψήφιση του άρθρου 11 *«Τροποποίηση του άρθρου 35 του Ν. 4024/2011»* του *Ν.4210/2013*[977], σύμφωνα με το οποίο οι προθεσμίες της παρ. 4 του άρθρου 35 του *Ν. 4024/2011* παρατάθηκαν έως τις 31 Δεκεμβρίου 2014. Ως εκ τούτου το μεταρρυθμιστική αυτή προσπάθεια αξιολόγησης και κατάρτισης νέων οργανογραμμάτων που θα οδηγήσουν σε δραστικές μειώσεις δομών βρίσκεται σε εξέλιξη, με τα υπουργεία να έχουν ήδη συγκροτήσει επιτροπές για την αξιολόγηση των δομών και των οργανικών τους μονάδων, πλαισιωμένες από την υψηλού τεχνοκρατικού επιπέδου συνδρομή εμπειρογνωμόνων (coaches) από τις χώρες

[975] Οι §§2-3 του άρθρου 35 *Ν. 4024/2011* προβλέπουν τα εξής: §2. Η ανακατανομή των οργανικών θέσεων διενεργείται με κοινή απόφαση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού, ύστερα από εισήγηση της οικείας Επιτροπής Αναδιοργάνωσης μέχρι την 31.12.2011, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Με την απόφαση ανακατανομής προσδιορίζονται κατά κλάδο και κατά κατηγορία οι τυχόν πλεονάζουσες οργανικές θέσεις προσωπικού. §3. Οι θέσεις που πλεονάζουν μεταφέρονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών και των αρμόδιων κατά περίπτωση Υπουργών, στα Υπουργεία ή και Ν.Π.Δ.Δ. στα οποία ελλείπουν αναγκαίες οργανικές θέσεις, σύμφωνα με την εισήγηση της Επιτροπής Αναδιοργάνωσης που προβλέπεται στην παράγραφο 1 του παρόντος άρθρου και εάν δεν ελλείπουν, καταργούνται.

[976] Όσον αφορά το προσωπικό προβλέπονταν από την §5 του άρθρου 35 Ν.4024/2011 τα εξής: «Από την έναρξη ισχύος του παρόντος νόμου, κατά τη διάρκεια εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής επιτρέπεται η μετάθεση ή μετάταξη υπαλλήλου, περιλαμβανομένων των μετατάξεων των άρθρων 69, 70 και 72 του Υπαλληλικού Κώδικα, και χωρίς να υπάρχει κενή οργανική θέση στην υπηρεσία, τον κλάδο ή τον φορέα που μετατάσσεται ή μετα είναι, με ταυτόχρονη μεταφορά της θέσης που κατέχει ο υπάλληλος».

[977] Ν.4210/2013 (ΦΕΚ 254/ τ. Α'/21.11.2013) «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης».

μέλη της Ε.Ε., με τη συνεργασία της Task Force και της γαλλικής κυβέρνησης. Ως βασικά κριτήρια για την αναδιάρθρωση των δομών έχουν τεθεί: α) η αξιολόγηση των ασκούμενων αρμοδιοτήτων (κατά πόσο δημιουργεί προστιθέμενη αξία κάθε οργανωτική μονάδα), β) η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των οργανωτικών μονάδων (εάν ο σχεδιασμός είναι ο βέλτιστος δυνατός), γ) η αξιολόγηση των διαδικασιών (κατά πόσο η εκάστοτε δομή επιτρέπει άμεση απόκριση στις απαιτήσεις των πολιτών), δ) η αξιολόγηση της συμβατότητας των δομών με τους στόχους, βάσει ποσοτικών δεδομένων για τις λειτουργικές δαπάνες, τη διαφάνεια στη δημοσιονομική διαχείριση και τη δυνατότητα μείωσης του κόστους και ε) η δυνατότητα κατάργησης ή και συγχώνευσης υπηρεσιακών μονάδων ή εποπτευόμενων φορέων που δεν έχουν πλέον λόγο ύπαρξης. Επιπρόσθετα, τονίζεται ότι η κυβέρνηση συνδέει την αξιολόγηση και τις οργανωτικές αλλαγές που θα ακολουθήσουν με την επιμόρφωση των στελεχών της διοίκησης και γι' αυτό έχει ξεκινήσει ειδική συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.).

3.6.2.1.1 Αξιολόγηση των οργανωτικών δομών και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών

Η εθνική πολιτική της Ελλάδος για τη δημόσια διοίκηση ενσωματώνει τα πεδία που προωθούνται στην Ε.Ε. και τα τελευταία χρόνια πλήθος μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα επιδιώκουν ανάμεσα σε άλλα την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και τη θέσπιση ενός ενιαίου απλουστευμένου θεσμικού πλαισίου. Η κανονιστική μεταρρύθμιση κρίνεται αναγκαία στη χώρα μας για την πάταξη της πολυνομίας, την απλούστευση των πολύπλοκων διοικητικών διαδικασιών και τον περιορισμό των διφορούμενων ή αντιφατικών ρυθμιστικών διατάξεων με στόχο την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη[978].

Από τη δεκαετία του 1980 ψηφίστηκαν αρκετές νομοθετικές ρυθμίσεις με στόχο μέσω της *απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών* να αναβαθμιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, επιτυγχάνοντας την ευκολότερη, ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού η δημόσια διοίκηση προχώρησε στην καθιέρωση εναλλακτικών τρόπων εξυπηρέτησης, όπως τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, τηλεφωνικές αιτήσεις, υπηρεσίες μιας στάσης κ.α.

Σήμερα, το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Υ.Δ.Δ.Η.Δ.) μέσω της *Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου*, έχει ως επιχειρησιακούς στόχους την αξιολόγηση, βελτίωση και επιτάχυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσω της εκπόνησης καινοτόμων δράσεων καθώς και τη διαμόρφωση πολιτικών για την απλούστευση και σύντμηση των διοικητικών διαδικασιών. Ως «απλούστευση διαδικασιών» ορίζεται η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση των νομοθετικών και γενικότερα των κανονιστικών ρυθμίσεων και διοικητικών πρακτικών που καθορίζουν τις διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι συμβατές με τις αρχές της καλής

[978] Βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2001) Εισαγωγικές Παρατηρήσεις, στο Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Αδάμ-Μαγνήσαλη, Σ., Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. και Παπάζογλου-Μητροπούλου, Α. (συλλογικός τόμος) (2001), σελ. 10.

νομοθέτησης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης. Η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών πέραν της ταλαιπωρίας που συνεπάγεται για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και για τους ίδιους τους υπαλλήλους, παρεμποδίζει τη δημιουργία και την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, αποθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και αποτελεί εμπόδιο στην αύξηση της απασχόλησης και στην ανάπτυξη της οικονομίας γενικότερα. Η απλούστευση του πολυδαίδαλου κανονιστικού πλαισίου που καθορίζει τις διοικητικές διαδικασίες, είναι ένα από τα σταθερά επαναλαμβανόμενα αιτήματα των πολιτών και των επιχειρήσεων, η ικανοποίηση του οποίου αποτελεί επιτελικό και διαρκή στόχο της *Διεύθυνσης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παροχής Υπηρεσιών Δημοσίου* του Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ.[979]

Όσον αφορά στο ζήτημα της *απλούστευσης και του ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών* ακολούθως αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές διατάξεις που πλαισιώνουν τις δράσεις απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών. Συγκεκριμένα:

- Από τη δεκαετία του 1980 λειτούργησε *Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών* (τηλ. γραμμή 177) στο τότε Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο στη συνέχεια ανατέθηκε σε ιδιώτη (τηλ. γραμμή 1464) και σήμερα φέρει τον τετραψήφιο αριθμό κλήσης 1564 (από 1η Ιανουαρίου 2004 το τηλεφωνικό κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών 1464 μετατρέπεται σε 1564). Το Κέντρο αυτό διαθέτει διοικητικές Πληροφορίες από τον *«Οδηγό του Πολίτη»*. Παράλληλα δημιουργήθηκαν σε όλες τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις όμοια *«Κέντρα Διοικητικών Πληροφοριών»*, που λειτουργούν στα αντίστοιχα Κ.Ε.Π.[980]. Μέσω αυτού του τηλεφωνικού κέντρου παρέχονται πληροφορίες για όλα τα διοικητικά θέματα που αφορούν τον πολίτη και τη σχέση του με το ελληνικό δημόσιο.
- Ο *Ν. 1599/1986*[981] καθιέρωσε σειρά μέτρων για την προστασία και την εξυπηρέτηση των πολιτών (επικύρωση εγγράφων, πρόσβαση σε διοικητικά έγγραφα κ.λ.π.).

[979] Βλ. σχετικά την υπ΄ αριθμ. Πρωτ. ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462/1.04.2016 εγκύκλιος του Υ.Ε.Δ.Α. (ΑΔΑ 7Ω8Π465ΦΘΕ-ΜΡΟ).

[980] Θέσπιση των ακόλουθων μέτρων: α) υποβολή on line αιτήσεων παροχής υπηρεσιών: ο πολίτης δύναται να υποβάλει ηλεκτρονική αίτηση για οποιαδήποτε πιστοποιημένη διαδικασία για την οποία δεν απαιτείται η υποβολή δικαιολογητικών ή για οποιαδήποτε πιστοποιημένη διαδικασία για την οποία τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την έκδοση της διοικητικής πράξης μπορούν να αναζητηθούν είτε από τα Κ.Ε.Π., είτε αυτεπαγγέλτως από τους δημόσιους φορείς που έχουν την αρμοδιότητα να τα εκδώσουν (βλ. υπ΄ αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.2/3646/6-02-2008 έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών/Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με θέμα: «Εξυπηρέτηση Πολιτών από τα Γραφεία Υποδοχής Πολιτών»), β) διεκπεραίωση διαδικασιών μέσω τηλεφωνικού κέντρου (γραμμή 1564), με τον πολίτη να έχει δυνατότητα να εξυπηρετείται μέσω τηλεφωνικής κλήσης (τηλεφ. γραμμή που λειτουργεί όλο το 24ωρο, επτά (7) ημέρες την εβδομάδα). Επίσης, λειτουργεί το *Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης Πολιτών «1502»* με ευθύνη της Διεύθυνσης Σχέσεων Κράτους - Πολίτη του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας. Ο πολίτης, καλώντας τον τηλεφωνικό τετραψήφιο αριθμό «1502» μπορεί να «καταθέσει» αίτηση για την έκδοση ενός εκ των 59 πιστοποιητικών ή βεβαιώσεων ή άλλων διοικητικών εγγράφων που είναι ενταγμένα στο σύστημα. Μέσα σε δέκα ημέρες εκδίδεται το πιστοποιητικό και αποστέλλεται με συστημένη επιστολή στον ενδιαφερόμενο πολίτη. Επίσης, το Κέντρο λειτουργεί και ως τηλεφωνικό κέντρο που παρέχει διοικητικές πληροφορίες για τις διαδικασίες που έχουν ενταχθεί στο συγκεκριμένο σύστημα.

[981] Ν. 1599/1986 (ΦΕΚ 75/τ. Α΄/11.06.1986) «Σχέσεις κράτους–πολίτη, καθιέρωση νέου δελτίου ταυτότητας και άλλες διατάξεις».

- Ο *Ν. 1943/1991*[982] (άρθρο 5) όρισε υποχρεωτικές προθεσμίες για την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών και προέβλεψε την απόδοση σχετικής αποζημίωσης σε περίπτωση μη τήρησής τους. Επίσης, προσδιόρισε την απλούστευση διαδικασιών μέσω του περιορισμού των υπογραφών και τη δυνατότητα εξουσιοδότησης υπογραφής και προέβλεψε τη σύσταση *Επιτροπών Κωδίκων* τόσο για την κατάρτιση νέου *Υπαλληλικού Κώδικα* όσο και για την απλούστευση της νομοθεσίας και την κατάρτιση *Κώδικα Σχέσεων Διοίκησης και Πολιτών*[983].
- Ο *Ν. 2026/1992*[984] καθιέρωσε την εξουσιοδότηση για την εξαίρεση από τον κανόνα των τριών υπογραφών.
- Ο Ν. 2539/1997[985] καθόρισε την απλούστευση των διαδικασιών (βλ. σχετικό άρθρο 25 παρ. 13). Σύμφωνα με το άρθρο 22 του *Ν. 2539/1997* δημιουργείται σύστημα τηλεφωνικών αιτήσεων (τηλ. γραμμή 1502). Το 2002 η υπηρεσία αυτή βραβεύεται από τον Ο.Η.Ε. ως η καλύτερη, μεταξύ υπηρεσιών κρατών της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής.
- Ο *Ν. 2672/1998*[986] καθιερώνει την διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) και τηλεομοιοτυπία (fax) μεταξύ υπηρεσιών και μεταξύ πολιτών και υπηρεσιών (άρθρο 14).
- Ο *Ν. 2690/1999*[987] καθορίζει *Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας* για την επικοινωνία της δημόσιας διοίκησης και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών. Με το άρθρο 2 κατοχυρώνεται νομοθετικά ο θεσμός των *Χαρτών Υποχρεώσεων προς τους Πολίτες*, που επιδιώκει τη δημιουργία σχέσεων αλληλοσεβασμού και συνεργασίας μεταξύ κράτους και πολιτών[988]. Επιπρόσθετα, ο νόμος αυτός υποχρέωνε τους δημοσίους υπαλλήλους να δικαιολογούν τις τυχόν καθυστερήσεις, παρείχε πληροφορίες για τις διαδικασίες πρόσβασης στα διοικητικά έγγραφα, προσδιόριζε τους κανόνες σύναψης συμβάσεων ανάμεσα στη διοίκηση και τον ιδιωτικό τομέα κ.α.

---

[982] Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

[983] Βλ. τα άρθρα 5-12 του Ν. 1943/1991(ΦΕΚ 50/τ. Α΄/11.04.1991).

[984] Ν. 2026/1992 (ΦΕΚ 43/τ. Α΄/ 23.03.1992) «Ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις».

[985] Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/τ. Α΄/4.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (Πρόγραμμα Καποδίστριας).

[986] Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290/τ. Α΄/28.12.1998) «Οικονομικοί πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».

[987] Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/τ. Α΄/09.03.1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις».

[988] Σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγρ. 1 του αρ. 14 του Ν. 2690/1999 *«τα Υπουργεία, οι Περιφέρειες, τα Ν.Π.Δ.Δ., οι Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού, μπορούν να καταρτίζουν Χάρτες Δικαιωμάτων των Πολιτών. Οι Χάρτες αυτές ορίζουν τις χρονικές δεσμεύσεις διεκπεραίωσης των υποθέσεων. Επίσης μπορούν να περιλαμβάνουν πλήρη καταγραφή τι κάνει, τι παρέχει στον πολίτη, περιγραφή των τρόπων που ο πολίτης έχει πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τη συγκεκριμένη υπηρεσία, υποχρεώσεις των πολιτών απέναντι στην υπηρεσία κ.α. Οι προθεσμίες θα πρέπει βέβαια σε κάθε περίπτωση να είναι μικρότερες από τις οριζόμενες οικείες διατάξεις. Μάλιστα, η τρόπος αποκατάστασης της ζημίας σε περίπτωση μη τήρησης των χρονικών δεσμεύσεων, καθορίζεται από τους ίδιους τους χρήστες».*

- Ο *Ν. 2880/2001*[989] (συμπληρωματική εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Α1/Αύγουστος 2001 «Βασικές κατευθύνσεις και αρχές για την απλούστευση διαδικασιών», Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ- εγκύκλιος 5).
- Η εγκύκλιος υπ΄αριθμ. *ΔΙΑΔΠ/Α1/10336/9.5.2001* καθόρισε τα πιστοποιητικά και τις βεβαιώσεις κάθε χρήσης, καθώς και τις βεβαιώσεις απεριόριστης διάρκειας.
- *Τα Π.Δ. 150/2001, ΠΔ 342/2001* καθιερώνουν την ηλεκτρονική υπογραφή και την διακίνηση των εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.
- Ο *Ν. 3013/2002*[990] συγκροτούσε τα Κ.Ε.Π. στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και προσδιόρισε τις αρμοδιότητες, την οργανική ένταξη και το πρόγραμμα υλοποίησης των Κ.Ε.Π. (άρθρο 31).
- Η υπ΄ αριθμ. *ΔΙΑΔ/Α1/18368/25.9.2002* εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. καθιέρωσε νέου τύπου υπεύθυνη δήλωση, καθώς και ενσωμάτωσής της στα διοικητικά έντυπα αιτήσεων.
- Θέσπιση του *Κανονισμού Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών* (Κ.Ε.Δ.Υ.), αναφορικά με τον τρόπο διακίνησης και σύνταξης των διοικητικών εγγράφων[991].
- Ο *Ν. 3230/2004*[992] (άρθρο 10 παρ. 1), με τον οποίο καθιερώθηκε το σύστημα διοίκησης με στόχους, και προέβαλε τη μέτρηση της αποδοτικότητας. Καθιέρωσε βραχύτερες προθεσμίες και αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών για την επίσπευση της διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών (άρθρα 10-11).
- Ο *Ν. 3242/2004*[993], προσδιόρισε νέα χρονικά περιθώρια διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών (με την υπ΄ αριθμ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ/ΟΙΚ/130097/11.6.2004 εγκύκλιο ορίστηκε η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών, η αυτεπάγγελτη αναζήτηση ποινικού μητρώου, η ανασύσταση φακέλου και η σύσταση *Κεντρικής Επιτροπής Απλούστευσης Διαδικασιών).*
- Ο *Ν. 3448/2006*[994] καθιέρωσε τη δυνατότητα αυτεπάγγελτης αναζήτησης από τις δημόσιες υπηρεσίες δικαιολογητικών χωρίς τη συγκατάθεση του ενδιαφερομένου.

[989] Βλ. Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/τ. Α΄/30.01.2001) «Πρόγραμμα "Πολιτεία" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».
[990] Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/02.05.2002) «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις).
[991] Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης/Διεύθυνση Απλούστευσης διαδικασιών και παραγωγικότητας (2003), *Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών*, 2η έκδοση Ιανουάριος, Αθήνα: εκδ. Εθνικό Τυπογραφείο.
[992] Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ. Α΄/13.02.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
[993] Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/26.05.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.».
[994] Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/τ. Α΄/20.03.2006) «Για την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα και τη ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης».

- Ο *Ν. 3528/2007*[995] (αρ. 107 κ.επ.), ο οποίος αφορούσε στην κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.
- Ο *Ν. 3844/2010* [996] (άρθρο 6 παρ. 1 και άρθρο 10 παρ. 2) όριζε τα ακόλουθα: *«Οι Αρχές εξετάζουν τις διαδικασίες και τις διατυπώσεις που ισχύουν για την πρόσβαση σε δραστηριότητα παροχής υπηρεσιών και για την άσκησή της. Όταν οι διαδικασίες και οι διατυπώσεις που εξετάζονται στο πλαίσιο της παρούσας παραγράφου δεν είναι αρκούντως απλές, αυτές πρέπει να απλουστευθούν. Το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι αρμόδιο για το συντονισμό του ελέγχου απλούστευσης της νομοθεσίας για τις υπηρεσίες σύμφωνα με την παρούσα παράγραφο. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών καθορίζεται η διαδικασία, το χρονοδιάγραμμα ελέγχου της νομοθεσίας ως προς την εκπλήρωση των υποχρεώσεων της παρούσας παραγράφου και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εφαρμογή του άρθρου αυτού»* (άρθρο 6 παρ. 1, ενσωμάτωση άρθρου 5 Οδηγίας 2006/123 «Απλούστευση των διαδικασιών») και *«Με υπουργική απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικών και των κατά περίπτωση αρμόδιων Υπουργών ορίζονται τα συστήματα έκδοσης αδειών που καταργούνται, επειδή δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις που ορίζονται στην παράγραφο 1»* (άρθρο 10 παρ. 2, ενσωμάτωση άρθρου 9 Οδηγίας 2006/123 «Συστήματα χορήγησης άδειας»).
- Ο καθορισμός της υποχρεωτικής αυτεπάγγελτης αναζήτησης πιστοποιητικών Υπουργείου Εσωτερικών [997], πιστοποιητικών αρμοδιότητας *Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων*[998], πιστοποιητικών Υπουργείου Δικαιοσύνης, Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Διαφάνειας[999], πιστοποιητικών δημοσίων υπαλλήλων[1000] και πιστοποιητικών *Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων*[1001].

---

[995] Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/13.02.2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».

[996] Ν. 3844/2010 (ΦΕΚ 63/τ. Α΄/3.05.2010) «Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις».

[997] Στο πλαίσιο της εφαρμογής των διατάξεων του Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α΄), εκδόθηκε η υπ αριθμ. ΔΙΑΔΠ/Α/18532/2006 (ΦΕΚ 1309/Β΄) αναζητούνται υποχρεωτικά αυτεπάγγελτα έξι (6) πιστοποιητικά αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών.

[998] Στο πλαίσιο της εφαρμογής των διατάξεων του Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α΄) και Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α΄), αναζητούνται υποχρεωτικά αυτεπάγγελτα δικαιολογητικά αρμοδιότητας της *Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων*.

[999] Στο πλαίσιο της εφαρμογής των διατάξεων του Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α΄) και Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α΄), αναζητούνται υποχρεωτικά αυτεπάγγελτα το αντίγραφο ποινικού μητρώου καθώς και άλλα έντεκα (11) δικαιολογητικά αρμοδιότητας του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Διαφάνειας.

[1000] Στο πλαίσιο της εφαρμογής των διατάξεων του Ν. 3242/04 (ΦΕΚ 102/Α΄) και Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α΄), αναζητούνται υποχρεωτικά αυτεπάγγελτα τέσσερα (4) πιστοποιητικά/βεβαιώσεις που απαιτούνται για την έκδοση διοικητικών πράξεων και αφορούν μονίμους υπαλλήλους και υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των δημοσίων υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

[1001] Στο πλαίσιο της επικαιροποίησης των δικαιολογητικών που έχουν ενταχθεί στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση και κατ΄ εφαρμογή των διατάξεων των Ν. 3242/04 (ΦΕΚ 102/Α΄) και Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α΄), εκδόθηκε η υπ αριθμ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.1/24247/3-9-2013 κοινή απόφαση του Υπουργού

- Ο καθορισμός της υποχρεωτικής αυτεπάγγελτης αναζήτησης πιστοποιητικών Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου (Υ.Ν.Α.) (Κ.Υ.Α. αριθμ. ΔΙΑΔΠ/ Φ.Α.2.1/29718/28.11.2013).[1002]
- Ο καθορισμός της υποχρεωτικής αυτεπάγγελτης αναζήτησης πιστοποιητικών/ βεβαιώσεων αρμοδιότητας *Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων* (ΥΠ.Α.Α.Τ.)[1003].
- Η υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.1/33935/16-12-2013 εγκύκλιος «Διοικητικές διαδικασίες επαγγελματικά επιμελητήρια»[1004].
- Η κατάργηση *«Αδειοδοτήσεων»*[1005] και κατάργηση «*Αδειοδοτήσεων ΙΙ»*[1006].
- Η κατάργηση της υποχρέωσης υποβολής πρωτοτύπων ή επικυρωμένων αντιγράφων εγγράφων (εγκύκλιος με αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.15/οικ. 8342/1.4.2014)[1007].
- Ο *Ν. 4250/2014*[1008] όρισε την κατάργηση της υποχρέωσης υποβολής πρωτοτύπων ή επικυρωμένων αντιγράφων των εγγράφων που υποβάλλονται στο Δημόσιο (άρθρο 1) και τη διενέργεια *Δειγματοληπτικού Ελέγχου* (σε εφαρμογή της παρ. 2β του άρθρου 1 του Ν. 4250/2014).
- Ο *Ν. 4325/2015*[1009] αναφέρονταν στα δικαιώματα των πολιτών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα, οι διατάξεις του 3ου κεφαλαίου του νόμου όριζαν: *την επέκταση των δικαιωμάτων των πολιτών/ διοικουμένων και σε φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, την αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών και στην ηλεκτρονική έκδοση (online) πιστοποιητικών, την ηλεκτρονική διακίνηση*

Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Παιδείας και Θρησκευμάτων, η οποία δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Β΄2255 (ΑΔΑ: ΒΛ9ΓΧ-ΚΜΞ). Με την απόφαση αυτή καταργείται η αριθμ. 44840/ΣΤ5/10-5-2006 (Β΄ 587) απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

[1002] Κ.Υ.Α. αριθμ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.1/29718 (ΦΕΚ 3033/τ. Β΄/28-11-2013) «Υποχρεωτική αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών-βεβαιώσεων αρμοδιότητας του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου».

[1003] «Υποχρεωτική αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών- βεβαιώσεων αρμοδιότητας του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων» (ΑΔΑ: ΒΛΓΕΧ-ΦΗ9 Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.1/33932/16-12-2013).

[1004] «Απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών εγγραφής και ανανέωσης εγγραφής των ασφαλιστικών διαμεσολαβητών και εγγραφής των παραγωγών οπτικοακουστικών έργων στα μητρώα των οικείων Επιμελητηρίων, αρμοδιότητας της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας» (Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.1/33935/16-12-2013).

[1005] Απλούστευση και Προτυποποίηση των διοικητικών διαδικασιών ίδρυσης και λειτουργίας Ιδιωτικών Γυμναστηρίων ή Ιδιωτικών Σχολών εκμάθησης αθλήματος-Σύστημα Γνωστοποίησης (ΑΔΑ: ΒΙΨΠΧ-45Φ, αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.2/802/13.01.2014).

[1006] Απλούστευση και Προτυποποίηση των διοικητικών διαδικασιών ίδρυσης και λειτουργίας: α) Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος λιανικής διάθεσης τροφίμων και ποτών (Κατηγορίας ΙΙΙ Υγειονομικής Διάταξης) και β) Καταστήματος Παροχής Υπηρεσιών Υγειονομικού ενδιαφέροντος - Σύστημα Γνωστοποίησης (ΑΔΑ: ΒΙΨ9Χ-ΦΝΜ Αρ. Πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Α.2.2/1506/20.01.2014).

[1007] Εγκύκλιος με αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.15/οικ.8342/1-4-2014 (ΑΔΑ ΒΙΗ0Χ-6ΥΖ) «Κατάργηση της υποχρέωσης υποβολής πρωτοτύπων ή επικυρωμένων αντιγράφων εγγράφων».

[1008] Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74/τ. Α΄/26.03.2014) «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄ 161) και λοιπές ρυθμίσεις».

[1009] Ν. 4325/2015 (ΦΕΚ 47/τ. Α΄/11.05.2015) «Εκδημοκρατισμός της διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Αποκατάσταση Αδικιών και άλλες διατάξεις».

εγγράφων Δημοσίου (Ασφάλεια πληροφορικών συστημάτων Δημοσίου, καθώς και σε θέματα του Εθνικού Τυπογραφείου).

- Η υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.3/οικ.36705/25.11.2015 (ΑΔΑ 6ΘΩΛ465ΦΘΕ-Ρ02) εγκύκλιος του Υ.Ε.Δ.Α. με θέμα *«Εκκαθάριση των αρχείων του δημοσίου τομέα - Περιέλευση του αρχειακού υλικού των πρωτοβάθμιων επιτροπών αποκατάστασης των πολιτικώς διωχθέντων δημοσίων υπαλλήλων από τη δικτατορία στα Γενικά Αρχεία του Κράτους».*
- Ο *Ν. 4369/2016*[1010] (παρ. 2 του άρθρου 33), ο οποίος όρισε ότι *«Διαδικασία η οποία έχει καθοριστεί να διεκπεραιώνεται μέσω ΚΕΠ με κοινή απόφαση του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού και του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης κατ' εξουσιοδότηση των διατάξεων του άρθρου 31 του ν. 3013/2002 (Α΄ 102), δεν επιτρέπεται να τροποποιείται και να μεταβάλλεται μονομερώς από το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο χωρίς την προηγούμενη έγκριση του Κυβερνητικού Συμβουλίου Μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α., που προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 1 της 46ης πράξης της 8.12.2015 του Υπουργικού Συμβουλίου (Υ.Ο.Δ.Δ. 897)».*

Με τους παραπάνω νόμους και την έκδοση σχετικών υπουργικών εγκυκλίων καθιερώθηκε το απαιτούμενο νομοθετικό πλαίσιο και δόθηκαν οι βασικές κατευθύνσεις ως προς τη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθούν οι δημόσιοι φορείς/υπηρεσίες, για την απλούστευση και τον ανασχεδιασμό των οικείων διοικητικών διαδικασιών. Οι φορείς/υπηρεσίες υποχρεώνονταν να προβούν σε αναλυτική καταγραφή όλων των διαδικασιών που εντάσσονται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, να εντοπίσουν τις «προβληματικές» διαδικασίες από το σύνολο των διαδικασιών που έχουν καταγραφεί και να ελέγξουν εάν αυτές πληρούν τα κριτήρια της φιλικότητας, της οικονομικότητας, της αναγκαιότητας, της αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας, της εφαρμοσιμότητας και της διαφάνειας. Στη συνέχεια όφειλαν να προχωρήσουν στην απλούστευση και στον ανασχεδιασμό των επιλεγμένων διαδικασιών κάνοντας χρήση ενός ή περισσοτέρων, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης, από τα εργαλεία/τεχνικές απλούστευσης που παρατίθενται συνοπτικά στον ακόλουθο Πίνακα 3.5.

[1010] Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ. Α΄/ 27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια − αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

Πίνακας 3.5: Εργαλεία/τεχνικές απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών

ΕΡΓΑΛΕΙΑ/ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ
✓ Κατάργηση της διαδικασίας εάν αυτή δεν πληροί πλέον το κριτήριο της αναγκαιότητας
✓ Κατάργηση δικαιολογητικών που η υποβολή τους δεν έχει καμία προστιθέμενη αξία, δηλ. δε βελτιώνει ουσιαστικά τη διαδικασία ή όταν τα δικαιολογητικά αυτά έχουν ήδη κατατεθεί σε άλλη εμπλεκόμενη στη διεκπεραίωση της διαδικασίας υπηρεσία
✓ Κατάρτιση και χρήση ενιαίων, πιστοποιημένων εντύπων αίτησης με καταγεγραμμένα τα ακριβή δικαιολογητικά κάθε διαδικασίας
✓ Αντικατάσταση δικαιολογητικών με την υπεύθυνη δήλωση του άρθρου 8 του Ν.1599/1986
✓ Μείωση υπογραφών, με περιορισμό των εμπλεκόμενων στη διεκπεραίωση μιας διαδικασίας φορέων, οργάνων, κ.λπ.
✓ Εφαρμογή της τεχνικής «Υπηρεσία μιας στάσης» (“One stop shop”), εφόσον δεν είναι δυνατή η μείωση του αριθμού των εμπλεκομένων μερών
✓ Σύντμηση του χρόνου διεκπεραίωσης μιας διαδικασίας και καθορισμός αποκλειστικών προθεσμιών όπου δεν υπάρχουν
✓ Σιωπηρή έγκριση αιτήματος πολίτη μετά την παρέλευση ορισμένης προθεσμίας, εφόσον η υπηρεσία δεν απαντήσει αρνητικά μέσα στο διάστημα αυτό
✓ Κατάργηση της διαδικασίας αδειοδότησης και αντικατάστασή της από απλή γνωστοποίηση του αιτούντος στις αρμόδιες αρχές περί ίδρυσης και λειτουργίας της επιχείρησης /έναρξης οικονομικής δραστηριότητας και συμμόρφωσής του με τις οικείες διατάξεις και περί τήρησης του συνόλου των προϋποθέσεων λειτουργίας των εν λόγω επιχειρήσεων.
✓ Πρόβλεψη ολοκλήρωσης της διαδικασίας σε όσο το δυνατόν λιγότερα διοικητικά επίπεδα και κατά προτίμηση σε ένα (Τοπικό, Περιφερειακό, Κεντρικό) με: - μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το κεντρικό ή προϊστάμενο διοικητικό όργανο σε ένα άλλο περιφερειακό ή υφιστάμενο όργανο, πλησιέστερο προς τον πολίτη, εξουσιοδότηση υπογραφής στο ιεραρχικά υφιστάμενο όργανο από το αρμόδιο διοικητικό όργανο, να υπογράφει με εντολή του πράξεις ή άλλα έγγραφα της αρμοδιότητάς του.
✓ Αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) για την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των διαδικασιών.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. σχετικά υπ΄ αριθμ. Πρωτ. ΔΙΑΔΙΠΥΔ/ΤΣΠΕΑΔ/Φ.18/οικ.9462/1.04.2016 εγκύκλιος του Υ.Ε.Δ.Α. (ΑΔΑ 7Ω8Π465ΦΘΕ-ΜΡΟ).

Τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίστηκαν στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης των μέτρων αυτών αφορούσαν:

- στην *αποσπασματικότητα του σχεδιασμού τους*,
- στην ελλιπή χρηματοδότηση, λόγω της σχετικής απειρίας στη διαχείριση προγραμμάτων της Ε.Ε.,
- στην μερική πολιτική - διοικητική υποστήριξη σε κεντρική και περιφερειακή διοίκηση καθώς και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (η οποία δεν επείσθη να συμμετάσχει με ενθουσιασμό στο εγχείρημα) και στην ανεπάρκεια συντονισμού ανάμεσά τους,

- στην απουσία νομικής κάλυψης σε πολλά από τα μέτρα, κάτι που στην ελληνική δημόσια διοίκηση, με την παράδοση τυπολατρίας και νομικισμού, τα καθιστούσε ανεφάρμοστα,
- στον μη συνδυασμό τους με μια γενικότερη προσπάθεια απλούστευσης της διοικητικής δράσης, κάτι που τα περιόρισε σε επιφανειακό ρόλο,
- στην μερική ανεπάρκεια εξοπλισμού και τεχνογνωσίας των νέων τεχνολογιών,
- στην *μη πλήρη αποδοχή τους από την πολιτική ηγεσία* (σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο) από το σώμα των δημοσίων υπαλλήλων -η πλειοψηφία του οποίου διακατέχεται από μια «φοβική» αντίληψη απέναντι στο κοινό- όσο και από την κοινωνία, η οποία συνεχίζει να αντιμετωπίζει με προκατάληψη τη δημόσια διοίκηση και δεν ασχολείται σοβαρά και οργανωμένα με τέτοια ζητήματα,
- στην ανεπάρκεια της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων, που κλήθηκαν να εφαρμόσουν αυτά τα μέτρα, καθώς και
- στην απουσία κοινώς αποδεκτού συστήματος πιστοποίησης και τεκμηρίωσης της ποιότητας των εφαρμογών, κάτι που σε πολλές περιπτώσεις οδήγησε σε αυτοσχεδιασμούς, οι οποίοι δεν είχαν καμιά σχέση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της αρχικής προσπάθειας κ.τ.λ.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι όσες από τις παραπάνω νομοθετικές ρυθμίσεις υποστηρίχθηκαν κατά την εφαρμογή τους από το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό είτε από την κατάρτιση του ήδη υπάρχοντος, όπως και από την απαραίτητη υλικοτεχνική δομή είχαν σημαντικά θετικά αποτελέσματα, όσον αφορά στην απλούστευση, επίσπευση και αποτελεσματικότητα των διαφόρων διοικητικών διαδικασιών. Επίσης, θετικά αποτελέσματα είχαν οι ρυθμίσεις αυτές στις περιπτώσεις που κατόρθωσαν αποτελεσματικά να κωδικοποιήσουν τη νομοθεσία και τις κανονιστικές πράξεις, να περιορίσουν την πολυνομία, και στις συναρμοδιότητες, να μεταβιβάσουν αρμοδιότητες σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και να συμβάλλον αποφασιστικά στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών με ταυτόχρονη κατάργηση περιττών δικαιολογητικών για τη διεκπεραίωση μιας διοικητικής υπόθεσης.

Επιπλέον, το κανονιστικό πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, παρά τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί με μέτρα απλούστευσης των διαδικασιών, κυρίως σε ότι αφορά τις συναλλαγές των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από σοβαρές δυσλειτουργίες[1011], όπως είναι:

- η πολυπλοκότητα των ρυθμίσεων,
- οι ασάφειες των ρυθμίσεων και οι αντιφάσεις μεταξύ ρυθμίσεων,
- η αποσπασματικότητα παραγωγής ρυθμίσεων,
- η ύπαρξη απαρχαιωμένων ρυθμίσεων οι οποίες δεν έχουν προσαρμοσθεί προς τα σύγχρονα τεχνολογικά δεδομένα και τις νέες κοινωνικο-οικονομικές απαιτήσεις,
- η ύπαρξη ρυθμίσεων που το κόστος εφαρμογής τους υπερβαίνει το δημόσιο όφελος, οικονομικό ή άλλο,
- η ύπαρξη περιττών ρυθμίσεων,
- τυπολατρική εφαρμογή των ρυθμίσεων από τις δημόσιες υπηρεσίες,
- η πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανισμών της Δημόσιας Διοίκησης που παράγουν τις ρυθμίσεις του κανονιστικού πλαισίου, σε

[1011] Βλ. Ε.Π. Διοικητική μεταρρύθμιση-Επιτελική Σύνοψη (προγραμματική περίοδος 2007-2013), Νοέμβριος 2007.

συνδυασμό με την ανεπάρκεια αποτελεσματικών μηχανισμών οριζόντιου, ενδο-υπηρεσιακού και δι-υπηρεσιακού, συντονισμού,

- η καθυστέρηση ολοκλήρωσης των νομοθετικών ρυθμίσεων σε ότι αφορά την έκδοση των κανονιστικών πράξεων, προεδρικών διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή των νόμων,
- η απουσία συγκροτημένου μηχανισμού και διαδικασιών συστηματικής αξιολόγησης της ποιότητας και των επιπτώσεων των παραγόμενων ρυθμίσεων και βελτίωσης των υφιστάμενων ρυθμίσεων,
- η απουσία κωδικοποίησης των ισχυουσών ρυθμίσεων,
- η περιορισμένη νομοτεχνική τεχνογνωσία των υπηρεσιών στο αντικείμενο της επεξεργασίας κανονιστικών ρυθμίσεων σε συνδυασμό με την περιορισμένη δυναμικότητα νομοτεχνικής επεξεργασίας στους οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης, και τέλος,
- οι απαρχαιωμένες αντιλήψεις και πρακτικές, που έχουν διαμορφώσει παλαιότερες ρυθμίσεις που βρίσκονται σε ισχύ, οι οποίες δεν έχουν ακόμη εξαλειφθεί.

3.6.2.1.2 Οργάνωση, τόνωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων από τη δημόσια διοίκηση υπηρεσιών

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική δημόσια διοίκηση διέρχεται μια περίοδο εκτεταμένων αλλαγών, οι οποίες σηματοδοτούν τη μετάβαση από το παραδοσιακό βεμπεριανό μοντέλο στις ευέλικτες δομές και καινοτόμες διοικητικές πρακτικές των σύγχρονων δυτικών κρατών. Τόσο τα υποσυστήματα των δομών και των διαδικασιών όσο και τα υποσυστήματα του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής διοίκησης βρίσκονται στο επίκεντρο αυτού του συστημικού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος. Ως εκ τούτου οι ελληνικές κυβερνήσεις των τελευταίων χρόνων, μεταξύ άλλων μεταρρυθμιστικών μέτρων που προωθούν στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, έστρεψαν το νομοθετικό ενδιαφέρον τους και στην ορθολογική αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα στην κατεύθυνση του περιορισμού του εύρους του (μέσω καταργήσεων ή συγχωνεύσεων). Στόχος ήταν ο ελληνικός δημόσιος τομέας να διοικείται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα και να μην επιβαρύνεται ο κρατικός προϋπολογισμός με τα έξοδα λειτουργίας υπηρεσιών και φορέων που δεν εξυπηρετούν πλέον το δημόσιο συμφέρον, ενόψει και της αυστηρής δημοσιονομικής πολιτικής που εφαρμόζεται σε συνδυασμό με την υλοποίηση και του προγράμματος σταθερότητας.

Προς επίτευξη του παραπάνω στόχου εκδόθηκαν σειρά νόμων και σχετικών εγκυκλίων που αφορούν στην οργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών. Ακολούθως παρατίθενται ενδεικτικά οι βασικότεροι, ως εξής:

- Έκδοση Προεδρικών Διαταγμάτων του άρθρου 12 του *Ν. 3613/2007*[1012], στο πλαίσιο της πολιτικής που εφαρμόζει το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ.) για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, ιδίως όσον αφορά στην επίσπευση του διοικητικού έργου,

[1012] Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263/τ. Α΄/27.11.2007) «Ρυθμίσεις θεμάτων Ανεξάρτητων Αρχών, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών».

σε συνέχεια μέτρων που αποβλέπουν στον περιορισμό των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα, καθώς και στον περιορισμό των συναρμοδιοτήτων μεταξύ υπουργείων[1013].

- Οι νόμοι *3895/2010*[1014]*, 4002/2011*[1015] (άρθρα 56-65) *και 4109/2013*[1016] (άρθρα 1-13), με τις ρυθμίσεις των οποίων καταργήθηκαν ή συγχωνεύθηκαν υπηρεσίες, οργανισμοί και λοιποί φορείς του δημόσιου τομέα και τέθηκαν υπό καθεστώς λύσης και εκκαθάρισης ανώνυμες εταιρείες τις μετοχές των οποίων κατέχει στο σύνολό τους ή κατά πλειοψηφία το ελληνικό δημόσιο. Επίσης, δόθηκε εξουσιοδότηση, με τις διατάξεις του άρθρου 66 του *Ν. 4002/2011*[1017] (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει) για την έκδοση Κ.Υ.Α., με περιεχόμενο αυτών την κατάργηση ή συγχώνευση ή αναδιάρθρωση ένδεκα (11) μεγάλων φορέων του δημοσίου ή και άλλων Ν.Π.Ι.Δ. και Δημοσίων Επιχειρήσεων, προκειμένου να μειωθεί η άμεση ή έμμεση επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού ή να εξορθολογιστεί το κόστος λειτουργίας τους[1018].
- Αναδιοργάνωση δημοσίων υπηρεσιών και ανακατανομή οργανικών θέσεων, σύμφωνα με το άρθρο 35 του Ν. 4024/2011[1019].
- Περιορισμός του αριθμού των οργανικών μονάδων των δημοσίων υπηρεσιών (υπουργείων, γενικών και ειδικών γραμματειών και των Ν.Π.Δ.Δ.)[1020].
- Κωδικοποίηση προσοντολογίου Σεπτέμβριος 2013 (έκδοση Π.Δ. 50/2001 «*Καθορισμός προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημόσιου τομέα*»)[1021].
- Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου *«Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας»*[1022] και *«Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας»*[1023]**.** Σημαντική πτυχή της διοικητικής μεταρρύθμισης συνιστά η δημιουργία περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα. Πρόκειται για ένα εργαλείο διοικητικού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας μέσα από την ανάλυση κάθε θέσης και των προσόντων που

[1013] Σχετ. οι υπ΄αριθ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.04/οικ.5559/22-2-2013 και ΔΟΑ/οικ. 8638/26-3-2013 εγκύκλιοι.
[1014] Ν. 3895/2010 (ΦΕΚ 206/τ. Α΄/ 08.12.2010), «Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα».
[1015] Ν. 4002/2011 (ΦΕΚ 180/τ. Α΄/ 22.08.2011), «Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του δημοσίου και αναδιάρθρωση της Γενικής Δ/νσης Συντάξεων του Υπουργείου Οικονομικών».
[1016] 4109/2013 - ΦΕΚ 16 Α΄
[1017] Ν. 4002/2011(ΦΕΚ 180/τ. Α΄/ 22.08.2011), «Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του δημοσίου και αναδιάρθρωση της Γενικής Δ/νσης Συντάξεων του Υπουργείου Οικονομικών».
[1018] Για παράδειγμα εκδόθηκε η υπ΄ αριθ. πρωτ. οικ. 02/11.6.2013 Κ.Υ.Α. (ΦΕΚ 1414/τ. Β΄/11.6.2013) για την κατάργηση της δημόσιας επιχείρησης «Ελληνική Ραδιοφωνία - Τηλεόραση, Ανώνυμη Εταιρεία (ΕΡΤ -Α.Ε.).
[1019] Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/τ. Α΄/ 27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο − βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012−2015» (βλ. σχετική υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.4.11/22084/3-11-2011 εγκύκλιο ΥΠ.Δ.Μ., ΑΔΑ 45ΒΖΧ-ΨΚΚ).
[1020] Υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.4.11/22085/31-10-2011 εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Μ. (ΑΔΑ 45ΒΖΧ-0ΒΞ).
[1021] Νέα κωδικοποίηση Προσοντολογίου. Βλ. σχετικά Π.Δ. 50/2001 «Καθορισμός προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημόσιου τομέα» (ΦΕΚ 39 Α΄, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει), το οποίο συμπληρώθηκε με τα Π.Δ. 347/2003 (315Α΄), 44/2005 (63Α΄), 116/2006 (115Α΄) και 146/2007 (185Α΄), καθώς και με τους Ν. 4115/2013 (24Α΄) και 4148/2013 (99Α΄).
[1022] Οδηγίες για την πρώτη εφαρμογή του έργου *«Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας»* (ΒΕ56Χ-ΠΥΘ, αριθ. πρωτ.: ΔΟΑ/Φ.13/607/οικ.12461/29-4-2013).
[1023] Διαθέσιμος στο δικτυακό τόπο www.minadmin.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/05/2016.

πρέπει να διαθέτει ο κάτοχός της, σε συνδυασμό με την ευρύτερη στοχοθεσία της δημόσιας οργάνωσης στην οποία ανήκει. Επομένως, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας επιδρούν θετικά στη λειτουργία της στελέχωσης, διευκολύνουν την ουσιαστική εφαρμογή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και συμβάλλουν στην ορθολογική οργάνωση και διαχείριση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Ο προσανατολισμός των δημοσίων οργανώσεων σε μετρήσιμα αποτελέσματα συνδέεται άρρηκτα με το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας.

- Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης καταργήσεων ή συγχωνεύσεων υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα κατ΄ εφαρμογή του Ν. 4109/2013[1024].
- Περιορισμός συναρμοδιοτήτων μεταξύ υπουργείων κατά την έκδοση διοικητικών πράξεων[1025].
- Νέο Μητρώο υπηρεσιών και φορέων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης 2016 (επικαιροποιήθηκε σε συνέχεια της υπ' αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.10/οικ.12225/24-4-2015 σχετικής εγκυκλίου του Υ.Ε.Δ.Α.).
- Έκδοση εγκυκλίων για την παρακολούθηση της προόδου εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών δράσεων που αφορούν σε καταργήσεις ή συγχωνεύσεις υπηρεσιών και λοιπών φορέων του δημοσίου τομέα[1026].

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα αποτελούν δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης των οποίων η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του Συστήματος *«Διοίκηση μέσω Στόχων»* στις οργανώσεις του δημοσίου, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του πρόσφατου Ν. 4369/2016[1027] καθώς και του Ν. 3230/2004[1028] (*Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017*). Οι βασικοί πυλώνες της εφαρμογής των διατάξεων των ανωτέρω νόμων είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους προβλεπόμενους φορείς του δημοσίου, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση *Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης* των δράσεων σε κάθε φορέα.

Πιο συγκεκριμένα, με τις διατάξεις των άρθρων 22, τις περιπτώσεις β, γ και δ της παραγράφου 2 του άρθρου 23 καθώς και της παραγράφου 3 του άρθρου 31 του

[1024] Υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.20/οικ.9824/8-4-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΑΙΧ-ΒΚΨ) εγκύκλιος «Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης καταργήσεων ή συγχωνεύσεων υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα κατ΄ εφαρμογή του Ν. 4109/2013».
[1025] Υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.04/οικ. 5559/22-2-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΤ4Χ-Κ28) εγκύκλιος «Περιορισμός συναρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων κατά την έκδοση διοικητικών πράξεων».
[1026] Βλ. Αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.20/οικ.17246/25-7-2012 (ΑΔΑ: Β412Χ-197), αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.20/ οικ.4345/8-2-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΥ2Χ-Π38), αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.20/οικ.9824/8-4-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΑΙΧ-ΒΚΨ), αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ. 21/οικ.25051/13-09-2013(ΑΔΑ: ΒΛ9ΞΧ-ΩΙΤ), αριθμ. πρωτ. ΔΟΑ/Φ.20/ οικ. 28298/13-10-2013ΑΔΑ: ΒΛΛ0Χ-ΑΣ3).
[1027] Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 /τ. Α΄/ 27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια − αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».
[1028] Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 /τ. Α΄/ 13.2.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις).

προσφάτως ψηφισθέντος Ν. 4369/2016, διαμορφώθηκε ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του *Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων* στη δημόσια διοίκηση. Με τις ανωτέρω διατάξεις ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής, δίδεται έμφαση στην διαφάνεια, τη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα ενδυναμώνεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν. 3230/2004 τίθεται το πλαίσιο της παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας μέσω της χρήσης Δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Επιπροσθέτως, επισημάνθηκε ότι για τον καθορισμό της στοχοθεσίας για το 2017 θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη οι *Στρατηγικοί και Επιχειρησιακοί Στόχοι*[1029], εξειδικευμένοι με βάση τις πολιτικές προτεραιότητες που έχει προγραμματίσει να υλοποιήσει ο κάθε φορέας.

Επίσης, σχετικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για την τόνωση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας αναφέρονται ακολούθως:

- Αρχείο Διεύθυνσης Ποιότητας Αποδοτικότητας έως Αύγουστο 2011[1030].

[1029] Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων Στόχων είναι τα εξής: α) συγκεκριμένοι - Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί, β) μετρήσιμοι - να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη, γ) εφικτοί και συμφωνημένοι - να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του) καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξη τους, δ) ρεαλιστικοί - να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί και ε) χρονικά δεσμευτικοί - να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος (βλ. σχετική εγκύκλιο του Υ.Ε.Δ.Α. με αριθμ. πρωτ. 12972/10-05-2016, ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9).

[1030] *Αρχείο Διεύθυνσης Ποιότητας Αποδοτικότητας έως τον Αύγουστο 2011*: Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (Δ.Ι.Π.Α.) του Υ.Δ.Μ.Η.Δ. έχει ως βασικές αρμοδιότητες, σύμφωνα προς το ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α΄/11.2.2004), την έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου καθώς και τον προσδιορισμό της ανάγκης ανάληψης νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους, κατά περίπτωση, Υπουργούς ή Φορείς. Ως βασική παράμετρος του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης ορίζεται η βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διακυβέρνησης μέσα από την συνεχή αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση μίας δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να αφορά όλες τις διαστάσεις και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Απαιτείται, λοιπόν, μία ολιστική προσέγγιση κατά την αξιολόγηση, κάτι που επιτυγχάνεται με τη χρήση συστημάτων και εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως, μεταξύ άλλων, την εφαρμογή του Συστήματος της Διοίκησης Μέσω Στόχων, τους Δείκτες Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας, και, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ειδικά για τη Δημόσια Διοίκηση, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ε.Ε. και αποτελεί ένα μέσο αυτοαξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, το οποίο δεν αξιολογεί το προσωπικό του δημόσιου οργανισμού που το εφαρμόζει αλλά τη διοικητική λειτουργία του, ενώ δύναται να εφαρμοσθεί μεμονωμένα σε μονάδες του οργανισμού (ΥΠΕΣΔΔΑ, 2008). Σύμφωνα με τη ΔΙΠΑ/Φ.1/6787/2005 το Κ.Π.Α. συνιστά ένα «απλό, οικονομικό και εύχρηστο μέσο αυτοαξιολόγησης των επιδόσεων των οργανώσεων του δημόσιου τομέα» το οποίο απαιτεί την ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων. Επιπλέον, στο Ν. 3230/2004 προβλέπεται η βράβευση δημοσίων υπηρεσιών οι οποίες έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Το 2007 και 2009 διοργανώθηκαν το Α' και το Β' Βραβείο Ποιότητας, αντίστοιχα. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών έχει θεσμοθετήσει από το 2003 τα Βραβεία για τη Βελτίωση Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα. Σκοπός του Προγράμματος αυτού είναι ο εντοπισμός και η επιβράβευση διοικητικών καινοτομιών οι οποίες συντελούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταποκρισιμότητας της δημόσιας διοίκησης.

- Δείκτες Μέτρησης Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού και Εφαρμογής του Υπουργείου Τουρισμού[1031] και Δείκτες Μέτρησης Υπουργείου Τουρισμού[1032].
- Δείκτες Μέτρησης Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων (τομέας Οικονομίας)[1033].
- Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Εθνικού Τυπογραφείου και του *Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)[1034].
- Διευκρινήσεις – Οδηγίες για τη μεθοδολογία καταγραφής στοχοθεσίας βάσει του *Ν. 3230/04* (επεξεργασία Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας – Αποτελεσματικότητας).
- Σύστημα Διοίκησης με Στόχους του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΙΜΗΔ) για το έτος 2013[1035].
- Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας[1036].
- Εφαρμογή Μέτρων Βελτίωσης Δημοσίων Υπηρεσιών και Φορέων βάσει του *Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης* (Κ.Π.Α.)[1037].

[1031] Βλ. εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860/8.03.2013 και θέμα *«Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»* (Κ.Υ.Α. 24684 –ΦΕΚ 2860/τ. Β΄/11.11.2013- για τον *«Καθορισμό Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας της Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού και Εφαρμογής Υπουργείου Τουρισμού»).*

[1032] Βλ. εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860/8.03.2013 και θέμα «Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας» (Κ.Υ.Α. 15894 -ΦΕΚ 1730/τ. Β΄/15.07.2013- για τον *«Καθορισμό Δεικτών Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας του Υπουργείου Τουρισμού»).*

[1033] Βλ. εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860/8.03.2013 και θέμα «Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας» (Κ.Υ.Α. 21231/69 -ΦΕΚ 1261/τ. Β΄/24.05.2013- για τον *«Καθορισμό Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων (τομέας Οικονομίας)»).*

[1034] Βλ. εγκύκλιο με αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860/08.03.2013 και θέμα «Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας» (Υ.Α. του Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ. -ΦΕΚ 1089/τ. Β΄/30.04.2013- για τον *«Καθορισμό δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Εθνικού Τυπογραφείου και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης»*).

[1035] «Σύστημα Διοίκησης με Στόχους του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΙΜΗΔ) για το έτος 2013» (εγκύκλιος ΥΠ.Δ.Μ. αριθμ. πρωτ.:ΔΙΠΑ/Φ.3.2.1/οικ 8236).

[1036] «Εφαρμογή Στοχοθεσίας για το έτος 2013 και επικαιροποίηση Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας» (ΑΔΑ: ΒΕΔΘΧ – ΙΩΟ, αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.3.1/6860/8-3-2013).

[1037] Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) έχει σκοπό την αξιολόγηση και τη βελτίωση της διοικητικής της ικανότητας μίας δημόσιας οργάνωσης μέσω του προσδιορισμού και της υλοποίησης συγκεκριμένων μέτρων βελτίωσης. Τα μέτρα βελτίωσης κωδικοποιούνται σε ένα σχέδιο το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες δράσεις βελτίωσης με χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, υλικοτεχνικών κτλ) και των ωφελειών που αναμένεται να προκύψουν από την επιτυχή υλοποίησή τους. Αναλυτικές οδηγίες για τον τρόπο κατάρτισης του Σχεδίου Δράσεων Βελτιώσεων περιλαμβάνονται στο Κ.Π.Α. και στον Οδηγό Εφαρμογής του Κ.Π.Α. (www.ydmed.gov.gr) («Εφαρμογή Μέτρων Βελτίωσης Δημοσίων Υπηρεσιών και Φορέων βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης», ΑΔΑ: 45Β2Χ-ΜΟ1, Αρ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.6.1/21256/2-11-2011).

3.6.2.1.3 Ανασυγκρότηση των κρατικών δομών: διαρθρωτική και λειτουργική αποκέντρωση

Όπως άλλες δημοκρατικές χώρες της νότιας Ευρώπης, η Ελλάδα κατά τη δεκαετία του 1970 πέτυχε μια σταθερή δημοκρατική διακυβέρνηση, ξεπερνώντας μια μακρά περίοδο αυταρχικών κρατικών πρακτικών και πολιτικής αστάθειας. Το ελληνικό κράτος ακολούθησε τρόπον τινά το *Ναπολεόντειο Υπόδειγμα Διοίκησης*, όπου ο συγκεντρωτισμός επικράτησε παράλληλα με τις ιεραρχικές δομές κρατικής οργάνωσης. Οι προσπάθειες της χώρας για εκδημοκρατισμό του πολιτικού συστήματος συνδέθηκαν με τον περιορισμό του συγκεντρωτικού κράτους, ως μια σημαντική πρόκληση και αναγκαιότητα προκειμένου η χώρα να βαδίσει στο δρόμο προς τον εξευρωπαϊσμό και εκσυγχρονισμό της[1038].

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 δύο κόμματα, ένα συντηρητικό (Ν.Δ.) και ένα σοσιαλιστικό (ΠΑ.ΣΟ.Κ.) επιχείρησαν να κυριαρχήσουν στην πολιτική σκηνή, καταφέρνοντας γρήγορα να κερδίσουν την εμπιστοσύνη της ελληνικής κοινωνίας, η οποία συνέδεε τον συγκεντρωτισμό με τα αυταρχικά και πατερναλιστικά χαρακτηριστικά του μεταπολεμικού ελληνικού κράτους (1950-1974)[1039]. Το κυρίαρχο αίτημα της κοινωνίας για *«εκδημοκρατισμό»*[1040], οδήγησε στην τοποθέτηση του ζητήματος της *διοικητικής αποκέντρωσης* μεταξύ των κορυφαίων ζητημάτων της διοικητικής μεταρρυθμιστικής ατζέντας. Μια σειρά από δαπανηρές προσπάθειες για περιφερειακή ανάπτυξη απέτυχαν, ενώ οι τοπικοί επιχειρηματίες και επενδυτές αντιμετώπιζαν υψηλό επιχειρηματικό κίνδυνο λόγω του συγκεντρωτικού συστήματος διοίκησης. Η δημόσια διοίκηση διακρίνονταν για την αναποτελεσματικότητα και αστάθειά της, την έλλειψη συνοχής και την απουσία διαφάνειας, ενώ οι πολίτες ήταν εξαιρετικά δυσαρεστημένοι για την υπερβολική εμπλοκή των κομμάτων στη δημόσια διοίκηση, τις ανορθολογικές διαδικασίες διοικητικής δράσης, καθώς και τα φαινόμενα χαμηλού εργασιακού ήθους των δημοσίων υπαλλήλων και αυξανόμενης διαφθοράς[1041].

Το σοσιαλιστικό κόμμα (ΠΑ.ΣΟ.Κ.) κέρδισε τις εκλογές του 1981 και έκτοτε ανέλαβε την υλοποίηση ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος με στόχευση στην *διοικητική αποκέντρωση*. Εισήγαγε νέους τύπους συμμετοχής των πολιτών σε τοπικό επίπεδο, ίδρυσε δημοτικές επιχειρήσεις, υποστήριξε αθλητικές και πολιτιστικές δραστηριότητες σε τοπικό επίπεδο και δημιούργησε νέους θεσμούς για διαδημοτική συνεργασία, όπως η δυνατότητα σύναψης προγραμματικών συμβάσεων. Επίσης, ενθάρρυνε τους φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης να εκμεταλλευτούν πρωτοβουλίες και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από την Ε.Ε. και να αναπτύξουν δίκτυα συνεργασίας ιδιωτικού και δημοσίου τομέα παραγωγής. Επιπλέον, δεδομένου ότι τα έσοδα των δήμων δεν επαρκούσαν για την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών, το κράτος προχώρησε στην παροχή επιχορηγήσεων για την κάλυψη των χρηματικών αναγκών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Κατά τη δεκαετία του 1980 οι εθνικές χρηματοδοτήσεις και επιχορηγήσεις για την στήριξη των τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων ενθάρρυναν την εμφάνιση φαινομένων πατρωνίας από τα κόμματα και πολιτικών εξαρτήσεων. Το γεγονός αυτό αμβλύνθηκε στα τέλη της δεκαετίας, οπότε και η κρατική χρηματοδότηση έγινε περισσότερο διαφανής και αντικειμενική, με την εισαγωγή μιας γενικότερης

[1038] Hlepas N.-K. (2011), p. 68.
[1039] Christofilopoulou, P. (1991), Mavrogordatos, G. (1984), Manessis, Ar. (1985), Psychopaidis, K., Getimis, P. (1989).
[1040] Manessis, Ar. (1985).
[1041] Spanou, C. (1998).

κρατικής επιχορήγησης, τους *Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους* (Κ.Α.Π.)[1042], οι οποίοι και κάλυπταν ένα σημαντικό τμήμα των λειτουργικών δαπανών[1043].

Παρά τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των σοσιαλιστών για διοικητική αποκέντρωση και στήριξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης τα αποτελέσματα ήταν περιορισμένα, δεδομένου ότι οι κυβερνώντες δεν κατάφεραν ή ακόμη και δεν θέλησαν να ανακαλέσουν τα βαθιά ιστορικά ριζωμένα συγκεντρωτικά πρότυπα διοίκησης και λειτουργίας του κράτους. Μάλιστα, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης, όπως η Γαλλία και η Ισπανία, η Ελλάδα δεν κατόρθωσε να δημιουργήσει μια ισχυρή *περιφερειακή τοπική αυτοδιοίκηση* και να υπερθεματίσει μια ευρύτατη αποκέντρωση[1044]. Αντίθετα, παρέμενε ένα μικρό κράτος, που δεν είχε μια ισχυρή και ανεξάρτητη κρατική γραφειοκρατία, με περισσότερο αδύναμες τοπικές περιφέρειες, με εξαίρεση την *Περιφέρεια Κρήτης*, και πολιτικά κόμματα που δεν προσέγγιζαν τα δυτικά ευρωπαϊκά πρότυπα, σε όρους εσωτερικής κομματικής δημοκρατίας[1045].

Από τα μεταρρυθμιστικά νομοθετήματα της δεκαετίας του 1980, που είχαν ως στόχο την αποκέντρωση και την ενίσχυση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε τη νομοθέτηση του *Δημοκρατικού Προγραμματισμού* (Ν. 1622/1986)[1046], όπως και τη δημιουργία νέων *Γενικών Γραμματειών*, οι οποίες ανέλαβαν σημαντικό ρόλο στην άσκηση των δημοσίων πολιτικών[1047]. Επίσης, αξιοσημείωτη ήταν η δημιουργία *«καθ' ύλην»* αυτοδιοικούμενων φορέων των *Δημοσίων Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας* (Δ.Ε.Κ.Ο.) (δημόσιες επιχειρήσεις[1048] και κρατικοί οργανισμοί[1049]), αλλά και η σύσταση της *Μονάδας Οργάνωσης της Διαχείρισης*

[1042] Οι *Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι Δήμων και Περιφερειών* διακρίνονται Ι) στους *Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (Κ.Α.Π.) των δήμων*, οι οποίοι προέρχονται από τις παρακάτω πηγές εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού: α) το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (Φ.Ε.Φ.Ν.Π.) σε ποσοστό 20% των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού, β) το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) σε ποσοστό 12% των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού, γ) το Φόρο Ακίνητης Περιουσίας σε ποσοστό 50% των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού (άρθρο 259 νόμου 3852/2010 ΦΕΚ τεύχος Α 87 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης) και ΙΙ) στους *Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (Κ.Α.Π.) των Περιφερειών*, που προέρχονται από τις παρακάτω πηγές εσόδων του Κρατικού Προϋπολογισμού: α) το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (Φ.Ε.Φ.Ν.Π.) σε ποσοστό 2,40% επί των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού, β) το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) σε ποσοστό 4% επί των συνολικών ετήσιων εισπράξεων του φόρου αυτού (άρθρο 260 νόμου 3852/2010 ΦΕΚ τεύχος Α 87 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης).

[1043] Hlepas N.-K. (2011) The impact of local government reforms in Greece: a critical overview, in Matei, L. και S. Flogaitis (eds.) (2011), p. 69 και Getimis, P., Hlepas, N.-K. (2006), Koliopoulos, J., Veremis, Th. (2002), Lyrintzis, Chr. (1984).

[1044] Sotiropoulos, D. (2007).

[1045] Hlepas N.-K. (2011), p. 69. και επίσης βλ. Clogg, R. (1983), Diamantouros, P. and Gunther, R. (2001).

[1046] Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92/τ. Α΄/14.07.1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός» (Κίνητρα συνένωσης Ο.Τ.Α. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, Περιφέρεια, Δημοκρατικός Προγραμματισμός).

[1047] Για παράδειγμα η Γενική Γραμματεία Δ.Ε.Κ.Ο., η Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδας (Ε.Σ.Υ.Ε.), η Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, η Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς, η Γενική Γραμματεία Λαϊκής Επιμόρφωσης κ.α.

[1048] Βλ. ΔΕΠΟΣ, ΕΑΒ, ΕΒΟ, ΕΛΒΗΛ, ΕΛΠΕ, ΔΕΠΑ, ΔΕΠΑΝΟΜ, ΕΓΝΑΤΙΑ κ.α.

[1049] Για παράδειγμα: Οργανισμός Ρ.Σ. Αθήνας και Θεσσαλονίκης, ΕΤΕΡΠΣ, ΟΑΕ, ΚΕΔ, ΚΑΠΕ, ΟΑΣΠ, ΟΑΣΑ, ΕΙΕ, ΕΛΓΑ, ΟΕΕΚ, ΕΚ.Ε.Π.ΙΣ, ΕΚ.Ε.Π., ΚΕΘΙ, ΕΛΚΕ, ΜΟΔ, ΙΔΕΚΕ, ΕΘΙΑΓΕ, ΤΑΠΑ, ΕΚΒ, ΙΟΚ, ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ κ.α. (βλ. σχετικά Ν. 2372/1996 (ΦΕΚ 29/τ. Α΄/28.02.1996) «Σύσταση φορέων για την επιτάχυνση της αναπτυξιακής διαδικασίες και άλλες διατάξεις»).

(Μ.Ο.Δ.)[1050] και των *Ειδικών Υπηρεσιών Διαχείρισης* (Ε.Υ.Δ.) του *Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης* (Κ.Π.Σ.)[1051] και της *Μικτής Επιτροπής Καθοδήγησης* (Μ.Ε.Κ.) για τη βελτίωση του συστήματος παραγωγής στα δημόσια έργα. Επιπλέον, από το 1980 που κυρώθηκε νομοθετικά (Ν. 1065/1980)[1052] ο πρώτος της μεταπολίτευσης *«Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων»* ακολούθησαν και άλλοι που στο σύνολό τους προωθούσαν την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση στους *Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (Ο.Τ.Α.). Επίσης, αξιοσημείωτη μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία της περιόδου υπήρξε η κύρωση νομοθετικών πράξεων για τη διεύρυνση της δημοκρατικής λειτουργίας των θεσμών και την αποκέντρωση της πολιτικής εξουσίας, με στόχο τη διοικητική αποκέντρωση, όπως:

- η μεταβίβαση στους Ο.Τ.Α. των παιδικών και των βρεφονηπιακών σταθμών (Ν. 2218/1994[1053] και Ν. 2880/2001[1054]) καθώς και των αθλητικών κέντρων (Ν. 2880/2001),
- η παροχή των πρώτων κινήτρων συνένωσης των Ο.Τ.Α. (Ν. 1622/1986)[1055],
- η κύρωση (με επιφυλάξεις) του *Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας* (Ν. 1850/1989)[1056],
- η ενίσχυση της οικονομικής αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α. με τους Κ.Α.Π. (Ν. 1828/1989)[1057] και η νομοθέτηση του *Τέλους Ακίνητης Περιουσίας* (Ν. 2130/1993)[1058].

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 και μέσα σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα οι επιχειρούμενες μεταρρυθμίσεις, σε επίπεδο *Περιφερειακής Διοίκησης* (Π.Δ.) και *Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (Τ.Α.), άλλαξαν ουσιαστικά τη διοικητική σύνθεση της Ελλάδος, αναδιανέμοντας την πολιτική δύναμη ανάμεσα στο κέντρο και στην περιφέρεια και αλλάζοντας τις μεταξύ τους σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, μία σειρά μέτρων επαναπροσδιόρισαν την κατανομή των διοικητικών αρμοδιοτήτων, όπως: α) η ίδρυση του δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, *της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης*

[1050] Ν. 2372/1996 (ΦΕΚ 29/τ. Α΄/28.02.1996) «Σύσταση φορέων για την επιτάχυνση της αναπτυξιακής διαδικασίες και άλλες διατάξεις»).
[1051] Ν. 2860/2000 (ΦΕΚ 251/τ. Α΄/20.11.2000) «Διαχείριση, παρακολούθηση και έλεγχος του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και άλλες διατάξεις».
[1052] Ν. 1065/1980 (ΦΕΚ 168/τ. Α΄/24.07.1980) «Περί κυρώσεως Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα».
[1053] Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/13.06.1994) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις».
[1054] Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/τ. Α΄/31.01.2001) «Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».
[1055] Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92/τ. Α΄/14.07.1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός» (Κίνητρα συνένωσης Ο.Τ.Α. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, Περιφέρεια, Δημοκρατικός Προγραμματισμός).
[1056] Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 114/τ. Α΄/10.05.1989) «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας». Πρόκειται για την κύρωση με ορισμένες επιφυλάξεις από την Ελλάδα διεθνούς σύμβασης που υπογράφτηκε στο Στρασβούργο στις 15 Οκτωβρίου 1985.
[1057] Ν. 1828/1989 (ΦΕΚ 2/τ. Α΄/03.01.1989) «Αναμόρφωση της φορολογίας εισοδήματος και άλλες διατάξεις». Τα άρθρα 25 και 26 του Ν. 1828/1989 αφορούν τους οικονομικούς πόρους της τοπικής αυτοδιοίκησης (Κ.Α.Π. κ.α.).
[1058] Ν. 2130/1993 (ΦΕΚ 62/τ. Α΄/23.04.1993) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της περιφερειακής διοίκησης, του Κώδικα της ελληνικής ιθαγένειας, του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, των διατάξεων για τις προσόδους των Ο.Τ.Α. και άλλες διατάξεις». Το άρθρο 24 νομοθετεί το τέλος ακίνητης περιουσίας.

(Ν. 2218/1994)[1059] και η σύσταση της *Ένωσης Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος* (Ε.Ν.Α.Ε.) (Π.Δ. 369/1995)[1060], β) η συνένωση των πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. με το Πρόγραμμα *«Ιωάννης Καποδίστριας»* (Ν. 2539/1997)[1061], γ) η εφαρμογή στους Ο.Τ.Α. του *Ν. 2190/1994*[1062] περί σύστασης ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και τη διενέργεια ελέγχου των προσλήψεων (στους Ο.Τ.Α.) από το *Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού* (Α.Σ.Ε.Π.) και γ) τα πρώτα μεσοχρόνια αναπτυξιακά προγράμματα των Ο.Τ.Α. (ΕΑΠΤΑ Ι και ΙΙ) (1998-2004)[1063].

Η αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001, περιλάμβανε αρκετές καινοτομίες ως προς την ρύθμιση των θεμάτων της Τ.Α., που άφηναν σημαντικά περιθώρια για μια ριζική αναδιοργάνωση του δεύτερου βαθμού της, σημειώνοντας ότι *«η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού»*, ενώ *«υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Νόμος καθορίζει το εύρος και τις κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων, καθώς και την κατανομή τους στους επί μέρους βαθμούς. Με νόμο μπορεί να είναι στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του κράτους»* (άρθρο 102, παρ. 1).

Το ισχύον *Σύνταγμα 1975/96/2001/2008* με το άρθρο 102 κατοχυρώνει το θεσμό της Τ.Α. απόλυτα και όχι ως θεσμό δημοσίου δικαίου[1064]. Συγκεκριμένα, στην §1, του άρθρο 102 κατοχυρώνονται και οι δύο βαθμοί Τ.Α. σε σχέση με τα προϊσχύοντα Συντάγματα, όπου ορίζεται χαρακτηριστικά ότι, «*η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού».* Σήμερα, με βάση το *Ν. 3852/2010*[1065], οι δύο βαθμίδες Τ.Α. περιλαμβάνουν *«στην μεν πρώτη τους Δήμους, στη δε δεύτερη τις αιρετές – πλέον - Περιφέρειες, όπου αμφότεροι οι ως άνω Ο.Τ.Α. αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), ασκώντας τις αρμοδιότητές τους κατά την §2 διαθέτοντας "διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια", με κύριο προσανατολισμό την διοίκηση των τοπικών υποθέσεων με δικά τους όργανα και δική τους ευθύνη (ιδία ευθύνη), διαχειριζόμενοι το δικό τους ξεχωριστό προϋπολογισμό εσόδων-εξόδων. Υπάγονται δε, στην οριζόμενη από την §4 του Συντάγματος «εποπτεία που συνιστάται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους», απαγορεύοντας την οποιαδήποτε μορφή εποπτείας σκοπιμότητας, γεγονός που θα αναιρούσε το τεκμήριο της αρμοδιότητας των ως άνω αυτοδιοικούμενων οργανισμών»*[1066]. Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου θα αναφερθούμε διεξοδικότερα στη σημαντική διοικητική μεταρρύθμιση που επέφερε ο *Ν.*

[1059] Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/13.06.1994) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις».
[1060] Π.Δ. 369/1995 (ΦΕΚ 198/τ. Α΄/13.12.2002) «Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος».
[1061] Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/τ. Α΄/04.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Το άρθρο 13 αφορά το *Ειδικό Πρόγραμμα Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (Ε.Π.Τ.Α.) του Προγράμματος *«ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ»*. Η μεταρρύθμιση του προγράμματος *«Ι. Καποδίστριας»*, που βελτίωσε κατά κάποιον τρόπο την τοπική αυτοδιοίκηση, δεν δημιούργησε, ωστόσο, σε όλη τη χώρα, αποτελεσματικούς δήμους με οικονομική αυτάρκεια και δυνατότητα άντλησης ιδίων πόρων, ούτε διοικητική ικανότητα με καλά οργανωμένες υπηρεσίες και ανθρώπινο δυναμικό, που να αξιοποιούν τις νέες δυνατότητες και νέες τεχνολογίες για την παροχή ποιοτικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών.
[1062] Ν. 2190/1994 ΦΕΚ 28/τ. Α΄/ 09.02.1995) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».
[1063] Βλ. Hlepas, N.K. (1999) και Getimis, P. and Hlepas, N.-K. (2007).
[1064] Βλ. ενδεικτικά Μπέσιλα-Βήκα, Ευρ. (2007), σελ. 249.
[1065] Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄/ 07.06.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης − Πρόγραμμα Καλλικράτης».
[1066] Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ. και Μπαμπαλιούτας Λ. (2014), σελ. 32.

3852/2010, σημειώνοντας τη μακρά ιστορική πορεία που έχει ο θεσμός της Τ.Α. στην Ελλάδα[1067].

3.6.2.1.3.1 Η οργανωτική αναδιάρθρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) αποτελεί θεμελιώδη θεσμό της δημοκρατίας[1068], ο οποίος συμπορεύθηκε μαζί της, σχεδόν από τη σύσταση του πρώτου ανεξάρτητου Ελληνικού Κράτους[1069] και πιο συγκεκριμένα από τη θέση σε ισχύ:

- του *Β.Δ. της 27.12.1833* «Περί συστάσεως των Δήμων», του *Ν. ΚΕ΄/1845* «Περί διαιρέσεως των Νομαρχιακών και Επαρχιακών Αρχών», ο οποίος επανέφερε το νομαρχιακό σύστημα, διαιρώντας την επικράτεια σε δέκα (10) Νομούς και σαράντα εννέα (49) Επαρχίες.
- των *Ν. ΑΦΞΑ΄/1887* και *Ν. ΑΦΝΓ΄/1887* που επανέφεραν στην επικαιρότητα το θέμα της αποκέντρωσης, με το *Ν. ΑΦΝΓ΄/1887* να αναγνωρίζει το *«Νομό»* ως Νομικό Πρόσωπο και να προβάλλει τη σύσταση Νομαρχιακού Συμβουλίου, το οποίο θα εκλέγονταν κάθε τέσσερα χρόνια.
- του *Ν. ΔΝΖ΄/1912* «περί συστάσεως δήμων και κοινοτήτων» με τον οποίο τερματίσθηκε το σύστημα που είχαν καθιερώσει οι Βαυαροί.
- του *Β.Δ. της 9/5/1923*, με βάση το οποίο ο *«Νομός»* αναγορευόταν σε νομικό πρόσωπο προς αυτοδιοίκηση με κύρια όργανα το Νομάρχη, τη Νομαρχιακή Επιτροπή και το Νομαρχιακό Συμβούλιο, τα μέλη του οποίου θα εκλέγονταν άμεσα από το λαό σε εκλογές που θα διενεργούνταν ταυτόχρονα για την ανάδειξη των δημοτικών και των κοινοτικών αρχών.
- του άρθρου 104 του Συντάγματος 1925, το οποίο όριζε ότι *«το Κράτος διαιρείται εις περιφερείας, εντός των οποίων οι πολίται διαχειρίζονται απ΄ ευθείας τας τοπικάς υποθέσεις. Η κοινότης αποτελεί απαραιτήτως την κατώτατην βαθμίδα των τοιούτων οργανισμών της τοπικής αυτοδιοικήσεως, οι οποίοι πρέπει να είναι κατ' ελάχιστον όρον δύο βαθμών, ανεξαρτήτως των δήμων και των συνδέσμων των κοινοτήτων»*.
- του άρθρου 1 του *Ν. 4393/1929*[1070], στον οποίο γίνεται μια ουσιαστική αναφορά στο θεσμό των *Γενικών Διοικήσεων*.

[1067] Βλ. ενδεικτικά Ανδρονόπουλος, Β. και Μαθιουδάκης, Μ. (1988), Μακρυδημήτρης, Α. (2006β), Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2013), τόμος Α΄, σ.σ. 61 κ.επ. και Μπέσιλα-Βήκα, Ευρ. (2007), τόμος Ι, β΄ εκδ., σ.σ. 196 κ.επ.

[1068] Σχετικά με τη σχέση της Τ.Α. με τη δημοκρατική αρχή βλ. Ράϊκος, Δ.Δ. (2006), σ.σ. 646 κ.επ.

[1069] Σχετικά με την οργάνωση της διοίκησης κατά την ίδρυση του νεοελληνικού κράτους Βλ. Βακαλόπουλου, Απ. (1973, σ.σ. 690 κ.επ.), Δασκαλάκης, Απ. (1980, σελ. 185), Δημακόπουλος, Γ. (1966, σελ. 110), Κάππος, Ι. (2001, σελ. 35), Κλειώσης, Χ. (1977, σελ. 244), Κοντογιώργη, Γ. (1982, σ.σ. 15 κ.επ.), Κούκκου, Ε. (1984, σ.σ 11 επ.), Μοσχοβάκης, Ν. (1882, σ.σ. 68 επ.), Σβώλου, Α. (1972, σ.σ. 20 κ.επ.), και Τσουκαλάς, Κ. (1989). Για την ιστορική εξέλιξη του θεσμού της Τ.Α. στο Ελληνικό Κράτος βλ. Ασπρίδης, Γ. (2013).

- του *Ν. 3200/1955*[1071] περί διοικητικής αποκέντρωσης, με τον οποίο καταργήθηκαν οι *Γενικές Διοικήσεις*, αλλά οι διανομαρχιακές υπηρεσίες παρέμειναν σε ισχύ.

Η Τ.Α. ορίζεται ως η αυτοτελής (με ιδία ευθύνη) άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης από ένα εδαφικό Ν.Π.Δ.Δ., με η σύμπραξη του συνόλου των μελών του (λαού) και υπό την εποπτεία του κράτους[1072]. Αποτελεί, την επικρατούσα μορφή αποσυγκέντρωσης[1073], πολιτικό-διοικητικό θεσμό τοπικού ή περιφερειακού επιπέδου, αλλά και θεσμό προώθησης των λειτουργιών της τοπικής κοινωνίας, υποστήριξης των συλλογικών δράσεων και της συμμετοχής των πολιτών[1074]. Επιπλέον, συνιστά τη βάση ανάπτυξης των τοπικών συνεργασιών, διότι διαμορφώνει το θεσμικό πλαίσιο της αλληλεπίδρασης των δρώντων[1075]. Επιπρόσθετα, οι Ο.Τ.Α. της χώρας, ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας, αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημοσίου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του *Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας* που κυρώθηκε (με επιφυλάξεις) με το *Ν. 1850/1989*[1076].

Οι πολλαπλές δραστηριότητες της Τ.Α., σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες του κράτους, αναπτύσσονται στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνίας, της οποίας τις δράσεις και λειτουργίες μπορούμε να κατατάξουμε σε τρεις διακριτούς αλλά και διαπλεκόμενους μεταξύ τους τομείς: α) το *δημόσιο τομέα*, που περιλαμβάνει τόσο το υπό στενή έννοια κράτος (κυβέρνηση - κρατική διοίκηση) όσο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα (Ν.Π.Δ.Δ. στα οποία διαλαμβάνονται και οι Ο.Τ.Α. - οργανισμοί ιδιωτικού δικαίου ελεγχόμενοι από το κράτος -δημόσιες επιχειρήσεις), β) τον *τομέα της «ιδιωτικής πρωτοβουλίας»* (επιχειρήσεις και γενικότερα δραστηριότητες που οργανώνονται στα πλαίσια και κατά τους κανόνες της αγοράς) και γ) τον *κοινωνικό τομέα ή τομέα συλλογικών δράσεων*, ο οποίος περιλαμβάνει δραστηριότητες που

[1070] Ν. 4393/1929 (ΦΕΚ 297/τ. Α΄/20.08.1929) «Περί τροποποιήσεως διατάξεων του Νόμου 3265 " Περί καθορισμού της δικαιοδοσίας των γεν. Διοικητών και Νομαρχών"».

[1071] Ν. 3200/1955 (ΦΕΚ 97/τ. Α΄/23.04.1955) «Περί κυρώσεως της μεταξύ του ταμείου του Εθνικού Στόλου και του Α. Στεργίου συμβάσεως».

[1072] Μπαμπαλιούτας Λ.Π., (2013), σελ. 7. Βλ. επίσης Ράϊκος, Α.Γ. (1967, σ.σ. 145 επ.), και Ράϊκος, Α.Γ. (2000, σελ. 242).

[1073] Σύμφωνα με το διοικητικό σύστημα της *αποσυγκέντρωσης (*decentralization) η άσκηση της δημόσιας διοίκησης μεταβιβάζεται σε αυτοτελή Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και ασκείται διαμέσου των οργάνων τους. Επικρατούσα μορφή *αποσυγκέντρωσης*, αποτελεί η αυτοδιοίκηση και ιδιαίτερα η τοπική αυτοδιοίκηση (Μπαμπαλιούτας Λ.Π. (2013), σελ. 5).

[1074] Σύμφωνα με το αρ. 102 παρ. 1 του ισχύοντος Συντάγματος η κατά τόπο αυτοδιοίκηση ορίζεται ως *«τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δευτέρου βαθμού»*. Αντιστοίχως κατά το άρθρο 101 παρ. 3 του Συντάγματος προβλέπονται *περιφερειακά όργανα του κράτους, το οποίο συνάδει προς το αποκεντρωτικό σύστημα. Αναφορικά με την ίδρυση της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και τον προβληματισμό που δημιουργείται κατά πόσο δηλαδή η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, η οποία εξ ορισμού αφορά την ευρεία περιφέρεια του νομού, πρέπει να χαρακτηρίζεται ως «τοπική αυτοδιοίκηση*. Βλ. σχετικά Χλέπας, Ν.-Κ. (1994), σ.σ. 223-231.

[1075] Lalenis, K. and Liogas, V. (2002).

[1076] Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144/τ. Α΄/ 10.05.1989) «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας». Σύμφωνα με τον καθηγητή *Στασινόπουλο Μ.* (1972, σ.σ. 182 κ.επ.) ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί: α) στοιχείο και βάση του δημοκρατικού καθεστώτος, β) πολιτικό σχολείο των πολιτών, γ) πηγή της πολιτικής ελευθερίας και δ) μέσο πραγματώσεως των δημοκρατικών και των φιλελεύθερων ιδεωδών. Αλλά *«πάνω απ΄όλα αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα και μια οργανική ανάγκη κάθε κρατικής οργανώσεως», με βασικό της χαρακτηριστικό τη «συμμετοχή του πολίτη στην άσκηση της δημόσιας εξουσίας, με αποτέλεσμα την περαιτέρω ενίσχυση της αρχή της λαϊκής κυριαρχίας»* (Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2013, σελ. 7). Για τη σχέση της τοπικής αυτοδιοίκησης με τη δημοκρατική αρχή, βλ. επιπλέον Ράϊκος, Δ. (2006), σ.σ. 646 κ.επ.

αναπτύσσονται από φορείς συλλογικούς, όπως συνεταιρισμοί, επαγγελματικά επιμελητήρια, τοπικοί σύλλογοι ή άλλες μορφές συλλογικών πρωτοβουλιών με κοινωνικό στόχο[1077]. Η ενίσχυση της τοπικής/περιφερειακής διοίκησης με αρμοδιότητες που επιτρέπουν την αποτελεσματική παρέμβασή τους σε τοπικό επίπεδο, θεμελιώνει τη διαδικασία ενίσχυσης της τοπικής ευημερίας, μέσα από τις θεσμικές πραγματοποιούμενες παρεμβάσεις[1078].

Με το δημοκρατικό Σύνταγμα του 1975[1079] κατοχυρώνεται συνταγματικά ο θεσμός της Τ.Α.[1080], ενώ προσδιορίζεται ο ρόλος της, ως υποσύστημα του κρατικού μηχανισμού διοίκησης του κράτους. Παράλληλα, προσδιορίζεται η διοικητική αυτοτέλεια της Τ.Α., στα πλαίσια του *αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης*, που επιφορτίζεται με τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, ενώ τα όργανά της νομιμοποιούνται με δημοκρατικό τρόπο (άρθρο 102, παρ. 2)[1081]. Η ύπαρξη *διοικητικής αυτοτέλειας* αποτελεί την ουσιώδη έννοια με βάση την οποία διακρίνεται το σύστημα της Τ.Α. από εκείνο της *διοικητικής αποκέντρωσης*. Μάλιστα άμεση απόρροια της διοικητικής αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α. αποτελεί το γεγονός ότι οι αποφάσεις των οργάνων τους είναι κατ΄ ουσίαν οριστικές και αμετάκλητες[1082]. Στο άρθρο 102, παρ. 1 «*Ἡ διοίκησις τών τοπικών υποθέσεων ανήκει εις τούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοικήσεως,*

[1077] Βλ. σχετική έρευνα του Εθνικού Ινστιτούτου Εργασίας «*Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας*», Αθήνα - Θεσσαλονίκη 2002, σελ. 31 κ.επ.

[1078] Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014).

[1079] Σύνταγμα του 1975 (ΦΕΚ 111/τ. Α΄/1975).

[1080] Στο ελληνικό Σύνταγμα του 1864 και εκείνο του 1911 δεν γίνεται αναφορά για την τοπική αυτοδιοίκηση ως θεσμό. Περιλαμβάνονται μόνο διατάξεις σχετικές με την εκλογή δημοτικών και κοινοτικών αρχών, με μυστική και καθολική ψηφοφορία. Βλ. σχετικά άρθρο 105 Σ. 1864: *«Η εκλογή των δημοτικών Αρχών θέλει γίγνεσθαι διαμέσου καθολικής και μυστικής δια σφαιριδίων ψηφοφορίας»*, βλ. Αραβαντινού, Ι. (1897, σ.σ. 310 κ.επ.), Βεντήρης, Γ. (1970), Μαυριάς, Κ. και Παντελής, Α. (1990, σελ. 103), Νάκος, Γ. (1974, σελ. 68), Τσουκαλάς, Κ. (1977, σελ. 45) και άρθρο 105 Σ. 1911: *«Η εκλογή των δημοτικών αρχών γίνεται δια καθολικής ψηφοφορίας»*. Στο Σ. του 1925 γίνεται αναφορά περί Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συγκεκριμένα στο άρθρο 104 παρ. 1 & 2 Συντάγματος 1925 αναφέρεται: «*Το κράτος διαιρείται εις περιφέρειας, εντός του οποίου οι πολίται διαχειρίζονται απ' ευθείας τας τοπικάς υποθέσεις. Η Κοινότης αποτελεί απαραιτήτως την κατωτάτην βαθμίδα των τοιούτων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοικήσεως, οι οποίοι πρέπει να είναι κατ' ελάχιστον όρων δύο βαθμών, ανεξαρτήτως των δήμων και των συνδέσμων των κοινοτήτων...».* Το Σύνταγμα του 1952 αναγνωρίζει ότι η διοικητική οργάνωση του κράτους θεμελιώνεται στο αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε το άρθρο 99 του Σ. 1952: *«Η διοικητική οργάνωσις του Κράτους βασίζεται εις την αποκέντρωσιν και την τοπικήν αυτοδιοίκησην ως ο νόμος ορίζει. Η εκλογή των δημοτικών και κοινοτικών αρχών γίνεται δια καθολικής ψηφοφορίας»*, βλ. σχετικά Κυριακόπουλος, Η. (1956), σ.σ. 37 κ.επ.

[1081] Βλ. άρθρο 101 κεφ. Α΄ *«Οργάνωσις τής διοικήσεως» Συντάγματος 1975 «§1 Ἡ διοίκησις τοῦ Κράτους όργανοῦται κατά τό άποκεντρωτικόν σύστημα. §2 Ἡ διοικητική διαίρεσις τής Χώρας δια-μορφοῦται βάσει τών γεωοικονομικών, κοινωνικών καί συγκοινωνιακών συνθηκών. §3 Τά περιφερειακά κρατικά όργανα έχουν γενικήν άποφασιστικήν αρμοδιότητα έπί τών υποθέσεων τής περιφερείας των, αί δέ κεντρικαί ύπηρεσίαι, πλήν ειδικών αρμοδιοτήτων, τήν γενικήν κατεύθυνσιν, τον συντονισμόν καί τον έλεγχον τών περιφερειακών οργάνων, **ώς** νόμος **ορίζει» και** άρθρο 102 «§1 Ἡ διοίκησις τών τοπικών υποθέσεων **ανή**κει **εις** τούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοικήσεως, τών όποιων τήν πρώτην βαθμίδα άποτελοῦν οί δήμοι καί αί κοινότητες. Αί λοιπαί βαθμίδες **ορίζ**ονται διά νόμου. §2 Οί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοικήσεως απολαύουν διοικητικής **αυτοτέλειας.** Αί άρχαί **αυ**τών εκλέγονται διά καθολικής καί μυστικής ψηφοφορίας.» και άρθρο 102 «§3 Διά νόμου δύναται **νά** προβλεφθή ή **εις** τήν διοίκησιν τών οργανισμών τοπικής αυτοδιοικήσεως δευτέρας βαθμίδος συμμετοχή αιρετών αντιπροσώπων τοπικών επαγγελματικών, επιστη-μονικών καί πνευματικών οργανώσεων καί τής κρατικής διοικήσεως μέχρι τοῦ **ενός** τρίτου τοῦ όλου άριθμοῦ τών μελών».*

[1082] Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2013), σελ. 9. Αναφορικά με την έννοια της διοικητικής αυτοτέλειας, βλ. ενδεικτικά Φλογαΐτης, Σ. (1981, σελ. 66), Τάχος, Α. (2005, σελ. 223), Ράϊκος, Α.Γ. (2000, σ.σ. 232 κ.επ.) και Μπέσιλα-Βήκα, Ευρ. (2007, σ.σ. 243 κ.επ. & 245 κ.επ.).

τών όποιων τήν πρώτην βαθμίδα άποτελοῦν οί δήμοι καί αί κοινότητες. Αί λοιπαί βαθμίδες ορίζονται διά νόμου» κατοχυρώνεται το σύστημα της Τ.Α. που μπορεί να είναι περισσότερων από μία βαθμίδα, χωρίς όμως αυτές να προσδιορίζονται. Συγκεκριμένα, ενώ κατοχυρώνεται ο πρώτος βαθμός αυτοδιοίκησης (δήμοι και κοινότητες), για τον καθορισμό του δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης το Σ. 1975 παρέχει σχετική εξουσιοδότηση στον κοινό νομοθέτη[1083].

Με το άρθρο 1 *«Σύνταξις Όργανισμών. Γενικαί Άρχαί»* του *Ν. 51/1975*[1084] παρ. 2 προσδιορίζεται ότι *«Διά τών ώς άνω Προεδρικών Διαταγμάτων θέλει έπιδιωχθή ή όρδολογιστικωτέρα και άποδοτικωτέρα όργάνωσις των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών κυρίως διά: […] β) Της διοικητικής αποκεντρώσεως, ήτοι τής παροχής μείζονος αποφασιστικής αρμοδιότητος εις περιφερειακάς αρχάς»*. Με το *Ν. 266/1976*[1085] θεσμοθετείται η πολιτειακή θέση των νομαρχών, καθώς και τα περί του ειδικού κλάδου νομαρχιακών υπαλλήλων, ενώ αποφασιστικό βήμα στα ζητήματα οργάνωσης της Τ.Α. πραγματοποιείται με το *Ν. 1065/1980*[1086], ο οποίος αποτελεί ουσιαστικά τον πρώτο *Δημοτικό και Κοινοτικό Κώδικα*. Ο νόμος αυτός εμπεριείχε ορισμένες τροποποιήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας, αλλά δεν εκμεταλλεύτηκε στο έπακρο τις δυνατότητες του άρθρου 102 του Συντάγματος του 1975, ενώ η νομοθεσία της περιόδου 1982-1984 προσανατολίστηκε στην ενίσχυση της τοπικής εξουσίας, δίνοντας περισσότερες δυνατότητες για αυτονομία στους οργανισμούς Τ.Α.[1087] **Α**κολούθησαν τα *Π.Δ. 76/1985*[1088]*, 323/1989*[1089] και *410/1995*[1090], καθώς και μια πληθώρα νομοθετημάτων, τα οποία είχαν άλλοτε συστηματικό και άλλοτε αποσπασματικό χαρακτήρα και διαμόρφωσαν σταδιακά το τότε θεσμικό πλαίσιο της οργάνωσης και λειτουργίας των Δήμων και των Κοινοτήτων.

Η δεκαετία του 1980 υπήρξε μια περίοδος σημαντικής και θεμελιώδους αλλαγής στο πεδίο της Τ.Α., ενδυναμώνοντας το ρόλο της τοπικής κοινωνίας στη διοίκηση του κράτους και στη διαχείριση περιβαλλοντικών, πολιτιστικών ζητημάτων και θεμάτων αναφορικά με την φροντίδα των παιδιών και των ηλικιωμένων[1091]. Συγκεκριμένα, η νέα κυβέρνηση που σχηματίστηκε μετά τις εκλογές της 18ης Οκτωβρίου 1981, στα πλαίσια του γενικότερου κλίματος περί αλλαγής που επικρατούσε, στα πλαίσια και της ένταξης της χώρας στην Ε.Ο.Κ., προχώρησε σε σειρά νομοθετημάτων αναφορικά με την οργάνωση και λειτουργία της Τ.Α. Με το *Ν. 1235/1982*[1092] άλλαξε ριζικά το θεσμικό

[1083] Βλ. σχετικά Βενιζέλος, Ε. (1998, σ.σ. 157-173), Βενιζέλος, Ε. (1991, σ.σ. 100 κ.επ.), Βενιζέλος, Ε. (2008), Γετίμης, Π. (1988, σ.σ. 6 κ.επ.).
[1084] Ν. 51/1975 (ΦΕΚ 125/τ. Α΄/28.06.1975) «Περί αναδιοργανώσεως των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών».
[1085] Ν. 266/1976 (ΦΕΚ 43/τ.Α΄/27.02.1976) «Περί Νομαρχών και Ειδικού Κλάδου Νομαρχιακών Υπαλλήλων».
[1086] Ν. 1065/1980 (ΦΕΚ 168/τ. Α΄/ 24.07.1980) «Περί κυρώσεως Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα».
[1087] Φλογαΐτης, Σπ. (1989β), σελ. 16.
[1088] Π.Δ. 76/1985 (ΦΕΚ 27/τ. Α΄/1.03.1985) «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο νόμου, με τίτλο "Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας", των ισχυουσών διατάξεων του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκαν και συμπληρώθηκαν».
[1089] Π.Δ. 323/1989 (ΦΕΚ 146/τ. Α΄/01.06.1989) «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο νόμου, με τίτλο "Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας", των ισχυουσών διατάξεων του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκαν και συμπληρώθηκαν».
[1090] Π.Δ. 410/1995 (ΦΕΚ 231/τ. Α΄/14.11.1995) «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο νόμου, με τίτλο "Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας", των ισχυουσών διατάξεων του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκαν και συμπληρώθηκαν».
[1091] Hlepas (2010), p. 227.
[1092] Ν. 1235/1982 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/3.03.1982) «Άσκηση της Κυβερνητικής Πολιτικής και καθιέρωση της Λαϊκής Εκπροσώπησης στους Νομούς».

πλαίσιο για τους Νομάρχες καθιερώνοντας το ρόλο τους ως εκπροσώπων της Κυβέρνησης. Με το *Π.Δ. 347/1986*[1093] μεταβιβάστηκαν αρμοδιότητες στους νομάρχες και στις περιφερειακές αρχές διανομαρχιακού επιπέδου. Με το *Ν. 1416/1984*[1094] θεσπίστηκε η εθελοντική συνένωση κοινοτήτων σε δήμους και πολλές κοινότητες, ξεπερνώντας τοπικιστικές αντιλήψεις και αναστολές, συνενώθηκαν σε Δήμους[1095]. Η κατάσταση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. ρυθμίστηκε από τον *Κώδικα Κατάστασης Προσωπικού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα (με τους Ν. 1416/1984 και Ν. 1832/1989). Επίσης, με το *Ν. 1622/1986*[1096] προωθήθηκε η εθελοντική συνένωση κοινοτήτων σε δήμους. Παράλληλα οι πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. απέκτησαν μεγαλύτερο θεσμικό κύρος, όσον αφορά τη σύμπραξή τους κατά τη διαδικασία του δημοκρατικού προγραμματισμού, ενώ συστάθηκαν οι περιφέρειες, ως μονάδες διοικητικής αποκέντρωσης[1097]. Με το *Π.Δ. 51/1987*[1098] καθορίστηκαν οι δεκατρείς (13) περιφέρειες της χώρας, με στόχο το σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό της περιφερειακής ανάπτυξης. Την ηγεσία κάθε μιας από αυτές τις περιφέρειες την ανέλαβε *Γενικός Γραμματέας* που διορίζονταν από την κυβέρνηση, ενώ αποτέλεσαν τους ενδιάμεσους φορείς προγραμματισμού, συντονισμού και διαχείρισης, μεταξύ της Κεντρικής Διοίκησης και των Νομαρχιών.

Η ψήφιση του *Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας* (Ε.Χ.Τ.Α.) και η κύρωσή του στο μεγαλύτερο μέρος του από την Ελλάδα με την έκδοση του *Ν. 1850/1989*[1099], υποχρέωνε τον Έλληνα νομοθέτη στην εκχώρηση προς την τοπική αυτοδιοίκηση αρμοδιοτήτων προκειμένου να ασκηθούν από αυτή. Η διαμόρφωση των νέων αυτών συνθηκών δημιούργησε την ανάγκη αναδομήσεων και ανακατανομής αρμοδιοτήτων στα πλαίσια του πολιτικοδιοικητικού μας συστήματος.

Συνεπώς, στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο κοινός νομοθέτης θεσμοθετεί τη δεύτερη βαθμίδα Τ.Α. (ή αλλιώς της *Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης*), με το *Ν. 2218/1994*[1100] που εν συνεχεία τροποποίησε αποφασιστικά με το *Ν. 2240/1994*[1101]. Ο β΄

[1093] Π.Δ. 347/1986 (ΦΕΚ 154/τ. Α΄/6.10.1986) «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στους νομάρχες και στις περιφερειακές αρχές διανομαρχιακού επιπέδου».

[1094] Ν. 1416/1984 (ΦΕΚ 18/τ. Α΄/21.02.1984 «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της δημοτικής και κοινοτικής νομοθεσίας για την ενίσχυση της αποκέντρωσης και την ενδυνάμωση της τοπικής Αυτοδιοίκησης».

[1095] Με το Ν. 1416/1984 στόχος τέθηκε η συγχώνευση δήμων και η συνεργασία πόλεων και κοινοτήτων κατά τη χρονική περίοδο 1984-1987. Κατά την περίοδο αυτή αριθμούσαν 5.825 δήμοι και κοινότητες και 13 Περιφέρειες. Η εκλογή των δημάρχων γίνονταν με άμεση εκλογή από το εκλογικό σώμα, ενώ οι νομάρχες διορίζονταν από την κεντρική κυβέρνηση, βλ. σχετικά Hazakis, K. And Ioannidis, P.G. (2014b).

[1096] Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92/τ. Α΄/14.07.1986) «Τοπική αυτοδιοίκηση-περιφερειακή ανάπτυξη και δημοκρατικός προγραμματισμός».

[1097] Με το Ν. 1622/1986 στόχος τέθηκε η εδραίωση των περιφερειών. Κατά την περίοδο αυτή αριθμούσαν 5.825 δήμοι και κοινότητες, 51 νομαρχίες και 13 Περιφέρειες. Η εκλογή των δημάρχων γίνονταν με άμεση εκλογή από το εκλογικό σώμα, ενώ οι νομάρχες και οι Γενικοί Γραμματείς των περιφερειών διορίζονταν από την κεντρική κυβέρνηση, βλ. σχετικά Hazakis, K. And Ioannidis, P.G. (2014b).

[1098] Π.Δ. 51/1987 (ΦΕΚ 26/τ.Α΄/6.03.1987) «Καθορισμός των Περιφερειών της χώρας για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό της περιφερειακής ανάπτυξης».

[1099] Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 114/τ. Α΄/10.05.1989) «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Βλ. σχετικά Τάχου, Α. (1991, σελ. 611), Τζανίκου, Π. (1988, σελ. 84), Χλέπα, Ν.-Κ. (1993, σελ. 84) και Μπέσιλα, Ε. και Δονάτου-Παπαγιάννη, Β. (1997).

[1100] Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/13.06.1994) «Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις».

βαθμός Τ.Α. ανέλαβε τη διοίκηση δημοσίων υποθέσεων στα διοικητικά της όρια (άρθρο 9 του Ν. 2218/1994), των οποίων την ευθύνη είχε αναλάβει μέχρι τότε η κρατική διοίκηση[1102]. Σύμφωνα με του ιδρυτικούς νόμους *Ν. 2218/1994* και *Ν. 2240/1994* οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (Ν.Α.) ήταν αυτοδιοικούμενα κατά τόπο Ν.Π.Δ.Δ., δεν είχαν ιεραρχική σχέση με τους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμίδας των οποίων δεν έθιγαν τις αρμοδιότητες. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του *Ν. 2218/1994 «Συνιστώνται, ως δεύτερη βαθμίδα οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, οι νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις (Ν.Α.). Οι Ν.Α. έχουν προορισμό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της περιφέρειάς τους. Οι Ν.Α. δεν ασκούν εποπτεία στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτης βαθμίδας (Ο.Τ.Α.), και δεν Θίγουν τις αρμοδιότητές τους. Μεταξύ των δύο βαθμίδων τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίσταται ιεραρχική σχέση»*[1103]. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν. 2218/1994 *«§1Οι Ν.Α. είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου*[1104]*. §2 Η περιφέρεια κάθε Ν.Α. συμπίπτει με την περιφέρεια του νομού και έδρα της είναι η πρωτεύουσα του νομού. Η ονομασία κάθε Ν.Α. αποτελείται από τις λέξεις "νομαρχιακή αυτοδιοίκηση" και το όνομα του αντίστοιχου νομού. […]».* Όσον αφορά στις αρμοδιότητες της Ν.Α. *«η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων νομαρχιακού επιπέδου ανήκει στις Ν.Α. Στις Ν.Α. περιέρχονται όλες οι "σχετικές"*[1105] *αρμοδιότητες των νομαρχών και των νομαρχιακών υπηρεσιών, με εξαίρεση τις αρμοδιότητες σε Θέματα δημόσιας περιουσίας και τις αρμοδιότητες: α. Των Υπουργείων Εθνικής Άμυνας, Εξωτερικών, Οικονομικών και Δικαιοσύνης. β. Της εποπτείας των Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού του Υπουργείου Εσωτερικών. γ. Της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. δ. Των Συνοριακών Σταθμών Υγειονομικού Κτηνιατρικού Ελέγχου (Σ.Υ.Κ.Ε.) του Υπουργείου Γεωργίας* [1106]*»*[1107].Οι νόμοι τέθηκαν σε ισχύ με την πραγματοποίηση των πρώτων εκλογών νομαρχιακών αρχόντων τον Οκτώβριο 1994, με τους νέους άρχοντες και τα όργανα των Ν.Α. να αναλαμβάνουν επίσημα τα καθήκοντα τους στις 1 Ιανουαρίου του 1995[1108].

[1101] Ν. 2240/1994 (ΦΕΚ 153/τ. Α΄/16.90.1994) «Συμπλήρωση Διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις». Βλ. σχετικά Ανδρικοπούλου, Ε. (1995, σ.σ. 458-462), Ανδρικοπούλου, Ε. (2000), Φιλίππου, Δ. (1994, σελ. 179), Χλέπα, Ν-Κ. (1994, σελ. 317).

[1102] Με το Ν. 2218/1994 στόχος τέθηκε η εδραίωση 51 νομαρχιών ως δευτέρου βαθμού Τ.Α. Κατά την περίοδο αυτή αριθμούσαν 5.825 δήμοι και κοινότητες, 51 νομαρχίες και 13 Περιφέρειες. Η εκλογή των δημάρχων και των νομαρχών γίνονταν με άμεση εκλογή από το εκλογικό σώμα, ενώ οι Γενικοί Γραμματείς των περιφερειών διορίζονταν από την κεντρική κυβέρνηση, βλ. σχετικά Hazakis, K. And Ioannidis, P.G. (2014b).

[1103] Το άρθρο 1 του παρόντος νόμου έχει κωδικοποιηθεί στα άρθρα 1 & 3 του Π.Δ. 30/1996 (ΦΕΚ 21/τ.Α΄/02.02.1996) «Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης».

[1104] Η παρ. 1 του άρθρου 2 του παρόντος νόμου έχει κωδικοποιηθεί στο άρθρο 1 του Π.Δ. 30/96.

[1105] Πρόσθεση της μέσα σε "" λέξης από την παρ. 1 του άρθρου 5 του Ν. 2240/1994 (ΦΕΚ 153 Α'). «Στο εδάφιο 2 της παρ. 1 του άρθρου 3 του ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90Α΄) πρόσθετη είναι η λέξη «σχετικές» πριν από τις λέξεις «αρμοδιότητες των νομαρχών κ.λ.π.».

[1106] "δ. Των Κέντρων Ελέγχου και Πιστοποίησης Πολλαπλασιαστικού Υλικού και Ελέγχου Λιπασμάτων (Κ.Ε.Π.Π.Υ.Ε.Λ.), των Αμπελουργικών Φυτωρίων, των Δενδροκομικών Σταθμών, των Κρατικών Κτημάτων και των Συνοριακών Σταθμών Υγειονομικού Κτηνιατρικού Ελέγχου (Σ.Υ.Κ.Ε.) του Υπουργείου Γεωργίας" (αντικ. της περ. δ' από την παρ. 1 του άρθρου 11 του Ν. 2325/95, ΦΕΚ-153 Α') - (η παρ. 1 του άρθρου 3 του παρόντος νόμου έχει κωδικοποιηθεί στο άρθρο 8 του Π.Δ. 30/96.

[1107] Άρθρο 3 Ν. 2218/1994 «Αρμοδιότητες».

[1108] Με το Ν. 2218/94 (άρθρο 42) και το Ν.Δ. 410/1995 (άρθρο 26), καθώς και το νεότερο Ν. 2503/1997 (άρθρο 9, παρ. 6) μεταβιβάστηκαν στους ΟΤΑ Α΄ βαθμίδας οι βρεφονηπιακοί και παιδικοί σταθμοί. Με το άρθρο 12 του Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9Α΄/30-1-2001) ολοκληρώνεται η μεταβίβαση των κρατικών παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, ενώ προβλέπεται η χρηματοδότησή τους. Βλ. σχετικά Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2007), σελ. 45.

Στα χρόνια που ακολούθησαν λόγοι συνετέλεσαν στην αναθεώρηση των διατάξεων του Συντάγματος περί της διοικητικής οργάνωσης του κράτους και της διοίκησης των τοπικών και γενικών υποθέσεων, όπως: α) η οικονομική εξάρτηση μεταξύ των δύο βαθμίδων της Τ.Α. από το κράτος[1109], β) η σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο βαθμών αυτοδιοίκησης[26], γ) η διαφαινόμενη ανάγκη επαναπροσδιορισμού των γενικών και τοπικών υποθέσεων, αλλά και επαναπροσδιορισμού των διοικητικών ορίων μεταξύ των τοπικών αυτοδιοικούμενων οργανισμών και των κρατικών οργάνων.

Η οργάνωση και λειτουργία της Ν.Α. και της πρωτοβάθμιας Τ.Α. συνοδεύτηκε από πλήθος νόμων που ψηφίστηκαν από το Ελληνικό Κοινοβούλιο στα χρόνια που ακολούθησαν, όπως:

- ο *Ν. 2273/1994*[1110], που με το άρθρο 14 όρισε θέματα που αφορούσαν στη μετάβαση στη Ν.Α. Αναφέρονται χαρακτηριστικά οι παράγραφοι 1 & 4: «*§1 Νόμιμες πράξεις των νομαρχών και των νομαρχιακών υπηρεσιών του νομού Αττικής που εκδόθηκαν εκτός της κατά τόπο αρμοδιότητάς τους, από 16 Σεπτεμβρίου 1994 μέχρι τη δημοσίευση του νόμου αυτού, εξαιτίας της άμεσης εφαρμογής των διατάξεων του άρθρου 1 παρ. 5 και 6 του ν. 2240/1994, είναι ισχυρές και θεωρούνται ότι εκδόθηκαν από αρμόδια όργανα*» και «*§4* Η αληθής έννοια της παραγράφου 15 του άρθρου 6 του ν. 2240/1994 και της παραγράφου 2 του άρθρου 39 του ν. 2218/1994 είναι ότι: *α. Ο Περιφερειακός Διευθυντής μέχρι τη δημοσίευση των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, ασκεί όλες τις αρμοδιότητες των νομαρχών και των νομαρχιακών υπηρεσιών που προβλέπονται από τις διατάξεις που ισχύουν κατά την έναρξη λειτουργίας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, εκτός από τις αρμοδιότητες των διατάξεων για το δημοκρατικό προγραμματισμό και β. Η κατάργηση των δημοσίων πολιτικών υπηρεσιών και η περιέλευση των περιουσιακών στοιχείων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση συντελείται επίσης από τη δημοσίευση των Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων».*
- ο *Ν. 2307/1995*[1111], περί προσαρμογής της νομοθεσίας αρμοδιότητος Υπουργείου Εσωτερικών στις διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.
- ο *Ν. 2344/1995*[1112], σύμφωνα με τον οποίο στο άρθρο 7, παρ. 2 «*Σε κάθε νομαρχιακή αυτοδιοίκηση και κάθε νομαρχιακό διαμέρισμα συνίσταται αντίστοιχη οργανική μονάδα πολιτικής προστασίας την οποία ανατίθεται η εξειδίκευση του σχεδιασμού, σε τοπικό επίπεδο, στα ζητήματα οργάνωσης των υπηρεσιών της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης για την αντιμετώπιση φυσικών, τεχνολογικών ή άλλων καταστροφών*», ενώ προσδιορίζονται οι όροι σύστασης και λειτουργίας σχετικού *Συντονιστικού Νομαρχιακού Οργάνου* (Σ.Ν.Ο.) (βλ. άρθρο 12 Ν. 2344/1995).

[1109] Άρθρο 25 Ν. 1828/1989 (ΦΕΚ 2/τ. Α΄/3.01.1989) «Αναμόρφωση της Φορολογίας Εισοδήματος και άλλες Διατάξεις».
[1110] Ν. 2273/1994 (ΦΕΚ 233/τ. Α΄/27.12.1994) «Εθνικό Θέατρο, Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος και άλλες διατάξεις».
[1111] Ν. 2307/1995 (ΦΕΚ 113/τ. Α΄/15.06.1995) «Προσαρμογή νομοθεσίας αρμοδιότητος Υπουργείου Εσωτερικών στις διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».
[1112] Ν. 2344/1995 (ΦΕΚ 212/τ. Α΄/11.10.1995) «Οργάνωση Πολιτικής Προστασίας και άλλες διατάξεις».

- ο *Ν. 2386/1996*[1113] και συγκεκριμένα τα άρθρα 19 & 20 που αφορούν σε τροποποιήσεις των *Ν. 2218/1994* και *Ν. 2240/1994*.
- ο *Ν. 2399/1996*[1114], με το άρθρο 14 αυτού τροποποιείται ο *Ν. 2240/1994* θεσμοθετώντας την κατάργηση των θέσεων των περιφερειακών διευθυντών, που ορίζονταν με το άρθρο 4, παρ. 2 του Ν. 2240/1994 (όπως αντικαταστάθηκε από την παρ. 2 του άρθρου 13 του Ν. 2307/1995).
- Το *Π.Δ. 30/1996*[1115], το οποίο επικύρωσε τον *«Κώδικα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης»*, κωδικοποιώντας σε ενιαίο κείμενο νόμου τις ισχύουσες διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.

Το 1997 καταρτίζεται μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «*Στρατηγικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης 1997*»[1116]. Έθετε ως στόχο του τον καθορισμό του πλαισίου των επιμέρους μεταρρυθμιστικών δράσεων που θα υιοθετούνταν. Το πρόγραμμα αυτό αποτέλεσε το πρώτο πρόγραμμα που χρηματοδοτήθηκε από κοινοτικούς πόρους, στα πλαίσια του Β΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (Κ.Π.Σ.). Το Επιχειρησιακό αυτό Πρόγραμμα ονομάστηκε «*Κλεισθένης*» και αποσκοπούσε στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Στο προαναφερθέν πρόγραμμα προσδιορίζεται, ανάμεσα σε άλλα, ο ρόλος της *Περιφερειακής Διοίκησης* και της *Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης* ως εξής: «*Η Κεντρική και η Περιφερειακή Διοίκηση διαμορφώνουν τις εθνικές και περιφερειακές πολιτικές, ρυθμίζουν τους κανόνες υλοποίησης των πολιτικών αυτών, ελέγχουν την εφαρμογή των κανόνων, σχεδιάζουν και υλοποιούν τα εθνικά και τα περιφερειακά αναπτυξιακά προγράμματα στο πλαίσιο του δημοκρατικού προγραμματισμού. Η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση (ν. 2218/94, ν.2240/94), θεσμός του αποκεντρωμένου συστήματος διοίκησης της χώρας μας, είναι αρμόδια: α) να εξειδικεύει τις εθνικές και τις περιφερειακές πολιτικές με βάση τις ανάγκες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της περιοχής της, καθώς και να εφαρμόζει τις πολιτικές αυτές και τους αντίστοιχους κανόνες που θέτει το νομικό πλαίσιο, β) να σχεδιάζει και υλοποιεί τα νομαρχιακά αναπτυξιακά προγράμματα στο πλαίσιο του δημοκρατικού προγραμματισμού, γ) να ασκεί τις αρμοδιότητες που αφορούν τις τοπικές υποθέσεις νομαρχιακού χαρακτήρα»*[1117]. Παράλληλα, όσον αφορά τον α΄ βαθμό Τ.Α. αναγνωρίζεται ότι *«η πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) αποτελεί την πλησιέστερη προς τον πολίτη βαθμίδα του αποκεντρωμένου συστήματος διοίκησης της χώρας μας, έχει μακρόχρονη ιστορική παράδοση και, παρά τις αδυναμίες της, είναι πολιτικά και κοινωνικά καταξιωμένη»*[1118], με τους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ να *«…ασκούν αρμοδιότητες για όλες τις τοπικές υποθέσεις»*, αλλά στην πράξη με τους μικρούς Δήμους και Κοινότητες να μην *«ασκούν όλες αυτές τις αρμοδιότητες»*[1119].

Στα χρόνια που ακολούθησαν η νομοθετική πρωτοβουλία. Παραθέτουμε ακολούθως ορισμένες από τις πιο αξιοσημείωτες διατάξεις, ως εξής:

[1113] Ν. 2386/1996 (ΦΕΚ 43/τ. Α΄/7.3.1996) «Ρυθμίσεις θεμάτων εθνικών κληροδοτημάτων, δημοσίων και ανταλλάξιμων κτημάτων και άλλες διατάξεις».
[1114] Ν. 2399/1996 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/27.05.1996) «Υλοποίηση της εισοδηματικής πολιτικής έτους 1996 για μισθούς και συντάξεις και άλλες διατάξεις».
[1115] Π.Δ. 30/1996 (ΦΕΚ 21/τ. Α΄/2.02.1996) «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο νόμου με τίτλο "Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης" των ισχυουσών διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση».
[1116] ΥΠΕΣΔΔΑ «Στρατηγικό Σχέδιο Μεταρρύθμισης», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, Μάρτιος 1997.
[1117] ΥΠΕΣΔΔΑ (1997), όπ.π., σελ. 40.
[1118] ΥΠΕΣΔΔΑ (1997), όπ.π., σελ. 45.
[1119] ΥΠΕΣΔΔΑ (1997), όπ.π., σελ. 47.

- ο *Ν. 2503/1997*[1120], με τίτλο «*Διοίκηση, οργάνωση και στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις*».
- ο *Ν. 2539/1997*[1121], με τίτλο *«Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (Πρόγραμμα Καποδίστριας)* και στόχο τη συγχώνευση δήμων και κοινοτήτων σε μεγαλύτερους γεωγραφικά και πληθυσμιακά δήμους. Με το νόμο αυτό οι δήμοι περιορίζονται σε εννιακόσιοι (900), οι κοινότητες σε εκατόν τριάντα τρεις (133), ενώ οι νομαρχίες παραμένουν πενήντα μία (51) και οι περιφέρειες δεκατρείς (13).
- ο *Ν. 2647/1998*[1122], με τίτλο *«Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».*
- ο *Ν. 2672/1998*[1123], με τίτλο «*Οικονομικοί πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».*

Με την αναθεώρηση του Συντάγματος του 2001 ενισχύεται ο ρόλος της Τ.Α., κατοχυρώνονται δύο βαθμοί της και για πρώτη φορά αναγνωρίζεται πλην της διοικητικής και η οικονομική αυτοτέλεια των Ο.Τ.Α.[1124] Η κατανομή των αρμοδιοτήτων του κάθε βαθμού Τ.Α. αποτελεί υπόθεση του νομοθέτη. Καταργείται, συνταγματικά, ο έλεγχος της σκοπιμότητας από το κράτος στους Ο.Τ.Α. και επισημαίνεται ότι το κράτος δεν πρέπει να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση των τοπικών φορέων[1125].

Σύμφωνα με το Σύνταγμα της Ελλάδος (1975/1986/2001/2008), όπως αναθεωρήθηκε με το ψήφισμα της 27ης Μαΐου 2008 της Η΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, τα άρθρα 101 και 102 που προσδιορίζουν την οργάνωση της διοίκησης της χώρας διαμορφώνονται ως εξής:

- άρθρο 101 *«§1. Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα. §2. Η διοικητική διαίρεση της Χώρας διαμορφώνεται με βάση τις γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες.**§3. Τα περιφερειακά όργανα του Κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους. Τα κεντρικά όργανα του Κράτους, εκτός από ειδικές αρμοδιότητες, έχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των περιφερειακών οργάνων, όπως νόμος ορίζει. ***§4. Ο κοινός νομοθέτης και η διοίκηση, όταν δρουν κανονιστικά, υποχρεούνται να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες των νησιωτικών και ορεινών περιοχών, μεριμνώντας για την ανάπτυξή τους»*[1126].
- **άρθρο 101Α *«§1. Όπου από το Σύνταγμα προβλέπεται η συγκρότηση και η λειτουργία ανεξάρτητης αρχής, τα μέλη της διορίζονται με ορισμένη θητεία και*

[1120] Ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107/τ. Α΄/30.05.1997) «Διοίκηση, οργάνωση και στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».
[1121] Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/τ. Α΄/4.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».
[1122] Ν. 2647/1998 (ΦΕΚ 237/τ. Α΄/22.10.1998) «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».
[1123] Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290/τ. Α΄/28.12.1998) «Οικονομικοί πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις».
[1124] Βλ. σχετικά Βενιζέλος, Ε. (2002), Σωτηρέλη, Γ. (2002).
[1125] Αλιβιζάτος, Ν. (2001), Βούλγαρης, Ι. (2008).
[1126] ***(*Η* ερμηνευτική δήλωση στο άρθρο 101 καταργείται).

διέπονται από προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία, όπως νόμος ορίζει. §2. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την επιλογή και την υπηρεσιακή κατάσταση του επιστημονικού και λοιπού προσωπικού της υπηρεσίας που οργανώνεται για την υποστήριξη της λειτουργίας κάθε ανεξάρτητης αρχής. Τα πρόσωπα που στελεχώνουν τις ανεξάρτητες αρχές πρέπει να έχουν τα ανάλογα προσόντα, όπως νόμος ορίζει. Η επιλογή τους γίνεται με απόφαση της Διάσκεψης των Προέδρων της Βουλής και με επιδίωξη ομοφωνίας ή πάντως με την αυξημένη πλειοψηφία των τεσσάρων πέμπτων των μελών της. Τα σχετικά με τη διαδικασία επιλογής ορίζονται από τον Κανονισμό της Βουλής. §3. Με τον Κανονισμό της Βουλής ρυθμίζονται όσα αφορούν τη σχέση των ανεξάρτητων αρχών με τη Βουλή και ο τρόπος άσκησης του κοινοβουλευτικού ελέγχου».

- **Άρθρο 102 *«§1. Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Νόμος καθορίζει το εύρος και τις κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων, καθώς και την κατανομή τους στους επί μέρους βαθμούς. Με νόμο μπορεί να ανατίθεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους. §2. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, όπως νόμος ορίζει. §3. Με νόμο μπορεί να προβλέπονται για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αναγκαστικοί ή εκούσιοι σύνδεσμοι οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που διοικούνται από αιρετά όργανα. §4. Το Κράτος ασκεί στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους. Ο έλεγχος νομιμότητας ασκείται, όπως νόμος ορίζει. Πειθαρχικές ποινές στα αιρετά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκτός από τις περιπτώσεις που συνεπάγονται αυτοδικαίως έκπτωση ή αργία, επιβάλλονται μόνο ύστερα από σύμφωνη γνώμη συμβουλίου που αποτελείται κατά πλειοψηφία από τακτικούς δικαστές, όπως νόμος ορίζει. §5. Το Κράτος λαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη διαχείριση των πόρων αυτών. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την απόδοση και κατανομή, μεταξύ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των φόρων ή τελών που καθορίζονται υπέρ αυτών και εισπράττονται από το Κράτος. Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων» πόρων. Νόμος ορίζει τα σχετικά με τον καθορισμό και την είσπραξη τοπικών εσόδων απευθείας από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης».*

Ακολούθως αναφέρονται εν συντομία τα σημαντικότερα νομοθετήματα/ προγράμματα που ακολούθησαν τη *Συνταγματική Αναθεώρηση του 2001* και αφορούσαν στην περιφερειακή διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση μέχρι την ψήφιση του *Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της*

Αποκεντρωμένης Διοίκησης − Πρόγραμμα Καλλικράτης»[1127], που αντικατέστησε το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που προέβλεπε ο *Ν. 2539/1997*, ως εξής:

- ✓ *Ν. 2946/2001*[1128], με τίτλο *«Υπαίθρια διαφήμιση, Συμπολιτείες Δήμων και Κοινοτήτων και άλλες διατάξεις»* (βλ. κεφ. Γ΄ *«Συμπολιτείες Δήμων και Κοινοτήτων»*, άρθρο 12).
- ✓ *Ν. 3242/2004*[1129], με τίτλο «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.» (βλ. κεφ. Ε΄ «Θέματα Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης», άρθρα 19-28).
- ✓ Αναθεωρημένο *«Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ»* (2005), με τίτλο *«Επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης 2005-2007»*[1130] (βλ. υποκεφάλαιο 3 με τίτλο *«Διάκριση μεταξύ των επιτελικών από εκτελεστικών αρμοδιοτήτων»,* όπου ορίζεται ότι: *«…απώτερη επιδίωξη μέσω του μέτρου αυτού είναι η ενδυνάμωση των αποκεντρωμένων δομών διοίκησης και των θεσμών αυτοδιοίκησης λαμβάνοντας υπόψη τις ισχύουσες κανονιστικές παραμέτρους. Ουσιαστικά το μέτρο αυτό σκοπεύει στην ισόρροπη διαφοροποίηση μεταξύ επιτελικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων/λειτουργιών και η αντιστοίχιση τους ως προς την άσκησή τους στο "βέλτιστο" διοικητικό επίπεδο και πάντως κατά το δυνατό εγγύτερα στον πολίτη»*[1131].
- ✓ *Ν. 3498/2006*[1132], με τίτλο «Ανάπτυξη ιαματικού τουρισμού και λοιπές διατάξεις» (βλ. άρθρο 32 *«Ρυθμίσεις για τις Περιφερειακές Υπηρεσίες Τουρισμού (Π.Υ.Τ.) του Ε.Ο.Τ»*).
- ✓ *Π.Δ. 243/2006*[1133] και *72/2007*[1134], με τίτλους «Διάρθρωση, στελέχωση και αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανάπτυξης των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων» και «Τροποποίηση και συμπλήρωση του π.δ. 551/1988 "Οργανισμός Νομαρχιών (Οργάνωση Οικονομικών Υπηρεσιών)" (Α΄259)», αντίστοιχα.
- ✓ *Ν. 3463/2006*[1135], με τίτλο «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» (βλ. άρθρα 203-207 που αφορούν στην υποχρέωση στους πρωτοβάθμιους ΟΤΑ να εκπονούν επιχειρησιακά προγράμματα - το άρθρο 203 με τίτλο *«Επιχειρησιακό*

[1127] Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄ /07.06.2010). Το πρόγραμμα ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το Μάιο του 2010. Μέρος των διατάξεών του ενεργοποιήθηκε άμεσα με τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 7 Ιουνίου 2010 (ΦΕΚ 87/τ.Α'/2010), ώστε να διεξαχθούν βάσει αυτών οι αυτοδιοικητικές εκλογές του ιδίου έτους. Στη πλήρη μορφή του τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2011.

[1128] Ν. 2946/2002 (ΦΕΚ 224/τ. Α΄/8.10.2001) «Υπαίθρια διαφήμιση, Συμπολιτείες Δήμων και Κοινοτήτων και άλλες διατάξεις».

[1129] Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/24.5.2004) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.».

[1130] Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2005) Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης, Εθνικό Τυπογραφείο. Το πρόγραμμα αυτό εγκρίθηκε με την πράξη με αρ.8/06.04.2005 του Υπουργικού Συμβουλίου με θέμα «Έγκριση του Ε.Π. "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για την τριετία 2005-2007».

[1131] Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2005), όπ.π., σελ. 26.

[1132] Ν. 3498/2006 (ΦΕΚ 230/τ. Α΄/24.10.2006) «Ανάπτυξη ιαματικού τουρισμού και λοιπές διατάξεις».

[1133] Π.Δ. 243/2006 (ΦΕΚ 257/τ. Α΄/27.11.2006) «Συμπλήρωση και τροποποίηση του π.δ. 78/2006 (Φ.Ε.Κ. 80Α΄) «Διάρθρωση, στελέχωση και αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανάπτυξης των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων».

[1134] Π.Δ. 72/2007 (ΦΕΚ 89/τ. Α΄/26.04.2007) «Τροποποίηση και συμπλήρωση του π.δ. 551/1988 «Οργανισμός Νομαρχιών (Οργάνωση Οικονομικών Υπηρεσιών)» (Α΄259).

[1135] Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114/τ. Α΄/8.06.2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων».

πρόγραμμα» αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και για την εκπλήρωση της αποστολής τους, οι Δήμοι, οι Κοινότητες και οι Σύνδεσμοι εκπονούν επιχειρησιακά προγράμματα. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα περιέχει ένα συνεκτικό σύνολο αξόνων προτεραιότητας για δράσεις τοπικής ανάπτυξης και αποσκοπεί στην υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης»*).

- ✓ Π.Δ. 185/2007[1136], με τίτλο *«Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού».*

Την τελευταία δεκαετία οι περισσότερες χώρες της Ε.Ε. έχουν προχωρήσει σε μεταρρυθμίσεις με στόχο την ενίσχυση των επιπέδων Τ.Α. Ιδιαίτερα κράτη με ισχυρές κοινωνικές δομές όπως η Γερμανία, η Σουηδία, η Ολλανδία και η Δανία έχουν ενδυναμώσει σημαντικά το ρόλο των Ο.Τ.Α., ιδιαίτερα ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Στόχος σε πολλές χώρες της Νότιας Ευρώπης τέθηκε η ενίσχυση του θεσμού της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, η επιτάχυνση των αναπτυξιακών επιδόσεων και η αποφασιστική συμβολή νέων θεσμών στην άμβλυνση των διαπεριφερειακών αλλά και των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων. Στην Ελλάδα μια πρώτη ουσιαστική προσπάθεια για την οργανωτική αναδιάρθρωση της Τ.Α. συντελέστηκε με την ψήφιση του *Ν. 2539/97*[1137] «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 3.6) παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικότερες αλλαγές που συντελέστηκαν στην οργάνωση και διοίκησης της Τ.Α. κατά τη μετάβαση από την ισχύ του νόμου που αφορούσε στο *«Πρόγραμμα Καποδίστριας»*[1138], στην ψήφιση του νόμου που αφορούσε στο *«Πρόγραμμα Καλλικράτης»*[1139]. Με το *«Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, που τέθηκε σε εφαρμογή από την 1η Ιανουαρίου 2011, δόθηκε μια αξιοσημείωτη ώθηση στην αποκέντρωση του δημοσίου τομέα, με στόχο μια σύγχρονη, περισσότερο ευέλικτη και ποιοτική δημόσια διοίκηση στη χώρα. Μάλιστα, το ελπιδοφόρο αυτό πρόγραμμα διοικητικής αποκέντρωσης δημιουργούσε τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη της ελληνικής περιφέρειας και την τόνωση του ρόλου των τοπικών κοινωνιών.

[1136] Π.Δ. 185/2007 (ΦΕΚ 221/τ.Α΄/12.9.2007) «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού».
[1137] Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/τ.Α΄/4.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».
[1138] Hlepas, N.-K.(1999, p 33), Hlepas, N.-K. (2010, p. 233), Hlepas, N.-K. and Getimis, P. (2011).
[1139] Αναφορικά με την επίδραση που άσκησαν οι μεταρρυθμίσεις του «Προγράμματος Καποδίστριας» και του «Προγράμματος Καλλικράτης» στις στρατηγικές συνεργασίας των τοπικών δρώντων βλ. Hazakis, K. and Ioannidis, P.G. (2012, 2014a, b).

Πίνακας 3.6: Βασικά στοιχεία της μετάβασης των Ο.Τ.Α. από το παλαιό καθεστώς στο καθεστώς που διαμόρφωσε το «Πρόγραμμα Καλλικράτης»

	Παλαιό καθεστώς	**Καθεστώς Προγράμματος Καλλικράτη**
Δήμοι	Πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια». Διαιρούνταν σε *δημοτικά διαμερίσματα*.	Πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων. Διαιρούνται σε *δημοτικές ενότητες*, οι οποίες αποτελούν τους δήμους που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε *κοινότητες*, οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.
Νομοί Νομαρχίες Αττικής	Δευτεροβάθμιοι Ο.Τ.Α. Συνολικά 50 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και 19 επαρχεία (οι τελευταίες στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εντός ορισμένων, κυρίως νησιωτικών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων). Ακολουθούσαν τη διαίρεση της χώρας σε νομούς και νομαρχίες (Αττική), με εξαιρέσεις στην Αττική (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς) και την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις Έβρου-Ροδόπης και Δράμας-Καβάλας-Ξάνθης).	Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74. Μολονότι διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος Αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες.
Περιφέρειες	Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν από την κυβέρνηση.	Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους Ο.Τ.Α. με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	Δεν υπήρχαν	Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (γενικός γραμματέας) διορίζεται από την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών κρατικών περιφερειών.
Δημοτικές επιχειρήσεις	Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων.	Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων.
Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.)	Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας)
Αυτοδιοικητικές εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκέντρωνε 42%, η διαδικασία επαναλαμβανόταν την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις Ευρωεκλογές (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

Πηγή: Δικτυακός τόπος http://el.wikipedia.org/wiki/Πρόγραμμα_Καλλικράτης, τελευταία πρόσβαση στις 10/12/2015.

Ακολούθως στον Πίνακα 3.7 παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο τα επίπεδα τοπικής και περιφερειακής διοίκησης στην Ελλάδα από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα.

Πίνακας 3.7: Τα επίπεδα τοπικής και περιφερειακής διοίκησης στην Ελλάδα από τη δεκαετία του 1980 έως σήμερα

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	Α΄ Βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Β΄ Βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Περιφερειακή Διοίκηση
Ν. 1416/1984	5.755 δήμοι και τοπικές κοινότητες	51 νομαρχίες (NUTS I)[1140]	-
Ν. 1622/1986	5.755 δήμοι και τοπικές κοινότητες	51 νομαρχίες (NUTS I)	13 περιφέρειες (NUTS II)
Ν. 2218/1994	5.755 δήμοι και τοπικές κοινότητες	51 νομαρχίες (NUTS I)	13 περιφέρειες (NUTS II)
Ν. 2539/1997 ***(Πρόγραμμα «Καποδίστριας»)***	900 δήμοι 134 τοπικές κοινότητες	51 νομαρχίες (NUTS I)	13 περιφέρειες (NUTS II)
Ν. 3852/2010 ***(Πρόγραμμα «Καλλικράτης»)***	325 δήμοι	13 περιφέρειες (NUTS II)	-

Πηγή: Του ιδίου.

Ο *Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης − Πρόγραμμα Καλλικράτης»*[1141], που αντικατέστησε το μέχρι τότε ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που προέβλεπε ο *Ν. 2539/1997* (Πρόγραμμα Καποδίστριας), αποτέλεσε το επιστέγασμα μιας μακράς πορείας για την ανασυγκρότηση του κράτους, την υποχώρηση της κεντρικής διοίκησης σε όφελος της τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά

[1140] Η κωδικοποίηση N.U.T.S. (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) χρησιμοποιείται από το 1988 στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο αλλά μόλις το 2003 άρχισε να εμφανίζεται στα κείμενα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου Η κοινή ονοματολογία των εδαφικών στατιστικών μονάδων (γαλλικά: Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques, αγγλικά: Nomenclature of Territorial Units for Statistics) είναι κωδικοί για την αναφορά των υποδιαιρέσεων των χωρών, που χρησιμοποιεί η Ευρωπαϊκή Ένωση για στατιστικούς λόγους. Πρόκειται για όρο που χρησιμοποιείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με σκοπό τη διοικητική ιεράρχηση και ταξινόμηση του ευρωπαϊκού χώρου. Ο όρος N.U.T.S. αποτελεί τη βάση για την κατανόηση του κοινωνικοοικονομικού ευρωπαϊκού χώρου και συνεπώς για τη διαμόρφωση των περιφερειακών πολιτικών του υπερεθνικού θεσμού. Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο: http://epp.eurostat.ec.europa.eu, πρόσβαση στις 10/2/2016.

[1141] Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄ /07.06.2010). Το πρόγραμμα ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το Μάιο του 2010. Μέρος των διατάξεών του ενεργοποιήθηκε άμεσα με τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 7 Ιουνίου 2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α'/2010), ώστε να διεξαχθούν βάσει αυτών οι αυτοδιοικητικές εκλογές του ιδίου έτους. Στη πλήρη μορφή του τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2011.

και μια τολμηρή ρήξη και μια μεγάλη ευκαιρία για τις τοπικές κοινωνίες της χώρας[1142]. Με το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* επιχειρήθηκε η διοικητική, οικονομική, πολιτική αλλά και ηθική επαναθεμελίωση της αυτοδιοίκησης και της περιφερειακής διοίκησης, των οποίων ο ρόλος ενισχύθηκε δραστικά ώστε να διαδραματίσουν σημαντικότερο θεσμικό ρόλο στη δημόσια διοίκηση, συμβάλλοντας αποτελεσματικότερα στην διοικητική και οικονομική ανάπτυξη[1143]. Ο *Ν. 3852/2010* έθεσε τα θεμέλια για μια συστηματική και ολοκληρωμένη αναδιάρθρωση της διοικητικής οργάνωσης της χώρας, που περιλαμβάνει όχι μόνο τον πρώτο βαθμό αυτοδιοίκησης (που συγκροτούν οι Δήμοι), αλλά και το δεύτερο βαθμό που συγκροτούν οι Περιφέρειες, καθώς και την κρατική αποκέντρωση που συγκροτούν οι *Αποκεντρωμένες Διοικήσεις*. Ουσιαστικά, το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* δεν συνεπάγεται μόνο αποκέντρωση αρμοδιοτήτων αλλά και αποκέντρωση πόρων και προσωπικού, αποκέντρωση ευθύνης και λογοδοσίας, ενώ φιλοδοξεί να αποτελέσει μια αποφασιστική κίνηση εμπιστοσύνης προς το θεσμό της αυτοδιοίκησης.

Στο παρόν υποκεφάλαιο θα αναφερθούμε στην τρέχουσα διοικητική διαίρεση της Ελλάδος, όπως ισχύει από την 1η Ιανουαρίου 2011, σύμφωνα με το *Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)*. Σύμφωνα με το μεγαλόπνοο αυτό πρόγραμμα η χώρα επιτυγχάνει την οργανωτική αναδιάρθρωση των φορέων α΄και β΄ βαθμού Τ.Α., την ενίσχυση των δήμων, την κατάργηση των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων, τη συγκρότηση των περιφερειών και των αποκεντρωμένων διοικήσεων, καθώς και τον προσδιορισμό του σύγχρονου ρόλου της Τ.Α. στον ευρωπαϊκό χώρο. Η χώρα διαιρείται πλέον διοικητικά σε επτά (7) αποκεντρωμένες διοικήσεις, δεκατρείς (13) περιφέρειες και τριακοσίους είκοσι πέντε (325) δήμους[1144]. Οι περιφέρειες και οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα, δηλαδή οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική ψηφοφορία από τους εγγεγραμμένους δημότες.

Η οργανωτική αναδιάρθρωση της Τ.Α. αποτέλεσε ένα θεσμικό αίτημα πολλών ετών, στα πλαίσια ενός γενικότερου αιτήματος για την ανακατανομή των αρμοδιοτήτων από την Κεντρική Διοίκηση προς την Τ.Α., όπως και για την ευρύτερη αναδιάταξη του εθνικού κράτους. Το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* υλοποίησε βασικές συνταγματικές επιταγές για τη συγκρότηση της Τ.Α. σε δύο λειτουργικές βαθμίδες, με μονάδες που διαθέτουν το κατάλληλο μέγεθος και καθίστανται ικανές να διαχειριστούν τις τοπικές υποθέσεις, αλλά και να αναλάβουν την τοπική διεκπεραίωση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του κράτους[1145]. Το εν λόγω πρόγραμμα προέβλεπε την

[1142] Αναφορικά με την αποτίμηση των διοικητικών αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση από το «Σχέδιο Καποδίστριας» στο «Πρόγραμμα Καλλικράτης» βλ. Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ. και Μπαμπαλιούτας Λ. (2014).

[1143] Akrivopoulou *et al*. (2012).

[1144] Εξαίρεση από τη διοικητική διαίρεση της χώρας αποτελεί το Άγιο Όρος, το οποίο αποτελεί μεν ελληνικό έδαφος, αλλά αυτοδιοικείται με τους δικούς του θεσμούς βάσει του Καταστατικού Χάρτη του Αγίου Όρους του 1924. Ο *Ν. 3852/2010* προέβλεπε: α) τη συνένωση Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμοι και κοινότητες) από 1034 σε 325 Δήμους, β) τη συνένωση περίπου 6.000 Νομικών Προσώπων και Δημοτικών Επιχειρήσεων των Δήμων σε λιγότερα από 2000, γ) την αντικατάσταση των 56 νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων σε 13 αιρετές περιφέρειες που θα διαχωρίζονται σε περιφερειακές ενότητες, όμως η Νομαρχία Αθηνών διαιρείται σε τέσσερις περιφερειακές ενότητες, από δύο οι Νομαρχίες Πειραιά, Καβάλας, Κεφαλονιάς και Μαγνησίας και οι Νομαρχίες Κυκλάδων και Δωδεκανήσων από μια περιφερειακή ενότητα ακολουθώντας έτσι τα σημερινά όρια των Περιφερειών, δ) τη συγκρότηση από 13 κρατικές περιφέρειες σε 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις και ε) τη μετατροπή της θητείας του δημάρχου και του περιφερειάρχη από τετραετή σε πενταετή με διεξαγωγή των εκλογών ταυτόχρονα με τις Ευρωεκλογές. Η ισχύς του Ν. 3852/2010 άρχισε από την 1η Ιανουαρίου 2011.

[1145] Υπουργείο Εσωτερικών (2010), Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», σελ. 1.

αναβάθμιση των δήμων, περιορίζοντας δραστικά τον αριθμό τους και ισχυροποιώντας τους εναπομείναντες. Επίσης προέβλεπε την αναδιάταξη του δεύτερου βαθμού σε επίπεδο περιφέρειας, τον επανασχεδιασμό του χάρτη των υφισταμένων περιφερειών, καθώς και την καθιέρωση αυτοδιοικητικών θεσμών μητροπολιτικού χαρακτήρα, για τα δύο μεγάλα πολεοδομικά συγκροτήματα και αναζήτηση ανάλογων μορφών αυτοδιοικητικής οργάνωσης για την αντιμετώπιση των ιδιαιτεροτήτων των νησιωτικών περιοχών[1146].

Ο νέος νόμος προέβλεπε την πραγματική ικανότητα άσκησης τοπικών πολιτικών από τα δημοκρατικά εκλεγμένα αιρετά όργανα της αυτοδιοίκησης, προσδίδοντας ουσιαστικό περιεχόμενο στην πολιτική εντολή και την εκλογική νομιμοποίηση της τοπικής πολιτικής ηγεσίας. Επίσης, μεριμνούσε για τη μεταφορά ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων αντίστοιχων προς το ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων που μεταφέρονται στην αυτοδιοίκηση, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Συντάγματος αλλά και του *Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας*[1147]. Παράλληλα, απέδιδε ιδιαίτερη βαρύτητα στην προώθηση της διαφάνειας, αλλά και στην ενίσχυση της πολιτικής λογοδοσίας και την αναβάθμιση της πολιτικής εκπροσώπησης των κατοίκων όλων των οικισμών της χώρας, μέσω ενός ισχυρού συστήματος δημοτικής αποκέντρωσης και συμμετοχής.

Επιπρόσθετα, με τη δημιουργία μιας νέας, επιχειρησιακά ικανής και δημοκρατικά υπεύθυνης αυτοδιοίκησης δύο βαθμίδων, δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις για την αναδιάταξη της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης σε μεγαλύτερη κλίμακα, έτσι ώστε να διευκολύνεται ο οργανωτικός της εξορθολογισμός, αλλά και η αποσυμφόρησή της από αρμοδιότητες που δυνητικά θα μπορούσαν να ασκηθούν αποτελεσματικότερα σε τοπικό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτό, στόχος τέθηκε η καλύτερη εφαρμογή του ελληνικού διοικητικού συστήματος στις ευρωπαϊκές προδιαγραφές μιας σύγχρονης πολυεπίπεδης διακυβέρνησης. Μάλιστα, οι αποκεντρωμένες διοικήσεις αυτής της κλίμακας, θα μπορούσαν να ασκήσουν καλύτερα και αποτελεσματικότερα τη γενική αρμοδιότητα που τους απονέμει το Σύνταγμα, συμβάλλοντας στην αποσυμφόρηση των κεντρικών υπηρεσιών, ώστε να επικεντρωθούν στον επιτελικό τους ρόλο. Τέλος, ο *Ν. 3852/2010* επέτρεπε τη λειτουργία ενός νέου, άρτια στελεχωμένου και θεσμικά θωρακισμένου μηχανισμού κρατικής εποπτείας, ικανού να λειτουργήσει ως ο αμερόληπτος φρουρός της νομιμότητας και των δικαιωμάτων του πολίτη, σεβόμενος παράλληλα την αυτοτέλεια της Τ.Α.[1148]

Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά στην *Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, η νέα αρχιτεκτονική διαμορφώνει, σύμφωνα με τα ανωτέρω, τις κατάλληλες θεσμικές υποδοχές και για τον σταδιακό λειτουργικό εκσυγχρονισμό, την υιοθέτηση πρωτοποριακών μεθόδων και εργαλείων διοίκησης και προσφοράς υπηρεσιών, την ευρύτατη δυνατή αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, μιας ολόκληρης δέσμης μέτρων και πρωτοβουλιών που θα εξορθολογήσουν τη δημόσια διοίκηση της χώρας μας, φέρνοντας την στην πρώτη γραμμή των διοικητικών καινοτομιών της

[1146] ΚΕΔΚΕ-ΙΤΑ (2005).

[1147] Οι νέες ρύθμισεις των αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ εναρμονίζονται πλέον με τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας (ΕΧΤΑ), ο οποίος έχει κυρωθεί από την Ελλάδα με τον νόμο 1850/1989, και αποτελεί μέρος της έννομης τάξης της χώρας. Ο ΕΧΤΑ αποτελεί διεθνή σύμβαση που καταρτίστηκε και υιοθετήθηκε από τα κράτη — μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης το 1985. Έτσι, σύμφωνα με το άρθρο 28 παρ. 1 του Συντάγματος, υπερισχύει από κάθε άλλη αντίθετη διάταξη νόμου. Βλ. χαρακτηριστικά άρθρο 9 του ΕΧΤΑ, υπό τον τίτλο «Οικονομικοί πόροι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

[1148] Υπουργείο Εσωτερικών (2010) Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», σ.σ. 1-2.

εποχής μας. Προς την κατεύθυνση αυτή, αποφασιστική θα είναι και η συμβολή του *Επιχειρησιακού Σχεδίου Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης πρόγραμμα «ΕΛΛ.Α.Δ.Α.»* (άρθρο 281 Ν. 3852/2010 «Πρόγραμμα Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης «ΕΛΛ.Α.Δ.Α.»)[1149]που θα υποστηρίξει την εφαρμογή του Προγράμματος «Καλλικράτης», του πρώτου αλλά βασικού και αποφασιστικού βήματος για τον πολύπλευρο εκσυγχρονισμό του διοικητικού συστήματος της χώρας. Συγκεκριμένα, το πρόγραμμα «ΕΛΛ.Α.Δ.Α.», διαρθρώνεται σε τρεις άξονες (άρθρο 281, παρ. 2 Ν. 3852/2010): *α) ο άξονας με κορμό επιχειρησιακά προγράμματα όπως «Διοικητική Μεταρρύθμιση» και «Ψηφιακή Σύγκλιση» του Ε.Σ.Π.Α. 2007 – 2013, στο μέρος που αφορούν στους δήμους και τις περιφέρειες, β) ο άξονας του Εθνικού Αναπτυξιακού Προγράμματος Αυτοδιοίκησης που λειτουργεί συμπληρωματικά με το Ε.Σ.Π.Α. και χρηματοδοτεί ιδίως μη επιλέξιμα από το Ε.Σ.Π.Α. έργα και δράσεις και γ) ο άξονας για την αξιοποίηση και αναδιάταξη των ανθρωπίνων πόρων, με αντικείμενο την ανάδειξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων του υπηρετούντος προσωπικού, το σχεδιασμό της στελέχωσης με επιστημονικό προσωπικό με βάση την αποτύπωση των αναγκών των νέων δήμων και περιφερειών*).

Με το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* επιχειρήθηκε «*να αλλάξει το τοπίο στην Αυτοδιοίκηση εισάγοντας, καινοτόμες για τα ελληνικά δεδομένα έννοιες, αλλά υστέρησε σε έμπνευση, συμμετοχή της ίδιας της Αυτοδιοίκησης και των τοπικών κοινωνιών σε μια ευρωπαϊκή προοπτική*»[1150]. Το κυριότερο πρόβλημα των θεσμών της Τ.Α. και της διοικητικής αποκέντρωσης στη χώρα αναδείχθηκε *«η κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργανωτικών μονάδων που εντάσσονται σε κάθε θεσμό και η ουσιαστική άσκηση κάθε μεταβιβαζόμενης αρμοδιότητας. Ουσιαστικό κριτήριο της άσκησης κάθε αρμοδιότητας αποτελεί η ενσυνείδητη (ή μη) ενίσχυση, τόσο με οικονομικούς πόρους, όσο και με έμψυχο δυναμικό των περιφερειακών και των τοπικών μονάδων διοίκησης και αυτοδιοίκησης, μέσα από ένα πλαίσιο σαφέστατα καθορισμένων στόχων, με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας»*[1151]. Η ολοκλήρωση του εγχειρήματος για τη νέα

[1149] Το Εθνικό Αναπτυξιακό Πρόγραμμα Αυτοδιοίκησης του επιχειρησιακού προγράμματος «ΕΛΛ.Α.Δ.Α.» (Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης), που θεσμοθετήθηκε με το άρθρο 281, παρ.5 του ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», για την υποστήριξη των νέων δήμων και των περιφερειών που συνιστώνται με ν. 3852/2010, την ενίσχυση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και την άμβλυνση των περιφερειακών ανισοτήτων, καθώς και την προώθηση της διαπεριφερειακής, διαβαθμηδικής και διαδημοτικής συνεργασίας. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη, συνεκτική και καλά στοχευμένη παρέμβαση στο χώρο της αυτοδιοίκησης, μέσω της οποίας δημιουργούνται οι προϋποθέσεις σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο για ταχεία οικονομική ανάκαμψη και άμβλυνση των κοινωνικών επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης που διέρχεται η χώρα. Μέσω αυτού υποστηρίζεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ολοκληρωμένων δράσεων, η εφαρμογή των οποίων αποσκοπεί στην οριστική επίλυση των χρονιζόντων προβλημάτων της αυτοδιοίκησης. Σκοπός του προγράμματος είναι η δημιουργία ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου που: α) ολοκληρώνει τις βασικές υποδομές, β) προστατεύει το περιβάλλον, γ) διασφαλίζει την κοινωνική συνοχή και αλληλεγγύη με αναδιάρθρωση και ολοκλήρωση των κοινωνικών υποδομών, δ) στηρίζει υψηλού επιπέδου εικαστικές παρεμβάσεις στο χώρο, ε) υποστηρίζει τους ορεινούς, δυσπρόσιτους και νησιωτικούς Δήμους, στ) επιβραβεύει την καινοτομία και τις νέες ιδέες, ζ) προωθεί τον θεσμό των συνεργασιών της αυτοδιοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα και ενισχύσει την επιχειρηματικότητα, η) ενθαρρύνει τις συνέργειες με άλλα Ν.Π.Δ.Δ. που έχουν αντίστοιχους σκοπούς, μέσα από μικρά και μεσαία έργα που είναι αναγκαία για την περιφερειακή και την τοπική ανάπτυξη. Το *Εθνικό Αναπτυξιακό Πρόγραμμα Αυτοδιοίκησης* έχει πενταετή διάρκεια (2011-2015), η οποία μπορεί να παραταθεί, με απόφαση του Υπουργικού Συμβούλιου, για επιπλέον έτη.

[1150] Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ. και Μπαμπαλιούτας Λ. (2014), σελ. 29.

[1151] Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ. και Μπαμπαλιούτας Λ. (2014), σελ. 29. Επίσης, βλ. σχετικά με θέσπιση του *συστήματος της διοίκησης μέσω στόχων*, η οποία έχει ήδη εισαχθεί θεσμικά στην ελληνική έννομη τάξη με το Ν. 3230/2004, καθώς και με τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας

Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης αναμφισβήτητα δεν έχει ολοκληρωθεί, αντίθετα απαιτεί χρόνο και συνεχή συντονισμένη προσπάθεια[1152]. Μάλιστα, η βαθιά δημοσιονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας έχει οδηγήσει σε δραστικό περιορισμό των επιχορηγήσεων προς την Τ.Α., γεγονός που δυσχεραίνει την προσπάθεια για προώθηση της μεταρρύθμισης.

Σε αυτά τα πλαίσια, η χώρα οφείλει να αντιμετωπίζει την τρέχουσα πολύπλευρη κρίση ως ευκαιρία για μία νέα, τολμηρή και αποφασιστική ανορθωτική εκστρατεία, η οποία θα οδηγήσει την Ελλάδα στην πρώτη γραμμή των διεθνών εξελίξεων και των αναπτυγμένων κρατών, σε επίπεδο κοινωνικοοικονομικό, πολιτικό και διοικητικό. Η περαιτέρω διοικητική μεταρρύθμιση και σε επίπεδο Τ.Α. θεωρείται επιτακτική διότι[1153]:

- οι εγγύτερες προς τον πολίτη βαθμίδες της αυτοδιοίκησης συγκροτούν τη βάση του διοικητικού μας συστήματος και συνεπώς την αφετηρία του λειτουργικού εκσυγχρονισμού του, με την εισαγωγή καινοτόμων διοικητικών εργαλείων και μεθόδων διοίκησης,
- πρόκειται για τα επίπεδα διοίκησης που λόγω της εγγύτητάς τους προς τις καθημερινές ανάγκες του πολίτη, συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό υπηρεσιών εντάσεως κοινού και συμβάλλουν αποφασιστικά στην αναδιάταξη και την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και για την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση,
- αφορά σε βασικούς θεσμούς για την προώθηση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Οι Ο.Τ.Α. και η αποκεντρωμένη διοίκηση μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο για την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας και την επιτάχυνση των δημόσιων και των ιδιωτικών επενδύσεων στην ελληνική περιφέρεια,
- είναι απολύτως αναγκαία η αντιμετώπιση των γνωστών φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς που εντοπίζονται ιδιαίτερα σε ορισμένους φορείς της αυτοδιοίκησης, όπως έχουν επανειλημμένως αποτυπωθεί σε εκθέσεις ανεξάρτητων αρχών (λ.χ. Συνήγορος του Πολίτη) και ελεγκτικών οργάνων (λ.χ. του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης) με μέτρα διαρθρωτικού χαρακτήρα,
- έχει προηγηθεί μια συστηματική διαβούλευση με τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία έχει οδηγήσει σε μια ευρύτερη συναντίληψη της κοινωνίας, του επιχειρηματικού κόσμου και των εργαζόμενων στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα ως προς την αναγκαιότητα των προτεινόμενων αλλαγών.

Εν κατακλείδι, το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* συνιστά χωρίς αμφιβολία μια πρόκληση για την αναδιοργάνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τον εκσυγχρονισμό των θεσμών και τον περιορισμό της κακοδιοίκησης, με απώτερο στόχο το σχηματισμό ενός νέου συστήματος διακυβέρνησης του κράτους στη βάση του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης[1154]. Συγκεκριμένα:

της διοίκησης, με βάση τους δείκτες μέτρησης, με τους δεδομένους οικονομικούς πόρους και για την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων, Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2004), σ.σ. 172 κ.επ.

[1152] Υπουργείο Εσωτερικών (2010), σελ. 4.

[1153] Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών (2010), σ.σ. 4-5.

[1154] Skamnakis, C. (2011). Αναφορικά με την διοικητική οργάνωση του κράτους μετά τον «Καλλικράτη» βλ. Πικραμένος, Μ. (2012).

- αποτέλεσε ένα ιδιαίτερα φιλόδοξο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα συνολικού επανασχεδιασμού των επιπέδων διακυβέρνησης, σε μια *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης*, που επιδίωξε να αποτελέσει τη δημιουργική απάντηση στην χρηματοοικονομική και κοινωνική κρίση που μαστίζει τις χώρα τα τελευταία χρόνια, ενισχύοντας το ρόλο της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης και αναδιοργανώνοντας τον αναπτυξιακό σχεδιασμό,
- περιόρισε τις διοικητικές δομές σε δύο βαθμούς αυτοδιοίκησης, τους Δήμους και τις Περιφέρειες, και μία Αποκεντρωμένη Διοίκηση, ενώ οριοθέτησε τις αρμοδιότητες των δύο βαθμών της αυτοδιοίκησης επί της αρχής της δοτής αρμοδιότητας, όπως αυτή σαφέστατα διαπνέει τη Συνθήκη της Ε.Ε.,
- επιχείρησε τη δημιουργία ισχυρών διοικητικών ενοτήτων, ώστε να είναι σε θέση να ασκήσουν με αποτελεσματικό, ποιοτικό, διαφανή και βιώσιμο τρόπο το σύνολο των αρμοδιοτήτων που τους ανατίθενται,
- μεταβίβασε αρμοδιότητες από την κεντρική κυβέρνηση προς τους δήμους και τις περιφέρειες, δημιουργώντας θετικές συνθήκες σχεδιασμού και άσκησης περιφερειακής πολιτικής από τα κάτω προς τα πάνω, αναβαθμίζοντας το ρόλο της Τ.Α. στη ρύθμιση τοπικών υποθέσεων,
- προσπάθησε να οργανώσει την άσκηση της εξουσίας με όρους διεύρυνσης της συμμετοχής του πολίτη και εμβάθυνσης της δημοκρατίας, αλλά και ανάδειξης του ρόλου της κοινωνίας των πολιτών, των κοινωνικών οργανώσεων και του εθελοντισμού,
- αξιοποίησε τα νέα εργαλεία και τις νέες μεθόδους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της αυτόματης εξυπηρέτησης, με διαδραστικές υπηρεσίες, ώστε να αποτελέσει το θεσμικό *«κλειδί»* για την αλλαγή του αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας, προσανατολίζοντας τις κρατικές δομές και λειτουργίες στις ανάγκες της πράσινης ανάπτυξης,
- στόχευσε στην αναβάθμιση της δημοκρατικής λειτουργίας της αυτοδιοίκησης, τόσο με τον εμπλουτισμό συμμετοχικών διαδικασιών, όπως η διαβούλευση, όσο και με τη βελτίωση της αντιπροσώπευσης, γι΄ αυτό και γνώμονας των οργανωτικών επιλογών είναι ο πολίτης και η εξυπηρέτηση των αναγκών του,
- φιλοδοξεί να ενσωματώσει τις αρχές της διαφάνειας, της ανοιχτής διακυβέρνησης, της αξιολόγησης και της λογοδοσίας στη διοικητική λειτουργία αλλά και της αξιοκρατίας στην πρόσληψη του προσωπικού, που απαλλάσσει πλέον την τοπική αυτοδιοίκηση από μια διαρκή κριτική,
- έθεσε ως στόχο να εξασφαλίσει για τη σύγχρονη αυτοδιοίκηση το χαρακτήρα της εγγύτητας στη λήψη αποφάσεων, της χρηστής διακυβέρνησης, της εποπτείας και του ελέγχου, της κοινωνικής και οικονομικής συνοχής, της ενίσχυσης του ρόλου και των δικαιωμάτων

του πολίτη, του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, και ουσιαστικά της πολυ-επίπεδης διακυβέρνησης[1155],

- αποσκοπεί στην εξοικονόμηση πόρων των φορολογούμενων πολιτών μέσω του περιορισμού του αριθμού των Ο.Τ.Α. και των νομικών τους προσώπων και στην εξορθολογισμένη διαχείριση, εξασφαλίζοντας παράλληλα νέους πόρους και παρέχοντας νέα εργαλεία για τη διεκπεραίωση του ρόλου και των λειτουργιών της νέας διοικητικής οργάνωσης,
- συνέβαλλε στην περιφερειακή ανάπτυξη, ενισχύοντας τον αποφασιστικό ρόλο των τοπικών θεσμικών οργάνων,
- επικεντρώνεται στην εξασφάλιση μιας δραστικά ξεκάθαρης, στέρεας και λειτουργικής δομής που θα επιτρέπει: α) μια νέα ποιότητα στη λειτουργία της με την αξιοποίηση του αυτοδιοικητικού δυναμικού για την εξυπηρέτηση του πολίτη και την αναβάθμιση των συνθηκών της ζωής του αλλά και την αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας, β) ουσιαστικό περιορισμό των λειτουργικών δαπανών και οικονομιών κλίμακας σε οικονομικούς και ανθρωπίνους πόρους, ώστε να προωθηθεί μια ευρύτατη μεταρρύθμιση χωρίς νέες δαπάνες και νέους φόρους, γ) την αναδιάρθρωση του προσωπικού, την οποία συνεπάγεται η μεταφορά αρμοδιοτήτων και την εξορθολογισμένη κατανομή και αξιοποίησή του, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες που προκύπτουν και δ) την αντιμετώπιση των προβλημάτων επικαλύψεων αρμοδιοτήτων, τις αντιφατικές και αντικρουόμενες αποφάσεις, με την ολοκληρωμένη διαχείριση πολιτικών σε κάθε επίπεδο,
- εναρμονίζεται με τις αρχές και αξίες της *Συνθήκης της Λισσαβόνας* (2009)[1156] που αποτελούν τη βάση για το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εφαρμοστεί, αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης και
- συνέβαλλε στην αξιοποίηση των *Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων*, τα οποία υποβοήθησαν στην υλοποίηση των εθνικών στρατηγικών στόχων κα στην επικράτηση συνθηκών ικανών να προάγουν την περιφερειακή ανάπτυξη[1157].

Σύμφωνα με τα ανωτέρω η διαδρομή της αποκεντρωμένης/περιφερειακής διοίκησης και της Τ.Δ. διαρθρωνόταν *«σε ένα πολυεπίπεδο σύστημα οργάνωσης που είχε ως αποτέλεσμα να παρουσιάζονται επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ των μονάδων των διαφορετικών επιπέδων (ιδίως σε περιόδους διοικητικής μεταρρύθμισης με έντονο χωροταξικό και αυτοδιοικητικό περιεχόμενο, όπως αρχικώς με το "Σχέδιο Ιωάννης Καποδίστρια" και την κατάργηση των Κοινοτήτων, αλλά και εν συνεχεία με το ισχύον "Πρόγραμμα Καλλικράτης", με την περαιτέρω μείωση των δήμων και τη θέσπιση των*

[1155] Με το συνολικό επανασχεδιασμό των επιπέδων διοίκησης της χώρας, το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* διασφαλίζει πλέον την ισότιμη συμμετοχή των δήμων και των νέων αυτοδιοικούμενων Περιφερειών, ως πραγματικών εταίρων στη χάραξη και στο συντονισμό της ευρωπαϊκής πολιτικής στο πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης της Ε.Ε., όπως αυτό αποτυπώθηκε στη *Λευκή Βίβλο* για την Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση, η οποία υιοθετήθηκε από την *Ολομέλεια της Επιτροπής των Περιφερειών* στις 17 Ιουνίου του 2009.
[1156] Τέθηκε σε ισχύ Από την 1η Δεκεμβρίου 2009. Βλ. σχετικά Χρυσομάλλης Μιχάλης Δ. (2010).
[1157] Λαδιάς (2013), σελ. 173.

Περιφερειών ως Ο.Τ.Α. β' βαθμού), τον περιορισμό της ελευθερίας της δράσης των μονάδων των υποδεέστερων – διοικητικά - επιπέδων, μέσα από το πλήθος των οδηγιών και των κατευθύνσεων των υπερκείμενων αυτών, αλλά και της Κυβερνητικής εξουσίας. Άμεσο αποτέλεσμα αποτέλεσαν οι καθυστερήσεις στην έγκριση και την εφαρμογή των αναπτυξιακών προγραμμάτων, η δημιουργία γραφειοκρατικών δομών διοίκησης με οικονομικό και διοικητικό κόστος, μέσα από την άσκοπη εργασία μεταξύ των υπηρεσιών διαφόρων επιπέδων που προξενούν περιττό όγκο διαδικασιών και γραφειοκρατίας και τέλος υπερβολική σπατάλη πόρων»[1158].

Συμπερασματικά, το πεδίο της Τ.Α. αποτελεί σημαντική πρόκληση για τη μεταρρύθμιση του ελληνικού δημοσίου τομέα, την αποσυγκέντρωση των διοικητικών λειτουργιών και της πολιτικής εξουσίας, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση και τη βελτίωση λειτουργίας των δημοκρατικών θεσμών. Η μεταρρύθμιση της Τ.Α. αποτελεί αναγκαιότητα για την προαγωγή της *Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης*, τον συγχρονισμό των τοπικών αυτοδιοικήσεων των κρατών-μελών και την επίτευξη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη λειτουργία της στη βάση των αρχών του Ν.Δ.Μ. Βασικό μέτρο για την αξιολόγηση της επιτυχίας του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος θα αποτελέσει η αναβάθμιση της καθημερινότητας του πολίτη, η ενίσχυση της επαγγελματικής δράσης και της επιχειρηματικότητας, η αναβάθμιση του ρόλου των αιρετών και των συνθηκών εργασίας των εργαζόμενων της αυτοδιοίκησης, η σωστή διαχείριση των δημοσίων πόρων και η συμβολή στη δημοσιονομική ανάταξη και την αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας. Η επιλογή του *«ιδανικού»* διοικητικού συστήματος για την προστασία του εν γένει δημοσίου συμφέροντος, αλλά και των διοικουμένων αποτελεί, μία πρόκληση για τη νομοθετική εξουσία, αλλά κυρίως για τον συνταγματικό νομοθέτη, διότι συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των φορέων της εκτελεστικής εξουσίας[1159]. Εξάλλου, όπως σημείωσε χαρακτηριστικά ο καθηγητής *Γ. Παπαχατζής «όλα τα συστήματα διοικητικής οργανώσεως έχουν ένα κοινό γνώρισμα, ότι κανένα τους δεν εφαρμόζεται με τρόπο άκρατο (απόλυτο). Κανένα τους στην εφαρμογή δεν είναι αμιγές»*[1160].

3.6.2.1.3.1.1 Περιφερειακή Διοίκηση: β΄ βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Σημαντική διοικητική μεταρρύθμιση των τελευταίων δεκαετιών για την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων της δημόσιας διοίκησης όσον αφορά στο β΄ βαθμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης[1161] αποτελούν οι παρακάτω διατάξεις:

[1158] Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ., Μπαμπαλιούτας Λ. (2014), σελ. 30. Βλ. ενδεικτικά αντί άλλων Ακαδημία Αθηνών, «Αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση. Διαπιστώσεις και προτάσεις», 2000, Αθήνα, σελ. 28 επ.
[1159] Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ. και Μπαμπαλιούτας Λ. (2014), σελ. 30.
[1160] Παπαχατζής, Γ. (1991), σελ. 266.
[1161] Βλ. σχετικά *Ακαδημία Αθηνών (2000)* «Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση διαπιστώσεις-προτάσεις», *Ανδρονόπουλος, Β. – Μαθιουδάκης, Μ. (1988)* «Νεοελληνική διοικητική ιστορία», *Βελώνιας, Ε. (1987)* «Περιφερειακή διοίκηση και Τ.Α. Η υφιστάμενη κατάσταση» στο συλλογικό «Το Ελληνικό Κράτος», Ανδρονόπουλος-Μαθιουδάκης, *Δανόπουλος Γ. (1997)* «Η Νομ. Αυτοδιοίκηση υπό τον δικαστικό έλεγχο, ουσιαστική πραγμάτωση ή ουσιαστική αποδυνάμωση», *Ελληνική Εταιρία Πολιτικής Επιστήμης (1997)* «Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση», *Ζώρας, Κ. (1984)* «Αποκέντρωση, ΤΑ, προγραμματικές διακηρύξεις και νομοθετική πολιτική», *Κοντογιώργης, Γ. (1985)* «Πολιτικό σύστημα και πολιτική», *Κόνσολας, Ν. (1997)* «Σύγχρονη Περιφερειακή Οικονομική Πολιτική», *Κατσούλης, Δ. (1993α)* «Η ανεκπλήρωτη Αυτοδιοίκηση», και *Κατσούλης, Δ. (1993β)* «Η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση υπό το πρίσμα του

- η ίδρυση των Περιφερειών και η συγκρότηση των Περιφερειακών Συμβουλίων (Ν. 1622/1986)[1162].
- *Ν. 2218/1994*[1163]: Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια[1164].
- *Ν. 2240/1994*[1165]: Συμπλήρωση διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση[1166].

Συντάγματος και του ΕΧΤΑ», *Κέρκυρα-Ξυθάλη, Θ. (1995)* «Τοπική υπόθεση και πολιτική αναπλάσεων», *Μαίστρος, Π. (2000)* «Αναπτυξιακοί θεσμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», *Μακρυδημήτρης, Α. (1995)* «Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση στο νομό», *Μακρυδημήτρης, Α. (2002)* «Κράτος και κοινωνία των πολιτών», *Μακρυδημήτρης, Α. (2003α)* «Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων», *Μακρυδημήτρης, Α. και Λιβεράκος, Π. και Παπαδημητρίου, Κ. (2000)* «Αποκέντρωση- Αυτοδιοίκηση», *Μουστάκας Μ. (1999)* «Οι αρμοδιότητες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης», *Μπακογιάννης, Κ. (1997)* «Γαλλία: Σύνταγμα και νομοθετική παρέμβαση στην οργάνωση των θεσμών της Τ.Α.», *Παπαδημητρίου, Γ. (1993)* «Η Τ.Α. στη σύγχρονη Δημοκρατία», *Παπαδημητρίου, Κ. (1995)* «Η Τοπική υπόθεση Νομαρχιακού επιπέδου», *Παυλόπουλος, Π. (1984)* "Τοπικές υποθέσεις και Τ.Α. Η νομική παραμόρφωση του περιεχομένου ενός όρου και οι συνέπειές του», *Παπαβασιλείου, Π. (1993)* «Η περιφερειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και ο ρόλος των περιφερειακών και τοπικών αρχών», *Παπαγιάννης, Π. (1993)* «Η ανεκπλήρωτη αυτοδιοίκηση», *Ρέμελης, Κ. (1986)* «Προβλήματα αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ», *Σαρμάς, Ι. (1990)* «Η Συνταγματική και διοικητική νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας», *Σωτηρέλης Γ. (2002)* «Η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», *Τάχος, Α. (1985)* «Διοικητική επιστήμη», *Φλογαΐτης, Σ. (1987)* «Το ελληνικό διοικητικό σύστημα», *Φλογαΐτης, Σ. (1989)* «Νομοθεσία Τοπ. Αυτοδιοίκησης», *Φλογαΐτης, Σ. (1980)* «Τ.Α. και Σύνταγμα 1975. Μύθος και πραγματικότητα», *Χρυσανθάκης, Χ. (1995)* «Η Τοπική Δημοκρατία σε δοκιμασία. Η νομοθετική πραγμάτωση του β' βαθμού Αυτοδιοίκησης», *Χρυσανθάκης, Χ. (1998)* «Η θεσμική μεταρρύθμιση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης και της περιφερειακής διοίκησης», *Χριστοφιλοπούλου, Π. (1996)* «Νομαρχιακή Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση στο Ελληνικό πολιτικό σύστημα», *Χλέπας, Ν.Κ. (1994)* «Η πολυβάθμια Αυτοδιοίκηση», *Χλέπας, Ν.Κ. (1999)* «Η τοπική διοίκηση στην Ελλάδα. Ο διαλεκτικός ανταγωνισμός της αποκέντρωσης με την αυτοδιοίκηση», *Χλέπας, Ν.Κ.-Γ. Τασσόπουλος (2000)* «Αρμοδιότητες νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής διοίκησης», *Ψυχοπαίδης, Κ. (1983)* «Η Τ.Α. ως πολιτικός θεσμός».

[1162] Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92/τ. Α΄/ 14.07.1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός» (Κίνητρα συνένωσης Ο.Τ.Α. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, Περιφέρεια, Δημοκρατικός Προγραμματισμός).

[1163] Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/13.06.1994) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις».

[1164] (Άρθρα 1 και 2 παρ.1 Ν. 2218/94) Σύσταση - Νομική Μορφή – Σκοπός 1. Συνιστώνται, ως δεύτερη βαθμίδα Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (Ν.Α.). 2. Οι Ν.Α. είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. 3. Οι Ν.Α. έχουν προορισμό την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της Περιφέρειάς τους. (Άρθρο 2 παρ.3 ν.2218/94) Σφραγίδα. Η σφραγίδα της Ν.Α. αποτελείται από τρείς επάλληλους και ομόκεντρους κύκλους, από τους οποίους ο εξωτερικός έχει διάμετρο 0,04 μ. Στον εσωτερικό κύκλο είναι το έμβλημα της Ελληνικής Δημοκρατίας, σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν. 48/1975 (ΦΕΚ 108 Α'), στο δεύτερο κύκλο αναγράφεται με κεφαλαία γράμματα το όνομα της Ν.Α. και στον εξωτερικό οι λέξεις ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ. (Άρθρο 1 ν.2218/94) Σχέσεις Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού 1. Οι Ν.Α δεν ασκούν εποπτεία στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτης βαθμίδας (Ο.Τ.Α.), και δεν θίγουν τις αρμοδιότητές τους. 2. Μεταξύ των δύο βαθμίδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν υφίσταται ιεραρχική σχέση. (Άρθρο 2 παρ.2 ν.2218/94) Όρια - Έδρα – Όνομα 1. Η περιφέρεια κάθε Ν.Α. συμπίπτει με την περιφέρεια του Νομού και έδρα της είναι η πρωτεύουσα του νομού, με την επιφύλαξη του άρθρου 5. 2. Η ονομασία κάθε Ν.Α. αποτελείται από τις λέξεις Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και το όνομα του αντίστοιχου Νομού. 3. Κατ' εξαίρεση, οι Νομαρχίες Ανατολικής Αττικής και Δυτικής Αττικής αποτελούν ξεχωριστές Ν.Α. με περιφέρεια, ονομασία και έδρα τις αντίστοιχες των Νομαρχιών αυτών.

[1165] Ν. 2240/1994 (ΦΕΚ 153/τ. Α΄/16.09.1994) «Συμπλήρωση διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

[1166] (Άρθρα 1 παρ.1 και 2 ν.2240/94, Π.Δ. 60,61 και 62/1995) Ενιαίες ή διευρυμένες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις 1. Συνιστώνται Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις με κατά τόπο (χωρική) αρμοδιότητα την περιφέρεια περισσοτέρων του ενός Νομών ή της μιας Νομαρχιών ως εξής: α. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση με χωρική αρμοδιότητα τις περιφέρειες των Νομαρχιών Αθηνών και Πειραιώς, έδρα την Αθήνα και

- *Ν. 2273/1994*[1167]: Εθνικό Θέατρο, Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος και άλλες διατάξεις (άρθρο 14).
- *Ν. 2297/1994*[1168]: Οργάνωση και λειτουργία των Γραφείων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και άλλες διατάξεις (άρθρο 13).
- *Π.Δ. 428/1994*[1169]: Καθορισμός οριστικής έδρας Νομαρχιών.
- *Ν. 2284/1995*[1170]: Κύρωση της από 17ης Οκτωβρίου 1994 πράξης νομοθετικού περιεχομένου.
- *Ν. 2307/1995*[1171]: Προσαρμογή νομοθεσίας αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών στις διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση (άρθρα 12 - 14).
- *Ν. 2325/1995*[1172]: Τροποποίηση διατάξεων του Ν. 1564/1985 και άλλες διατάξεις (άρθρο 11).
- *Π.Δ. 60/1995*[1173]: Καθορισμός οριστικής έδρας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.
- *Π.Δ. 61/1995*[1174]: Καθορισμός οριστικής έδρας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.
- *Π.Δ. 62/1995*[1175]: Καθορισμός οριστικής έδρας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης[1176].

ονομασία Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών - Πειραιώς. β. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση με χωρική αρμοδιότητα τις περιφέρειες των Νομών Έβρου και Ροδόπης, έδρα την Κομοτηνή και ονομασία Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Ροδόπης - Έβρου. γ. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση με χωρική αρμοδιότητα τις περιφέρειες των Νομών Δράμας, Καβάλας και Ξάνθης, έδρα την Ξάνθη και ονομασία Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Δράμας - Καβάλας - Ξάνθης. 2. Με Προεδρικό Διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Εθνικής Οικονομίας και Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων μπορεί να συσταθεί Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση με χωρική αρμοδιότητα το Νομό Θεσσαλονίκης και τους γειτονικούς νομούς. Η ονομασία και η έδρα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης αυτής καθορίζεται με το ίδιο διάταγμα. (Άρθρο 1 παρ.5 Ν. 2240/94, Π.Δ. 428/1994) Ανακαθορισμός ορίων Νομαρχιών Νομού Αττικής. (Άρθρο 1 παρ.3 και 4 Ν. 2240/94) Επαρχίες - Επαρχεία

[1167] Ν. 2273/1994 (ΦΕΚ 233/τ. Α΄/27.12.1994) «Εθνικό Θέατρο, Κρατικό Θέατρο Βορείου Ελλάδος και άλλες διατάξεις».

[1168] Ν. 2297/1994 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/08.03.1995) «Οργάνωση και λειτουργία των Γραφείων Οικονομικών και Εμπορικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας και άλλες διατάξεις».

[1169] Π.Δ. 428/29.12.1994 (ΦΕΚ 242/τ. Α΄/30.12.1994) «Καθορισμός οριστικής έδρας Νομαρχιών».

[1170] Ν. 2284/1995 (ΦΕΚ 14/τ. Α΄/26.01.1995) «Κύρωση της από 17ης Οκτωβρίου 1994 πράξης νομοθετικού περιεχομένου».

[1171] Ν. 2307/1995 (ΦΕΚ 113/τ. Α΄/15.06.1995) «Προσαρμογή νομοθεσίας αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών στις διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

[1172] Ν. 2325/1995 (ΦΕΚ 153/τ. Α΄/27.07.1995) «Τροποποίηση διατάξεων του Ν. 1564/1985 και άλλες διατάξεις».

[1173] Π.Δ. 60/1995 (ΦΕΚ 47/τ. Α΄/03.03.1995).

[1174] Π.Δ. 61/1995 (ΦΕΚ 47/τ. Α΄/03.03.1995).

[1175] Π.Δ. 62/1995 (ΦΕΚ 47/τ. Α΄/03.03.1995).

[1176] (Άρθρα 3 παρ.1 και 58 παρ.1 Ν.2218/94, 5 παρ.1, 2 και 3, 6 παρ. 15, 24 και 25 Ν. 2240/1994, 14 παρ. 4α Ν.2273/1994, 11 παρ. 1 Ν. 2325/1995) Αρμοδιότητες 1. Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων νομαρχιακού επιπέδου ανήκει στις Ν.Α. Στις Ν.Α. περιέρχονται όλες οι σχετικές αρμοδιότητες των Νομαρχών και των νομαρχιακών υπηρεσιών, με εξαίρεση τις αρμοδιότητες σε θέματα δημόσιας περιουσίας και τις αρμοδιότητες: α. Των Υπουργείων Εθνικής Άμυνας, Εξωτερικών, Οικονομικών και Δικαιοσύνης. β. Της εποπτείας των Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού του Υπουργείου Εσωτερικών. γ. Της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. δ. Των Συνοριακών Σταθμών Υγειονομικού Κτηνιατρικού Ελέγχου (Σ.Υ.Κ.Ε.) του Υπουργείου Γεωργίας. 2. Οι αρμοδιότητες της προηγούμενης παραγράφου αρχίζουν να ασκούνται από τα όργανα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης από τη δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως των εσωτερικών οργανισμών οργάνωσης και λειτουργίας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 104 και 115, με εξαίρεση τις αρμοδιότητες των διατάξεων για το Δημοκρατικό Προγραμματισμό του άρθρου 22 παράγραφος 1 και των άρθρων 70 έως 74 του Ν. 1622/1986 (ΦΕΚ 92Α'), οι οποίες ασκούνται από τα

- Η σύσταση του *Περιφερειακού Ταμείου Ανάπτυξης* που συστήθηκε στην έδρα κάθε κρατικής περιφέρειας σύμφωνα με το άρθρο 53 του *Ν. 2218/1994*[1177].
- Η βελτίωση της οργάνωσης των Περιφερειών που ακολούθησε (Ν. 2503/1997)[1178].
- *Ν. 2520/1997*[1179].
- *Ν. 2539/1997*[1180] (άρθρο 25).
- Η μεταβίβαση νέων αρμοδιοτήτων σε αυτές (Ν. 2647/1998)[1181], μια θεσμική αλλαγή που έδωσε επιπρόσθετη ώθηση στην προσπάθεια ενίσχυσης της εξουσίας σε περιφερειακό διοικητικό επίπεδο.
- Ν. 2768/1999[1182].
- Ν. 2817/2000[1183] (άρθρο 14, παρ. 29).
- Ν. 2831/2000[1184].
- Ν. 2860/2000[1185].
- Ν. 3044/2002[1186].
- Ν. 3329/2005[1187].

Οι παραπάνω νομοθετικά κατοχυρωμένες μεταρρυθμίσεις αναβάθμισαν το ρόλο της *Περιφερειακής Διοίκησης* (Π.Δ.), μετατοπίζοντας το κέντρο λήψης αποφάσεων από το κέντρο στην περιφέρεια. Ως αποτέλεσμα της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας οι Π.Δ. άρχισαν να διαδραματίζουν σταδιακά ένα σημαντικό ρόλο στον περιφερειακό σχεδιασμό, τόσο εξαιτίας της σταδιακής απόσυρσης κεντρικού ελέγχου από την περιφέρεια όσο και του αυξημένου ρόλου των περιφερειών στη διαχείριση των *Περιφερειακών Προγραμμάτων Ανάπτυξης* και των αντίστοιχων κοινοτικών πόρων/ επιδοτήσεων.

όργανα της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης από την, κατά το άρθρο 115 παράγραφος 23, έναρξη λειτουργίας των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων.

[1177] Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/13.06.1994) «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις». Βλ. σχετικά Άρθρο 190, παρ. 1 Ν. 3852/2010.

[1178] Ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107/τ. Α΄/30.05.1997) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

[1179] Ν. 2520/1997 (ΦΕΚ 173/τ. Α'/1.9.1997) "Μέτρα για τους νέους αγρότες, σύσταση Οργανισμού Γεωργικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Απασχόλησης και άλλες διατάξεις".

[1180] Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α'/04.12.1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ)».

[1181] Ν. 2647/1998 (ΦΕΚ 237/Α'/22.10.1998) «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

[1182] Ν. 2768/1999 (ΦΕΚ 273/τ. Α΄/08.12.1999) «Ρύθμιση συνταξιοδοτικών θεμάτων σύσταση νομικού προσώπου δημ. δικαίου με την επωνυμία Ο.Π.Α.Δ.Υ. σύσταση ανων. εταιρείας με την επωνυμία ΤΑΠ ΟΤΕ ΕΔΕΚΤ ΟΤΕ ΑΕ και άλλες διατάξεις».

[1183] Ν. 2817/2000 (ΦΕΚ 78/ τ. Α΄/14.03.2000) «Εκπαίδευση ατόμων με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες και άλλες διατάξεις».

[1184] Ν. 2831/2000 (ΦΕΚ 140/τ. Α΄/13.06.2000) «Τροποποίηση των διατάξεων του ν. 1577/1985 "Γενικός οικοδομικός κανονισμός" και άλλες πολεοδομικές διατάξεις».

[1185] Ν. 2860/2000(ΦΕΚ 251/τ. Α΄/14.11.2000) «Διαχείριση, παρακολούθηση και έλεγχος του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και άλλες διατάξεις».

[1186] Ν. 3044/2002 (ΦΕΚ 197/ τ. Α΄/27.08.2002). «Μεταφορά συντελεστή δόμησης και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιότητας υπουργείου περιβάλλοντος, χωροταξίας και δημοσίων έργων».

[1187] Ν. 3329/2005(ΦΕΚ 81/τ. Α΄/04.04.2005) «Εθνικό σύστημα υγείας και κοινωνικής αλληλεγγύης και λοιπές διατάξεις».

Όπως προαναφέρθηκε *Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)* προέβλεπε την σύσταση και συγκρότηση δεκατριών (13) αιρετών περιφερειών (άρθρο 3, παρ. 3), οι οποίες έχουν συσταθεί η καθεμία σε μια ευρεία περιοχή πλην του Αγίου Όρους, και παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.8 που ακολουθεί.

Πίνακας 3.8: Οι αιρετές Περιφέρειες της Ελλάδας σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)

α/α	ΟΝΟΜΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ
1	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
2	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
3	Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας
4	Περιφέρεια Ηπείρου
5	Περιφέρεια Θεσσαλίας
6	Περιφέρεια Ιονίων Νήσων
7	Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας
8	Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας
9	Περιφέρεια Αττικής
10	Περιφέρεια Πελοποννήσου
11	Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου
12	Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου
13	Περιφέρεια Κρήτης

Πηγή: Του ιδίου (βλ. Πρόγραμμα Καλλικράτης Ν. 3852/2010).

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και το νέο πρόγραμμα οργάνωσης της Τ.Α. οι *Περιφέρειες* είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Η οργανωτική δομή της κάθε *Περιφέρειας* περιλαμβάνει δικές της υπηρεσίες που λειτουργούν βάσει του *Οργανισμού* της, έχει δικό της προϋπολογισμό και τα όργανά της είναι αιρετά. Επίσης, το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* προσδιόριζε ότι *«οι περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές»* (άρθρο 3, παρ. 2), ενώ σημείωνε ότι *«μεταξύ των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίστανται σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, αλλά συνεργασίας και συναλληλίας, οι οποίες αναπτύσσονται βάσει του νόμου, κοινών συμφωνιών, καθώς και με το συντονισμό κοινών δράσεων»* (άρθρο 4).

Από την έναρξη λειτουργίας των Περιφερειών, ως νέων Ο.Τ.Α. β΄ βαθμού, καταργήθηκαν οι (τέως) *Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις*, οι *Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις* και τα *Νομαρχιακά Διαμερίσματα*, ενώ οι νυν Περιφέρειες υπεισήλθαν, αυτοδικαίως, σε όλα τα δικαιώματα, συμπεριλαμβανομένων και των εμπράγματων, καθώς και στις υποχρεώσεις των *Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων*[1188]. Όργανα της

[1188] Βλ. σχετικά Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2013), σελ. 24.

Περιφέρειας είναι ο *Περιφερειάρχης*, οι *Αντιπεριφερειάρχες*, το *Περιφερειακό Συμβούλιο*, η *Οικονομική Επιτροπή* και η *Εκτελεστική Επιτροπή* (άρθρο 113, παρ. 1 Ν. 3852/2010). Το *Περιφερειακό Συμβούλιο* αποτελεί το κορυφαίο συλλογικό όργανο της *Περιφέρειας*, το οποίο είναι το βασικό όργανο με το τεκμήριο αρμοδιότητας εντός της Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης, με σημαντικό επιτελικό και ελεγκτικό ρόλο.

Σε κάθε *Περιφέρεια* τον *Περιφερειάρχη* επικουρούν Αντιπεριφερειάρχες που εκλέγονται άμεσα κατ' αντιστοιχία προς τον αριθμό των Περιφερειακών Ενοτήτων και οι οποίοι δεν καταλαμβάνουν θέση Περιφερειακού Συμβούλου. Η Περιφερειακή Ενότητα (Π.Ε.) δεν είναι αυτοδιοίκητος θεσμός από διοικητικής απόψεως και δεν έχει δικό της Συμβούλιο. Ο Ν. 3852/2010 όρισε για τις Περιφέρειες της χώρας εβδομήντα τέσσερις (74) Περιφερειακές Ενότητες, οι οποίες γεωγραφικώς σε άλλα μέρη της χώρας συμπίπτουν με τις άλλοτε γεωγραφικές περιφέρειες των νομών και σε άλλα μέρη δεν συμπίπτουν[1189]. Ο αριθμός των αντιπεριφερειαρχών προσαυξάνεται κατά τρεις (3), κατά την ειδικότερη ρύθμιση της παραγράφου 1 του άρθρου 160 του παρόντος νόμου. Ειδικά στις περιφέρειες Βορείου, Νοτίου Αιγαίου και Ιονίων Νήσων οι ανωτέρω Αντιπεριφερειάρχες εκλέγονται ανά ένας σε κάθε νομό (άρθρο 113, παρ. 2 Ν. 3852/2010). Το Περιφερειακό Συμβούλιο αποτελείται από σαράντα ένα (41) μέλη σε περιφέρειες με πληθυσμό έως 300.000 κατοίκους, πενήντα ένα (51) μέλη σε περιφέρειες με πληθυσμό από 300.001 έως 800.000 κατοίκους, εβδομήντα ένα (71) μέλη σε περιφέρειες άνω των 800.000 κατοίκων. Το Περιφερειακό Συμβούλιο της περιφέρειας Αττικής αποτελείται από εκατόν ένα (101) μέλη. Το Περιφερειακό Συμβούλιο Νοτίου Αιγαίου αποτελείται από πενήντα ένα (51) μέλη (άρθρο 113, παρ. 3 Ν. 3852/2010).

Οι σημαντικότερες αλλαγές που προέβλεπε το πρόγραμμα Καλλικράτης όσον αφορά τις Περιφέρειες θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις ακόλουθες:

- στην περιφερειακή αυτοδιοίκηση μεταφέρονται εκείνες οι αρμοδιότητες της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης που ασκούνται αποτελεσματικότερα σε περιφερειακό επίπεδο, καθώς επίσης και αρμοδιότητες που ασκούνταν παλαιότερα από την κρατική Περιφέρεια.
- ενδυναμώνονται οι θεσμοί δημοκρατικού προγραμματισμού και ελέγχου. Στα πλαίσια αυτά θεσμοθετούνται νέα όργανα, όπως το *Συμβούλιο Διαβούλευσης Περιφέρειας* στο οποίο συμμετέχουν, εκτός από τον Περιφερειάρχη και τους Αντιπεριφερειάρχες καθώς και τους επικεφαλής των περιφερειακών παρατάξεων, οι Δήμαρχοι των Δήμων της Περιφέρειας, εκπρόσωποι της κοινωνίας των πολιτών, μη κυβερνητικών οργανώσεων, οργανώσεων εργοδοτών, εργαζομένων και επαγγελματικών συλλόγων κ.ο.κ. Στο πλαίσιο του *Συμβουλίου Διαβούλευσης* επιτυγχάνεται η αναγκαία θεσμική επικοινωνία για ζητήματα συντονισμού και προγραμματισμού μεταξύ Δήμων και Περιφέρειας. Επιπλέον εκπονείται ο *Οδικός Χάρτης Λήψης Απόφασης*, ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα στάδια και το περιεχόμενο των σχετικών διαδικασιών.
- εισάγονται για πρώτη φορά αντίστοιχες με αυτές των δήμων διατάξεις με στόχο την οικονομική εξυγίανση, τη διαφάνεια και τον εξορθολογισμό της χρηματοδότησής τους η οποία γίνεται πλέον με αντικειμενικά κριτήρια καθώς και την ισχυροποίηση των θεσμών και πρακτικών κοινωνικής λογοδοσίας και ελέγχου της χρηστής διαχείρισης τους.
- ορίζεται νέο θεσμικό όργανο ο *Περιφερειακός Συμπαραστάτης του Δημότη* και της επιχείρησης, ο οποίος συντάσσει ειδική ετήσια έκθεση, η οποία

[1189] Λαδιάς, Χ.Απ. (2014), σ.σ. 32-33.

παρουσιάζεται σε ειδική δημόσια συνεδρίαση του Περιφερειακού Συμβουλίου και αναρτάται στο διαδίκτυο. Ο ίδιος ο *Περιφερειακός Συνήγορος* υπάγεται, πάντως, όπως και κάθε δημόσια αρχή, στην ελεγκτική αρμοδιότητα του *Συνηγόρου του Πολίτη*.

- η Περιφέρεια νοείται ως το θεσμικό όχημα για την πράσινη ανάπτυξη.

3.6.2.1.3.1.2 Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση

Αμέσως μετά από την απελευθέρωση της Ελλάδας από την τουρκοκρατία επικράτησε η ιδέα της διοίκησης των τοπικών υποθέσεων από αιρετά τοπικά πρόσωπα, ιδέα που επέβαλλαν τόσο ιστορικοί λόγοι, όσο και οι ιδιαίτερες κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που επικράτησαν εκείνη την περίοδο. Το *Διάταγμα της 27.12.1833* συνέστησε το δήμο ως ενιαίο τύπο Ο.Τ.Α. ενός βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι δήμοι αποτέλεσαν δημόσια νομικά πρόσωπα με τοπική αρμοδιότητα, τα όργανα των οποίων εκλέγονταν αμέσως ή εμμέσως από τους διοικούμενους[1190]. Με το *Ν. ΔΝΖ/1912* μεταρρυθμίστηκε η νομοθεσία για την Τ.Α. και καθιερώθηκε η κοινότητα ως τύπος Ο.Τ.Α., παράλληλα προς το δήμο[1191]. Κατ΄ εφαρμογή του προγράμματος *«Καποδίστρια»* (Ν. 2539/1997) αναμορφώθηκε ο α΄ βαθμός Τ.Α. με την κατάργηση των υφιστάμενων δήμων και κοινοτήτων και τη σύσταση νέων δήμων και κοινοτήτων με τη συνένωση κατά περίπτωση προϋφιστάμενων Ο.Τ.Α[1192].

Στο πλαίσιο της *«Νέας Αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»* (Ν. 3852/2010) επαναθεμελιώνεται η πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση με λιγότερους και ισχυρότερους Δήμους, ανεξαιρέτως σε όλη τη χώρα. Οι νέοι δήμοι καθίστανται με αυτόν τον τρόπο ικανοί να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις, αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία και τις νέες μεθόδους διοίκησης ώστε να υποδεχθούν διευρυμένες αρμοδιότητες. Η συγκρότηση των δήμων σε πληθυσμιακά και χωρικά μεγαλύτερες γεωγραφικές μονάδες, διευκολύνει την ανάπτυξη ενός ισχυρότερου διοικητικού συστήματος, που ικανοποιεί δύο κυρίως στόχους: α) οι δήμοι να αποτελέσουν έτσι ισχυρές μονάδες τοπικής ανάπτυξης και ταυτόχρονα β) οι δήμοι να εξελίσσονται σε αποτελεσματικούς διαχειριστές υπηρεσιών, ιδίως στην καθημερινή ζωή των πολιτών. Σε αυτή τη λογική, η μείωση του αριθμού των Δήμων συμπεριλαμβάνει για πρώτη φορά και το σύνολο της Αττικής (σήμερα 102 δήμοι και 20 κοινότητες) και της Θεσσαλονίκης (45 δήμοι)[1193].

Ο κάθε δήμος διοικείται από το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, την Εκτελεστική Επιτροπή και το Δήμαρχο (άρθρο 7 Ν. 3852/2010). Με το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* επιχειρείται ο συνολικός επανασχεδιασμός των επιπέδων διακυβέρνησης σε μια *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης*.

[1190] Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011), σελ. 308.
[1191] Η σύσταση των κοινοτήτων πολλαπλασίασε τον αριθμό των Ο.Τ.Α., που το 1890 ήταν 442. Κατά την ισχύ του Ν. 2539/1997 θεσμοθετήθηκαν 377 δήμοι και 5.398 κοινότητες.
[1192] Βλ. σχετικά Κοκκίδου, Α. (2008).
[1193] Βλ. Υπουργείο Εσωτερικών (2010), σελ. 14.

Σε αυτά τα πλαίσια, οι σημαντικότερες αλλαγές που προέβλεπε το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* όσον αφορά την *Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση* θα μπορούσαν να συνοψιστούν στις ακόλουθες:

- οι δήμοι, ως αυτοδιοικούμενα κατά τόπο Ν.Π.Δ.Δ. που αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης, συγχωνεύονται σε τριακοσίους είκοσι πέντε (325) δήμους[1194]. Η εδαφική περιφέρεια του κάθε δήμου που συνιστάται με τον Ν. 3852/2010 (άρθρο 1) αποτελείται από τις εδαφικές περιφέρειες των συνενούμενων Ο.Τ.Α. Οι εδαφικές αυτές περιφέρειες αποτελούν τις δημοτικές ενότητες του νέου δήμου και φέρουν το όνομα του πρώην δήμου ή της κοινότητας (άρθρο 2 Ν. 3852/2010). Για πρώτη φορά για την οριοθέτηση των διοικητικών ορίων των νέων δήμων υιοθετούνται ορθολογικά και αντικειμενικά κριτήρια τα οποία δεν αφήνουν περιθώρια για πολιτικές ή άλλες σκοπιμότητες.
- επιμηκύνεται η θητεία των αρχών των νέων δήμων κατά ένα (1) έτος, με τη διάρκεια της δημοτικής περιόδου να ορίζεται εφεξής σε πέντε (5) έτη. Ο Ν. 3852/2010 (άρθρο 9, παρ. 1) ορίζει ότι ο δήμαρχος και οι δημοτικοί σύμβουλοι, οι σύμβουλοι της δημοτικής ή τοπικής κοινότητας και οι εκπρόσωποι της τοπικής κοινότητας εκλέγονται κάθε πέντε (5) χρόνια με άμεση, καθολική και μυστική ψηφοφορία. Επιπρόσθετα, το ισχύον σύστημα δημοτικής διακυβέρνησης αποτελείται από τα εξής όργανα: α) το *Δημοτικό Συμβούλιο* είναι το κυρίαρχο όργανο με το τεκμήριο αρμοδιότητας εντός του Δήμου[1195], β) οι *Επιτροπές του Δημοτικού Συμβουλίου*, οι οποίες έχουν ανάλογη προς το Δημοτικό Συμβούλιο σύνθεση και μπορούν να έχουν, με βάση τον σχετικό κανονισμό ή/και σχετική ειδική απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου, και αποφασιστικές αρμοδιότητες[1196], γ) η Δημαρχιακή Επιτροπή που μετονομάζεται σε *Οικονομική Επιτροπή* και αποκτά αναλογικότερη συμμετοχή της

[1194] Εξαίρεση από τη διοικητική διαίρεση της χώρας αποτελεί το Άγιο Όρος, το οποίο αποτελεί μεν ελληνικό έδαφος, αλλά αυτοδιοικείται με τους δικούς του θεσμούς βάσει του Καταστατικού Χάρτη του Αγίου Όρους του 1924. Ο Ν. 3852/2010 προέβλεπε: α) τη συνένωση Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμοι και κοινότητες) από 1034 σε 325 Δήμους, β) τη συνένωση περίπου 6.000 Νομικών Προσώπων και Δημοτικών Επιχειρήσεων των Δήμων σε λιγότερα από 2000, γ) την αντικατάσταση των 56 νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων σε 13 αιρετές περιφέρειες που θα διαχωρίζονται σε περιφερειακές ενότ ητες, όμως η Νομαρχία Αθηνών διαιρείται σε τέσσερις περιφερειακές ενότητες, από δύο οι Νομαρχίες Πειραιά, Καβάλας, Κεφαλονιάς και Μαγνησίας και οι Νομαρχίες Κυκλάδων και Δωδεκανήσων από μια περιφερειακή ενότητα ακολουθώντας έτσι τα σημερινά όρια των Περιφερειών, δ) τη συγκρότηση από 13 κρατικές περιφέρειες σε 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις και ε) τη μετατροπή της θητείας του δημάρχου και του περιφερειάρχη από τετραετή σε πενταετή με διεξαγωγή των εκλογών ταυτόχρονα με τις Ευρωεκλογές. Η ισχύς του 3852/2010 άρχισε 1 Ιανουαρίου 2011.

[1195] Βλ. άρθρο 7, παρ. 2 Ν. 3852/2010: *«Το δημοτικό συμβούλιο αποτελείται από δεκατρία (13) μέλη σε δήμους με πληθυσμό έως δύο χιλιάδες (2.000) κατοίκους, δεκαεπτά (17) σε δήμους με πληθυσμό από δύο χιλιάδες έναν έως πέντε χιλιάδες (2.001 –5.000) κατοίκους, είκοσι ένα (21) σε δήμους με πληθυσμό από πέντε χιλιάδες έναν έως δέκα χιλιάδες (5.001-10.000) κατοίκους, είκοσι επτά (27) σε δήμους με πληθυσμό από δέκα χιλιάδες έναν έως τριάντα χιλιάδες (10.001- 30.000) κατοίκους, τριάντα τρία (33) σε δήμους με πληθυσμό από τριάντα χιλιάδες έναν έως εξήντα χιλιάδες (30.001-60.000) κατοίκους, σαράντα ένα (41) σε δήμους με πληθυσμό από εξήντα χιλιάδες έναν έως εκατό χιλιάδες (60.001-100.000) κατοίκους, σαράντα πέντε (45) σε δήμους με πληθυσμό από εκατό χιλιάδες έναν έως εκατόν πενήντα χιλιάδες (100.001-150.000) κατοίκους, σαράντα εννέα (49) σε δήμους με πληθυσμό από εκατόν πενήντα χιλιάδες έναν (50.001) και άνω κατοίκους»*.

[1196] Άρθρο 70, παρ. 1 Ν. 3852/2010: *«Το δημοτικό συμβούλιο με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του μπορεί να συγκροτεί επιτροπές για την επεξεργασία και εισήγηση θεμάτων της αρμοδιότητάς του. Ειδικότερα στους τουριστικούς δήμους συγκροτείται επιτροπή για την επεξεργασία και εισήγηση στο δημοτικό συμβούλιο θεμάτων τουριστικής ανάπτυξης και προβολής του δήμου. Βλ. αναλυτικά άρθρο 70 Ν. 3852/2010 «Επιτροπές του δημοτικού συμβουλίου»*.

αντιπολίτευσης, ενώ παράλληλα ενισχύεται ο εποπτικός και ελεγκτικός της ρόλος ως προς τα οικονομικά του δήμου (εκτέλεση-υλοποίηση προϋπολογισμού, πορεία εσόδων-εξόδων κλπ.) και γενικότερα της διαχείρισης του δήμου (έλεγχος απευθείας αναθέσεων, υλοποίηση τεχνικού προγράμματος, έργων/προμηθειών κ.ά.)[1197], δ) η *Επιτροπή Ποιότητας Ζωής* με σημαντικές αρμοδιότητες ως προς θέματα πολεοδομικού και περιβαλλοντικού χαρακτήρα, καθώς και τις αδειοδοτήσεις καταστημάτων και επιχειρήσεων με στόχο την περαιτέρω αποσυμφόρηση του δημοτικού συμβουλίου[1198] και ε) τα εκτελεστικά όργανα του Δήμου είναι ο *Δήμαρχος* (ο οποίος προασπίζει τα τοπικά συμφέροντα, κατευθύνει τις δράσεις του δήμου για την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης, διασφαλίζει την ενότητα της τοπικής κοινωνίας και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας)[1199], οι *τοπικοί και θεματικοί Αντιδήμαρχοι* (επικουρούν το Δήμαρχο, είναι οι σύμβουλοι της πλειοψηφίας που ορίζει ο δήμαρχος και στους οποίους μεταβιβάζει την άσκηση αρμοδιοτήτων καθ' ύλην και κατά τόπο· οι κατά τόπον αρμοδιότητες ασκούνται στα όρια μιας ή περισσότερων δημοτικών ενοτήτων της παρ. 1 του άρθρου 2 του Ν. 3852/2010)[1200] και η *Εκτελεστική Επιτροπή* (σε όλους τους δήμους που έχουν περισσότερους από έναν αντιδήμαρχο συνιστάται εκτελεστική επιτροπή στην οποία μετέχουν ο δήμαρχος και οι αντιδήμαρχοι. Η εκτελεστική επιτροπή είναι συλλογικό συντονιστικό και εκτελεστικό όργανο του δήμου και παρακολουθεί την εφαρμογή της δημοτικής πολιτικής σε όλους τους τομείς καθώς και την εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδίου του δήμου, του μεσοχρόνιου, ετήσιου και πενταετούς προγράμματος δράσης)[1201].

- προβλέπονται ειδικές ρυθμίσεις για τους νησιωτικούς και ορεινούς δήμους: α) Δήμος-κυβερνείο για πιο άμεση εξυπηρέτηση του νησιώτη στον τόπο κατοικίας του, αλλά και την καλύτερη πρόσβασή του σε όλους τους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης (οι δήμοι ενισχύονται με νέες αρμοδιότητες ιδίως από τις καταργούμενες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, στους τομείς της παιδείας, της πρόνοιας, της υγείας, της απασχόλησης, της έκδοσης οικοδομικών αδειών και πολεοδομικών εφαρμογών εντοπισμένης, χωρικά, ρύθμισης) και β) συγκρότηση της *Επιτροπής Τουριστικής Προβολής* για την επεξεργασία και εισήγηση στο δημοτικό συμβούλιο θεμάτων τουριστικής ανάπτυξης και προβολής του δήμου (το άρθρο 70, παρ. 1 Ν. 3852/2010 αναφέρει χαρακτηριστικά *«το δημοτικό συμβούλιο με τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του μπορεί να συγκροτεί επιτροπές για την επεξεργασία και εισήγηση θεμάτων της αρμοδιότητάς του. Ειδικότερα στους τουριστικούς δήμους συγκροτείται επιτροπή για την επεξεργασία και εισήγηση στο δημοτικό συμβούλιο θεμάτων τουριστικής ανάπτυξης και προβολής του δήμου»*).
- γίνονται σημαντικά βήματα για την εμβάθυνση των θεσμών άμεσης συμμετοχής των πολιτών στην τοπικής αυτοδιοίκηση, τη δημοκρατική λογοδοσία και τον

[1197] Βλ. αναφορικά με την Οικονομική Επιτροπή και τις αρμοδιότητές της άρθρο 72, Ν. 3852/2010 «Οικονομική επιτροπή – Αρμοδιότητες».
[1198] Βλ. αναφορικά με την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής και τις αρμοδιότητές της άρθρο 73, Ν. 3852/2010 «Επιτροπή Ποιότητας Ζωής - Αρμοδιότητες».
[1199] Άρθρο 58, παρ. 1 Ν. 3852/2010 «Αρμοδιότητες του δημάρχου».
[1200] Άρθρο 59, παρ. 1 Ν. 3852/2010 «Αντιδήμαρχοι».
[1201] Άρθρο 62, παρ. 1 Ν. 3852/2010 «Σύσταση και λειτουργία Εκτελεστικής Επιτροπής». Αναφορικά με τις αρμοδιότητες της Εκτελεστικής Επιτροπής βλ. άρθρο 63 Ν. 3852/2010 «Αρμοδιότητες».

έλεγχο των λειτουργιών της. Θεσμοθετούνται νέα δημοτικά όργανα όπως η *Επιτροπή Διαβούλευσης* και το *Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών*, καθώς και ο θεσμός του *Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης* με αποστολή την έγκαιρη καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, τη διασφάλιση της αμεροληψίας των δημοτικών αρχών, την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθώς και την αποσυμφόρηση του δημάρχου και άλλων αιρετών οργάνων του δήμου από την συσσώρευση αιτημάτων και παραπόνων των πολιτών.

- προωθείται αποφασιστικά η *διαφάνεια* και *καταπολεμάται η κακοδιοίκηση* και βελτιώνεται το περιβάλλον ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τη δημιουργία νέων θεσμών, όπως του *Συνηγόρου της Επιχείρησης* και την αξιοποίηση του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών,
- ενισχύονται αποφασιστικά οι θεσμοί ενδοδημοτικής αποκέντρωσης. Σε κάθε χωριό και γειτονιά συγκροτούνται, ανάλογα με τον πληθυσμό τους, δημοτικές και τοπικές κοινότητες.
- ενδυναμώνονται οι θεσμοί δημοκρατικού προγραμματισμού και ελέγχου,
- εισάγεται για πρώτη φορά ένα πλαίσιο διατάξεων με στόχο την οικονομική εξυγίανση των καταχρεωμένων Ο.Τ.Α., την διαφάνεια και τον εξορθολογισμό της χρηματοδότησής τους η οποία γίνεται πλέον με αντικειμενικά κριτήρια καθώς και την ισχυροποίηση των θεσμών και πρακτικών κοινωνικής λογοδοσίας και ελέγχου της χρηστής διαχείρισης τους.

3.6.2.1.3.1.3 Αποκεντρωμένη Διοίκηση

Το *Πρόγραμμα Καλλικράτης* (Ν. 3852/2010) προέβλεπε τη σύσταση επτά (7) αποκεντρωμένων διοικήσεων του κράτους (άρθρο 6, παρ. 1) (βλ. Πίνακα 3.9), όπου σε καθεμία από αυτές προΐσταται Γενικός Γραμματέας (άρθρο 6, παρ. 2)[1202].

Πίνακας 3.9: Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις του ελληνικού κράτους σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)

α/α	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
1	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, η οποία εκτείνεται στα όρια της περιφέρειας Αττικής με έδρα την Αθήνα.
2	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας -Στερεάς Ελλάδας, η οποία εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας με έδρα τη Λάρισα.
3	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Ηπείρου -Δυτικής Μακεδονίας, η οποία εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Ηπείρου και Δυτικής Μακεδονίας με έδρα τα Ιωάννινα.
4	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου, η οποία εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου με έδρα την Πάτρα.
5	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αιγαίου, η οποία εκτείνεται στα όρια των περιφερειών Βορείου Αιγαίου και Νοτίου Αιγαίου με έδρα τον Πειραιά.
6	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Κρήτης, η οποία εκτείνεται στα όρια της περιφέρειας Κρήτης με έδρα το Ηράκλειο.
7	Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας – Θράκης, η οποία εκτείνεται στα όρια της περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης και Κεντρικής Μακεδονίας με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. Πρόγραμμα Καλλικράτης Ν. 3852/2010).

[1202] Για τα θέματα που αναφέρονται στην υπηρεσιακή του κατάσταση και τα καθήκοντά του εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις του Ν. 2503/1997.

Σε κάθε *Αποκεντρωμένη Διοίκηση* προΐσταται *Γενικός Γραμματέας*. Για τα θέματα που αναφέρονται στην υπηρεσιακή του κατάσταση και τα καθήκοντά του εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις του *Ν. 2503/1997*[1203]. Η *Αποκεντρωμένη Διοίκηση* ασκεί τις αρμοδιότητες των κρατικών *Περιφερειών*, περιλαμβανομένων και εκείνων των αντίστοιχων συλλογικών οργάνων τους, όπως αυτές καθορίζονταν στον ιδρυτικό τους Ν. 2503/1997 (καθώς και στους μεταγενέστερους ειδικούς νόμους και στις σχετικές κανονιστικές διατάξεις όπως ισχύουν, με εξαίρεση τις αρμοδιότητες που περιέρχονται με το άρθρο 186 του *Ν. 3852/2010* στις Περιφέρειες). Επιπλέον, στην *Αποκεντρωμένη Διοίκηση* απονέμεται η άσκηση πρόσθετων αρμοδιοτήτων όπως αυτές περιγράφονται στο άρθρο 280 του *Ν. 3852/2010*. Σύμφωνα με το Άρθρο 280 VI του *Ν. 3852/2010*[1204] εκδόθηκαν επτά (7) προεδρικά διατάγματα με τα οποία καθορίστηκαν οι Οργανισμοί των, αντίστοιχων, επτά (7) Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ως εξής:

- Το υπ΄αριθμ. 135/2010 *«Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής»* (ΦΕΚ 228/τ. Α΄/27.12.2010).
- Το υπ΄αριθμ. 136/2010 *«Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Κρήτης»* (ΦΕΚ 229/τ. Α΄/27.12.2010).
- Το υπ΄αριθμ. 138/2010 *«Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας − Στερεάς Ελλάδας»* (ΦΕΚ 231/τ. Α΄/27.12.2010).
- Το υπ΄αριθμ. 139/2010 *«Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου»* (ΦΕΚ 232/τ. Α΄/27.12.2010).
- Το υπ΄αριθμ. 141/2010 *«Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Ηπείρου – Δυτικής Μακεδονίας»* (ΦΕΚ 234/τ. Α΄/27.12.2010).
- Το υπ΄αριθμ. 142/2010 *«Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας - Θράκης»* (ΦΕΚ 235/τ. Α΄/27.12.2010).
- Το υπ΄ αριθμ. 143/2010 *«Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αιγαίου»* (ΦΕΚ 236/τ. Α΄/27.12.2010).

[1203] Η σφραγίδα της *Αποκεντρωμένης Διοίκησης* αποτελείται από τρεις επάλληλους και ομόκεντρους κύκλους, από τους οποίους ο εξωτερικός έχει διάμετρο 0,04 μ. Στον εσωτερικό κύκλο είναι το έμβλημα της Ελληνικής Δημοκρατίας, σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν. 48/1975 (ΦΕΚ 108 Α΄), στο δεύτερο κύκλο αναγράφεται με κεφαλαία γράμματα το όνομα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης και στον εξωτερικό οι λέξεις «ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ» (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://www.ypes.gr, πρόσβαση στις 10/05/2016).

[1204] Άρθρο 280 VI του Ν. 3852/2010: *«VI.α. Με προεδρικό διάταγμα, το οποίο εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών εντός έξι (6) μηνών από την έναρξη ισχύος του παρόντος καταρτίζεται ο Οργανισμός Λειτουργίας των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. β. Στον Οργανισμό καθορίζονται, ιδίως: i. Οι υπηρεσιακές μονάδες και η διάρθρωσή τους (Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, αυτοτελή Τμήματα, Τμήματα και Γραφεία). ii. Ο τίτλος, οι αρμοδιότητες και η έδρα κάθε μονάδας. iii. Οι οργανικές θέσεις ανά Διεύθυνση, κατά κατηγορίες, κλάδους, ειδικότητες και βαθμούς του μόνιμου προσωπικού. iv. Οι θέσεις του ειδικού επιστημονικού και του τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού, που μπορεί να προσλαμβάνεται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. v. Οι κατηγορίες και οι κλάδοι του προσωπικού, των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων Προϊσταμένων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων και vi. Κάθε άλλο θέμα που αφορά την οργάνωση και λειτουργία των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων».*

Οι *Αποκεντρωμένες Διοικήσεις* ασκούν τις αρμοδιότητες των τέως κρατικών Περιφερειών, περιλαμβανομένων και εκείνων των αντίστοιχων συλλογικών οργάνων τους, όπως αυτές καθορίζονταν στον ιδρυτικό τους *Ν. 2503/1997*, καθώς και στους μεταγενέστερους ειδικούς νόμους και στις σχετικές κανονιστικές διατάξεις, όπως ισχύουν, με εξαίρεση τις αρμοδιότητες που περιέρχονται με το άρθρο 186 του παρόντος νόμου, στις Περιφέρειες (άρθρο 280, παρ. 1 Ν. 3852/2010). Στις *Αποκεντρωμένες Διοικήσεις* απονέμεται πλήθος αρμοδιοτήτων, όπως αναφέρονται αναλυτικά στο άρθρο 280 «Αρμοδιότητες Αποκεντρωμένης Διοίκησης» του Ν. 3852/2010 (ορισμένες παρουσιάζονται ενδεικτικά ακολούθως στον Πίνακα 3.10).

Πίνακας 3.10: Βασικές αρμοδιότητες των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων του ελληνικού κράτους σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΝ
1.α. Η εισήγηση για την απευθείας εκποίηση δημοσίων εκτάσεων ή για τη παραχώρηση κοινόχρηστων δημοτικών ή κοινοτικών εκτάσεων για ίδρυση ή επέκταση βιομηχανικών και βιοτεχνικών εγκαταστάσεων. β. Η διατύπωση γνώμης για την απαλλοτρίωση ιδιωτικών εκτάσεων για ίδρυση ή επέκταση αξίας λόγου επαρχιακής βιομηχανίας.
2. Η έκδοση απόφασης για άρση απαγόρευσης δικαιοπραξιών λατομικού ή μεταλλευτικού περιεχομένου σε παραμεθόριες περιοχές, καθώς και η έκδοση απόφασης για την απόκτηση μεταλλευτικών δικαιωμάτων επί αδειών μεταλλευτικών ερευνών σε παραμεθόριες περιοχές.
3. Η έκδοση απόφασης για την παραχώρηση ερευνητικών γεωτρήσεων του ΙΓΜΕ προς εκμετάλλευση σε δήμους.
4. Η έγκριση διενέργειας μεταλλευτικών και λατομικών εργασιών εντός δημοσίων δασών και δασικών εκτάσεων σύμφωνα με το άρθρο 57 του Ν. 998/1979 (ΦΕΚ 289 Α΄).
5. Η παραχώρηση αλυκών του Δημοσίου (που δεν έχουν παραχωρηθεί στην εταιρεία «ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΛΥΚΕΣ Α.Ε.»), στους δήμους, σύμφωνα με το άρθρο δέκατο του Ν. 1822/1988 (ΦΕΚ 272 Α΄).
6. Ο έλεγχος κυκλοφορίας φαρμακευτικών ιδιοσκευασμάτων και προϊόντων αρμοδιότητας Ε.Ο.Φ.
7.α. Η τήρηση αντιτύπου Μητρώων Αρρένων των δήμων σύμφωνα με την ισχύουσα σχετική νομοθεσία. β. Οι εγγραφές, μεταβολές, διαγραφές και μετεγγραφές στα Μητρώα Αρρένων, κατά τις ειδικότερες προβλέψεις της οικείας νομοθεσίας. γ. Η οριστικοποίηση των Μητρώων Αρρένων και η επικύρωση του ετήσιου μητρώου Αρρένων. δ. Η εξέταση των ενστάσεων που προβλέπονται από τη νομοθεσία περί Μητρώων Αρρένων.
8. Η ανάθεση, παρακολούθηση και επίβλεψη της εκπόνησης, καθώς και η έγκριση μελετών Γενικών Πολεοδομικών Σχεδίων (ΓΠΣ) και των Σχεδίων Χωρικής και Οικιστικής Οργάνωσης Ανοικτής Πόλης (Σ.Χ.Ο.Ο.Α.Π.) κατά τις διατάξεις των άρθρων 4 και 5 του ν. 2508/1997, όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν με το άρθρο 24 του Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ 244 Α΄).
9. Η παραχώρηση οικοπεδικών εκτάσεων της χερσαίας Ζώνης Λιμένα για την ανέγερση κτιρίων «Στέγης Λιμενεργάτη», καθώς και γραφείων κεφαλαίου αποζημίωσης φορτοεκφορτωτών και ΕΡΦΛ σε μεταλλευτικές επιχειρήσεις.
10. Η παραχώρηση χρήσης χώρων της Ζώνης Λιμένα σε μεταλλευτικές επιχειρήσεις.
11. Η παραχώρηση ζωνών κατάληψης των εγγειοβελτιωτικών έργων για διαχείριση και εκμετάλλευση.
12. Η έγκριση της παραχώρησης από το φορέα διοίκησης λιμένα, με αντάλλαγμα και για ορισμένο χρονικό διάστημα, της χρήσης χώρων που βρίσκονται εντός της Ζώνης Λιμένα.
13. Η εξειδίκευση των γενικών κατευθύνσεων και οδηγιών στα θέματα πολεοδομικού σχεδιασμού οικιστικής πολιτικής και κατοικίας, καθώς και οικοδομικού και κτιριοδομικού κανονισμού.
14. Η παρακολούθηση, ο συντονισμός και η διατύπωση απόψεων σε ότι αφορά προγράμματα μελετών (Γ.Π.Σ.) και πολεοδομικών μελετών.
15. Η έγκριση πολεοδομικών μελετών σε περιοχές Β.Ε.ΠΕ, κατά τις διατάξεις των άρθρων 7 και 19 του Ν. 2545/1997 (ΦΕΚ 254 Α΄), όταν υπάρχει φορέας Β.Ε.ΠΕ. κ.α.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. Πρόγραμμα Καλλικράτης Ν. 3852/2010)

Συμπερασματικά, η Τ.Α. *«έχοντας πλέον αυξημένες αρμοδιότητες μέσα από τις μεταρρυθμίσεις του νέου Νόμου 3852/20110 "Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης" μπορεί να παίξει πρωτεύοντα ρόλο στην ενίσχυση της βιώσιμης ανάπτυξης, καθώς είναι σε θέση να οδηγήσει τις ποικίλες δράσεις της προς αυτήν την κατεύθυνση, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί βασικό φορέα άσκησης κοινωνικής πολιτικής»*[1205]. Δεδομένου του γεγονότος ότι η εσωτερική κομματική δημοκρατία και η αποκέντρωση αποτελούν ακόμη και σήμερα μια ανικανοποίητη απαίτηση, παρά τα σημαντικά μεταρρυθμιστικά βήματα που έχουν γίνει προς αυτήν την κατεύθυνση, η τοπική δημοκρατία[1206] δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί και να γίνει πρακτικά αντιληπτή. Αναμφίβολα, οι στρατηγικές προτεραιότητες του τρέχοντος μεταρρυθμιστικού προγράμματος (*Προγράμματος Καλλικράτης*) στοχεύουν στην αντιμετώπιση των αναποτελεσματικοτήτων στις οποίες οδήγησαν προηγούμενες μεταρρυθμίσεις. Όμως, το τελικό αποτέλεσμα αυτής της νέας συνολικής, ενδελεχούς και φιλόδοξης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας θα καταστεί ευδιάκριτο και θα κριθεί στο μέλλον. Βασικοί παράγοντες που θα επηρεάσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των μέχρι σήμερα ρυθμίσεων και θα συμβάλλουν στην επιτυχία ή όχι του μεταρρυθμιστικού προγράμματος δεν μπορεί παρά να είναι τόσο η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης και των κυβερνήσεων να αντιμετωπίσουν την οξεία δημοσιονομική κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα τα τελευταία χρόνια, όσο και η ικανότητά τους να εξασφαλίσουν την ευρύτερη κοινωνική συναίνεση[1207].

3.6.2.1.4 Έλεγχος Διοίκησης

Όσον αφορά στην εξάλειψη των φαινομένων κακοδιοίκησης, ο έλεγχος της δράσης που αναπτύσσουν τόσο τα όργανα του δημοσίου τομέα όσο και ιδιώτες ασκείται από πληθώρα αρχών (δικαστικών, εισαγγελικών και διοικητικών), σωμάτων και υπηρεσιών επιθεώρησης και ελέγχου. Ακολούθως αναφέρονται ορισμένα από τα σημαντικότερα:

i. Το **Ελεγκτικό Συνέδριο (Ε.Σ.)** αποτελεί ένα από τα τρία ανώτατα δικαστήρια της Ελλάδας, μαζί με τον *Άρειο Πάγο* και το *Συμβούλιο της Επικρατείας* (ΣτΕ). Το Ε.Σ. επιφορτίζεται με ελεγκτικές, γνωμοδοτικές και δικαιοδοτικές αρμοδιότητες, ενώ συγχρόνως ασκεί και διοικητικές αρμοδιότητες, γεγονός που το καθιστά *«διφυές όργανο»*. Οι αρμοδιότητές του προσδιορίζονται σύμφωνα με το άρθρο 98 του Συντάγματος (όπως αυτό αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 6ης Απριλίου 2001 της Ζ΄ Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων) και το άρθρο 15 του Π.Δ. 774/1980[1208]. Το Ε.Σ. ιδρύθηκε με το βασιλικό διάταγμα της 27ης Σεπτεμβρίου/9ης Οκτωβρίου 1833[1209] κατά το πρότυπο του γαλλικού θεσμού *«Cour de comptes»*, τον οποίο είχε ιδρύσει ο Ναπολέων το 1807. Αποτελεί όργανο εποπτείας και δημοσιονομικής διαχείρισης του ελληνικού κράτους. Η εν

[1205] Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα και Βήκας, Ι. (2014), σελ. 262.
[1206] Αναφορικά με την έννοια της τοπικής δημοκρατίας βλ. Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2009).
[1207] Hlepas N.-K. (2011), p. 86. Βλ. σχετικά Chadjipadelis, T. (2002).
[1208] Σχετικά με το *Ελεγκτικό Συνέδριο* και τις αρμοδιότητές του βλ. Κοκκίδου, Α. (2004), Καρκάλης, Ι. (2005), πρόλογος: Ε. Μπέσιλα-Μακρίδη.
[1209] Β.Δ. της 27ης Σεπτεμβρίου/9ης Οκτωβρίου 1833 (ΦΕΚ 32/7-19 Οκτωβρίου 1833) «Περί συστάσεως του Ελεγκτικού Συνεδρίου».

γένει λειτουργία του Ε.Σ. διέπεται από τις διατάξεις του Π.Δ. 774/1980[1210] σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Π.Δ. 1225/1981[1211]. Το έργο του είναι άμεσα συνδεδεμένο με τη λειτουργία του νομοθετικού σώματος, με την εκάστοτε κυβέρνηση και γενικότερα με το δημοκρατικό πολίτευμα, διότι συμβάλλει στην τήρηση των νόμων και διασφαλίζει τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση[1212]. Οι έλεγχοι του Ε.Σ. έχουν δικαστικό χαρακτήρα και εκτελούνται με τη μορφή της προληπτικής ενέργειας, της κατασταλτικής πράξης, είτε αυτής του προσυμβατικού ελέγχου. Οι έλεγχοι του Ε.Σ. εμπεριέχουν και το λειτουργικό στοιχείο της δικαστικής εξουσίας, που είναι η απόδειξη της παραβατικότητας, γεγονός που δεν παρουσιάζεται στη διοικητική πράξη. Όλοι οι νόμοι που αφορούν στο έργο που επιτελεί το Ε.Σ. κωδικοποιήθηκαν σύμφωνα με το συνταγματικό άρθρο 76, παρ. 7, όπως προκύπτει από τα επίσημα πρακτικά της *ΡΚΘ΄ (19 Φεβρουαρίου 2013) Συνεδρίασης της Ολομέλειας της Βουλής*, στην οποία ψηφίστηκε το σχέδιο του *Ν. 4129/2013*[1213].

ii. **Εισαγγελείς και ανακριτές εγκλημάτων διαφθοράς**: Με τις διατάξεις του *Ν. 4022/2011*[1214] η ποινική δίωξη και η ανάκριση για πράξεις διαφθοράς πολιτικών και κρατικών αξιωματούχων, καθώς και για υποθέσεις μεγάλου κοινωνικού ενδιαφέροντος και μείζονος δημοσίου συμφέροντος ανατέθηκε σε ειδικούς εισαγγελικούς και δικαστικούς λειτουργούς.

iii. Με τις διατάξεις του άρθρου 2 του *Ν. 3943/2011*[1215] ορίστηκε ως **Εισαγγελέας Οικονομικού Εγκλήματος** με τον αναπληρωτή του εισαγγελικός υπάλληλος με βαθμό αντεισαγγελέα εφετών, από εκείνους που υπηρετούν στην *Εισαγγελία Εφετών Αθηνών*. Ο Εισαγγελέας Οικονομικού Εγκλήματος εκτελεί τα καθήκοντα του με πλήρη και αποκλειστική απασχόληση και συνεπικουρείται από τρεις, τουλάχιστον, εισαγγελείς ή αντεισαγγελείς πρωτοδικών, εκ των οποίων δύο τουλάχιστον από εκείνους που υπηρετούν στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Αθηνών και ένας από εκείνους που υπηρετούν στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Θεσσαλονίκης. Οι τελευταίοι ορίζονται από τους διευθύνοντες στις οικείες Εισαγγελίες. Το έργο των αρμοδίων για τα οικονομικά εγκλήματα Εισαγγελέων εποπτεύει και συντονίζει *Αντεισαγγελέας του Αρείου Πάγου* που ορίζεται με πλήρη ή μερική απασχόληση από τον *Εισαγγελέα του Αρείου Πάγου*.

iv. Με το *Ν. 3932/2011*[1216], με τον οποίο τροποποιήθηκε ο *Ν. 3691/2008*[1217], η *«Επιτροπή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές*

[1210] Π.Δ. 774/1980 (ΦΕΚ 189/τ. Α΄/22.08.1980) «Περί κωδικοποιήσεως εις ενιαίον κείμενον των περί Ελεγκτικού Συνεδρίου ισχυουσών διατάξεων υπό τον τίτλον "Οργανισμός Ελεγκτικού Συνεδρίου"».
[1211] Π.Δ. 1225/1981 (ΦΕΚ 304/τ. Α΄/16.10.1981) «Περί εκτελέσεως των περί Ελεγκτικού Συνεδρίου διατάξεων».
[1212] Λαδιάς, Χ.Απ. (2014), σελ. 69.
[1213] Λαδιάς, Χ.Απ. (2014), σελ. 71.
[1214] Ν. 4022/2011 (ΦΕΚ 219/τ. Α΄/03.10.2011) «Εκδίκαση πράξεων διαφθοράς Πολιτικών και Κρατικών Αξιωματούχων, υποθέσεων μεγάλου κοινωνικού ενδιαφέροντος και μείζονος Δημοσίου Συμφέροντος και άλλες διατάξεις».
[1215] Ν. 3943/2011 (ΦΕΚ 66/τ. Α΄/31.03.2011) «Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, στελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών».
[1216] Ν. 3932/2011 (ΦΕΚ 49/τ. Α΄/10.03.2011) «Σύσταση Αρχής Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και της Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας και Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης».
[1217] Ν. 3691/2008 (ΦΕΚ 166/τ. Α΄/05.08.2008) «Πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από

Δραστηριότητες και της Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας» μετονομάστηκε σε «*Αρχή Καταπολέμησης της Νομιμοποίησης Εσόδων από Εγκληματικές Δραστηριότητες και της Χρηματοδότησης της Τρομοκρατίας και Ελέγχου των Δηλώσεων Περιουσιακής Κατάστασης»*.

ν. Η **Υπηρεσία Οικονομικής Αστυνομίας και Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος** (Π.Δ. 9/2011[1218]) είναι ειδική αυτοτελής κεντρική υπηρεσία της Ελληνικής Αστυνομίας με αποστολή τη διερεύνηση, εξιχνίαση και δίωξη εγκλημάτων που τελέστηκαν σε βάρος των συμφερόντων του δημοσίου και της εθνικής οικονομίας ή έχουν τα χαρακτηριστικά του οργανωμένου οικονομικού εγκλήματος, καθώς και οποιονδήποτε εγκλημάτων διαπράττονται με τη χρήση του διαδικτύου. Υπάγεται απευθείας στον *Αρχηγό της Ελληνικής Αστυνομίας* και εποπτεύεται στην προανακριτική της δράση από τον *Εισαγγελέα του Οργανωμένου Εγκλήματος*.

Σημαντική διοικητική μεταρρύθμιση των τελευταίων ετών αποτέλεσε η ενδυνάμωση του ρόλου των ελεγκτικών σωμάτων, ο ρόλος των οποίων εμφανίζεται καταλυτικός ιδιαίτερα στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομικής και κοινωνικής κρίσης, όπου το κράτος δικαίου αποδυναμώνεται, η εμπιστοσύνη των πολιτών απέναντι στις δημόσιες υπηρεσίες και κατ΄ επέκταση στο κράτος περιορίζεται δραματικά και οι κοινωνικές ανισότητες οξύνονται. Με αυτόν το τρόπο, ο έλεγχος, η επιθεώρηση και η διαμεσολάβηση αντιτάσσονται σθεναρά στη διαφθορά, στην κακοδιοίκηση και στην αυθαιρεσία στο δημόσιο τομέα, ώστε να διασφαλιστεί η διαφάνεια εκ μέρους της διοίκησης ως προς τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού της και του δημοσίου χρήματος, όπως και η εξυπηρέτηση και η προστασία του πολίτη.

Τα *Ελεγκτικά Σώματα* σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία διακρίνονται στα εξής:

- ***Ανεξάρτητες Αρχές*** (Συνήγορος του Πολίτη[1219] και Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού-Α.Σ.Ε.Π.).
- ***Αυτοτελή Σώματα***: Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.), Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου (Σ.Ο.Ε.Ε.), Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.), Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (Σ.Ε.Ε.Υ.Μ.Ε.), Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.), Σώμα Επιθεώρησης και Ελέγχου Καταστημάτων Κράτησης (Σ.Ε.Ε.Κ.Κ.), Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.), Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.).
- ***Ειδικές Υπηρεσίες***: Γραφείο Εσωτερικών Υποθέσεων του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας (Γ.Ε.Υ.Υ.Ε.Ν.), οι λεγόμενοι «αδιάφθοροι» της Αστυνομίας και του Λιμενικού Σώματος, Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών

εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και άλλες διατάξεις».

[1218] Π.Δ. 9/2011, ΦΕΚ Α΄ 24

[1219] Ο Συνήγορος του Πολίτη ιδρύθηκε ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή με το ν. 2477/1997 (ΦΕΚ Α΄ 59) και επικουρείται από έξι Βοηθούς Συνηγόρους, οι οποίοι εποπτεύουν και διευθύνουν ισάριθμους κύκλους αρμοδιοτήτων: Δικαιώματα του Ανθρώπου, Κοινωνική Προστασία, Ποιότητα Ζωής, Σχέσεις Κράτους-Πολίτη, Δικαιώματα του Παιδιού και Ισότητα των Φύλων. Για τον Σ.τ.Π. βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη (2010), τόμο Α΄, σ.σ. 205-266.

Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.), Υπηρεσία Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.).

Η ανάλυση που ακολουθεί θα περιοριστεί στη σύσταση και στις αρμοδιότητες των συνταγματικά κατοχυρωμένων *Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών (Α.Δ.Α)*. Επίσης, θα αναφερθούν συνοπτικά οι αρμοδιότητες του *Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης*, του *Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης* καθώς και του *Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου*. Τέλος, θα ακολουθήσει μία σύντομη αναφορά στα προαναφερθέντα *Αυτοτελή Σώματα και στις Ειδικές Υπηρεσίες Ελέγχου*.

3.6.2.1.4.1 Σύσταση και αρμοδιότητες των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών

Βασική διοικητική μεταρρύθμιση, που αποτέλεσε διοικητική καινοτομία και επηρέασε αποφασιστικά το πολιτικό και διοικητικό σύστημα της Ελλάδος, είναι η συγκρότηση των *Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών* (Α.Δ.Α.)[1220]. Η συνταγματική τους κατοχύρωση πραγματοποιήθηκε με τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001. Οι Α.Δ.Α. αποτελούν ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο στις έννομες τάξεις των ευρωπαϊκών χωρών[1221], οι οποίες άρχισαν να συγκροτούνται *«όταν συνειδητοποιήθηκε ότι το σύγχρονο κοινοβουλευτικό κράτος υπό την επιρροή των πολιτικών κομμάτων δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσει την αντικειμενικότητα και αμεροληψία που θα πρέπει να διέπουν τη διοικητική δράση σε ορισμένους ευαίσθητους τομείς, όπως η προστασία των δικαιωμάτων του ανθρώπου και ειδικότερα του διοικουμένου, ορισμένες οικονομικές δραστηριότητες ή τα ηλεκτρονικά μέσα μαζικής επικοινωνίας»*[1222]. Οι *Ανεξάρτητες Αρχές* αποτελούν είτε μονοπρόσωπα είτε συλλογικά όργανα και η σύστασή τους συνδέεται στενά με την ανάγκη αντιμετώπισης της ανωτέρω δυσλειτουργίας της σύγχρονης δημοκρατίας, χωρίς να απαιτηθεί η επιρροή των κυβερνώντων, των πολιτικών κομμάτων και γενικότερα των ισχυρών συμφερόντων. Η εξασφάλιση αυτής της ανεξαρτησίας προσδίδει στις *Ανεξάρτητες Αρχές* τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν την εξειδικευμένη αποστολή που κάθε φορά τους αναθέτει ο νομοθέτης με ένα τρόπο ανεπηρέαστο και με τεχνική επάρκεια[1223].

Σύμφωνα με το άρθρο 101Α του Συντάγματος *«όπου από το Σύνταγμα προβλέπεται η συγκρότηση και η λειτουργία ανεξάρτητης αρχής, τα μέλη της διορίζονται με ορισμένη θητεία και διέπονται από προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία, όπως ορίζει ο νόμος»* επιτυγχάνεται η συνταγματική κατοχύρωση του θεσμού των

[1220] Η επικρατούσα επιστημονική ορολογία χρησιμοποιεί τους όρους «Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή» ή «Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές», ενώ οι διατάξεις του άρθρου 101Α του Συντάγματος, καθώς και ο εκτελεστικός του Συντάγματος *Ν. 3051/2002*, χρησιμοποιούν τους όρους «Ανεξάρτητη Αρχή» ή «Ανεξάρτητες Αρχές». Όπως, όμως, προκύπτει από τις προπαρασκευαστικές εργασίες πρόκειται για τις αντίστοιχες *Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές*, οι οποίες καθιερώνονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Δεν έχει σημασία η διαγραφή των λέξεων «διοικητική» ή «διοικητικές» από τη συνταγματική ορολογία για τη νομική φύση των αρχών, αφού οι προβλεπόμενες αρμοδιότητες από το Σύνταγμα τις εντάσσουν στην Εκτελεστική Εξουσία (βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 173-174).

[1221] Για αντίστοιχους θεσμούς κατά της διαφθοράς στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ofiice Européen de Lutte Anti-Fraude-OLAF που ιδρύθηκε το 1999 και Investigation and Disciplinary Office-IDOC που ιδρύθηκε το 2002) βλ. Βενετσανοπούλου, Μ.Γ. (2014), σελ. 56.

[1222] Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σελ. 170.

[1223] Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σελ. 170.

Ανεξάρτητων Αρχών[1224]. Το Σύνταγμα αναφέρεται ρητά σε πέντε αρχές: την *Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων*, το *Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης*, την *Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών*, το *Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)* και το *Συνήγορο του Πολίτη*[1225]. Η συνταγματική τους κατοχύρωση ήρθε για να προσδώσει στο θεσμό περισσότερο κύρος και να τον εναρμονίσει με τις σχετικές απαιτήσεις που θέτει σε ορισμένες περιπτώσεις η Ε.Ε.

Με το άρθρο 101Α του Συντάγματος δίνονται ορισμένες γενικές ρυθμίσεις για όλες τις Α.Δ.Α. που προβλέπονται από αυτό, ενώ με το *Ν. 3051/2002*[1226] ο θεσμός των Ανεξάρτητων Αρχών ρυθμίζεται αναλυτικά. Ο *Ν. 3051/2002* αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στις υπό του άρθρου 101Α του Συντάγματος προβλεπόμενες Αρχές και με αυτόν τον τρόπο *«επέρχεται και στο επίπεδο της κοινής νομοθεσίας, μετά από εκείνο του Συντάγματος σαφής διαχωρισμός των διαφόρων Ανεξάρτητων Αρχών που έχουν ιδρυθεί ή θα ιδρυθούν, ενδεχομένως, μελλοντικά σε δύο κατηγορίες τις -πέντε τον αριθμό– συνταγματικά προβλεπόμενες και όλες τις άλλες»*[1227].

Ο έλεγχος μέσω των Α.Δ.Α. συνιστά μια νέα τάση στην Ελλάδα, όπως άλλωστε και σε άλλα κράτη μέλη της Ε.Ε., η οποία αναδεικνύει την αδυναμία της εκτελεστικής εξουσίας να προστατέψει τις ελευθερίες και τα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών[1228]. Οι Α.Δ.Α. μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

α) σε αυτές που λειτουργούν ως θεσμικές εγγυήσεις προστασίας των ατομικών δικαιωμάτων, όπως οι αρχές για την προστασία των προσωπικών δεδομένων και των επικοινωνιών,

β) σε εκείνες που ασκούν εποπτεία σε μεγάλους τομείς της δημόσιας διοίκησης και εξασφαλίζουν την αμεροληψία της, όπως είναι ο *Συνήγορος του Πολίτη* και το Α.Σ.Ε.Π.,

γ) σε αυτές που ασχολούνται με τη λειτουργία της αγοράς και με τη διαφύλαξη του οικονομικού ανταγωνισμού, όπως π.χ. η Επιτροπή Ανταγωνισμού, η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας, και η Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.)[1229] και

δ) σε εκείνες που αποκαλούνται *μεικτές Ανεξάρτητες Αρχές*, οι οποίες λειτουργούν και ως θεσμική εγγύηση για την προστασία ατομικών δικαιωμάτων και ως μηχανισμός εποπτείας ενός μεγάλου τομέα της διοίκησης και ως ρυθμιστικές αρχές της αγοράς (για παράδειγμα το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, το οποίο προστατεύει τον πολίτη σε σχέση με την εξουσία των μέσων ενημέρωσης, στο όνομα του κράτους και βέβαια ρυθμίζει την επικοινωνιακή και διαφημιστική αγορά)[1230].

[1224] Βλ. σχετικά Ράϊκος, Α.Γ. (2002), Συνταγματικό Δίκαιο, τομ. Ι, Αθήνα, σ.σ. 888 κ.επ.

[1225] Βλ. άρθρο 9Α (Προστασία προσωπικών Δεδομένων), άρθρο 15 (παράγραφος 2), άρθρο 19 (παράγραφος 2), άρθρο 103 (παράγραφος 7) και άρθρο 103 (παράγραφος 9) του Συντάγματος.

[1226] Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/τ. Α΄/20.09.2002) «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις».

[1227] Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σελ. 170.

[1228] Σχετικά με τα κοινωνικά δικαιώματα και την κοινωνική αλληλεγγύη στο Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων και στο Ευρωπαϊκό Σύνταγμα, αλλά και με τα θεμελιώδη δικαιώματα στα πλαίσια της αναθεώρησης του Ελληνικού Συντάγματος το 2001 βλ. Κοντιάδης, Ξ. (2006), σ.σ. 203-244 και 293-316.

[1229] Κατά τον Ε. Βενιζέλο, εισηγητή της πλειοψηφίας στην αναθεώρηση του Συντάγματος το 2001, η αναφορά στην Επιτροπή Ανταγωνισμού και στην Ε.Ε.Τ.Τ. έγινε, επειδή νόμοι που αναφέρονται σε αυτές, τις προσδιορίζουν ως ανεξάρτητες. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και άλλες αρχές, όπως η Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Βλ. Πλιάκος, Α.Δ. (2011), σελ. 128.

[1230] Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 177-178.

Επιπρόσθετα, Ανεξάρτητες Αρχές είναι οι διοικητικές Αρχές του νομικού προσώπου του κράτους, οι οποίες είναι ανεξάρτητες απέναντι στην εκτελεστική λειτουργία και ειδικότερα στην κυβέρνηση, με τη διάταξη του άρθρου 2 παρ. 1 του *Ν. 3051/2002* να προβλέπει ότι: *«Οι ανεξάρτητες αρχές απολαύουν λειτουργικής ανεξαρτησίας και δεν υπόκεινται σε εποπτεία και έλεγχο από κυβερνητικό έλεγχο ή άλλες διοικητικές αρχές. Οι ανεξάρτητες αρχές υπόκεινται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής»*[1231].

Σύμφωνα με το Σύνταγμα, τα κριτήρια ανεξαρτησίας που αφορούν τις Α.Δ.Α. είναι:

α) η προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία των μελών τους, η οποία κατοχυρώνεται με τους νόμους που διέπουν τη σύσταση και τη λειτουργία των ΑΔΑ,

β) ο ειδικός τρόπος επιλογής των προσώπων που τις στελεχώνουν, τα οποία διορίζονται με ορισμένη θητεία, επιλέγονται με ομόφωνη απόφαση της *Διάσκεψης των Προέδρων*, ή τουλάχιστον με πλειοψηφία των τεσσάρων πέμπτων των μελών της[1232] και

γ) ο τρόπος ελέγχου τους, ο οποίος σύμφωνα με το άρθρο 101Α του Συντάγματος αναφέρεται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, κατ΄ αποκλεισμό δηλαδή του ιεραρχικού ελέγχου της κυβέρνησης, ο οποίος ισχύει στη δημόσια διοίκηση, παραπέμποντας για τον τρόπο άσκησής του στον κανονισμό της Βουλής.

Η νομική θέση των Ανεξάρτητων Αρχών είναι ανάλογη με τη νομική θέση της Κυβέρνησης, αλλά οι Αρχές, κατ΄ αντίθεση με την Κυβέρνηση, είναι άμεσα όργανα του κράτους, τα οποία δεν τελούν σε καμία ιεραρχική θέση προς τα άλλα όργανα αυτού. Μάλιστα η οργανική θέση των Αρχών και συγκεκριμένα η ανεξαρτησία τους απέναντι στις τρεις άλλες εξουσίες στηρίζεται απευθείας στο Σύνταγμα που τις αναγνωρίζει ως «ανεξάρτητες αρχές»[1233]. Τα παραπάνω κριτήρια προσδίδουν κύρος στο θεσμό και ενισχύουν την ανεξάρτητη και αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Ακολούθως αναφέρονται ορισμένα βασικά στοιχεία των πέντε (5) κατοχυρωμένων από το Σύνταγμα *Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών*[1234]:

- **Αρχή Προστασίας των Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα**: η αρχή αυτή κατοχυρώθηκε συνταγματικά με το άρθρο 9Α παρ. 2 του Συντάγματος, σύμφωνα με το οποίο προβλέπεται ότι *«η προστασία των προσωπικών δεδομένων διασφαλίζεται από ανεξάρτητη αρχή που συγκροτείται και λειτουργεί, όπως νόμος ορίζει»*[1235].

Η *Αρχή Προστασίας των Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα* έχει τις εξής αρμοδιότητες (σύμφωνα με το Ν. 2472/1997, άρθρο 19, παρ. 1, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει):

[1231] Βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σελ. 172.
[1232] Άρθρο 101 Α, παράγραφος 2 του Συντάγματος.
[1233] Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σελ. 175.
[1234] Σχετικά με τις συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2004), Οι Συνταγματικά Κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές και η Επιβολή Προστίμου (με αφορμή τις αποφάσεις του ΣτΕ 2543/1999 και 477, 3543/2002), σε «Τόμο Τιμητικό του Συμβουλίου της Επικρατείας-75 χρόνια», Αθήνα.
[1235] Σχετικά με την *Αρχή Προστασίας των Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα* βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 179-180.

α) Εκδίδει οδηγίες προς τον σκοπό ενιαίας εφαρμογής των ρυθμίσεων που αφορούν την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

β) Καλεί και επικουρεί τα επαγγελματικά σωματεία και τις λοιπές ενώσεις φυσικών ή νομικών προσώπων που διατηρούν αρχεία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στην κατάρτιση κωδίκων δεοντολογίας για την αποτελεσματικότερη προστασία της ιδιωτικής ζωής και των εν γένει δικαιωμάτων και θεμελιωδών ελευθεριών των φυσικών προσώπων στον τομέα της δραστηριότητάς τους.

γ) Απευθύνει συστάσεις και υποδείξεις στους υπεύθυνους επεξεργασίας ή τους τυχόν εκπροσώπους τους και δίδει κατά την κρίση της δημοσιότητα σε αυτές.

δ) Χορηγεί τις άδειες που προβλέπουν οι διατάξεις του *Ν. 2472/1997* και καθορίζει το ύψος των σχετικών παραβόλων.

ε) Καταγγέλλει τις παραβάσεις των διατάξεων του *Ν. 2472/1997* στις αρμόδιες διοικητικές και δικαστικές αρχές.

στ) Επιβάλλει τις κατά το άρθρο 21 του *Ν. 2472/1997* διοικητικές κυρώσεις.

ζ) Αναθέτει σε μέλος ή μέλη της τη διενέργεια διοικητικών εξετάσεων.

η) Ενεργεί αυτεπαγγέλτως ή κατόπιν καταγγελίας διοικητικούς ελέγχους στο πλαίσιο των οποίων ελέγχονται η τεχνολογική υποδομή και άλλα, αυτοματοποιημένα ή μη, μέσα που υποστηρίζουν την επεξεργασία των δεδομένων. Έχει προς τούτο δικαίωμα προσβάσεως στα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα και συλλογής κάθε πληροφορίας για τους σκοπούς του ελέγχου, χωρίς να μπορεί να της αντιταχθεί κανενός είδους απόρρητο. Κατ' εξαίρεση, η Αρχή δεν έχει πρόσβαση στα στοιχεία ταυτότητας συνεργατών που περιέχονται σε αρχεία που τηρούνται για λόγους εθνικής ασφάλειας ή για τη διακρίβωση ιδιαίτερα σοβαρών εγκλημάτων. Τον έλεγχο διενεργεί μέλος ή μέλη της Αρχής ή υπάλληλος του κλάδου των ελεγκτών της Γραμματείας, ειδικά προς τούτο εντεταλμένος από τον Πρόεδρο της Αρχής. Κατά τον έλεγχο αρχείων που τηρούνται για λόγους εθνικής ασφαλείας, παρίσταται αυτοπροσώπως ο Πρόεδρος της Αρχής[1236].

θ) Γνωμοδοτεί για κάθε ρύθμιση που αφορά την επεξεργασία και προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

ι) Εκδίδει κανονιστικές πράξεις για τη ρύθμιση ειδικών, τεχνικών και λεπτομερειακών θεμάτων, στα οποία αναφέρεται ο *Ν. 2472/1997*.

ια) Ανακοινώνει στη Βουλή παραβάσεις των ρυθμίσεων που αφορούν την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

ιβ) Συντάσσει κάθε χρόνο έκθεση για την εκτέλεση της αποστολής της κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος. Στην έκθεση επισημαίνονται και οι τυχόν ενδεικνυόμενες νομοθετικές μεταβολές στον τομέα της προστασίας του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Η έκθεση υποβάλλεται από τον *Πρόεδρο της Αρχής* στον *Πρόεδρο της Βουλής* και τον

[1236] Το στοιχείο (η) αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 27 του Ν. 3471/2006 (ΦΕΚ 133/τ.Α΄/04.07.2006) «Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και τροποποίηση του ν. 2472/1997».

Πρωθυπουργό και δημοσιεύεται στην *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως* με ευθύνη της Αρχής, η οποία μπορεί να δώσει και άλλου είδους δημοσιότητα στην έκθεση.

ιγ) Εξετάζει τα παράπονα των υποκειμένων των δεδομένων σχετικά με την εφαρμογή του νόμου και την προστασία των δικαιωμάτων τους, όταν αυτά θίγονται από την επεξεργασία δεδομένων που τους αφορούν. Εξετάζει επίσης αιτήσεις του υπευθύνου επεξεργασίας με τις οποίες ζητείται ο έλεγχος και η εξακρίβωση της νομιμότητας της επεξεργασίας. Η Αρχή μπορεί να θέτει στο αρχείο αιτήσεις ή παράπονα που κρίνονται προδήλως αόριστα, αβάσιμα ή υποβάλλονται καταχρηστικώς ή ανωνύμως. Η Αρχή ενημερώνει τα υποκείμενα των δεδομένων και τους αιτούντες για τις ενέργειές της. Η προτεραιότητα εξέτασης των αιτήσεων, παραπόνων και ερωτημάτων εκτιμάται από την Αρχή με κριτήριο τη σπουδαιότητα και το γενικότερο ενδιαφέρον του θέματος[1237].

ιδ) Συνεργάζεται με αντίστοιχες αρχές άλλων κρατών μελών της Ε.Ε. και του *Συμβουλίου της Ευρώπης* σε ζητήματα σχετικά με την άσκηση των αρμοδιοτήτων της.

ιε) Ασκεί ανεξάρτητο έλεγχο στο εθνικό τμήμα του *Συστήματος Πληροφοριών Σένγκεν*, σύμφωνα με το άρθρο 114 παράγραφος 1 της *Σύμβασης Εφαρμογής της Συμφωνίας Σένγκεν* (Ν. 2514/1997[1238]), ασκεί τις αρμοδιότητες της εθνικής εποπτικής αρχής που προβλέπεται στο άρθρο 23 της Σύμβασης ΕΥΡΠΟΛ (Ν. 2605/1998 ΦΕΚ 88 Α'), και τις αρμοδιότητες της εθνικής εποπτικής αρχής που προβλέπεται στο άρθρο 17 της Σύμβασης για τη χρήση της πληροφορικής στον τελωνειακό τομέα (ν. 2706/1999 ΦΕΚ 77 Α'), καθώς και τις αρμοδιότητες εποπτείας που προκύπτουν από οποιαδήποτε άλλη διεθνή συμφωνία[1239].

***Ελληνική νομοθεσία για την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων*:**

- **Ν. 2472/1997**[1240]: Έθεσε ως αντικείμενο του τη *«θέσπιση των προϋποθέσεων για την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα προς προστασία των δικαιωμάτων και των θεμελιωδών ελευθεριών των φυσικών προσώπων και ιδίως της ιδιωτικής ζωής»*[1241]. Σύμφωνα με το άρθρο 15 του Ν. 2472/1997 *«1. Συνιστάται Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα (Αρχή), με αποστολή την εποπτεία της εφαρμογής του παρόντος νόμου και άλλων ρυθμίσεων που αφορούν την προστασία του ατόμου από την*

[1237] Το στοιχείο (ιγ) αντικαταστάθηκε ως άνω με το άρθρο 28 του Ν. 3471/2006 (ΦΕΚ 133/τ. Α΄/04.07.2006), το δε τελευταίο εδάφιο αυτής προστέθηκε με την παρ. 3 του άρθρου 15 του Ν. 3917/2011 (ΦΕΚ 22/τ. Α΄/21.02.2011).

[1238] Ν. 2514/1997 (ΦΕΚ 140/τ.Α΄/ 27.06.1997) «Κύρωση: 1) της Συμφωνίας μεταξύ των Κυβερνήσεων των Κρατών της Οικονομικής Ένωσης του Μπενελούξ, της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας και της Γαλλικής Δημοκρατίας σχετικά με τη σταδιακή κατάργηση των ελέγχων στα κοινά σύνορα, 2) της Σύμβασης Εφαρμογής της ανωτέρω Συμφωνίας μεταξύ των ιδίων Κρατών - Μελών, 3) των Πρωτοκόλλων και των Συμφωνιών προσχώρησης στις παραπάνω Συμφωνίες: της Ιταλικής Δημοκρατίας, του Βασιλείου της Ισπανίας, της Δημοκρατίας της Πορτογαλίας, της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Αυστριακής Δημοκρατίας, της Φινλανδικής Δημοκρατίας, του Βασιλείου της Δανίας και του Βασιλείου της Σουηδίας, μετά των τελικών πράξεων, πρακτικών, δηλώσεων και κοινών δηλώσεων αυτών».

[1239] Το στοιχείο (ιε) προστέθηκε με το άρθρο 29 του Ν. 3471/2006 (ΦΕΚ 22/τ. Α΄/21.02.2011).

[1240] Ν. 2472/1997 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/10.04.1997) «Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα» (τελευταίες τροποποιήσεις πραγματοποιήθηκαν βάσει του Ν. 4139/2013).

[1241] Άρθρο 1 Ν. 2472/1997 (ΦΕΚ 50/τ.Α΄/ 10.04.1997) «Προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα».

επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα καθώς και την ενάσκηση των αρμοδιοτήτων που της ανατίθενται κάθε φορά. 2. Η Αρχή αποτελεί ανεξάρτητη δημόσια αρχή, και εξυπηρετείται από δική της γραμματεία. Η Αρχή δεν υπόκειται σε οποιονδήποτε διοικητικό έλεγχο. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους τα μέλη της Αρχής απολαύουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας. Η Αρχή υπάγεται στον Υπουργό Δικαιοσύνης και εδρεύει στην Αθήνα. 3. Οι απαιτούμενες πιστώσεις για τη λειτουργία της Αρχής εγγράφονται σε ειδικό φορέα, που ενσωματώνεται στον ετήσιο Προϋπολογισμό του Υπουργείου Δικαιοσύνης. Διατάκτης της δαπάνης είναι ο Πρόεδρος ή ο αναπληρωτής του»[1242].

- **Ν. 3051/2002**[1243]: Στις ρυθμίσεις του *Ν. 3051/2002* υπάγονται τα μέλη και το προσωπικό των ανεξάρτητων αρχών των οποίων η συγκρότηση και η λειτουργία προβλέπεται στο Σύνταγμα. Ως «μέλη ανεξάρτητης αρχής» για την εφαρμογή του παρόντος νόμου θεωρούνται ο Πρόεδρος ή το ανώτατο μονοπρόσωπο όργανο διοίκησής της, ο Αντιπρόεδρος και τα άλλα μέλη, καθώς και οι αναπληρωτές αυτών, σύμφωνα με τις διατάξεις που διέπουν κάθε αρχή[1244].Με το νόμο αυτό ορίζεται η λειτουργική ανεξαρτησία των ανεξάρτητων αρχών σημειώνοντας ότι: *«1. Οι ανεξάρτητες αρχές απολαύουν λειτουργικής ανεξαρτησίας και δεν υπόκεινται σε εποπτεία και έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλες διοικητικές αρχές. Οι ανεξάρτητες αρχές υπόκεινται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής. 2. Οι πιστώσεις για τη λειτουργία των ανεξάρτητων αρχών εγγράφονται υπό ίδιο φορέα στον προϋπολογισμό των οικείων Υπουργείων. Τον προϋπολογισμό εισηγείται στον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών ο Πρόεδρος της οικείας ανεξάρτητης αρχής, ο οποίος είναι και διατάκτης των δαπανών της. 3. Με ειδικό κανονισμό που καταρτίζει κάθε ανεξάρτητη αρχή και εγκρίνεται από τον Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών ρυθμίζονται τα θέματα της οικονομικής της διαχείρισης»*[1245].
- **Ν. 3471/2006**[1246]: Προσδιόρισε την Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών[1247]. Έθεσε ως σκοπό μέσα από τις διατάξεις του των άρθρων 1 έως 17 την *«προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων των ατόμων και ιδίως της ιδιωτικής ζωής και η θέσπιση των προϋποθέσεων για την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και τη διασφάλιση του απορρήτου των επικοινωνιών στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών»*[1248].

[1242] Οι παρ. 2 και 3 του άρθρου αυτού αντικαταστάθηκαν ως άνω με την παρ. 15 του άρθρου 13 του Ν. 2703/1999 (ΦΕΚ 72/τ. Α΄/08.04.1999).
[1243] Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/τ. Α΄/20.09.2002) «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις».
[1244] Βλ. άρθρο 1, παρ. 1-2 Ν. 3051/2002.
[1245] Άρθρο 2, παρ. 1-3 Ν. 3051/2002.
[1246] Ν. 3471/2006 (ΦΕΚ 133/τ. Α΄/28.06.2006) «Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και τροποποίηση του Ν. 2472/97» (δέχτηκε τροποποιήσεις βάσει των Ν. 3783/2009, Ν. 3917/2011 και Ν. 4070/2012).
[1247] Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2002/58/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 12ης Ιουλίου 2002 σχετικά με την επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και την προστασία της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, ΕΕ L 201/37 της 31ης Ιουλίου 2002.
[1248] Άρθρο 1 Ν. 3471/2006.

- **Ν. 3783/2009**[1249]: Σκοπός του νόμου είναι *«η ταυτοποίηση των κατόχων και χρηστών εξοπλισμού και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας προπληρωμένου χρόνου ομιλίας, συνδρομητών με συμβόλαιο, ή άλλης μορφής κινητής τηλεπικοινωνίας, για λόγους εθνικής ασφάλειας και για τη διακρίβωση ιδιαίτερα σοβαρών εγκλημάτων»*[1250].
- **Ν. 3917/2011**[1251].
- **Ν. 4070/2012**[1252].

Ευρωπαϊκή νομοθεσία για την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων:

- ***Ευρωπαϊκή Ένωση*** [Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση (άρθρο 6), Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου[1253] (άρθρο 8), Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (άρθρο 8)[1254]].
- ***Οδηγία 95/46/ΕΚ***, για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών.

[1249] Ν. 3783/2009 (ΦΕΚ 136/τ. Α΄/07.08.2009) «Ταυτοποίηση των κατόχων και χρηστών εξοπλισμού και υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας και άλλες διατάξεις».
[1250] Άρθρο 1 Ν. 3783/2009.
[1251] Ν. 3917/2011 (ΦΕΚ 22/τ. Α΄/21.02.2011) «Διατήρηση δεδομένων που παράγονται ή υποβάλλονται σε επεξεργασία σε συνάρτηση με την παροχή διαθέσιμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή δημόσιων δικτύων επικοινωνιών, χρήση συστημάτων επιτήρησης με τη λήψη ή καταγραφή ήχου ή εικόνας σε δημόσιους χώρους και συναφείς διατάξεις» (όπως τροποποιήθηκε βάσει των Ν.3994/2011 και Ν.4139/2013). Ο Ν. 3917/2011 αποτέλεσε ενσωμάτωση της οδηγίας 2006/24/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 15ης Μαρτίου για τη διατήρηση δεδομένων που παράγονται ή υποβάλλονται σε επεξεργασία σε συνάρτηση με την παροχή διαθέσιμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή δημόσιων δικτύων επικοινωνιών και για την τροποποίηση της οδηγίας 2002/58/ΕΚ.
[1252] Ν. 4070/2012 (ΦΕΚ 82/τ. Α΄/10.04.2012) «Ρυθμίσεις Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, Μεταφορών, Δημοσίων Έργων και άλλες διατάξεις». Οι διατάξεις του παρόντος νόμου καθορίζουν το «πλαίσιο παροχής δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, συναφών ευκολιών και συναφών υπηρεσιών εντός της Ελληνικής Επικράτειας, ενσωματώνοντας συγχρόνως τις Οδηγίες 2002/19/ΕΚ, 2002/20/ΕΚ, 2002/21/ΕΚ, 2002/22/ΕΚ και 2002/77/ΕΚ όπως τροποποιήθηκαν σύμφωνα με τις Οδηγίες 2009/136/ΕΚ και 2009/ 140/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου». Βλ. άρθρο 1, παρ. 1 Ν. 4070/2012.
[1253] Στις 4 Νοεμβρίου 1950 υπεγράφη στη Ρώμη από τους εκπροσώπους δώδεκα ευρωπαϊκών κρατών η *«Ευρωπαϊκή Σύμβαση για την προάσπιση των δικαιωμάτων του ανθρώπου και των θεμελιωδών ελευθεριών»*. Επρόκειτο για τη συνέχεια της συστάσεως (στις 5.5.1949) του Συμβουλίου της Ευρώπης, στα πλαίσια του οποίου έμελλε να εφαρμοστεί η νέα διεθνής σύμβαση. Η *Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου* κατ΄ αρχάς κυρώθηκε από την ελληνική έννομη τάξη με το Ν. 2329/1953 (ΦΕΚ Α΄ 68) και υπό το καθεστώς του προϊσχύοντος Συντάγματος του 1952 ο νόμος αυτός -ως κυρωτικός διεθνούς συμβάσεως- είχε ισχύ απλού νόμου. (βλ. Κτιστάκη, Σ. (2009), σ.σ. 13, 19). Η προσέγγιση του δημοσιοϋπαλληλικού καθεστώτος υπό το πρίσμα της προαναφερθείσας Σύμβασης παρουσιάζει μια σημαντική ιδιομορφία. Από την μία πλευρά, ο δημόσιος υπάλληλος αντιμετωπίζεται ως η προέκταση του νομικού προσώπου του Κράτους και από την άλλη πλευρά ως φορέας των ατομικών δικαιωμάτων του. Σε ένα σύστημα οργανώσεως του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος, όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν όργανα της διοικητικής δράσεως, η άσκηση των καθηκόντων τους προϋποθέτει την εξισορρόπηση των δύο αντιτιθέμενων συμφερόντων: αφενός μεν την προστασία των δικαιωμάτων τους, και αφετέρου τη διασφάλιση του γενικού συμφέροντος (βλ. Κτιστάκη, Σ. (2004), σελ. 7).
[1254] Το Δεκέμβριο του 2000 το *Ευρωπαϊκό Συμβούλιο,* το *Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο* και η *Ευρωπαϊκή Επιτροπή* ψήφισαν στη Νίκαια το *Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Ο χάρτης περιλαμβάνει ατομικά, πολιτικά, κοινωνικά, οικονομικά και μορφωτικά δικαιώματα (βλ. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2007), σελ. 37 και Σακελλαρόπουλος, Θ. (2001), σ.σ. 278 κ.επ.

- ***Οδηγία 2002/58/ΕΚ,*** για την επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και την προστασία της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Βλ. κατωτέρω τροποποίηση της, δια της Οδηγίας 2009/136/ΕΚ.
- ***Οδηγία 2006/24/ΕΚ***, για τη διατήρηση δεδομένων που παράγονται ή υποβάλλονται σε επεξεργασία σε συνάρτηση με την παροχή διαθεσίμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή δημοσίων δικτύων επικοινωνιών και για την τροποποίηση της οδηγίας 2002/58/ΕΚ.
- ***Οδηγία 2009/136/ΕΚ***, για τροποποίηση της οδηγίας 2002/22/ΕΚ για την καθολική υπηρεσία και τα δικαιώματα των χρηστών όσον αφορά δίκτυα και υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών, της οδηγίας 2002/58/ΕΚ σχετικά με την επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και την προστασία της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2006/2004 για τη συνεργασία μεταξύ των εθνικών αρχών που είναι αρμόδιες για την επιβολή της νομοθεσίας για την προστασία των καταναλωτών

- **Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης (Ε.Σ.Ρ.)**: η αρχή αυτή κατοχυρώθηκε συνταγματικά με το άρθρο 15 παρ. 2 εδ. β΄ του Συντάγματος, που ορίζει ότι *«Η ραδιοφωνία και η τηλεόραση υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του Κράτους. Ο έλεγχος και η επιβολή των διοικητικών κυρώσεων υπάγονται στην αποκλειστική αρμοδιότητα του Εθνικού Συμβουλίου Ραδιοτηλεόρασης που είναι ανεξάρτητη αρχή, όπως νόμος ορίζει»*[1255]. Το Ε.Σ.Ρ. ιδρύθηκε το 1989 και αποτελεί μία από τις πρώτες Ανεξάρτητες Αρχές στην Ελλάδα. Με την αναθεώρηση του Συντάγματος του 2001 κατοχυρώθηκαν συνταγματικά οι αρμοδιότητές του και το νομικό καθεστώς των μελών του, ζητήματα που μέχρι τότε ρυθμίζονταν με νομοθετικές διατάξεις. Οι βασικές αρμοδιότητες του Ε.Σ.Ρ. αφορούν στη χορήγηση των αδειών λειτουργίας στους ιδιωτικούς ραδιοφωνικούς και τηλεοπτικούς σταθμούς και στον έλεγχο τήρησης της ραδιοτηλεοπτικής νομοθεσίας από το σύνολο των ιδιωτικών και δημόσιων ραδιοτηλεοπτικών σταθμών. Το Ε.Σ.Ρ. αποτελείται από επτά μέλη τα οποία επιλέγονται από τη Διάσκεψη των Προέδρων της Βουλής και διέπονται από προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία. Τούτο σημαίνει ότι το Ε.Σ.Ρ. δεν ελέγχεται ούτε λαμβάνει εντολές από την κυβέρνηση, αλλά υπόκειται μόνο σε κοινοβουλευτικό έλεγχο, ενώ οι αποφάσεις του ελέγχονται από τα δικαστήρια[1256].

[1255] «Ο άμεσος έλεγχος του Κράτους, που λαμβάνει και τη μορφή του καθεστώτος της προηγούμενης άδειας, έχει ως σκοπό την αντικειμενική και με ίσους όρους μετάδοση πληροφοριών και ειδήσεων, καθώς και προϊόντων του λόγου και της τέχνης, την εξασφάλιση της ποιοτικής στάθμης των προγραμμάτων που επιβάλλει η κοινωνική αποστολή της ραδιοφωνίας και της τηλεόρασης και η πολιτιστική ανάπτυξη της Χώρας, καθώς και το σεβασμό της αξίας του ανθρώπου και την προστασία της παιδικής ηλικίας και της νεότητας. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την υποχρεωτική και δωρεάν μετάδοση των εργασιών της Βουλής και των επιτροπών της, καθώς και προεκλογικών μηνυμάτων των κομμάτων από τα ραδιοτηλεοπτικά μέσα» (άρθρο 15 παρ. 2 εδ. γ΄ και δ΄ του Συντάγματος). Σχετικά με το *Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης* **βλ.** Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 180-184.

[1256] Το ειδικότερο νομοθετικό πλαίσιο που αναφέρεται αμέσως ή εμμέσως στη λειτουργία και στις αρμοδιότητες του Ε.Σ.Ρ. βρίσκεται καταρχήν στον εκτελεστικό του Συντάγματος *Ν. 3051/2002*, στο *Ν. 2863/2000* και στους νόμους που διέπουν τη λειτουργία της δημόσιας (Ν. 1730/1987) και της ιδιωτικής ραδιοφωνίας και τηλεόρασης (Νόμοι 3592/2007, 2328/1995, 2644/1998 και 3310/2005 και Προεδρικά Διατάγματα 109/2010, 77/2000 και 310/1996). Επίσης, για την εσωτερική του λειτουργία εφαρμόζεται ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας του Ε.Σ.Ρ. που κυρώθηκε με την 20291/Ε/6.9.2002 Απόφαση του

- **Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε.)**: η αρχή αυτή κατοχυρώθηκε συνταγματικά με το άρθρο 19 παρ. 2 του Συντάγματος, που ορίζει ότι *«τα σχετικά με τη συγκρότηση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες ανεξάρτητης αρχής που διασφαλίζει το απόρρητο της παραγράφου 1»*[1257]. Με το *Ν. 2225/1994* ιδρύθηκε η *«Εθνική Επιτροπή Προστασίας του Απορρήτου των Επικοινωνιών»* αποτελούμενη από βουλευτές, εξοπλισμένη με αρμοδιότητες ελέγχου και εποπτείας. Η ανωτέρω επιτροπή αντικαταστάθηκε από την *«Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών»* με το *Ν. 3115/2003*. Η Α.Δ.Α.Ε. είναι μια από τις συνταγματικά καθιερωμένες Ανεξάρτητες Αρχές με διοικητική αυτοτέλεια[1258], η οποία συστάθηκε ως ειδικός εποπτεύων φορέας για να προστατεύει το απόρρητο της επικοινωνίας. Η Αρχή συστάθηκε με το *Ν. 3115/2003* κατ' εφαρμογή της συνταγματικής επιταγής του άρθρου 19 παρ.2 του Συντάγματος. Με τον παραπάνω νόμο ρυθμίζονται τα θέματα της συγκρότησης, των αρμοδιοτήτων και της λειτουργίας της Α.Δ.Α.Ε., ενώ με το Π.Δ. 40/2005 ρυθμίζεται η εσωτερική της διάρθρωση. Η Α.Δ.Α.Ε. έχει ελεγκτικές, γνωμοδοτικές και κανονιστικές αρμοδιότητες, ενώ παράλληλα συλλέγει πληροφορίες σχετικές με την αποστολή της και επιβάλλει κυρώσεις σε περιπτώσεις παραβάσεως της σχετικής κείμενης νομοθεσίας[1259]. Η Α.Δ.Α.Ε.,

---

Υπουργού Τύπου και Μ.Μ.Ε. Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://www.esr.gr/, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016.

[1257] «Το απόρρητο των επιστολών και της ελεύθερης ανταπόκρισης ή επικοινωνίας με οποιονδήποτε άλλο τρόπο είναι απόλυτα απαραβίαστο. Νόμος ορίζει τις εγγυήσεις υπό τις οποίες η δικαστική αρχή δεν δεσμεύεται από το απόρρητο για λόγους εθνικής ασφάλειας ή για διακρίβωση ιδιαίτερα σοβαρών εγκλημάτων» (άρθρο 19, παρ. 1 του Συντάγματος).

[1258] Η Α.Δ.Α.Ε. ως Ανεξάρτητη Αρχή έχει διοικητική αυτοτέλεια, δεν υπόκειται δηλαδή σε ιεραρχικό έλεγχο από τον καθ' ύλην αρμόδιο υπουργό ή από οποιοδήποτε άλλο όργανο της εκτελεστικής εξουσίας. Η ΑΔΑΕ υπόκειται σε κοινοβουλευτικό έλεγχο κατά τον τρόπο και τη διαδικασία που προβλέπεται κάθε φορά από τον Κανονισμό της Βουλής. Αυτό σημαίνει ότι η ΑΔΑΕ, όπως και οι άλλες συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες διοικητικές αρχές, εκφεύγει του ιεραρχικού ελέγχου και της εποπτείας της κεντρικής διοίκησης και υπόκειται μόνο σε δικαστικό έλεγχο. Τα μέλη της απολαύουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας, σύμφωνα με το άρθρο 101Α του Συντάγματος και κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους δεσμεύονται μόνο από το Νόμο και τη συνείδηση τους. Η προσωπική ανεξαρτησία προστατεύει τα μέλη των ανεξάρτητων διοικητικών αρχών από οποιαδήποτε παρέμβαση σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων τους, ενώ βάσει της λειτουργικής ανεξαρτησίας οι ανεξάρτητες αρχές προστατεύονται έναντι των άλλων λειτουργιών (νομοθετική, εκτελεστική), ώστε τα μέλη τους να διατηρούν αμεροληψία και να παραμένουν ανεπηρέαστα από εξωτερικές πιέσεις (βλ. στο δικτυακό τόπο www.adae.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

[1259] Συγκεκριμένα η ΑΔΑΕ έχει, σύμφωνα με το άρθρο 6 του ν. 3115/2003, όπως ισχύει, τις παρακάτω αρμοδιότητες: α) Διενεργεί, αυτεπαγγέλτως ή κατόπιν καταγγελίας τακτικούς και έκτακτους ελέγχους σε εγκαταστάσεις, τεχνικό εξοπλισμό, αρχεία, τράπεζες δεδομένων και έγγραφα της ΕΥΠ, άλλων δημοσίων υπηρεσιών, οργανισμών, επιχειρήσεων του ευρύτερου δημοσίου τομέα, καθώς και ιδιωτικών επιχειρήσεων που ασχολούνται με ταχυδρομικές, τηλεπικοινωνιακές ή άλλες υπηρεσίες σχετικές με την ανταπόκριση και την επικοινωνία. Οι έλεγχοι διενεργούνται από τα μέλη και το προσωπικό της ΑΔΑΕ προκειμένου να διαπιστωθεί η σωστή εφαρμογή των πολιτικών ασφάλειας που επιβάλλεται να εφαρμόζουν οι πάροχοι ή για τη διαπίστωση παραβίασης του απορρήτου της επικοινωνίας. β) Λαμβάνει πληροφορίες σχετικές με την αποστολή της από τις προαναφερθείσες υπηρεσίες, οργανισμούς και επιχειρήσεις, καθώς και από τους εποπτεύοντες Υπουργούς. γ) Καλεί σε ακρόαση τις παραπάνω υπηρεσίες, οργανισμούς, νομικά πρόσωπα και επιχειρήσεις και κάθε άλλο πρόσωπο, που κρίνει ότι μπορεί να συμβάλει στην εκπλήρωση της αποστολής της. δ) Προβαίνει σε κατάσχεση των μέσων παραβίασης του απορρήτου που υποπίπτουν στην αντίληψή της κατά την ενάσκηση του έργου της και ορίζεται μεσεγγυούχος αυτών μέχρι να αποφανθούν τα αρμόδια δικαστήρια. Προβαίνει επίσης στην καταστροφή πληροφοριών ή στοιχείων ή δεδομένων, τα οποία αποκτήθηκαν με παράνομη παραβίαση του απορρήτου των επικοινωνιών. ε) Εξετάζει καταγγελίες σχετικά με την προστασία των δικαιωμάτων των αιτούντων, όταν θίγονται από τον τρόπο και τη διαδικασία άρσης του απορρήτου. στ) Συνεργάζεται με άλλες αρχές της χώρας, με αντίστοιχες αρχές άλλων κρατών, καθώς και με ευρωπαϊκούς και διεθνείς

στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, έχει ως σκοπό την προστασία του απορρήτου των επιστολών και της ελεύθερης ανταπόκρισης ή επικοινωνίας με οποιονδήποτε άλλο τρόπο. Επιπλέον, στις αρμοδιότητές της περιλαμβάνεται και ο έλεγχος της τήρησης των όρων και της διαδικασίας άρσης του απορρήτου που προβλέπονται από το νόμο.

Ο Πίνακας 3.11 παρουσιάζει ορισμένους αξιοσημείωτους νόμους της ελληνικής νομοθεσίας που αφορούν στο απόρρητο των επικοινωνιών.

Πίνακας 3.11: Η ελληνική νομοθεσία αναφορικά με το απόρρητο των επικοινωνιών

Ελληνική νομοθεσία που αφορά στο απόρρητο των επικοινωνιών
Ν. 2225/1994[1260]
Ν. 3115/2003[1261]
Ν. 3472/2003[1262]
Ν. 3431/2006[1263]
Ν. 3471/2006[1264]
Ν. 3674/2008[1265]
Ν. 3917/2011[1266]
Ν. 4055/2012[1267]
Ν. 4070/2012[1268]

Πηγή: Του ιδίου.

- **Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.)**: η αρχή αυτή κατοχυρώθηκε συνταγματικά με το άρθρο 103 παρ. 7, υποπαράγραφος 1, του Συντάγματος, που ορίζει ότι *«η πρόσληψη υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, πλην των περιπτώσεων της παραγράφου 5[1269], γίνεται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον*

οργανισμούς, για θέματα της αρμοδιότητάς της. ζ) Γνωμοδοτεί και απευθύνει συστάσεις και υποδείξεις για τη λήψη μέτρων διασφάλισης του απορρήτου των επικοινωνιών, καθώς και τη διαδικασία άρσης του. η) Εκδίδει κανονιστικές πράξεις που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως με τις οποίες ρυθμίζεται κάθε διαδικασία και λεπτομέρεια σε σχέση με τις ανωτέρω αρμοδιότητές της καθώς και με την εν γένει διασφάλιση του απορρήτου των επικοινωνιών. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Ν.3115/2003, άρθρο 6 (ΦΕΚ 47/τ. Α΄/27.2.2003).

[1260] Ν. 2225/1994 (ΦΕΚ 121/τ. Α΄/20.07.1994) «Για την προστασία της ελευθερίας της ανταπόκρισης και επικοινωνίας και άλλες διατάξεις».

[1261] Ν. 3115/2003 (ΦΕΚ 47/τ. Α΄/27.02.2003) «Αρχή Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών».

[1262] Ν. 3472/2006 (ΦΕΚ 135/τ. Α΄/04.07.2006) «Ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δικαιοσύνης και άλλες διατάξεις (Τροποποιήσεις του Ν. 3115/2003)».

[1263] Ν. 3431/2006 (ΦΕΚ 13/τ. Α΄/3.02.2006) «Περί Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και άλλες διατάξεις».

[1264] Ν. 3471/2006 ΦΕΚ 133/τ. Α΄/28.06.2006) «Προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και τροποποίηση του Ν. 2472/1997».

[1265] Ν. 3674/2008 (ΦΕΚ 136/τ. Α΄/10.07.2008) «Ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου διασφάλισης του απορρήτου της τηλεφωνικής επικοινωνίας και άλλες διατάξεις».

[1266] Ν. 3917/2011 (ΦΕΚ 22/τ. Α΄/ 21.02.2011) «Διατήρηση δεδομένων που παράγονται ή υποβάλλονται σε επεξεργασία σε συνάρτηση με την παροχή διαθέσιμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή δημόσιων δικτύων επικοινωνιών, χρήση συστημάτων επιτήρησης με τη λήψη ή καταγραφή ήχου ή εικόνας σε δημόσιους χώρους και συναφείς διατάξεις».

[1267] Ν. 4055/2012 (ΦΕΚ 51/τ. Α΄/12.03.2012) «Δίκαιη δίκη και εύλογη διάρκεια αυτής».

[1268] Ν. 4070/2012 (ΦΕΚ 82/τ. Α΄/10.04.2012) «Ρυθμίσεις Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, Μεταφορών, Δημοσίων Έργων και άλλες διατάξεις».

[1269] *«Με νόμο μπορεί να εξαιρούνται από τη μονιμότητα ανώτατοι διοικητικοί υπάλληλοι που κατέχουν θέσεις εκτός της υπαλληλικής ιεραρχίας, οι διοριζόμενοι απευθείας με βαθμό πρεσβευτικό, οι υπάλληλοι της Προεδρίας της Δημοκρατίας και των γραφείων του Πρωθυπουργού, των Υπουργών και Υφυπουργών»* (άρθρο 103 παρ. 5 του Συντάγματος).

έλεγχο ανεξάρτητης αρχής, όπως νόμος ορίζει». Το Α.Σ.Ε.Π., το οποίο συστάθηκε με το *Ν. 2190/1994* ως ανεξάρτητη αρχή επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, αποτελεί το θεσμικό εγγυητή της τήρησης του δικαιώματος προς εργασία στο δημόσιο τομέα με συνθήκες απόλυτης διαφάνειας, δημοσιότητας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας, δικαίωμα που επιβάλλει την ουδετερότητα της διοίκησης και τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες[1270]. Ο Πίνακας 3.12 παρουσιάζει ορισμένους αξιοσημείωτους νόμους της ελληνικής νομοθεσίας που αφορούν στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού.

Πίνακας 3.12: Η ελληνική νομοθεσία αναφορικά με το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Ελληνική νομοθεσία που αφορά στο Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού:
- **Ν. 2190/1994**[1271]
- **Ν. 3051/2002**[1272]
- **Ν. 3260/2004**[1273]
- **Ν. 3320/2005**[1274]
- **Ν. 3812/2009**[1275]
- **Ν. 3848/2010**[1276]
- **Ν. 3868/2010 (άρθρο 7)**[1277]
- **Ν. 4210/2013**[1278]

Πηγή: Του ιδίου.

[1270] Για την εκπλήρωση της αποστολής του, το Α.Σ.Ε.Π. έχει ήδη από τον ιδρυτικό του νόμο εξοπλιστεί με ειδικές εγγυήσεις ανεξαρτησίας. Τα μέλη του χαρακτηρίζονται ανώτατοι κρατικοί λειτουργοί που απολαμβάνουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας. Το Α.Σ.Ε.Π. δεν υπόκειται σε εποπτεία και έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλες διοικητικές αρχές αλλά σε κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής, ενώ οι πράξεις του δεν υπόκεινται σε ιεραρχικό έλεγχο από άποψη νομιμότητας αλλά μόνο σε δικαστικό έλεγχο. Έχει εθνική εμβέλεια δράσης και διαθέτει αρμοδιότητα κανονιστική, αρμοδιότητα ελεγκτική της νομιμότητας των πράξεων που υπάγονται στη δικαιοδοσία του και περιορισμένη κυρωτική αρμοδιότητα. Διαθέτει επίσης διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια με δικό του προϋπολογισμό. Στις κύριες αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π. περιλαμβάνονται: α) η επιλογή του τακτικού προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, β) ο έλεγχος της νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή της απασχόλησης με σύμβαση μίσθωσης έργου που διεξάγουν φορείς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, γ) η εποπτεία της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών και της ορθολογικής αξιοποίησης - ανακατανομής του απασχολούμενου προσωπικού καθώς και δ) ο έλεγχος παράνομων προσλήψεων, από Συμβούλους-Επιθεωρητές του Α.Σ.Ε.Π. με την ιδιότητα του ανακριτικού υπαλλήλου Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.asep.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

[1271] Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/03.03.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» (όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 3320/2005).

[1272] Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/τ. Α΄/24.09.2002) «Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις».

[1273] Ν. 3260/2004 (ΦΕΚ 151/τ. Α΄/06.08.2004) «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης».

[1274] Ν. 3320/2005 (ΦΕΚ 48/τ. Α΄/23.02.2005) «Ρυθμίσεις θεμάτων για το προσωπικό του Δημοσίου και των νομικών προσώπων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και για τους Ο.Τ.Α.».

[1275] Ν. 3812/2009 (ΦΕΚ 234/τ. Α΄/28.12.2009) «Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις».

[1276] Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71/τ. Α΄/19.05.2010) «Κάλυψη θέσεων και λειτουργικών αναγκών της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης» (Κεφάλαιο Α΄).

[1277] Ν. 3868/2010 (ΦΕΚ 129/τ. Α΄/03.08.2010) «Διαδικασία επιλογής μόνιμου νοσηλευτικού και λοιπού προσωπικού».

[1278] Ν. 4210/2013 (ΦΕΚ 254/τ. Α΄/21.11.2013) «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις».

- **Συνήγορος του Πολίτη (ΣτΠ)**: η αρχή αυτή κατοχυρώθηκε συνταγματικά με το άρθρο 103 παρ. 9 του Συντάγματος, που ορίζει ότι *«τα σχετικά με τη συγκρότηση και τις αρμοδιότητες του "Συνηγόρου του Πολίτη" που λειτουργεί ως ανεξάρτητη αρχή»*[1279].

Το έργο του ΣτΠ σε πρώτη φάση οργανώνονταν στους εξής τέσσερις κύκλους δραστηριότητας σύμφωνα με το άρθρο 2 Π.Δ. 273/1999/Α-229 *«Κανονισμός Λειτουργίας του Συνηγόρου του Πολίτη»* (ΦΕΚ 229/τ. Α΄/03.11.1999)[1280]:

α) ***Δικαιωμάτων του Ανθρώπου***: η επιστημονική ομάδα αυτού του κύκλου ασχολείται με ζητήματα προσβολής ατομικών και πολιτικών δικαιωμάτων, που κατοχυρώνονται στο Σύνταγμα ή σε διεθνείς συμβάσεις που έχουν ενσωματωθεί στο εσωτερικό δίκαιο[1281]. Οι υποθέσεις αφορούν κυρίως τη θρησκευτική ή την προσωπική ελευθερία, την αστική και δημοτική κατάσταση, τη στράτευση, διακρίσεις με βάση την ιθαγένεια ή την εθνική καταγωγή, την έννομη προστασία, την κατοχύρωση επαγγελματικών δικαιωμάτων. Επίσης, μεγάλος αριθμός αναφορών σχετίζονται με την ανώτατη εκπαίδευση, την ακαδημαϊκή αναγνώριση αλλοδαπών τίτλων σπουδών και την προστασία του δικαιώματος στην εργασία και την οικονομική ελευθερία. Τέλος, βασικός τομέας ενασχόλησης της ομάδας αυτής αποτελούν τα θέματα εισόδου και παραμονής αλλοδαπών[1282].

β) ***Κοινωνικής Προστασίας (κοινωνική πολιτική, υγεία, ασφάλιση, πρόνοια, προστασία του παιδιού, των ηλικιωμένων, των ατόμων με ειδικές ανάγκες)***[1283]: η επιστημονική ομάδα αυτού του κύκλου αναλαμβάνει την εξέταση αναφορών με αντικείμενο την προστασία των κοινωνικών δικαιωμάτων των πολιτών[1284].

[1279] Η Αρχή σήμερα (2016) λειτουργεί υπό αναπλήρωση από τον Βοηθό Συνήγορο καθηγητή *Βασίλειο Καρύδη*. Διατελέσαντες Συνήγοροι του Πολίτη: α) *Καλλιόπη Σπανού*, καθηγήτρια Διοικητικής Επιστήμης στο Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αθηνών, από τον Μάιο του 2011 έως τον Οκτώβριο του 2015, β) *Γιώργος Καμίνης*, επίκουρος καθηγητής του Συνταγματικού Δικαίου στο Τμήμα Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών, από τον Απρίλιο του 2003 έως τον Σεπτέμβριο του 2010, γ) *Νικηφόρος Διαμαντούρος*, καθηγητής Πολιτικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Αθηνών, από τον Οκτώβριο του 1998 έως τον Απρίλιο του 2003, όταν ανέλαβε καθήκοντα ως Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής. Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.synigoros.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016.

[1280] Για το θεσμό του Συνηγόρου του Πολίτη Βλ. επίσης Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1996), Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2003, σελ. 155 επ.), Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2004, σελ. 197 επ.), Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., Αδάμ-Μαγνήσαλη, Σ., Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. και Παπάζογλου-Μητροπούλου, Α. (συλλογικός τόμος) (2001).

[1281] Για τον κύκλο των *«Δικαιωμάτων του Ανθρώπου»* βλ. Παπάζογλου-Μητροπούλου, Α. (2001) *Συνήγορος του Πολίτη και Ατομικά Δικαιώματα*, στο Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., Αδάμ-Μαγνήσαλη, Σ., Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. και Παπάζογλου-Μητροπούλου, Α. (συλλογικός τόμος) (2001), σ.σ. 49-63.

[1282] Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 239-240.

[1283] Βλ. σχετικά Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγ. (2001), Ο κύκλος κοινωνικής προστασίας του Συνηγόρου του Πολίτη», στο Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Σ. Αδάμ-Μαγνήσαλη, Α. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. Παπάζογλου-Μητροπούλου (Συλλογικός τόμος) (2001), σ.σ. 25-48.

[1284] *«Τα κοινωνικά δικαιώματα κατοχυρώνονται από το Σύνταγμα και έχουν ως αντικείμενο αγαθά που αφορούν στην ανθρώπινη υπόσταση, καλύπτουν θεμελιώδεις ανάγκες και συνδέονται με αυτή την ίδια την ύπαρξη του ανθρώπου χωρίς την οποία, κάθε άλλη προστασία θα ήταν περιττή. Τα δικαιώματα αυτά αναφέρονται σε σημαντικά κοινωνικά θέματα και θέτουν στην πολιτεία σκοπούς οι οποίοι εξυπηρετούν συγκεκριμένες αξίες και ανάγκες. Οι κανόνες αυτοί είναι αυξημένης τυπικής ισχύος και αποτελούν επιταγές που έχουν πολύ μεγάλη νομική, πολιτική, αλλά και κοινωνική αξία»* (Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγ. (2001), Ο κύκλος κοινωνικής προστασίας του Συνηγόρου του Πολίτη», στο Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Σ. Αδάμ-Μαγνήσαλη, Α. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. Παπάζογλου-Μητροπούλου (Συλλογικός τόμος) (2001), σελ. 25. Επίσης, για τα κοινωνικά δικαιώματα βλ. Δημητρόπουλος, Α. (1996, σελ. 485), Κοντιάδης, Ξ. (1997,

Χειρίζονται υποθέσεις, οι οποίες αφορούν, κυρίως, τομείς που σχετίζονται με θέματα κοινωνικής πολιτικής, υγείας, κοινωνικής ασφάλισης και πρόνοιας[1285]. Επίσης, σε αυτόν τον κύκλο δραστηριοποιείται και ο *Συνήγορος της Υγείας και της Κοινωνικής Αλληλεγγύης* που θεσπίστηκε με τον Ν. 3293/2004 και παρέχει τις υπηρεσίες του σε όλους τους πολίτες/χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών υγείας[1286].

γ) ***Ποιότητας Ζωής (περιβάλλον, πολεοδομία, χωροταξία, δημόσια έργα, πολιτισμός)***: η επιστημονική ομάδα αυτού του κύκλου αναλαμβάνει τη μελέτη θεμάτων παραβίασης της περιβαλλοντικής νομοθεσίας, υποβάθμισης του φυσικού περιβάλλοντος, αυθαίρετες παρεμβάσεις στο οικιστικό και πολιτιστικό περιβάλλον και γενικότερης υποβάθμισης της ποιότητας ζωής. Χειρίζονται υποθέσεις παραβιάσεων σε ζώνες περιβαλλοντικής προστασίας, περιβαλλοντικής αδειοδότησης έργων και επιχειρήσεων, χαρακτηρισμού δασικών εκτάσεων, διαχείρισης της παράκτιας ζώνης, ολοκλήρωσης έργων υποδομής, ελέγχου της αυθαίρετης δόμησης, εγκατάστασης και λειτουργίας σταθμών βάσης κινητής τηλεφωνίας, λειτουργίας καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, δεσμεύσεων ιδιοκτησίας, προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς, πρόσβασης των πολιτών σε περιβαλλοντικές πληροφορίες[1287].

δ) ***Σχέσεων Κράτους-Πολίτη (πληροφόρηση και επικοινωνία, ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών, κακοδιοίκηση σε Ο.Τ.Α., Δ.Ε.Κ.Ο., μεταφορές, επικοινωνίες, εργασία, βιομηχανία, ενέργεια, φορολογία, τελωνεία, δημοσιονομικά θέματα, εμπόριο και κρατικές προμήθειες, γεωργία και αγροτική πολιτική, παιδεία)***: η επιστημονική ομάδα αυτού του κύκλου ασχολείται με ευρύ φάσμα υποθέσεων και υπηρεσιών με τις οποίες οι πολίτες έρχονται σε καθημερινή επαφή. Πρόκειται κυρίως για θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης, επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, μεταφορών και επικοινωνιών, γεωργίας, εργασίας και απασχόλησης, εμπορίου, βιομηχανίας, ενέργειας, φορολογίας και τελωνείων, κρατικών προμηθειών και δημοσίων συμβάσεων, προσλήψεων (εκτός διαδικασίας Α.Σ.Ε.Π.) στο δημόσιο και στην εκπαίδευση. Εστιάζει ιδιαίτερα στα ζητήματα ποιότητας των υπηρεσιών, οργάνωσης των διαδικασιών, επικοινωνίας και πληροφόρησης[1288].

Με το Ν. 3094/2003 (άρθρο 1, παρ. 1)[1289] στις αρμοδιότητες της Ανεξάρτητης Αρχής του ΣτΠ προστέθηκε ακόμα ένα κύκλος, ο «***Κύκλος Προστασίας του παιδιού***»[1290], ο οποίος δεν προβλέπεται από το Π.Δ. 273/1999, που καθόριζε τους κύκλους της Αρχής.

σελ. 62 κ.ε.), Κυριαζής-Γουβέλης, Δ.Λ. (1979, σελ. 76 κ.επ.), Μαυριά, Κ. (1986, σελ. 183 κ.επ.), Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1983), Ράϊκος, Α.Γ. (1983, σελ. 35 κ.επ.) και Χρυσόγονος, Κ.Χ. (2006).

[1285] Ως κοινωνική πρόνοια ορίζεται «ένας ρυθμιζόμενος από κανόνες δικαίου θεσμός επικουρικής και εξατομικευμένης προστασίας που παρέχεται από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς προς άτομα ή ομάδες με σκοπό την πρόληψη, τη μείωση ή την επανόρθωση των συνεπειών μιας κατάστασης κοινωνικής ή οικονομικής ανάγκης» (Κρεμαλής, Κ. (1991), σελ. 65).

[1286] Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 241-242.

[1287] Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 243.

[1288] Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 244-246.

[1289] Ν 3094/2003 / (ΦΕΚ Α΄ 10/22.01.2003) «Συνήγορος του Πολίτη και άλλες διατάξεις». Βλ. σχετικά Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2004), σ.σ. 61-64.

[1290] Ως παιδί ορίζεται κάθε πρόσωπο που δεν έχει συμπληρώσει το 18ο έτος της ηλικίας του.

Ο θεσμός του *«Συνηγόρου του Παιδιού»* (Ombudsman for Children) έκανε την εμφάνισή του για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του ’80 όταν θεσπίστηκε και η *Διεθνής Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Παιδιού* (Δ.Σ.Δ.Π.)[1291]. Η Διεθνής Κοινότητα ύστερα από τρεις δεκαετίες διαλόγου και την υπογραφή της Δ.Σ.Δ.Π. (1959), το 1989 κατέληξε σε ένα κείμενο κανόνων και κοινών δεσμεύσεων, που στη συνέχεια επικυρώθηκε σταδιακά από τα κράτη-μέλη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.), με σκοπό να ενσωματωθεί στις εθνικές νομοθεσίες, ασκώντας με αυτόν τον τρόπο ουσιαστική επιρροή στις πρακτικές της κάθε χώρας-μέλος. Η Δ.Σ.Δ.Π. έχει υπογραφεί και επικυρωθεί από όλα τα κράτη που συμμετείχαν στον Ο.Η.Ε., εκτός από την Σομαλία και τις Η.Π.Α., τα οποία την έχουν υπογράψει, αλλά δεν την έχουν επικυρώσει ως εθνικό νομοθέτημα. Από τον Ο.Η.Ε. συστάθηκε η *«Επιτροπή Δικαιωμάτων του Παιδιού»*, με στόχο την παρακολούθηση της εφαρμογής της σύμβασης σε όλα τα συμβαλλόμενα κράτη, η οποία συμπεριέλαβε στις συστάσεις της προς τα κράτη-μέλη τη δημιουργία *«ανεξάρτητων αρχών που θα διασφαλίζουν την καλύτερη εφαρμογή και παρακολούθηση της Σύμβασης. Μάλιστα, όσον αφορά την Ελλάδα, η επιτροπή στα πλαίσια της έκθεσης παρατηρήσεών της σχετικά με την εφαρμογή της σύμβασης στη χώρα μας (1.2.2002, άρθρο 18) συνέστησε προς την ελληνική κυβέρνηση «να προσδιορίσει σαφώς το ρόλο του Συνηγόρου του Πολίτη και του Παρατηρητηρίου για τα Δικαιώματα του Παιδιού, σύμφωνα με τους κανόνες των Παρισίων (του ΟΗΕ) και να εξασφαλίσει την προσβασιμότητά τους στα παιδιά και ότι μπορούν να επιληφθούν υποθέσεων κατόπιν ατομικών αναφορών με τρόπο ανταποκρινόμενο στις ανάγκες των παιδιών»˙ Στην Ελλάδα, η δημόσια διαβούλευση για τη δημιουργία Συνηγόρου του παιδιού κατέληξε στην έκδοση του Ν. 3094/2003, που ανέθετε την αρμοδιότητα της προάσπισης και της προαγωγής των δικαιωμάτων του παιδιού στην Ανεξάρτητη Αρχή «Συνήγορος του Πολίτη»* [1292].

Στα πλαίσια αυτού του κύκλου ο ΣτΠ επιφορτίζεται με το καθήκον της προάσπισης και της προαγωγής των δικαιωμάτων του παιδιού και καθίσταται αρμόδιος τόσο για θέματα που ανάγονται σε δημόσιες υπηρεσίες, όσο και σε ιδιώτες, φυσικά ή νομικά πρόσωπα, που προσβάλλουν τα δικαιώματα του παιδιού[1293]. Η κοινωνική προστασία των παιδιών από την πολιτεία, καθιερώθηκε ρητά για πρώτη φορά στο ισχύον Σύνταγμα στο άρθρο 21, παρ. 1 και 3[1294]. Οι *«διατάξεις αυτές απευθύνονται προς τον κοινό νομοθέτη για τη λήψη εκείνων των μέτρων που στοχεύουν στην ανάπτυξη των*

[1291] Η Δ.Σ.Δ.Π. επικυρώθηκε με το Ν. 2101/1992 από την Ελλάδα και σύμφωνα με το άρθρο 28, παρ. 1 του Ελληνικού Συντάγματος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του εσωτερικού ελληνικού δικαίου και υπερισχύει από κάθε άλλη αντίθετη διάταξη νόμου (Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2007), σελ. 59). Αναφορικά με τις Διεθνείς Διακηρύξεις και Συμβάσεις που έχουν καθιερωθεί για την προστασία του παιδιού βλ. επίσης Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2000), σ.σ. 47-48.

[1292] Ετήσια Έκθεση του Συνηγόρου του Πολίτη (2003), σελ. 207. Σημειώνεται ότι πρότυπο για τη θεσμοθέτηση του *«Συνηγόρου του Παιδιού»* στην Ελλάδα αποτέλεσε ο αντίστοιχος θεσμός του γάλλου «*Υπερασπιστή των Δικαιωμάτων των Παιδιών»* (Défenseur des enfants), ο οποίος ωστόσο δεν θεσπίστηκε ως Ανεξάρτητη Αρχή, όπως στη Γαλλία, αλλά στο πλαίσιο των διευρυμένων αρμοδιοτήτων του ΣτΠ (βλ. Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2007), σελ. 60). Αναλυτικά για τις αρμοδιότητες του γάλλου «Défenseur des enfants» βλ. Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2004), σ.σ. 18-24.

[1293] Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 246-248. Επίσης, για το *«Συνήγορο του Παιδιού»* βλ. Flekkøy (1991) και Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2004).

[1294] Ισχύον Σύνταγμα (ΦΕΚ 120/τ. Α΄/27.06.2008) στο άρθρο 21, παρ. 1 και 3: «1. Η οικογένεια, ως θεμέλιο της συντήρησης και προαγωγής του 'Εθνους, καθώς και ο γάμος, η μητρότητα και η παιδική ηλικία τελούν υπό την προστασία του Κράτους. 3. Το Κράτος μεριμνά για την υγεία των πολιτών και παίρνει ειδικά μέτρα για την προστασία της νεότητας, του γήρατος, της αναπηρίας και για την περίθαλψη των απόρων». Για την προστασία της μητρότητας βλ. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2000), σ.σ. 24 κ.επ.

σωματικών, πνευματικών και ψυχικών δυνατοτήτων των παιδιών[1295]*, αλλά και προς τη διοίκηση η οποία, όταν ασκεί τις αρμοδιότητές της με διακριτική ευχέρεια οφείλει να επιλέγει εκείνες τις λύσεις που ωθούν προς την εφαρμογή της συγκεκριμένης προστασίας»*[1296]. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, θα πρέπει να σημειωθεί η ουσιαστική συμβολή του θεσμού του ΣτΠ *«στην υπεράσπιση των δικαιωμάτων του παιδιού στο δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, η ανάδειξη των δυσλειτουργιών της Διοίκησης, η προσπάθειά του για τη διαμόρφωση νέας κοινωνικής πολιτικής για τα παιδιά και η επιχείρηση ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης όλων των φορέων, των παιδιών και ολόκληρης της ελληνικής κοινωνίας»*[1297].

Επιπρόσθετα, με το *Ν. 3488/2006*[1298] προβλέπεται ο ΣτΠ ως φορέας παρακολούθησης και εφαρμογής της *«Αρχής της Ίσης Μεταχείρισης ανδρών και γυναικών»* για την πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη και τις συνθήκες εργασίας στον ιδιωτικό, καθώς και στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός οροθετείται[1299]. Είχε προηγηθεί ο *Ν. 3304/2005*[1300] που έθεσε ως σκοπό τη θέσπιση του γενικού πλαισίου ρυθμίσεως για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής καθώς και για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας, σύμφωνα με τις Οδηγίες 2000/43/ΕΚ του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 2000 και 2000/78/ΕΚ του Συμβουλίου της 27ης Νοεμβρίου 2000, ώστε να διασφαλίζεται η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης[1301].

Το 2008 συστάθηκε στον ΣτΠ ένας νέος κύκλος δραστηριότητας ο «***Κύκλος Ισότητας των φύλλων***» για την παρακολούθηση της παραπάνω Αρχής. Μάλιστα με το *Ν. 3769/2009* (άρθρα 11 και 14) στις αρμοδιότητες του ΣτΠ προστέθηκε η παρακολούθηση και η προώθηση της εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες[1302].

Η επιστημονικό ομάδα αυτού του κύκλου ανέλαβε την ενασχόληση με ζητήματα που αφορούν την αντιμετώπιση των διακρίσεων λόγω φύλου ή λόγω οικογενειακής κατάστασης που εκδηλώνονται στην πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση, στις σχέσεις εργασίας στον ιδιωτικό, δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο

[1295] Βλ. σχετικά Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2000, σελ. 46 επ.) και Κοντιάδη, Ξ. (2001, σ.σ. 309 κ.επ.). Αναφορικά με την κοινωνική πολιτική για τη στήριξη της οικογένειας βλ. Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2003). Επίσης, για την προστασία της οικογένειας στην Ευρωπαϊκή Ένωση βλ. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2000), σ.σ. 66-69 και Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1992).

[1296] Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2007), σελ. 2.

[1297] Ρομπόκου - Καραγιάννη, Αγλαΐα (2007), σελ. 3.

[1298] Βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2009), Οι σύγχρονες τάσεις της αρχής της ισότητας των φύλων Ν. 3488/2006 σε Νόμο, Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Νομικής της Σχολής Νομικών Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Νο 10, Χαριστήριο εις Λουκά Θεοχαρόπουλο και Δήμητρα Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, Τόμος ΙΙ, σ.σ. 395-402, Θεσσαλονίκη (βλ. και Παράρτημα Ι, 15, σ.σ. 351 κ.επ.).

[1299] Για την Αρχής της Ίσης Μεταχείρισης ανδρών και γυναικών βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2008), Η Εφαρμογή της Αρχής της Ίσης Μεταχείρισης, Ν. 3304/2005 και Ν. 3488/2006, σε «Τιμητικό Τόμο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, 125 χρόνια», εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2008 και Mpesila-Makrides, E. (2009),The new dimension of equal treatment and the impact of the E.U. directives on thw Greek legitimate order, in International Journal of Applied System Studies, 2009, Vol. 2, No. 4, pp. 395-340.

[1300] Ν. 3304/2005 (ΦΕΚ 16/τ. Α΄/27.01.2005) «Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανεξαρτήτως φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού».

[1301] Βλ. σχετικά άρθρα 19 και 21 Ν. 3304/2005.

[1302] Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Α΄, σελ. 250.

τομέα, και στην άσκηση ελευθέριου επαγγέλματος. Επίσης, εξετάζουν ζητήματα ίσης πρόσβασης ανδρών και γυναικών σε αγαθά και υπηρεσίες του δημοσίου τομέα και δραστηριοποιούνται στην προώθηση της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών, σε συνεργασία με φορείς, επιχειρήσεις και μη κυβερνητικές οργανώσεις[1303]. Με τους *Ν. 3488/2006*[1304] και *Ν. 3769/2009*[1305] εναρμονίζεται η ελληνική νομοθεσία με οδηγίες του συμβουλίου της Ε.Ε.[1306]

Τέλος, σημειώνεται ότι την ευθύνη λειτουργίας κάθε κύκλου έχει ένας *Βοηθός Συνήγορος*. Οι ειδικοί επιστήμονες και οι βοηθοί επιστήμονες κατανέμονται στους κύκλους δραστηριότητας από το *Συνήγορο του Πολίτη*. Κάθε κύκλος δραστηριότητας αναλαμβάνει την έρευνα των υποθέσεων που υπάγονται στην αρμοδιότητά του. Οι κύκλοι δραστηριότητας συνεργάζονται μεταξύ τους για τις υποθέσεις που αφορούν περισσότερους από ένα κύκλους. Το έργο της Αρχής υποστηρίζεται από τους Ειδικούς Επιστήμονες των παρ. 1 και 2 του άρθρου 5 του *Ν. 2477/1997* και τους Βοηθούς Επιστήμονες του άρθρου 8 του *Ν. 2623/1998*. Οι ειδικοί επιστήμονες και βοηθοί επιστήμονες όλων των κύκλων αναλαμβάνουν διαδοχικά την Πληροφόρηση και Εξυπηρέτηση των Πολιτών, σύμφωνα με ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται σε εβδομαδιαία βάση από το *Τμήμα Επικοινωνίας και Διεθνών Σχέσεων*[1307].

Ο Πίνακας 3.13 ακολούθως παρουσιάζει ορισμένους αξιοσημείωτους νόμους της ελληνικής νομοθεσίας που αφορούν στο *Συνήγορο του Πολίτη* (ΣτΠ).

[1303] Βλ. σχετικά με τις αρμοδιότητες και τη δράση αυτού του κύκλου στο δικτυακό τόπο http://www.synigoros.gr, πρόσβαση στις 10/05/2016.

[1304] Ν. 3488/2006 (ΦΕΚ 191/τ. Α΄/11.9.2006) *«Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη, στους όρους και στις συνθήκες εργασίας και άλλες συναφείς διατάξεις»*. Σκοπός του Ν. 3488/2006 είναι η εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην πρόσβαση στην απασχόληση, στην επαγγελματική εκπαίδευση και ανέλιξη και στις συνθήκες εργασίας όπως προβλέπεται και από τις διατάξεις της Οδηγίας 2002/73/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 23ης Σεπτεμβρίου 2002, η οποία τροποποίησε την Οδηγία 76/207/ΕΟΚ του Συμβουλίου, καθώς και η ρύθμιση συναφών θεμάτων ισότητας των αμοιβών μεταξύ εργαζομένων ανδρών και γυναικών. Ο Ν. 1414/1984 (ΦΕΚ 10/τ. Α΄/02.02.1984) καταργείται και αντικαθίσταται από τις διατάξεις του παρόντος νόμου, εξαιρουμένων των διατάξεων των παρ. 4 και 5 του άρθρου 4, του πρώτου εδαφίου της παρ. 1 και της παρ. 2 του άρθρου 8, του πρώτου εδαφίου της παραγράφου 1 του άρθρου 9 και των άρθρων 11 και 14 (βλ. άρθρο 1 Ν. 3488/2006).

[1305] Ν. 3769/2009 (ΦΕΚ 105/τ. Α΄/1.7.2009) «Εφαρμογή της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά την πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών και άλλες διατάξεις».

[1306] Σκοπός του Ν. 3769/2009 είναι η καθιέρωση ενός πλαισίου για την καταπολέμηση των διακρίσεων λόγω φύλου όσον αφορά την πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών, όπως προβλέπεται από τις διατάξεις της Οδηγίας 2004/113/ΕΚ του Συμβουλίου της 13ης Δεκεμβρίου 2004 (ΕΕL 373/37) (βλ. άρθρο 1 Ν. 3769/2009).

[1307] Για τον *κύκλο της ισότητας των* φύλων βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη (2010), τόμος Α΄, σ.σ. 249-255.

Πίνακας 3.13: Η ελληνική νομοθεσία αναφορικά με το Συνήγορο του Πολίτη (ΣτΠ)

Ελληνική νομοθεσία που αφορά στο Συνήγορο του Πολίτη (ΣτΠ)
Ν. 2477/1997[1308] (ιδρυτικός νόμος)
Π.Δ. 273/1999[1309]
Ν. 3094/2003[1310]
Ν. 3769/2009[1311]
Ν. 3896/2010[1312]
Ν. 4097/2012[1313]

Πηγή: Του ιδίου.

[1308] Ιδρυτικός νόμος Ν. 2477/1997 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/18.04.1997) «Συνήγορος του Πολίτη, Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημ. Διοίκησης». Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 1-3 του Ν. 2477/1997: *«1. Συνιστάται ανεξάρτητη διοικητική αρχή που ονομάζεται "Συνήγορος του Πολίτη" και έχει ως αποστολή τη διαμεσολάβηση μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των Ν.Π.Δ.Δ. και των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, όπως αυτές καθορίζονται στο άρθρο 3 παρ. 1 του παρόντος, για την προστασία των δικαιωμάτων του πολίτη, την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης και την τήρηση της νομιμότητας . 2. Ο Συνήγορος του Πολίτη δεν υπόκειται σε έλεγχο από κυβερνητικό όργανο ή διοικητική αρχή. 3. Ο Συνήγορος του Πολίτη επικουρείται από τέσσερις (4) Βοηθούς Συνηγόρους. Κατά την άσκηση των καθηκόντων τους απολαύουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας. Ο Συνήγορος του Πολίτη και οι Βοηθοί Συνήγοροι δεν ευθύνονται, δεν διώκονται και δεν εξετάζονται για γνώμη που διατύπωσαν ή πράξη που εξετέλεσαν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Δίωξη επιτρέπεται κατόπιν εγκλήσεως μόνο για συκοφαντική δυσφήμηση, εξύβριση ή παραβίαση του απορρήτου. Ο Συνήγορος του Πολίτη, οι Βοηθοί Συνήγοροι, οι ειδικοί επιστήμονες και οι αποσπασμένοι υπάλληλοι με προσόντα ειδικών επιστημόνων, σε περίπτωση που διώκονται ή ενάγονται για πράξη ή παράλειψή κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, μπορεί να παρίστανται ενώπιον των δικαστηρίων με μέλη του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους»*.

[1309] Π.Δ. 273/1999 (ΦΕΚ 229/τ. Α΄/03.11.1999) «Κανονισμός Λειτουργίας του Συνηγόρου του Πολίτη» Σύμφωνα με το άρθρο 1, παραγ. 1-3 *«1. Ο Συνήγορος του Πολίτη (ΣτΠ), ανεξάρτητη διοικητική αρχή που συστήθηκε με το Ν. 2477/1997 (ΦΕΚ 59/Α/97), αποστολή έχει τη διαμεσολάβηση μεταξύ πολιτών και δημοσίων υπηρεσιών, σύμφωνα με όσα ορίζονται στο Ν. 2477/1997, όπως εκάστοτε ισχύει, για την προστασία των δικαιωμάτων του πολίτη, την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης και την τήρηση της νομιμότητας. 2. Όπου στο παρόν προεδρικό διάταγμα αναφέρεται ο όρος δημόσια υπηρεσία ή δημόσιες υπηρεσίες, νοούνται οι αναφερόμενες στην παρ.1 του άρθρου 3 του Ν. 2477/97. 3. Στις διεθνείς σχέσεις ο τίτλος "Συνήγορος του Πολίτη" αποδίδεται με τον όρο "THE GREEK OMBUDSMAN" ή "LE MEDIA TEUR DE LA REPUBLIQUE HELLENIQUE"»*. Ως παράδειγμα, αναφορικά με τον θεσμό του Ombudsman στη Μ. Βρετανία βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1997). Επίσης, για σύγχρονες μορφές του θεσμού του «Ombudsman» βλ. Demetropoulos, G. (2009).

[1310] Ν. 3094/2003 (ΦΕΚ 10/ τ. Α΄/22.01.2003) «Συνήγορος του Πολίτη και άλλες διατάξεις».

[1311] Ν. 3769/2009 (ΦΕΚ 105/τ. Α΄/1.07.2009) «Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών όσον αφορά την πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών και άλλες διατάξεις».

[1312] Ν. 3896/2010 (ΦΕΚ 207/τ. Α΄/08.12.2010) «Εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης − Εναρμόνιση της κείμενης νομοθεσίας με την Οδηγία 2006/54/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 5ης Ιουλίου 2006 και άλλες συναφείς διατάξεις».

[1313] Ν. 4097/2012 (ΦΕΚ 235/ τ. Α΄/03.12.2012) «Εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών κατά την άσκηση αυτοτελούς επαγγελματικής δραστηριότητας - Εναρμόνιση της νομοθεσίας με την Οδηγία 2010/41/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου».

3.6.2.1.4.2 Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, το Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και το Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου: αποστολή, σύσταση και αρμοδιότητες

Η διοικητική μεσολάβηση αποτέλεσε ένα θεσμό άγνωστο στη χώρα μας μέχρι πρόσφατα[1314]. Αξιοσημείωτο βήμα αποτέλεσε η σύσταση του *Συνηγόρου του Πολίτη* (ΣτΠ) και του *Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης* (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.). Με τη σύσταση αυτών των θεσμών *«καθιερώνεται ένας διττός έλεγχος για τη βελτίωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και την αντιμετώπιση των φαινομένων της κακοδιοίκησης, της αναποτελεσματικότητας, της χαμηλής παραγωγικότητας και της κακής ποιότητας των υπηρεσιών της»*[1315]. Με το ΣτΠ θεσπίζεται ο εξωτερικός έλεγχος της δημόσιας διοίκησης, ενώ με τη σύσταση του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. επιχειρείται ο εσωτερικός έλεγχος. Η σύσταση του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. κάλυψε την ανάγκη για ύπαρξη ενός μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου της διοίκησης, ο οποίος θα δρα παράλληλα και ανεξάρτητα από τις διαδικασίες εξωτερικού ελέγχου που ασκεί ο ΣτΠ, ώστε να προλαμβάνονται ή να καταστέλλονται οι διοικητικές δυσλειτουργίες. Μάλιστα, η ιδιαίτερη επιτυχία που παρουσιάζει η εφαρμογή του θεσμού στο γαλλικό διοικητικό σύστημα (Διάταγμα 81-241/12.3.81), που αποτελεί πρότυπο του ελληνικού διοικητικού συστήματος, αναδεικνύει την αναγκαιότητα ύπαρξης του θεσμού, καθώς και τις δυνατότητές του[1316]

Ο *Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης* (Γ.Ε.Δ.Δ.) αποτελεί θεσμό που ιδρύθηκε με το *Ν. 3074 /2002*[1317] σε συμμόρφωση με τις διεθνείς δεσμεύσεις της χώρας για τη θέσπιση επιτελικού συντονιστικού οργάνου της δράσης των *Σωμάτων και των Υπηρεσιών Επιθεώρησης και Ελέγχου*. Αποτελεί μηχανισμό ελέγχου της δημόσιας διοίκησης και συντονιστικό όργανο της εθνικής πολιτικής για τη διαφθορά στο δημόσιο τομέα και έχει ως αποστολή τη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της διοίκησης, την παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου των ελεγκτικών σωμάτων της δημόσιας διοίκησης και τον εντοπισμό των φαινομένων διαφθοράς και της κακοδιοίκησης. Το πεδίο δράσης του περιλαμβάνει τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα, όπως αυτός προσδιορίζεται από τον ιδρυτικό του νόμο, και οι αρμοδιότητές του δεν είναι μόνο κατασταλτικές αλλά και προληπτικές,

---

[1314] Βλ σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σ.σ. 19-27.

[1315] Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σελ. 21.

[1316] Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σελ. 22. Βλ. επίσης Αιτιολογική Έκθεση (1997) στο σχέδιο νόμου *«Ο Συνήγορος του Πολίτη και το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης»*, σελ. 6.

[1317] Ν. 3074 /2002 (ΦΕΚ 296/τ. Α΄/4.12.2002) «Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης. Αναβάθμιση του Σώματος Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και του Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με το άρθρο 3 (παρ. δ) του *Π.Δ. 65/2011* (ΦΕΚ 147/τ. Α΄/27.06.2011) «Διάσπαση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα Υπουργεία α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συγχώνευση των Υπουργείων Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Θαλάσσιων Υποθέσεων, Νήσων και Αλιείας στο Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και μεταφορά στον Πρωθυπουργό των Γενικών Γραμματειών Ενημέρωσης και Επικοινωνίας και στο Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς» «*δ) το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης, που έχει συσταθεί με το ν. 2477/1997 (Α΄ 59), όπως ισχύει, και η θέση Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, που έχει συσταθεί με το ν. 3074/2002 (Α΄ 296). Σύμφωνα με τις παρ. 3 και 4 του άρθρου 14 του Ν. 3345/2005, ΦΕΚ-138 Α' «Στο πλαίσιο των ελέγχων, επιθεωρήσεων και ερευνών που διενεργούνται από τον Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης ή κατόπιν εντολής του από το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και από τα ιδιαίτερα Σώματα και Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου των φορέων της παρ. 2 του άρθρου 1 του ν. 3074/2002, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, είναι δυνατή, ύστερα από έγγραφη εντολή αυτού, η άρση του τραπεζικού, χρηματιστηριακού και φορολογικού απορρήτου».*

με την έννοια των παρεμβάσεων προς τη διοίκηση για τη λήψη διοικητικών μέτρων και προς την κυβέρνηση για νομοθετικές ρυθμίσεις.

Σύμφωνα με το *Ν. 3074/2002* ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης[1318]:

α. μπορεί να διατάσσει, αυτεπαγγέλτως, τη διενέργεια επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών από το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και από τα *ιδιαίτερα Σώματα και Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου* των υπουργείων, των Περιφερειών, των Ο.Τ.Α. πρώτου και δεύτερου βαθμού, των επιχειρήσεων τους, των Ν.Π.Δ.Δ., των κρατικών Ν.Π.Ι.Δ. και των δημόσιων επιχειρήσεων ή επιχειρήσεων, τη διοίκηση των οποίων ορίζει άμεσα ή έμμεσα το δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. α του Ν. 3074/2002)[1319].

β. παρακολουθεί τη δράση του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και των ιδιαίτερων *Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου*. Ειδικότερα παρακολουθεί την πορεία των ελέγχων που διενεργούνται και ενημερώνεται για τα πορίσματα αυτών οποτεδήποτε το ζητήσει (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. β του Ν. 3074/2002).

γ. αξιολογεί το έργο των *Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου*. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του *Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης*, καθορίζονται ο τρόπος αξιολόγησης και οι λοιπές προϋποθέσεις αξιολόγησης (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. γ του Ν. 3074/2002)[1320].

δ. μπορεί να διεξάγει ελέγχους, επανελέγχους, επιθεωρήσεις και έρευνες στο δημόσιο, τα Ν.Π.Δ.Δ., τους Ο.Τ.Α. πρώτου και δεύτερου βαθμού, τις επιχειρήσεις τους, τα κρατικά Ν.Π.Ι.Δ. και τις δημόσιες επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις των οποίων τη διοίκηση ορίζει άμεσα ή έμμεσα το δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος. Με προεδρικό διάταγμα (που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών), ορίζονται οι προϋποθέσεις και ο τρόπος διενέργειας του ελέγχου, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά. (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. δ του Ν. 3074/2002). Διεξάγει ο ίδιος ή με τους Βοηθούς του ή τους Ειδικούς Επιθεωρητές που υπηρετούν στο Γραφείο του ή τα αρμόδια όργανα των φορέων του πρώτου εδαφίου Ε.Δ.Ε. και, σε κάθε περίπτωση, μπορεί να ασκήσει ή να διατάξει την άσκηση πειθαρχικής δίωξης ή

[1318] Αναφορικά με τις αρμοδιότητες του *Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης* βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σελ. σ.σ. 64-76.

[1319] Σύμφωνα με την παρ. 7 του άρθρου 14 του Ν. 3345/2005 (ΦΕΚ138/τ. Α΄/16.06.2005) *«Η διαπίστωση, ύστερα από διενέργεια επιθεώρησης ή ελέγχου, από τον Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και τα Σώματα και τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου της παρ. 2α του άρθρου 1 του ν. 3074/2002 πειθαρχικών παραπτωμάτων υπαλλήλων, υπαλλήλων ή οργάνων των φορέων της προαναφερόμενης διάταξης δεσμεύει τα αρμόδια όργανα των φορέων αυτών για την άσκηση πειθαρχικής δίωξης».*

[1320] Ο *Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης* παρακολουθεί την εκτέλεση από τα *Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου* των διαπιστώσεων και των προτάσεων που προκύπτουν από τη διαδικασία αξιολόγησης, όπως αυτή καθορίζεται με το παραπάνω προεδρικό διάταγμα. Σύμφωνα με την παρ. 7 του άρθρου 14 του Ν. 3345/2005, (ΦΕΚ138/τ. Α΄/16.06.2005) *«Η διαπίστωση, ύστερα από διενέργεια επιθεώρησης ή ελέγχου, από τον Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης και τα Σώματα και τις Υπηρεσίες Επιθεώρησης και Ελέγχου της παρ. 2α του άρθρου 1 του ν. 3074/2002 πειθαρχικών παραπτωμάτων υπαλλήλων, υπαλλήλων ή οργάνων των φορέων της προαναφερόμενης διάταξης δεσμεύει τα αρμόδια όργανα των φορέων αυτών για την άσκηση πειθαρχικής δίωξης».*

τη λήψη άλλων διοικητικών μέτρων. Μπορεί επίσης να ασκεί ένσταση κατά οποιασδήποτε απόφασης των πειθαρχικών οργάνων[1321].

ε. διεξάγει έλεγχο των ετήσιων δηλώσεων οικονομικής κατάστασης (πόθεν έσχες) όλων των μελών *των Σωμάτων Επιθεώρησης και Ελέγχου* (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. ε του Ν. 3074/2002).[1322]

στ. συγκαλεί και προεδρεύει του προβλεπόμενου από το άρθρο 8 *Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου* (Σ.Ο.Ε.Ε.) και μπορεί να ελέγχει τραπεζικούς λογαριασμούς υπαλλήλων της περ. α΄ μετά από παραγγελία του εισαγγελέα στο πλαίσιο διενεργούμενης σε βάρος τους προανάκρισης ή προκαταρκτικής εξέτασης (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. στ του Ν. 3074/2002).

ζ. μπορεί να ελέγχει καταγγελίες ή αναφορές που υποβάλλονται στο Γραφείο του σχετικά με φαινόμενα κακοδιοίκησης στους φορείς της περ. α΄ και στα Σώματα ελέγχου αυτών (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. ζ του Ν. 3074/2002).

η. συντάσσει ετήσια έκθεση, στην οποία παρουσιάζει τις σημαντικότερες υποθέσεις, που σχετίζονται με φαινόμενα διαφθοράς, κακοδιοίκησης και αδιαφανών διαδικασιών στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, αξιολογεί το έργο όλων των *Σωμάτων Ελέγχου και Επιθεώρησης* και Υπηρεσιών της παραγράφου 2 του παρόντος άρθρου και διατυπώνει προτάσεις για τη βελτίωση λειτουργίας των ανωτέρω Σωμάτων και Υπηρεσιών και για την πλέον εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και των υπηρεσιών των Ο.Τ.Α.. Η έκθεση του υποβάλλεται το Μάιο κάθε έτους στον Πρωθυπουργό και τον Πρόεδρο της Βουλής και κοινοποιείται στα μέλη του Υπουργικού Συμβουλίου. Ο Γ.Ε.Δ.Δ. μπορεί να υποβάλλει στον Πρωθυπουργό, τον Πρόεδρο της Βουλής και στον κατά περίπτωση αρμόδιο Υπουργό, εκθέσεις κατά τη διάρκεια του έτους (βλ. άρθρο 1, παρ. 2, εδ. η του Ν. 3074/2002).

[1321] Ο *Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης* έχει δικαίωμα προσφυγής ενώπιον του *Συμβουλίου της Επικρατείας* κατά όλων των τελεσίδικων αποφάσεων όλων των πειθαρχικών συμβουλίων των φορέων του πρώτου εδαφίου για πειθαρχικά αδικήματα που επισύρουν την ποινή της οριστικής παύσης ή του υποβιβασμού, καθώς και ενώπιον του Διοικητικού Εφετείου κατά όλων των άλλων τελεσίδικων αποφάσεων μονομελών ή πειθαρχικών οργάνων. Η προσφυγή υπογράφεται από τον *Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης* και κατά τη συζήτηση παρίσταται μέλος του *Νομικού Συμβουλίου του Κράτους*. Η προθεσμία για την άσκηση των προαναφερόμενων ενστάσεων και προσφυγών αρχίζει από την υποχρεωτική κοινοποίηση των πειθαρχικών αποφάσεων στο Γραφείο του (τροποποίηση με παρ. 5 του άρθρου 3 του Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263/τ. Α΄/23.11.2007).

[1322] Ο Γ.Ε.Δ.Δ. διεξάγει τον έλεγχο των ετήσιων δηλώσεων οικονομικής κατάστασης (πόθεν έσχες) όλων των Προϊσταμένων των Διευθύνσεων των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.), των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων (Π.Ε.Κ.), των Διαπεριφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων (Δ.Ε.Κ.), της Υπηρεσίας Ειδικών Ελέγχων (ΥΠ.Ε.Ε.), των Προϊσταμένων Τμημάτων και των υπαλλήλων (ελεγκτών) που υπηρετούν στα Τμήματα Ελέγχου των ανωτέρω υπηρεσιών, καθώς και των προϊστάμενων όλων των οποιουδήποτε οργανωτικού επιπέδου ή ονομασίας οργανικών μονάδων πολεοδομίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού και των υπαλλήλων που υπηρετούν σε αυτές. Οι ανωτέρω υποβάλλουν στον Γενικό Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, μέσω των αρμόδιων υπηρεσιών προσωπικού, κατά τον μήνα Ιούνιο κάθε έτους, δήλωση περιουσιακής κατάστασης των ιδίων, των συζύγων και των ανήλικων τέκνων τους, ανεξάρτητα από το αν υπήρξε ουσιώδης μεταβολή ή όχι της περιουσιακής τους κατάστασης κατά το προηγούμενο έτος. Για το περιεχόμενο της δήλωσης περιουσιακής κατάστασης, τις ποινικές κυρώσεις, την ποινική διαδικασία και τον καταλογισμό ισχύουν οι κείμενες κάθε φορά διατάξεις. Επίσης εφαρμόζονται οι διατάξεις της παρ. 4 του άρθρου 14 του Ν. 3345/2005.

Το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. ιδρύθηκε με τον *Ν. 2477/1997*[1323], όπως αυτός τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του *Ν. 3074/2002*[1324] και άρχισε να λειτουργεί από τις 12.01.1998[1325]. Αντικατέστησε το *Σώμα Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης*[1326]**,** το οποίο αποτέλεσε μία από τις πρώτες προσπάθειες καταπολέμησης της κακοδιοίκησης ήδη από το 1987. Ο *Ν. 3074/2002* αναβάθμισε το ρόλο του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. ως προς τις αρμοδιότητες του και τον τρόπο λειτουργίας του[1327]. Αποστολή του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. είναι η διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, με την επισήμανση φαινομένων κακοδιοίκησης, διαφθοράς, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και κακής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Βασικοί άξονες/στόχοι του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. καθίστανται: α) η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και η αύξηση της αποδοτικότητας της διοικητικής δράσης, β) η βελτίωση της ποιότητας και επάρκειας των παρεχόμενων από τη δημόσια διοίκηση υπηρεσιών, γ) η οικονομικότητα της διοικητικής λειτουργίας και ο περιορισμός της σπατάλης και δ) η προστασία των αρχών της νομιμότητας και η κατοχύρωση της διαφάνειας στις διοικητικές πράξεις[1328].

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, στην αρμοδιότητά του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. εμπίπτουν η διενέργεια επιθεωρήσεων, έκτακτων ελέγχων και ερευνών, η συγκέντρωση του αποδεικτικού υλικού για την άσκηση ποινικής ή πειθαρχικής δίωξης και για τον έλεγχο των δηλώσεων της περιουσιακής κατάστασης των υπαλλήλων, η διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της διοίκησης, ιδιαίτερα δε η επισήμανση φαινομένων διαφθοράς, κακοδιοίκησης, αδιαφανών διαδικασιών, αναποτελεσματικότητας, χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών[1329]. Το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. έχει δικαιοδοσία ελέγχου στις Δημόσιες Υπηρεσίες (κεντρικές, περιφερειακές και αυτοτελείς), τα Ν.Π.Δ.Δ., τους Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού, τις Επιχειρήσεις Ο.Τ.Α., τα Κρατικά Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις των οποίων τη διοίκηση ορίζει το δημόσιο[1330].

Στο Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. προΐσταται *Ειδικός Γραμματέας*, ο οποίος ορίζεται με κοινή απόφαση του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Ο Ειδικός Γραμματέας διοικεί το Σώμα, προΐσταται των

[1323] Ν. 2477/1997 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/18.04.1997) «Συνήγορος του Πολίτη και Σώμα Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης».

[1324] Ν. 3074/2002 (ΦΕΚ 296/τ. Α΄/04.12.2002) «Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης. Αναβάθμιση του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και του Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου και άλλες διατάξεις».

[1325] Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1997). Ο Ν. 2477/1997 για το *Συνήγορο του Πολίτη* δεν ενισχύει την *Κοινωνία των Πολιτών* και δεν κατοχυρώνει επαρκώς την ανεξαρτησία του θεσμού, βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2005).

[1326] Συστήθηκε με τον ιδρυτικό Ν. 1735/1987 (ΦΕΚ 195/τ. Α΄/11.11.1987) «"Προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη δημόσια διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις».

[1327] Βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σ.σ. 43-44.

[1328] Βλ. σχετικά στοιχεία στο δικτυακό τόπο www.seedd.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016.

[1329] Αναφορικά με τις αρμοδιότητες του *Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης* βλ. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σελ. σ.σ. 111-120.

[1330] Η συγγραφή της ετήσιας έκθεσης πεπραγμένων του *Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (*Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.) προβλέπεται από τον κανονισμό λειτουργίας του. Υποβάλλεται στον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και αποτελεί εκδήλωση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας, από τις οποίες διέπεται η λειτουργία του Σώματος. Έχει ως σκοπό να ενημερώσει τον Υπουργό αλλά και κάθε ενδιαφερόμενο πολίτη για τη δράση του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. που στοχεύει στον εντοπισμό και την καταπολέμηση φαινομένων διαφθοράς, κακοδιοίκησης και αναποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Για τις ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων βλ. στο δικτυακό τόπο www.seedd.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016.

Προϊσταμένων Επιθεωρητών, των Επιθεωρητών-Ελεγκτών και των Βοηθών Επιθεωρητών-Ελεγκτών και του προσωπικού της Γραμματείας, είναι πειθαρχικός προϊστάμενός τους και μπορεί να επιβάλλει ποινή επίπληξης ή προστίμου μέχρι των αποδοχών ενός μηνός[1331]. Ο Ειδικός Γραμματέας του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. επικουρείται από δεκαοκτώ (18) Προϊσταμένους Επιθεωρητές, οι οποίοι προέρχονται από τους υπηρετούντες Επιθεωρητές Ελεγκτές και ορίζονται ή παύονται με απόφαση του Ειδικού Γραμματέα. Οι Προϊστάμενοι Επιθεωρητές προΐστανται των Περιφερειακών Γραφείων και στην Κεντρική Υπηρεσία έχουν αρμοδιότητα συντονισμού τομέων δράσης του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. Επίσης, εξουσιοδοτούνται από τον Ειδικό Γραμματέα, παράλληλα με το έργο της επιθεώρησης, να προβαίνουν σε ενέργειες που αφορούν τις ελεγκτικές διαδικασίες και την παρακολούθηση της πορείας του ελεγκτικού έργου, καθώς και να υπογράφουν κατ΄εντολήν του. Με απόφαση του Ειδικού Γραμματέα ορίζεται ένας από τους Προϊστάμενους να τον αναπληρώνει, όταν απουσιάζει ή κωλύεται για την άσκηση των καθηκόντων του. Τέλος, σημειώνεται ότι εκτός από την Κεντρική Υπηρεσία του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ., που εδρεύει στην Αθήνα, έχουν συσταθεί και λειτουργούν Περιφερειακά Γραφεία στη Θεσσαλονίκη, Σέρρες, Λάρισα, Τρίπολη, Πάτρα και Ρέθυμνο. Επίσης έχει συσταθεί Περιφερειακό Γραφείο στα Ιωάννινα το οποίο δεν λειτουργεί[1332].

Το *Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου* (Σ.Ο.Ε.Ε.) ιδρύθηκε με το *Ν. 2477/1997*[1333] και έχει ως σκοπό την παρακολούθηση και το συντονισμό του έργου της επιθεώρησης και του ελέγχου, που διενεργείται από το Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. και από όλα τα ιδιαίτερα *Σώματα Επιθεώρησης και Ελέγχου* των φορέων της παρ. 2 του άρθρου 1 του *Ν. 3074/2002*. Επιπλέον, το Σ.Ο.Ε.Ε. μπορεί να αποφασίζει τη διενέργεια κοινών επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών από μικτές ομάδες επιθεωρητών των Σωμάτων και Υπηρεσιών Επιθεώρησης και Ελέγχου που μετέχουν σε αυτό. Ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης προεδρεύει του Σ.Ο.Ε.Ε.

3.6.2.1.4.3 Λοιπά αυτοτελή σώματα και τις ειδικές υπηρεσίες ελέγχου

Ακολούθως αναφέρονται ορισμένα από τα σημαντικότερα λοιπά αυτοτελή σώματα και τις ειδικές υπηρεσίες ελέγχου της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ως εξής:

[1331] Οι Επιθεωρητές-Ελεγκτές είναι μόνιμοι υπάλληλοι του Δημόσιου, Ν.Π.Δ.Δ. και ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού, κατηγορίας Π.Ε. με βαθμό τουλάχιστον Δ΄ και δωδεκαετή δημόσια υπηρεσία ή απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με τετραετή τουλάχιστον υπηρεσία μετά την αποφοίτησή τους, οι οποίοι έχουν διακριθεί για την επαγγελματική κατάρτιση, την υπηρεσιακή επίδοση και το ήθος τους. Αντίστοιχα είναι κατά προσόντα για τους Βοηθούς Επιθεωρητές-Ελεγκτές για τους οποίους δεν απαιτείται η ως άνω προϋπηρεσία. Οι ανωτέρω αποσπώνται στο Σ.Ε.Ε.Δ.Δ., κατά παρέκκλιση κάθε γενικής ή ειδικής διάταξης για θητεία τριών ετών που μπορεί να ανανεωθεί. Αντίστοιχα και η στελέχωση της Γραμματείας του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. γίνεται με μετακίνηση υπαλλήλων του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ.) ή με απόσπαση υπαλλήλων υπηρεσιών και φορέων που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.

[1332] Στο Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. λειτουργεί Γραμματεία για την υποστήριξη του έργου της επιθεώρησης και του ελέγχου, ως οργανική μονάδα επιπέδου Διεύθυνσης, της οποίας προΐσταται μόνιμος υπάλληλος του Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ. κατηγορίας ΠΕ με βαθμό Διευθυντή. Η Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης απαρτίζεται από το Τμήμα Υποστήριξης Ελεγκτικού Έργου και το Τμήμα Διοικητικού-Οικονομικού. Το υφιστάμενο Γραφείο Ανάπτυξης και Υποστήριξης Εφαρμογών Πληροφορικής υπάγεται απευθείας στον Ειδικό Γραμματέα.

[1333] Ν. 2477/1997 (ΦΕΚ 59/τ. Α΄/18.04.1997), όπως αυτός τροποποιήθηκε με το άρθρο 8 του Ν. 3074/2002 (ΦΕΚ 296/τ. Α΄/04.12.2002).

- **Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (Σ.Ε.Ε.Υ.Μ.Ε.)**: συνεστήθη με το άρθρο 19 του *Ν. 2671/1998*[1334] και από τον Μάρτιο του 2000 ξεκίνησε ουσιαστικά η στελέχωση, οργάνωση και λειτουργία του. Με την έκδοση του *Κανονισμού Λειτουργίας του Σ.Ε.Ε.Υ.Μ.Ε.* ρυθμίστηκαν όλες οι λεπτομέρειες για την οργάνωση και λειτουργία του (Π.Δ. 338/2002)[1335].
- **Υπηρεσία Ειδικών Ελέγχων (ΥΠ.Ε.Ε.)**: αποτελεί υπηρεσία του *Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών* που υπάγεται απευθείας στον *Υπουργό Οικονομίας και Οικονομικών,* της οποίας προΐσταται μετακλητός *Ειδικός Γραμματέας*[1336]. Ιδρύθηκε με την κατάργηση του *Σώματος Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος* (Σ.Δ.Ο.Ε.)[1337]. Η οργάνωση της ΥΠ.Ε.Ε. πραγματοποιήθηκε με το *Π.Δ. 85/2005*[1338] και σύμφωνα με το άρθρο 2, παρ. 1-2 ορίζεται ότι: *«1. Αποστολή της ΥΠ.Ε.Ε. είναι ιδίως η αποκάλυψη και καταπολέμηση εστιών οικονομικού εγκλήματος, μεγάλης φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίας αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, ο έλεγχος της κίνησης κεφαλαίων, ο έλεγχος της διακίνησης αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και της κατοχής και διακίνησης απαγορευμένων ή υπό ειδικό καθεστώς ειδών και ουσιών, ο έλεγχος της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που σχετίζονται με τις εθνικές και κοινοτικές επιδοτήσεις και επιχορηγήσεις, καθώς επίσης και των διατάξεων που αναφέρονται στην προστασία της δημόσιας περιουσίας, με σκοπό την πρόληψη των σχετικών παραβάσεων και παράνομων πράξεων, την οικειοθελή συμμόρφωση των υπόχρεων, τη δίωξη των υπευθύνων παραβατών, καθώς και την προστασία γενικότερα των οικονομικών συμφερόντων του Ελληνικού Δημοσίου, της εθνικής οικονομίας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). 2. Η ΥΠ.Ε.Ε. έχει τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στις παραγράφους 2, 4, 5 και 6 του Άρθρου 30 του ν. 3296/2004…»*[1339].

[1334] Ν. 2671/1998 (ΦΕΚ 289/τ. Α΄/28.12.1998) «Ρύθμιση θεμάτων του Οργανισμού Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ) και άλλες διατάξεις», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα.

[1335] Π.Δ. 338/2002, (ΦΕΚ 282/τ. Α΄/21.11.2002). Με τη σύσταση του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών, θεσμοθετήθηκε, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, το όργανο εσωτερικού ελέγχου των υπηρεσιών του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών και εξωτερικού ελέγχου των φορέων, που παρέχουν έργο της αρμοδιότητάς του. Ειδικότερα το Υπουργείο Μεταφορών Επικοινωνιών με την σύσταση του Σ.Ε.Ε.Υ.Μ.Ε. επεδίωξε: α) να ανταποκριθεί στο καθολικό αίτημα της εποχής μας για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και διαφάνεια των Υπηρεσιών, που εποπτεύει, ούτως ώστε να εξασφαλισθεί η βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και β) να εναρμονισθεί με την ευρύτερη προσπάθεια που καταβάλλεται για την αναμόρφωση, την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Αποστολή του Σ.Ε.Ε.Υ.Μ.Ε. είναι η διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας των Υπηρεσιών, Φορέων, Οργανισμών και νομικών ή φυσικών προσώπων, που υπάγονται στη δικαιοδοσία του, μέσω της διενέργειας τακτικών και εκτάκτων επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών στις Υπηρεσίες, Φορείς, Οργανισμούς και νομικά ή φυσικά πρόσωπα (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.yme.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016).

[1336] Άρθρο 30 παρ. 1 του Ν. 3296/2004 (ΦΕΚ 253/τ. Α΄/14.12.2004).

[1337] Βλ. άρθρο 4 του Ν. 2343/1995 (ΦΕΚ 211/τ. Α΄/11.10.1995), όπως αυτός τροποποιήθηκε με το άρθρο 30 του Ν. 3296/2004 (ΦΕΚ 253/τ. Α΄/14.12.2004) και μεταγενέστερα με το άρθρο 88 του Ν. 3842/2010 (ΦΕΚ 58/τ. Α΄/23.04.2010).

[1338] Π.Δ. 85/2005 (ΦΕΚ 122/τ. Α΄/25.05.2005).

[1339] Σύμφωνα με το άρθρο 2, παρ. 2 του Π.Δ. 85/2005 η ΥΠ.Ε.Ε. έχει τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στις παραγράφους 2, 4, 5 και 6 του άρθρου 30 του Ν. 3296/2004.

- **Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας (Σ.Ε.Υ.Υ.Π.):** σύμφωνα με τον ιδρυτικό του *Ν. 2920/2001*[1340] αποτελεί υπηρεσία του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, υπαγόμενη απευθείας στον Υπουργό. Διοικητικά και οικονομικά υπάγεται στο *Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης*, έχει όμως πλήρη ελεγκτική ανεξαρτησία[1341]. Το Σ.Ε.Υ.Υ.Π ως ελεγκτικός θεσμός, προσβλέπει αφενός στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και αφετέρου αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια χάραξης ορθολογικής πολιτικής υγείας, που τεκμηριώνεται μέσω της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της διασφάλισης ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών στους τομείς υγείας και πρόνοιας της χώρας μας. Αποστολή του Σ.Ε.Υ.Υ.Π. είναι η ανάπτυξη και λειτουργία κεντρικού και περιφερειακού μηχανισμού για τη διενέργεια συστηματικών επιθεωρήσεων, ελέγχων και ερευνών σε όλες τις υπηρεσίες και τους φορείς που υπάγονται στην αρμοδιότητα ή στην εποπτεία του *Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας*, καθώς και στις υπηρεσίες υγείας των ασφαλιστικών φορέων, με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας αυτών, την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας, την εξάλειψη της κακοδιοίκησης και την προστασία της υγείας και της περιουσίας των πολιτών από την παροχή υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας με καταχρηστικό τρόπο[1342].
- **Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)**: συνεστήθη το 1999 με το *Ν. 2639/1998*[1343] και οργανώθηκε με το *Π.Δ. 136/1999*[1344] και υπάγεται απευθείας στον *Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικής Απασχόλησης*. Στη σφαίρα των αρμοδιοτήτων του εμπίπτουν ο έλεγχος των επιχειρήσεων και γενικότερα κάθε ιδιωτικού ή δημόσιου χώρου εργασίας ή χώρου όπου υπάρχει υπόνοια ότι απασχολούνται εργαζόμενοι, η διενέργεια ελέγχων σε χώρους εργασίας σε

[1340] Ν. 2920/2001 (ΦΕΚ 131/τ. Α΄/27.06.2001), όπως αυτός συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε με τους Ν. 2955/2001 (ΦΕΚ 256/τ. Α΄/2.11.2001), Ν. 3204/2003 (ΦΕΚ 296/τ. Α΄/23.12.2003) και Ν. 3252/2004 (ΦΕΚ 132/τ. Α΄/16.07.04).

[1341] Με την υπ' αριθμ. ΔΥ (3-4) α/οικ.2161/2001 (ΦΕΚ 1008/τ. Β΄/1.08.2001) Υ.Α. συστάθηκε το Περιφερειακό Γραφείο του Σ.Ε.Υ.Υ.Π. με έδρα τη Θεσσαλονίκη και χωρική αρμοδιότητα τις Περιφέρειες Δυτικής Μακεδονίας, Κεντρικής Μακεδονίας και Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Με την υπ' αριθμ. ΔΥ (3-4) α/Γ.Π.οικ.85397/2002 (ΦΕΚ 1147/τ. Β΄/3.09.2002) απόφαση του Υπουργού Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης καθορίστηκε ως ημέρα έναρξης λειτουργίας του Σώματος η 16-9-2002, ενώ με το Π.Δ. 278/2002 (ΦΕΚ 244/τ. Α΄/14.10.2002) θεσπίστηκε ο Εσωτερικός Κανονισμός Λειτουργίας του. Βλ. επίσης Ν. 3204/2003 (ΦΕΚ 296/τ. Α΄/23.12.2003) «Τροποποίηση και συμπλήρωση της νομοθεσίας για το Εθνικό Σύστημα Υγείας και ρυθμίσεις άλλων θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας».

[1342] *Μέσω του ελέγχου, των επιθεωρήσεων και της διενέργειας Ε.Δ.Ε. καταγράφονται προβλήματα και δυσλειτουργίες της παρούσας κατάστασης. Μια σειρά προτάσεων διατυπώνονται τις οποίες ο ελεγχόμενος φορέας οφείλει να υλοποιεί, αποτρέποντας τη συνέχιση ή επανάληψη τους. Με αυτό τον τρόπο το Σώμα Επιθεωρητών Υπηρεσιών Υγείας και Πρόνοιας, συμβάλλει στη βελτίωση και ποιοτική παροχή υπηρεσιών, ενώ βοηθά αποτελεσματικά στην ορθή διαχείριση των πόρων του συστήματος υγείας της χώρας μας. Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σ.σ. 44-45.*

[1343] Ν. 2639/1998 (ΦΕΚ 205/τ. Α΄/02.09.1998) «Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις».

[1344] Π.Δ. 136/1999 (ΦΕΚ 134/τ. Α΄/3.06.1999) «Οργάνωση Υπηρεσιών Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας», το οποίο τροποποιήθηκε από το Ν. 3762/2009 (ΦΕΚ 75/τ. Α΄/15.5.2009) «Αναδιοργάνωση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ), ρύθμιση θεμάτων Οργανισμών εποπτευόμενων από το Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας» και το Ν. 3144/2003, (ΦΕΚ 111/τ. Α΄/8.5.2003) «Κοινωνικός διάλογος για την προώθηση της απασχόλησης και την κοινωνική προστασία και άλλες διατάξεις» (αρθ. 10, 11).

οποιοδήποτε μέρος της ελληνικής επικράτειας κ.α. Έχει ως έργο την επίβλεψη και τον έλεγχο εφαρμογής των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας, την έρευνα, την ανακάλυψη και την δίωξη των περιπτώσεων παράβασης της εργατικής νομοθεσίας και παράνομης απασχόλησης, καθώς και την έρευνα για την ασφαλιστική κάλυψη των εργαζομένων.

- **Σώμα Επιθεωρητών Δημοσίων Έργων (Σ.Ε.Δ.Ε.)**: ιδρύθηκε στο Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων (Υ.ΠΕ.ΧΩ.ΔΕ) με το άρθρο 22 του *Ν. 1418/1984*[1345] και υπάγεται απευθείας στον υπουργό. Ως αποστολή του έχει τη διαρκή (περιοδική και έκτακτη) επιθεώρηση των έργων όλων των φορέων του δημοσίου τομέα και την έγκαιρη πληροφόρηση των οργάνων που είναι αρμόδια για τη λήψη μέτρων[1346].
- **Σώμα Επιθεώρησης και Ελέγχου Καταστημάτων Κράτησης:** ιδρύθηκε στο Υπουργείο Δικαιοσύνης με το *Ν. 3090/2002*[1347] και υπάγεται απευθείας στον *Γενικό Γραμματέα Αντεγκληματικής Πολιτικής*. Ως αποστολή του ειδικού αυτού Σώματος ορίζεται η διενέργεια τακτικών και έκτακτων ελέγχων, οποιαδήποτε ημέρα και ώρα σε όλα τα καταστήματα κράτησης, ώστε να διαπιστώνονται οι συνθήκες κράτησης, η τήρηση των προβλεπόμενων μέτρων τάξης και ασφάλειας, η εφαρμογή των διατάξεων του σωφρονιστικού κώδικα και των κανονισμών λειτουργίας, καθώς και των σχετικών εγκυκλίων οδηγιών, που αφορούν στην έκτιση των ποινών και στη λειτουργία των καταστημάτων κράτησης. Αποστολή του καθίσταται, επίσης, η διερεύνηση, διακρίβωση και δίωξη των εγκλημάτων που διώκονται αυτεπαγγέλτως και διαπράττονται στους χώρους των καταστημάτων κράτησης και η αξιοποίηση των στοιχείων και πληροφοριών που έρχονται σε γνώση του[1348].
- **Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.)**: συγκροτήθηκε με το άρθρο 9 του *Ν. 2947/2001*[1349]. Η διοικητική οργάνωση της Υπηρεσίας καθορίστηκε με το *Π.Δ. 165/2003*[1350]. Ως αποστολή έχει την παροχή αποτελεσματικής και ολοκληρωμένης περιβαλλοντικής προστασίας, η οποία στοχεύει κυρίως στην επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης και στην εφαρμογή των γενικότερων δεσμεύσεων που απορρέουν από την ευρωπαϊκή νομοθεσία. Βασική αρμοδιότητα της Ε.Υ.Ε.Π. είναι να διενεργεί ελέγχους για να διαπιστώνει αν τηρούνται οι περιβαλλοντικοί όροι στα έργα και στις

[1345] Ν. 1418/1984 (ΦΕΚ 23/τ. Α΄/29.02.1984), όπως αντικαταστάθηκε με τη διάταξη του άρθρου 5 του Ν. 2719/1999 (ΦΕΚ 106/τ. Α΄/26.05.1999).
[1346] *Βλ. σχετικά Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σ.σ. 46-47.*
[1347] Ν. 3090/2002 (ΦΕΚ 329/τ. Α΄/24.12.2002) «Σύσταση Σώματος Επιθεώρησης και Ελέγχου των Καταστημάτων Κράτησης και άλλες διατάξεις».
[1348] Αναλυτικά για την αποστολή του *Σώματος Επιθεώρησης και Ελέγχου Καταστημάτων Κράτησης* βλ. άρθρο 2 Ν. 3090/2002 (ΦΕΚ 329/τ. Α΄/24.12.2002).
[1349] Ν. 2947/2001 (ΦΕΚ 228/τ. Α΄/09.10.2001) «Θέματα Ολυμπιακής Φιλοξενίας, Έργων Ολυμπιακής Υποδομής και άλλες διατάξεις». Το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με τους περιβαλλοντικούς ελέγχους στην χώρα μας βασίζεται κυρίως στον Ν. 1650/1986 (ΦΕΚ 160/τ. Α΄/16.10.1986) «Για την προστασία του περιβάλλοντος» (άρθρο 6), που αποτελεί νόμο – πλαίσιο, όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 3010/2002 (ΦΕΚ 91/τ. Α΄/25.04.2002) «Εναρμόνιση του Ν. 1650/1986 με τις Οδηγίες 97/11 Ε.Ε. και 96/61 Ε.Ε., διαδικασία οριοθέτησης και ρυθμίσεις θεμάτων για τα υδατορέματα και άλλες διατάξεις». Ειδικότερα για την διενέργεια των επιθεωρήσεων ακολουθείται η διαδικασία που προβλέπεται από τη 2001/331/ΕΚ Σύσταση του Συμβουλίου και του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου με την οποία υιοθετήθηκαν οι «ελάχιστες απαιτήσεις για την διενέργεια περιβαλλοντικών επιθεωρήσεων.
[1350] Π.Δ. 165/2003 (ΦΕΚ 137/τ. Α΄/05.06.2003) «Διοικητική οργάνωση, διάρθρωση και στελέχωση της Ειδικής Υπηρεσίας Επιθεωρητών Περιβάλλοντος».

δραστηριότητες του δημοσίου, ευρύτερου δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε ολόκληρη τη χώρα, αλλά και να εισηγείται την επιβολή κυρώσεων. Επιπλέον συντονίζει τις ενέργειες μεταξύ κεντρικών, περιφερειακών και νομαρχιακών αρχών ελέγχου, παρέχει στο κοινό ελεύθερη πρόσβαση για την περιβαλλοντική πληροφόρηση και ενημερώνει τακτικά και συστηματικά την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σχετικά με την πρόοδο που επιτυγχάνεται στον τομέα εφαρμογής της περιβαλλοντικής νομοθεσίας με βάση την σύσταση 2001/331/ΕΚ[1351].

- **Υπηρεσία Ελέγχου Δαπανών Υγείας Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.):** συνεστήθη με το *Ν. 2676/1999*[1352] ως ειδική υπηρεσία της *Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων* με αντικείμενο την εποπτεία και το συντονισμό των ενεργειών για τον έλεγχο των δαπανών του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης όλων των ασφαλιστικών φορέων και κλάδων ασθένειας που εποπτεύονται από το *Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων*. Η Υπηρεσία παρακολουθεί επίσης τους ελέγχους των ασφαλιστικών οργανισμών για τις παροχές περίθαλψης. Ωστόσο, με τον Ν. 3918/2011[1353] η ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α εντάχθηκε στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ. Διαρθρώνεται σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης και αποτελείται από τρεις διευθύνσεις: α) *Διεύθυνση Κεντρικής Υπηρεσίας,* β) *Διεύθυνση Περιφέρειας Αττικής* και γ) *Διεύθυνση Επιθεώρησης Υπηρεσιών Υγείας*[1354].

[1351] Συστηματικοί έλεγχοι για την περιβαλλοντική συμμόρφωση διεξάγονται από την Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π.) η οποία αποτελεί εθνική Αρχή Περιβαλλοντικών Επιθεωρήσεων και καλύπτει όλη την ελληνική επικράτεια. Οι Επιθεωρητές Περιβάλλοντος μπορούν να διενεργούν αυτοψίες σε κάθε δημόσιο ή ιδιωτικό έργο ή δραστηριότητα που υπάγεται στις διατάξεις περί προστασίας του περιβάλλοντος ή επιβάλλεται για την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της και να προβαίνουν σε ελέγχους και μετρήσεις, καθώς και στη συλλογή κάθε χρήσιμου κατά την κρίση τους στοιχείου για την άσκηση των αρμοδιοτήτων της ΕΥΕΠ. Τούτο ισχύει ανεξάρτητα από την τυχόν αρμοδιότητα άλλης αρχής να προβαίνει σε ανάλογο έλεγχο (πηγή: δικτυακός τόπος www.ypeka.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016). Βλ. επίσης σχετικά με την Ε.Υ.Ε.Π. Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010), τόμος Β΄, σελ. 46.

[1352] Ν. 2676/1999 (ΦΕΚ 1/τ. Α΄/05.01.1999) «Οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης και άλλες διατάξεις».

[1353] Ν. 3918/2011 (ΦΕΚ 31/τ. Α΄/02.03.2011) «Διαρθρωτικές αλλαγές στο σύστημα υγείας και άλλες διατάξεις».

[1354] Η υπηρεσία σύμφωνα με την παρ. 4 του Κεφ. Β΄ του άρθρου 17 και παρ. θ του Κεφ. Β΄ του άρθρου 21 του Ν. 3918/2011, υπάγεται απευθείας στον Πρόεδρο του Ε.Ο.Π.Υ.Υ, ο οποίος εποπτεύει και συντονίζει τις Υπηρεσίες της ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α. Ανώτατο όργανο διοίκησής της και προϊστάμενός της είναι σύμφωνα με το Κεφ. 1 του ένατου άρθρου του Μέρους Β΄ του Ν. 3607/2007 ο Γενικός Επιθεωρητής αυτής, στον οποίο έχει ανατεθεί ο γενικός σχεδιασμός και ο συντονισμός μέτρων για τον έλεγχο των δαπανών του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης, καθώς και η συγκρότηση κλιμακίων ελέγχου. Σύμφωνα με το άρθρο 19 της τελευταίας τροποποίησης του *Ενιαίου Κανονισμού Παροχών Υγείας του Ε.Ο.Π.Υ.Υ.* (Κ.Υ.Α. ΕΜΠ. 5 ΦΕΚ 3054/18.11.2012) ορίζεται ότι: *«Η άσκηση του δευτεροβάθμιου ελέγχου των δαπανών υγείας του Ε.Ο.Π.Υ.Υ, υγειονομικού και φαρμακευτικού, επιθεώρησης συμβεβλημένων παρόχων υγείας και ο εσωτερικός έλεγχος του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. γίνεται από τα αρμόδια όργανα της ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α. και στα πλαίσια της νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία της. Η όλη εποπτεία κάθε ελέγχου υπάγεται στην ΥΠ.Ε.Δ.Υ.Φ.Κ.Α.».*

«Το καλό δεν είναι πλέον αρκετά καλό. Για να επιβιώσεις στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να υπερέχεις. Για να υπερέχει ένας οργανισμός, πρέπει να επικεντρωθεί σε όλα τα μέρη του, βελτιστοποιώντας την χρήση και την αποτελεσματικότητα του συνόλου των πόρων του».
Harrington, H.J. (2005)

3.6.2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ιδιαίτερα σήμερα στα πλαίσια μιας μακρόχρονης οικονομικής κρίσης που το ποσοστό της ανεργίας στον ελλαδικό χώρο φτάνει σε ανησυχητικά υψηλό επίπεδο, οι εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα προκαλούν το ενδιαφέρον από διάφορες απόψεις. Αναμφισβήτητα εκφράζουν την ιδιαιτερότητα της θέσης των δημοσίων υπαλλήλων στην κοινωνία και συνεπώς το βαθμό διάκρισης ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, σε μια εποχή που η ιδιωτική πρωτοβουλία και η αγορά θεωρούνται ικανές να προσφέρουν λύσεις σε ζητήματα οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας. Επίσης, οι εργασιακές σχέσεις σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο των δημοσίων δαπανών, την έρευνα για την ελαστικότητα στην αγορά εργασίας, την επάρκεια, την ικανότητα και την πραγματογνωμοσύνη των ανθρώπινων εισροών.

Στη συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση της ισχύουσας ελληνικής νομοθεσίας και των διοικητικών μέτρων των τελευταίων ετών που αφορούν στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως εντοπίζονται μέσα από την εξέλιξη των συστημάτων πρόσληψης και των ακολουθούμενων πολιτικών διαχείρισης του προσωπικού του δημοσίου τομέα. Τα προαναφερόμενα νομοθετήματα διακρίνονται στα ακόλουθα πεδία: α) στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, β) στη σύσταση κώδικα δημοσίων υπαλλήλων, γ) στις υπηρεσιακές μεταβολές-κινητικότητα, δ) στα μηνιαία στοιχεία προσλήψεων-αποχωρήσεων, ε) στα συλλογικά όργανα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και στ) στις ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας που ο δημόσιος τομέας προσφέρει.

Α. Αξιολόγηση:

- *Εγκύκλιοι για αξιολόγηση*: τροποποίηση διατάξεων του *Π.Δ. 318/1992*[1355] περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ.[1356]

[1355] Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161/τ. Α΄/25.09.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης –και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου».

[1356] Τροποποίηση διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ. Βλ. σχετικά τις ακόλουθες εγκυκλίους του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.: α) υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501, 8326/*7.4.2014* (ΑΔΑ: ΒΙΗ3Χ-Γ7Α), β) υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/497/10000/*28.4.2014* (ΑΔΑ: ΒΙ09Χ-Σ49), γ) υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.9/507/10766/*12.5.2014* (ΑΔΑ: ΒΙΦ2Χ-8Τ9), δ) υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/ Φ.32.12/645/οικ.20907/*27.08.2014* (ΑΔΑ: 71Ψ6Χ – Μ5Λ). Σύμφωνα με την τελευταία: *«με τις διατάξεις*

- Παράταση προθεσμιών για την εφαρμογή των διατάξεων του Π.Δ. 318/1992, όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του Ν. 4250/2014, περί αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών[1357].
- *Εγκύκλιοι για αξιολόγηση* υπαλλήλων που διατίθενται για τη γραμματειακή υποστήριξη σε γραφεία βουλευτών του Ελληνικού και Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, στο γραφείο του Έλληνα Επίτροπου στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε γραφεία κομμάτων, στην Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και στο Κοινωνικό Πολύκεντρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.[1358]
- Διευκρινίσεις για την εφαρμογή των διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ., όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του Ν. 4250/2014[1359].

Β. Κώδικας δημοσίων υπαλλήλων:

- *Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Υπαλλήλων*: σκοπός του *Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.* (Ν.3528/2007)[1360] είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους.

της παρ. 2 του άρθρου 250 ενισχύεται και εμπεδώνεται πλέον ρητώς κατά τη γραμματική διατύπωση αυτών ότι η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου. Για το λόγο αυτό προβλέπεται ρητώς ότι τα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου συνίστανται ενδεικτικά στην επιμόρφωση αυτού, στην εκούσια μετακίνηση, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ή στη βελτίωση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών».

[1357] Βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/497/10000/28-4-2014 (ΑΔΑ: ΒΙ09Χ-Σ49) και υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.9/507/10766/12-5-2014 (ΑΔΑ: ΒΙΦ2Χ-8Τ9) υπουργικοί εγκύκλιοι. Σύμφωνα με την υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.9/507/10766/12-5-2014 εγκύκλιο: *«περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των ν.π.δ.δ. και την παράταση προθεσμιών περί εφαρμογής των διατάξεων αυτών αντίστοιχα, σας ενημερώνουμε για τα εξής: Κατόπιν αιτημάτων πολλών υπηρεσιών και δεδομένου ότι στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού ήδη είχε δοθεί εκτεταμένη παράταση προθεσμιών λόγω της επικείμενης διενέργειας των περιφερειακών και δημοτικών εκλογών καθώς και των ευρωεκλογών, για λόγους ισότιμης αντιμετώπισης των υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τις σχετικές διατάξεις του συστήματος αξιολόγησης, οι σχετικές προθεσμίες για τη σύνταξη εκθέσεων αξιολόγησης έτους 2013 για όλους τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του Π.Δ. 318/1992, συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού διαμορφώνονται ως εξής: α. η σχετική απόφαση επιμερισμού των ποσοστών ανά κλίμακα βαθμολόγησης θα πρέπει να έχει εκδοθεί έως τις 30 Ιουνίου 2014, β. Η αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί έως τις 15 Ιουλίου 2014, γ. η εισήγηση για την αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί από τους εισηγητές έως τις 31 Ιουλίου 2014 και τέλος, δ. οι εκθέσεις αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να έχουν συνταχθεί από τους αξιολογητές έως την 29η Αυγούστου 2014»*.

[1358] Βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.9/543/οικ.14498/6-06-2014 (ΑΔΑ: 7ΒΨ8Χ-Κ2Ψ) και υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.11/617/οικ.18163/18-7-2014 (ΑΔΑ: 6ΟΔ2Χ-ΓΗΥ) εγκύκλιοι του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.

[1359] Βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.10/559/οικ.15261/16-6-2014 (ΑΔΑ: 7ΚΣ6Χ – Χ6Ξ) εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.

[1360] Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/9.02.2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ».

- *Πειθαρχικό δίκαιο δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων* (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 69/47/οικ. 21243/30-07-2013 εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.)[1361].
- *Συμπλήρωση και υποβολή εκθέσεων αξιολόγησης* (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.44/33902/16-12-2013 εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.).
- Ρυθμίσεις επί θεμάτων *αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού* του Ν. *4210/2013*[1362] (βλ. υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/51/οικ. 34813/27-12-2013, ΑΔΑ: ΒΛΓΔΧ-ΠΨΦ εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.).
- Διευκρινίσεις επί της εγκυκλίου με θέμα *«Έλεγχος νομιμότητας πτυχίων, πιστοποιητικών και λοιπών στοιχείων του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων»* (βλ. υπ΄ αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.34/45/2843/20-03-2014, ΑΔΑ: ΑΔΑ: ΒΙΞ4Χ-ΠΕ4 εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.).
- Επικαιροποιημένος (16-07-2015) *Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.* (τμήμα διαρκούς κώδικα νομοθεσίας «Ραπτάρχης»).
- Αυτοδίκαιη απόλυση - επαναφορά στην ενεργό υπηρεσία υπαλλήλων κατόπιν αυτοδίκαιης απόλυσης δυνάμει του άρθρου 155 του Υ.Κ. - Συγκρότηση υπηρεσιακών συμβουλίων (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.26.25/1088/οικ. 6497 4-03-2016 εγκύκλιο του Υ.Ε.Δ.Α.).
- *Διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης Ν. 4369/2016*[1363] (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31.52/2266/οικ.9165/30-03-2016, ΑΔΑ: 6221465ΦΘΕ-Σ30 εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.). Αναφορά σε ζητήματα που αφορούν στη βαθμολογική διάρθρωση θέσεων και στο σύστημα προαγωγών στον ελληνικό δημόσιο τομέα.
- Ειδικές απαγορευτικές διατάξεις για την *άσκηση ιδιωτικού έργου με αμοιβή* (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.69/80/οικ. 111711/20-04-2016, ΑΔΑ: 6221465ΦΘΕ-Σ30 εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.).

Γ. Υπηρεσιακές μεταβολές-κινητικότητα:

- *Μισθολογική και προαγωγική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων*: Σύνταγμα αρθ. 103§4, εδ. 1, ο *Ν. 3528/2007* (άρθρα 2, 22, 40, 47, 65-75, 76-79, 80-98, 157-162, 168, 169) και οι αναθεωρήσεις του με τους *Ν. 3839/2010*, άρθρα 1-5 (θέσπισε το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων) και *Ν. 4024/2011* (άρθρα 4, 6-12, 28-29, 32) καθιέρωσε το ενιαίο βαθμολόγιο και διεύρυνε περαιτέρω τις αλλαγές στο σύστημα επιλογής προϊσταμένων). Σημαντικές αλλαγές επίσης σηματοδότησαν από το *Ν. 3584/2007* (αφορά του υπαλλήλους Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού), το *Ν. 3905/2010* (άρθρο 51§1.δ), το *Ν. 3979/2011*

[1361] Βλ. σχετικές εγκυκλίους του Υ.Δ.Μ.Η.Δ. σχετικά με θέματα πειθαρχικού δικαίου και θέσεως σε αργία υπαλλήλων: α) υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ. 58/341/οικ. 10874/03-05-2012, β) ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔΔ/οικ. 26188/12-11-2012, γ) ΔΙΔΑΔ/ΔΙΠΙΔΔ/οικ.27052/21-11-2012 και δ) ΔΙΔΑΔ/ΔΙΠΙΔΔ/οικ.28770/06-12-2012.

[1362] Ν. 4210/2013 (ΦΕΚ 254/τ. Α΄/21.11.2013) «Ρυθμίσεις Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις».

[1363] Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ. Α΄/27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

(άρθρο 46§§2-4), το *ΠΔ 19/2011* (εκδόθηκε κατ΄ εξουσιοδότηση του Ν. 3801/2009, άρθρο 7§2 και αφορά στη δυνατότητα συμμετοχής προσωπικού ΙΔΑΧ σε διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων), το *Ν. 4038/2012* (άρθρο 1§§18-19), το *Ν. 4046/2012* (παράρτημα 2.6 «Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης), το *Ν. 4057/2012* (άρθρο 3§§1-2 και άρθρο 9§§7-12), Ν. 4093/2012 (άρθρο 1§Γ.1.2 και 1§Γ.1.12) και το Ν. *4250/2014* (άρθρα 21-32).

- *Νέο θεσμικό πλαίσιο κινητικότητας των υπαλλήλων* του δημόσιου τομέα - Διαθεσιμότητα και αργία – κατάργηση θέσεων Ι.Δ.Α.Χ.[1364] Από το 2011 δημιουργήθηκαν νέα μορφώματα κινητικότητας των υπαλλήλων, όπως για παράδειγμα η εφεδρεία στο *Ν. 3986/2011*[1365], η προσυνταξιοδοτική διαθεσιμότητα στο *Ν. 4024/2011*[1366] καθώς και η διαθεσιμότητα στο *Ν. 4172/2013*[1367].

- *Διαθεσιμότητα-Αργία- Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου*[1368] (εγκύκλιος για τη βαθμολογική κατάταξη των υπαλλήλων Ν.Π.Ι.Δ.: Οδηγίες για την κατάταξη των υπηρετούντων υπαλλήλων των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) κατ' εφαρμογή των διατάξεων της περ.12 της υποπαραγράφου Γ1 της παραγράφου Γ του άρθρου πρώτου του Ν. 4093/2012)[1369].

- *Συγκεντρωτικά στοιχεία αναγκών σε προσωπικό*: Ενίσχυση σε προσωπικό Δ.Ε. διοικητικών κλάδων για την κάλυψη άμεσων λειτουργικών αναγκών, σε εφαρμογή των διατάξεων της παραγράφου Ζ του άρθρου πρώτου του *Ν. 4093/2012*[1370].

[1364] «Νέο θεσμικό πλαίσιο κινητικότητας των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα-Διαθεσιμότητα και αργία - κατάργηση θέσεων ΙΔΑΧ» (αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔΔ/οικ. 26188/12-12-2012).

[1365] Ο *Ν. 3986/2011* εισήγαγε έναν καινούριο θεσμό *«κινητικότητας»*, τον *θεσμό της εργασιακής εφεδρείας*. Ο νόμος αυτός ουσιαστικά αποτέλεσε την έναρξη των προγραμμάτων κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, αλλάζοντας εντελώς το τοπίο ακινησίας που είχε διαμορφωθεί μέχρι τότε στο δημόσιο. Το άρθρο 37 παρ. 7 του *Ν.3986/201* προέβλεπε ότι το «πλεονάζον» προσωπικό ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, θα περνούσε από διαδικασία αξιολόγησης και αν διαπιστωνόταν ότι όντως δε διαθέτει εργασιακό αντικείμενο, θα ετίθετο σε καθεστώς εφεδρείας διάρκειας ενός έτους. Κατά την εφαρμογή του νόμου, εκδόθηκε από το Υπουργείο Οικονομικών σχετική εγκύκλιος (αρ. πρωτ. ΕΓΔΕΚΟ 1597/12.9.2011), όπου ζητείτο από όλους τους δημόσιους οργανισμούς να εντάξουν το 10% του προσωπικού τους στην εργασιακή εφεδρεία, ανεξάρτητα από το αν οι υπάλληλοι αυτοί είχαν χαρακτηριστεί ως πλεονάζων προσωπικό.

[1366] Ν. 4024/2011(ΦΕΚ 226/τ. Α΄/27.10.2011) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο − βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012−2015».

[1367] Ν. 4172/2013 (ΦΕΚ 167/τ. Α΄/23.07.2013) «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις».

[1368] «Διαθεσιμότητα-Αργία-Δημοσίευση Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου» (αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/ ΔΙΠΙΔΔ/οικ. 27052/21-11-2012, ΑΔΑ: Β4ΣΞΧ-ΤΑ8). Στο υπ'αριθμ. 229 Α΄ ΦΕΚ δημοσιεύτηκε η από 19-11-2012 πράξη νομοθετικού περιεχομένου, με την οποία ρυθμίστηκαν, μεταξύ άλλων, περιπτώσεις υπαλλήλων που δεν υπάγονται στο καθεστώς της διαθεσιμότητας της παρ. Ζ του Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ 222/τ. Α΄/12.11.2012).

[1369] Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ 222/τ. Α΄/12.11.2012) «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013−2016 − Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013−2016». Οδηγίες για την κατάταξη των υπηρετούντων υπαλλήλων των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) κατ' εφαρμογή των διατάξεων της περ. 12 της υποπαραγράφου Γ1 της παραγράφου Γ του άρθρου πρώτου του Ν. 4093/2012 (αριθ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔΔ/οικ. 29605/12-12-2012).

[1370] «Ενίσχυση σε προσωπικό ΔΕ διοικητικών κλάδων για την κάλυψη άμεσων λειτουργικών αναγκών, σε εφαρμογή των διατάξεων της παραγράφου Ζ του άρθρου πρώτου του ν. 4093/2012» (αριθμ. πρωτ.: ΔΙΔΑΔ/Φ.48/53/οικ. 30879/24-12-2012, ΑΔΑ: Β4Μ1Χ-59Υ).

- Κινητικότητα υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα[1371], κινητικότητα υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. Δ.Ε. Διοικητικών Κλάδων[1372], οδηγίες για την κινητικότητα των υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα[1373], 2η εγκύκλιος για την κινητικότητα: κινητικότητα υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 2/2013 Ανακοίνωση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης[1374].
- Επικαιροποίηση προσωπικών *μητρώων υπαλλήλων*[1375].
- *Απογραφή προσωπικού* Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου και Δημοτικών Επιχειρήσεων[1376].
- Πρόγραμμα Κινητικότητας *Ν. 4172/2013*[1377], κινητικότητα υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα λόγω κατάργησης θέσεων[1378].
- Οδηγίες για την κινητικότητα των υπαλλήλων του Υ.Δ.Μ.Η.Δ. που έχουν τεθεί σε διαθεσιμότητα[1379], οδηγίες για την κινητικότητα των Δημοτικών Αστυνομικών που έχουν τεθεί σε διαθεσιμότητα[1380], οδηγίες για την κινητικότητα του προσωπικού της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που έχει τεθεί

[1371] Με την υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔ/οικ.560/8-01-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΦΣΧ-8ΔΝ) εγκύκλιο παρέχονται διευκρινίσεις σχετικά με τη διαδικασία και τα κριτήρια της μετάταξης των υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ. Δ.Ε., διοικητικών καθηκόντων, που τέθηκαν σε διαθεσιμότητα, λόγω κατάργησης των θέσεών τους, που επήλθε δυνάμει των διατάξεων της υποπαρ. Ζ.4 της παρ. Ζ του άρθρου πρώτου του Ν. 4093/2012, όπως η διαδικασία αυτή και τα κριτήρια εξειδικεύονται στην υπ' αριθ. ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔ/οικ.559/08.01.2013(ΦΕΚ 7 Β΄) Υπουργική Απόφαση.

[1372] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/οικ. 1240/9-01-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΦ8Χ-8ΛΤ) «Κινητικότητα των υπαλλήλων ΙΔΑΧ ΔΕ Διοικητικών Κλάδων» εγκύκλιος: εκδόθηκε στο πλαίσιο της εφαρμογής του νέου θεσμικού πλαισίου κινητικότητας των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και σε συνέχεια των υπ΄αριθ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ-ΔΙΠΙΔ/οικ.26188/12-11-2012 και ΔΙΔΑΔ/Φ.48/52/οικ. 28085 εγκυκλίων αναφορικά με την ενίσχυση των υπηρεσιών σε προσωπικό Δ.Ε. διοικητικών κλάδων.

[1373] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.1.1/1/οικ.5724/25-02-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΤΩΧ-Ε07) «Οδηγίες για την κινητικότητα των υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα» εγκύκλιος.

[1374] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.1.1/3/οικ.7655/19-03-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΔΧΧ-ΧΤΒ) «Κινητικότητα υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 2/2013 Ανακοίνωση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» εγκύκλιος.

[1375] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.33/1706/οικ.2063/18-01-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΙΒΧ-ΖΕ3) και υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.34/35/οικ.14888/24-5-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΧ4Χ-5ΞΕ) εγκύκλιοι αναφορικά με την «Επικαιροποίηση προσωπικών μητρώων υπαλλήλων» εγκύκλιος.

[1376] Με τις διατάξεις της υπ' αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.81/28/οικ. 22624/28-9-2012 (ΦΕΚ 2658/Β΄) κοινής απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Οικονομικών προβλέφθηκε η απογραφή του προσωπικού των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου.

[1377] Στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης προσπάθειας για τη διοικητική μεταρρύθμιση που στηρίζεται στους άξονες της αναδιοργάνωσης των δομών, της βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων καθώς και των υποδομών για την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αξιοποιώντας την εμπειρία από την υλοποίηση του πρώτου κύκλου κινητικότητας, σχεδίασε τα επόμενα βήματα για την ορθολογικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη αποτελεσματικότητα κατά την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος (βλ. *«Πρόγραμμα Κινητικότητας Ν. 4172/2013»*, αριθμ. πρωτ.: ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/Δ/10/οικ.22738/16-08-2013, ΑΔΑ: ΒΛΩΦΧ-ΖΘΣ).

[1378] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2 Δ/50/οικ.29096/25-10-2013, ΑΔΑ: ΒΛΛΑΧ-8ΘΦ εγκύκλιος.

[1379] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/Δ/76/οικ.31643/22-11-2013, ΑΔΑ: ΒΛ1ΦΧ-9ΣΛ εγκύκλιος.

[1380] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔ/Β.2/Δ/83/οικ.32170/29-11-2013, ΑΔΑ: ΒΛ12Χ-Φ91 εγκύκλιος.

σε διαθεσιμότητα κατ΄ εφαρμογή του άρθρου 82 του *Ν. 4172/2013*[1381], οδηγίες για την κινητικότητα του προσωπικού των φορέων των παρ. 1, 2 και 6 του αρ. 129 του *Ν. 4199/2013*, που έχει τεθεί σε διαθεσιμότητα κατ' εφαρμογή του άρθρου 129 του *Ν. 4199/2013*[1382], οδηγίες για κινητικότητα υπαλλήλων σε διαθεσιμότητα[1383], οδηγίες για την κινητικότητα αρ. 90 του *Ν. 4172/2013*[1384].

- Εγκύκλιος καταργήσεων, συγχωνεύσεων του *Ν. 4250/2014*[1385].
- Υποβολή στοιχείων για υπαλλήλους που έχουν τεθεί σε διαθεσιμότητα (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ /Φ.42. Α / 247 /οικ. 31144 εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.)
- Έλεγχος γνησιότητας δικαιολογητικών (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.34.1/86/ οικ./8/12/2014, ΑΔΑ: Ω05ΓΧ-Θ3Β εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.)[1386]
- Αποστολή αιτημάτων για κάλυψη άμεσων λειτουργικών αναγκών σε προσωπικό (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.42Α/295/11-03-2015, ΑΔΑ: 7ΧΞΥ465ΦΘΕ-Β7Ρ και υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΑΑΔ/Φ.2.9/40/οικ8179/19-03-2015, ΑΔΑ: ΩΟΤΠ465ΦΘΕΩΘΝ εγκυκλίους του Υ.Ε.Δ.Α.)
- Επανασύσταση κλάδων και επαναφορά προσωπικού σύμφωνα με τα άρθρα 17 και 18 του *Ν. 4325/2015*[1387] (βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.42 Ε/4/οικ.17204/2-06-2015, ΑΔΑ: ΩΥΣΒ465ΦΘΕ-ΒΩΛ εγκύκλιο του Υ.Ε.Δ.Α.).
- Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015 - *Μητρώο Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου* (επικαιροποίηση 16/03/2016)[1388].

[1381] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/Δ/110/ οικ.34356/20-12-2013 (ΑΔΑ: ΒΛΓΓΧ-ΩΜΗ) «Οδηγίες για την κινητικότητα του προσωπικού της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που έχει τεθεί σε διαθεσιμότητα κατ΄ εφαρμογή του άρθρου 82 του ν. 4172/2013» εγκύκλιος.

[1382] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2/Δ/111/οικ.34357/20-12-2013 (ΑΔΑ: ΒΛΓΓΧ-ΤΑΡ) «Οδηγίες για την κινητικότητα του προσωπικού των φορέων των παρ. 1, 2 και 6 του αρ. 129 του ν.4199/2013 , που έχει τεθεί σε διαθεσιμότητα κατ' εφαρμογή του άρθρου 129 του ν. 4199/2013» εγκύκλιος.

[1383] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2.Δ/222/οικ.12119/14-05-2014 (ΑΔΑ: ΒΙΦΣΧ-Ε09) «Οδηγίες για την κινητικότητα των υπαλλήλων που τέθηκαν σε διαθεσιμότητα δυνάμει του αρ. 90 του ν. 4172/2013, όπως ισχύει» εγκύκλιος.

[1384] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔΔ/Β.2.Δ/261/οικ.15147/17-6-2014) «Οδηγίες για την κινητικότητα των υπαλλήλων που τέθηκαν σε διαθεσιμότητα δυνάμει του αρ. 90 του ν. 4172/2013, όπως ισχύει» εγκύκλιος.

[1385] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΠΙΔ/Β2.Δ/213/οικ.11097/30-4-2014 (ΑΔΑ: ΒΙΦ1Χ-ΤΙΖ) «Σχετικά με Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα του ν.4250/14 (Α΄ 74)» εγκύκλιος.

[1386] Σχετικές οι υπ΄αριθμ εγκύκλιοι του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.: α) ΔΙΔΑΔ/Φ.34/35/οικ. 14888/24.5.2013, (ΑΔΑ: ΒΕΧ4Χ-5ΞΕ), β) ΔΙΔΑΔ/Φ.34/42/οικ.33906/16.12.2013 (ΑΔΑ: ΒΛΓΕΧ-363), γ) ΔΙΔΑΔ/Φ.34/45/ 2843/20.3.2014 (ΑΔΑ: ΒΙΞ4Χ-ΠΕ4) και δ) ΔΙΔΑΔ/Φ.34/47/οικ.18161/18-7-2014 (ΑΔΑ: 7Φ95Χ-Μ7Ρ).

[1387] Ν. 4325/2015 (ΦΕΚ 47/τ.Α΄/ 11.05.2015) «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις».

[1388] Στη σχετική μελέτη (σύνταξη/επιμέλεια έκθεσης: Αγγελική Φαϊτάκη, Νίκος Ιωάννου, Ανδρέας Δημητρίου, Διονύσης Κοντογιώργης) παρουσιάζονται οι μεταβολές που πραγματοποιήθηκαν κατά το έτος 2015 στο τακτικό προσωπικό. Επίσης, επιχειρείται μια ποιοτική ανάλυση του συνόλου του τακτικού προσωπικού, των αποχωρήσεων και των προσλήψεων του έτους 2015.

Δ. Μηνιαία στοιχεία προσλήψεων-αποχωρήσεων:

- Στοιχεία προσλήψεων και αποχωρήσεων: δημοσίευση μηνιαίων στοιχείων για προσλήψεις – μεταφορές – αποχωρήσεις του προσωπικού των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης.

Ε. Συλλογικά όργανα:

- Ορισμός Μελών Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου[1389].
- Συγκρότηση συλλογικών οργάνων της διοίκησης και ορισμός των μελών τους με κλήρωση (άρθρο 26 του Ν. 4024/2011)[1390].
- Συγκρότηση και ορισμός μελών Ο.Δ.Ε. Δι@ύγειας[1391].
- Ομάδα εργασίας για την αξιολόγηση του προσωπικού φορέων του Δημόσιου Τομέα και ευρύτερου Δημόσιου Τομέα[1392].
- Καταγραφή συλλογικών οργάνων[1393].
- Ορισμός Μελών Εσωτερικής Ομάδας Επιμορφωτών Υ.Δ.Μ.Η.Δ.[1394]
- Συγκρότηση και ορισμός μελών επιτροπής, με αντικείμενο την αξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων του Συνηγόρου του Πολίτη[1395].
- Ορισμός Μελών της Επιτροπής Παρακολούθησης-Παραλαβής για το έργο *«Παροχή υπηρεσιών Call Center στη Δημόσια Διοίκηση (1500)»*[1396].

[1389] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.38/2/18009/21-09-2011 (ΑΔΑ: 4Α81Χ-83Ι) «Τροποποίηση της αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.38/2/27385/31-12-2010 απόφασης (ΑΔΑ: 4Α9ΦΚ-3) "Ορισμός Μελών Δευτεροβάθμιου Πειθαρχικού Συμβουλίου Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.", όπως ισχύει» εγκύκλιος.

[1390] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ /Φ.18/οικ.21526/4-11-2011 (ΑΔΑ: 45ΒΜΧ-Ω1Β).

[1391] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.38/2/οικ.21907/8-11-2011 (ΑΔΑ: 45Β8Χ-Υ7Ξ) «Συγκρότηση και Ορισμός Μελών Συντονιστικής Ομάδας Διοίκησης Έργου, με αντικείμενο τον επιχειρησιακό συντονισμό και την υποστήριξη της εφαρμογής του προγράμματος Δι@ύγεια στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και στο σύνολο των Υπουργείων» εγκύκλιος.

[1392] Υπ΄αριθμ. πρωτ. 124/6-2-2012 «Συγκρότηση και Ορισμός Μελών Ομάδας Εργασίας, με αντικείμενο την υποστήριξη του έργου της Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης για την αξιολόγηση των οργανικών μονάδων των φορέων του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, στο πλαίσιο του άρθρου 35 παρ.4 του Ν.4024/2011» εγκύκλιος.

[1393] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ. 18/ΟΙΚ. 4644/20-02-2012 «Καταγραφή Συλλογικών Οργάνων (επιτροπών, ομάδων εργασίας κ.λ.π.) των Υπουργείων, των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών, των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των Ο.Τ.Α. και των λοιπών Ν.Π.Δ.Δ.» εγκύκλιος.

[1394] *«Συγκροτούμε στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.ΔΙ.Μ.Η.Δ.) Ομάδα Διοίκησης Έργου (Ο.Δ.Ε.), αποτελούμενη από υπαλλήλους του στενού και ευρύτερου δημοσίου τομέα, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, καθώς και από ιδιώτες με εξειδικευμένες γνώσεις. Β. Έργο της Ο.Δ.Ε. είναι η σύνταξη σχεδίου δράσεως για τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την καταπολέμηση της διαφθοράς, σύμφωνα με τον Καταστατικό Χάρτη του OGP της πρωτοβουλίας των Ηνωμένων Εθνών»*, βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.38/4/οικ.5357/28-02-2012 (ΑΔΑ: Β44ΕΧ-ΨΕΕ) «Συγκρότηση και Ορισμός Μελών Ομάδας Διοίκησης Έργου, με αντικείμενο την ανοικτή διακυβέρνηση (Open government)» εγκύκλιο.

[1395] Έργο της Επιτροπής είναι η αξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων του Συνηγόρου του Πολίτη, στο πλαίσιο των διατάξεων του άρθρου 35 παρ. 4 του Ν. 4024/2011, βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.38/4/13506/14-06-2012 «Συγκρότηση και Ορισμός Μελών Επιτροπής, με αντικείμενο την αξιολόγηση των δομών των οργανικών μονάδων του Συνηγόρου του Πολίτη» εγκύκλιο.

[1396] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.38/4/οικ.11818/9-5-2014 (ΑΔΑ: ΒΙΦΔΧ-9ΕΝ) εγκύκλιος.

- Συγκρότηση και ορισμός μελών ομάδας εργασίας για την απλούστευση διαδικασιών των Περιφερειών της χώρας[1397].

ΣΤ. Συνθήκες εργασίας:

- Νέο ωράριο εργασίας υπαλλήλων δημοσίου, Ο.Τ.Α., Ν.Π.Δ.Δ.[1398]
- Έλεγχος τήρησης ωραρίου εργασίας των υπαλλήλων σε δημόσιες υπηρεσίες, Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και Ν.Π.Δ.Δ.[1399]

3.6.2.3 Σχέσεις Κράτους-Πολίτη

Από τη δεκαετία του 1980 ψηφίστηκαν στην ελληνική Βουλή πλήθος νομοθετημάτων με στόχο, μέσω *της απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών,* να αναβαθμιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, επιτυγχάνοντας την ευκολότερη, ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή τους. Γι΄ αυτό το σκοπό και τη βελτίωση της ποιότητας οργάνωσης των διαδικασιών, επικοινωνίας και πληροφόρησης, η δημόσια διοίκηση επιχείρησε την καθιέρωση εναλλακτικών τρόπων εξυπηρέτησης (τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, τηλεφωνικές αιτήσεις, υπηρεσίες μιας στάσης κ.α.).

Συγκεκριμένα, η προσπάθεια αυτή θεμελιώνεται συνταγματικά στα άρθρα 10 και 20 του Συντάγματος και κατοχυρώθηκε νομοθετικά με την ψήφιση και θέση σε ισχύ των *Ν. 1599/1986*[1400], *Ν. 1892/1990*[1401] και *Ν. 1943/1991*[1402]. Με τους προαναφερθέντες νόμους καθιερώθηκαν για πρώτη φορά εκτενείς αν και όχι πάντοτε ολοκληρωμένες και συνεκτικές - αλληλοσυμπληρούμενες διατάξεις, που αφορούσαν στη βελτίωση, επιτάχυνση και απλούστευση των διαδικασιών επαφής του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες. Σε αυτή τη δραστηριότητα ανιχνεύεται η πρώτη σοβαρή προσπάθεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την ποιοτική βελτίωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες, όχι μόνο του *«στενού»*, αλλά αυτή τη φορά και του λεγόμενου *«ευρύτερου»* δημοσίου τομέα (Ν.Π.Ι.Δ., Δ.Ε.Κ.Ο. κ.α.). Η προσπάθεια αυτή αν και βελτίωσε σημαντικά τις μέχρι

[1397] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΚ/Φ.38/οικ.7779/16-03-2016 «Τροποποίηση της ΔΙΔΚ/Φ.38/οικ.40208/ 29.12.2015 απόφασης "Συγκρότηση και Ορισμός Μελών Ομάδας Εργασίας για την απλούστευση διαδικασιών των Περιφερειών της Χώρας"» εγκύκλιος του Υ.Ε.Δ.Α.

[1398] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Β.1/15884/10-08-2011 (ΑΔΑ: 4ΑΜ7Χ-ΥΕΔ) «Καθορισμός ωρών εβδομαδιαίας εργασίας, προσέλευσης και αποχώρησης των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και των λοιπών Ν.Π.Δ.Δ. και ωρών εισόδου του κοινού στις δημόσιες υπηρεσίες» εγκύκλιος.

[1399] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Φ.Β.1/28874/21-10-2013 «Έλεγχος τήρησης ωραρίου εργασίας των υπαλλήλων σε δημόσιες υπηρεσίες, Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού και Ν.Π.Δ.Δ.» εγκύκλιος.

[1400] *Νόμων 1599/1986* (Ρυθμίσεις για τη βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας).

[1401] *Ν. 1892/90* (Περιορισμός υπογραφών στα διοικητικά έγγραφα σε τρεις, ενίσχυση της αποκέντρωσης)

[1402] *Ν. 1943/1991* (καθιέρωση γενικής προθεσμίας για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών και δικαίωμα αποζημίωσης σε περίπτωση παρέλευσης απράκτου αυτής). Ορίζονταν προθεσμίες διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών με μία παράλληλη διαδικασία «ικανοποίησης» του πολίτη με καταβολή χρηματικού ποσού σε περίπτωση μη τήρησης των προθεσμιών από ειδική Επιτροπή, η οποία συστήθηκε για αυτόν το σκοπό στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης, βλ. άρθρο 5 παρ. 13 Ν. 1943/1991.

τότε σχέσεις κράτους-πολίτη δεν κατόρθωσε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον αυτόνομης δράσης της κοινωνίας, καθώς ο ετεροπροσδιορισμός των αναγκών των πολιτών και του τρόπου ικανοποίησής τους ήταν απόλυτος, αφού το κράτος διατήρησε την αποκλειστική πρωτοβουλία. Η αποτελεσματικότητα των νομικών αυτών ρυθμίσεων κάμπτεται ακόμη περισσότερο λόγω της τάσης της διοίκησης και της κοινωνίας για μερική εφαρμογή των νομικών διατάξεων, αλλά και της ανυπαρξίας προγραμμάτων οικονομικής και διοικητικής υποστήριξης της υλοποίησης των διατάξεων.

Ως παράδειγμα της προτεραιότητας που δόθηκε τα τελευταία χρόνια από την ελληνική δημόσια διοίκηση στη βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας των σχέσεων κράτους –πολίτη αποτελεί η οργάνωση και λειτουργία της *Διεύθυνσης Σχέσεων Κράτους-Πολίτη* στο Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ. Η ξεχωριστή αυτή διεύθυνση είναι αρμόδια για τη διαμόρφωση, το σχεδιασμό και τον έλεγχο καλής εφαρμογής προγραμμάτων πληροφόρησης των πολιτών και περιορισμού της γραφειοκρατίας, με στόχο την ουσιαστική βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη και την κοινωνική αποδοχή της δράσης της δημόσιας διοίκησης. Συγκροτείται από τρία (3) τμήματα: α) *Τμήμα Πληροφόρησης και Ανοικτής Διοίκησης*, β) *Τμήμα Προστασίας Πολιτών* και γ) *Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών*, με αρμοδιότητες οι οποίες παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 3.14.

Πίνακας 3.14: Οι αρμοδιότητες των τμημάτων της Διεύθυνσης Σχέσεων Κράτους-Πολίτη του Υ.Ε.Δ.Α./Τ.Δ.Μ.Η.Δ.

Διεύθυνση Σχέσεων Κράτους-Πολίτη του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης /Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	
Α. Τμήμα Πληροφόρησης και Ανοικτής Διοίκησης	
Α1.	Η μελέτη και ανάλυση των μεθόδων και μέσων πληροφόρησης των πολιτών, του περιεχομένου της πληροφόρησης, του χρόνου και του τρόπου πραγματοποίησης της πληροφόρησης και η διατύπωση σχετικών προτάσεων.
Α2.	Η μελέτη και εισήγηση για την οργάνωση της χρήσης των μέσων μαζικής ενημέρωσης, με σκοπό την πληροφόρηση των πολιτών.
Α3.	Η μελέτη και εισήγηση για την οργάνωση της συνεργασίας της δημόσιας διοίκησης με ομάδες και ενώσεις πολιτών, με σκοπό την πληροφόρηση αυτών.
Α4.	Η μελέτη και εισήγηση για την οργάνωση της συνεργασίας με συλλογικά όργανα για θέματα πληροφόρησης (συνοικιακά, δημοτικά, νομαρχιακά συμβούλια κ.λ.π.).
Α5.	Η διατύπωση προτάσεων για την απλή, ταχεία και διαφανή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.
Α6.	Η εισήγηση για την οργάνωση υπηρεσιών προσιτών στους πολίτες.
Α7.	Η αντιμετώπιση περιπτώσεων κακοδιοίκησης, δυσλειτουργίας των υπηρεσιών, χαμηλής ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών και υψηλού κόστους λειτουργίας.
Α8.	Η εισήγηση για την καθιέρωση τρόπων διαλόγου και συνεργασίας ανάμεσα στη διοίκηση και στους πολίτες.
Α9.	Ο χειρισμός των θεμάτων, που αφορούν την κατάλληλη χρησιμοποίηση της γλώσσας στη δημόσια διοίκηση.

Β. Τμήμα Προστασίας Πολιτών	
Β1.	Η εξέταση αιτημάτων, διαμαρτυριών ή προσφυγών κάθε πολίτη, που εκτιμά ότι η υπηρεσία με την οποία συναλλάσσεται δεν λειτούργησε σύμφωνα με την αποστολή της και το γενικό συμφέρον, με αποτέλεσμα τη μη εξυπηρέτησή του.
Β2.	Η συνεργασία με τις υπηρεσίες, στις αρμοδιότητες των οποίων εμπίπτουν τα κατά την προηγούμενη περίπτωση θέματα, με σκοπό την εξεύρεση πρόσφορων λύσεων για την αντιμετώπιση των θεμάτων αυτών.
Β3.	Η εξέταση προτάσεων πολιτών ή συλλογικών φορέων για την καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, με κατεύθυνση την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη διαφύλαξη των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων του.
Β4.	Η έρευνα και εισήγηση για την τροποποίηση νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων, εφόσον διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή τους θίγει τα ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα των πολιτών.
Β5.	Η εισήγηση, σε συνεργασία με τις αρμόδιες καθ΄ ύλην υπηρεσίες, κατευθυντήριων ερμηνευτικών κανόνων ή θετικών ενεργειών, ώστε η δράση της δημόσιας διοίκησης να διασφαλίζει την ακώλυτη άσκηση των δικαιωμάτων των πολιτών.
Β6.	Η συγκέντρωση των αναφορών πολιτών που υποβάλλονται στη Βουλή σχετικά με τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, ώστε να ενημερώνεται για τα θέματα που απασχολούν τους πολίτες κατά τη συναλλαγή τους με τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα.
Β7.	Η κατάρτιση ετήσιας έκθεσης δραστηριοτήτων με τα μέτρα που έχουν ληφθεί για την προστασία του πολίτη στις σχέσεις του με τη δημόσια διοίκηση.
Γ. Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών	
Γ1.	Η μελέτη και επιλογή θεμάτων, που ενδιαφέρουν τους πολίτες και η προετοιμασία της παροχής συναφών πληροφοριών στο κοινό με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
Γ2.	Η τηλεφωνική έγγραφη και άμεση παροχή πληροφοριών γενικού χαρακτήρα στο κοινό για θέματα διοικητικής φύσης.
Γ3.	Η χρησιμοποίηση του τύπου, του ραδιοφώνου και της τηλεόρασης για τον παραπάνω σκοπό.
Γ4.	Η επιμέλεια για τη σύνταξη, έκδοση και αποστολή εντύπων, ενημερωτικών φυλλαδίων κλπ στους ενδιαφερόμενους πολίτες.
Γ5.	Η συνεργασία με τις δημόσιες υπηρεσίες για την παροχή από αυτές πληροφοριών στους πολίτες.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.gspa.gr)

Ακολούθως σταχολογώντας αναφέρονται ορισμένες αξιοσημείωτες υπουργικοί εγκύκλιοι που ρυθμίζουν ζητήματα αναφορικά με την επικύρωση αντιγράφων εγγράφων, τη βεβαίωση του γνήσιου υπογραφής, τις προθεσμίες διεκπεραίωσης υποθέσεων, την πρόσβαση σε δημόσια έγγραφα, τη λειτουργία των Κ.Ε.Π. καθώς και λοιπά θέματα του *Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας*, ως εξής:

- Επικύρωση αντιγράφων ξενόγλωσσων εγγράφων[1403].

[1403] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ /Φ.15/12713/27-12-2011 (ΑΔΑ: 45ΨΗΧ-2ΝΗ) «Επικύρωση αντιγράφων ξενόγλωσσων εγγράφων που έχουν εκδοθεί από ημεδαπή διοικητική αρχή» εγκύκλιο.

- Επικύρωση αντιγράφων εγγράφων[1404].
- Κατάργηση της υποχρέωσης υποβολής πρωτοτύπων ή επικυρωμένων αντιγράφων εγγράφων[1405].
- Βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής[1406].
- Προθεσμίες Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών (άρθρο 6 Ν. 3242/2004 και άρθρο 4 Ν. 2690/1999) [1407].
- Πρόσβαση σε διοικητικά έγγραφα – Χορήγηση αντιγράφων[1408].
- Εκπροσώπηση πολιτών στις Διοικητικές Αρχές από δικηγόρους[1409].
- Εγκύκλιος για διευκόλυνση ΑμεΑ[1410].
- Αποδοχή από τις δημόσιες υπηρεσίες αντιγράφων εγγράφων που συνοδεύονται με υπεύθυνη δήλωση, όπως τα πρωτότυπα και διαδικασία απόδειξης γεγονότων ή στοιχείων[1411].
- Κωδικοποίηση Νομοθεσίας Κ.Ε.Π. (Νομοθετικό πλαίσιο της οργάνωσης και λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών από το έτος 2002 μέχρι το έτος 2014)[1412].

[1404] Η επικύρωση αντιγράφων εγγράφων προβλέπονταν από τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 11 του Ν. 2690/1999 (Φ.Ε.Κ. 45/τ.Α΄/9.03.1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις», όπως αντικαταστάθηκε με αυτές της παρ. 2 του άρθρου 1 του Ν. 4250/2014 (Φ.Ε.Κ. 74/τ.Α΄/26.03.2014) «Διοικητικές Απλουστεύσεις-Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα-Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄161) και λοιπές ρυθμίσεις».

[1405] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.15/οικ.8342/1-4-201 (ΑΔΑ: ΒΙΗ0Χ-6ΥΖ) «Κατάργηση της υποχρέωσης υποβολής πρωτοτύπων ή επικυρωμένων αντιγράφων εγγράφων».

[1406] Η βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής προβλέπεται από τις διατάξεις της παραγράφου 1 του άρθρου 11 του Ν. 2690/1999, όπως συμπληρώθηκαν από αυτές των παραγράφων 3 και 4 του άρθρου 16 του Ν. 3345/2005 (Φ.Ε.Κ.138/τ.Α΄/16.06.2005).

[1407] Βλ. Ν. 3242/2004 (Φ.Ε.Κ. 102/τ.Α΄/24.05.2004) και Ν. 2690/1999 (Φ.Ε.Κ. 45/τ.Α΄/9.03.1999).

[1408] Η πρόσβαση σε έγγραφα και η χορήγηση αντιγράφων εγγράφων προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν. 2690/1999, όπως αυτές συμπληρώθηκαν από τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 8 του Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/τ. Α΄/30.01.2001) και αντικαταστάθηκαν με αυτές της παρ. 2 του άρθρου 11 του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ. Α΄/11.02.2004). Επίσης, Με το Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/τ. Α΄/15.03.2006) *«Για την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα και ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης»* ενσωματώθηκε στην εθνική έννομη τάξη, η Οδηγία 2003/98 (L 345/90/31-12-2003) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Νοεμβρίου 2003, για την περαιτέρω χρήση των πληροφοριών του δημόσιου τομέα και διαμορφώθηκε το αναγκαίο θεσμικό πλαίσιο σχετικά με τους όρους και τις προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν τη δίκαιη, αναλογική και ισότιμη περαιτέρω χρήση των εγγράφων του δημόσιου τομέα, από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο του εν λόγω νόμου εκδόθηκε η υπ΄ αρ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.17/οικ.13807/ 20.6.2006 εγκύκλιος του Υπουργού Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

[1409] Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με έναυσμα την υποβολή επιστολής από το Δικηγορικό Σύλλογο Θεσσαλονίκης, εξέδωσε σχετική εγκύκλιο (αρ. Πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.11853/6-05-2009) σύμφωνα με την οποία οι δικηγόροι δεν θεωρούνται τρίτα πρόσωπα όταν εκπροσωπούν τους εντολείς τους και δικαιούνται να παραλαμβάνουν έγγραφα διοικητικών υπηρεσιών χωρίς έγγραφη εξουσιοδότηση ή πληρεξούσιο.

[1410] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ /Φ.18/οικ.6361/6-03-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΔΦΧ-ΘΩΘ) «Διευκόλυνση Ατόμων με Αναπηρία (Α.με.Α.), στις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες» εγκύκλιο (προκειμένου να εξασφαλίζονται από τη δημόσια διοίκηση σε όλους τους πολίτες ίδιες δυνατότητες άσκησης των δικαιωμάτων τους).

[1411] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.6341/18-02-2013 (ΑΔΑ: ΒΕΔΓΧ-ΣΩ0) εγκύκλιο.

[1412] Εκδόθηκε τον Απρίλιο 2014 και αφορούσε τους ακόλουθους νόμους: 1. Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/01-05-2002) 2. Ν. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/τ. Α΄/ 20-09-2002) 3. Ν. 3146/2003 (ΦΕΚ 125/τ. Α΄/23-05-

- Διεκπεραίωση διαδικασιών μέσω EUGO – Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), ως *Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών* (ΕΚΕ) και των καθ΄ ύλην αρμοδίων υπηρεσιών[1413].
- Αναβάθμιση των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών[1414].
- Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας του Ν. 2690/1999.
- Υπόμνηση της υποχρέωσης εφαρμογής του άρθρου 1 του Ν. 4250/2014 για την κατάργηση της υποχρέωσης υποβολής πρωτότυπων ή επικυρωμένων αντιγράφων εγγράφων[1415].

3.6.2.4 Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Ε.Π.) Διοικητική Μεταρρύθμιση

Μια σημαντική προσπάθεια για τον εκσυγχρονισμό και τη διαρθρωτική αλλαγή στη δημόσια διοίκηση αποτέλεσε το *«Πρόγραμμα Ποιότητα για τον Πολίτη» (1998),* που αποτελεί ένα πρόγραμμα εμπνευσμένο από τις αρχές του Ν.Δ.Μ.[1416]. Πρόκειται για ένα πολύπλευρο πρόγραμμα σχεδιασμένο για να βελτιώσει τις υπηρεσίες που παρέχονται από τη διοίκηση στον πολίτη. Το πρόγραμμα έθετε ως στόχο του τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη διοίκηση και τη μείωση των

2003) 4. Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/τ. Α΄/09-12-2003) 5. Ν. 3202/2003 (ΦΕΚ 284/τ. Α΄/11-12-2003) 6. Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ. Α΄/11-02-2004) 7. Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/τ. Α΄/24-05-2004) 8. Ν. 3260/2004 (ΦΕΚ 151/τ. Α΄/06-08-2004) 9. Ν. 3320/2005 (ΦΕΚ 48/τ. Α΄/23-02-2005) 10. Ν.3345/2005 (ΦΕΚ 138/τ. Α΄/16-06-2005) 11. Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/τ. Α΄/15-03-2006) 12. Ν.3491/2006 (ΦΕΚ 207/τ. Α΄/02-10-2006) 13. Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/9-2-2007) 14. Ν.3536/2007 (ΦΕΚ 42/τ. Α΄/23-02-2007) 15. Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263/τ. Α΄/23-11-2007) 16. Ν.3731/2008 (ΦΕΚ 263/τ. Α΄/23-12-2008) 17. Ν. 3762/2009 (ΦΕΚ 75/τ. Α΄/15-5-2009) 18. Ν.3801/2009 (ΦΕΚ 163/τ. Α΄/04-09-2009) 19. Ν.3844/2010 (ΦΕΚ 63/τ. Α΄/03-05-2010) 20. Ν.3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄/07-06-2010) 21. Ν. 3853/2010 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/17-6-2010) 22. Ν. 3863/2010 (ΦΕΚ 115/τ. Α΄/15-7-2010) 23. Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138/τ. Α΄/16-6-2011) 24. Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/τ. Α΄/27-10-2011) 25. Ν. 4071/2012 (ΦΕΚ 85/τ. Α΄/11-4-2012) 26. Ν. 4072/2012 (ΦΕΚ 86/τ. Α΄/11-4-2012) 27. Ν. 4210/2013 (ΦΕΚ 254/τ. Α΄/ 21-11-2013) 28. Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74/τ. Α΄/26-3-2014).

[1413] Με το Ν. 3844/2010 (ΦΕΚ 63/τ. Α΄/3.05.2010) ενσωματώθηκε στο εσωτερικό δίκαιο η Οδηγία 2006/123/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου (Οδηγία των Υπηρεσιών), για την πρόσβαση σε δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών και την άσκησή τους, στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς της Ε.Ε. Η παροχή υπηρεσιών, σύμφωνα με την Οδηγία αυτή, αναφέρεται τόσο στη μόνιμη άσκηση δραστηριότητας πολίτη κράτους μέλους της Ε.Ε. σε άλλο κράτος μέλος της επιλογής του (εγκατάσταση παρόχου), όσο και στην περιστασιακή και προσωρινή άσκηση της συγκεκριμένης δραστηριότητας από τον πάροχο σε ένα ή περισσότερα κράτη – μέλη εκτός του κράτους αδειοδότησης και εγκατάστασής του (διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών). Ο ανασχεδιασμός και η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών παροχής υπηρεσιών σύμφωνα με τις απαιτήσεις της Οδηγίας 2006/123/Ε.Κ καθώς και η ένταξή τους στα Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης (Ε.Κ.Ε) έχει πραγματοποιηθεί με την κατάρτιση και δημοσίευση Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (Κ.Υ.Α) μεταξύ των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικών και του εκάστοτε καθ' ύλην αρμοδίου Υπουργού. Βλ. σχετικά υπ΄αριθμ. πρωτ. ΥΑΠ/Φ.19.7/162/7-02-2013 εγκύκλιο.

[1414] Σχετικά με την αναβάθμιση των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη και την επιχείρηση και την αξιοποίηση της *Ηλεκτρονικής Θυρίδας Χρήστη* (ΕΡΜΗ) βλ. υπ΄αριθμ. πρωτ. ΥΑΠ/Φ.19.7/1658/10-05-2013 εγκύκλιο.

[1415] Υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Φ Α.2.3/21119/1-09-2014 (ΑΔΑ: ΒΜ3ΛΧ-ΥΝ9) εγκύκλιο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ.

[1416] ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., «Πρόγραμμα Ποιότητα για τον Πολίτη», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 1998, βλ. OECD (2001), pp. 13-14.

διοικητικών επιβαρύνσεων που επιβάλλονταν στους πολίτες. Στα πλαίσια αυτού του προγράμματος ξεχώρισαν οι ακόλουθες πρωτοβουλίες:

- ✓ Δημοσιοποίηση πολλών στοιχείων για την ενημέρωση των πολιτών για τις υπηρεσίες που παρέχονται από το *Υπουργείο Εσωτερικών* (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.). Αυτό περιλάμβανε τη σύνταξη και δημοσίευση κάθε δύο χρόνια ενός οδηγού για τους πολίτες και την έκδοση ενός εβδομαδιαίου περιοδικού που γνωστοποιούσε τις κενές θέσεις εργασίας που υπήρχαν στο δημόσιο τομέα (βλ. *Δημοσιογραφικά*).
- ✓ Ένα πρόγραμμα απλοποίησης που επικεντρώνονταν στη βελτίωση επιλεγμένων διοικητικών διαδικασιών που είχαν υψηλό κόστος για τους πολίτες. Για παράδειγμα το άρθρο 14 του Ν. *2672/1998*[1417], παρέχει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής επικοινωνίας (π.χ. μέσω fax ή e-mail) μεταξύ υπηρεσιών και μεταξύ πολιτών και υπηρεσιών.
- ✓ Δημιουργία Κ.Ε.Π. σε κάθε νομαρχιακό διαμέρισμα και κάθε δήμο, το οποίο θα παρέχει υπηρεσίες, πληροφορίες και διοικητικά έγγραφα στους πολίτες. Επίσης, η πληροφόρηση θα παρέχεται διαμέσου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσα από ηλεκτρονικά συστήματα που λειτουργούν στη βάση του διαδικτύου, όπως το *Πρόγραμμα Αριάδνη*[1418]. Στα πλαίσια αυτά τοποθετήθηκαν περίπτερα παροχής πληροφοριών (info kiosk), ενώ με το *Ν. 2672/1998* (που τέθηκε σε ισχύ το Μάρτιο του 1999) η ηλεκτρονική υπογραφή επέτρεπε στους πολίτες διαδικτυακά να συμπληρώνουν έντυπα και εξουσιοδοτήσεις. Επίσης το 1998 από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. προωθήθηκε δράση με στόχο τη δημιουργία μιας γραμμής βοηθείας για τους πολίτες σε ολόκληρη τη χώρα, όπου πιστοποιητικά και πληροφορίες που θα ζητούσαν οι πολίτες θα ταχυδρομούνταν απευθείας στα σπίτια των πολιτών.

Στα τέλη του 2000 οι παραπάνω πρωτοβουλίες αναδιοργανώθηκαν και ενδυναμώθηκαν σε ένα πιο αναλυτικό πρόγραμμα που πήρε το όνομα *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία» (2000)* [1419], το οποίο αποσκοπούσε στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων στους πολίτες υπηρεσιών. Ανάμεσα στους βασικούς επιμέρους σκοπούς του ήταν: α) η πρόσληψη εκπαιδευμένων υπαλλήλων που θα υποστήριζαν τις μεταρρυθμίσεις, β) η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η υιοθέτηση σύγχρονων τεχνικών διοικητικού ελέγχου για τη βελτίωση της διαφάνειας και την εξάλειψη των φαινόμενων διαφθοράς, γ) η υιοθέτηση του σύγχρονου χρηματοοικονομικού μάνατζμεντ για τις δημόσιες υπηρεσίες βασισμένου στην ανάλυση κόστους-οφέλους, δ) η συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και ε) η μείωση των διοικητικών διαδικασιών, που θέτουν εμπόδια και δυσχεραίνουν την γρήγορη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

[1417] Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290/τ. Α΄/28.12.1998) «Οικονομικοί πόροι της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις». Το άρθρο 14 του Ν. 2672/1998 δίνει τη δυνατότητα διακίνησης μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών εγγράφων με τηλεομοιοτυπία και εγκυκλίων, πρακτικών, υπηρεσιακών σημειωμάτων και λοιπών μηνυμάτων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

[1418] Το *Πρόγραμμα Αριάδνη* εντάχθηκε και υλοποιήθηκε μέσω του *Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας»*, στο πλαίσιο του Γ΄ Κ.Π.Σ. 2000-2006. Υλοποιήθηκε με 80% χρηματοδότηση από το *Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης* και 20% εθνική συμμετοχή. Σήμερα η λειτουργία των Κ.Ε.Π. εντάσσεται στο *Πρόγραμμα Αριάδνη ΙΙ*, το οποίο είναι συνέχεια του *Προγράμματος Αριάδνη* (βλ. σχετικά Κέφης, Β.Ν. (2014), σελ. 149).

[1419] ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία», Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2000.

Βασικός στόχος στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης τέθηκε το ζήτημα της αύξησης της παραγωγικότητας του ελληνικού δημοσίου τομέα και της βελτίωσης των προσφερόμενων στους πολίτες υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, απαραίτητη κρίθηκε η θέσπιση και εφαρμογή στόχων αποτελεσματικότητας και δεικτών αποδοτικότητας, ικανών να διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και την κοινωνική ευημερία των πολιτών. Προς αυτήν την κατεύθυνση και με απώτερο στόχο τον συντονισμό των δράσεων της δημόσιας διοίκησης θεσμοθετήθηκαν τα *Επιχειρησιακά Προγράμματα* (Ε.Π.), μέσω των οποίων υλοποιούνται οι στόχοι των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από τα οποία συγχρηματοδοτείται το *Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης* (Ε.Σ.Π.Α.) 2014-2020. Τα *Επιχειρησιακά Προγράμματα* είναι πολυετή προγράμματα που ισχύουν για όλη την περίοδο προγραμματισμού 2014-2020 και συνδέονται με τομείς ή/και συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες σε διεθνές, εθνικό ή τοπικό επίπεδο[1420].

Συγκεκριμένα, το Ε.Π. *«Διοικητική Μεταρρύθμιση»* συνιστά μια ολοκληρωμένη δέσμη αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων με τις οποίες προσδοκάται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης, σε ότι αφορά τους βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα) και στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης.

Την τελευταία διετία το νέο Ε.Π. *«Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»,* εντάσσεται στο συνολικό αναπτυξιακό όραμα και στη στρατηγική προσέγγιση της χώρας για τα έτη 2014-2020 και στόχο έχει την αποδοτική χρήση των *Διαρθρωτικών Ταμείων* και ειδικότερα του *Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου* (Ε.Κ.Τ.) και του *Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης* (Ε.Τ.Π.Α.). Επίσης, αποτελεί ένα από τα τέσσερα (4) Εθνικά Επιχειρησιακά Προγράμματα της χώρας του Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020.

Από το νέο Ε.Π. *«Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»* υποστηρίζονται δεκαπέντε άξονες προτεραιότητας, οι οποίοι παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.15 που ακολουθεί. Οι άξονες αυτοί παρουσιάζονται αναλυτικά στους Πίνακες 3.16, 3.17, 3.18 και 3.19.

[1420] Η αρχιτεκτονική του Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020 προβλέπει: Ι) *7 Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα:* α) ΕΠ Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία (ΕΠΑνΕΚ), β) ΕΠ Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη, γ) ΕΠ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση, δ) ΕΠ Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα, ε) ΕΠ Τεχνική Βοήθεια, στ) Πρόγραμμα Αγροτικής Ανάπτυξης και ζ) ΕΠ Αλιεία και Θάλασσα, που αφορούν ένα ή περισσότερους τομείς και έχουν ως γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής όλη τη χώρα και ΙΙ) *13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ),* ένα για κάθε μία από τις 13 διοικητικές Περιφέρειες της χώρας, που περιλαμβάνουν δράσεις περιφερειακής εμβέλειας (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.espa.gr, τελευταία πρόσβαση στις 15/06/2016).

Πίνακας 3.15: Οι άξονες προτεραιότητας του ΕΠΜΔΤ 2014-2020

ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ του ΕΠΜΔΤ 2014-2020

Άξονας προτεραιότητας 1	«Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Δημοσίου Τομέα στις 11 περιφέρειες» από το ΕΚΤ
Άξονας προτεραιότητας 2	«Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Δημοσίου Τομέα στη Στερεά Ελλάδα» από το ΕΚΤ
Άξονας προτεραιότητας 3	«Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Δημοσίου Τομέα στο Νότιο Αιγαίο» από το ΕΚΤ
Άξονας προτεραιότητας 4	«Ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στις 11 περιφέρειες» από το ΕΤΠΑ
Άξονας προτεραιότητας 5	«Ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Στερεά Ελλάδα» από το ΕΤΠΑ
Άξονας προτεραιότητας 6	«Ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Νότιο Αιγαίο» από το ΕΤΠΑ
Άξονας προτεραιότητας 7	«Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα στις 11 περιφέρειες» από το ΕΚΤ
Άξονας προτεραιότητας 8	«Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα στη Στερεά Ελλάδα» από το ΕΚΤ
Άξονας προτεραιότητας 9	«Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα στο Νότιο Αιγαίο» από το ΕΚΤ
Άξονας προτεραιότητας 10	«Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή/Υλοποίηση των δράσεων ΕΚΤ του Επιχειρησιακού Προγράμματος στις 11 περιφέρειες»
Άξονας προτεραιότητας 11	«Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή/Υλοποίηση των δράσεων ΕΚΤ του Επιχειρησιακού Προγράμματος στη Στερεά Ελλάδα»
Άξονας προτεραιότητας 12	«Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή/Υλοποίηση των δράσεων ΕΚΤ του Επιχειρησιακού Προγράμματος στο Νότιο Αιγαίο»
Άξονας προτεραιότητας 13	«Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή/Υλοποίηση των δράσεων ΕΤΠΑ του Επιχειρησιακού Προγράμματος στις 11 περιφέρειες»
Άξονας προτεραιότητας 14	«Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή/Υλοποίηση των δράσεων ΕΤΠΑ του Επιχειρησιακού Προγράμματος στη Στερεά Ελλάδα»
Άξονας προτεραιότητας 15	«Τεχνική Υποστήριξη για την Εφαρμογή/Υλοποίηση των δράσεων ΕΤΠΑ του Επιχειρησιακού Προγράμματος στο Νότιο Αιγαίο»

Πηγή: *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»* (βλ. εκτελεστική απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 17.12.2014 για την έγκριση ορισμένων στοιχείων του επιχειρησιακού προγράμματος "Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα" για στήριξη από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης στο πλαίσιο του στόχου «Επενδύσεις στην ανάπτυξη και την απασχόληση» στην Ελλάδα, σ.σ. 5-6), διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο www.epdm.gr, τελευταία πρόσβαση στις 17/06/2016.

Πίνακας 3.16: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικός Άξονας 1 (διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα: Άξονες Προτεραιότητας 1, 2, 3)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ Ι : ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΙΟΤΗΤΑΣ 1, 2, 3)					
Θεματικός Στόχος	**Επενδυτική Προτεραιότητα**	**Ειδικοί Στόχοι**	**Δείκτες αποτελέσματος**	**Κατηγορίες Δράσεων**	**Δείκτες εκροών**
11. Βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης (ΕΚΤ)	11.i: Επένδυση στη θεσμική ικανότητα και στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημοσίων Υπηρεσιών σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο με στόχο τις μεταρρυθμίσεις, την καλύτερη κανονιστική ρύθμιση και την ορθή διακυβέρνηση	Ειδικός στόχος 1.1.1: Αύξηση των τομέων δημόσιας δράσης στους οποίους εφαρμόζονται νέα συστήματα και διαδικασίες για την ενίσχυση του επιτελικού χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης	• Αριθμός τομέων δημόσιας πολιτικής στους οποίους εφαρμόστηκε κωδικοποίηση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος, η οποία διατίθεται από το διαδίκτυο • Αριθμός επιτελικών λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης που ενισχύονται • Αριθμός λειτουργικών περιοχών στις οποίες εφαρμόζεται επαναοριοθέτηση αρμοδιοτήτων μεταξύ των τεσσάρων επιπέδωνδιοίκησης	1.1.1.1: Δράσεις ενίσχυσης της στρατηγικής ικανότητας και των επιτελικών λειτουργιών των φορέων του Δημόσιου τομέα, καθώς και του συντονισμού του κυβερνητικού έργου και των δημοσίων φορέων για την ανάπτυξη και την παρακολούθηση της εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών	• Αριθμός έργων επαναοριοθέτησης αρμοδιοτήτων των τεσσάρων επιπέδων διοίκησης • Αριθμός έργων ενίσχυσης επιτελικών λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης, περιλαμβανομένων μηχανισμών και συστημάτων παρακολούθησης εφαρμογής δημόσιων πολιτικών • Αριθμός έργων Δημιουργίας Παρατηρητηρίου για την Περιφερειακή διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση
				1.1.1. 2 Δράσεις κωδικοποίησης της Νομοθεσίας και μείωσης της πολυνομίας και κακονομίας	• Αριθμός έργων κωδικοποίησης θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου
		Ειδικός στόχος 1.1.2: Αύξηση των φορέων του δημοσίουτομέα στους οποίους εφαρμόζονται σχέδια λειτουργικής αναδιοργάνωσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών	• Αριθμός φορέων του δημοσίου τομέα που εφαρμόζουν απλοποιημένες εσωτερικές διαδικασίες • Αριθμός τομέων στους οποίους εφαρμόζεται απλοποίηση διαδικασιών και προτυποποίηση υπηρεσιών προς τους πολίτες	1.1.2.1: Δράσεις εφαρμογής αναδιοργανώσεων των φορέων του Δημόσιου Τομέα και βελτίωσης της λειτουργίας τους	• Αριθμός εποπτευόμενων φορέων δημόσιου τομέα που αξιολογούνται • Αριθμός έργων απλοποίησης εσωτερικών διαδικασιών φορέων του δημοσίου τομέα • Αριθμός έργων απλοποίησης εσωτερικών διαδικασιών φορέων του δημοσίου τομέα
				1.1.2.2: Δράσεις μείωσης διοικητικών βαρών, απλούστευσης και προτυποποίησης υπηρεσιών προς τους πολίτες	• Αριθμός έργων απλοποίησης διαδικασιών και προτυποποίησης υπηρεσιών προς τους πολίτες
		Ειδικός στόχος 1.1.3: Αύξηση των φορέων του δημόσιου τομέα που εφαρμόζουν συστήματα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση	• Αριθμός φορέων που εφαρμόζουν συστήματα στοχοθεσίας και αξιολόγησης • Αριθμός φορέων του δημοσίου τομέα που εφαρμόζουν συστήματα εσωτερικού ελέγχου • Αριθμός ελεγκτικών φορέων στους οποίους εφαρμόζονται δράσεις αναβάθμισης της λειτουργίας τους	1.1.3.1: Δράσεις ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων στοχοθεσίας και αξιολόγησης των δημοσίων φορέων	• Αριθμός έργων εισαγωγής συστημάτων στοχοθεσίας και αξιολόγησης σε φορείς του δημόσιου τομέα
				1.1.3.2: Δράσεις ενίσχυσης του εσωτερικού ελέγχου στους φορείς του δημόσιου τομέα, της διαφάνειας και της καταπολέμησης της διαφθοράς	• Αριθμός συστημάτων εσωτερικού ελέγχου φορέων του δημόσιου τομέα που δημιουργούνται ή αναβαθμίζονται • Αριθμός έργων για τον επαναπροσδιορισμό των πεδίων ευθύνης και την αντιμετώπιση επικαλύψεων των ελεγκτικών φορέων και σωμάτων επιθεώρησης • Αριθμός σχεδίων αναβάθμισης της λειτουργίας ελεγκτικών φορέων
				1.1.3.3: Δράσεις βελτίωσης των σχέσεων της δημόσιας διοίκησης με την κοινωνία και ενίσχυσης της αμφίδρομης επικοινωνίας και της συμμετοχής των πολιτών, μέσω και της ενίσχυσης της διαβούλευσης και της λογοδοσίας	• Αριθμός έργων που αφορούν στην ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών

Πηγή: *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»*, στο δικτυακό τόπο www.epdm.gr, τελευταία πρόσβαση στις 17/06/2016.

Πίνακας 3.17: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικός Άξονας 2 (ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Άξονες Προτεραιότητας 4, 5, 6)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 2: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ (ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 4,5,6)					
Θεματικός Στόχος	**Επενδυτική Προτεραιότητα**	**Ειδικοί Στόχοι**	**Δείκτες αποτελέσματος**	**Κατηγορίες Δράσεων**	**Δείκτες εκροών**
2. Ενίσχυση της πρόσβασης, χρήσης και ποιότητας, των τεχνολογιών (ΕΤΠΑ)	2.γ: Ενίσχυση των εφαρμογών ΤΠΕ για ηλεκτρονική κυβέρνηση, ηλεκτρονική μάθηση, ηλεκτρονική ένταξη, ηλεκτρονικό πολιτισμό και ηλεκτρονική υγεία	Ειδικός στόχος 2.1.1: Αύξηση των φορέων και συστημάτων του δημοσίου τομέα όπου εντείνεται η χρήση αποτελεσματικών μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	• Αριθμός φορέων των οποίων η λειτουργία αναβαθμίζεται με τη χρήση συστημάτων ΤΠΕ • Αριθμός μητρώων δημόσιου τομέα που διαλειτουργούν	2.1.1.1: Δράσεις αναβάθμισης, ανάπτυξης και λειτουργίας συστημάτων ΤΠΕ για την υποστήριξη της καλύτερης οργάνωσης και λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα	• Αριθμός έργων δημιουργίας ή αναβάθμισης συστημάτων ΤΠΕ για την υποστήριξη οριζόντιων λειτουργιών των δημόσιων φορέων
				2.1.1.2: Δράσεις διασφάλισης του ορθού σχεδιασμού, της ανοιχτής διάθεσης, της ορθής διαχείρισης, της ασφάλειας και της διαλειτουργικότητας δεδομένων και συστημάτων ΤΠΕ στο Δημόσιο Τομέα	• Αριθμός έργων ενίσχυσης της διαλειτουργικότητας μητρώων και υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα
		Ειδικός στόχος 2.1.2: Αύξηση των υπηρεσιών και συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που παρέχονται προς τους πολίτες	• Αριθμός συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που παρέχονται στους πολίτες • Αριθμός πολιτών που έχουν προσωποποιημένη πρόσβαση στο ενιαίο σημείο πρόσβασης των πολιτών	2.1.2.1.: Δράσεις αναβάθμισης, ανάπτυξης και λειτουργίας εργαλείων ΤΠΕ για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες	• Αριθμός έργων αναβάθμισης της λειτουργίας του ενιαίου σημείου πρόσβασης των πολιτών στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα • Αριθμός έργων ανάπτυξης ή αναβάθμισης υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης που παρέχονται πλήρως ηλεκτρονικά • Αριθμός έργων ενίσχυσης της πληροφόρησης και της συμμετοχής των πολιτών • Αριθμός έργων ΤΠΕ που υποστηρίζουν την αναβάθμιση της λειτουργίας τομέων προτεραιότητας του ΕΠ για την παροχή υπηρεσιών προς πολίτες

Πηγή: *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»*, στο δικτυακό τόπο www.epdm.gr, τελευταία πρόσβαση στις 17/06/2016.

Πίνακας 3.18: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικός Άξονας 3 (βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα: Άξονες Προτεραιότητας 7, 8, 9)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 3: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 7,8,9)					
Θεματικός Στόχος	**Επενδυτική Προτεραιότητα**	**Ειδικοί Στόχοι**	**Δείκτες αποτελέσματος**	**Κατηγορίες Δράσεων**	**Δείκτες εκροών ***
11. Βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης (ΕΚΤ)	11.i: Επένδυση στη θεσμική ικανότητα και στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημοσίων Υπηρεσιών σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο με στόχο τις μεταρρυθμίσεις, την καλύτερη κανονιστική ρύθμιση και την ορθή διακυβέρνηση	Ειδικός στόχος 3.1.1: Αύξηση των φορέων της δημόσιας διοίκησης όπου εφαρμόζονται νέες οριζόντιες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού	• Αριθμός φορέων δημόσιας διοίκησης που εφαρμόζουν νέες οριζόντιες πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	3.1.1.1: Δράσεις βελτίωσης των πολιτικών προσωπικού και εφαρμογής τους και δράσεις ανάπτυξης και εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού	• Αριθμός έργων δημιουργίας και εφαρμογής ενιαίου συστήματος ψηφιακής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης • Αριθμός μελετών για τη βελτίωση των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα
		Ειδικός στόχος 3.1.2: Αύξηση του αριθμού στελεχών / υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με πιστοποιημένες δεξιότητες / διοικητικές ικανότητες	• Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που πιστοποιήθηκαν μετά την παρακολούθηση προγραμμάτων κατάρτισης • Αριθμός στελεχών ταχείας εξέλιξης που καταρτίστηκαν και τοποθετήθηκαν σε θέσεις του Δημόσιου Τομέα	3.1.2.1: Δράσεις ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα	• Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων / διοικητικών ικανοτήτων • Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που συμμετέχουν σε προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης • Αριθμός προγραμμάτων κατάρτισης για μεσαία και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης • Αριθμός στελεχών που παρακολουθεί προγράμματα ταχείας εξέλιξης
				3.1.2.2: Δράσεις βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών και του εκπαιδευτικού υλικού	• Αριθμός προγραμμάτων σπουδών / πακέτων εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργούνται ή αναβαθμίζονται

* Όλοι οι δείκτες εκροών που αφορούν σε άμεσα ωφελούμενους θα πρέπει οπωσδήποτε να παρακολουθούνται και ανά φύλο στο στάδιο της υλοποίησης του ΕΠ. Στο στάδιο του σχεδιασμού, τέτοια διάκριση πρέπει να γίνεται όπου αυτό υπαγορεύεται από την λογική της παρέμβασης.

Πηγή: *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»*, στο δικτυακό τόπο www.epdm.gr, τελευταία πρόσβαση στις 17/06/2016.

Πίνακας 3.19: ΕΠΜΔΤ 2014-20: Λογική της παρέμβασης με τη χρήση του Logical Framework/ Θεματικοί Άξονες 4-5 (τεχνική υποστήριξη για την εφαρμογή/υλοποίηση των δράσεων Ε.Κ.Τ. του Επιχειρησιακού Προγράμματος : Άξονες Προτεραιότητας 10, 11, 12 & τεχνική υποστήριξη για την εφαρμογή/υλοποίηση των δράσεων Ε.Τ.Π.Α. του Επιχειρησιακού Προγράμματος: Άξονες Προτεραιότητας 13, 14, 15)

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 4: ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ / ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΚΤ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 10,11,12)					
Θεματικός Στόχος	**Επενδυτική Προτεραιότητα**	**Ειδικοί Στόχοι**	**Δείκτες αποτελέσματος**	**Κατηγορίες Δράσεων**	**Δείκτες εκροών**
-	-	Ειδικός στόχος 4.1: Ενίσχυση των συστημάτων και των διαδικασιών διοίκησης και εφαρμογής του ΕΠ	• Ποσοστό δεικτών πλαισίου επίδοσης του ΕΠ που επιτυγχάνονται • Ποσοστό δαπανών του ΕΠ στις οποίες έχει διενεργηθεί έλεγχος • Ποσοστό πληροφόρησης (ανακοινώσεων, προσκλήσεων, προκηρύξεων) σχετικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης από το ΕΠ που παρέχεται ηλεκτρονικά	4.1.1: Δράσεις για την εφαρμογή, την διαχείριση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο του Επιχειρησιακού Προγράμματος	• Αριθμός έργων για την βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών διοίκησης και εφαρμογής του ΕΠ. • Αριθμός ελέγχων και επιθεωρήσεων σε πράξεις του ΕΠ
				4.1.2: Πληροφόρηση και δημοσιότητα	• Αριθμός Επικοινωνιακών Σχεδίων Δράσης • Δράσεις ενημέρωσης των δυνητικών δικαιούχων σχετικά με τους στόχους και τις δυνατότητες χρηματοδότησης από το ΕΠ
				4.1.3: Αξιολόγηση, Μελέτες, Εμπειρογνωμοσύνες, Τεχνικοί Σύμβουλοι	• Αριθμός μελετών, εμπειρογνωμοσυνών, ερευνών, αξιολογήσεων, έργων τεχνικής υποστήριξης

ΘΕΜΑΤΙΚΟΣ ΑΞΟΝΑΣ 5: ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ / ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΤΠΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ 13,14,15)					
Θεματικός Στόχος	**Επενδυτική Προτεραιότητα**	**Ειδικοί Στόχοι**	**Δείκτες αποτελέσματος**	**Κατηγορίες Δράσεων**	**Δείκτες εκροών**
-	-	Ειδικός στόχος 5.1: Ενίσχυση των συστημάτων και των διαδικασιών διοίκησης και εφαρμογής του ΕΠ	• Ποσοστό δεικτών πλαισίου επίδοσης του ΕΠ που επιτυγχάνονται • Ποσοστό δαπανών του ΕΠ στις οποίες έχει διενεργηθεί έλεγχος • Ποσοστό πληροφόρησης (ανακοινώσεων, προσκλήσεων, προκηρύξεων) σχετικά με τις ευκαιρίες χρηματοδότησης από το ΕΠ που παρέχεται ηλεκτρονικά	5.1.1: Δράσεις για την εφαρμογή, την διαχείριση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο του Επιχειρησιακού Προγράμματος	• Αριθμός έργων για την βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών διοίκησης και εφαρμογής του ΕΠ. • Αριθμός ελέγχων και επιθεωρήσεων σε πράξεις του ΕΠ
				5.1.2: Πληροφόρηση και δημοσιότητα	• Αριθμός Επικοινωνιακών Σχεδίων Δράσης • Δράσεις ενημέρωσης των δυνητικών δικαιούχων σχετικά με τους στόχους και τις δυνατότητες χρηματοδότησης από το ΕΠ
				5.1.3: Αξιολόγηση, Μελέτες, Εμπειρογνωμοσύνες, Τεχνικοί Σύμβουλοι	• Αριθμός μελετών, εμπειρογνωμοσυνών, ερευνών, αξιολογήσεων, έργων τεχνικής υποστήριξης

Πηγή: *«Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»*, στο δικτυακό τόπο www.epdm.gr, τελευταία πρόσβαση στις 17/06/2016.

Συνοψίζοντας, βασικός στόχος του Επιχειρησιακού Προγράμματος «*Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020*» είναι κατά τη χρονική περίοδο 2014-2020 η ελληνική δημόσια διοίκηση να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και αποτελεσματική αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες αποτελώντας έτσι έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας. Στους Πίνακες 3.20 και 3.21 παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο αντίστοιχα οι επιμέρους στόχοι του προγράμματος καθώς και οι ενδεικτικές δράσεις του.

Πίνακας 3.20: Οι επιμέρους στόχοι του ΕΠΜΔΤ 2014-2020

Στόχοι
• Ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσα από παρεμβάσεις που θα αλλάξουν τη δομή, την οργάνωση και τη λειτουργία των υπηρεσιών προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων.
• Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα, η οποία σε συνδυασμό με συστημικές δράσεις και πολιτικές, θα αποτελέσουν τα κύρια εργαλεία μετασχηματισμού των υφιστάμενων διαδικασιών βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες και καθιστώντας τη διοίκηση πιο αποτελεσματική και αποδοτική.
• Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, μέσω: της ορθολογικής κατανομής των ανθρώπινων πόρων, της καλύτερης αξιοποίησης των στελεχών της διοίκησης καθώς και της παροχής αναβαθμισμένων υπηρεσιών κατάρτισης/ εκπαίδευσης, με στόχο την ατομική ανάπτυξη των υπαλλήλων και την ανταπόκρισή τους στις αυξημένες ανάγκες.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. *Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα* στο δικτυακό τόπο www.espa.gr, τελευταία πρόσβαση 17/06/2016.

Πίνακας 3.21: Ενδεικτικές δράσεις του ΕΠΜΔΤ 2014-2020

Ενδεικτικές Δράσεις
• Αναβάθμιση των διαδικασιών σχεδιασμού, εφαρμογής και παρακολούθησης δημοσίων πολιτικών.
• Αναδιοργάνωση φορέων της δημόσιας διοίκησης.
• Κωδικοποιήσεις νομοθεσίας.
• Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων στοχοθεσίας και αξιολόγησης.
• Ανασχεδιασμό εσωτερικών και εξωστρεφών διεργασιών και απλούστευση διοικητικών διαδικασιών.
• Ενίσχυση ελεγκτικών μηχανισμών.
• Προώθηση αρχών διαφάνειας και καταπολέμησης της διαφθοράς.
• Εφαρμογές *ηλεκτρονικής διακυβέρνησης*: α) δημιουργία ή αναβάθμιση συστημάτων Τ.Π.Ε. για την υποστήριξη της καλύτερης οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα, β) ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων και γ) ενίσχυση της διαλειτουργικότητας μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών.
• Εκπαίδευση – κατάρτιση δημοσίων υπαλλήλων.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. *Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα* στο δικτυακό τόπο www.espa.gr, τελευταία πρόσβαση 17/06/2016.

3.6.3 Η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Την τελευταία εικοσαετία η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές που συνδέονται με την αύξηση της πολυπλοκότητας των σύγχρονων κοινωνιών και των σύγχρονων αναγκών των πολιτών. Επίσης, οι επιχειρούμενες μεταρρυθμίσεις σχετίζονται στενά με την έλλειψη χρηματοοικονομικών πόρων και την ευρωπαϊκή κοινωνική και οικονομική ολοκλήρωση που προβάλει την ανάγκη για εκσυγχρονισμό. Μάλιστα, μια σειρά εθνικών σχεδίων που υιοθετηθήκαν στο παρελθόν προς την κατεύθυνση της εφαρμογής του *Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ* (Ν.Δ.Μ.) μαρτυρούν τις προσπάθειες των κυβερνήσεων να προσαρμόσουν την πολιτική τους σε όσα επιτάσσει το πλαίσιο λειτουργίας της Ε.Ε. και το δημόσιο διεθνές γίγνεσθαι[1421], μέσα από τη λειτουργία διεθνών οργανισμών (Ο.Ο.Σ.Α., Ο.Η.Ε., Παγκόσμια Τράπεζα κ.α.).

Σε αυτά τα πλαίσια, τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα υιοθετήθηκαν μια σειρά από εθνικά σχέδια και επιχειρησιακά σχέδια δράσης στον τομέα της διοίκησης του δημοσίου τομέα, επιχειρώντας να καταστήσουν ικανή τη χώρα να αντιμετωπίσει τις πολυσύνθετες σύγχρονες προκλήσεις[1422]. Παράλληλα, πολυάριθμες υπήρξαν οι εκθέσεις εμπειρογνωμόνων που επιχείρησαν να παρουσιάσουν τα στάδια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης της χώρας[1423]. Τα σχέδια αυτά δράσης και οι επιλεγόμενες μεταρρυθμίσεις επηρέασαν το πεδίο της δημόσιας διοίκησης: α) από *άποψη διαχείρισης*, οδηγώντας στη χρήση νέων αρχών και εργαλείων διοίκησης και άσκησης μάνατζμεντ, β) από *πολιτική σκοπιά*, οδηγώντας το δημόσιο τομέα προς νέους τύπους νομιμοποίησης και γ) από *νομική σκοπιά*, προτρέποντας το δημόσιο τομέα να αναγνωρίσει τις σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες της κοινωνίας. Τέτοια εθνικά σχέδια-προγράμματα που περιλάμβαναν μια σειρά από μεταρρυθμιστικά μέτρα, με τα οποία επιδιώχθηκε η προσαρμογή της οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών στις απαιτήσεις και ανάγκες των πολιτών στη βάση του Ν.Δ.Μ., προβλέπονταν από τους ακόλουθους νόμους:

- Ν. 1943/1991.
- Ν. 2839/2000.
- Ν. 2880/2001 (*Πρόγραμμα Πολιτεία*).
- Ν. 3230/2004.

Ο *Ν. 1943/1991*[1424] αποτέλεσε την πρώτη ουσιαστική προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές του Ν.Δ.Μ. στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ενσωμάτωσε στο κείμενό του πολλά στοιχεία από προγενέστερες εκθέσεις εμπειρογνώμων, όπως η «*Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης*» [1425] και η έκθεση για τη «*Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992*»[1426]. Κατά την ψήφιση του νόμου αυτού δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο λειτουργικό εκσυγχρονισμό των δημοσίων

[1421] Βλ. Farazmand, A. (1999).
[1422] Βλ. Spanou, C. (2008).
[1423] Βλ. Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000).
[1424] Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
[1425] Γνωστή και ως *«Έκθεση των 100»* λόγω του αριθμού των προσώπων που τη συνέταξαν. Βλ. ΥΠΚ (1990), «Έκθεση για τη μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης», σ.σ. 557-626 στο Μακρυδημήτρης, Α. και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) (2000).
[1426] Κ.Ε.Π.Ε (1988).

υπηρεσιών, κυρίως με την υιοθέτηση αρχών και μεθόδων βελτιστοποίησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς και μέτρων απλούστευσης της διοικητικής δράσης. Στόχος τέθηκε η εγγύηση της διαφάνειας, η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, προβλέποντας, ανάμεσα σε άλλα, την κατάρτιση ορθολογικού προγραμματισμού από τους φορείς του δημοσίου τομέα, έπειτα από διαβούλευση με τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις[1427].

Συγκεκριμένα, το άρθρο 1 του *Ν. 1943/1991* προέβλεπε τα ακόλουθα: *«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».* Απώτερος στόχος της κατάρτισης αυτού του προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού τέθηκε η συστηματικότερη οργάνωση των μέτρων για τη βελτίωση της λειτουργικότητας, η αύξηση της παραγωγικότητας και η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα[1428].

Το πρώτο *Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού* (1993-1995) συνιστούσε πρόταση του αρμόδιου τότε Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης *Σωτήρη Κούβελα* και περιλάμβανε 100 προτάσεις και ιδέες μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, μεταξύ των οποίων την κατάρτιση *Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας*, τη συγκέντρωση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας και τη μελέτη του θεσμού του *«Προστάτη του Πολίτη»*. Το πρόγραμμα αυτό προέβλεπε την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με προγραμματισμό των αναγκών, τη θέσπιση κινήτρων αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, καθώς και τη δημιουργία κλαδολόγιου[1429]. Οι εκλογές της 10ης Οκτωβρίου του 1993 σηματοδοτούν την ήττα του μέχρι τότε κυβερνόντος κόμματος και την ανάδειξη του Ανδρέα Παπανδρέου στην πρωθυπουργία της χώρας και οδηγούν ουσιαστικά στην ανακοπή της εφαρμογής του προγράμματος.

Αναντίρρητα ο *Ν. 1943/1991* αποτελεί το πρώτο ουσιαστικό εγχείρημα αποτύπωσης των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο ελληνικό νομικό πλαίσιο, εγκαινιάζοντας τη μετάβαση σε μια μεταγραφειοκρατικού χαρακτήρα δημόσια διοίκηση. Εγκαινιάζει, έναν νέο τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα που θα εστιάζει στην οργάνωση των πόρων, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην εισαγωγή νέου συστήματος αξιολόγησής του[1430] καθώς και στην ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας, με τη

[1427] Βλ. άρθρο 15 Ν. 1943/1991.

[1428] Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου *«Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις»*, σ.2 (στο αρχείο της Βουλής των Ελλήνων). Κατ' εφαρμογήν του νόμου, εκδόθηκε στις 12.06.1991 σχετική εγκύκλιος προς όλα τα υπουργεία προσδιορίζοντας με τρόπο λεπτομερειακό τις κατευθύνσεις και τους στόχους του πρώτου *Προγράμματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1992-1994)* καθώς και σχετικό διάγραμμα ροής των εργασιών για την εκπόνησή του. Βλ. σχετικά Ν. Μιχαλόπουλος – Α. Μακρυδημήτρης (επιμ.), «Εκθέσεις Εμπειρογνωμόνων για τη Δημόσια Διοίκηση» σ. 56, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2000.

[1429] βλ.σχετικά Μακρυδημήτρης, Α. και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.) (2000), σ. 57.

[1430] Βλ. άρθρα 32-53 του Ν.1943/1991.

δυνατότητα ένταξης των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων σε διυπουργικούς κλάδους. Επίσης, με το νόμο αυτό εισάγεται το ζήτημα του ορθολογικού προγραμματισμού των αναγκών[1431], της μέτρησης της αποδοτικότητας και των αποτελεσμάτων, όσον αφορά το είδος και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Παρά τις φιλόδοξες προσδοκίες που συνόδευαν την ψήφιση του *Ν. 1943/1991*, λίγες από τις ρυθμίσεις του εφαρμόστηκαν στην πράξη και ελάχιστες από αυτές έφεραν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, όσον αφορά την ουσιαστική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα στη βάση των αρχών του Ν.Δ.Μ.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τη στόχευση για *απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών*, μέσω του περιορισμού των υπογραφών και την εξουσιοδότηση υπογραφής[1432], ουσιαστικά δεν επιτευχθεί στην πράξη. Η διαπίστωση αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι κρίθηκε αναγκαίο η διάταξη αυτή να επαναληφθεί στο *Ν. 3242/2004*, καθώς και σε σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών το 2007[1433]. Μάλιστα, με το *Ν. 3242/2004* συστήνεται για πρώτη φορά η *Κεντρική Επιτροπή Απλούστευσης Διαδικασιών* (Κ.Ε.Α.Δ.), για την απλούστευση της νομοθεσίας που διέπει τις διοικητικές διαδικασίες[1434], ως αποτέλεσμα της μη λειτουργίας της *«Επιτροπής για τη σύνταξη Κώδικα Σχέσεων Δημόσιας Διοίκησης–Πολιτών»* που προέβλεπε ο *Ν. 1943/1991*[1435]. Επίσης, όσον αφορά τις *Επιτροπές Κοινωνικού Ελέγχου* που προέβλεπε ο *Ν. 1943/1991* είχαν περιορισμένη δραστηριότητα, με τελικό αποτέλεσμα την περιθωριοποίηση και κατάργησή τους με το *Ν. 2266/1994* (άρθρο 8 παρ. 2). Παρόμοια τύχη είχαν και οι ρυθμίσεις που προβλέπονταν για την αξιολόγηση και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων. Εξαίρεση αποτελεί η εφαρμογή των άρθρων 14-31 περί καθιέρωσης ενός συστήματος πρόσληψης προσωπικού στο δημόσιο τομέα και σύσταση *Κεντρικής Επιτροπής Διαγωνισμών*, η οποία κατέληξε μερικά χρόνια αργότερα στην ψήφιση του *Ν. 2190/1994*[1436], που αφορούσε στην καθιέρωση του *Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού* (Α.Σ.Ε.Π.), ως Ανεξάρτητης Διοικητικής Αρχής.

Ο *Ν. 2839/2000*[1437] αποτελεί τη δεύτερη ουσιαστική προσπάθεια για διοικητική μεταρρύθμιση στα πρότυπα της εφαρμογής των αρχών του Ν.Δ.Μ. Με το νόμο αυτό προβλέπονταν σχετικές ρυθμίσεις που αφορούσαν στη σύσταση και λειτουργία του *Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης* (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.)[1438], της *Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης*[1439] και της *Γενικής Γραμματείας Ισότητας*[1440]. Μάλιστα, ορίζονταν η σύσταση *Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης*[1441] και

[1431] Ο οποίος εκτιμάται *«ότι θα εκλογικεύσει τις προσλήψεις προσωπικού σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα»* (βλ. άρθρο 15 Ν. 1943/1991 και Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου *«Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις»*, σ. 3).
[1432] Βλ. άρθρα 5-12 του Ν. 1943/1991. Το ζήτημα αυτό προβλέπονταν ήδη στο Ν. 1892/1990, άρθρο 81.
[1433] Βλ. σχετικά την υπ΄αριθμ. ΔΟΑ/οικ. 26601/10.10.2007 εγκύκλιο «Μείωση των υπογραφών στις διοικητικές πράξεις και τα διοικητικά έγγραφα» του Υπουργείου Εσωτερικών.
[1434] Η Κ.Ε.Α.Δ. εξετάζει πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες που δημιουργούν πρόσθετα διοικητικά, οικονομικά και κοινωνικά βάρη στους πολίτες και στις επιχειρήσεις και επεξεργάζεται και προτείνει πρόσφορες οργανωτικές δομές για την υποστήριξη και καλή εφαρμογή της πολιτικής απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών.
[1435] Βλ. άρθρα 5-12 του Ν. 1943/1991.
[1436] Βλ. σχετικά Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/03.03.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση άλλων θεμάτων διοίκησης».
[1437] Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196/τ. Α΄/12.09.2000) «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις».
[1438] Βλ. άρθρο 1 του Ν. 2839/2000.
[1439] Βλ. άρθρο 4 του Ν. 2839/2000.
[1440] Άρθρο 6 του Ν. 2839/2000.
[1441] Άρθρο 2 του Ν. 2839/2000.

ρυθμίζονταν ζητήματα προσλήψεων[1442]. Επίσης, σημαντική καινοτομία αποτέλεσε ο καθορισμός δεικτών αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης των Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ. και των πάσης φύσεως επιχειρήσεων[1443], όπως και η επιβολή διοικητικών προστίμων σε περίπτωση άρνησης ή καθυστερημένης παροχής των ζητούμενων κάθε φορά στοιχείων εκ μέρους των Ο.Τ.Α.[1444]. Η διάταξη περί καθιέρωσης δεικτών αποδοτικότητας στους δήμους παρέμεινε ανεφάρμοστη παρά την έκδοση της *Υ.Α. 6233/2001*. Σε γενικές γραμμές ο *Ν. 2839/2000* αν και πολλά υποσχόμενος παρέμεινε ανεφάρμοστος σε πολλές από τις διατάξεις του. Για παράδειγμα, το *Σ.Ε.Ε.Δ.Δ*. διατηρήθηκε για πολλά χρόνια ανεπαρκώς στελεχωμένο και αποδυναμωμένο, ενώ το *Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης* αποτέλεσε ένα όργανο που δεν κατόρθωσε να επικοινωνήσει με την κοινωνία των πολιτών.

Η ουσιαστικότερη μέχρι τότε προσπάθεια υιοθέτησης στοιχείων Ν.Δ.Μ. επιχειρήθηκε με τη θέσπιση του *Ν. 2880/2001 «Πρόγραμμα «Πολιτεία»*[1445]. Ο νόμος αυτός εισήγαγε στην ελληνική νομοθεσία τον όρο της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* (Δ.Ο.Π.), ένα βασικό δομικό στοιχείο του διοικητικού προτύπου του Ν.Δ.Μ. Η εισαγωγή της Δ.Ο.Π. στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποσκοπούσε στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών με αποτελεσματικό τρόπο, ενεργοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών. Στη βάση της υιοθέτησης των αρχών της Δ.Ο.Π. ο *Ν. 2880/2001* έθεσε ως όραμά του *«τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών, έτσι ώστε η αποδοτικότητά της να συμβαδίζει με την οικονομική ανάπτυξη, στην αύξηση της οποίας καλείται να συμβάλει»*[1446]. Ως εκ τούτου οι επιμέρους στόχοι του νόμου εξειδικεύονται ως εξής: α) μετάβαση σε μια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά και λιγότερο δαπανηρή με ταυτόχρονη βελτίωση της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, β) αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, με ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου, γ) ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων, δ) διασφάλιση της διαφάνειας, αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση, ε) εφαρμογή της αρχής του ελέγχου, στ) ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ζ) συνολική αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων και την εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. ο *Ν. 2880/2001* προέβλεπε σύμφωνα με το άρθρο 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 Πολιτεία)»*[1447]. Συγκεκριμένα, το *Πρόγραμμα Πολιτεία* διαρθρώνεται ενδεικτικά σε πέντε (5) υποπρογράμματα: α) για τη βελτίωση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, β) για την επέκταση της χρήσης νέων τεχνολογιών και τη βελτίωση των υποδομών, γ) για την αναπροσαρμογή και βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών και

[1442] Άρθρο 10 του Ν. 2839/2000.
[1443] Βλ. Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196/τ. Α΄/12.09.2000) «Ρυθμίσεις θεμάτων Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις».
[1444] Βλ. άρθρο 7 του Ν. 2839/2000.
[1445]Βλ. Ν. 2880/2001(ΦΕΚ 9/τ. Α΄/30.01.2001) «Πρόγραμμα "Πολιτεία" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις».
[1446]Βλ. Εισηγητική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Πρόγραμμα "Πολιτεία" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις», σελ. 1.
[1447] Άρθρο 1 του Ν. 2880/2001.

μεθόδων, δ) για τη βελτίωση των σχέσεων της διοίκησης με τον πολίτη και ε) για την παροχή τεχνικής βοήθειας στους φορείς πραγματοποίησης των έργων και των ενεργειών. Επιπρόσθετα, το *Πρόγραμμα Πολιτεία* εξειδικεύεται, μετά την έγκρισή του, σε *Κεντρικά Επιχειρησιακά Προγράμματα* (Ε.Π.) και *Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα* (Ε.Π.)[1448].

Ο *Ν. 2880/2001* αποτέλεσε σταθμό στη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., διότι έδωσε έμφαση στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αναφορικά με την εφαρμογή του, η πράξη δεν αποδείχθηκε τόσο φιλόδοξη όσο η θεωρία. Συγκεκριμένα, ακολούθως αναφέρουμε ορισμένα μέτρα που υιοθετήθηκαν κατά την εφαρμογή των όσων προέβλεπαν οι διατάξεις του *Ν. 2880/2001*:

- *Πρόγραμμα ΣΥΖΕΥΞΙΣ*: αποτέλεσε ένα έργο του Υ.Δ.Μ.Η.Δ. με το οποίο επιδιώκονταν η ανάπτυξη και ο εκσυγχρονισμός της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του δημοσίου τομέα. Πρόκειται για ένα δίκτυο πρόσβασης και κορμού για τους φορείς του δημοσίου, με σκοπό να καλύψει όλες τις ανάγκες για τη μεταξύ τους επικοινωνία με τηλεφωνία (τηλεφωνική επικοινωνία ανάμεσα στους φορείς), δεδομένα (επικοινωνία υπολογιστών - Internet) και Video (τηλεδιάσκεψη - τηλεεκπαίδευση). Σκοπός του έργου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας μέσω της παροχής προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος, και η ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών, με αυτοματοποιημένα και φιλικά προς τον χρήστη συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο[1449].
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα *«Κοινωνία της Πληροφορίας»*[1450].
- Χρήση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου[1451] και ηλεκτρονικής υπογραφής[1452], διεύρυνση του αριθμού εγγράφων που μπορούν να διακινούνται μέσω e-mail[1453] και καθιέρωση νέου τύπου υπεύθυνης δήλωσης και ενσωμάτωσής της σε έντυπα διαδικασιών και διοικητικών πράξεων[1454]. Αξίζει να σημειωθεί ότι αν και το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο για το ελληνικό δημόσιο αποτελεί μια πραγματικότητα για τις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες το ζήτημα της ηλεκτρονικής υπογραφής προχωράει με πολύ αργά βήματα.
- Λειτουργία των Κ.Ε.Π. καθώς και προώθηση της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πολιτών, με τα Κ.Ε.Π. να διαθέτουν πέραν της βάσης πιστοποιημένων

[1448] Σύμφωνα με το Νόμο 2880/2001 (ΦΕΚ 9Α/30-1-2001) και την Κ.Υ.Α. αριθμ. ΔΙΔΙΜ /Φ.5/2019/31-1-2002 (ΦΕΚ 97Β), το 50% του καθαρού ετήσιου οικονομικού αποτελέσματος των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης δεσμεύεται για την υλοποίηση του προγράμματος ΠΟΛΙΤΕΙΑ.
[1449] Για περισσότερα στοιχεία και για την επικαιροποίηση του βλ. Πρόγραμμα *ΣΥΖΕΥΞΙΣ* στο δικτυακό τόπο www.syzefxis.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 15/06/2016.
[1450] Για περισσότερα στοιχεία βλ. *Κοινωνία της Πληροφορίας* στο δικτυακό τόπο www.ktpae.gr, τελευταία πρόσβαση στις 15/06/2016.
[1451] Βλ. σχετικά υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Α1/3753/19.02.2001 υπουργική εγκύκλιο περί ηλεκτρονικής διοίκησης.
[1452] Όσον αφορά την ηλεκτρονική υπογραφή προγενέστερα είχε ψηφιστεί ο Ν. 2672/1999 για τις ηλεκτρονικές υπογραφές και εκδόθηκε το υπ' αριθμ. 150/2001 Π.Δ., το οποίο εναρμονίζεται με την υπ' αριθμ. 2000/31/ΕΚ Οδηγία για την καθιέρωση της αρχής της ελευθερίας σύναψης ηλεκτρονικών συμβάσεων.
[1453] Βλ. σχετικά Π.Δ. 150/2001 και Π.Δ. 342/2002.
[1454] Βλ. σχετικά υπ΄αριθμ. πρωτ. ΔΙΑΔΠ/Α1/18368 25.09.2002 απόφαση ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

διοικητικών διαδικασιών και βάση διοικητικών πληροφοριών που ενδιαφέρουν πολίτες και επιχειρήσεις.

Ο τριετής προγραμματισμός που προέβλεπε ο *Ν. 2880/2001* δεν εφαρμόστηκε σε όλους τους άξονες που το *Πρόγραμμα Πολιτεία* έδινε προτεραιότητα, ενώ περίπου την ίδια τύχη είχαν και τα αναθεωρημένα προγράμματα «Πολιτεία» που θεσπίστηκαν τα επόμενα χρόνια. Όσον αφορά την πρόοδο στο ζήτημα της εγκαθίδρυσης μιας διοικητικής κουλτούρας που προέβαλε την ανάγκη για μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμό της διοίκησης ήταν εξαιρετικά αξιοσημείωτη. Κατέστη πλέον κατανοητό ότι η ποιοτική αναβάθμιση της καθημερινότητας του πολίτη επιτυγχάνεται μέσα από την ποιοτική αναβάθμιση και αναδιοργάνωση των δομών του κράτους, ενώ η εξυγίανση των διοικητικών μηχανισμών αποτελεί μοχλό και ουσιώδη όρο οικονομικής ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και προόδου.

Τα επόμενα χρόνια ακολούθησε η υιοθέτηση μιας σειράς προγραμμάτων που συνδέονταν στενά με την προσπάθεια εφαρμογής των αρχών του Ν.Δ.Μ. και έχουν ως εξής:

- ***Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία «Η Επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007)»***[1455], το οποίο αναμορφώθηκε και αναδιοργανώθηκε με το *Ν. 3345/2005,* ώστε να απαλλαγεί από τις παθογένειες και τις δυσλειτουργίες του παρελθόντος, ιδίως από την αδιαφάνεια και την κακοδιαχείριση που το χαρακτήριζαν και να καταστεί αποτελεσματικότερο, λειτουργικότερο και πιο ευέλικτο[1456].
- ***Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία «Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010»***, το οποίο ενσωμάτωσε και διεύρυνε τις προηγούμενες πολιτικές εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, διασφαλίζοντας τη συνέχεια και συνέπεια δράσεων και έργων του προγράμματος προηγούμενων ετών. Συσχέτιζε το *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία 2005-2007»* με την επόμενη προγραμματική περίοδο (2008-2010), καθώς οι κατευθύνσεις που προτείνονταν και η εξειδίκευσή τους ενίσχυαν και διεύρυναν τους μέχρι τότε στόχους του προγράμματος ως προς: α) την εισαγωγή και ολοκλήρωση νέων δομών διοίκησης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, β) την υιοθέτηση νέων μορφών εκσυγχρονισμού των συστημάτων οργάνωσης της διοίκησης και του προσωπικού της και γ) την προώθηση μιας περισσότερο αποτελεσματικής και εξειδικευμένης διαχείρισης κρίσεων και εν γένει θεμάτων πολιτικής προστασίας[1457].

[1455] Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

[1456] Το Πρόγραμμα αυτό υλοποιήθηκε με την συμβολή της υπ΄αριθμ. Πράξης 8/06.04.2005 του Υπουργικού Συμβουλίου με θέμα: «Έγκριση του Ε.Π. "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για την τριετία 2005-2007» και την υπ΄ αριθ. πρωτ. 15453/05.05.2005 Κ.Υ.Α. των Υπουργών ΕΣ.Δ.Δ.Α. και Οικονομίας και Οικονομικών (ΦΕΚ 1120/Β/08.08.2005) «Κανονισμός Εφαρμογής του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ"». Στρατηγικοί στόχοι του προγράμματος, σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο, ήταν η διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, η ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, η εμπιστοσύνη του πολίτη προς τους θεσμούς, η αξιοκρατία, η αποτελεσματικότητα, η αποκέντρωση, η έμφαση στη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και η αναπροσαρμογή της διοικητικής ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, ήταν η αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού, η βελτίωση της διαχείρισης της πληροφορίας, η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και η ενίσχυση των υποδομών και των υπηρεσιών πολιτικής προστασίας.

[1457] Για περισσότερα στοιχεία βλ. *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ* στο δικτυακό τόπο www.gspa.gr, τελευταία πρόσβαση στις 15/06/2016.

Με το *Ν. 3230/2004*[1458] καθιερώθηκε το σύστημα ΔμΣ για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης[1459]. Ο νόμος αυτός, σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., καθιερώνει τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Ορίζει ότι *«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»*[1460]. Επίσης, ο *Ν. 3230/2004* αφορά στην υιοθέτηση νέων μέτρων για την απλούστευση της διαδικασίας εκδόσεως διοικητικών πράξεων καθώς και τη διεκπεραίωση υποθέσεων από τη δημόσια διοίκηση[1461].

3.7 Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016

Η *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016*[1462] σηματοδότησε το πέρασμα από τους ποσοτικούς στόχους σε μία περίοδο διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων με αμιγώς ποιοτικό χαρακτήρα, προτείνοντας μια δημόσια διοίκηση η οποία θα είναι καλύτερη, αποτελεσματικότερη και θα δρα με σεβασμό στους πολίτες και πάντοτε προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Στόχος του προγράμματος τέθηκε η οικοδόμηση μιας ανεξάρτητης, εξωστρεφούς και ευέλικτης δημόσιας διοίκησης, ικανής να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Επιδιώχθηκε, επίσης, η αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, η ενίσχυση του επαγγελματισμού, η προώθηση της λογοδοσίας της διοίκησης και η αποκατάσταση τη σχέσης εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, η *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016* με αφετηρία την ελληνική διοικητική κουλτούρα βασίστηκε στην υιοθέτηση των αρχών της αξιοκρατίας, της νομιμότητας, της οικονομικότητας, της διαφάνειας, της

[1458] Βλ. Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ. Α΄/11.02.2004) «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
[1459] Άρθρο 1του Ν. 3230/2004.
[1460] Άρθρο 1 του Ν. 3230/2004. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού όπως ορίζεται στο άρθρο 1 η *Διοίκηση μέσω Στόχων* ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτερα 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. Επίσης, *αποδοτικότητα* θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα στην επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Τέλος, ως *δείκτες μέτρησης* θεωρούνται τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
[1461] Βλ. άρθρα 10-11 του Ν. 3230/2004.
[1462] Εγκρίθηκε από το *Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης* και παρουσιάστηκε την Τετάρτη 2 Απριλίου 2014 σε συνέντευξη Τύπου από τον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Κυριάκο Μητσοτάκη και την Υφυπουργό Εύη Χριστοφιλοπούλου

λογοδοσίας, της αποτελεσματικότητας και ανεξαρτησίας καθώς και στην ενσωμάτωσή τους στις επιμέρους προτεινόμενες διοικητικές παρεμβάσεις. Επίσης, η χάραξη του εν λόγω προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης βασίστηκε στη διαπίστωση ότι η αποτελεσματική ανταπόκριση της διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να προσαρμόζει εγκαίρως τις πολιτικές, να προτεραιοποιεί τους στόχους, να αναδιαρθρώνει τις δομές και να ανακατανέμει συνεχώς τους πόρους της σε σχέση με τις απαιτήσεις ενός δυναμικά μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος. Ενώ βασικό ζητούμενο αποτέλεσε η μετάβαση σε ένα μοντέλο οργάνωσης που θα χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, εκ των προτέρων δράση, καινοτομία και εξωστρέφεια.

Σε αυτά τα πλαίσια, η χάραξη της *Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016* στηρίχθηκε σε τέσσερις (4) πυλώνες:

- Αναδιοργάνωση Διοικητικών Δομών
- Εξορθολογισμός Διοικητικών Λειτουργιών
- Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ενίσχυση Διαφάνειας και Λογοδοσίας

Στον ακόλουθο Πίνακα 3.22 παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο τα βασικά προσδιοριστικά στοιχεία των τεσσάρων προαναφερθέντων πυλώνων διοικητικής μεταρρύθμισης σύμφωνα με την *«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»*.

Πίνακας 3.22: Τα βασικά προσδιοριστικά στοιχεία των τεσσάρων πυλώνων της *«Εθνικής Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»*

1ος Πυλώνας: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
1.1 Αναδιοργάνωση δόμων – ολοκλήρωση της αρχικής αξιολόγησης όλων των κρατικών φορέων και των βασικών μεταρρυθμίσεων
1.2 Αναδιοργάνωση δόμων Κεντρικής Διοίκησης και ενίσχυση του οργανωτικού και συντονιστικού ρόλου του Υ.Δ.Μ.Η.Δ. επί των διοικητικών μεταρρυθμίσεων
2ος Πυλώνας: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ
2.1. Περιορισμός γραφειοκρατίας – μείωση διοικητικών βαρών
2.2. Απλούστευση διαδικασιών
2.3. Μείωση της πολυνομίας και κακονομίας – εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος για τη δραστική αποκάθαρση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος
2.4. Ενίσχυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) και της εθνικής πύλης δημόσιας διοίκησης «ΕΡΜΗΣ»
3ος Πυλώνας: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
3.1. Νέο ενιαίο μισθολόγιο – διασύνδεση ανθρωπίνων πόρων και προϋπολογισμού
3.2. Δημιουργία ενός μονίμου μηχανισμού κινητικότητας των υπάλληλων
3.3. Απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων και επέκταση της χρήσης των περιγραμμάτων θέσης
3.4. Επαναπροσδιορισμός της επιλογής και του ρόλου των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών
3.5. Εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης
3.6. Βελτίωση της κατάρτισης του προσωπικού
3.7. Ενίσχυση των συνθηκών για την περαιτέρω ανάπτυξη υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα
4ος Πυλώνας: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑΣ
4.1. Θεσμική και επιχειρησιακή ενίσχυση μονάδων εσωτερικού ελέγχου
4.2. Αναδιοργάνωση ελεγκτικών σωμάτων
4.3. Ανοιχτά διασυνδεδεμένα δεδομένα Υ.Δ.Μ.Η.Δ. (διαύγεια, μητρώο μισθοδοτούμενων, data.gov.gr).
4.4. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας της πειθαρχικής διαδικασίας
4.5. Προώθηση των θεμελιωδών αρχών της διοικητικής δράσης
4.6. Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων καταπολέμησης της διαφθοράς

Πηγή: Του ιδίου (πηγή: *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016* στο δικτυακό τόπο www.minadmin.gov.gr, τελευταία πρόσβαση 15/06/2016).

Επιπλέον, οι κυριότερες μεταρρυθμιστικές δράσεις του προγράμματος «*Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016*» παρουσιάζονται συνοπτικά στον ακόλουθο Πίνακα 3.23.

Πίνακας 3.23: Οι κυριότερες μεταρρυθμιστικές δράσεις του προγράμματος *«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»*

Μεταρρυθμιστικές δράσεις του προγράμματος «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»
▪ **Μόνιμος μηχανισμός κινητικότητας:** σχεδιασμός ενός νέου, καινοτόμου συστήματος κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων, αποσυνδεδεμένο από ενδεχόμενη απόλυση.
▪ **Νέο σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων:** θεσμοθέτηση της συγκριτικής αξιολόγησης στον προσδιορισμό των ανώτατων ποσοστών των δημοσίων υπαλλήλων ανά κλίμακα βαθμολογίας.
▪ **Νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων στο δημόσιο**: θεσμοθέτηση ενός νέου συστήματος επιλογής Γενικών Διευθυντών, Διευθυντών και Προϊσταμένων, που θα στηρίζεται ισότιμα σε αντικειμενικότητα και αξιοκρατία.
▪ **Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)**: αναβάθμιση του θεσμού των Κ.Ε.Π. με παροχή πλήθους online υπηρεσιών (π.χ. φορολογική ενημερότητα, ασφαλιστική ενημερότητα, πιστοποιητικά δημοτολογίου κ.λ.π.).
▪ **Μείωση διοικητικών βαρών-απλούστευση διαδικασιών**: προώθηση προγράμματος συνεργασίας με τον Ο.Ο.Σ.Α. για την άρση των διοικητικών βαρών σε 13 τομείς της οικονομίας με τελικό στόχο τη μείωση κατά 25% των διοικητικών βαρών.
▪ **Αξιολόγηση Ν.Π.Ι.Δ.**: καταγραφή και αξιολόγηση των Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου.

Πηγή: Του ιδίου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το πρόγραμμα *«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»* βασίζονταν σε αρκετές από τις αρχές του Ν.Δ.Μ. (π.χ. προτάσεις για νέο οργανόγραμμα με οριζοντικοποίηση των διοικητικών δομών, για εντατικοποίηση των ελέγχων και της αξιοκρατικής αξιολόγησης, για ανάθεση δραστηριοτήτων στον ιδιωτικό τομέα, για μείωση διοικητικών βαρών και απλούστευση διαδικασιών, για την αναβάθμιση των Κ.Ε.Π., για καλύτερη νομοθέτηση, για νέο σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων, για ενίσχυση της λογοδοσίας και της πειθαρχικής ευθύνης, για αποδοτική παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, για πρόσβαση πολιτών και επιχειρήσεων στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, για ορθολογική αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. από το δημόσιο και για εξασφάλιση των απαραίτητων πληροφοριακών υποδομών του δημοσίου) αποτυπώνοντας το όραμα για αλλαγή διοικητικού προτύπου στην ελληνική δημόσια διοίκηση και μετάβαση σε σύγχρονες και ευέλικτες διοικητικές δομές.

Προς την κατεύθυνση εκσυγχρονισμού και οικονομικοκοινωνικής ανάκαμψης του ελληνικού κράτους, το Μάιο του 2014 η *Ευρωπαϊκή Επιτροπή* εξέδωσε απόφαση[1463] σύμφωνα με την οποία εγκρίθηκε για την περίοδο από την 1η Ιανουαρίου 2014 έως τις 31 Δεκεμβρίου 2020 *Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης* με την Ελλάδα. Ο αναπτυξιακός σχεδιασμός για την *«Ελλάδα του 2020»* απέβλεπε στην *«αναγέννηση της*

[1463] Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Εκτελεστική απόφαση της Επιτροπής της 23.5.2014 για την έγκριση ορισμένων στοιχείων του συμφώνου εταιρικής σχέσης με την Ελλάδα (CCI 2014GR16M8PA001), Βρυξέλλες, 23.5.2014 (C(2014) 3542 final).

ελληνικής οικονομίας με ανάταξη και αναβάθμιση του παραγωγικού και κοινωνικού ιστού της χώρας και τη δημιουργία και διατήρηση βιώσιμων θέσεων απασχόλησης, έχοντας ως αιχμή την εξωστρεφή, καινοτόμο και ανταγωνιστική επιχειρηματικότητα και γνώμονα την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της αρχές της αειφόρου ανάπτυξης»[1464].

Συγκεκριμένα το *Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (Ε.Σ.Π.Α.) 2014-2020* αποτελεί το βασικό στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη της Ελλάδας με τη συνδρομή σημαντικών πόρων που προέρχονται από τα *Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία* (Ε.Δ.Ε.Τ.) της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μάλιστα, μέσω της υλοποίησης του Ε.Σ.Π.Α. επιδιώκεται η αντιμετώπιση των διαρθρωτικών αδυναμιών της χώρας που συνετέλεσαν στην εμφάνιση της οικονομικής κρίσης αλλά και των προβλημάτων, οικονομικών και κοινωνικών, που αυτή δημιούργησε. Επίσης, το Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020 καλείται να συνδράμει στην επίτευξη των εθνικών στόχων έναντι της Στρατηγικής *«Ευρώπη 2020»,* η οποία στοχεύει στην προαγωγή μιας ανάπτυξης:

- έξυπνης, με αποτελεσματικότερες επενδύσεις στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία,
- βιώσιμης, χάρη στην αποφασιστική μετάβαση σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα, και
- χωρίς αποκλεισμούς, με ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στη μείωση της φτώχειας.

Το αναπτυξιακό όραμα του Ε.Σ.Π.Α. έγκειται στη συμβολή του στην αναγέννηση της ελληνικής οικονομίας με ανάταξη και αναβάθμιση του παραγωγικού και κοινωνικού ιστού της χώρας και τη δημιουργία και διατήρηση βιώσιμων θέσεων απασχόλησης, έχοντας ως αιχμή την εξωστρεφή, καινοτόμο και ανταγωνιστική επιχειρηματικότητα και γνώμονα την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης. Μάλιστα, μία από τις βασικές του προτεραιότητες είναι η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ στα πλαίσια του το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα *«Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα»* περιλαμβάνει δράσεις που αποσκοπούν στην εισαγωγή μεταρρυθμίσεων μέσω και νέων τεχνολογιών και πληροφορικής στον δημόσιο τομέα.

Το εν λόγω πρόγραμμα είναι πολυτομεακό και πολυταμειακό (Ε.Τ.Π.Α. και Ε.Κ.Τ.) και στηρίζεται στη διαπίστωση ότι η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης αποτελεί βασική προτεραιότητα μιας χώρας δεδομένου ότι επηρεάζει οριζόντια όλα τα επίπεδα λειτουργίας, παραγωγής και ανάπτυξης και αποτελεί ταυτόχρονα βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική υλοποίηση μεταρρυθμίσεων σε όλους τους τομείς. Το Ε.Π. *«Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα»* επιδιώκει να συμβάλλει στην εθνική προσπάθεια προκειμένου στα επόμενα χρόνια, η ελληνική δημόσια διοίκηση να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες υπηρεσίες αποτελώντας έτσι έναν από τους βασικούς πυλώνες για την ανάκαμψη της χώρας.

[1464] Βλ. Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων – ΕΣΠΑ), Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020 (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020), Αθήνα, Μάιος 2014 (διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://www.espa.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/05/2016, σ.σ. 110-113), σελ. 52.

Στο Σχήμα 3.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι επτά (7) ενδεικτικοί τομείς προτεραιότητας διοικητικής μεταρρύθμισης του νέου Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020 που συγκροτούν μια ολοκληρωμένη στρατηγική αλλαγών.

Σχήμα 3.3: Οι επτά (7) ενδεικτικοί τομείς προτεραιότητας διοικητικής μεταρρύθμισης (Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020)



Πηγή: του ιδίου.

Στο πλαίσιο αυτό, διαπιστώνονται αφενός μεταρρυθμιστικές ανάγκες οι οποίες αφορούν στο δημόσιο τομέα και συνδέονται με την επιχειρηματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία και εν τέλει άμεσα με την ανάπτυξη της χώρας. Αφετέρου εντοπίζονται μεταρρυθμιστικές ανάγκες που αφορούν είτε αλλαγές σε οριζόντιους τομείς που διατρέχουν το σύνολο του δημόσιου τομέα (αναδιοργάνωση διοικητικών δομών, εξορθολογισμός βασικών διοικητικών λειτουργιών, βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας) είτε αλλαγές σε κάθετους τομείς πολιτικής (υγεία, δικαιοσύνη, κοινωνική ασφάλιση κ.ά.) που δεν άπτονται άμεσα της επιχειρηματικότητας. Αναφορικά με τη βελτίωση του δημοσίου τομέα σε τομείς που επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και εν τέλει την ανταγωνιστικότητα της χώρας βασικές προτεραιότητες αποτελούν οι ακόλουθες[1465]:

- Μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης για τις επιχειρήσεις, καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και απλούστευση του διοικητικού και νομικού πλαισίου για τη διασφάλιση της καλύτερης παροχής υπηρεσιών στις επιχειρήσεις.
- Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση για την αύξηση της θεσμικής ικανότητας και αποτελεσματικότητας της κεντρικής κυβέρνησης και της περιφερειακής και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου Τομέα.

[1465] Βλ. Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020 (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020), οπ.π., σ.σ. 110-113.

- Υποστήριξη της υλοποίησης των δράσεων Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Όσον αφορά στο ζήτημα της εστίασης στη βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα προτεραιότητα αποτελεί η βελτίωση του πλαισίου διοίκησης και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της δημόσιας διοίκησης. Βασικές παρεμβάσεις αποτελούν οι εφαρμογές των μεταρρυθμίσεων με στόχο τη λειτουργία της διοίκησης μέσω διακριτών ρόλων με σαφείς αρμοδιότητες και καθήκοντα, και μέσω σύγχρονων μεθόδων (προσλήψεων, αξιολόγησης μέσω στόχων και αποτελεσμάτων και βέλτιστης αξιοποίησης του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού στις κατάλληλες θέσεις, και παροχής κινήτρων). Επιπρόσθετα, βασική προτεραιότητα αποτελεί η ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης ώστε να ανταποκριθεί στις διαρθρωτικές και θεσμικές αλλαγές. Επιπλέον, έμφαση δίδεται στην κατάρτιση μεσαίων και υψηλόβαθμων στελεχών ενώ θα εφαρμοστούν μέθοδοι ηλεκτρονικής μάθησης. Τονίζεται ότι όλες οι παραπάνω προτεραιότητες δεν αφορούν μόνο την Κεντρική Διοίκηση αλλά εκτείνονται σε όλο το εύρος του δημοσίου τομέα και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

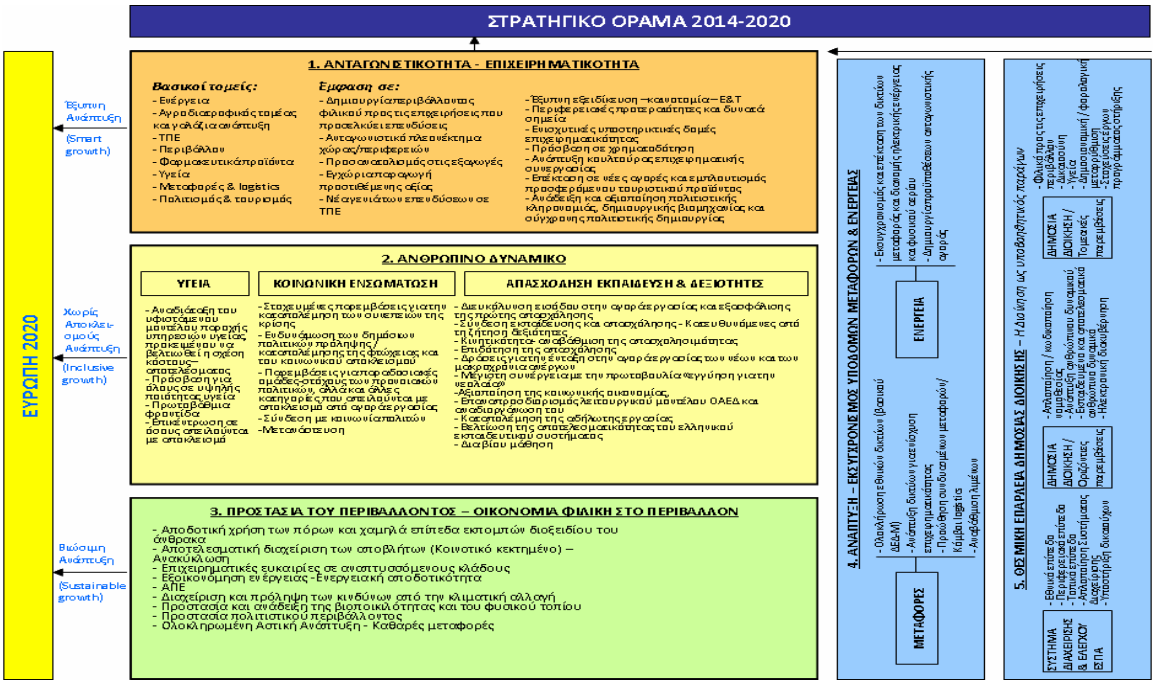
Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται η ολοκλήρωση της εφαρμογής του *Προγράμματος «Καλλικράτης»* για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, με παρεμβάσεις οι οποίες εντάσσονται στις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

- Εκπόνηση προτύπων οργανισμών και μεθοδολογιών εσωτερικής λειτουργίας των Ο.Τ.Α., τουλάχιστον για τις εξής κύριες αρμοδιότητες αυτών: προγραμματισμός, ανάπτυξη Τ.Π.Ε., οικονομική διοίκηση, τεχνική υπηρεσία, κοινωνική πολιτική και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.
- Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού για την υποστήριξη του διοικητικού εκσυγχρονισμού των Ο.Τ.Α.
- Οριζόντιες ενέργειες για την εφαρμογή του *Προγράμματος «Καλλικράτης»*.
- Οριζόντιες ενέργειες και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή της Σύμβασης για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρίες[1466].

Στο Σχήμα 3.4 που ακολουθεί παρατίθεται η διαγραμματική απεικόνιση του στρατηγικού οράματος 2014-2020.

[1466] Οι μεταρρυθμιστικές δράσεις που προβλέπονται στο πλαίσιο του Θεματικού Στόχου 11 (Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών και των φορέων, καθώς και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης) θα υποστηρίζονται, όπου απαιτείται, από συμπληρωματικές δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο πλαίσιο του Θεματικού Στόχου 2 (Βελτίωση της πρόσβασης σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), της χρήσης και της ποιότητάς τους). Βλ. Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020 (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020), οπ.π., σ.σ. 112-113.

Σχήμα 3.4: Διαγραμματική απεικόνιση του στρατηγικού οράματος 2014-2020



Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας (Γενική Γραμματεία Δημοσίων Επενδύσεων – ΕΣΠΑ), Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020 (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020), Αθήνα, Μάιος 2014, σελ. 70.

3.8 Αποτελεί το Ν.Δ.Μ. το νέο παράδειγμα προς το οποίο κατευθύνονται οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα;

Όπως αναλύθηκε στο 2ο Κεφάλαιο η ελληνική δημόσια διοίκηση ακολούθησε το *«Ναπολεόντειο»* διοικητικό παράδειγμα για την οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα της. Το ερώτημα που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι κατά πόσο οι μεταρρυθμίσεις των τελευταίων δεκαετιών, οι οποίες αποτέλεσαν πρωτοβουλία των ελληνικών κυβερνήσεων, καθώς και εκείνες που υπαγορεύτηκαν από τα Μνημόνια Συνεργασίας και τις δανειακές συμβάσεις με την Ε.Ε. και το *Διεθνές Νομισματικό Ταμείο* (Δ.Ν.Τ.), συνέβαλαν αποφασιστικά στην αλλαγή παραδείγματος διοίκησης, δηλαδή στην αλλαγή υποδείγματος διοικητικής οργάνωσης της χώρας. Επίσης, σημαντικό θα ήταν εάν η συμβολή αυτή αποτιμάται θετική να προσδιοριστεί η τάση προς ποιο νέο παράδειγμα κατευθύνουν το δημόσιο τομέα της χώρας οι μέχρι σήμερα μεταρρυθμίσεις που νομοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν τα τελευταία χρόνια. Αυτό το νέο παράδειγμα είναι πράγματι το *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ* (Ν.Δ.Μ.), είτε το υπόδειγμα του *Νέου-Βεμπεριανού Κράτους* (NWS), είτε πρόκειται για κάτι διαφορετικό;

Στις μέρες μας, σε διεθνές επίπεδο το Ν.Δ.Μ. μπορεί πλέον να θεωρηθεί ένα σχετικά παλιό υπόδειγμα διοικητικής μεταρρύθμισης, δεδομένου ότι εφαρμόστηκε στις Η.Π.Α., στη Νέα Ζηλανδία, στο Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες αγγλοσαξονικές χώρες ήδη από τη δεκαετία του 1980. Αναμφισβήτητα, πλήθος από τις πρακτικές του Ν.Δ.Μ. είναι εμφανείς στις μεταρρυθμίσεις των τελευταίων χρόνων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Παρ΄όλα αυτά θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στην Ελλάδα τείνουν πολύ περισσότερο στην επικράτηση ενός νέου διοικητικού υποδείγματος, του *Νέο-βεμπεριανού Κράτους* (NWS), που αποτελεί ένα μείγμα βεμπεριανών και νέων στοιχείων[1467]. Τα βεμπεριανά στοιχεία συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- επιβεβαίωση του ρόλου του κράτους, ως ο βασικός φορέας για την εξεύρεση λύσεων σε τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν,
- επικράτηση του ρόλου της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας για τη νομιμοποίηση του κράτους,
- επικράτηση του διοικητικού δικαίου, ως απαραίτητου για τη θεσμοθέτηση της σχέσεως κράτους-πολίτη,
- ύπαρξη ενός διακριτού σώματος δημοσίων υπαλλήλων, με συγκεκριμένους όρους εργασίας που προσδιορίζει το διοικητικό δίκαιο και συγκεκριμένη διοικητική νοοτροπία και κουλτούρα.

Επιπρόσθετα, τα νέα στοιχεία που εισαγάγει στο βεμπεριανό υπόδειγμα το Νέο-βεμπεριανό Κράτος (NWS) έχουν ως εξής:

- μετάβαση από μια εσωστρεφή διοίκηση σε μια διοίκηση που προσανατολίζεται στον πολίτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του, μέσα από την υιοθέτηση πρακτικών του ιδιωτικού τομέα παραγωγής,
- στροφή ενδιαφέροντος προς την επίτευξη αποτελεσμάτων και όχι απλά προς την τήρηση των διαδικασιών,
- εισαγωγή των αρχών επαγγελματισμού στους κόλπους των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να είναι σε θέση να ασκούν διοίκηση και να χαράζουν πολιτικές και όχι άκριτα να εφαρμόζουν το νόμο,
- υιοθέτηση μηχανισμών διαβούλευσης και άμεσης εκπροσώπησης των πολιτών, παράλληλα με την ενδυνάμωση του θεσμού της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας.

Συνοψίζοντας, το νέο-βεμπεριανό διοικητικό πρότυπο αποτελεί ένα υβριδικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα που συνδυάζει παραδοσιακές γραφειοκρατικές πρακτικές (όπως η διαμόρφωση διοικητικής συμπεριφοράς στη βάση κανόνων και η προσήλωση στην τήρηση των νόμων-κανόνων) με νέες διαχειριστικές αξίες και μηχανισμούς (όπως εστίαση στις ανάγκες των πολιτών και στα παραγόμενα αποτελέσματα, εν συγκρίσει με τις διαδικασίες)[1468].

Δεδομένου ότι το ελληνικό κράτος είναι ένα κράτος που βρίσκεται σε μια διαδικασία μετάβασης από το «παλιό» στο «νέο», από τη λανθάνουσα ιεραρχική βερμπεριανή γραφειοκρατία σε κάτι σύγχρονο και δεδομένου ότι αυτή η διαδικασία δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί είναι δύσκολο να υποστηρίξουμε με βεβαιότητα προς ποια κατεύθυνση και προς πιο παράδειγμα οδεύει η ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο ερώτημα αυτό θα είμαστε σε θέση να απαντήσουμε σε μερικά χρόνια από τώρα αρκεί η μεταρρυθμιστική προσπάθεια να συνεχιστεί με αμείωτο ενδιαφέρον από την πολιτική ηγεσία, με την εξασφάλιση της πολιτικής και κοινωνικής συνοχής, αλλά και της ευρύτερης κοινωνικής συναίνεσης. Διότι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αλλαγή διοικητικού παραδείγματος αποτελεί μια μακρόχρονη, πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία που συνδέεται στενά με την εξασφάλιση πνευματικής και πολιτικής συνοχής

[1467] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[1468] Kuhlmann, S. (2010), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), Reginato, E., Landis, C., Fadda, I. and Pavan, A. (2014).

των μεταρρυθμίσεων, αλλά και την αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας ενός λαού[1469]. Σήμερα οι εξελίξεις είναι ακόμη ρευστές και η σαφής φύση του νέου υποδείγματος που εγκαινιάζει η ελληνική δημόσια διοίκηση θα πρέπει να επανεξεταστεί στο μέλλον.

Ευελπιστούμε ότι η πολιτική βούληση θα είναι ισχυρή τα χρόνια που έρχονται, ώστε θα επιτευχθεί η απαραίτητη πολιτική, κοινωνική και πνευματική συνοχή των μεταρρυθμίσεων και η μετάβαση προς κάτι «νέο», «καλύτερο» από το προηγούμενο, στη βάση της διασφάλισης της δημοκρατίας, της αξιοκρατίας, της ισότητας, της διαφάνειας, της εξυπηρέτησης του πολίτη, της κάλυψης των σύγχρονων αναγκών του, της οικονομικής μεγέθυνσης και της κοινωνικής ευημερίας.

«Επί μακρόν επεκράτησε παρ' ημίν η δοξασία ότι πρωταίτιοι της πλημμελούς των πραγμάτων διαχειρίσεως είναι οι υπέρτατοι άρχοντες και οι υπέρτατοι θεσμοί. Αλλά σήμερον επείσθημεν, υποθέτω, ότι τούτο είναι υπεκφυγή του ζητήματος και ουχί λύσις… Εντεύθεν εάν δεν θέλωμεν να αμβλυωπώμεν προς το φως της μεμαρτυρημένης αληθείας, ανάγκη να ομολογήσωμεν ότι εν κοινοβουλευτική πολιτεία σωφρόνως οργανωμένη οι υπέρτατοι άρχοντες και οι υπέρτατοι θεσμοί δεν ενεργούσιν ειμή όπως το έθνος θέλει να ενεργήσωσιν. Οίκοθεν ούτε απολύτως αγαθοί είναι, ούτε πονηροί απολύτως. Αλλ' ώσπερ τα κάτοπτρα, απεικονίζουσι τα δρώντα πρόσωπα και τα συμβαίνοντα πράγματα. Εάν τα πράγματα και τα πρόσωπα χωλαίνωσι, δεν πταίουσι τα κάτοπτρα μάτην δε ηθέλωμεν εξακολοθεί να θραύωμεν αυτά προμηθευόμενοι νέα, διότι και τα νέα τας αυτάς θέλουσι παραστήσει εικόνας».

Κ. Παπαρρηγόπουλος[1470]

3.9 Συμπεράσματα

Έχει ανατείλει ήδη ο 21ος αιώνας και οι σύγχρονες κοινωνίες υποβάλλονται σε έναν ριζικό μετασχηματισμό μέσα σε μια ατμόσφαιρα αισιοδοξίας ότι η παγκόσμια οικονομική ευημερία και η ειρήνη θα μπορούσαν να επιβληθούν και να κυριαρχήσουν. Την ίδια στιγμή, διαρκώς αυξανόμενη είναι η συνειδητοποίηση του καταλυτικού ρόλου των κυβερνήσεων και της δημόσιας διοίκησης των χωρών στην προαγωγή της οικονομικής και κοινωνικής αλλαγής. Η γενική διαπίστωση είναι ότι οι μακροπρόθεσμες κοινωνικοοικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές αλλαγές που ήδη έχουν αρχίσει να πραγματοποιούνται θα καταστήσουν γρήγορα τις εναπομείναντες γραφειοκρατικές κοινωνίες του 21ου αιώνα παρωχημένες. Ως εκ τούτου, ο μετασχηματισμός των δημοσίων γραφειοκρατιών αποτελεί επιτακτική ανάγκη, με την έννοια της *δημόσιας δημοκρατικής διακυβέρνησης* να εισέρχεται δυναμικά στο προσκήνιο της διοικητικής δράσης[1471].

[1469] Hall, P. (1993).
[1470] Όπως αναφέρεται στο Παντελής, Α.Μ. (2005), σελ. 289.
[1471] Bowornwathana, B. (2015), p. 667.

Η *δημοκρατική διακυβέρνηση* αποτελεί μία κοινωνική πραγματικότητα και μία οργανική ανάγκη κάθε κρατικής οργανώσεως. Βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεί η συμμετοχή του πολίτη στην άσκηση της δημόσιας εξουσίας. Η συμμετοχή συμβάλλει αποφασιστικά στην ενίσχυση της αρχής της λαϊκής κυριαρχίας, αλλά και στην επίτευξη της ισόρροπης και αειφόρου περιφερειακής ανάπτυξης[1472], εντός του πλαισίου της πολιτικής της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής της Ε.Ε.[1473] Η εξασφάλιση της δημοκρατικής κρατικής διοίκησης και η διατήρησή της μέσα στο χρόνο απαιτεί τη διοικητική μεταρρύθμιση και την εξέλιξη του τρόπου διοίκησης του δημοσίου τομέα, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και της κοινωνικής ευημερίας.

Σε αυτά τα πλαίσια προς την κατεύθυνση της δημοκρατικής διακυβέρνησης, στόχοι της διοικητικής μεταρρύθμισης ενός κράτους θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι ακόλουθοι:

α) η δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στο μέλλον, που θα μπορεί σταδιακά και από καλύτερη κάθε φορά θέση, να εκπληρώσει την αποστολή της πιο οικονομικά, αλλά με την ποιότητα που προσδοκούν οι πολίτες από αυτήν, κινουμένη μέσα σε ένα διεθνοποιημένο, ανταγωνιστικό περιβάλλον[1474],

β) η εξυπηρέτηση και διευκόλυνση της καθημερινής ζωής των πολιτών,

γ) η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία δεν οδηγεί στην αλόγιστη εξάντληση των φυσικών πόρων, αλλά τους διαχειρίζεται προκειμένου να τους διαφυλάξει στο παρόν και στο μέλλον[1475], όπως και η διασφάλιση της προόδου της χώρας,

δ) η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος,

ε) η συμβολή στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας,

στ) η προστασία του περιβάλλοντος,

ζ) η εξασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης[1476] και

η) η υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων και δράσεων της διαχειριστικής περιόδου 2014–2020, για τις χώρες εντός πλαισίου της Ε.Ε.[1477]

Στην περίπτωση του ελληνικού κράτους, η παρατηρούμενη διοικητική παράδοση έχει τις ρίζες της βαθιά μέσα στο χρόνο. Συγκλίνει περισσότερο με το διοικητικό πρότυπο των χωρών της Νότιας Ευρώπης, εμφανίζοντας σημαντική επιρροή από το *Ναπολεόντειο Διοικητικό Πρότυπο* και χαρακτηρίζεται από ένα νομικό φορμαλισμό (διοικητικός νόμος): ιεραρχία, συγκεντρωτισμό (αν και τα τελευταία χρόνια επιχειρήθηκε η αποκέντρωση μέσα από την εφαρμογή του Προγράμματος «*Καλλικράτης*») και μια τάση περισσότερο ρύθμισης των διαδικασιών παρά καινοτομικής δράσης[1478]. Παράλληλα, οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ πολιτικών και πολιτών κυριαρχούν ακόμη και σήμερα στην πολιτική κουλτούρα της χώρας, στα

[1472] Βλ. σχετικά Λαδιάς, Χ.Απ., (2013), σ.σ. 21 κ.επ.
[1473] Βλ. αντί άλλων Μπαμπαλιούτας, Λ. και Μητσόπουλος, Κ. (2014), σ.σ. 155 κ.επ. και σ.σ. 188 κ.επ.
[1474] Βλ. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003).
[1475] Δημητρόπουλος Α. (2008), σελ. 488.
[1476] Βλ. σχετικά Κέφης, Β. (2005β).
[1477] Λαδιάς, Χ.Απ., (2013, σ.σ. 157 κ.επ.) & Μπαμπαλιούτας, Λ. και Μητσόπουλος, Κ. (2014, σ.σ. 188 κ.επ.).
[1478] Spanou, C. (2008).

πλαίσια αξιοσημείωτων φαινομένων διαφθοράς, γεγονότα τα οποία περιορίζουν τις μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες και την αποτελεσματικότητά τους[1479].

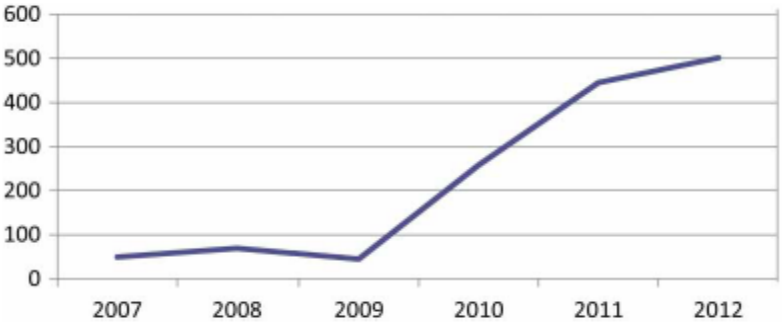
Σε διεθνές επίπεδο, από τη δεκαετία του 1990 οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις ακολουθούν τα διδάγματα του Ν.Δ.Μ., είτε του *Νέο-βεμπεριανού Κράτους* (N.W.S.). Το Ν.Δ.Μ. άσκησε πολύ μεγάλη επίδραση στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο, προτείνοντας μια σειρά από μέτρα που σχετίζονταν με την μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση και στην επίτευξη των στόχων και του αποτελέσματος, μέσω των ιδιωτικοποιήσεων, της συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών, της διοίκησης ολικής ποιότητας, της αντιμετώπισης των πολιτών ως «πελάτες» κ.α.[1480] Από την άλλη πλευρά, το υπόδειγμα N.W.S. επιβεβαιώνει τη διατήρηση της ιδέας περί μιας δημόσιας υπηρεσίας με μια διακριτή θέση, κουλτούρα, όρους και προϋποθέσεις για την οργάνωση και τη λειτουργία της[1481]. Τα νέα στοιχεία που το υπόδειγμα αυτό εισάγει στην έννοια του βεμπεριανού κράτους αντικατοπτρίζουν μια μετακίνηση από ένα γραφειοκρατικό σύστημα που βασίζεται σε κανόνες σε μια επαγγελματική κουλτούρα ποιότητας[1482]. Πλήθος μελετητών της δημόσιας διοίκησης καταλήγουν στον κοινό τόπο μεταξύ τους ότι η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες, μπορούν να βελτιώσουν αισθητά την οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα μιας χώρας[1483].

Στην περίπτωση της Ελλάδας η αλλαγή διοικητικού προτύπου δημοσίου τομέα και η εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων δεν έχει αποδειχθεί για τη χώρα μια σχετικά εύκολη διαδικασία[1484]. Τις τελευταίες δεκαετίες επιχειρήθηκε, άλλοτε επιτυχημένα και άλλοτε όχι, ο εξευρωπαϊσμός του ελληνικού κράτους και η αντιμετώπιση της βαθύτατης οικονομικής και κοινωνικής κρίσης. Συχνά οι προσπάθειες να εξαλειφθούν οι πελατειακές σχέσεις κράτους-πολίτη, να περιοριστεί η πολυνομία και να συνδεθεί ο φορμαλισμός και ο νομικισμός με εντατικούς ελέγχους και κυρώσεις αποτυγχάνουν ή επιτυγχάνουν μερικώς, με αποτέλεσμα η τήρηση του νόμου να γίνεται αποσπασματικά και συχνά άτυπες διαδικασίες και πρακτικές να αντικαθιστούν τους τυπικούς κανόνες[1485]. Αν και τα τελευταία χρόνια υιοθετήθηκαν σημαντικές θεσμικές αλλαγές που αποδεικνύουν την προσπάθεια για αλλαγή του ισχύοντος διοικητικού παραδείγματος και πολιτική σύγκλιση με τις ανεπτυγμένες χώρες της Ε.Ε., οι συγκεντρωτικές κυβερνήσεις, η έλλειψη συντονισμού, αλλά και η έλλειψη ουσιαστικής βούλησης για αλλαγή δυσχεραίνουν σημαντικά αυτό το εγχείρημα.

Αναφορικά με τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα και την αποτίμησή τους εντοπίζονται αξιοσημείωτες έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία. Χαρακτηριστικά, παραθέτουμε το ακόλουθο Διάγραμμα 3.1 από την πρόσφατη έρευνα του K. Featherstone (2015) που παρουσιάζει διαγραμματικά τη συνολική τάση των δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης που έγιναν στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2007-2013, όπως καταγράφεται από το ελληνικό Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Υ.Δ.Μ.Η.Δ.).

[1479] Featherstone, K. and Papadimitriou, D. (2008).
[1480] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011), p. 10.
[1481] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011), p. 118.
[1482] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011), pp. 118-119.
[1483] Social and Cultural Planning Office (2004).
[1484] Featherstone, K. (2005).
[1485] Βλ. Spanou, C. (1996a), Σπανού, Κ. (2001), Σωτηρόπουλος, Δ. (2007).

Διάγραμμα 3.1: Συνολικός αριθμός δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα (2007-2013).



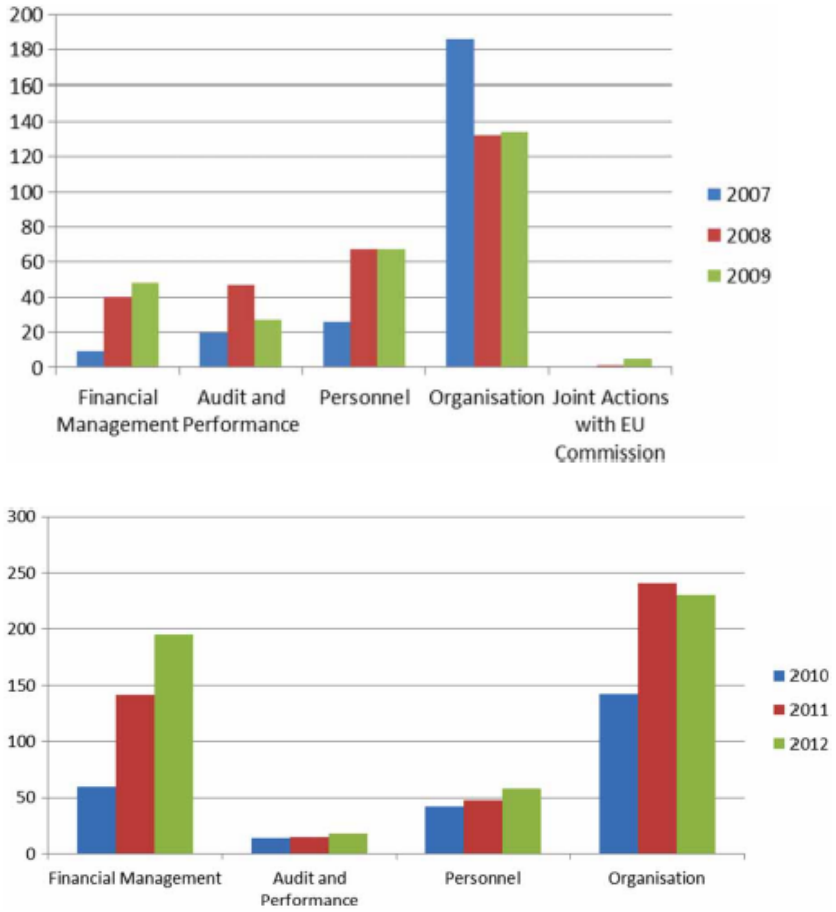
Πηγή: Featherstone, K. (2015), p. 301[1486].

Το ανωτέρω διάγραμμα παρουσιάζει ένα σχετικά χαμηλό και σταθερό επίπεδο μεταρρυθμιστικής δραστηριότητας πριν το 2009, στην περίοδο δηλαδή που προηγήθηκε της χρηματοπιστωτικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα. Το 2010 παρατηρείται μια μεγάλη αύξηση αυτής της δραστηριότητας, ως αποτέλεσμα της εκλογής της νέας κυβέρνησης, με πρωθυπουργό της χώρας το *Γεώργιο Α. Παπανδρέου*, και την υπογραφή του *πρώτου Μνημονίου Συνεργασίας* με το *Διεθνές Νομισματικό Ταμείο*, την *Ευρωπαϊκή Επιτροπή* και την *Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα*. Η αυξητική αυτή τάση συνεχίστηκε μέχρι και το 2012, οπότε ο αριθμός των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων είχε πενταπλασιαστεί, συγκριτικά με το έτος 2009.

Στο Διάγραμμα 3.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται διαγραμματικά ο συνολικός αριθμός των δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα κατά την περίοδο 2007-2012 (επιμέρους διάκριση της ερευνητικής περιόδου: 2007-2009 χρονική περίοδο προ-κρίσης και 2010-2012 χρονική περίοδο μετα-κρίσης), όπως καταγράφεται από το (Υ.Δ.Μ.Η.Δ.). Η διάκριση των μεταρρυθμίσεων σε κατηγορίες ακολουθεί τη διάκριση που υιοθετεί στη σχετική έρευνά του ο *Ongaro E. (2009)*. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της ελληνικής κυβέρνησης μετά την υπογραφή του πρώτου μνημονίου παρουσιάζουν μια ραγδαία αύξηση σε σχέση με το παρελθόν στον τομέα της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

[1486] Αναφορικά με τα χρησιμοποιούμενα στοιχεία για τη διεξαγωγή του διαγράμματος και τις σχετικές υποθέσεις της ερευνητικής διαδικασίας βλ. Featherstone, K. (2015), pp. 300-301.

Διάγραμμα 3.2: Συνολικός αριθμός δράσεων διοικητικής μεταρρύθμισης στην Ελλάδα ανά κατηγορία δράσεων (2007-2013).



Πηγή: Featherstone, K. (2015), pp. 302, 304[1487].

Όσον αφορά στη ζήτημα της πολιτικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα, μετά την υπογραφή των μνημονίων συνεργασίας οι θεσμοί (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, Ευρωπαϊκή Επιτροπή και Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα) ζήτησαν τη χάραξη και εφαρμογή μιας περιεκτικής στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων εντός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η στρατηγική αυτή θα έπρεπε να καλύψει το προγενέστερο κενό (πριν το 2010 δεν υπήρχε αντίστοιχη ολοκληρωμένη στρατηγική), καλύπτοντας ολόκληρο το φάσμα της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού[1488], από την επιλογή του προσωπικού, την πρόσληψη, την κατανομή των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, τον εκσυγχρονισμό του πειθαρχικού δικαίου των δημοσίων υπαλλήλων έως και τον καθορισμό του ρόλου των ανώτερων διοικητικών στελεχών[1489]. Παράλληλα, στα πλαίσια των μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας ζητήθηκε από την Ελλάδα να προχωρήσει στη διαδικασία της αποτίμησης της απόδοσης της εργασίας των δημοσίων

[1487] Αναφορικά με τα χρησιμοποιούμενα στοιχεία για τη διεξαγωγή του διαγράμματος και τις σχετικές υποθέσεις της ερευνητικής διαδικασίας βλ. Featherstone, K. (2015), pp. 300-304.
[1488] Σημαντική στη διοικητική επιστήμη η *αρχή της γενικότητας*, σύμφωνα με την οποία κάθε διοικητική αλλαγή θα πρέπει να επεκτείνεται στο σύνολο της κρατικής «μηχανής» και συνεπώς προϋποθέτει γενικό προγραμματισμό. Βλ. σχετικά Τάχου, Αν. (1985), σελ. 93.
[1489] European Economy (2013), p. 34.

υπαλλήλων καθώς και στην αξιολόγησή τους[1490]. Μέχρι και το Μάιο του 2013 η πρόοδος που σημειώθηκε στο παραπάνω πεδίο ήταν εξαιρετικά περιορισμένη. Μεγάλες διαστάσεις πήραν οι αντιδράσεις των δημοσίων υπαλλήλων, όπως εκφράστηκαν μέσα από τις συνεχείς απεργιακές κινητοποιήσεις που κήρυξε η *Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων* (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.) απέναντι τόσο στο ζήτημα της αξιολόγησης των υπαλλήλων, όσο και στο μέτρο της διαθεσιμότητας του πλεονάζοντος προσωπικού. Στην ουσία οι κοινωνικές αντιδράσεις επιβράδυναν σημαντικά την πρόοδο της διοικητικής μεταρρύθμισης σε αυτό το πεδίο, αναδεικνύοντας το γεγονός ότι για την επιτυχία μιας πολύπλευρης μεταρρύθμισης απαραίτητη είναι η επίτευξη της ευρύτερης δυνατής συναίνεσης και η οικοδόμηση μιας πολυμερούς μεταρρυθμιστικής συμμαχίας.

Για την υλοποίηση κάθε μεταρρυθμιστικού σχεδιασμού απαραίτητη προϋπόθεση συνιστά η ενεργός συμμετοχή και η αναδοχή του από το ίδιο σώμα της δημόσιας διοίκησης. Για το σκοπό αυτό επιτακτική ανάγκη αποτελεί μια στοχευμένη και προσαρμοσμένη στην τρέχουσα διοικητική πραγματικότητα επικοινωνιακή στρατηγική που θα αποσκοπεί στη σταδιακή ανάκτηση της αυτοεκτίμησης και ηθικού καθώς και της δυναμικής υποκίνησης των στελεχών της, καταρρίπτοντας αρνητικά στερεότυπα και χρόνιες ιδεοληπτικές προσεγγίσεις για το δημόσιο τομέα. Η επικοινωνιακή αυτή στρατηγική θα απευθύνεται στους δημοσίους υπαλλήλους αλλά και σε εξωτερικούς εμπλεκόμενους φορείς, ώστε να γνωστοποιηθούν πλήρως τα ζητήματα και οι στόχοι της μεταρρύθμισης στο ευρύτερο ακροατήριο. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να καταστούν κύριοι της μεταρρύθμισης και να διαδραματίσουν καίριο ρόλο, καθώς αποτελούν τους άμεσους αποδέκτες της στρατηγικής επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής τους στη μεταρρυθμιστική διαδικασία θα πρέπει να προσαρμόζονται τα μηνύματα επικοινωνίας και η συμμετοχή τους, ενώ οι προϊστάμενοι όλων των βαθμίδων θα εξοπλιστούν με τα απαραίτητα εργαλεία (παρουσιάσεις, παραδείγματα ερωταποκρίσεων κ.α.) προκειμένου να αναδειχθούν οι γενικοί και ειδικότεροι στόχοι της μεταρρύθμισης. Τέλος, η κοινή γνώμη θα αντιμετωπιστεί ως χρήστης του παραγόμενου αποτελέσματος, δεδομένου ότι η μεταρρύθμιση θα αποφέρει καλύτερες υπηρεσίες για τους πολίτες και θα ελαφρύνει το φορολογικό βάρος.

Η επικοινωνιακή στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση θα πρέπει να θέσει ως στόχο την ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας σε όλη τη διοίκηση, για να διασφαλιστεί ότι τα επικοινωνιακά μηνύματα θα προσαρμόζονται κατάλληλα στις ιδιαιτερότητες κάθε δομής. Επιπλέον μία στοχευόμενη στρατηγική οφείλει να αποτυπώνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- πληροφόρηση για τους στόχους, τη στρατηγική και τους άξονες μεταρρύθμισης,
- πληροφόρηση για τις μεταρρυθμιστικές δράσεις και τα οφέλη της μεταρρύθμισης,
- παρακολούθηση των διαδικασιών διαβούλευσης με τους εμπλεκόμενους δρώντες (νομικές και πρακτικές διαδικασίες που έχουν ήδη ξεκινήσει),
- ειδικές διαδικασίες διαβούλευσης (διαδικτυακός τόπος),
- συμμετοχική διαδικασία επί συγκεκριμένων θεμάτων ή βημάτων,
- μέτρηση αποτελεσμάτων της επικοινωνιακής στρατηγικής,
- διαρκής βελτίωση της επικοινωνιακής στρατηγικής.

Με την ολοκλήρωση των προαναφερθέντων παρεμβάσεων θα επιτευχθεί ο απώτερος στόχος της διοικητικής μεταρρύθμισης, δηλαδή η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης.

[1490] European Economy (2013), p. 34.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

«Όταν σχεδιάζεις για ένα χρόνο, να σπέρνεις σιτάρι,
όταν σχεδιάζεις για μία δεκαετία να, φυτεύεις δέντρα,
όταν σχεδιάζεις για μια ζωή, να καταρτίζεις και να εκπαιδεύεις ανθρώπους».
Guanzi, περίπου 645 π.Χ. (κινεζική παροιμία)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1 Εισαγωγή

Την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία οι ανεπτυγμένες κοινωνίες αντιμετωπίζουν ένα μετασχηματισμό μεγάλου εύρους και διαστάσεων, ο οποίος προκλήθηκε στο μεγαλύτερο μέρος του από τις ισχυρές παγκόσμιες, τεχνολογικές, δημογραφικές, πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις που γνώρισε ο κόσμος στις αρχές του 21ου αιώνα. Σε μια περίοδο που οι κυβερνήσεις των χωρών είναι υποχρεωμένες να προσελκύσουν άτομα με περισσότερες δεξιότητες στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες, η ικανότητά τους να το πράξουν είναι περιορισμένη λόγω ισχυρών οικονομικοκοινωνικών και οργανωσιακών περιορισμών[1491]. Μάλιστα, στο σύγχρονο κόσμο ο δημόσιος τομέας στις περισσότερες χώρες ενεπλάκη σε μια αέναη διαδικασία διοικητικών μεταρρυθμίσεων, οι οποίες είχαν σοβαρές συνέπειες στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που ενεργούσε στους κόλπους του.

Μέχρι πριν μερικές δεκαετίες η επικρατούσα συζήτηση για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού επέδειξε μικρή προσοχή στις πρακτικές διαχείρισης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, καθώς και στο βαθμό που νέες εξελίξεις στο χώρο της διοίκησης (όπως η σχέση εργαζομένου-πελάτη και απόδοσης) θα μπορούσαν να εφαρμοστούν πρακτικά και στο δημόσιο τομέα[1492]. Μόλις τις τελευταίες δύο δεκαετίες σημαντικές μεταρρυθμίσεις εφαρμόστηκαν με διαφορετική ένταση στις περισσότερες αναπτυγμένες χώρες με αξιοσημείωτες συνέπειες στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρωπίνου κεφαλαίου[1493]. Οι περισσότερες από αυτές απορρέουν από την πρακτική του Ν.Δ.Μ., που βασίστηκε στην παραδοχή ότι οι πολιτικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα θα μπορούσαν να είναι εξίσου εφαρμόσιμες και στο δημόσιο τομέα, ο οποίος όμως όφειλε να διατηρήσει και να ενισχύσει τις βασικές ηθικές του αξίες/αρχές, όπως η

[1491] Lavigna, R.J. and Hays S.W. (2004).
[1492] Heskett *et al*. (2003), Ulrich, D. (2001).
[1493] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).

εμπιστοσύνη, η αντικειμενικότητα και η ακεραιότητα[1494]. Αυτή η εξέλιξη ενθάρρυνε τη σύγκλιση ανάμεσα στις χρησιμοποιούμενες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στους δύο τομείς, όπως επίσης οδήγησε στην αύξηση του ενδιαφέροντος για ζητήματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό εντός του δημοσίου τομέα. Μάλιστα αναγνωρίστηκε ότι σε πολλές χώρες οι διαθρωτικές αλλαγές στις δημόσιες υπηρεσίες απέδωσαν ανεπαρκή προσοχή σε ζητήματα διοίκησης προσωπικού. Επίσης, αξιοσημείωτη ήταν η καταγραφή συχνά έντονων αντιδράσεων από την πλευρά του προσωπικού στις μεταρρυθμιστικέ προσπάθειες καθώς και η έλλειψη επαρκούς προσωπικού ικανού να διαχειριστεί την αλλαγή αποτελεσματικά και δραστικά[1495]. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και την επίτευξη της αναγκαίας αλλαγής το ζήτημα του μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού αναδείχθηκε σταδιακά ως ο βασικός μοχλός για την αποτελεσματική μεταρρύθμιση και αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Συνεπώς, η επέκταση της κίνησης του Ν.Δ.Μ., ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, οδήγησε τους δημοσίους οργανισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο στο να επιδιώξουν την ευελιξία, την αποτίμηση του αποτελέσματος και την προσομοίωση σε επιχειρηματικούς οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα παραγωγής[1496]. Το Ν.Δ.Μ. εισήγαγε στο δημόσιο τομέα τις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της ιδιωτικοποίησης, της εξωτερικής ανάθεσης εργασιών, της ατομικής και συνολικής απόδοσης και λογοδοσίας, συνιστώντας ουσιαστικά ένα πρότυπο για τη βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης[1497]. Η εφαρμογή του βασίστηκε στην απρόσκοπτη λειτουργία των μηχανισμών της αγοράς για την εξασφάλιση ανταγωνιστικών συνθηκών που θα επέτρεπαν τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και τον περιορισμό της δημόσιας δαπάνης για την παροχή τους. Παράλληλα, προέβαλε την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού των προτύπων διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, προτείνοντας έναν ειδικό ρόλο για τους μάνατζερ του δημοσίου τομέα. Συγκεκριμένα τους κατέστησε αρμοδίους, μέσω της διαχείρισης των αποτελεσμάτων, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, επιφορτίζοντας τους επίσης με την υποχρέωση να δρουν ως μέντορες και όχι ως απλοί εντολείς, να καθοδηγούν (δηλαδή να παρακολουθούν και να ελέγχουν την εφαρμογή των πολιτικών ή την αγορά των υπηρεσιών από τρίτους), χωρίς να εμπλέκονται οι ίδιοι άμεσα με την παραγωγική διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα ανέλαβαν το σύνθετο και δύσκολο έργο να εφαρμόσουν τις πολιτικές επιλογές των κυβερνήσεων στη βάση του Ν.Δ.Μ. για μία δημόσια διοίκηση προσανατολισμένη στον πολίτη, περισσότερο ευέλικτη και αποδοτική και για ένα ανθρώπινο δυναμικό που θα διαδραματίσει καίριο λόγο στη διαδικασία του μετασχηματισμού των οργανωσιακών δομών και της λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

Το ζήτημα της αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα προέβαλε ως αναγκαιότητα, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Σε αυτά τα πλαίσια πολλές χώρες επιχείρησαν να βελτιώσουν την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, εφαρμόζοντας πολιτικές με στόχο την ανάπτυξή του και παράλληλα τον περιορισμό του μεγέθους του, αλλά και τον αυστηρότερο έλεγχο της εργασιακής απόδοσης και της εξάλειψης των προνομιακών και ευνοϊκών συνθηκών εργασίας που

[1494] Βλ. Glyn, A. (2007).
[1495] Βλ. Word Health Organization (2006).
[1496] Ingraham, P.W. (2006), p. 491.
[1497] Hajnal, G. (2005), p. 496.

σε πολλές χώρες απολάμβαναν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Απώτερος στόχος τέθηκε η σύγκλιση ανάμεσα στις χρησιμοποιούμενες πρακτικές απασχόλησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα παραγωγής[1498].

Σύμφωνα με στοιχεία του *OECD (2013)* η απασχόληση στη γενική κυβέρνηση παρέμεινε σχετικά αμετάβλητη μεταξύ των ετών 2001-2011, σε ποσοστό μόλις κάτω του 16% του συνολικού εργατικού δυναμικού. Το ποσοστό αυτό αποδεικνύεται σχετικά μικρό, συγκρινόμενο με το μέσο όρο των κυβερνητικών δαπανών των χωρών του οργανισμού, ο οποίος αντιπροσωπεύει το 45.4% του ΑΕΠ το 2011, αναδεικνύοντας το σημαντικό ρόλο της ανάθεσης αρμοδιοτήτων του δημοσίου σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing). Επίσης, παρά το γεγονός ότι αρκετές χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. ανακοίνωσαν τη δραστική μείωση των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και τον περαιτέρω περιορισμό του απασχολούμενου προσωπικού στο δημόσιο, ως μέρος μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων με στόχο την δημοσιονομική εξυγίανση, ουσιαστικά δεν παρατηρήθηκαν αξιοσημείωτες μειώσεις στην απασχόληση στο δημόσιο[1499].

Όσον αφορά το ελληνικό κράτος και τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έλαβαν χώρα τουλάχιστον την τελευταία δεκαετία με στόχο τον εξορθολογισμό και τον εκσυγχρονισμό του, υπό τη δαμόκλειο σπάθη της χρηματοοικονομικής και δημοσιονομικής κρίσης, αξίζει να σημειωθεί η μεγάλη πρόκληση που αντιμετωπίζει, αυτή της προσαρμογής σε ένα μεγάλο αριθμό αλλαγών εντός ενός μικρού χρονικού διαστήματος. Η Ελλάδα διανύει ίσως τη δυσμενέστερη οικονομικοκοινωνική κρίση από τη μεταπολίτευση μέχρι σήμερα, με την ίδια να πορεύεται υπό το βάρος ιδιαίτερα υψηλών δημοσιονομικών ελλειμμάτων και ενός δυσβάστακτου δημοσίου χρέους που υποθηκεύουν το μέλλον της χώρας. Μάλιστα, το καθεστώς αβεβαιότητας το οποίο βιώνει η χώρα οξύνεται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, με τα σενάρια της πιθανής χρεοκοπίας και της εξόδου της χώρας από την Ο.Ν.Ε. να μην απομακρύνονται από τη δημόσια διεθνή συζήτηση. Η χρηματοπιστωτική κατάσταση της χώρας, τα μνημόνια συνεργασίας που έχει υπογράψει με ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς αλλά και το πρόσταγμα των καιρών επιτάσσουν τη διοικητική μεταρρύθμιση του ελληνικού κράτους. Επιβάλλουν την υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών μάνατζμεντ του δημοσίου τομέα που θα εστιάσουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων κακοδιοίκησης, στον εκσυγχρονισμό της νομοθεσίας και των κανονισμών, στην εισαγωγή νέων αρχών και πολιτικών και στην υιοθέτηση νέων οργανωτικών και διοικητικών δεξιοτήτων και τεχνικών στο εσωτερικό των δημοσίων οργανισμών[1500].

Επιτακτική είναι η ανάγκη οι κυβερνώντες του ελληνικού κράτους να συνειδητοποιήσουν ότι σε συνθήκες κοινωνικοοικονομικής κρίσης και εντός της δίνης των ραγδαίων αλλαγών και των τεχνολογικών εξελίξεων που χαρακτηρίζουν την εποχή μας εκείνο δεν μπορεί να μένει στάσιμο, απαγκιστρωμένο σε πρακτικές και τρόπους λειτουργίας και διοίκησης του παρελθόντος. Ο εκσυγχρονισμός του δεν μπορεί παρά να αποτελεί μονόδρομο. Οι κυβερνήσεις είναι σημαντικό να εργαστούν για τη χάραξη ενός οράματος για την εγχώρια δημόσια διοίκηση και μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής διοίκησης του δημοσίου τομέα που θα οδηγήσει σε ένα κράτος ευέλικτο και μια δημόσια διοίκηση αποτελεσματική, στην υπηρεσία του πολίτη, με στόχο την εξυπηρέτηση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών του.

[1498] Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. and Snell, S. (2009), p. 575.
[1499] OECD (2013), p. 9.
[1500] Βλ. Γκρίτζαλης, Σ. (2014).

Η διοικητική μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός δεν θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν χωρίς την υιοθέτηση συγκεκριμένων και την αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών μέτρων. Προς αυτήν την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων καταλυτικό ρόλο καλείται να διαδραματίσει το ανθρώπινο κεφάλαιο του δημοσίου τομέα, η ποιότητα του οποίου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία[1501]. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν και πρέπει να κάνουν τη διαφορά, διότι χωρίς αμφιβολία καταλύτης κάθε προσπάθειας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Από την μία πλευρά, το ελληνικό κράτος καλείται να αξιοποιήσει τις επιστημονικές προσεγγίσεις στα πλαίσια των σύγχρονων θεωριών μεγέθυνσης, που εμφανίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως πηγή μακροχρόνιας οικονομικής μεγέθυνσης, εφόσον εισαχθεί με τέτοιο τρόπο στη συνάρτηση παραγωγής, ώστε να δύναται να εξαλείψει τις φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας και να οδηγήσει την παραγωγή σε αύξουσες αποδόσεις[1502]. Από την άλλη πλευρά, το ελληνικό κράτος οφείλει μέσω της ηγεσίας και της παρακίνησης να εξασφαλίσει την ενεργό συμμετοχή και την αφοσίωση του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων[1503]. Αναμφισβήτητα, η αλλαγή της εργασιακής κουλτούρας τους ελληνικού δημοσίου τομέα, η επαγγελματική εκπαίδευση και ο εμπλουτισμός των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού μπορούν δυνητικά να αποτελέσουν αποφασιστικούς παράγοντες για την παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών[1504].

Συνεπώς, ως κρίσιμος και πολύτιμος παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων αναδεικνύεται η ύπαρξη ενός υποκινούμενου, άρτια εκπαιδευμένου και αφοσιωμένου στο στόχο ανθρώπινου δυναμικού[1505]. Στο πλαίσιο αυτό *«είναι κοινός τόπος ότι το μεγαλύτερο πνευματικό κεφάλαιο σε κάθε οργανισμό αποτελούν οι άνθρωποι που τον απαρτίζουν»*[1506]. Ειδικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης «*καλείται να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία, την Πληροφορική και όλα τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας προς όφελος της δημοκρατίας, για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και για τη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής του πολίτη-διοικούμενου»*[1507].

Αναντίρρητα οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων εισροών θα μπορούσε να εξασφαλίσει τη δημιουργία ενός ικανού ανθρώπινου δυναμικού που θα αποτελέσει τη βασική κινητήρια δύναμη για τη διαμόρφωση του σύγχρονου περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης και θα διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο για τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια και την επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής. Οπωσδήποτε, οι ανθρώπινοι πόροι αναδεικνύονται η μοναδική διαρκής πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσα στο σύγχρονο αβέβαιο και διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, οι οποίοι καλούνται να

[1501] Papalexandris, N. and Nikandrou, I. (2000).
[1502] Σχετικά με την νεοκλασσική προσέγγιση και την επέκτασή της βλ. Mankiw, G., Romer, D. and Weil, D. (1992), ενώ σχετικά με τις ενδογενείς θεωρίες οικονομικής μεγέθυνσης βλ. Creasey, E., Rahman, A. and Smith, K. (2012), Galor, O. (2010), Lucas, E. (1988), Romer, P.M. (1986, 1990).
[1503] Caruana, A. and Caleya, P. (1998), Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. (2000), Porter *et al.* (1974).
[1504] Για τις μεταβολές των προτύπων εκπαίδευσης βλ. Resnick, L. and Scherrer, J. (2012), Tsekos, T. (2003).
[1505] Βλ. Condrey, S. and Ledvinka, C. (2010), Kim, J. (2010), Noe *et al*. (2000), Rosenbloom, D. (2010).
[1506] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 105. Επίσης, βλ. Snell, S.A., Shadur, M.A. and Wright, P.M. (2002).
[1507] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 24.

πρωταγωνιστήσουν στην προσπάθεια δόμησης ενός δημοσίου τομέα που θα ανταποκρίνεται στις αλλαγές μέσα από μια συνεχή διαδικασία μάθησης, δημιουργίας νέας γνώσης και καινοτομίας, όπως και αποτελεσματικής προσαρμογής στις σύγχρονες απαιτήσεις[1508]. Εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι ότι ένας δημόσιος τομέας που θα απαρτίζεται από υπαλλήλους που θα βρίσκονται σε απόσταση από τα κέντρα λήψης αποφάσεων και θα εργάζονται σε καθεστώς ανασφάλειας, χωρίς κίνητρα για ανάληψη πρωτοβουλιών και αύξηση της απόδοσής τους, αλλά και χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση και γνώση, δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες μεταρρυθμιστικές προκλήσεις, να εκσυγχρονιστεί , να αναβαθμίσει την ποιότητά του και να εξυπηρετήσει με αποτελεσματικότητα τον πολίτη[1509].

Ως εκ τούτου, το ελληνικό δημόσιο οφείλει να στηρίξει τη μεταρρυθμιστική και εκσυγχρονιστική του προσπάθεια στον πολυτιμότερο πόρο που διαθέτει, στο ανθρώπινο δυναμικό του. Οι εκάστοτε εκλεγμένες από το λαό κυβερνήσεις πρέπει να αντιληφθούν ότι για την υλοποίηση του πολιτικού προγράμματός τους ικανή συνθήκη είναι μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση που θα αποτελείται από ικανά στελέχη. Επιπρόσθετα, βασική προϋπόθεση είναι η μεταστροφή του κλίματος καχυποψίας που έχει καλλιεργηθεί από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων προς το κράτος, αλλά και από την πλευρά των πολιτών προς το κράτος και τα όργανά του. Γίνεται, επομένως, αντιληπτό ότι μόνο με την αλλαγή της υφιστάμενης κουλτούρας των δημοσίων υπαλλήλων και τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους μπορούν τα εκσυγχρονιστικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα να έχουν πιθανότητες επιτυχίας, όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων τους[1510]. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που καλείται να προσθέσει αξία στη δημόσια υπηρεσία, να συνδράμει αποφασιστικά στη χάραξη και την υλοποίηση της στρατηγικής και των επιμέρους πολιτικών, αλλά και να αναπτύξει ενεργό ρόλο στις διάφορες οργανωτικές αλλαγές που η τρέχουσα κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα φέρνει στο προσκήνιο[1511].

Με αφετηρία τα προαναφερθέντα, για μία ολιστική διοικητική μεταρρύθμιση οι δημόσιες διοικήσεις των κρατών οφείλουν να στρέψουν το ενδιαφέρον τους στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στην ανάπτυξή του, εξασφαλίζοντας για αυτό όλα τα απαραίτητα εφόδια που θα το καταστήσουν ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες και προκλήσεις. Η βελτίωση της ποιότητας και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται στενά με το ζήτημα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσής του[1512]. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί ένα μέσο που μπορεί να δώσει στους δημοσίους υπαλλήλους τη δυνατότητα να αποκτήσουν και να αναβαθμίσουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις συμπεριφορές αυτές, που θα επιτρέψουν στη δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στις αλλαγές που συντελούνται και

[1508] Berk, A. and Kaše, R. (2010), Kim, J. (2010), Nonaka, I. (1991).
[1509] Βλ. Dahlström, C. and Lapuente, V. (2010), Weibel, A., Rost, K. and Osterloh, M. (2010).
[1510] Η *οργανωτική κουλτούρα* (organizational culture) ορίζεται ως ένα σύστημα αξιών που μοιράζονται μεταξύ τους τα μέλη ενός οργανισμού (Spender, J.C., 1983), αποτελεί δηλαδή ένα σύστημα ισχυρών και ευρέως κοινών βασικών αξιών (Peters, T.J. and Waterman, R.H., 1982) που γίνονται αποδεκτές στα πλαίσια μιας ισχυρής συλλογικής κατανόησης (Van Maanen, J. and Barley, S.R., 1983). Πρόκειται για ένα σύστημα από κοινά αποδεκτές και διαρκείς αντιλήψεις που δίνουν νόημα στην εργασιακή ζωή των μελών ενός οργανισμού (Kouzes, J.M. *et al*, 1983) και ένα πρότυπο βασικών παραδοχών που έχει αναπτύξει μια συγκεκριμένη ομάδα προκειμένου να αντιμετωπίσει τα προβλήματά της αναφορικά με την προσαρμογή της στο εξωτερικό περιβάλλον και την ολοκλήρωση στο εσωτερικό της. Σχετικά με την *οργανωτική κουλτούρα* βλ. Dull, M. (2010), Hartmann, J. and Khademian, A. (2010), Huang, X., Rode, J. and Schroeder, R. (2011).
[1511] Βλ. Κοτρωνιά, Μ. (2002), σελ. 13.
[1512] Davenport, R. (2006).

να επιτύχει τους στόχους της. Επίσης, μέσω της επιμόρφωσης το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται ικανό να αναλάβει πρωτοβουλίες, να διαχειριστεί κρίσιμα θέματα και προβλήματα, να αποκτήσει ηγετικά προσόντα και να καλλιεργήσει στο εσωτερικό των υπηρεσιών μια κουλτούρα συνεχούς οργανωσιακής μάθησης, καινοτομίας και αλλαγής[1513].

Με τον όρο *«εκπαίδευση»* προσδιορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης[1514] με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στο έργο του μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού και ραγδαίων κοινωνικοοικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών[1515]. Ειδικότερα *«εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού»* είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Σε αντίθεση με τη μάθηση, που συνήθως είναι άτυπη και περιστασιακή και αφορά στη διεργασία συνεχούς επανερμηνείας των εμπειριών, η εκπαίδευση αναφέρεται στη συνειδητή μάθηση, τη σχεδιασμένη, οργανωμένη και προαποφασισμένη από κάποιον φορέα παροχής μάθησης[1516]. Η διαδικασία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση και όχι ένα συνονθύλευμα αποσπασματικών εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων[1517]. Οφείλει να καλλιεργεί ένα κλίμα μάθησης εντός ενός οργανισμού για το σύνολο των εργαζομένων του, όπως και να σχετίζεται άμεσα με τις πραγματικές ανάγκες, τους στόχους και τις στρατηγικές επιλογές, προκειμένου τα αποτελέσματά της να είναι μετρήσιμα σε όρους αύξησης εργασιακής απόδοσης[1518].

Η παρούσα έρευνα συνιστά μια δημιουργική ανταπόκριση στο πρόσταγμα των καιρών για άμεση και αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση και ικανοποιητική διαχείριση των αλλαγών, προαπαιτούμενο των οποίων αποτελεί η στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα στη δημόσια διοίκηση. Ως εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας λαμβάνεται ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος δημοσίων υπηρεσιών (civil service system), ο οποίος προσδιορίζεται ως ο φορέας διαμεσολάβησης που κινητοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό και το θέτει στην υπηρεσία των υποθέσεων του κράτους εντός ενός συγκεκριμένου πεδίου δημόσιας δράσης[1519]. Το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία από τις βασικές πτυχές του *συστήματος δημοσίων υπηρεσιών*, στο οποίο το ενδιαφέρον

[1513] Η επιμόρφωση αποτελεί συνήθως προεπαγγελματική ή επαγγελματική κατάρτιση ή ακαδημαϊκή εκπαίδευση, η οποία πραγματοποιείται μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση, αλλά όχι απαραίτητα μετά την αρχική (Κόκκος, Αλ. (2005), σελ. 37). Αποτελεί έννοια στενά συνδεδεμένη με την έννοια της εκπαίδευσης, καθώς προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρεται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003), σελ. 266). Βλ. σχετικά Feeney, M. and Rainey, H. (2010), Rainey, H. (2012).

[1514] Ως μάθηση ορίζεται η απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, δυνατοτήτων, εμπειριών, μέσω των οποίων επέρχεται η αλλαγή συμπεριφοράς του ανθρώπου, με στόχο τη βελτίωση της *ποιότητας* των δράσεων ενός ατόμου. Βλ. σχετικά Χατζηδήμου, Δ. (2002), σελ. 116.

[1515] Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), σελ. 113. Βλ. επίσης Liedtka, J. M., Weber, C. and Weber, J. (1999), p. 43.

[1516] Βλ. Κόκκος, Αλ. (2005β).

[1517] Σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό στο δημόσιο τομέα και τη σύνδεσή του με την απόδοση βλ. Poister, T. (2010).

[1518] Griffith, T. and Sawyer, J. (2010), Heinrich, C. and Marschke, G. (2010). Αξίζει να σημειωθεί ότι εκπαίδευση αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να τροφοδοτήσουν τους νέους ή υφιστάμενους εργαζομένους με τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Ορισμένοι ειδικοί στην εκπαίδευση χρησιμοποιούν τον όρο «μάθηση και απόδοση στην εργασία» αντί της εκπαίδευσης, ώστε να υπογραμμίσουν το διττό σκοπό της εκπαίδευσης σχετικά με τη μάθηση και την οργανωσιακή απόδοση (Dessler, G. (2012), σελ. 235).

[1519] Bekke *et al*. (1996), Kiser, L.L. and Ostrom, E. (1982).

επικεντρώνεται κυρίως στους ανθρώπινους πόρους, σε σχέση με τις φυσικές και χρηματοοικονομικές εισροές.

Στα πλαίσια αυτά, στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται: α) η παρουσίαση της σύγχρονης σκέψης και έρευνας αναφορικά με το ρόλο των πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα, β) η περιγραφή των κρίσιμων παραγόντων για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των αρχών της *Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων*, γ) η ανάδειξη της ανάγκης για ανάπτυξη και εφαρμογή στην ελληνική δημόσια διοίκηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού της, στη βάση πρακτικών που χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής και δ) η μελέτη του περιεχομένου της διοίκησης ανθρωπίνου κεφαλαίου στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια μιας συντονισμένης μεταρρυθμιστικής πρακτικής στη βάση των αρχών των Ν.Δ.Μ.

Συγκεκριμένα, ακολούθως επιχειρείται η ανάδειξη της διαχείρισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικής συνιστώσας για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. Επιπλέον, επισημαίνεται ο ρόλος της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στην επίτευξη της διοικητικής μεταρρύθμισης. Τέλος, αποδεχόμενοι τη γενική διαπίστωση ότι στην πορεία εξέλιξης της διοικητικής επιστήμης ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται όλο και σημαντικότερος, απώτερος στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας για τη δόμηση μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στη βάση της βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της και της καθιέρωσης μιας σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας συνεχούς μάθησης και αλλαγής, καθώς και επαγγελματικής ηθικής. Για μια σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση αξιοσημείωτος σκοπός δεν μπορεί παρά να είναι η δημιουργία καταρτισμένων στελεχών, ικανών να ηγηθούν και να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Πλέον η ελληνική δημόσια διοίκηση, αντιμετωπίζοντας την κρίση ως ευκαιρία, οφείλει να ενισχύσει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών της και να βαδίζει στο μονοπάτι του εκσυγχρονισμού της λειτουργίας του δημοσίου τομέα στη βάση των αρχών του Ν.Δ.Μ.[1520]

4.2 Υποδείγματα στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων και προσεγγίσεις αναφορικά με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού

Οι ραγδαίες, ριζικές κοινωνικοοικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές των τελευταίων δύο δεκαετιών υποχρέωσαν τους οργανισμούς στην ιδιωτική και δημόσια σφαίρα παραγωγής να βρίσκονται σε μια συνεχή κατάσταση αναδιοργάνωσης. Η εξασφάλιση της βιωσιμότητας και η ανάπτυξή τους προϋπέθετε την επιδίωξη για υψηλή παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αλλά και την εξασφάλιση ενός ευέλικτου και ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού, καταρτισμένου και ικανού να ανταποκριθεί στο νέο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής[1521].

[1520] Pollitt, C. (2007a), p. 20.
[1521] Berk, A. and Kaše, R. (2010), Lewis, S. (2003).

Οι νέες συνθήκες ανέδειξαν τη σημασία της *Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων* (Δ.Α.Π.) (Human Resource Management – HRM), τονίζοντας την αναγκαιότητα για στρατηγικό προγραμματισμό των οργανισμών και αναδεικνύοντας το ανθρώπινο δυναμικό ως τη βασική πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος[1522]. Τον όρο Δ.Α.Π. τον συναντάμε για πρώτη φορά στη διεθνή βιβλιογραφία στις Η.Π.Α. και στις μελέτες των *Tichy et al. (1982)* και των *Beer et al. (1985)*[1523]. Στη συνέχεια μεταλαμπαδεύεται στην Ευρωπαϊκή ήπειρο από τους *Guest D. (1987)* και *Storey J. (1987)*. Σε γενικές γραμμές με τον όρο Δ.Α.Π. προσδιορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων εντός ενός οργανισμού[1524] και αποτυπώνεται το άθροισμα των πολιτικών και πρακτικών που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, τη στάση και την απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού[1525].

Η *Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (Σ.Δ.Α.Δ.) (Strategic Human Resource Management–SHRM) αποτελεί σύγχρονη θεώρηση της Δ.Α.Π. Η τελευταία ήταν εκείνη που αντικατέστησε την παλαιότερη θεώρηση της *Διοίκησης Προσωπικού* (Δ.Π.)[1526] σηματοδοτώντας μία σπουδαία αλλαγή στον τρόπο αντιμετώπισης των ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια ενός οργανισμού. Η νέα θεώρηση, που συναντάται στις αρχές της δεκαετίας του 1980[1527], αντιμετώπισε το ανθρώπινο δυναμικό όχι ως ένα χρήσιμο *«εργαλείο»* της παραγωγικής μηχανής, αλλά ως απαραίτητο και σημαντικό κεφαλαιακό πόρο. Μάλιστα, ως *Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων* (Σ.Μ.Α.Π.) ορίστηκε το υπόδειγμα ανάπτυξης σχεδίων και δραστηριοτήτων που αφορούν τις ανθρώπινες εισροές, το οποίο χρησιμοποιείται με στόχο τη βελτίωση των *γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων* (knowledge, skills and attitudes) του ανθρώπινου δυναμικού για την ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού και την επιτυχή υλοποίηση των επιχειρηματικών του στόχων[1528]. Επιπλέον, αφορά στα οργανωτικά συστήματα που σχεδιάζονται για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δράσης των ανθρώπινων πόρων[1529]. Επιπλέον, η Σ.Δ.Α.Π. εξελίχθηκε με στόχο να συνδέσει μεταξύ τους τις ακόλουθες έννοιες: επιχειρηματική στρατηγική, επιχειρησιακή απόδοση και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων[1530], προβάλλοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των στρατηγικών οργανωσιακών στόχων[1531].

Οι *Wright P.M. and MacMahan G.P. (1992)* προσδιόρισαν τη Σ.Δ.Α.Π. ως το σύνολο των διαδικασιών και δραστηριοτήτων σχεδιασμού και υλοποίησης των πολιτικών της Δ.Α.Π. από εργαζομένους και στελέχη πρώτης γραμμής. Αναφέρθηκαν σε εκείνες τις πολιτικές Δ.Α.Π. που συνδυάζονται μεταξύ τους με στόχο τη διασφάλιση

[1522] Barney, J. (1991a,b), Becker, B. and Huselid, M. (2010), Clulow, V., Barry, C. and Gerstman, J. (2003).
[1523] Βλ. Legge, K. (1995).
[1524] Boxall, P. and Purcell, J. (2003).
[1525] Noe *et al*. (2006).
[1526] Αναφορικά με τη σύγκριση της Δ.Α.Π. και της Δ.Π. βλ. Beer *et al*. (1984), Condrey, S. (2010), Fombrun *et al*. (1984), Guest, D. (1989), Kaufman, B. and Miller, B. (2011), Legge, K. (1989), Storey, J. (1987, 1989, 1992), Torrington, D. (1984).
[1527] Devanna, M., Fombrun, C. and Tichy, N. (1981).
[1528] Wright, P.M. and MacMahan, G.P. (1992), p. 298. Βλ. επίσης Becker, B. and Huselid, M. (1999), Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997), Wright, P.M. and Snell, S.A. (1991).
[1529] Snell, S.A., Youndt, M.A. and Wright, P.M. (1996).
[1530] Boxall, P.F. (1991), Butler, A., Letza, S.R. and Neale, B. (1997), Lengnic-Hall, C.A. and Lengnic-Hall, M.L. (1990).
[1531] Ιορδάνογλου, Δ. (2008), σελ. 30.

της συμβολής του ανθρωπίνου κεφαλαίου (δεξιότητες, ικανότητες, συλλογική γνώση προσωπικού) στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Συμφώνησαν μάλιστα ότι για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας επιχειρηματικής στρατηγικής απαιτείται η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων[1532]. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 η πλειοψηφία των ερευνών που είχαν σημαντική επίδραση στο πεδίο της Σ.Δ.Α.Π. προέρχονται από τη Βόρεια Αμερική και συγκεκριμένα από τις Η.Π.Α.[1533] Ως αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος πολλοί ερευνητές προέβαλαν τις αντιρρήσεις τους για το βαθμό που οι προερχόμενες από τις Η.Π.Α. θεωρίες περί Σ.Μ.Α.Π. θα μπορούσαν να γενικευτούν στη χρήση τους και σε άλλες χώρες με διαφορετικό εθνικό και πολιτιστικό υπόβαθρο[1534], γεγονός που οδήγησε σε πλήθος ερευνών αναφορικά με το Σ.Μ.Α.Π. και σε άλλες χώρες ανά τον κόσμο[1535].

Οι προαναφερθείσες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι *πρακτικές μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* που επιδρούν στην υποκίνηση, στη γνώση, στις δεξιότητες και στις συμπεριφορές των εργαζομένων μπορούν να δημιουργήσουν πολύτιμες εισροές εντός ενός οργανισμού, ικανές να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα[1536]. Μπορούν, δηλαδή, να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού και να αποδειχθούν καταλυτικές για το παραγόμενο αποτέλεσμα και τις χρηματοοικονομικές εκροές[1537]. Μάλιστα, οι ερευνητές του Σ.Μ.Α.Π. στην προσπάθειά τους να διερευνήσουν την ισχυρή σχέση μεταξύ των *πρακτικών μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας άντλησαν στοιχεία από πολλά επιστημονικά πεδία, όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και οι οικονομικές επιστήμες[1538]. Στόχος τους ήταν να καταστήσουν σαφείς τους τρόπους και τις συνθήκες υπό τις οποίες οι *πρακτικές μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* δύναται να συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία και να βελτιώσουν την απόδοση ενός οργανισμού στο σύνολό του[1539].

Μια πρώτη προσπάθεια ταξινόμησης και οργάνωσης των αποτελεσμάτων της διεθνούς πραγματοποιηθείσας έρευνας αναφορικά με το Σ.Μ.Α.Π. συντελέστηκε από

[1532] Βλ. Baird, L. and Meshoulam, I. (1988), Dyer, L. (1984), Truss, C., Gratton, L., Hope, V., McGovern, P and Stiles, P. (1997).

[1533] Arthur, J.B. (1994), Batt, R. (2002), Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004), Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003), Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005), Huselid, M.A. (1995), Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999).

[1534] Brewster, C. (2007), Wright, P.M., Gardner, T., Moyniham, L.M. and Allen, M. (2005).

[1535] Bae, J. and Lawler, J.J. (2000), Becker, B. and Huselid, M. (2010), Fey, C.F. and Björkman, I. (2001), Guthrie, J. (2001).

[1536] Ο όρος *«ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»* (competitive advantage) προσδιορίζει την ικανότητα ενός οργανισμού να επιτύχει ηγετική θέση στην αγορά, παρέχοντάς του μακροχρόνια τη δυνατότητα να παρουσιάσει επίδοση υψηλότερη από το μέσο όρο (βλ. Evans, J.R. and Lindsay W.M. (2005), p. 25). Ένα ισχυρό *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* προσδιορίζεται από τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών, συμβάλει καθοριστικά στην επιχειρηματική επιτυχία, συνδυάζει τα μοναδικά χαρακτηριστικά του οργανισμού με ευκαιρίες του περιβάλλοντος, έχει αντοχή και διάρκεια και είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, παρέχει τη βάση για παραπέρα βελτίωση και προσδιορίζει την κατεύθυνση και τα κίνητρα σε έναν οργανισμό (Evans, J.R. and Lindsay W.M. (2005), p. 25). Σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού και την επίτευξή του βλ. McCarthy, N., Rouse, W.B. and Serban, N. (2015), Pacheco-de-Almeida, G. (2010), Pergelova, A. and Angulo-Ruiz, F. (2014), Shirazi, Seyedeh Fatemeh Mostafavi and Som, Ahmad Puad Mat (2011), Tang, Y. and Liou, F. (2010).

[1537] Arthur, J.B. (1994), Batt, R. (2002), Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005), Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003), Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005), Dyer, L. and Reeves, T. (1995), Huselid, M.A. (1995), Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996).

[1538] Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2005), Wright, P.M. and MacMahan, G.P. (1992).

[1539] De Lancer Julnes, P. (2010), Gittell, J., Seidner, R. and Wimbush, J. (2010).

τους *Delery J.E. and Doty D.H. (1996),* οι οποίοι διέκριναν τρεις (3) θεωρητικές προσεγγίσεις της Σ.Δ.Α.Π. που καθοδηγούν την επιστημονική σκέψη και έρευνα[1540]:

α) *την καθολική προσέγγιση* (universalistic perspective),

β) την *περιπτωσιολογική προσέγγιση* (contingency perspective) και

γ) την *προσαρμοσμένη προσέγγιση* (configurational perspective).

Ακολούθως, αναλύουμε με συνοπτικό τρόπο το περιεχόμενο των παραπάνω προσεγγίσεων, οι οποίες προσδιορίζουν τους διαφορετικούς τρόπους που οι ερευνητές προσέγγισαν το ζήτημα της διαπιστωθείσας αμφίδρομης σχέσης μεταξύ του Σ.Μ.Α.Π. και της απόδοσης ενός οργανισμού, ως εξής:

- η *καθολική προσέγγιση (universalistic perspective)* διαπιστώνει την ύπαρξη ενός συνόλου πρακτικών που θεωρούνται ως οι καλύτερες *πρακτικές μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* και βρίσκουν πεδίο εφαρμογής σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το περιεχόμενο τους, τη διαφορετική επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθούν και τις επιμέρους διαφορές τους (για παράδειγμα στη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και στον επιχειρησιακό κλάδο δραστηριοποίησης)[1541]. Στην ουσία αυτή η άποψη προτείνει ότι ορισμένες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων είναι απλά καλές πρακτικές και όλες οι επιχειρήσεις/οργανισμοί θα έπρεπε να τις χρησιμοποιούν για την αύξηση της απόδοσης[1542] και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων τους (όπως π.χ. η επιλεκτικότητα στις προσλήψεις[1543], η εμπλοκή των εργαζομένων στη διοίκηση[1544], η εργασία σε ομάδες, οι εντολές δράσης που προσφέρουν ευελιξία στην εργασία, η ασφάλεια στην εργασία, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού και η υιοθέτηση προγραμμάτων παροχής κινήτρων).
- η *περιπτωσιολογική προσέγγιση (contingency perspective)* υποστηρίζει ότι η επίδραση των *πρακτικών μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* στην απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται από το πόσο αυτές συνάδουν και ευθυγραμμίζονται με τις εσωτερικές ή εξωτερικές ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού (όπως για παράδειγμα ο τομέας και κλάδος παραγωγής και παροχής υπηρεσιών στον οποίο ανήκει[1545], η επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού[1546], η οργανωτική του δομή[1547], η τεχνολογία που χρησιμοποιεί[1548] και η εσωτερική κουλτούρα της

[1540] Βλ. Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996), McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P.M. (1999).
[1541] Σχετικά με τις καλές πρακτικές μάνατζμεντ βλ. Besner, C. and Hobbs, B. (2013), Kerzner, H. (ed) (2014).
[1542] Gerhart, B. and Milkovich, G.T. (1990), Russell, J., Terborg, J. and Powers, M. (1985).
[1543] Βλ. σχετικά Koch, M.J. and McGrath, R.G. (1996), Pfeffer, J. (1995).
[1544] Βλ. Terpstra, D.E. and Rozell, E.J. (1993).
[1545] Τα χαρακτηριστικά ενός βιομηχανικού κλάδου, όπως ο βαθμός εντάσεως κεφαλαίου και ο βαθμός ανάπτυξης του, η διαφοροποίηση του παραγόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας, όπως και η δυναμικότητα του κλάδου έχει αποδειχτεί εμπειρικά ότι επιδρούν στη σχέση των πρακτικών *μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* και των αποτελεσμάτων του οργανισμού. Βλ. σχετικά Bowen, D.E. and Schneider, B. (1988), Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005).
[1546] Εντός του πεδίου του Σ.Μ.Α.Π. από πολλούς ερευνητές προτείνεται ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης έχει σημαντικές επιπτώσεις για τις επιλεγόμενες πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Βλ. σχετικά Arthur, J.B. (1992), Huselid, M.A. (1995), MacDuffie, J.P. (1995), Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), Osterman, P. (1994), Porter, M.E. (1990), Rodriguez, J.M. and Ventura, J. (2003), Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. and Hite, J. (1995), Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996).
[1547] Η οργανωτική δομή αναφέρεται στην κατανομή των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων ανάμεσα σε πρόσωπα και τμήματα. Σχετικά βλ. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995), p. 244.

κάθε οργάνωσης[1549]). Η λογική της *περιπτωσιολογικής προσέγγισης* είναι ότι οι *πρακτικές μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του οργανισμού μέσω της διαχείρισης των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων[1550]. Ως εκ τούτου οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν στο σχεδιασμό συστημάτων *μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* που θα αναπτύσσουν τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, θα εμπλουτίζουν το γνωστικό τους επίπεδο και θα τους υποκινούν με τέτοιο τρόπο ώστε αυτές να ευθυγραμμίζονται με τις ιδιαιτερότητες της κάθε κοινωνικής οργάνωσης.

- η *προσαρμοσμένη προσέγγιση (configurational perspective)* υποστήριξε ότι η συνολική διαμόρφωση ενός συνόλου εσωτερικά ευθυγραμμισμένων *πρακτικών μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* είναι εκείνη που επιδρά στα παραγόμενα αποτελέσματα μιας οργάνωσης και όχι οι μεμονωμένες πρακτικές που λαμβάνονται απομονωμένα η μία από την άλλη[1551]. Συνεπώς, αμοιβαία συμπληρωματικές και συσχετιζόμενες ομάδες από *πρακτικές μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* δημιουργούν ποικίλες εναλλακτικές και ευκαιρίες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων[1552] και της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια ενός οργανισμού με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας[1553].

Όσον αφορά τα θεωρητικά πλαίσια της έρευνας περί Σ.Μ.Α.Π. ενός οργανισμού στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζεται πληθώρα διαφορετικών θεωριών και προσεγγίσεων[1554]. Ανάμεσα στην πλούσια βιβλιογραφία οι δύο (2) πιο ευρέως χρησιμοποιημένες θεωρίες που επιχείρησαν να τεκμηριώσουν τη σύνδεση *πρακτικών μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* και οργανωσιακής απόδοσης είναι οι ακόλουθες:

α) η *θεωρία αναφορικά με τις εισροές της επιχείρησης* (resource-based view), η οποία συνεισφέρει σημαντικά στην ενσωμάτωση και συνένωση των επιστημονικών πεδίων της επιχειρηματικής στρατηγικής και της ΔΑΠ και καταδεικνύει την έρευνα περί Σ.Μ.Α.Π. με έναν στρατηγικό προσανατολισμό, θεωρώντας ότι οι εισροές και μάλιστα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, οι

[1548] Αναφορικά με το ρόλο της τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία βλ. Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995). Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν υψηλή τεχνολογία έχουν ανάγκη από υψηλά τεχνολογικά καταρτισμένους εργαζομένους και έχουν την τάση να συνδέουν την αποτίμηση της απόδοσης της εργασίας με το ύψος των αμοιβών και τις ανάγκες για εκπαίδευση, ενώ επίσης χρησιμοποιούν καινοτόμες εργασιακές πρακτικές, όπως η ομαδική εργασία, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι κύκλοι ποιότητας. Βλ. σχετικά Osterman, P. (1994), Snell, S.A. and Dean, J.W., Jr. (1992).

[1549] Baird, L. and Meshoulam, I. (1988), Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995), Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006).

[1550] Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995), Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987).

[1551] Delery, J.E. (1998).

[1552] Σχετικά με τις ικανότητες (competences) του ανθρώπινου δυναμικού και τη σχέση τους με την απόδοση (performance), καθώς και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν και τις διαμορφώνουν βλ. Boyatzis, R. (2008, p. 6), Norris, N. (1991, p. 332), Παπαστεφανάκη, Σ. (2002, p. 30), Liang, Z., Howard, P. F. and Leggat, S. G. (2016), Yitmen, I. (2013).

[1553] MacDuffie, J.P. (1995), Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997).

[1554] Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995), McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P.M. (1999), Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2005).

γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητές του αποτελούν εργαλεία που μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγική αξία στην επιχείρηση[1555], και συμπληρωματικά

β) η *προσέγγιση του συμπεριφορισμού ή μπιχεβιορισμού* (behavioral perspective), η οποία αποτυπώνει μια περισσότερο συμπεριφορική οπτική για την κατανόηση της επίδρασης του Σ.Μ.Α.Π. στην συμπεριφορά των εργαζομένων[1556] και εν συνεχεία στην απόδοση της επιχείρησης, υποστηρίζοντας ότι αν και το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό, οι εργαζόμενοι χρειάζεται να παρουσιάζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές προκειμένου να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης[1557]. Επίσης, σύμφωνα με τη συμπεριφορική θεωρία οι *πρακτικές μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού* έχουν επίδραση στα αποτελέσματα της οργάνωσης διαμέσου της διαχείρισης της συμπεριφοράς των εργαζομένων[1558].

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε μια από τις βασικότερες συνιστώσες του Σ.Μ.Α.Π. Πρόκειται για τον σχεδιασμό πρακτικών για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ποιότητάς του, ώστε να αναδείξουμε τον πρωτεύοντα ρόλο της αξιοποίησης και του εμπλουτισμού των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στην μεγιστοποίηση της απόδοσης.

Το Σ.Μ.Α.Π. με το πέρασμα των χρόνων ήρθε να αντικαταστήσει την προγενέστερη τακτική περί *διοίκησης προσωπικού*, σύμφωνα με την οποία η εκπαίδευση αντιμετωπίζονταν ως μία από τις πολυάριθμες μεμονωμένες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, που εστίαζε στον προσδιορισμό και την εφαρμογή μοντέλων εκπαίδευσης για τη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας κάθε μεμονωμένου εργαζομένου[1559]. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Σ.Μ.Α.Π. οι πρακτικές μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, συμπεριλαμβανομένου της εκπαίδευσης και ανάπτυξης, χρησιμοποιούνται για να βελτιώσουν την απόδοση μιας οργάνωσης στο σύνολό της. Αποσκοπούν στην εφαρμογή μιας επιχειρησιακής στρατηγικής ικανής να συμβάλει αποφασιστικά στην εκπλήρωση των στόχων της οργάνωσης και στη δόμηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που σε τελική ανάλυση θα δημιουργεί χρηματοοικονομικό όφελος[1560].

Σύμφωνα με τους *Wright et al. (1994)* οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να διασφαλίσουν την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αρκεί να είναι σπάνιοι, να προσθέτουν αξία στον οργανισμό, να είναι δύσκολο να αντιγραφούν και να μην είναι εφικτό να υποκατασταθούν, όπως για παράδειγμα η τεχνολογία. Η προσέγγιση αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο μπορεί να αντεπεξέλθει σε μια ποικιλία διαφορετικών τεχνολογιών και δεν απαξιώνεται σε περίπτωση που μαθαίνει συνεχώς και επιμορφώνεται για τις νέες τεχνολογικές,

[1555] Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Park, H., Gerhart, B. and Delery, J. (2001).
[1556] Αναφορικά με την οργανωτική συμπεριφορά (organizational behavior) βλ. Χυτήρη, Λ. (2001), σελ. 17 και επίσης Hu, Q., Dinev, T., Hart, P. and Cooke, D. (2012).
[1557] Αναφορικά με αυτές τις θεωρίες βλ. McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P.M. (1999), Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2005), Wright, P.M. and MacMahan, G.P. (1992). Σχετικά με το μπιχεβιοριστικό μοντέλο μάθησης βλ. Παληός, Ζ. (2006, σελ. 63) και Φλουρής, Γ. (2002, σελ. 16).
[1558] Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995), Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987).
[1559] Αναφορικά με τη σύγκριση της Δ.Α.Π. και της Δ.Π. βλ. Beer *et al*. (1984), Condrey, S. (2010), Fombrun *et al*. (1984), Guest, D. (1989), Kaufman, B. and Miller, B. (2011), Legge, K. (1989), Storey, J. (1987, 1989, 1992), Torrington, D. (1984).
[1560] Becker, B. and Huselid, M. (1998, 2006), Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006).

πληροφοριακές και οικονομικές εξελίξεις. Μάλιστα, στο Σ.Μ.Α.Π. τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρωπίνου δυναμικού κατέχουν καίρια θέση, κρίνονται απαραίτητα για την προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας οργάνωσης και ως εκ τούτου αντιμετωπίζονται ως μία προσοδοφόρα επένδυση που συναρτάται στενά με τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Στο ακόλουθο Σχήμα 4.1 αποτυπώνεται σχηματικά το *Υπόδειγμα των Ανθρωπίνων Πόρων* ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως αναπτύχθηκε από τους *Wright et al. (1994)*.

Σχήμα 4.1: Υπόδειγμα Ανθρωπίνων Πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Wright *et al.*, 1994).

Στο Σχήμα 4.1 αποτυπώνεται ο βασικός ρόλος της Δ.Α.Π. στην επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση/ επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο μιας στρατηγικής μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων αναδεικνύεται ο νευραλγικός ρόλος της στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου (ανάπτυξη βασικών ικανοτήτων, γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών)[1561]. Επιπλέον, η ανάπτυξη των εργαζομένων ενεργεί προς όφελος της βιωσιμότητας ενός οργανισμού και της επιβίωσής του στα πλαίσια έντονων ανταγωνιστικών συνθηκών.

Αναντίρρητα, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο για την απόκτηση πολύτιμων, σπάνιων και ίσως μοναδικών αναλυτικών ικανοτήτων, ενώ η εκπαίδευση και η επιμόρφωση αποτελούν μια βασική πρακτική, ανάμεσα σε άλλες πρακτικές μάνατζμεντ προσωπικού (π.χ. επιλογή προσωπικού, σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, αποτίμηση της απόδοσης με βάση το βαθμό αξιοποίησης των προσόντων, σχεδιασμός της εργασίας, ανοιχτή επικοινωνία, αποκέντρωση κατά τη λήψη αποφάσεων), για την ποιοτική ανάπτυξη των εργαζομένων[1562]. Εν ολίγοις, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου συμβάλλει αποφασιστικά στη διαμόρφωση των βασικών προϋποθέσεων για την επίτευξη ανώτερης

[1561] Barney, J. (1992), Kamoche, K. (1996), Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), Wright, P., McMahan, G. and McWilliams, A. (1994).
[1562] Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999).

απόδοσης, με τους ανθρωπίνους πόρους να προσθέτουν αξία στη δράση του οργανισμού με έναν τρόπο μοναδικό που δεν αντιγράφεται εύκολα από τους ανταγωνιστές[1563]. Ως εκ τούτου, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο λόγω των άυλων χαρακτηριστικών του, όσο και του ιδιαίτερου ρόλου του για τη δημιουργία και ανάπτυξη της οργανωσιακής γνώσης, η οποία διαχρονικά συσσωρεύεται μέσα σε έναν οργανισμό[1564].

Στο υπόδειγμα του *Dessler G. (2005)* απεικονίζεται η σχέση της Σ.Δ.Α.Π. με τις επιχειρησιακές στρατηγικές και την απόδοση της επιχείρησης, στο οποίο αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος της Δ.Α.Π. στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και του μακροπρόθεσμου οράματος ενός οργανισμού. Ακολούθως αποτυπώνεται σχηματικά στο Σχήμα 4.2 η προαναφερθείσα σχέση.

Σχήμα 4.2: Η Σ.Δ.Α.Π. και η συμβολή της στη στρατηγική ενός οργανισμού και στην οργανωσιακή απόδοση



Πηγή: του ιδίου (Προσαρμοσμένο από Ξυροτύρη–Κουφίδου, Σ., 2001).

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται πλήθος υποδειγμάτων στρατηγικού μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, τα οποία που εξετάζουν τη συσχέτιση ανάμεσα στις επιμέρους στρατηγικές, πολιτικές και πρακτικές Δ.Α.Π. και στη στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα ακόλουθα (βλ. Πίνακα 4.1.).

[1563] Μπουραντάς, Δ. (2005), σελ. 51. Βλ. επίσης Barney, J.B. (1986, 1991a, b, 1992), Grant, R.M. (1991), Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990), Peteraf, M.A. (1993).
[1564] Βλ. Bolinger, A.S. and Smith, R.D. (2001), Lee, C.C. and Yang, J. (2000).

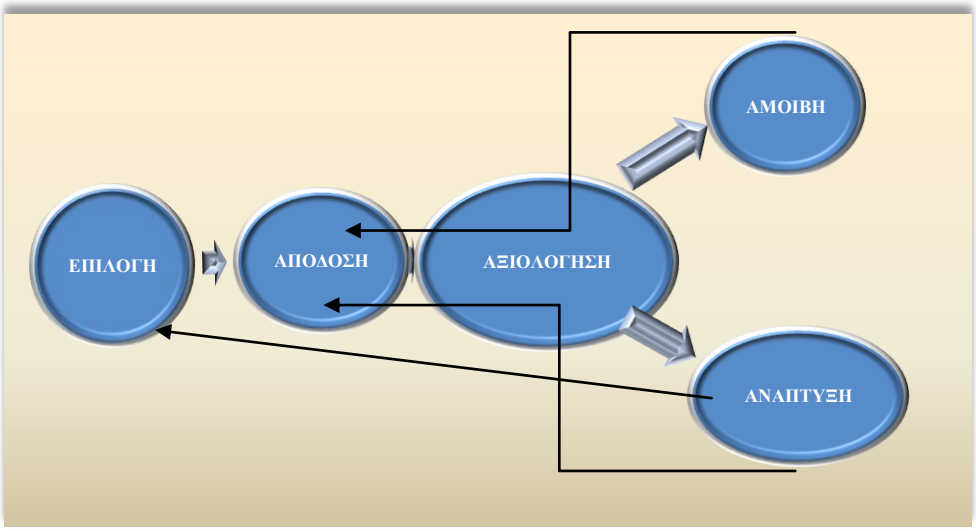
Πίνακας 4.1: Αντιπροσωπευτικά Υποδείγματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων

Αντιπροσωπευτικά Υποδείγματα Στρατηγικού Μάνατζμεντ Ανθρωπίνων Πόρων (Σ.Μ.Α.Π.)
▪ *Το υπόδειγμα του Michigan*
▪ *Το υπόδειγμα του Harvard*
▪ *Το υπόδειγμα του Guest (1987)*
▪ *Το υπόδειγμα των Schuler and Jackson (1987)*
▪ *Το υπόδειγμα του Warwick*
▪ *Το υπόδειγμα του Guest (1997)*
▪ *Η Επιχειρηματική Κάρτα Αποτελεσμάτων*

Πηγή: Του ιδίου.

Τα θεωρητικά *υποδείγματα του Michigan* και του *Harvard* αποτέλεσαν την αφετηρία για την περαιτέρω έρευνα στο ζήτημα της Δ.Α.Π. Συγκεκριμένα, το *υπόδειγμα του Michigan* (Human Resource Cycle Model) διαμορφώθηκε στη δεκαετία του 1980 και υποστήριξε ότι η Δ.Α.Π. δύναται να ανταποκριθεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης βασιζόμενη στον στρατηγικό έλεγχο, στην οργανωτική δομή και στα συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων[1565]. Το *υπόδειγμα του Michigan* (το οποίο παρουσιάζεται σχηματικά ακολούθως στο Σχήμα 4.3) επικεντρώθηκε κυρίως στο ρόλο της Δ.Α.Π. στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και έθεσε ως βασική του προϋπόθεση την εναρμόνιση των λειτουργιών της Δ.Α.Π. (π.χ. επιλογή, αποτίμηση, ανταμοιβή και ανάπτυξη) με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού[1566].

Σχήμα 4.3: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π του Michigan (Human Resource Cycle Model)

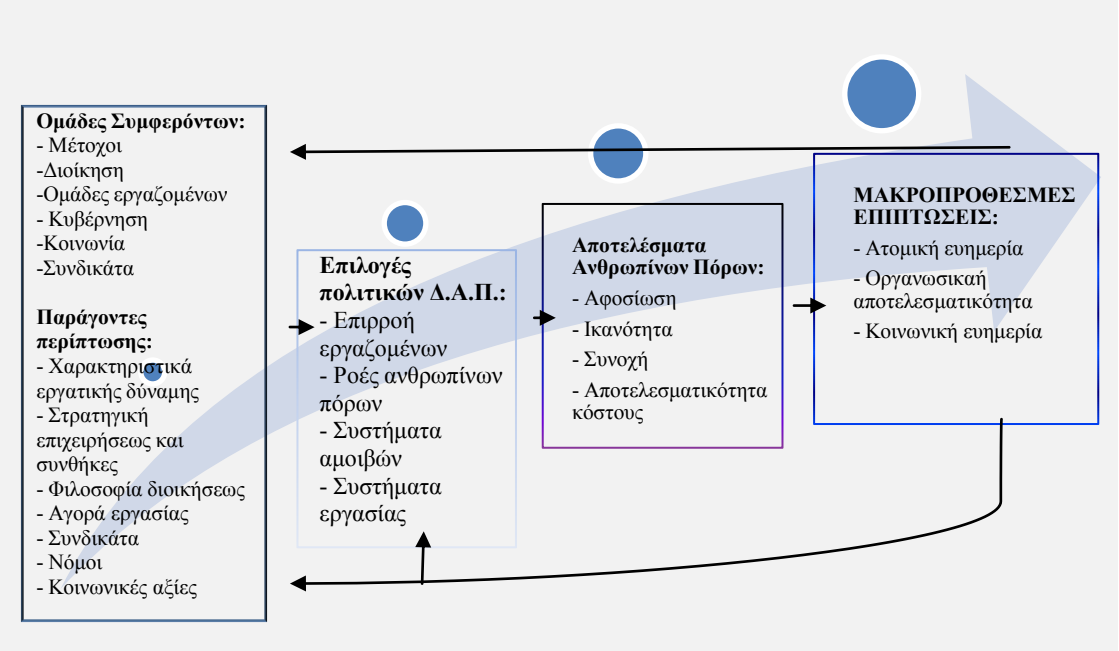


Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Torrington et al. 2008, p. 38).

[1565] Βλ. σχετικά Devanna, M.A., Fombrun, C. and Tichy, N. (1984), Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1984), Pinnington, A. and Edwards, T. (2000), Tichy, N., Fombrun, C. and Devanna, M. (1982).
[1566] Lundy, O. and Cowling, A. (1996), Pinnington, A. and Edwards, T. (2000).

Από την άλλη πλευρά, το *υπόδειγμα του Harvard*[1567], *το οποίο* είναι γνωστό και ως πρότυπο δέσμευσης (commitment model) δίνει έμφαση στον άνθρωπο, αποτυπώνοντας ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο για τη Δ.Α.Π. και λαμβάνοντας υπόψη και τις μακροχρόνιες επιδράσεις της εφαρμογής της Δ.Α.Π. Ως υπόδειγμα διοίκησης αντιμετωπίζει τους οργανισμούς ως ανοιχτά και πλουραλιστικά συστήματα, περιλαμβάνει το σύνολο των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού που συνδέονται με τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες της Δ.Α.Π. και οριοθετεί τα κύρια πεδία που αποτελούν τη Σ.Δ.Α.Π., δηλαδή την επιρροή των εργαζομένων, τη ροή των ανθρωπίνων πόρων, τα συστήματα ανταμοιβών και τα συστήματα απασχόλησης[1568]. Σύμφωνα με το υπόδειγμα ο συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων οδηγεί στην αφοσίωση των εργαζομένων, στη βελτίωση της σχέσης κόστους – οφέλους και κατ' επέκταση στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ατομική και κοινωνική ευημερία.

Σχήμα 4.4: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π του Harvard (Commitment Model)



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Παπαλεξανδρή, Ν. and Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 85).

Το υπόδειγμα του *Guest D. (1987)* συνέβαλε αποφασιστικά στη διαφορετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα από τις επιχειρήσεις, παρουσιάζοντας τη Δ.Α.Π. ως μια νέα προσέγγιση για τη διοίκηση που ανθρωπίνου δυναμικού τους (βλ. σχετικά Πίνακα 4.2)[1569]. Ο *Guest D. (1987)* εστίασε στην ερμηνεία της σχέσης μεταξύ των πολιτικών Δ.Α.Π. και των αποτελεσμάτων στο ανθρώπινο δυναμικό και στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, με στόχο να ερμηνεύσει τις αιτίες και τον τρόπο που οι πολιτικές και οι πρακτικές της Δ.Α.Π. συμβάλλουν στα οργανωσιακά

[1567] Beer. K., Spector, B., Lawrence, P. Mills, D. and Walton, R. (1984).
[1568] Truss, C. (1999), Edgar, F. and Geare, A. (2005).
[1569] Paauwe, J. (2009).

αποτελέσματα. Ουσιαστικά, επέκτεινε το υπόδειγμα του Harvard ορίζοντας τέσσερις (4) μεταβλητές που χαρακτηρίζουν τις αποτελεσματικές οργανώσεις[1570]:

α) *στρατηγικός σχεδιασμός και υλοποίηση της επιλεγόμενης στρατηγικής,*

β) *υψηλή δέσμευση του προσωπικού στους στόχους της οργάνωσης,*

γ) *ευελιξία, προσαρμοστικότητα σε νέες τεχνολογίες και προαγωγή της καινοτομίας,*

δ) *εξασφάλιση υψηλής ποιότητας.*

Πίνακας 4.2: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π του Guest D. (1987)

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ Δ.Α.Π.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Οργάνωση/Σχεδιασμός εργασίας		Υψηλή απόδοση εργασίας
Σχεδιασμός και υλοποίηση πολιτικών/Διοίκηση της αλλαγής	Στρατηγικός σχεδιασμός/υλοποίηση	Υψηλή επίλυση προβλημάτων Επιτυχημένη αλλαγή
Στρατολόγηση, επιλογή και κοινωνικοποίηση	Δέσμευση/αφοσίωση εργαζομένων	
Αξιολόγηση, επιμόρφωση και ανάπτυξη	Ευελιξία/ προσαρμοστικότητα	Υψηλή αποτελεσματικότητα κόστους
Συστήματα αμοιβής		Χαμηλός ρυθμός εναλλαγής εργαζομένων
Συστήματα επικοινωνίας	Ποιότητα	Μικρός αριθμός απουσιών
Ροές Ανθρώπινου Δυναμικού – διαμέσου, προς τα πάνω και έξω από τον οργανισμό		Μικρός αριθμός παραπόνων

Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Guest D., 1987).

Το υπόδειγμα των *Schuler R.S. and Jackson S.E. (1987)* προσδιορίζει τον καθοριστικό ρόλο της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής και τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, συνδέοντας συγκεκριμένες πολιτικές της Δ.Α.Π. με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές του *Porter M.E. (1980)*, την καινοτομία, την ποιότητα και το κόστος.

Στον ακόλουθο Πίνακα 4.3 συνοψίζονται τα χαρακτηριστικά συμπεριφορών εργαζομένων ανάλογα με τη στρατηγική του οργανισμού (καινοτομία, βελτίωση ποιότητας, μείωση κόστους) και ενδεχόμενες πρακτικές ανθρωπίνων πόρων που είναι κατάλληλες ανά περίπτωση[1571].

[1570] Guest, D. (1987, pp. 511-515), Cakar, F. *et al*. (2003, p. 195).
[1571] Beaumont, P.B. (1993), p. 20.

Πίνακας 4.3: Το υπόδειγμα Σ.Μ.Α.Π των Schuler R.S. and Jackson S.E. (1987)

Στρατηγική	Συμπεριφορά Ρόλου Εργαζομένων	Πολιτικές Δ.Α.Π.
Καινοτομία	Υψηλός βαθμός δημιουργικής συμπεριφοράς Μακροπρόθεσμη εστίαση Σχετικά υψηλό επίπεδο συνεργατικών και αλληλεξαρτώμενων συμπεριφορών Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για ποιότητα Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για την ποσότητα Ίσος βαθμός ενδιαφέροντος για διαδικασίες και αποτελέσματα Υψηλή ανεκτικότητα αμφιβολίας και μη-προβλεψιμότητας	Εργασίες που απαιτούν στενή αλληλεπίδραση και συντονισμό μεταξύ ομάδων ατόμων Αξιολογήσεις απόδοσης που εστιάζουν στην επίτευξη μακροπρόθεσμων και ομαδικών αποτελεσμάτων Εργασίες που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύσσουν δεξιότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν σε άλλες θέσεις στην επιχείρηση Συστήματα αμοιβής που δίνουν έμφαση στην εσωτερική δικαιοσύνη και όχι τόσο στην δικαιοσύνη βάσει των δεδομένων της αγοράς. Επίπεδα αμοιβής τα οποία τείνουν να είναι χαμηλά, αλλά επιτρέπουν στους εργαζόμενους να είναι μέτοχοι και να έχουν περισσότερη ελευθερία να επιλέξουν από το μείγμα των συστατικών μερών που συνθέτουν το πακέτο των αμοιβών τους Ευρείς πορείες σταδιοδρομίας για την ενίσχυση της ανάπτυξης ενός εκτεταμένου πεδίου δεξιοτήτων
Βελτίωση ποιότητας	Σχετικά επαναλαμβανόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές Περισσότερο μακροπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη εστίαση Μέτριο επίπεδο συνεργατικών και αλληλεξαρτώμενων συμπεριφορών Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για την ποιότητα Μέτριο βαθμός ενδιαφέροντος για την ποσότητα της εκροής Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για τις διαδικασίες Δραστηριότητες χαμηλού βαθμού ανάληψης κινδύνου Αφοσίωση στους στόχους της οργάνωσης	Σχετικά καθορισμένες και ρητές περιγραφές εργασίας Υψηλά επίπεδα συμμετοχής εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις άμεσες συνθήκες εργασίας και την ίδια την εργασία Μείγμα από ατομικά και ομαδικά κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία είναι κυρίως βραχυπρόθεσμη με προσανατολισμό στα αποτελέσματα Σχετικά ίση μεταχείριση των εργαζομένων και ορισμένες εγγυήσεις εξασφάλισης της εργασίας Εκτεταμένη και συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
Μείωση κόστους	Σχετικά επαναλαμβανόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές Περισσότερο βραχυπρόθεσμη εστίαση Προτεραιότητα σε αυτόνομες ή ατομικές δραστηριότητες Μέτριος βαθμός ενδιαφέροντος για την ποιότητα Υψηλός βαθμός ενδιαφέροντος για την ποσότητα της εκροής Προτεραιότητα στο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα Δραστηριότητες χαμηλού βαθμού ανάληψης κινδύνου Σχετικά υψηλός βαθμός άνεσης με τη σταθερότητα	Σχετικά καθορισμένες και ρητές περιγραφές εργασίας Αυστηρά σχεδιασμένες εργασίες και πορείες σταδιοδρομίας που ενθαρρύνουν την εξειδίκευση και την αποδοτικότητα Αξιολογήσεις απόδοσης που προσανατολίζονται στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα Στενή παρακολούθηση επιπέδων αμοιβής της αγοράς που χρησιμεύει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές Κατώτατα επίπεδα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων

Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Schuler R.S. and Jackson S.E. (1987), pp. 209-213).

Στο ίδιο πλαίσιο ανάλυσης οι *Miles R. and Snow C. (1984)* προσδιόρισαν τέσσερις (4) διαφορετικούς τύπους ανταγωνισμού: α) defenders–αμυντικός τύπος, β) prospectors–διερευνητικός τύπος, γ) analyzers–αναλυτής τύπος και δ) reactors–αντιδρών τύπος. Οι διαφορετικοί αυτοί τύποι ανταγωνισμού αποτυπώνουν τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός μεταβάλει το προϊόν το οποίο παράγει ή την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, ώστε να προσαρμοστεί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, συσχετίζοντας παράλληλα τις πολιτικές και πρακτικές Δ.Α.Π. με τους προαναφερθέντες στρατηγικούς τύπους ανταγωνισμού (βλ. σχετικά Πίνακα 4.4)[1572].

Πίνακας 4.4: Επιχειρησιακές Στρατηγικές και Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σύμφωνα με τους Miles R. and Snow C. (1984)

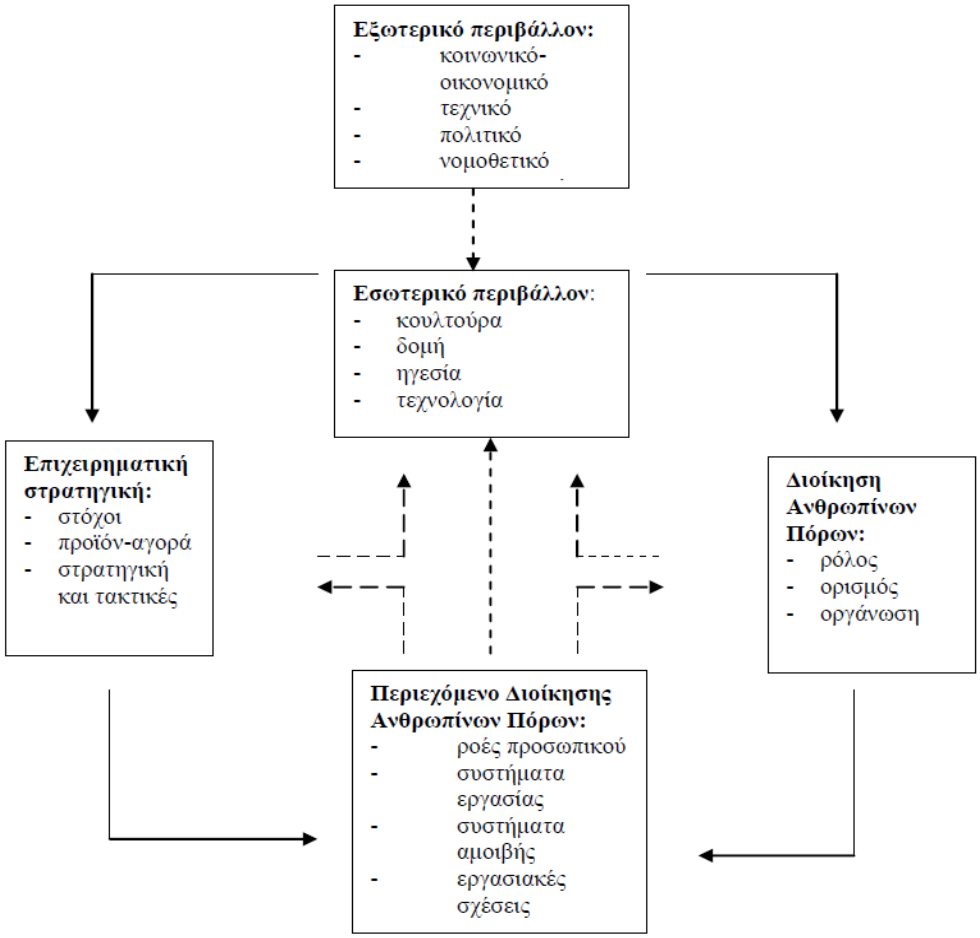
Χαρακτηριστικά Οργάνωσης/ Διοίκησης	***Τύπος Α (Αμυντικός)***	***Τύπος Β (Διερευνητικός/ Οραματιστής)***	***Τύπος ΑΒ (Αναλυτής)***
Στρατηγική αγοράς προϊόντος	Περιορισμένη σταθερή γραμμή παραγωγής Προβλεπόμενες αγορές Ανάπτυξη μέσα από διείσδυση σε αγορές («βάθος»)	Ευρεία, μεταβαλλόμενη γραμμή παραγωγής Μεταβαλλόμενες αγορές Ανάπτυξη μέσα από την ανάπτυξη προϊόντων και αγορών («εύρος»)	Σταθερή και μεταβαλλόμενη γραμμή παραγωγής Προβλεπόμενες και μεταβαλλόμενες αγορές. Ανάπτυξη κυρίως μέσα από την ανάπτυξη αγορών («βάθος»)
Έρευνα & Ανάπτυξη	Περιορισμένη κυρίως σε βελτιώσεις προϊόντων	Εκτεταμένη –«Πρώτοι στην αγορά»	Επικεντρωμένη –«Δεύτεροι στην αγορά»
Παραγωγή	Μεγάλος όγκος - χαμηλό κόστος Έμφαση στην αποδοτικότητα και στο σχεδιασμό των διαδικασιών	Εξειδικευμένη - Πρωτότυπη Έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στο σχεδιασμό των προϊόντων	Μεγάλος όγκος –χαμηλό κόστος. Ως ένα σημείο πρωτότυπη Έμφαση στο σχεδιασμό των διαδικασιών και στη διοίκηση της μάρκας του προϊόντος
Marketing	Περιορίζεται κυρίως σε πωλήσεις	Επικεντρώνεται κυρίως σε έρευνα αγοράς	Χρησιμοποιεί εκτεταμένες εκστρατείες marketing
Οργανωσιακή Δομή	Λειτουργική	Τμηματική	Λειτουργική και Μήτρες
Διαδικασία Ελέγχου	Συγκεντρωτική	Αποκεντρωμένη	Κυρίως συγκεντρωμένη, αλλά αποκεντρωμένη στο marketing και στη διοίκηση της μάρκας του προϊόντος
Επικρατέστερος Συνασπισμός	Γενικός Διευθυντής – Παραγωγή - Χρηματοδότηση/ Λογιστική	Γενικός Διευθυντής- Έρευνα και Ανάπτυξη προϊόντων-Έρευνα αγοράς	Γενικός Διευθυντής - Marketing-Σχεδιασμός διαδικασιών
Διαδοχή επιχειρησιακού σχεδιασμού	Σχεδιασμός – Δράση - Αξιολόγηση	Δράση – Αξιολόγηση-Σχεδιασμός	Αξιολόγηση –Σχεδιασμός - Δράση

Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Miles R. and Snow C. (1984), p. 48).

[1572] Miles R. and Snow C. (1984), p. 48.

Το υπόδειγμα *Hendry C. and Pettigrew A. (1990) (υπόδειγμα Warwick)* αποτυπώνει τη θετική σχέση μεταξύ των αλλαγών στην επιχειρηματική στρατηγική και του περιεχομένου της Δ.Α.Π., δίνοντας έμφαση στο γεγονός ότι οι αλλαγές στους μακροπρόθεσμους στόχους μιας επιχείρησης οδηγούν σε αλλαγή του τρόπου διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (βλ. Σχήμα 4.5)[1573]. Σε αυτό το υπόδειγμα λαμβάνονται υπόψη μεταβλητές τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας οργάνωσης (κουλτούρα, οργανωσιακή δομή, ηγεσία, τεχνολογία), όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικο-οικονομικό, τεχνικό, πολιτικό, νομοθετικό περιβάλλον). Πρόκειται για μεταβλητές που επηρεάζουν το περιεχόμενο της στρατηγικής, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει τις επιλεγόμενες πολιτικές στα πλαίσια της Δ.Α.Π. Βασικό συμπέρασμα του υποδείγματος είναι ότι η Δ.Α.Π. διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο κατά το σχεδιασμό της στρατηγικής και την εισαγωγή της αλλαγής[1574].

Σχήμα 4.5: Το υπόδειγμα των Hendry C. and Pettigrew A. (1990) (υπόδειγμα Warwick)



Πηγή: Γλαβέλη, Ν. (2010), σελ. 94 (προσαρμοσμένο από Hendry C. and Pettigrew A. (1992), p. 139).

Σημείωση: Οι απευθείας διαδικασίες ανάπτυξης στρατηγικής απεικονίζονται με συνεχείς γραμμές, ενώ οι διαδικασίες ανατροφοδότησης με διακεκομμένες.

[1573] Cakar, F. *et al*. (2003), p. 194.
[1574] Truss, C. and Gratton, L. (1994), p. 667.

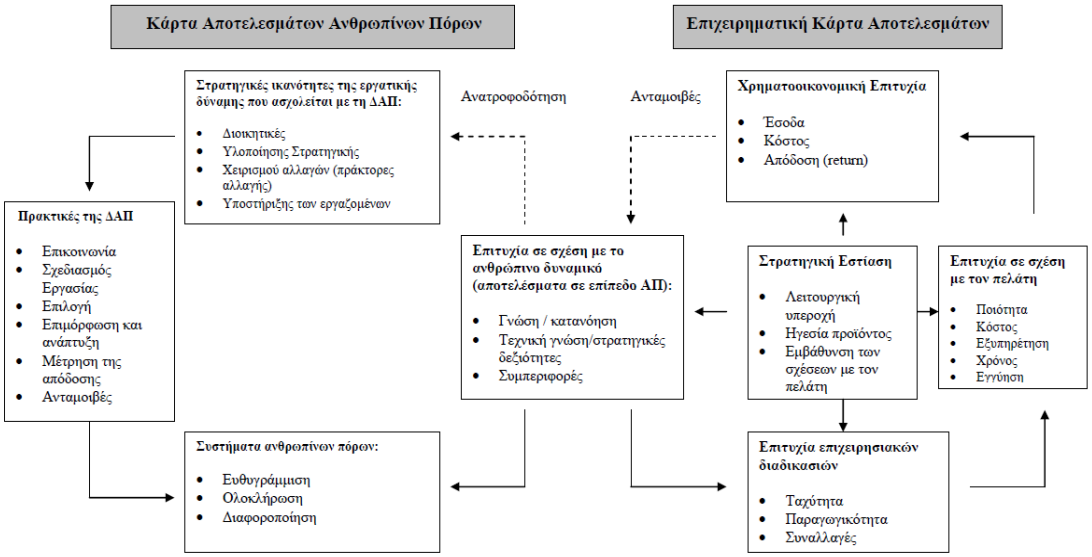
Το υπόδειγμα του *Guest D. (1997)* αποτελεί επέκταση του υποδείγματος του ίδιου δέκα χρόνια μετά (βλ. Guest, 1987), ενσωματώνοντας στο υπόδειγμα τη στρατηγική Δ.Α.Π., τα αποτελέσματα συμπεριφοράς και τα οικονομικά αποτελέσματα, δίνοντας έμφαση στο ρόλο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Στο υπόδειγμα του *Guest D. (1997)* αναγνωρίζονται οι ανθρώπινοι πόροι ως ο σημαντικότερος παράγοντας για τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού, ενώ διερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ στρατηγικής, μεθόδων και αποτελεσμάτων Δ.Α.Π. και αποτελεσμάτων συμπεριφοράς, αποτελεσμάτων απόδοσης και οικονομικών αποτελεσμάτων.

Τέλος, η *Επιχειρηματική Κάρτα Αποτελεσμάτων (Business Scorecard)*, όπως είναι γνωστό το υπόδειγμα των *Beatty R.W., Huselid M.A. and Schneier C.E. (2003, p. 117),* στηρίχθηκε στο πλαίσιο *Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων* (Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996 a,b). Επιχειρεί να ερμηνεύσει τις αιτίες, τους τρόπους και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής και το βαθμό επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Ουσιαστικά, διερευνά τις προϋποθέσεις επιτυχίας ενός οργανισμού στα πλαίσια της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού της, αποτελώντας μια σύγχρονη προσέγγιση της οργανωσιακής απόδοσης σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό της (βλ. Σχήμα 4.6).

Εν κατακλείδι, οι πολιτικές και πρακτικές της Δ.Α.Π. (μεταξύ αυτών και η εκπαίδευση-επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού), ο ρόλος τους και ο τρόπος που συνδέονται με τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της συνολικής απόδοσης των οργανισμών αποτελούν ένα επιστημονικό πεδίο έρευνας, αλλά και πεδίο δημοσίου ενδιαφέροντος που απασχολεί έντονα εδώ και δεκαετίες επιστήμονες της διοίκησης, ερευνητές και ανθρώπους της πράξης[1575]. Σε αυτά τα πλαίσια, η εκπαίδευση-επιμόρφωση αποτελεί μια αξιοσημείωτη πολιτική, στρατηγική επιλογή και επένδυση ενός οργανισμού, προκειμένου να αποκτήσει ικανό, ευέλικτο, πιστό και υποκινούμενο προσωπικό, κατάλληλα προετοιμασμένο και αποτελεσματικό στην εκτέλεση του έργου του[1576], ώστε να καταστεί εφικτή η αύξηση της αποτελεσματικότητας στην παραγωγή προϊόντων ή/και στην παροχή υπηρεσιών[1577].

[1575] Aragón-Sanchez A., Barba, J. and Sauz, R. (2003), Garcia, M.U. (2005), Santos, A. and Stuart, M. (2003).
[1576] Bartel, A. (1994), Bolinger, A.S. and Smith, R.D. (2001), MacDuffie, J.P. (1995), Santos, A. and Stuart, M. (2003).
[1577] Bolinger, A.S. and Smith, R.D. (2001).

Σχήμα 4.6: Σύνδεση της Κάρτας Αποτελεσμάτων Ανθρωπίνων Πόρων με την Επιχειρηματική Κάρτα Αποτελεσμάτων (Business Scorecard)



Πηγή: Γλαβέλη, Ν. (2010), σελ. 99.

4.3 Το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην οργάνωση και λειτουργία του σύγχρονου δημόσιου τομέα

Η πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα σημαδεύτηκε από μια παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση με ποικίλες κοινωνικοοικονομικές διαστάσεις που ανέδειξαν τα εσωτερικά προβλήματα και τις διοικητικές αδυναμίες των κρατών κατά την προσπάθεια αντιμετώπισης των συνεπειών της. Υπό αυτές τις συνθήκες τα εθνικά κράτη, οι διακρατικοί και διεθνείς οργανισμοί όφειλαν να θέσουν στο επίκεντρο τον άνθρωπο και να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς τους πολίτες. Το γραφειοκρατικό υπόδειγμα κρατικής διοίκησης θεωρήθηκε ανεπαρκή για να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις και τα σύγχρονα διοικητικά πρότυπα πρότειναν λύσεις που θα οδηγούσαν στην ανάπτυξη καθώς και στην ατομική και κοινωνική ευημερία. Η αλλαγή στο δημόσιο τομέα και ο μετασχηματισμός του διοικητικού προτύπου αποτέλεσαν μια πρόκληση και αναμφίβολα επιτακτική ανάγκη. Σε αυτά τα πλαίσια αναδείχθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας ως ο βασικός καταλύτης για την αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό των κρατών. Το ανθρώπινο κεφάλαιο του δημοσίου τομέα θα ήταν εκείνο που πρώτο θα δεχόταν τις επιδράσεις από τις αλλαγές στο δημόσιο τομέα, αλλά ταυτόχρονα και εκείνο που θα συνέβαλε αποφασιστικά προς αυτές.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναδείχθηκε ως ένας από τους βασικούς παραγωγικούς συντελεστές που θα επηρέαζε σε μεγάλο βαθμό την αλλαγή στη δημόσια διοίκηση των κρατών. Προς αυτήν την κατεύθυνση αξιοσημείωτη ήταν η συμβολή της περίφημης *Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων* (Human Relations Movement) που κυριάρχησε στο

χώρο της διοικητικής επιστήμης κατά τις δεκαετίες του 1930 έως και του 1970[1578], η οποία προέβαλε την ανάγκη να διερευνηθούν οι αρχές που διέπουν την ατομική και ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση των υπαλλήλων και να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποδοτικότητα[1579]. Από το 1975 και έπειτα η *Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων*, η οποία έστρεψε την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης, παρέδωσε τα σκήπτρα στη *νέα δημόσια διοίκηση*, αναπτύσσοντας θεωρίες για την αποτελεσματική ηγεσία, την καλλιέργεια πνεύματος επικοινωνίας και την υποκίνηση των εργαζομένων, με σκοπό την ανάδειξη των ικανοτήτων του προσωπικού και την ενδυνάμωσή του. Αυτή η μετάβαση η οποία εισήγαγε τον όρο *«ανθρώπινοι πόροι»* (αντικαθιστώντας τον προγενέστερα χρησιμοποιούμενο όρο «προσωπικό»), σηματοδότησε το θρίαμβο της απλουστευτικής λογικής στις ανθρώπινες σχέσεις και δη στην απασχόληση και στις σχέσεις εργασίας παραμερίζοντας παλαιότερες αξίες[1580]. Μάλιστα επικράτησε η άποψη ότι *«η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού οφείλεται στη συντονισμένη εργασία συνειδητά οργανωμένων ανθρώπων οι οποίοι επιδιώκουν και πετυχαίνουν με τη βοήθεια των κατάλληλων μηχανισμών του οργανισμού τη μεγιστοποίηση της συμβολής της στην επίτευξη των οργανωσιακών αποτελεσμάτων»*[1581].

Με το πέρασμα των χρόνων, το ζήτημα της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα και του *Μάνατζμεντ Ανθρωπίνου Δυναμικού* (Μ.Α.Δ.) βρέθηκαν στο επίκεντρο της ακαδημαϊκής έρευνας και της διοικητικής πρακτικής. Σταδιακά το Μ.Α.Δ. εισήλθε και στο δημόσιο τομέα και αναζητήθηκε η αμφίδρομη επίδραση μεταξύ των προωθούμενων θεσμικών/ οργανωτικών αλλαγών στην οργάνωση και λειτουργία του κράτους και της απασχόλησης στο δημόσιο[1582]. Συγκεκριμένα, το Μ.Α.Δ. αποτέλεσε εκείνη η διοικητική λειτουργία που έθεσε στο επίκεντρο τη διαχείριση ανθρώπων εντός της σχέσης εργοδότης-εργαζόμενος, ενώ παράλληλα προώθησε την τάξη στην παραγωγική δυναμικότητα των μελών ενός οργανισμού[1583].

Σύμφωνα με τον *Stone R. (1995)* το Μ.Α.Δ. καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που αφορούν την απασχόληση του ανθρωπίνου δυναμικού και συγκριμένα τη διαδικασία της πρόσληψης-επιλογής του προσωπικού, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του και την εκπαίδευση/επιμόρφωση των ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων στελεχών, τη διαδικασία της υποκίνησης και της ηγεσίας, την εξέλιξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων, την αξιολόγηση της απόδοσης[1584], τη διαμόρφωση των συνθηκών απασχόλησης, την αποζημίωση και το σύστημα των ανταμοιβών συνδεδεμένο με την εργασιακή απόδοση[1585]. Οι *Wright P. and Ferris G.*

[1578] Η εμφάνιση αυτού του ρεύματος έθεσε σε αμφισβήτηση την κλασική προσέγγιση περί υιοθέτησης των απόψεων του *Taylor* (Taylorism), που καλείται πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ περί ύπαρξης κατάλληλων τρόπων για να κάνει κάποιος εργαζόμενος τη δουλειά του, όπως ακριβώς την ύπαρξη τέλειων μηχανών. Βλ. Κτιστάκη, Σ. (2009), σελ. 100 και επίσης Daft, R.L. (2008, pp. 46-47), Ghuman, K. (2010, pp. 141-145).

[1579] Ιορδάνογλου, Δ. (2008), σελ. 25. Αναφορικά με την *παρακίνηση των υπαλλήλων* του δημοσίου τομέα βλ. Camilleri, E. and Van Der Heijden, B. (2007), Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010), Paarlberg, L. and Lavigna, B. (2010), Wright, B. (2001).

[1580] Argyriades, D. (2009).

[1581] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 124.

[1582] Boyne, G., Jenkins, G. and Poole, M. (1999), Rondeau, K.V. and Wagar, T.H. (2001).

[1583] Stone, R. (1995), p. 4.

[1584] Ως αξιολόγηση ορίζεται η συστηματική καταγραφή των ατομικών ή ομαδικών δυνατών σημείων και αδυναμιών που σχετίζονται με την εργασία, βλ. σχετικά Cascio, W. (1991), p. 73 και Boyne, G. and Walker, R. (2002).

[1585] Stone, R. (1995), pp. 10-13.

(1996), στη βάση που έθεσε ο *Stone R. (1995),* σημείωσαν ότι το Μ.Α.Δ. επικεντρώνεται στην κατανόηση και ερμηνεία του νομικού και του ευρύτερου πλαισίου που ρυθμίζει τις συνθήκες απασχόλησης και τις εργασιακές σχέσεις. Υποστήριξαν ότι η άσκηση αποτελεσματικού Μ.Α.Δ. δύναται να προσδώσει στον οργανισμό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα[1586], λόγω του ότι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της οργανωσιακής δυναμικότητας και στην προσαρμογή της οργάνωσης στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της[1587]. Με αυτόν τον τρόπο, η αποτελεσματική ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε έναν οργανισμό θα μπορούσε να αποτελέσει ένα δυναμικό εργαλείο για την ανταπόκριση του οργανισμού στις σύνθετες και μεταβαλλόμενες συνθήκες, συμβάλλοντας στην επίτευξη αξιόλογων επιθυμητών αποτελεσμάτων[1588].

Συνεπώς, το Μ.Α.Δ. αποτελεί μια πρακτική που αναμφίβολα συνδέεται στενά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, είτε αυτός ανήκει στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής είτε στο δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τις αρχές του *μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων* οι δημόσιοι οργανισμοί, ως οργανισμοί παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη/πολίτη, οφείλουν: α) να προσλαμβάνουν, β) να αναπτύσσουν και να εκπαιδεύουν το προσωπικό τους, γ) να θεσπίζουν αξιοκρατικά συστήματα αμοιβών που προάγουν την αύξηση της απόδοσης της εργασίας, δ) να προσδιορίζουν τις συνθήκες απασχόλησης και ε) να οικοδομήσουν ένα συνεκτικό πλαίσιο πολιτικών σχετικών με την απασχόληση, με απώτερο στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας και την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος[1589].

Οι έξι (6) κύριες αξίες θεμελιώδους σημασίας για την αποτελεσματικότητα και ποιότητα των μονάδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα έχουν ως εξής[1590]: α) ανταπόκριση στις επιθυμίες των πολιτών, β) κοινωνική δικαιοσύνη, γ) επικέντρωση στην αποστολή, δ) εφαρμογή πρακτικών απασχόλησης βασισμένες στις δεξιότητες, ε) επαγγελματική τεχνογνωσία αναφορικά με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στ) οργανωσιακή κουλτούρα βασισμένη στην ηθική[1591]. Η εφαρμογή των αρχών του Μ.Α.Δ. εντός του δημοσίου τομέα υποκαθιστά το *Παραδοσιακό Μοντέλο Διοίκησης Προσωπικού* (Traditional Model of Personnel Administration). Η εισαγωγή των αρχών του Μ.Α.Δ. στο δημόσιο τομέα κρίνεται απαραίτητη όταν η δημόσια διοίκηση βιώνει μια μετατόπιση από μια επιχειρησιακή κουλτούρα που βασίζεται στην τήρηση των κανόνων, προς μια νέα κουλτούρα βασισμένη στην απόδοση[1592]. Ως εκ τούτου, η υιοθέτηση του Μ.Α.Δ. αποτελεί βασική προϋπόθεση για

[1586] Βλ. Walker, J.W. (1992), Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998).
[1587] Βλ. Walker J.W. (1992), Wright, P.M. and Snell, S.A. (1998).
[1588] Beattie, R. and Osborne, S.P. (2013), p. 3.
[1589] Πληθώρα μελετών–ερευνών εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τον σπουδαίο ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας (*organizational culture)* στην επίδοση ενός οργανισμού και στην επίτευξη των στόχων του. Η ύπαρξη συγκεκριμένων αντιλήψεων και αξιών που κατανοεί το σύνολο των μελών που συναποτελούν έναν οργανισμό οδηγεί σε σύνδεση μεταξύ των μελών και δέσμευση απέναντι στην αποστολή του οργανισμού. Μάλιστα, η ύπαρξη ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας σε ένα οργανισμό συνδέεται με την απόδοση του οργανισμού. Βλ. σχετικά Agbényiga, D.L. (2011), Denison, D., Nieminen, L. and Kotrba, L. (2014), Jaskyte, K. (2010), Keeton, K.B. and Mengistu, B. (1992).
[1590] Βλ. Daly, J. (2012), p. 5.
[1591] Βλ. Keeton, K.B. and Mengistu, B. (1992).
[1592] Shim, D. (2001).

την επιτυχία του διαχειριστικού ανασχεδιασμού του δημοσίου τομέα και την υιοθέτηση μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων[1593].

Η υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα πολλών κρατών σηματοδότησε μια σημαντική μετάβαση όσον αφορά στις χρησιμοποιούμενες πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού. Έδωσε τη δυνατότητα στους μάνατζερ του δημοσίου τομέα να αποκτήσουν και να αναπτύξουν σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο, οι αρχές του Ν.Δ.Μ. επέτρεψαν μια περισσότερο ευέλικτη προσέγγιση αναφορικά με την πρόσληψη, την επιλογή, τη διατήρηση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο παρελθόν, σύμφωνα με το παραδοσιακό υπόδειγμα του δημοσίου τομέα μια γραφειοκρατική πολιτική απασχόλησης συνδυάζονταν με τη χρήση των βεμπεριανών πρακτικών και την υιοθέτηση των αρχών μιας ορθολογικής δράσης βασισμένης σε κανόνες. Το διοικητικό σύστημα υπόκεινταν στην γραφειοκρατικοποίηση των διαδικασιών για να εξασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις και οι δράσεις ήταν σταθερές, τυποποιημένες και συστηματικά καθοδηγούμενες δραστηριότητες διαμέσου της εφαρμογής προκαθορισμένων κανόνων και μεθόδων[1594]. Η απασχόληση στο δημόσιο τομέα στη βάση του γραφειοκρατικού συστήματος βασίζονταν σε ένα υψηλά συγκεντρωτικό και μη ευέλικτο διοικητικό σύστημα, όπου οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονταν στο δημόσιο τομέα ως μόνιμοι υπάλληλοι που τοποθετούνταν στις χαμηλότερες βαθμίδες των τμημάτων. Η προαγωγή τους σε ανώτερες υπηρεσιακές βαθμίδες εξαρτιόνταν από την προϋπηρεσία σε μια θέση εργασίας και από τον αριθμό των διεκδικητών αυτής της θέσης, εάν η θέση που προκηρύσσονταν δεν απαιτούσε υψηλή εξειδίκευση[1595]. Επρόκειτο για μια διαδικασία που δεν ενθάρρυνε ούτε υποκινούσε το προσωπικό να αναπτύξει πρωτοβουλίες και επιδιώξει την αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας του.

Η εμφάνιση του Ν.Δ.Μ., με έμφαση στη μεταφορά τεχνικών μάνατζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο, μετακίνησε το διοικητικό πρότυπο από την απλή διοίκηση στο μάνατζμεντ, με στόχο τη χάραξη μιας γενικευμένης στρατηγικής για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών[1596]. Η εμφάνιση του Ν.Δ.Μ. σηματοδότησε πλήθος αλλαγών στο δημόσιο τομέα, προβάλλοντας την ανάγκη για περιορισμό των κρατικών δαπανών, παροχή περισσότερο αποτελεσματικών υπηρεσιών και περιορισμό του μεγέθους του δημοσίου τομέα, ώστε να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστικός και ευέλικτος[1597]. Το Ν.Δ.Μ. εστίαζε στη διαχείριση των αποτελεσμάτων, στη μέτρηση της απόδοσης, στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, στην εσωτερική και εξωτερική ανάθεση αρμοδιοτήτων, στην αποκέντρωση της εξουσίας και των δραστηριοτήτων, καθώς και στη διαχείριση του κινδύνου. Υποστήριξε τη δόμηση ενός δημοσίου τομέα ευέλικτου, στα πρότυπα της

[1593] Kramar, R. (1986).
[1594] Schroeder, R. (1992).
[1595] Βλ. Alford, J. (1993), Gardner, M. and Palmer, G. (1997).
[1596] Ακριβώς για αυτήν τη μετάβαση ο εισηγητής στο Διεθνές Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης που έγινε στην Αθήνα, το 2001, είπε χαρακτηριστικά: *«Επεκράτησεν η τάσις οι αρχές του Κράτους δικαίου να θεωρούνται απλώς ως συστατικό στοιχείο των παραδοσιακών δομών διακυβέρνησης, που έπρεπε να μειωθούν στο ελάχιστο όριο για να μη παρεμποδίζουν την όσο το δυνατό αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου της Δημόσιας Διοίκησης»* (International Institute of Administrative Sciences (2001): Proceedings of the XXV International Congress of Administrative Sciences, July, p. 33).
[1597] Weller, P. (1996).

οικονομίας της αγοράς[1598], προτείνοντας κατά κάποιον τρόπο τη δημιουργική υιοθέτηση των μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης του ιδιωτικού τομέα[1599]. Η υιοθέτηση αυτών των νέων επιχειρηματικών πρακτικών στο δημόσιο τομέα οδήγησαν στην εφαρμογή νέων πρακτικών μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού στο δημόσιο τομέα.

Ως συνέπεια της μετάβασης στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα που επέφερε η εισαγωγή των αρχών του Ν.Δ.Μ., το *μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού* κατέλαβε σημαντική θέση στη μεταρρυθμιστική ατζέντα του δημοσίου τομέα. Οι αρχές και οι πρακτικές του Ν.Δ.Μ., όπου εφαρμόστηκαν, αμφισβήτησαν τις παραδοσιακές αντιλήψεις περί σταθερότητας και μονιμότητας στο δημόσιο, όπως και περί των επικρατούντων μέχρι τότε ιδιαίτερων συνθηκών εργασίας, προβάλλοντας νέα μοντέλα παροχής υπηρεσιών βασισμένων στην αγορά[1600]. Σταδιακά οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα επιχείρησαν να δημιουργήσουν διοικητικές δομές και διαδικασίες περισσότερο ευέλικτες, να καταργήσουν τις υψηλά συγκεντρωτικές και καθετοποιημένες ιεραρχικές δομές, να αυξήσουν το βαθμό υπευθυνότητας και λογοδοσίας των στελεχών σε όλα τα επίπεδα, να εξειδικεύσουν τις θέσεις εργασίας με στόχο τις οικονομίες κλίμακας και να εστιάσουν περισσότερο στην απόδοση και στη μέτρηση των αποτελεσμάτων, συγκριτικά με τις διαδικασίες[1601]. Επιπρόσθετα, η προαναφερθείσα μετάβαση οδήγησε στην υιοθέτηση νέων προτύπων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα οποία αντιμετώπισαν τις ανθρώπινες εισροές ως το βασικό παραγωγικό συντελεστή που μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός δημόσιου οργανισμού.[1602]. Με αυτόν τον προσανατολισμό δόθηκε έμφαση στην εξασφάλιση και διατήρηση ενός προσωπικού που θα μπορούσε να επιτύχει μέσω της εργασίας του τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το σύστημα ανθρώπινου δυναμικού στηρίχθηκε στο μάνατζμεντ της απόδοσης για την επίτευξη ευελιξίας στο ανθρώπινο δυναμικό και αύξηση της παραγωγικότητας[1603].

Παρά τη διαπιστωθείσα θετική επίδραση στην απόδοση των κρατικών οργανισμών που επέφεραν οι σύγχρονες μέθοδοι Μ.Α.Δ., έντονη ήταν η κριτική που ασκήθηκε αναφορικά με τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα αυτών των μεθόδων και τη σκοπιμότητα της υιοθέτησης τους από το δημόσιο τομέα[1604]. Μελετητές υποστήριξαν ότι οι δραστικές περιστολές των δαπανών, η αμφισβήτηση της ασφάλειας των θέσεων εργασίας, οι περικοπές μισθών και πρόσθετων αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων, οι μειώσεις των προσλήψεων καθώς και οι αναθέσεις δημοσίων υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες συνέβαλαν στη μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποθαρρύνοντας το εργατικό δυναμικό του δημοσίου τομέα για αύξηση της απόδοσης[1605].

Παρ΄ όλα αυτά το Ν.Δ.Μ. και η υιοθέτηση των αρχών του Μ.Α.Δ. άσκησαν καταλυτική επίδραση στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του μέχρι τότε γραφειοκρατικού δημοσίου τομέα. Ο ανασχεδιασμός της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων, η κατάργηση της υπηρεσιακής αρχαιότητας ως βασικό παράγοντα για την προαγωγή και την υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου

[1598] Hughes, O. (1994), p. 1.
[1599] Gray, A. and Jenkins, B. (1995), p. 80.
[1600] Klijn, E.H. (2002).
[1601] Βλ. Gardner, M. (1993), Gardner, M. and Palmer, G. (1997), Shim, D. (2001).
[1602] Gardner, M. and Palmer, G. (1997).
[1603] Beattie, R. and Osborne, S.P. (2013), p. 5.
[1604] Βλ. Bartel, A. (2004), Youndt, M., Snell, S., Dean, J. and Lepak, D. (1996), Waterhouse, J. and Keast, R. (2012).
[1605] Beattie, R. and Osborne, S.P. (2013), p. 5. Βλ. επίσης Black, J. and Upchurch, M. (1999).

και η μεγαλύτερη έμφαση στην ίση και αξιοκρατική αντιμετώπιση των υπαλλήλων υπήρξαν ορισμένα από τα οφέλη της μετατόπισης από τη *Διοίκηση Προσωπικού* (Δ.Π.) στο Μ.Α.Δ. στο δημόσιο τομέα[1606]. Η μετατόπιση αυτή οδήγησε στην αναβάθμιση του επικουρικού ρόλου της Δ.Π., προσδίδοντάς της κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 έντονο στρατηγικό χαρακτήρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο διαφορετικός προσανατολισμός του δημοσίου τομέα από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην όχι άκριτη και υπό προϋποθέσεις εισαγωγή και εφαρμογή των αρχών του Μ.Α.Δ. στο δημόσιο τομέα των χωρών.

Συμπερασματικά, με επίκεντρο τον άνθρωπο και στη βάση της αναγκαιότητας επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα ως εισροή στην παραγωγική διαδικασία και ως κινητήρια δύναμη για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας σε έναν οργανισμό, στόχος τίθεται να αναζητηθούν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι θα συνδυάσουν την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και των προσωπικών στόχων των εργαζομένων, αναδεικνύοντας τον βασικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα. Έξαλλου στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής επανάστασης, των χρηματοοικονομικών κρίσεων και του διεθνούς ανταγωνισμού η δημόσια διοίκηση πιο έντονα από ποτέ καλείται, από την μία πλευρά να αυξήσει το βαθμό ανταπόκρισής της σε νέες προκλήσεις κάνοντας χρήση και των μέσων που διαθέτει η ιδιωτική πρωτοβουλία (π.χ. συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα υπό τον συντονισμό και την εποπτεία του δημοσίου) και από την άλλη πλευρά να εξασφαλίσει τη στελέχωσή της με ικανά, αποτελεσματικά στη δράση τους και επαρκώς καταρτισμένα στελέχη, που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της[1607].

4.3.1 Ο ανθρώπινος παράγοντας στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με πολυάριθμες μελέτες στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων ο ανθρώπινος παράγοντας, μεταξύ του συνόλου των παραγωγικών συντελεστών ενός οργανισμού, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως η ικανή συνθήκη για την εξασφάλιση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας[1608]. Η ύπαρξη και η τελειότητα μιας μηχανής, όσον αφορά την εξέλιξή της, την ποιότητα των υλικών της και των συστατικών της μερών καθώς και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία στο σχεδιασμό και στη λειτουργία της, αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις αλλά όχι και ικανές για να τεθεί σε κίνηση ένα παραγωγικό σύστημα και να διατηρηθεί ο ρυθμός του. Ο σπινθήρας που θα δώσει την εντολή για την κίνηση είναι αναμφισβήτητα ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι άνθρωποι είναι εκείνοι που θα διαδραματίσουν το σημαντικότερο ρόλο. Οι ικανότητες τους, οι δεξιότητες, οι γνώσεις και τα οράματά τους, οι επιδιώξεις τους, η διάθεσή τους, η θέληση και ο ενθουσιασμός τους ή η απουσία αυτών των χαρακτηριστικών είναι εκείνα τα στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στις μεγαλύτερες επιτυχίες ή αποτυχίες. Συνεπώς, ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε επιστημονικό και πρακτικό επίπεδο παρουσιάζει η μελέτη αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Επίσης, εξαιρετικά ενδιαφέρον αναδεικνύεται το ζήτημα της υποκίνησης του

[1606] Brown, K. (1997).
[1607] Ραμματά, Μ. (2005), σ.σ. 32-46.
[1608] Alagaraja, M. (2013), Arthur, J. (1994), Kramar, R. (2014)

ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική συμβολή του στην εκπλήρωση των στόχων ενός οργανισμού, είτε ανήκει στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα παραγωγής και παροχής υπηρεσιών[1609].

Το *ανθρώπινο κεφάλαιο* αποτελεί το απόθεμα των συσσωρεμένων γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και εμπειριών των εργαζομένων ενός οργανισμού, που μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα και αποτελεσματικά, ώστε να βελτιώσει την απόδοση και την ανταγωνιστική ικανότητα της οργάνωσης[1610]. Η *Θεωρία του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου* (Human Capital Theory)[1611] συνδέει τις ικανότητες/δεξιότητες και τις γνώσεις των εργαζομένων με τη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό, τονίζοντας την ανάγκη επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο και διαχείρισης αυτού για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων[1612]. Επιπρόσθετα, η *Θεωρία του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου* εστιάζει στην αποτελεσματική εκπαίδευση για τη διάχυση της γνώσης σε ένα οργανισμό, καθώς και στον τρόπο διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού στα πλαίσια ενός οργανισμού που *«μαθαίνει»*[1613].

Η στροφή της προσοχής στον άνθρωπο, στον ανθρώπινο παράγοντα και συντελεστή, είτε ως πελάτη και καταναλωτή των υπηρεσιών είτε ως υπάλληλο, παράγοντα και συντελεστή της παραγωγής και προσφοράς των δημοσίων αγαθών, εγκαινιάζει την *ανθρωποκεντρική στροφή* στη διοίκηση και εμφανίζεται ως ο βασικός παράγοντας για την επίτευξη της ποιότητας. Σύμφωνα με τη *Θεωρία του Ανθρωπίνου Κεφαλαίου* και τη διερεύνηση της σχέσης εκπαίδευσης και οικονομικής μεγέθυνσης[1614], ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πλέον εύστροφος και ικανός να φέρει την πιο σημαντική και ουσιαστική διαφορά και προστιθέμενη αξία στο τελικό αποτέλεσμα, τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά και αναντίρρητα κάθε επιστημονική έρευνα οφείλει να τον λαμβάνει υπόψη της[1615]. Στα πλαίσια της επίτευξης μιας αποτελεσματικής διοικητικής μεταρρύθμισης και ικανοποιητικής διαχείρισης των αλλαγών, η ποιότητα μιας οργανωμένης δράσης εξαρτάται από την ποιότητα του ίδιου του προσωπικού, του ανθρώπινου δυναμικού που τη σχεδιάζει και τη φέρνει εις πέρας[1616]. Όσο και αν εξελιχθεί η τεχνολογία, η βάση της δημόσιας διοίκησης θα είναι οι άνθρωποί της, διότι αποτελείται από ανθρώπους, απευθύνεται σε ανθρώπους και αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των ανθρώπων, στη δίκαιη και ίση αντιμετώπισή τους καθώς και στην προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Σε αυτά τα πλαίσια ιδιαίτερα σημαντική αναδεικνύεται η εισαγωγή μιας *στρατηγικής προσέγγισης του ανθρώπινου παράγοντα* και μια χρηστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο σε κάθε κοινωνική οργάνωση. Η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός

[1609] Η υποκίνηση (motivation) ως μια εσωτερική παρόρμηση ωθεί τον άνθρωπο στη δράση (Valencia, C., 2005). Θεωρείται μια από τις βασικότερες λειτουργίες της Δ.Α.Π. και ορίζεται ως η εσωτερική δύναμη του ατόμου η οποία σχετίζεται με την κατεύθυνση, το επίπεδο και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλει στην επίτευξη ενός στόχου στην εργασία του. Οι σύγχρονες θεωρίες συνδέουν την υποκίνηση με τις ανάγκες (needs), τις αξίες (values), τους στόχους (goals) ή σκοπούς (intentions) καθώς επίσης τις προσδοκίες (expectations) κάθε ατόμου (Schermerhorn J. (2012), σελ. 102).

[1610] Nalbantian, R., Guzzo, R.A., Kieffer, D. and Doherty, J. (2004).

[1611] Βλ. σχετικά Becker, G.S. (1964), Booth, A. and Bryan, M. (2005), Denison, E.F. (1962), Lepak, D. and Snell, S. (1999), Mincer, J. (1974), Schultz, D.A. (1961), Sweetland, S. (1996).

[1612] Armstrong, M. (2006), Lepak, D.P. and Snell, S.A. (1999).

[1613] Arthur, W., Bennett, W., Edens, P.S. and Bell, S.T. (2003), Chen, G. and Klimoski, R.J. (2007), Buckley, M.R., Fedor, D.B., Carraher, S.M., Frink, D.D. and Marvin, D. (1997), Ilgen, D.R. (1999).

[1614] Βλ. σχετικά Denison, E.F. (1967), Schultz, T.W. (1961).

[1615] Αργυριάδης, Δ. (1998).

[1616] Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), σελ. 16.

οργανισμού, εκείνο που διαμορφώνει και μεταβάλει την οργανωσιακή κουλτούρα του και καθορίζει το μέλλον του. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη και την εξέλιξή της. Οι εργαζόμενοι σε συνάρτηση με τις ιδιαίτερες ικανότητες/δεξιότητές τους και μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας παρακίνησης, συνεχούς εκπαίδευσης και ανταμοιβών συνδεδεμένων με την απόδοση επηρεάζουν το ύψος της παραγωγικότητας σε έναν οργανισμό, την ανάπτυξή του, τη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων και την ίδια την επιβίωσή του μέσα σε ένα σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Όσον αφορά το ζήτημα της στρατηγικής προσέγγισης του ανθρώπινου παράγοντα μέσα σε έναν οργανισμό, πλήθος ερευνητών συμφωνούν ότι η Δ.Α.Π. στο χώρο του δημοσίου τομέα διαφέρει σημαντικά από τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής[1617]. Παραδοσιακά στο δημόσιο τομέα, στα πλαίσια της κυριαρχίας του παραδοσιακού *βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου*[1618], η Δ.Α.Π. συνδέθηκε με την έννοια του *«τυπικού δημοσίου υπαλλήλου»*, στη βάση των αρχών περί δικαιοσύνης, ίσης μεταχείρισης, ισότητας, διαφάνειας και σταθερότητας. Επιπλέον, η Δ.Α.Π. συχνά επικεντρώθηκε στη διασφάλιση υψηλών επιπέδων εργασιακής ασφάλειας, στην εστίαση σε ίσες ευκαιρίες, στην επιβολή προγραμματισμένων και ελεγχόμενων μεταβολών στους μισθούς καθώς και στην υπηρεσιακή εξέλιξη με βάση την υπηρεσιακή ωριμότητα, στοιχεία που διέφεραν αισθητά σε σχέση με τη φύση της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής[1619]. Σύμφωνα με αυτή τη διαπίστωση οι *Perry J.L. and Hondeghem A. (2008)* υποστήριξαν ότι ο δημόσιος τομέας έχει παραδοσιακά καθιερώσει ισχυρούς παράγοντες εξωγενούς παρακίνησης, οι οποίοι προσελκύουν τους εργαζομένους, όπως η εργασιακή ασφάλεια, η καριέρα, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και το ευνοϊκό σύστημα συνταξιοδότησης και προωθούν το καθεστώς μιας ειδικής μεταχείρισης απέναντι στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Αντίστοιχα, ο *Vandenabeele W. (2008)* προσδιόρισε την ποιότητα ζωής ως ένα ελκυστικό στοιχείο της εργασίας στο δημόσιο τομέα, καθώς τα άτομα διαμορφώνουν την εντύπωση ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για εκείνους που συνδυάζουν εργασία και οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις.

Μία αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα είναι ότι, στην πρώτη περίπτωση η διαχείρισή του εξαρτάται αποκλειστικά από τις προθέσεις και επιδιώξεις του εργοδότη, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η πολιτική διαχείρισης του προσωπικού επηρεάζεται πέρα από ενδογενείς παράγοντες και από εξωτερικές παρεμβάσεις, οι οποίες σχετίζονται με τον συχνά ασκούμενο κυβερνητικό έλεγχο προς τις κρατικές δομές/υπηρεσίες. Τα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, τα οποία τον διακρίνουν από τον ιδιωτικό, απορρέουν από τον μοναδικό ρόλο του κράτους ως εργοδότη, ενώ αξιοσημείωτη θέση στο ρόλο του κράτους ως εργοδότη κατέχει η «πολιτική συγκυρία»[1620], η ανάγκη των κυβερνήσεων να ικανοποιούν τους ψηφοφόρους τους. Οι κυβερνητικές επιλογές για την απασχόληση στο δημόσιο εξαρτώνται από το βαθμό διαφάνειας και λογοδοσίας προς τους πολίτες που απορρέει από το ρόλο της εκάστοτε κυβέρνησης ως διαχειριστή των κρατικών πόρων[1621]. Επίσης, διενεργηθείσες έρευνες αναφορικά με τα στοιχεία που διαφοροποιούν τους δύο τομείς κατέληξαν στις εξής

[1617] Boyne, G., Jenkins, G. and Poole, M. (1999), Martínez-Lacambra, A. (2013), Williamson, A.L. (2011).
[1618] Brown, K. (2004), Roper, I., Higgins, P. and James, P. (2007).
[1619] Morgan, P. and Allington, N. (2002), OECD (2005b).
[1620] Ferner, A. (1988).
[1621] Bordogna, L. (2007).

επισημάνσεις: α) οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι σημαντικά γηραιότεροι από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα[1622], γεγονός που τροφοδότησε ένα ισχυρό ρεύμα συνταξιοδοτήσεων, που στέρησε τη δημόσια διοίκηση από έμπειρο προσωπικό[1623], και β) οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πιθανό από τους συναδέλφους τους στον ιδιωτικό τομέα να συμμετέχουν σε κάποια συνδικαλιστική οργάνωση[1624].

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαπιστωθείσα διάκριση μεταξύ της απασχόλησης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα συνοδεύτηκε και από σημαντικές διαφοροποιήσεις εντός του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα διαφορετικών εθνικών κρατών[1625]. Επιπρόσθετα, σε αρκετές χώρες, η ώθηση σε κυβερνητικό επίπεδο για την υιοθέτηση μιας περισσότερο στρατηγικού χαρακτήρα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που αναδύθηκε τη δεκαετία του 1980, συνοδεύτηκε από μια σειρά από μέτρα που σχεδιάστηκαν με απώτερο στόχο τόσο να ενθαρρύνουν όσο και να πιέσουν τους φορείς πρόσληψης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα να δράσουν με περισσότερο στρατηγικό τρόπο όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων[1626]. Μάλιστα, η προσπάθεια για αλλαγή της κουλτούρας και του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα δεν αποτέλεσε μια απλή διαδικασία. Αντίθετα, ήταν μια διαδικασία που λάμβανε χώρα σταδιακά, απαιτούσε πολύ χρόνο και επηρέαζε το ανθρώπινο δυναμικό σαν σύνολο αλλά και την κάθε διοικητική δραστηριότητα και διαδικασία ξεχωριστά.

Η προαναφερθείσα ώθηση έφτασε στο αποκορύφωμά της τρεις δεκαετίες αργότερα όταν η παγκόσμια οικονομική κρίση υπαγόρευσε και προκάλεσε διαδοχικά κύματα μεταρρυθμίσεων στο εσωτερικό του δημοσίου τομέα σε πολλά κράτη ανά τον κόσμο. Η χρηματοπιστωτική κρίση και οι συνεπαγόμενες κρίσεις χρέους υποχρέωσαν πολλά εθνικά κράτη (όπως η Μ.Β, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ισπανία) να προβούν σε πολιτικές που συνδέονταν με: α) τη χάραξη μιας ανθρωποκεντρικής στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στα πλαίσια μιας γενικότερης στρατηγικής για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, β) τη δραστική μείωση των δημοσίων δαπανών τους, γ) με την αναθεώρηση του τρόπου διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα τους, δ) με την υιοθέτηση μιας περισσότερο στρατηγικής προσέγγισης στον καθορισμό των αμοιβών, η οποία εξαρτιόταν σε μικρότερο βαθμό από τις αποφάσεις της κεντρικής κυβέρνησης και τις διαδικασίες συλλογικής διαπραγμάτευσης και περισσότερο από την οργανωσιακή στρατηγική και την εγχώρια αγορά εργασίας και ε) με τη σύνδεση του συστήματος αμοιβών/ανταμοιβών με την απόδοση στην εργασία[1627].

Με στόχο την αντιμετώπιση της πολύπλευρης κρίσης μέσα από την εξυγίανση και τον εξορθολογισμό των δημοσίων υπηρεσιών τους, οι κυβερνήσεις πολλών χωρών που βρέθηκαν σε κατάσταση οικονομικής ύφεσης προχώρησαν σε νομοθετήματα που στόχευαν: α) στον δραστικό περιορισμό των κρατικών δαπανών, β) στη δραστική μείωση του μεγέθους του δημοσίου τομέα τους, με περιορισμό των θέσεων εργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες[1628], γ) στις περικοπές μισθών, δ) στον περιορισμό των ειδικών προνομίων των δημοσίων υπαλλήλων, εναρμονίζοντας τους όρους και τις συνθήκες

[1622] OECD (2007b, 2009).
[1623] Heap, D. (2005).
[1624] OECD (2005b).
[1625] Bach, S. and Bordogna, L. (2011), Meyer, R. and Hammerschmid, G. (2010).
[1626] Βλ. Entwhistle, T., Marinetto, M. and Ashworth, R. (2007).
[1627] Pichault, F. (2007), Bach, S. (2011).
[1628] Bach, S. (2011), Bach, S. and Bordogna, L. (2011).

εργασίας μεταξύ των δύο τομέων παραγωγής, το δημόσιο και τον ιδιωτικό. Η επιτυχία αυτών των προσπαθειών διέφερε από χώρα σε χώρα. Χώρες όπως η Νέα Ζηλανδία και η Ιταλία κατόρθωσαν να αμβλύνουν τις στρεβλώσεις στην αγορά εργασίας που προκαλούσε το ειδικό καθεστώς απασχόλησης στο δημόσιο τομέα, ανακαλώντας πολλά από τα προνόμια των δημοσίων υπαλλήλων των κρατικών υπηρεσιών τους. Αντίστοιχα, η Γερμανία προχώρησε σε μερική μείωση αυτών των ειδικών προνομίων, ενώ η Γαλλία δεν σημείωσε σημαντική πρόοδο σε αυτό το πεδίο[1629]. Ο *OECD (2004b)* διέγνωσε ότι δεκατρείς (13) από τις χώρες-μέλη του κατόρθωσαν να μεταβάλουν ουσιαστικά την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων τους, εισάγοντας στο δημόσιο τομέα κάποιες οιονεί συνθήκες ανταγωνισμού, τις οποίες κάποιος συναντούσε στην ελεύθερη αγορά απασχόλησης του ιδιωτικού τομέα. Επίσης, στις Η.Π.Α. οι προσπάθειες για απομάκρυνση του ειδικού καθεστώτος που απολάμβαναν οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα συνάντησε μεγαλύτερη επιτυχία σε κρατικό από ότι σε ομοσπονδιακό επίπεδο[1630].

Οι παραπάνω κρατικές πολιτικές που σχετίζονταν με τον μετασχηματισμό της φύσης της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα συνάντησαν κατά την υιοθέτηση και εφαρμογή τους τη σθεναρή αντίσταση των εργατικών ενώσεων, η οποία πυροδότησε μια έντονη αντιπαλότητα μεταξύ των κυβερνήσεων και των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα[1631]. Τα εργατικά συνδικάτα των εργαζομένων του δημοσίου τομέα κατόρθωσαν να διατηρήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και την ικανότητά τους να αποσπούν ειδικά εργασιακά προνόμια, παρά τις προσπάθειες πολλών κυβερνήσεων να περιορίσουν τη δράση τους, γεγονός που τα διέκρινε από τα συνδικάτα των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα που στη δίνη της κρίσης και της μεγάλης αύξησης της ανεργίας εμφανίστηκαν περισσότερο ασθενή[1632]. Ο βασικός λόγος για τον οποίο δεν περιορίστηκε δραστικά η διαπραγματευτική δύναμη των εργατικών ενώσεων των δημοσίων υπάλληλων ήταν το γεγονός ότι τόσο τα εργατικά συνδικάτα, όσο και οι εκάστοτε υπουργοί, οι υπεύθυνοι για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και της άσκησης του δημοσίου έργου, γνώριζαν ότι οι κυβερνήσεις και η επανεκλογή τους σχετίζονταν με τον τρόπο αντιμετώπισης των δημοσίων υπαλλήλων[1633]. Παρ΄όλα αυτά, σε γενικές γραμμές, παρά τις έντονες αντιδράσεις που σημειώθηκαν οι αλλαγές που επήλθαν στο δημόσιο τομέα οδήγησαν σε μια μεγαλύτερη τμηματοποίηση της βάσης απασχόλησης και στην αύξηση της χρήσης συμβάσεων εργασίας που δεν εξασφάλιζαν πάντοτε τη μονιμότητα[1634].

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, οι κυβερνητικές προσπάθειες για μετασχηματισμό των συνθηκών απασχόλησης στο δημόσιο τομέα οδήγησαν σε μετασχηματισμό του τρόπου διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Παραδοσιακά, οι διαχειριστές του προσωπικού του δημοσίου τομέα σε πολλές χώρες που ακολουθούσαν το γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας αντιλαμβανόταν ένα συγκεκριμένο «πρότυπο» εργαζομένου και στη βάση αυτή εστίαζαν στη δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση του προσωπικού, παρά στη διαχείρισή του με στόχο την καινοτομία, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Με την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ., μιας σειράς βέλτιστων πρακτικών που χρησιμοποιούνταν στον ιδιωτικό τομέα,

[1629] Bach, S. and Bordogna, L. (2011), pp. 2287-2288.
[1630] Bach, S. and Bordogna, L. (2011), p. 2288.
[1631] Bach, S. (2011), OECD (2008).
[1632] Bach, S. and Bordogna, L. (2011), p. 2289.
[1633] Grainger, H. and Growther, P. (2007), Thomason, T. and Burton, J. (2003).
[1634] Bach, S. and Bordogna, L. (2011), Prowse, P. and Prowse, J. (2007).

η πρακτική του μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού μεταλαμπαδεύεται και στο δημόσιο τομέα, με τους σύγχρονους μάνατζερ του δημοσίου να καλούνται πλέον να διαχειριστούν ολιστικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα που αποσκοπούν στον περιορισμό του μεγάλου μεγέθους του κράτους, στη μείωση του μισθολογικού κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων[1635].

Αναμφισβήτητα, η μελέτη της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα και ο μετασχηματισμός της τις τελευταίες δεκαετίες παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου μάλιστα ότι ο δημόσιος τομέας, παρά τις προσπάθειες συρρίκνωσής του, παραμένει ένας σημαντικός εργοδότης στην πλειοψηφία των χωρών ανά τον κόσμο[1636]. (σχετικά με το ύψος των απασχολούμενων στην κεντρική διοίκηση των χωρών-μελών της Ε.Ε. (28) βλ. Πίνακα 4.5 και Διάγραμμα 4.1). Η φύση και το αποτέλεσμα κάθε μεταρρυθμιστικής προσπάθειας αναφορικά με το εργατικό δυναμικό στο δημόσιο εξαρτώνται από την ανταπόκριση του προσωπικού, η οποία σχετίζεται στενά με την αποτελεσματική διαχείρισή του και τη δυνατότητα καλλιέργειας μιας κουλτούρας μάθησης και αλλαγής. Ως εκ τούτου, η επιτυχής έκβαση οποιαδήποτε προσπάθειας εκσυγχρονισμού των δημοσίων οργανώσεων συνδέεται στενά με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και τη στρατηγική επένδυση για τη διαρκή ποιοτική ανάπτυξή του[1637]. Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης του δημοσίου τομέα επιτάσσει τη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο επιτελεί ένα ιδιόμορφο και βαρυσήμαντο έργο, ώστε να εφαρμοστούν τόσο οι βέλτιστες πρακτικές επιλογής του προσωπικού, όσο και οι καταλληλότεροι μέθοδοι ενδυνάμωσης και ανάπτυξής του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

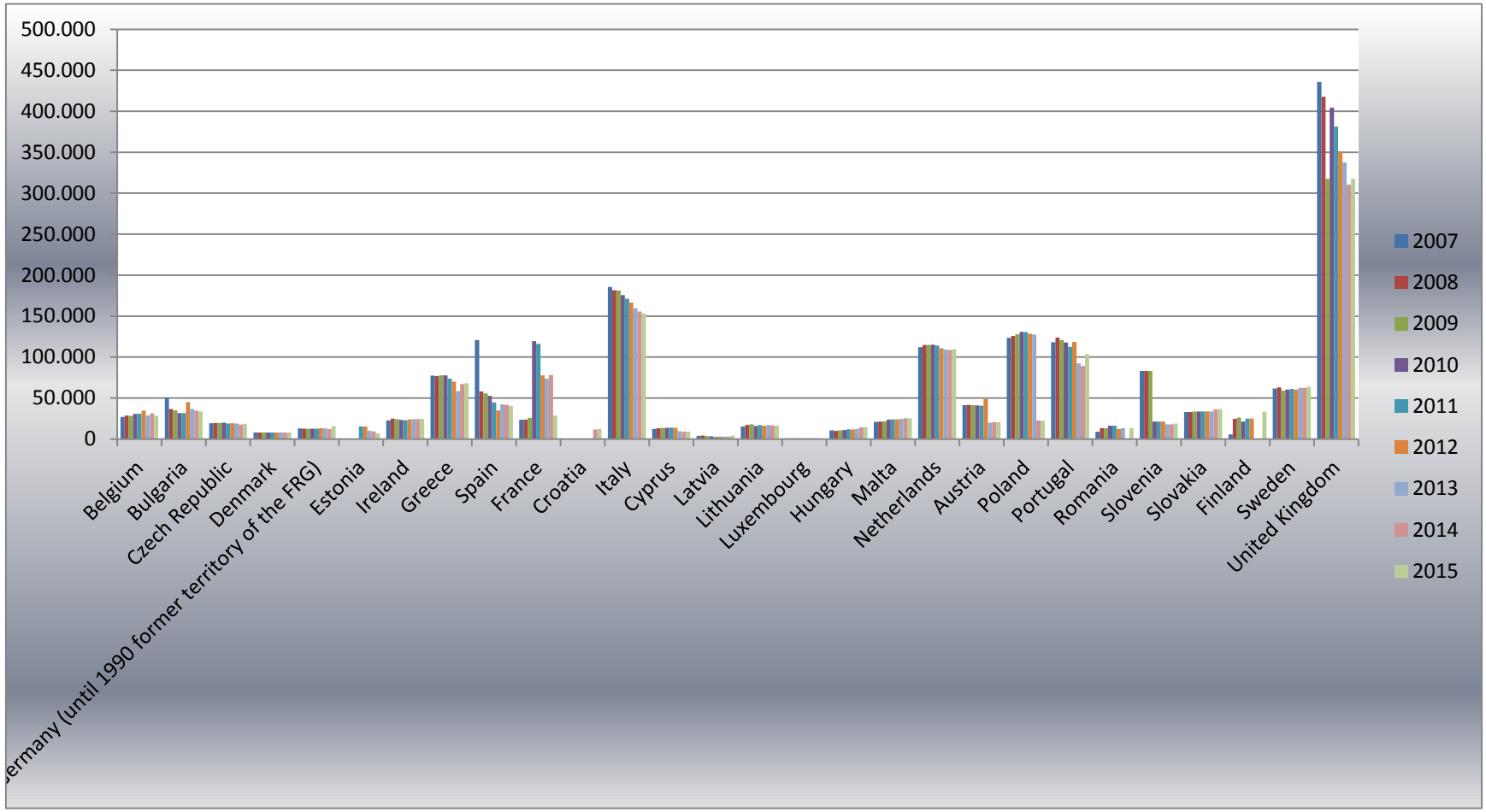
[1635] Bach, S. (2011).
[1636] Prowse, P. and Prowse, J. (2007).
[1637] Βλ. Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. (2000), Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). Maddock, S. (2002, p. 13), Metcalfe, L. and Richards, S. (1987a), Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2004).

Πίνακας 4.5: Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων στην κεντρική δημόσια διοίκηση στα κράτη- μέλη της Ε.Ε. (28)

α/α	Κράτος-Μέλος Ε.Ε./Έτος	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Belgium	62.045	26.851	28.687	28.263	30.539	30.836	34.697	28.681	31.297	28.425
2	Bulgaria	:	50.162	36.721	34.909	31.712	31.712	45.114	36.788	34.718	33.536
3	Czech Republic	20.332	19.217	19.729	19.729	19.860	18.769	19.163	18.806	17.691	18.558
4	Denmark	7.832	7.832	7.832	7.832	7.832	7.832	7.832	7.832	7.832	7.832
5	Germany (until 1990 former territory of the FRG)	12.792	12.806	12.534	12.600	12.588	12.613	13.280	12.980	12.376	15.437
6	Estonia	:	:	:	:	:	15.200	15.200	10.081	9.360	6.934
7	Ireland	22.416	22.693	25.102	24.152	23.328	22.855	24.077	24.286	24.420	24.597
8	Greece	77.321	77.321	76.759	77.716	77.716	73.618	69.993	58.300	66.857	67.947
9	Spain	120.876	120.876	57.950	55.704	52.616	44.783	34.897	42.382	41.590	40.173
10	France	24.396	23.723	23.723	25.981	119.405	115.983	77.774	73.837	78.182	28.743
11	Croatia	:	:	:	:	:	:	:	:	11.537	12.321
12	Italy	188.306	185.496	181.413	181.072	175.562	171.378	166.420	159.674	155.482	153.261
13	Cyprus	12.614	12.232	13.250	13.504	13.738	13.979	13.525	9.590	8.992	8.758
14	Latvia	3.477	3.898	4.100	3.540	3.072	2.567	2.973	2.904	3.041	4.393
15	Lithuania	14.123	15.150	17.313	17.876	16.089	17.030	16.368	16.951	16.627	16.143
16	Luxembourg	767	810	825	873	889	934	946	984	986	966
17	Hungary	9.741	10.426	9.832	10.520	10.953	11.838	11.694	12.403	14.287	14.727
18	Malta	21.407	20.962	21.133	21.704	23.666	23.809	23.865	24.511	25.273	25.273
19	Netherlands	108.433	111.994	114.769	114.899	115.185	114.225	110.887	109.098	108.732	109.389
20	Austria	41.605	41.368	41.676	41.465	41.045	40.720	48.734	19.996	20.566	20.519
21	Poland	118.460	123.545	125.637	127.782	130.653	130.390	128.596	127.622	22.455	22.358
22	Portugal	117.972	117.972	123.770	120.936	117.744	112.339	118.552	92.391	89.152	103.460
23	Romania	:	8.909	13.107	13.107	16.287	16.287	12.221	13.191	:	13.191
24	Slovenia	83.000	83.000	83.000	83.000	21.149	21.149	21.149	17.872	17.872	18.980
25	Slovakia	32.282	32.975	32.975	33.778	33.778	33.778	33.778	33.778	36.130	36.553
26	Finland	6.708	5.437	24.490	26.251	21.216	24.974	24.974	:	:	33.386
27	Sweden	59.375	61.815	63.034	58.851	60.401	60.906	60.224	62.465	62.215	63.694
28	United Kingdom	:	435.660	417.591	317.330	404.170	381.260	350.990	337.570	310.600	317.580

Πηγή: Eurostat (βλ. στο δικτυακό τόπο http://ec.europa.eu/eurostat, τελευταία πρόσβαση στις 18/06/2016), τελευταία ενημέρωση των στοιχείων στις 6-11-2015.

Διάγραμμα 4.1: Αριθμός δημοσίων υπαλλήλων στην κεντρική δημόσια διοίκηση στα κράτη- μέλη της Ε.Ε. (28)



Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από Eurostat, βλ. στο δικτυακό τόπο http://ec.europa.eu/eurostat, τελευταία πρόσβαση στις 18/06/2016).

4.3.2 Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση

Στα πλαίσια της κοινωνικοοικονομικής κρίσης και της υποχρεωτικής δημοσιονομικής λιτότητας των τελευταίων χρόνων η ανάγκη για εκσυγχρονισμό των κρατών και αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους, με στόχο την καλύτερη και λιγότερο δαπανηρή εξυπηρέτηση των πολιτών, καθίσταται πιο επιτακτική από ποτέ. Πλήθος μελετητών επισημαίνουν ότι ο εκσυγχρονισμός του κράτους συνδέεται στενά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, η διοικητική μεταρρύθμιση βρίσκεται σε στενή εξάρτηση με την παρεχόμενη εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, που δύναται να συμβάλει στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων/ικανοτήτων και των ουσιαστικών προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να ανταποκριθεί με επιτυχία στις νέες προκλήσεις που κάθε μεταρρυθμιστικό εγχείρημα φέρνει στο προσκήνιο[1638].

Ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικοκοινωνικής κρίσης το κράτος καλείται να διαδραματίσει ουσιαστικό ρόλο στη στήριξη της οικονομικής ανάπτυξης, στον περιορισμό των δυσμενών συνεπειών της κρίσης στις ασθενέστερες και ευάλωτες κοινωνικά ομάδες και στην εξασφάλιση της κοινωνικής ευημερίας των πολιτών. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί και οι υπηρεσίες του δημοσίου και αναπόφευκτα το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει οφείλουν να προετοιμαστούν κατάλληλα και να δράσουν άμεσα και συντονισμένα προκειμένου να αντεπεξέλθουν με επιτυχία στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιτελούν *«ένα ιδιόμορφο και βαρυσήμαντο έργο ως φορείς κρατικής εξουσίας εντελλόμενοι για τη διεκπεραίωση ορισμένης κρατικής λειτουργίας κατ΄ εφαρμογή των αρχών της χρηστής διοίκησης, της προστατευόμενης ή δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, της καλής πίστης και της επιείκειας»*[1639]. Δεδομένου του βαρυσήμαντου ρόλου τους η κρατική διοίκηση οφείλει να θεσπίσει ένα αξιοκρατικό σύστημα για την πρόσληψη υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, με την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων, βασισμένο στις αρχές της ίσης ευκαιρίας, της συμμετοχής, της διαφάνειας, της κοινωνικής αλληλεγγύης και της δημοσιότητας. Επιπλέον οφείλει να επενδύσει στο ήδη υπάρχον προσωπικό του δημοσίου τομέα, μέσα από την εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτού, προκειμένου να καταστεί ικανό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην ανάληψη ενός ευρύτερου προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης στα πλαίσια των αρχών του Ν.Δ.Μ. και των σύγχρονων αρχών της δημόσιας διακυβέρνησης.

Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αποτελούν βασικές συνιστώσες του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης των κρατών[1640]. Οι πολιτικές και οι πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού του στενού και ευρύτερου δημοσίου τομέα (π.χ. πρακτικές πρόσληψης και προαγωγής, εκπαίδευσης-

[1638] Βλ. Παγκάκης, Γ. (2003).
[1639] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 51.
[1640] Cho, Y.J. and Poister, T.H. (2013), Colley, L., McCourt, W. and Waterhouse, J. (2012), Dvoráková, Z. (2005). Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται *«με τις πρακτικές και τις πολιτικές που απαιτούνται για την επιμέλεια των πτυχών οι οποίες – από το σύνολο των καθηκόντων της διοίκησης – αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα, εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης»* (Dessler, G. (2012), σελ. 24).

ανάπτυξης και αξιολόγησης της απόδοσης)[1641], μπορούν να επιδράσουν αποφασιστικά και να επηρεάσουν σημαντικά την συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ έχουν τη δυναμική να υπονομεύσουν ή να βελτιώσουν την αποδοτικότητά της. Συνεπώς, οι στρατηγικές για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο αναφορικά με: α) την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των πολιτών και να επιτύχει υψηλά επίπεδα ποιότητας για τα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες και επίσης β) την ικανότητα της διοίκησης να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τις απελθούσες και τις επερχόμενες αλλαγές και να προσαρμόζεται εγκαίρως σε αυτές. Μάλιστα, η απόκτηση ή η αναβάθμιση των υφιστάμενων δεξιοτήτων γίνεται όλο και σημαντικότερη για τους ενήλικες λόγω της γήρανσης του πληθυσμού στην ευρωπαϊκή αγορά εργασίας[1642], αλλά και λόγω των ραγδαίων εξελίξεων στο χώρο της τεχνολογίας και της πληροφορικής, που προκαλούν και υποχρεώνουν σε μετασχηματισμούς στον τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας[1643].

Ως εκ τούτου, οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να μεταβληθούν σε *«οργανισμούς μάθησης»* (learning organizations)[1644], δημιουργώντας οργανωσιακή *«κουλτούρα μάθησης»* (learning culture)[1645], δηλαδή ένα σύστημα αξιών, αρχών και κανόνων που επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τους υπαλλήλους, στη βάση της «*οργανωτικής μάθησης»* (organizational learning)[1646], με την αποτελεσματική *«διαχείριση της γνώσης»* (knowledge management) να αποτελεί μία από τις κρίσιμες συνιστώσες της λειτουργίας της[1647]. Σύμφωνα με τον *Luthy J. (2000)* οι οργανισμοί που εστιάζουν στη μάθηση

[1641] Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί μια πρακτική της Δ.Α.Π. Βλ. σχετικά Dessler, G. (2012), ο οποίος ορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου ως την εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσής του σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν τεθεί για τη θέση εργασίας που καταλαμβάνει. Επίσης, αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού μιας οργάνωσης βλ. Estapé-Dubreuil, G. and Torreguitart-Mirada, C. (2015), Yu, M., Hamid, S., Ijab, M. and Soo, H. (2009).

[1642] CEDEFOP (2009) «Η μελλοντική προσφορά δεξιοτήτων στην Ευρώπη», διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://www.cedefop.europa.eu, τελευταία πρόσβαση στις 12/06/2016.

[1643] Marshall, J. (2003).

[1644] Ο *«οργανισμός μάθησης»* (learning organization) αποτελεί έναν οργανισμό ο οποίος διευκολύνει τη μάθηση για όλα τα μέλη του και ο ίδιος μετασχηματίζεται συνεχώς. Βλ. σχετικά Brown, M. and Brudney, J. (2003), Dilworth, R. (1996), Hale, M. (1996), Kumpikaite, V. (2008), Pedler, M. (1994), Pedler, M., Boydell, T. and Burgoyne, J. (1989), Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991), Resnick, L. and Scherrer, J. (2012), Sun, He-Chuan (2003).

[1645] Η *«κουλτούρα μάθησης»* (learning culture) ενός οργανισμού συνιστά το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών και τρόπων για την αντιμετώπιση των καθημερινών εμπειριών που αναπτύσσεται κατά΄την ιστορική πορεία ενός οργανισμού και που τείνει να εκφράζεται στην υλική του δομή και στη συμπεριφορά των μελών του (Brown, A., 1988, p. 9). Επίσης, βλ. Dilworth, R. (1996), Gong, Y., Huang, J. and Farh, J. (2009), Hirst, G., Van Knippenberg, D. and Zhou, J. (2009), McWilliam, E. (2010), Miller, G. (1989), Moynihan, D. (2005), Moynihan, D. andLanduyt, N. (2009), Robak, S. (2014).

[1646] Η «*οργανωτική μάθηση»* (organizational learning) ορίζεται ως μία διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών των στελεχών και της ίδιας της επιχείρησης συνολικά, μέσω καλύτερης γνώσης και κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (βλ. Fiol, C., Lyles, M.A., 1985, p. 803). Επίσης, βλ. Schumacher, T. (2015), Škerlavaj, M., Dimovski, V., Mrvar, A. and Pahor, M. (2010).

[1647] Η *γνώση* γίνεται στις ημέρες μας αντιληπτή ως ένας από τους βασικότερους παραγωγικούς συντελεστές κατά΄την παραγωγική διαδικασία. Έννοιες όπως ο *οργανισμός μάθησης* (learning organization), και η *διαχείριση της γνώσης* (knowledge management) προβάλλονται από θεωρητικούς όπως οι *Peter Drucker*, *Chris Argyris* και *David Garvin* ως οι κύριες συνιστώσες των σύγχρονων οργανισμών. Βλ. σχετ. Drucker, P. (1998). Η διαχείριση της γνώσης είναι μια σύνθετη διαδικασία. Στοχεύει στη συστηματική επεξεργασία της εμπειρίας που ο κάθε οργανισμός συσσωρεύει σε όλα τα σημεία του. Ο Reg Revans, πατέρας της θεωρίας της *«μάθησης δια της δράσης»* (action learning), διατύπωσε την αρχή ότι η μάθηση (learning) προκύπτει από τον συνδυασμό της τυπικής γνώσης που παρέχεται μέσα από ένα εκπαιδευτικό σύστημα (programmed learning), με τον αναστοχασμό της

επιζητούν και πετυχαίνουν βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα. Ωθούν τους εργαζομένους τους να αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες, να εμφανίζονται περισσότερο ενεργητικοί, δημιουργικοί και καινοτόμοι, να βελτιώνουν αισθητά την ικανότητα συνεργασίας τους με τους άλλους, να αυξάνουν την παραγωγικότητα και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας, συγκριτικά με τους συναδέλφους τους που παραμένουν σταθεροί ακολουθώντας παραδοσιακές πρακτικές μάνατζμεντ[1648]. Άρα, η εισαγωγή της *στρατηγικής προσέγγισης του ανθρωπίνου δυναμικού* και η αναγωγή του σε κυρίαρχο μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα διοικητικά επίπεδα κρίνεται βασικό προαπαιτούμενο για μια αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση και ικανοποιητική διαχείριση των αλλαγών που οι σύγχρονες συνθήκες επιβάλουν.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα σκοπός είναι μια στρατηγική προσπάθεια χρηστής διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού (*motivation*) μέσω της παροχής κινήτρων, διατήρησης του ενδιαφέροντος για την εργασία και αναγνώρισης της συμβολής του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Απώτερος στόχος είναι η επίτευξη της *αποτελεσματικότητας* (effectiveness) και η αύξηση της *αποδοτικότητας (*efficiency) καθώς και της παραγωγικότητας της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων[1649]. Η εκπαίδευση/επιμόρφωση έρχεται να καλύψει τις πάγιες εκπαιδευτικές ανάγκες και τις ανάγκες εκείνες που προκύπτουν από τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο[1650] και «επιβάλλουν την ταχεία προσαρμογή των δεδομένων διοίκησης σε νέες μορφές αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού»[1651]. Τα στελέχη της διοίκησης απαιτείται να καταρτιστούν σε ικανοποιητικό βαθμό ως προς τις νέες απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και των νέων τεχνολογικών μέσων, ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν την ικανότητα ανταπόκρισής της. Η δημόσια διοίκηση καλείται να επενδύσει κατά βάση στο ήδη υπάρχον δυναμικό της και όχι στην εισροή νέων μελών, μια τακτική που επιβαρύνει τους κρατικούς προϋπολογισμούς και συνήθως δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Ακολουθώντας τη θεωρία των *Ανθρωπίνων Σχέσεων* στη δημόσια διοίκηση που συνοψίζεται στα αρχικά 3 "P" (Purpose-στόχος, Process-διαδικασία, People-άνθρωποι) αναγνωρίζεται η ανάγκη για χρηστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα σε όλα τα ακόλουθα στάδια[1652]:

εμπειρίας που προκύπτει από την πράξη (questioning insights). Βλ. Revans, R.W. (1982). Η συνεχής μάθηση αναδεικνύεται ως σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου ενός οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Βλ. σχετικά Fisher, J., Maines, L., Peffer, S. and Sprinkle, G. (2005), Huang, X., Rode, J. and Schroeder, R. (2011), London, M., and Mone, E.M. (1999), Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I. and Kavanagh, M.J. (1995).

[1648] Luthy J. (2000), p. 20.

[1649] Σχετικά με τους όρους *αποτελεσματικότητα (effectiveness)* και *αποδοτικότητα (efficiency)* βλ. Horngren, C., Datar, S. and Foster, G. (2006), p. 236. Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο, Ν. (2004, σελ. 47) η διαφορά ανάμεσα στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα έγκειται στο ότι η αποδοτικότητα είναι ένα μέτρο των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη μίας εκροής, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέτρο της ποιότητας της εκροής. Σύμφωνα με τον Drucker, P.F. (1964) η αποδοτικότητα αναφέρεται στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων, προγραμμάτων και δράσεων με τον πλέον κατάλληλο και ενδεδειγμένο τρόπο, με την αποτελεσματικότητα να σχετίζεται με την υλοποίηση των πλέον κατάλληλων και ενδεδειγμένων δραστηριοτήτων, προγραμμάτων, δράσεων, κ.ο.κ. Αναφορικά με την *αποτελεσματικότητα* και *αποδοτικότητα* βλ. επίσης Blunt, B. (1989), Kestenbaum, M. and Straight, R. (1995), Newland, C. (1976), Ostroff, C. and Schmitt, N. (1993).

[1650] Βουτσινός, Γ. (2008).

[1651] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 107.

[1652] Ραμματά, Μ. (2011), σ.σ. 123-170.

I. *Προσέλκυση εργαζομένων-διαδικασία πρόσληψης (employees hiring process).*
II. *Διατήρηση (retention) και ανάπτυξη (development) ανθρώπινου δυναμικού.*
III. *Ενδυνάμωση (empowerment).*
IV. *Αξιολόγηση (evaluation).*

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί η ιδιαίτερη σημασία του τέταρτου σταδίου, αυτού της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στη *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* καθώς και ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει στην ανάπτυξη του προσωπικού (εκπαίδευση, επιμόρφωση, ανάπτυξη δεξιοτήτων βάσει των παρατηρούμενων αδυναμιών) και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την εργασιακή εξέλιξη. Σύμφωνα με τους *Decenzo D. and Robbins S. (2002)* ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης έγκειται στην αμφίδρομη ανατροφοδότηση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, αναφορικά με τους επιδιωκόμενους στόχους, την προσπάθεια που καταβλήθηκε και το αποτέλεσμα που πραγματοποιήθηκε. Η αξιολόγηση, ως εκ τούτου, συνδέει τις συμπεριφορές, τα αποτελέσματα και τις δραστηριότητες των υπαλλήλων με τους στόχους του οργανισμού και συνεισφέρει, μέσω της μέτρησης της απόδοσης και της ανάδρασης, στην ευθυγράμμιση των εν λόγω συμπεριφορών, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων με τους οργανωσιακούς στόχους. Η αξιολόγηση αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που λαμβάνει υπόψη πολλές παραμέτρους και βασίζεται σε πρότυπα απόδοσης που καθορίζονται από τους επιμέρους στόχους κάθε λειτουργίας του οργανισμού, οι οποίοι πρέπει να εναρμονίζονται με τους ευρύτερους στόχους και το όραμα του οργανισμού. Τα πρότυπα απόδοσης, όπως και οι στόχοι και το όραμα της οργάνωσης, προκειμένου να είναι αξιοποιήσιμα θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα, μετρήσιμα, εφικτά, ρεαλιστικά, έγκυρα, λειτουργικά και χρονικά δεσμευτικά[1653]. Το αφοσιωμένο ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που σταθερά θα θέτει και θα εκπληρώνει ρεαλιστικούς στόχους, με την πειθαρχεία (discipline) και την εστίαση (focus) να αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των στόχων και των αποτελεσμάτων. Παράλληλα, η αξιολόγηση αναδεικνύει τις ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση/ επιμόρφωση καθώς και ενδυνάμωση και ανάπτυξη των υπαλλήλων[1654], ενώ συμβάλλει στην κατάρτιση αποτελεσματικών προγραμμάτων εκπαίδευσης[1655].

Συνοψίζοντας, η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων αποτελούν βασικές συνιστώσες του εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση. Η *στρατηγική διοίκηση του ανθρωπίνου* δυναμικού οφείλει να εστιάζει στις νέες δεξιότητες, στις γνώσεις των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και στις γνώσεις αναφορικά με νέες μεθόδους και τρόπους επικοινωνίας. Παράλληλα, θα πρέπει να επικεντρώνει το ενδιαφέρον στην ηγεσία, τη διαβίου μάθηση, το μάνατζμεντ της γνώσης και να θέτει το μάνατζμεντ ποιότητας ως εργαλείο συνεχούς αξιολόγησης, ώστε να επιτυγχάνεται ο εκσυγχρονισμός και η αποτελεσματικότητα[1656].

[1653] Βλ. Dessler (2012). Για την καλή στοχοθέτηση οι στόχοι θα πρέπει να είναι ειδικοί, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί, δηλαδή SMART. Η λέξη "SMART" προκύπτει από το ακρωνύμιο των αγγλικών όρων: Specific (= Συγκεκριμένοι), Measurable (= Μετρήσιμοι), Achievable (= Εφικτοί), Realistic (= Ρεαλιστικοί), Time-Bound (= Χρονικά Δεσμευτικοί). Η επίτευξη ορθά προκαθορισμένων στόχων συμβάλλει στην παρακίνηση του προσωπικού καθώς και στην ενδυνάμωση της πίστης του προς τον οργανισμό και το όραμά του. Οι SMART στόχοι δεν είναι μόνο σημαντικοί για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά αποτελούν και κλειδί για την επαγγελματική και εταιρική αφοσίωσή του.

[1654] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2007).

[1655] Card, D., Kluve, J. and Weber, A. (2010), Condrey, S. and Ledvinka, C. (2010), DeSimone, R.L. and Harris, D.M. (1998), Filipczak, B. (1996), Hafeez, K. and Abdelmeguid, H. (2003).

[1656] Βλ. σχετικά τα διαθέσιμα εργαλεία για το μάνατζμεντ ποιότητας, όπως το *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης* (CAF – Common Assessment Framework) ή άλλα εργαλεία, όπως το EFQM (European

4.4 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα στα πλαίσια του Ν.Δ.Μ.

Στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης, η δεκαετία του 1980 σημαδεύτηκε από την εμφάνιση και τη ραγδαία εξάπλωση του Ν.Δ.Μ. Το νέο είχε έρθει για να αμφισβητήσει την αποτελεσματικότητα του παλιότερου και να εισάγει νέες αρχές και αξίες στη διοικητική πρακτική του δημοσίου τομέα. Η παραδοσιακή προσέγγιση στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρήθηκε ως σύστημα παλαιού τύπου, που υπόσκαπτε την οργανωσιακή απόδοση και λειτουργούσε αποθαρρυντικά για τους υπαλλήλους, οι οποίοι δεν ανταμείβονταν ανάλογα με τη συνεισφορά τους[1657]. Το Ν.Δ.Μ. αντιμετωπίστηκε ως ένα συμπαγές σύστημα παγκόσμιας σημασίας[1658] αν και αξιοσημείωτες ήταν οι διαφοροποιήσεις του κατά την εφαρμογή του στην πράξη από χώρα σε χώρα, όπως και ο τρόπος που γίνονταν αντιληπτό από διαφορετικούς πολιτικούς, κομματικούς και διοικητικούς φορείς[1659].

Το Ν.Δ.Μ. πρότεινε ένα νέο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, το οποίο προσομοίαζε στα αντίστοιχα συστήματα του ιδιωτικού επιχειρηματικού τομέα. Αν και το νέο αυτό σύστημα αμφισβητήθηκε έντονα για την αποτελεσματικότητά του στο δημόσιο τομέα εφαρμόστηκε σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες[1660], χωρίς όμως να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας συνεπούς προσέγγισης που αφορά στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα ανά τον κόσμο. Μάλιστα αρκετοί ερευνητές υποστηρίζοντας την παραπάνω άποψη τεκμηρίωσαν τη θέση τους ότι σε αξιοσημείωτο ποσοστό οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αντιτίθενται στην αλλαγή, με τις περισσότερο παραδοσιακές προσεγγίσεις να διατηρούνται εις βάρος της υιοθέτησης των αρχών του Ν.Δ.Μ.[1661] Η διαπίστωση αυτή αποδίδεται εν μέρει στην επικράτηση βασικών δομών της βεμπεριανής γραφειοκρατίας που νομιμοποιούν και ενισχύουν προσεγγίσεις για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εναρμονισμένες με σταθερές καθετοποιημένες ιεραρχίες[1662]. Μάλιστα, ο *OECD (2009)* διαπίστωσε ότι η ώθηση που έδωσαν οι αρχές του Ν.Δ.Μ. σε ολόκληρο τον κόσμο για ένα συγκεκριμένο *πρότυπο δημοσίου υπαλλήλου* δεν επετεύχθη.

Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 πλήθος φιλελεύθερων και νέο-φιλελεύθερων πολιτικών παρατάξεων στο Η.Β. και στις Η.ΠΑ. ενστερνίστηκαν τις αρχές του νέου προτύπου αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Θεώρησαν ότι ο δημόσιος τομέας προκειμένου να γίνει ευέλικτος και αποτελεσματικός είχε την ανάγκη μιας μεγαλύτερης εστίασης στην απόδοση, στην παραγωγικότητα και στην αποτελεσματικότητα. Στη βάση αυτή επιχείρησαν να εισαγάγουν στη δημόσια διοίκηση των χωρών τους μια σειρά από μέτρα που αποσκοπούσαν στην *«εμπορευματοποίηση»* των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτά τα μέτρα συμπεριελάμβαναν τόσο τη δημιουργία *οιονεί εσωτερικών αγορών* με στόχο την ενθάρρυνση του ανταγωνισμού, συστηματικές προσπάθειες για την ανάθεση στρατηγικών πρωτοβουλιών σε τοπικό επίπεδο αλλά και αυξημένη εστίαση στη διαχείριση της

Foundation Quality Management Model). Βλ. επίσης Boyne, G. and Walker, R. (2002), Brennan, J. and Shah, T. (2000), Jeliazkova, M. and Westerheijden, D. (2002), Ravichandran, T. and Rai, A. (2000).

[1657] Truss, C. (2008).

[1658] Clarke, J., Gewirtz, Sh., McLaughlin, E. (επιμ.) (2000), p. 7.

[1659] Για τις ανά χώρα διαφοροποιήσεις βλ. König, K. (2001), p. 268

[1660] Bach, S. and Bordogna, L. (2011).

[1661] Boyne, G., Jenkins, G. and Poole, M. (1999), Harel, G.H. and Tzafir, S.S. (2001), Jaconnelli, A. and Sheffield, J. (2000), Soni, V. (2004).

[1662] Hales, C. (2002).

απόδοσης[1663]. Επρόκειτο για μια οργανωμένη κίνηση που επιχείρησε να εισάγει στο δημόσιο τομέα τις αρχές μάνατζμεντ, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ολικής ποιότητας από τον ιδιωτικό τομέα στο δημόσιο τομέα. Οι πιέσεις για την εντατικοποίηση των προσπαθειών μεταβολής της φύσης και του περιεχομένου των σχέσεων εργασίας εντός του δημοσίου τομέα εντάθηκαν ιδιαίτερα όταν η οικονομική κρίση, στα τέλη της πρώτης δεκαετίας του 21ου αιώνα, έκανε την εμφάνισή της[1664].

Σε πολλές χώρες που ασπάστηκαν τις αρχές του Ν.Δ.Μ. επιχειρήθηκε η αντικατάσταση της παραδοσιακής προσέγγισης διαχείρισης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα που υπαγόρευε το γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης. Επιχειρήθηκε η άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ της αγοράς εργασίας στους δύο τομείς, όπου ο δημόσιος τομέας προσέφερε σχετικά χαμηλότερους μισθούς εν συγκρίσει με αυτούς του ιδιωτικού τομέα για αντίστοιχες θέσεις, υψηλότερα επίπεδα ασφάλειας των θέσεων, εξασφαλισμένη υπηρεσιακή και μισθολογική εξέλιξη καθώς και γενναιόδωρες συνταξιοδοτικές παροχές. Μάλιστα, σταδιακά δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη *στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού*. Αποφασιστικές ήταν οι προσπάθειες για τη σύνδεση της υπηρεσιακής εξέλιξης με το μισθό και την εργασιακή απόδοση, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη κυρίαρχων στρατηγικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που θα αποσκοπούσαν στην υποστήριξη της γενικής στρατηγικής του οργανισμού, του οράματος και των αντικειμενικών στόχων του[1665]. Μάλιστα, αναφορικά με την εστίαση στην αποδοτικότητα βασικά χαρακτηριστικά της ρητορικής του Ν.Δ.Μ. αποτέλεσαν: α) η διαχείριση της απόδοσης σε επίπεδο οργανισμού αλλά και προσώπων, β) η αξιολόγηση της απόδοσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και γ) η σύνδεσή της με τις αποδοχές και ένα αξιοκρατικό σύστημα ανταμοιβών.

Έρευνα του *Ο.Ο.Σ.Α. (2005)* απέδειξε ότι οι περισσότερες χώρες-μέλη του οργανισμού είχαν υιοθετήσει είτε προβεί σε διαδικασίες αναμόρφωσης ενός συστήματος διαχείρισης και αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών τους. Εξαίρεση αποτέλεσαν η Ελλάδα, η Ισλανδία, η Ιαπωνία, το Λουξεμβούργο και η Ισπανία. Σύμφωνα με τον *Ο.Ο.Σ.Α. (2005)* η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Δανία, η Φιλανδία, η Ιταλία, η Κορέα, η Νέα Ζηλανδία, η Σουηδία, η Ελβετία, η Μ.Β. και οι Η.Π.Α. έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση σε μισθολογικά κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης, ενώ χώρες όπως η Αυστρία, η Γαλλία, η Πολωνία και η Πορτογαλία εστίασαν στην παροχή ευκαιριών στους δημοσίους υπαλλήλους για επαγγελματική εξέλιξη[1666]. Για παράδειγμα, όσον αφορά τη Μ.Β. η έρευνα των *Bach S. and Givan R. (2011)* απέδειξε την ύπαρξη μιας αυξητικής τάσης για την υιοθέτηση πρακτικών που

[1663] Η διαχείριση της απόδοσης έχει στρατηγικό χαρακτήρα για όλους τους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς, καθώς συμβάλλει τα μέγιστα στην αύξηση της απόδοσής τους όταν την εφαρμόζουν αποτελεσματικά (OECD, 2011). Σύμφωνα με τον *Van der Waldt (2004)*, υπό ευρεία έννοια, θεωρείται το σύνολο των διαδικασιών και συστημάτων που διαχειρίζονται και προάγουν την απόδοση σε επίπεδο δημόσιων υπηρεσιών, οργανισμών, οργανικών μονάδων και ατόμων. Σύμφωνα με τους *Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2007, pp. 15-20)* το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης αποτελείται από τρία βασικά μέρη: α) τον προσδιορισμό, β) τη μέτρηση (αξιολόγηση) και γ) την ανάδραση της απόδοσης,. Στη βάση αυτή προτείνουν πέντε κριτήρια που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης ώστε ο οργανισμός να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα: α) στρατηγική αντιστοιχία, β) εγκυρότητα, γ) αξιοπιστία, δ) αποδεκτικότητα και ε) συγκεκριμενοποίηση. Αναφορικά με τη διαχείριση της απόδοσης μιας οργάνωσης βλ. επίσης Bach, S. and Givan, R. (2011), Roper, I., Higgins, P. and James, P. (2007), Hatry, H. (2010), Heinrich, C. and Marschke, G. (2010), Moynihan, D. And Pandey, S. (2010), Poister, T. (2010), Waxin, M.-F. and Bateman, R. (2009).

[1664] Bach, S. (2011).

[1665] Bach, S. and Givan, R. (2011).

[1666] OECD (2005b).

συσχέτιζαν την απόδοση με τη αμοιβή, οι οποίες όμως δεν εφαρμόστηκαν σε μεγάλη κλίμακα. Στην πραγματικότητα για τις περισσότερες χώρες παρά τις προσπάθειες υιοθέτησης προσεγγίσεων που αφορούσαν στη διαχείριση της απόδοσης αποδείχτηκε ιδιαίτερα δύσκολο να σημειωθούν δραματικές αλλαγές σε αυτό το πεδίο[1667].

Επιπρόσθετα, βασικός στόχος του Ν.Δ.Μ. υπήρξε η εξομοίωση των χαρακτηριστικών της Δ.Α.Π. στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα στα πλαίσια ενός εθνικού κράτους αλλά και η ενθάρρυνση για σύγκλιση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ανάμεσα στους δύο τομείς στα πλαίσια διαφορετικών εθνικών κρατών[1668]. Προς την επίτευξη αυτών των στόχων συνέβαλαν τόσο η ιδιωτικοποίηση οργανισμών παραγωγής δημοσίων αγαθών (όπως η ενέργεια, οι μεταφορές, οι τηλεπικοινωνίες) όσο και η ανάθεση λειτουργιών του δημοσίου τομέα σε εξωτερικούς συνεργάτες. Το επιθυμητό αποτέλεσμα ήταν η επέκταση των ρυθμίσεων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του ιδιωτικού τομέα και στο δημόσιο τομέα και η αποδυνάμωση των ειδικών ρυθμίσεων ή προνομίων που αφορούσαν τους δημοσίους υπαλλήλους. Η στόχευση αυτή συχνά οδήγησε στον περιορισμό του αριθμού των υπαλλήλων που καλύπτονταν από ειδική διοικητική νομοθεσία. Επίσης, αξιοσημείωτο αναδεικνύεται το γεγονός ότι σε χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, οι οποίες πειραματίστηκαν με τα μέτρα που πρότεινε το Ν.Δ.Μ.[1669] ακολουθώντας τις πρωτοπόρες σε αυτόν τον τομέα χώρες (Η.Β. και Ν. Ζηλανδία), οι πρακτικές διαχείρισης προσωπικού αποτέλεσαν περισσότερο ένα έμμεσο παρά άμεσο και ρητό στοιχείο της μεταρρυθμιστικής πρακτικής. Οι πρωτοβουλίες περί Δ.Α.Δ. έτειναν να ακολουθούν το δρόμο των διαρθρωτικών και χρηματοοικονομικών μεταρρυθμίσεων.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της Δ.Α.Δ. για την προώθηση των μεταρρυθμίσεων στη βάση του Ν.Δ.Μ., την οποία και επισημαίνουν μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε αυτό το πεδίο κατά τη διάρκεια των προηγούμενων τριών δεκαετιών[1670]. Αρκετοί μελετητές υποστήριξαν ότι οι υπεύθυνοι για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα ιστορικά στερούνταν αξιοπιστίας σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι ομόλογοί τους στον ιδιωτικό τομέα. Παράλληλα, οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα χαρακτηρίζονται από περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη, γεγονός που περιορίζει σημαντικά τα περιθώρια στρατηγικής τους δράσης[1671]. Παρ΄ όλα αυτά η εξάπλωση των αρχών του Ν.Δ.Μ. έχει εντείνει το ενδιαφέρον της κρατικής διοίκησης πολλών χωρών για επενδύσεις σε διοικητικά στελέχη ανώτερου και ανώτατου επιπέδου, που θα διαχειρίζονται στρατηγικά και αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να υποστηριχθούν με επιτυχία οι μεταρρυθμίσεις που προτείνει το Ν.Δ.Μ. αλλά και σύγχρονα διοικητικά πρότυπα δημόσιας διακυβέρνησης[1672].

Ως εκ τούτου, πολλές ανεπτυγμένες χώρες-μέλη της Ε.Ε. επιχείρησαν να αναπτύξουν συστήματα στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών με ανώτερα διοικητικά

[1667] Perkins, S and White, G. (2010), p. 255.
[1668] Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. and Snell, S. (2009), p. 565.
[1669] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[1670] Caldwell, R. (2003), Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K. and Bailey, C. (2015), French, P.E. and Goodman, D. (2011), Marchington, M. and Wilkinson, A. (2005), Ulrich, D. (1998).
[1671] Horton, S. (2003), Corby, S. and Higham, D. (1996), Lupton, B. and Shaw, S. (2001).
[1672] Βλ. Caldwell, R. (2003), Guest, D. and King, Z. (2004), Harris, L. (2004), Lawler, E. and Mohrman, S. (2003), Legge, K. (1995), Truss, C. (2008), Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Zaleska, J. (2002).

στελέχη (Senior Civil Service Systems -SCSSs)[1673], που διέθεταν εξαιρετικές τεχνικές, διαπροσωπικές και νοητικές ικανότητες/δεξιότητες. Επρόκειτο για συστήματα προσωπικού ανώτερων και ανώτατων διοικητικών θέσεων που επιλέγονταν από την κρατική διοίκηση (επίσημα ή ανεπίσημα αναγνωρισμένα από τις αρμόδιες αρχές). Το σύστημα ανώτερων διοικητικών στελεχών αφορούσε ένα πλαίσιο σχετιζόμενο με την υπηρεσιακή σταδιοδρομία των υπαλλήλων (career-related development) που ωθούσε τους υπαλλήλους να παρέχουν με ανταγωνιστικό τρόπο τις υπηρεσίες τους για αποτελεσματική παροχή των δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών[1674]. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εμφανίζονταν ως φορείς της τελικής ευθύνης για την εκπλήρωση των στόχων και της αποστολής της δημόσιας διοίκησης, επιφορτισμένα με το καθήκον να διασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους για την ανάπτυξη των συστημικών δυνατοτήτων που είναι απαραίτητες για την όσο το δυνατό πληρέστερη διαχείριση στων κινδύνων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κάθε χώρα-μέλος της Ε.Ε. ακολούθησε τον δικό της ιδιαίτερο τρόπο για την οργάνωση, διαχείριση και ανάπτυξη των ανώτερων και ανώτατων διοικητικών της στελεχών, στη βάση της ιστορικής και πολιτικής της παράδοσης, αλλά και της ιδιαίτερης διοικητικής της κουλτούρας και φιλοσοφίας.

Στον ακόλουθο Πίνακα 4.6 παρουσιάζονται κατηγοριοποιημένες οι χώρες-μέλη της Ε.Ε., όσον αφορά στην τυποποιημένη ή όχι μορφή και στο ειδικό καθεστώς της υπηρεσιακής κατάστασης των ανώτερων διοικητικών τους στελεχών.

Πίνακας 4.6: Σύστημα απασχόλησης για τα ανώτερα κλιμάκια της δημόσιας διοίκησης (Senior Civil Service) στην Ε.Ε. (συγκριτικός πίνακας)

SENIOR CIVIL SERVICE (SCS)	FORMALISED SCS STATUS	NON-FORMALISED STATUS
With special conditions	Belgium Italy Malta The Netherlands Poland Portugal United Kingdom Romania	Germany Austria Denmark Slovakia Spain Estonia Finland France Greece Ireland Latvia Luxembourg Sweden
Without special conditions	Bulgaria Cyprus	Hungary Lithuania Czech Republic

Πηγή: Έρευνα της Eurostat, έτους 2011 (διαθέσιμη στο δικτυακό τόπο http://ec.europa.eu/eurostat, τελευταία πρόσβαση 16/06/2016).

Τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο επιχειρούν να δημιουργήσουν δημόσιες

[1673] EUPAN (2008). Βλ. επίσης Cristofoli, D., Nasi, G., Turrini, A. and Valotti, G. (2011), Rouban, L. (2007).
[1674] Kuperus H. and Rode A. (2008), p. 4.

υπηρεσίες περισσότερο παραγωγικές και αποτελεσματικές, ασκώντας διοίκηση με ένα περισσότερο επιχειρηματικό τρόπο. Για την προσέγγιση αυτού του στόχου οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των εθνικών επιδιώξεων και η πρόσληψή τους σχετίζεται στενά με την ικανότητά τους να αναπτύσσουν ειδικές δεξιότητες άσκησης ηγεσίας. Εξαιτίας αυτού του ιδιαίτερου ρόλου των μάνατζερ συχνά θεσπίζεται ένα ιδιαίτερο καθεστώς πρόσληψης, αμοιβής, εκπαίδευσης/επιμόρφωσης και γενικότερης υποστήριξης τους, το οποίο να μπορεί να εγγυηθεί την αυξημένη αποδοτικότητα στην εργασία τους.

Επιπρόσθετα, βασικό καθήκον των μάνατζερ του δημοσίου είναι η άσκηση *στρατηγικής διοίκησης δημοσίου μάνατζμεντ*, η οποία θα εστιάζει στην επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων. Στόχος των ανώτερων διοικητικών στελεχών είναι η αύξηση των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και της επιδεξιότητάς τους μέσα από την εμπειρία, καθώς και ο πολλαπλασιασμός των προσόντων τους. Μάλιστα, η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης/επιμόρφωσης για την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού είναι εκείνη που δύναται να εξασφαλίσει διατηρήσιμη υψηλή απόδοση στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών[1675]. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία την εφαρμογή ενός συστήματος όπου όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα έχουν το δικαίωμα και το καθήκον να λαμβάνουν περαιτέρω εκπαίδευση εντός και εκτός του εργασιακού τους περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και προσόντων τους.

Συμπερασματικά, οι συνέπειες της εφαρμογής των αρχών του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Α.Π. του δημοσίου τομέα μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες τρεις (3) κατηγορίες:

α) αποκέντρωση και εκχώρηση εξουσίας-δικαιοδοσιών,

β) διοίκηση της απόδοσης και

γ) ευέλικτη παροχή υπηρεσιών.

Βασικό στοιχείο των μεταρρυθμίσεων στη βάση του Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε ο κατακερματισμός των οργανωτικών μονάδων στα επιμέρους επιχειρησιακά συστατικά τους στοιχεία. Σε αυτές τις μικρότερες διοικητικές μονάδες εκχωρήθηκε μεγαλύτερη αρμοδιότητα για τον έλεγχο της απόδοσης, των χρηματοοικονομικών εισροών και την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ο βαθύτερος στόχος αυτών των μεταρρυθμίσεων ήταν η απομάκρυνση από τις μεγάλες και μη ευέλικτες δομές του δημοσίου τομέα, ώστε να εξασφαλιστεί η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα και η καλύτερη εξυπηρέτηση των σύγχρονων διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πολιτών.

Για παράδειγμα, στα τέλη της δεκαετίας του 1980 η κυβέρνηση του Η.Β. προχώρησε στην ίδρυση περίπου διακοσίων εξειδικευμένων οργανισμών (executive agencies) με στόχο την αποτελεσματικότερη διοίκηση και την πιο ποιοτική, λιγότερο δαπανηρή και έγκαιρη εξυπηρέτηση των πολιτών. Παρόμοιες ρυθμίσεις υιοθετήθηκαν στη δημόσια διοίκηση πολλών άλλων χωρών, όπως στην Αυστραλία, στη Δανία, στην

[1675] Σύμφωνα με τον OECD (2008a, p. 46) ως απόδοση ορίζεται *«η ικανότητα ενός οργανισμού να αποκτά πόρους με οικονομικό τρόπο και να τους χρησιμοποιεί αποδοτικά (σχέση εκροών/εισρών) και αποτελεσματικά (σχέση αποτελέσματος/εκροής) προκειμένου να εκπληρώνει τους στόχους ή σκοπούς του σε όρους εκροών και αποτελεσμάτων».* Η απόδοση αποτελεί μια έννοια στη διοίκηση επιχειρήσεων που συνδέεται στενά με τις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ποιότητας, της παραγωγικότητας και της οικονομικότητας. Βλ. Επίσης Goerdel, H. (2006), Heinrich, C. (2002), Smith, P. and Goddard, M. (2002), Tang, Y. and Liou, F. (2010).

Ιρλανδία, στην Ολλανδία και στην Ελβετία[1676]. Αυτές οι νέες μικρότερες και ευέλικτες οργανωτικές δομές είχαν δυνητικά τη διακριτική ευχέρεια να αναπτύσσουν ξεχωριστές πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που θορύβησε ιδιαίτερα τις εργατικές ενώσεις που μέχρι τότε διαπραγματεύονταν σε κεντρικό επίπεδο. Επίσης, παρ΄όλο που θεσμικά δίνονταν η δυνατότητα για εστιασμένη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού σε μικρές υπηρεσιακές μονάδες, αυτή η εναλλακτική δεν ακολουθήθηκε σε μεγάλο βαθμό. Στο γεγονός αυτό συνέβαλε η απροθυμία της κεντρικής διοίκησης να εκχωρήσει αρμοδιότητες στις αποκεντρωμένες μονάδες που σχετίζονταν με τον καθορισμό των μισθών, του ύψους των ανταμοιβών και την υπηρεσιακή εξέλιξη υπό το φόβο επικαλύψεων και αύξησης του κόστους διαχείρισης[1677]. Σχετικά με το ζήτημα ο *Pollitt C. (2006b)* πραγματοποίησε μελέτη για το θεσμό των αποκεντρωμένων διοικητικά δημοσίων μονάδων όπως καθιερώθηκε στη Φιλανδία, στην Ολλανδία, στην Ελβετία και το Η.Β. Ανέφερε χαρακτηριστικά για την παρατηρούμενη αύξηση της απόδοσης από την υιοθέτηση του συγκεκριμένου μέτρου διοικητικής αποκέντρωσης, σημειώνοντας ότι στο Η.Β. αξιοσημείωτες ήταν οι ενστάσεις για την αποτελεσματικότητα του μέτρου, ως προς τη συνεπαγόμενη απόκλιση μεταξύ της κεντρικά χαρασσόμενης στρατηγικής και των επιμέρους στρατηγικών που ακολουθούσαν οι μεμονωμένες αποκεντρωμένες μονάδες.

Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή του μέτρου εκχώρησης δικαιοδοσιών από το κέντρο προς περιφερειακές δημόσιες υπηρεσίες είχε σημαντικές συνέπειες για τη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αποσκοπούσε σε μια περισσότερο στρατηγική, επιχειρησιακά προσανατολισμένη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, μέσω της ανάθεσης σε διευθυντικά στελέχη περισσότερης ευθύνης και δικαιοδοσίας σε ζητήματα διαχείρισης προσωπικού. Τα διευθυντικά στελέχη αν και δεν ήταν αντίθετα με την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, εξαιτίας κυρίως του αυξημένου εργασιακού φόρτου συχνά εμφανίστηκαν διστακτικά στο να αναλάβουν πρόσθετες υπευθυνότητες[1678].

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Α.Π. του δημοσίου τομέα είχε ως βασική συνέπεια οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες να επικεντρωθούν στη διαχείριση της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών. Αξιοσημείωτη ήταν η ώθηση που έδωσε το Ν.Δ.Μ. στην παροχή κινήτρων προς το προσωπικό για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων καθώς και στη μέτρηση και στον έλεγχο των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Για τους δημοσίους τομείς πολλών χωρών η εστίαση στη διαχείριση της απόδοσης, που ανατέθηκε στους μάνατζερ, αποτελούσε μέρος ενός ευρύτερου μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος που απέβλεπε στην αντιμετώπιση της μειωμένης απόδοσης των υπαλλήλων και στην εξεύρεση τρόπων για την ενθάρρυνσή τους προκειμένου να εργαστούν αποδοτικότερα για την ικανοποίηση συγκεκριμένων στρατηγικών και πολιτικών στόχων[1679]. Επίσης, σε πολλές χώρες η στροφή της δημόσιας διοίκησης προς την απόδοση των δημοσίων οργανισμών οδήγησε σταδιακά στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και των ανώτερα διοικητικά στελεχών, δίνοντας παράλληλα σημαντική ώθηση στην αύξηση των ελεγκτικών μηχανισμών. Ο *Pollitt C. (2006b)* σημείωσε ότι η χρησιμοποιούμενη προσέγγιση περί διαχείρισης της απόδοσης διέφερε από χώρα σε χώρα και εστίαζε άλλοτε σε ρυθμίσεις που αφορούσαν στον έλεγχο του προσωπικού (όπως για παράδειγμα στη Μ.Β.) και

[1676] OECD (2004).
[1677] Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. and Snell, S. (2009), p. 567.
[1678] Βλ. Bach, S. (2004), Rouban, L. (2007, p. 495).
[1679] Ketelaar, A., Manning, N. and Turkisch, E. (2007), Lynn, L.E. (2006), Power, M. (1997).

άλλοτε σε ρυθμίσεις προσανατολισμένες στην αποτελεσματική επικοινωνία και στην ανάπτυξη των υπαλλήλων, όπως για παράδειγμα σημειώθηκε στη Φιλανδία, στη Σουηδία και στην Ολλανδία.

Σημαντικό ήταν το ζήτημα που ανέκυψε αναφορικά με τις μεθόδους μέτρησης της αποδοτικότητας και την αναζήτηση ενός ανεπτυγμένου και αξιόπιστου συστήματος μέτρησης της επιχειρησιακής απόδοσης. Απώτερος στόχος τέθηκε η αξιολόγηση των εξαγόμενων αποτελεσμάτων, η ενσωμάτωση των δεικτών ποιότητας στους δείκτες αποδοτικότητας και η προσπάθεια παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση της απόδοσής του και την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ώστε σε τελική ανάλυση να ικανοποιούνται με τον αποτελεσματικότερο τρόπο οι ανάγκες των πολιτών[1680]. Προς αυτήν την κατεύθυνση ο *Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας* ή *Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων* (Balanced Scorecard, BSc) αποτέλεσε μια διαδεδομένη μέθοδο μέτρησης της επίδοσης ενός οργανισμού, προωθώντας την εποικοδομητική επικοινωνία και τη δημιουργική κριτική μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων μιας επιχείρησης[1681]. Ο *Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας* αποτελεί ένα πλαίσιο μέτρησης της επίδοσης που παρακολουθεί τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και περιλαμβάνει: α) στόχους (goals), β) οδηγούς (drivers) καθώς και γ) δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (lagging indicators) και δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών (leading indicators) (βλ. διαγραμματική απεικόνιση του ιδιαίτερα περίπλοκου συνόλου των σχέσεων αιτίας–αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών του συστήματος στον Πίνακα 4.7).

Ο *Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας* αποτελεί το συνδετικό κρίκο των παραδοσιακών λογιστικών – χρηματοοικονομικών μεθόδων μέτρησης απόδοσης και των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και διαμόρφωσης της επιχειρησιακής στρατηγικής και βασίζεται σε τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις: α) *χρηματοοικονομική* (financial), β) *πελατειακή* (customer), γ) *ενδοεπιχειρησιακή* (internal) και δ) *μάθησης και ανάπτυξης* (learning/ development)[1682]. Ο όρος

[1680] Βλ. Rosenthal, P., Hill, S. and Peccei, R. (2007).

[1681] *Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας* (Balanced Scorecard) αποτελεί σύστημα μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης, αλλά παράλληλα και στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας. Αποτελεί ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης , οι οποίοι σχετίζονται με τη στρατηγική μιας εταιρείας. Εκείνοι οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους μάνατζερ ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμέτοχους προκειμένου να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators) και απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας (Kaplan and Norton, 1992). Επιπρόσθετα, συγκεκριμενοποιεί το γενικό επιχειρηματικό όραμα, βοηθάει στη διατύπωση μετρήσιμων στόχων και στον ορισμό σαφών υπευθυνοτήτων στην οργανωτική δομή μιας επιχείρησης, ενώ επίσης προσφέρει αντικειμενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της επίδοσης της οργάνωσης και του προσωπικού. Σύμφωνα με το σύστημα Balanced Scorecard η επιχειρηματική απόδοση-δράση περιλαμβάνει τέσσερις (4) βασικούς τομείς: **α)** τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, β) την πελατειακή σχέση και συναλλαγή, γ) την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας και δ) την συνεχή βελτίωση, εξέλιξη και μάθηση της οργάνωσης. Βλ. Kaplan, R.S. and Norton D.P. (1996, 2000) και επίσης Jörg Budde. (2007), Tapinos, E., Dyson, R. and Meadows, M. (2011), Tayler, W. (2010), Yu, M., Hamid, S., Ijab, M. and Soo, H. (2009).

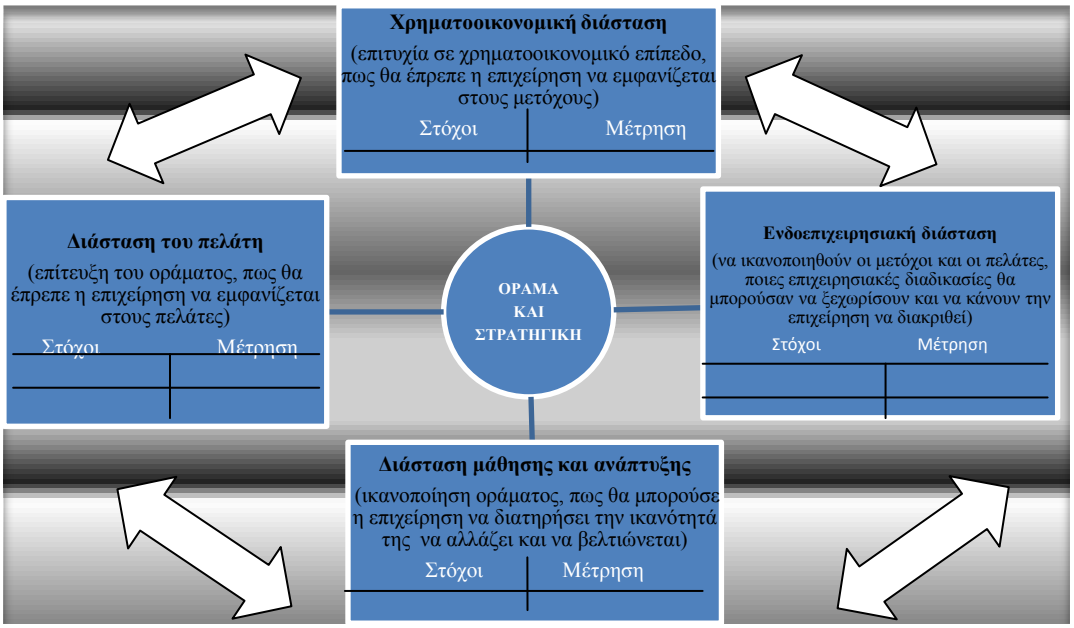
[1682] Η *διάσταση της καινοτομίας και της μάθησης* σύμφωνα με το υπόδειγμα των Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), μετονομάστηκε από τους Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) σε *διάσταση μάθησης και ανάπτυξης*, τονίζοντας τη σημασία του διανοητικού κεφαλαίου ενός οργανισμού για τη βελτίωση της απόδοσής του. Οι Beatty *et al.* (2003) στη βάση του πλαισίου της Ισορροπημένης Κάρτας

«ισορροπημένη» αντανακλά την ισορροπία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών μέτρων, μεταξύ δεικτών οικονομικής πορείας και πρωταρχικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης. Πρόκειται για εκείνο το σύστημα που μετουσιώνει την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε ένα κατανοητό σύνολο μέτρων απόδοσης που παρέχουν το πλαίσιο για την υιοθέτηση στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιπρόσθετα, το σύστημα αυτό δεν απορρίπτει τη μέτρηση της οικονομικής δραστηριότητας ως κρίσιμη εικόνα της διαχειριστικής και επιχειρηματικής απόδοσης, αλλά υποστηρίζει ένα πιο γενικό και κυρίως ολοκληρωμένο σύνολο μετρήσεων που συνδέουν τον πελάτη, την εσωτερική διαδικασία, τον υπάλληλο και την απόδοση του συστήματος με τη μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία και το επιχειρησιακό όραμα (βλ. Σχήμα 4.7)[1683].

Αν και αρχικά η *Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων* απευθύνθηκε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και αναπτύχθηκε με αφορμή την ολοένα αυξανόμενη εξάρτηση των επιχειρήσεων από άυλους παράγοντες (όπως π.χ. η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση και οι ικανότητες των εργαζομένων, η ικανότητα προσαρμογής της παραγωγικής μονάδας στις τάσεις της εποχής), στη συνέχεια στα πλαίσια του Ν.Δ.Μ. δοκιμάστηκε με επιτυχία και συνεχίζει να εφαρμόζεται με διάφορους τρόπους σε δημόσιους οργανισμούς πολλών χωρών[1684].

Σχήμα 4.7: Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Μεταφράζοντας το όραμα και τη στρατηγική: Τέσσερις (4) διαστάσεις



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Kaplan, R.S. and Norton D.P. (1996, p. 76).

Αποτελεσμάτων των Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992, 1996) προσδιορίζουν το υπόδειγμά τους, γνωστό ως *Επιχειρηματική Κάρτα Αποτελεσμάτων* (Business Scorecard), μετονομάζοντας τη διάσταση μάθησης και ανάπτυξης σε *«επιτυχία σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό»*. Οι Beatty *et al.* (2003) επιχείρησαν με το υπόδειγμά τους να ερμηνεύσουν τις αιτίες, τους τρόπους και τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την υλοποίηση του στρατηγικού οράματος μιας επιχείρησης, συνεισφέροντας στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στη βάση των επιλεγόμενων στρατηγικών επιλογών, βλ. σχετικά Beatty *et al.* (2003), p. 107.

[1683] Kaplan, R.S. and Norton D.P. (1996).

[1684] Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007), Sherman, H.D. and Zhu, J. (2013).

Επίσης, ως μια περισσότερο αμφιλεγόμενη μέθοδος μέτρησης της απόδοσης ως προς την αποτελεσματικότητά της αναδείχθηκε η *Μέθοδος Σύνδεσης Αμοιβής με την Απόδοση* (Performance-Related Pay, PRP)[1685]. Πρόκειται για μία μέθοδο που φέρει αρκετά χαρακτηριστικά που αποτυπώνουν τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και θα μπορούσε να αποδειχθεί χρήσιμη στο μάνατζμεντ του δημοσίου τομέα. Συγκεκριμένα, τα συστήματα αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων που παραδοσιακά χαρακτηρίζονταν από συγκεκριμένους συντελεστές προσδιορισμού των αποδοχών, με αυξήσεις σε συνάρτηση με τα έτη υπηρεσίας, θεωρήθηκαν ως ανεπαρκή εργαλεία για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, εξαιτίας της περιορισμένης ικανότητάς τους να υποκινήσουν το προσωπικό, δίνοντας κίνητρα στους υπαλλήλους για αύξηση της απόδοσης. Πρακτικά, τα συστήματα αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων θα μπορούσαν να αντικατασταθούν από ένα σύστημα ανταμοιβών ανάλογα με την απόδοση στην εργασία, με τις μισθολογικές αυξήσεις να συνδέονται με την ατομική απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Η *Μέθοδος Σύνδεσης Αμοιβής με την Απόδοση* έχει εφαρμοστεί με διάφορους τρόπους σε πολλές χώρες (από τον Καναδά, την Ολλανδία, τη Νέα Ζηλανδία, τη Μ.Β. και τις Η.Π.Α. μέχρι τη Δανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιρλανδία και την Ιταλία), οι οποίες προγενέστερα παρουσιάζονταν απρόθυμες να συνδέσουν τη μισθοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων με την εργασιακή τους απόδοση[1686]. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο σε περίπτωση που υφίσταται ένα αποτελεσματικό και αξιοκρατικό σύστημα αποτίμησης και μέτρησης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Μάλιστα, οι δυσκολίες που έχουν καταγραφεί στην προσπάθεια αποτίμησης της απόδοσης και προσδιορισμού της σχέσης απόδοσης και ανταμοιβής[1687], οδήγησαν τον *OECD (2005c)* στο συμπέρασμα ότι η μέθοδος αυτή ανεξάρτητα από το σχεδιασμό της μάλλον δεν είναι πιθανό να παρακινήσει σε αύξηση της απόδοσης σημαντική πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων[1688].

Τέλος, η εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Α.Π. του δημοσίου τομέα συντέλεσε στην επιδίωξη περισσότερο ευέλικτων μορφών παροχής δημοσίων υπηρεσιών, οδηγώντας για παράδειγμα στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και υπηρεσιών του δημοσίου σε εξωτερικούς συνεργάτες (*outsourcing).* Η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών συνέβαλε στη δημιουργία εξωτερικών αγορών εργασίας, προάγοντας τον ανταγωνισμό και κάνοντας πιο λειτουργική την εσωτερική αγορά εργασίας[1689].

Σύμφωνα με τον *Pichault F. (2007)* οι μεταρρυθμίσεις στη Δ.Α.Π. του δημοσίου τομέα στην Ευρώπη στη βάση σύγχρονων προτύπων διοίκησης ήταν αποσπασματικές, χωρίς ένα μακροπρόθεσμο όραμα απαγκιστρωμένο από βραχυπρόθεσμους ιδιοτελείς σκοπούς και κομματικές επιδιώξεις. Μάλιστα εντόπισε τέσσερα (4) πεδία που διέπονταν από σοβαρή έλλειψη συνοχής και συντονισμού:

- *έλλειψη συνεκτικότητας* μεταξύ των νέων και των παλαιότερων προσεγγίσεων, που οδηγεί σε αποσπασματικές επενδύσεις για την

[1685] Βλ. σχετικά Boachie-Mensah, F. (2011), Booth, A. and Frank, J. (1999), Dahlström, C. and Lapuente, V. (2010), Green, C. and Heywood, J. (2008), Marsden, D. (2004), Perry, J., Engbers, T. and Jun, S. (2009).
[1686] OECD (2005c). Αναφορικά με την επιτυχία της εφαρμογής της μεθόδου αυτής από τις χώρες της Ευρώπης βλ. Ketelaar, A., Manning, N. and Turkisch, E. (2007).
[1687] Βλ. Marsden, D. and Richardson, R. (1994) & Pollitt, C. (2006b).
[1688] OECD (2006), p. 6.
[1689] Βλ. Auriol, E. and Picard, P. (2009), Feeney, M. and Bozeman, B. (2009).

υλοποίηση ορισμένων πρωτοβουλιών, χωρίς την υιοθέτηση ενός μακροπρόθεσμου ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου Δ.Α.Π.,

- *έλλειψη συνέχειας* στο ακολουθούμενο και εξελισσόμενο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα,
- *έλλειψη αλληλουχίας* ανάμεσα στο περιεχόμενο και το ευρύτερο γενικότερο πλαίσιο των επιδιωκόμενων μεταρρυθμίσεων και
- *έλλειψη ενότητας* ανάμεσα στο περιεχόμενο των μεταρρυθμίσεων και των διαδικασιών με τις οποίες αυτές επιχειρείται να υλοποιηθούν.

Συμπερασματικά, όσον αφορά στην υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Α.Π. αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

- Η υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. υπήρξε εκτεταμένη τις τελευταίες δεκαετίες. Πλήθος χωρών, που αρχικά είχαν αντιμετωπίσει με επιφυλακτικότητα το νέο διοικητικό πρότυπο, τα τελευταία χρόνια εμφανίζονται πιο πρόθυμες να εισάγουν τις αρχές του στα μεταρρυθμιστικά τους προγράμματα. Βασικός τους στόχος είναι το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα τους (π.χ. χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, η Ιαπωνία και οι Ινδίες)[1690].

- Ο βαθμός και ο τρόπος που οι διάφορες χώρες υιοθέτησαν τις αρχές του Ν.Δ.Μ. στο ζήτημα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις, ανάλογα με τη διοικητική κουλτούρα, την προθυμία και την ικανότητα της κάθε χώρας και των πολιτών της να αποδεχτούν την αλλαγή και να υλοποιήσουν σχετικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα με επιτυχία[1691]. Ανεξάρτητα από το βαθμό υιοθέτησης των αρχών του νέου διοικητικού προτύπου από τις διάφορες χώρες, στα μεταρρυθμιστικά προγράμματα πολλών χωρών τις τελευταίες δεκαετίες διαπιστώνονται σημαντικές αλλαγές στη μεταρρυθμιστική ατζέντα, που στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

- Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στους περιορισμούς και στις απρόβλεπτες συνέπειες του Ν.Δ.Μ. από τους μάνατζερ του δημοσίου τομέα ορισμένων χωρών. Το γεγονός αυτό έδωσε έναυσμα για την ανάπτυξη έντονης κριτικής όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα των αρχών του Ν.Δ.Μ., δίνοντας περαιτέρω ώθηση για αποκατάσταση της γραφειοκρατίας, επισημαίνοντας μάλιστα την προσαρμοστικότητά της και τα συχνά μη αναγνωρισμένα πλεονεκτήματά της[1692].

- Η εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Α.Π. του δημοσίου τομέα οδήγησε, ανάμεσα σε άλλα, στον επιμερισμό των διοικητικών δομών και στον πολλαπλασιασμό των ημιαυτόνομων φορέων που εστιάζουν στην παροχή υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό αύξησε σε σημαντικό βαθμό τα συναλλακτικά κόστη, διότι ανεξάρτητες υπηρεσιακές μονάδες επιχείρησαν να εισαγάγουν στον τρόπο διοίκησής τους μεθόδους διοίκησης προσωπικού από τον ιδιωτικό τομέα, χωρίς τον

[1690] Εντούτοις, αξιοσημείωτες είναι οι έρευνες/μελέτες στο επιστημονικό πεδίο της δημόσιας διοίκησης που σημειώνουν ότι η απήχηση των αρχών του Ν.Δ.Μ., μετά από τις δύο πρώτες δεκαετίες επικράτησής του, έχει αρχίσει να φθίνει, είτε τοποθετείται πλέον στο παρελθόν, βλ. σχετικά Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler J. (2006a).
[1691] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), Lynn, L.E. (2006).
[1692] Du Gay, P. (eds) (2005).

απαιτούμενο κεντρικό σχεδιασμό και την συντονισμένη κεντρική θεσμική και νομοθετική υποστήριξη[1693].

- Η εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Α.Π. του δημοσίου τομέα είχε σοβαρό αντίκτυπο στη γενικότερη διοικητική συμπεριφορά και στη συμπεριφορά κάθε δημοσίου υπαλλήλου, ως απόρροια της εφαρμογής συστημάτων στοχοθεσίας, μέτρησης της απόδοσης και σύνδεσή της με το σύστημα αμοιβών/ανταμοιβών, υποκίνησης και παροχής κινήτρων. Αξιοσημείωτες υπήρξαν οι αμφισβητήσεις αναφορικά με τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας στροφής στην απόδοση. Σημειώθηκαν επιφυλάξεις σε σχέση με τη συνεπαγόμενη ανταγωνιστική κουλτούρα, που συχνά αποθάρρυνε τη συνεργασία, παραγκώνιζε τις συλλογικές ανάγκες και όξυνε τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, οδηγώντας σε αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα[1694].

Οι προαναφερθείσες επισημάνσεις υπογραμμίζουν το γεγονός ότι η εφαρμογή και η συνεπαγόμενη υποστήριξη ή αμφισβήτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. αναφορικά με την αποτελεσματικότητά τους στο δημόσιο τομέα προσέφερε πλούσια τροφή για την έναρξη μιας νέας συζήτησης στο χώρο της διοικητικής επιστήμης σχετικά με νέα διοικητικά πρότυπα που θα μπορούσαν να αμβλύνουν τις δυσλειτουργίες που οδηγούσε το Ν.Δ.Μ. Η νέα συζήτηση επεκτάθηκε γύρω από τον καθορισμό πρακτικών που σχετίζονταν με τη *διακυβέρνηση* (governance) και τα *δίκτυα* (networks). Σταδιακά το επιστημονικό ενδιαφέρον μετατοπίστηκε από την έννοια της *«κυβέρνησης»* σε αυτήν της δημόσιας *«διακυβέρνησης»*, η οποία εστίαζε στις αλληλεξαρτήσεις που αναπτύσσονταν κατά την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών μεταξύ όλων των εμπλεκομένων φορέων (στο χώρο του δημοσίου, του ιδιωτικού και του εθελοντικού τομέα, συμπεριλαμβανομένου και των Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων). Η δικτυακή διακυβέρνηση εστίαζε στη δημιουργία δικτύων, τα οποία θα κατευθύνονταν από το κράτος, διατηρώντας ένα βασικό βαθμό αυτονομίας και ανεξαρτησίας, με στόχο την εξάλειψη των προβλημάτων που οδηγούσε ο κατακερματισμός των υπηρεσιακών δομών του κράτους, που συχνά προκαλούσε η εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.[1695]

Επιπρόσθετα η *δικτυακή δημόσια διακυβέρνηση* πρότεινε τον ανασχεδιασμό των δημοσίων υπηρεσιών με τρόπο που θα ενθαρρύνονταν και θα ενισχύονταν στην πράξη η συμμετοχή των πολιτών στη διοικητική διαδικασία και η εστίαση της διοίκησης σε συγκεκριμένες ομάδες πολιτών-πελατών (π.χ. παιδιά, ηλικιωμένοι κ.ο.κ.), ώστε να εξασφαλίζεται μια περισσότερο ολοκληρωμένη παροχή υπηρεσιών εστιασμένη στις ανάγκες των πολιτών. Παράλληλα, δόθηκε περαιτέρω έμφαση στις *υπηρεσίες μιας στάσης* (One stop Shops), οι οποίες παρέχουν στους πολίτες τη δυνατότητα να λάβουν πλήθος υπηρεσιών με επίσκεψη σε μια μόνο κρατική υπηρεσία, συχνά μέσω τηλεφώνου ή/και διαδικτυακά. Η ανάπτυξη μιας τέτοιας υπηρεσίας μιας στάσης απαιτεί πολλαπλές δεξιότητες/ικανότητες από την πλευρά των εργαζομένων, λόγω της αλλαγής του εργασιακού περιβάλλοντος και της εισαγωγής νέων τρόπων επικοινωνίας με τους πολίτες (π.χ. μέσω τηλεφωνικού κέντρου ή μέσω διαδικτύου). Τα νέα συστήματα διοίκησης και οι νέες πρακτικές που φέρνουν στο διοικητικό προσκήνιο αναδεικνύουν περαιτέρω τον βαρυσήμαντο ρόλο της Δ.Α.Π. για την προαγωγή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων και τον εκσυγχρονισμό του κράτους και των υπηρεσιών του[1696].

[1693] Kessler, I., Heron, P. and Ganyon, S. (2006).
[1694] Bach, S. (2004).
[1695] Rhodes, R.W.A. (2007).
[1696] OECD (2007d).

Τέλος, η *δικτυακή δημόσια διακυβέρνηση* έδωσε μεγαλύτερη σημασία στα ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία σύμφωνα με τη νέα θεώρηση κινούνται πέρα από τη στενή εστίαση στην ατομική απόδοση υπό το πρίσμα του Ν.Δ.Μ. προς μια ατζέντα επικεντρωμένη στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και στις αξίες του[1697], στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων και στην καλλιέργεια της συνεργατικής συμπεριφοράς και κουλτούρας. Μάλιστα, σημαντική θεωρήθηκε η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού απέναντι στο όραμα της δημόσιας διοίκησης και των επιμέρους στρατηγικών του στόχων. Μόνο μέσω αυτής της δέσμευσης θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί η τυχόν δυσαρέσκεια στους κόλπους των δημοσίων υπαλλήλων που προκαλούσε ο περιορισμός των εργασιακών προνομίων καθώς και της εργασιακής ασφάλειας, που συνεπάγονταν οι νέες πιο ευέλικτες πρακτικές Δ.Α.Δ., και να εξασφαλιστεί παράλληλα η υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες[1698].

4.5 Η συμβολή της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματική λειτουργία μιας οργάνωσης

Στη σύγχρονη εποχή, όπου η γνώση παράγεται με ρυθμό που δεν έχουμε γνωρίσει στο παρελθόν και η τεχνολογία εξελίσσεται με ιλιγγιώδεις ρυθμούς, έχει καταστεί σαφές ότι η οικονομική ανάπτυξη και η κοινωνική ευημερία μιας χώρας συνδέονται στενά με ένα σύγχρονο, ευέλικτο και αποτελεσματικό στην οργάνωση και στη δράση του δημόσιο τομέα. Στα πλαίσια των συστηματικών προσπαθειών εξορθολογισμού του δημοσίου τομέα και αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών του, απαιτείται αντιστοιχία μεταξύ των προσόντων του ανθρώπινου δυναμικού και των σύγχρονων απαιτήσεων. Η εκπαίδευση και συνεχής επιμόρφωση και πληροφόρηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί ένα αξιόλογο εργαλείο για τη διάχυση της επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης και την προσαρμογή των υπαλλήλων στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

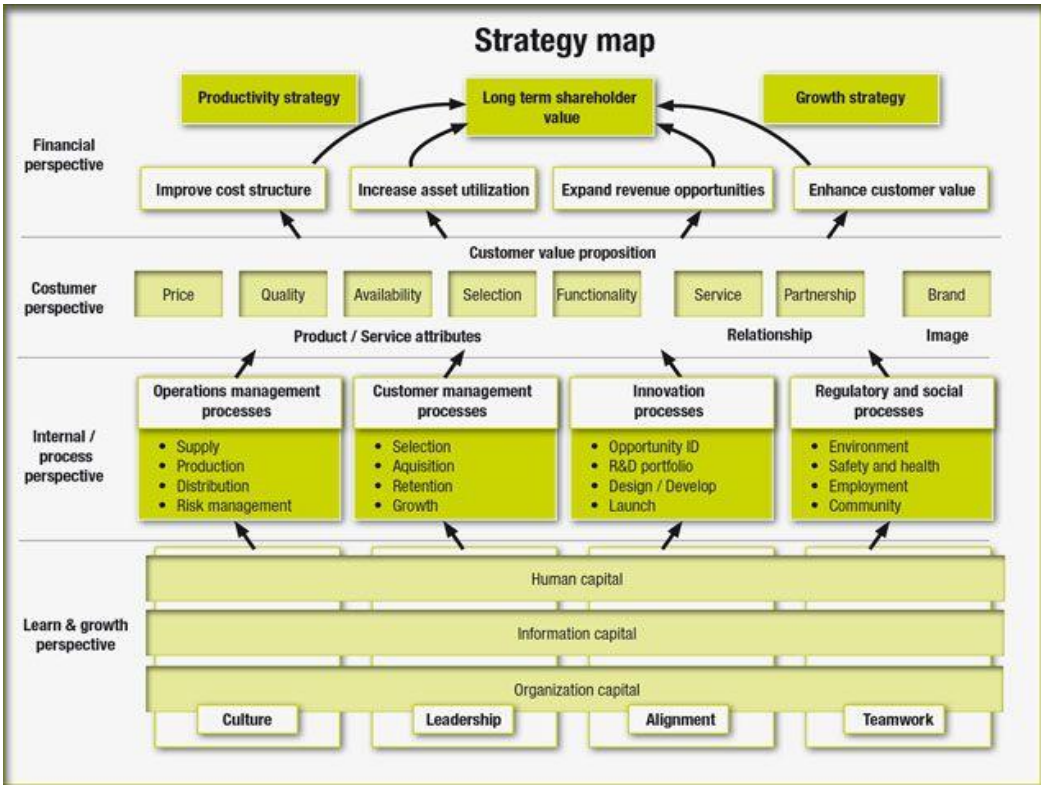
Ακολουθώντας τις νέες τάσεις της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων και του μάνατζμεντ οργανισμών και προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να ανταποκριθούν με επιτυχία στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές προκλήσεις απαραίτητος κρίνεται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης και διαρκούς εκπαίδευσης των στελεχών του δημοσίου τομέα. Στόχος είναι η απόκτηση επικοινωνιακών και γλωσσικών δεξιοτήτων και η απρόσκοπτη πρόσβαση στη νέα γνώση, στα τεχνολογικά και επιστημονικά εργαλεία της σύγχρονης εποχής, αλλά και η κατανόηση της σημασίας τους και της αποτελεσματικής εφαρμογής τους. Απώτερος σκοπός αναδεικνύεται η ανάπτυξη ικανοτήτων, αξιών και κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας για την επίτευξη της ποιότητας και της αειφόρου ανάπτυξης. Προς αυτήν την κατεύθυνση η επένδυση στην επιμόρφωση των στελεχών της διοίκησης θα συμβάλλει στην καλύτερη προβολή και προώθηση των θεμάτων που ενδιαφέρουν τη δημόσια διοίκηση σε τοπικό, κεντρικό, εθνικό, ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο. Επίσης, θα βοηθήσει στη διεκδίκηση εθνικών, ευρωπαϊκών κι άλλων πόρων για την υλοποίηση προγραμμάτων αναπτυξιακού σχεδιασμού, όπως και στην προσέλκυση

[1697] Βλ. Glaveli, N. and Karassavidou, E. (2011), Guest, D. (1987), Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990), Markovits Y., Davis A.J. and Dick R.V. (2007, 2010), Tyson, S. (1995).
[1698] OECD (2007d).

στρατηγικών επενδυτών, στη δικτύωση και στην προώθηση συνεργασιών με εταίρους από το ευρύτερο και διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, θα συμβάλει στην επίτευξη του απώτερου στόχου που είναι η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και η εξασφάλιση για αυτούς προοπτικών προσωπικής, οικογενειακής, κοινωνικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και ευημερίας.

Οι *Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000b)* σε συνέχεια του υποδείγματος τους για την *Ισορροπημένη Κάρτα Αποτελεσμάτων* (Balanced Scorecard, BSc)[1699], η οποία αποτελεί δημοφιλές μοντέλο διοίκησης της απόδοσης και στρατηγικής διοίκησης ενός οργανισμού[1700], επιχείρησαν να αποτυπώσουν με τη χρήση διαγραμμάτων τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού και των διαστάσεων που προσδιορίζουν την απόδοσή του. Ως εκ τούτου προσδιόρισαν το *Στρατηγικό Χάρτη* (Strategy Map), ο οποίος αποτυπώνει συγκεκριμένα μοτίβα ανάπτυξης σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος, τα οποία συνδέουν επιδιωκόμενα αποτελέσματα με προσδιοριστικούς παράγοντες[1701]. Ο *στρατηγικός χάρτης* αποτυπώνει τον τρόπο που ένας οργανισμός δύναται να μετατρέψει τις πρωτοβουλίες και τους πόρους του, υλικούς και άυλους, σε μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ δίνει τη δυνατότητα παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων[1702] (βλ. Σχήμα 4.8).

Σχήμα 4.8: Ο Στρατηγικός Χάρτης του Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2000b)



Πηγή: Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2000b), p. 168.

[1699] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992, 1996b).
[1700] Hepworth, P. (1998), Paranjape, B., Rossiter, M. and Pantano, V. (2006), Wongrassamee, S., Simons, J.E.L. and Gardiner, P.D. (2003).
[1701] Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000b), pp. 169-170.
[1702] Βλ. σχετικά Chalmeta, R. and Palomero, S. (2011), Jennings, E. (2010), Tsai, W., Chou, W. and Hsu, W. (2009).

Στο υπόδειγμα των *Kaplan R.S. and Norton D.P. (2000b)* προτείνεται ένα γενικό πλαίσιο ανάλυσης στο οποίο οι μάνατζερ μπορούν να βασιστούν για τη χάραξη του στρατηγικού χάρτη, δίνοντας έμφαση στο βαθμό που οι άυλοι πόροι (οργανωσιακή κουλτούρα, δεξιότητες και γνώσεις του ανθρωπίνου δυναμικού) αποτελούν βασική πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους σύγχρονους οργανισμούς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η έννοια της *οργανωσιακής κουλτούρας*, ως βασικός άυλος πόρος μιας οργάνωσης και ως σημαντική παράμετρος της επίδοσης και της αποτελεσματικότητάς της, αναδεικνύεται από πολλούς μελετητές που υπογραμμίζουν το σημαντικό της ρόλο στη γενικότερη λειτουργία ενός οργανισμού[1703]. Η *οργανωσιακή κουλτούρα* αποτελεί ένα σύστημα εννοιών που υιοθετείται από τα μέλη μιας ομάδας και το οποίο προσδιορίζει τι είναι καλό και τι κακό, σωστό και λάθος, και ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς της ομάδας[1704]. Επιπρόσθετα, καθορίζεται από πλήθος παραμέτρων, όπως η ιστορία, η φήμη, η τεχνολογία, το όραμα, οι σκοποί, οι στόχοι, το περιβάλλον, το κλίμα εντός της οργάνωσης, οι συνθήκες εργασίας, οι άνθρωποι, η ηγεσία εντός του οργανισμού, τα επιτελούμενα έργα/δραστηριότητες, ο σεβασμός ή η έλλειψη του.

Η *οργανωσιακή κουλτούρα* αφορά στον τρόπο με τον οποίο τα εμπλεκόμενα μέρη δρουν και χειρίζονται τις καταστάσεις εντός ενός οργανισμού[1705] και αποτυπώνει τις νόρμες, τις αξίες, τη φιλοσοφία, τους κανόνες και τα συναισθήματα που κυριαρχούν σε αυτόν[1706]. Ως έννοια εμπεριέχει πολλές επιμέρους έννοιες, όπως τα σταθερά πρότυπα αντίληψης, ερμηνείας και δράσης των μελών του οργανισμού, το σύνολο των παραδοχών που καθορίζουν αυτά τα πρότυπα, το μείγμα πεποιθήσεων, ιδεολογίας, γλώσσας, τελετουργιών, μύθων, ιστοριών, θρύλων αλλά και φυσικών αντικειμένων (όπως κτίρια και γραφεία) του οργανισμού[1707]. Ουσιαστικά η *οργανωσιακή κουλτούρα* υποβοηθά τα μέλη μιας κοινωνικής οργάνωσης να αποκτήσουν μία αίσθηση ταυτότητας, δρώντας συνεκτικά για την ομάδα, αυξάνοντας τη συνοχή της και διαμορφώνοντας μια αίσθηση εμπιστοσύνης. Παράλληλα, διακρίνει τον έναν οργανισμό από τον άλλο και λειτουργεί ως ένας μηχανισμός ελέγχου και νοηματοδότησης που καθοδηγεί και διαμορφώνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, βοηθώντας τον οργανισμό να παραμένει ενωμένος[1708].

Οι *Furnham A. and Gunter B. (1993)* παρουσιάζουν την *οργανωσιακή κουλτούρα* ως *«παράγοντα εσωτερικής ολοκλήρωσης και συντονισμού»*. Ορίζουν ως *εσωτερική ολοκλήρωση* την κοινωνικοποίηση/ενσωμάτωση των νέων μελών εντός της οργάνωσης, το αίσθημα δέσμευσης προς τον οργανισμό, αλλά και τη τοποθέτηση ορίων από την πλευρά του οργανισμού. Επιπρόσθετα, ορίζουν ως *συντονισμό* τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την κατανόηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος όσον αφορά την

[1703] Με τον όρο *κουλτούρα* ορίζεται ένα σχέδιο βασικών υποθέσεων που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια ομάδα στην προσπάθειά της να μάθει να ανταπεξέρχεται στα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ενσωμάτωσης, το οποίο απέδωσε κι έτσι υιοθετήθηκε ως χρήσιμο. Γι' αυτό μεταφέρεται και σε νέα μέλη της ομάδας ως ο σωστός τρόπος αντιμετώπισης των πιο πάνω προβλημάτων (Schein, E.N., 1985). Επίσης, σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα βλ. Cameron Cameron, K. and Quinn, R. (2006), Dull, M. (2010), Goffee, R. and Jones, G. (1998), Huang, X., Rode, J. and Schroeder, R. (2011), Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. (2009), Nelson, C. (2003), Ouchi, W. and Wilkins, A. (1985).

[1704] Watson, T.J. (1995).

[1705] Lundy, O. and Cowling, A. (1996).

[1706] Hellriegel D., Slocum, J.W. and Woodman, R.W. (1998).

[1707] Schein, E.N. (1985).

[1708] Robbins, S.P. (2001).

αποδεκτή συμπεριφορά και τη σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος εντός των πλαισίων του [1709].

Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να αναδείξουμε την έννοια της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού εντός των πλαισίων της *Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων*, θα στοχεύσουμε στην αποσαφήνισή της στα πλαίσια του ρόλου της στην επίτευξη της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και θα εστιάσουμε σε αξιοσημείωτες προσεγγίσεις της Δ.Α.Δ. για την εκπαίδευση/επιμόρφωση καθώς και τις κύριες πρακτικές και μεθόδους εκπαίδευσης/επιμόρφωσης ενηλίκων.

4.5.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Η *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (Δ.Α.Π.) (Human Resources Management-HRM) αποτελεί μια στρατηγική, συνεκτική προσέγγιση, προσανατολισμένη προς μια οργάνωση και τους ανθρώπους μέσα σε αυτήν, που κάνει την εμφάνισή της ως επιστήμη στις αρχές του 20ου αιώνα[1710]. Αναφέρεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας κοινωνικής οργάνωσης, δίνοντας έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και αναδεικνύοντάς τον ως τον κύριο παραγωγικό συντελεστή για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων[1711]. Ορίζεται ως ένα σύνολο διοικητικών δραστηριοτήτων και αποφάσεων που στοχεύουν στην ανάπτυξη και διατήρηση ενός επαρκώς καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, ικανού να συμβάλει με αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων[1712]. Επιπρόσθετα, αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, προβάλλοντας την ικανότητά του να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της οργάνωσης[1713].

Στα πλαίσια της Δ.Α.Π. αναγνωρίζεται με σαφήνεια ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργάνωσης αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της, στο οποίο η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, αξιοποιώντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις του και αποτιμώντας την απόδοσή του. Εκτενής είναι η διεθνής βιβλιογραφία που αναπτύσσεται αναφορικά με την αποσαφήνιση των πρακτικών και πολιτικών που συνθέτουν τη Δ.Α.Π.[1714] Σύμφωνα με τις πρόσφατες έρευνες των *Gomez-Mejia et al. (2004)* και των *Noe et al. (2007)* αυτές οι πρακτικές-πολιτικές εξειδικεύονται στις εξής: α) πρόσληψη και επιλογή των εργαζομένων[1715], β) ανάλυση και σχεδιασμός της εργασίας[1716], γ) εκπαίδευση/ επιμόρφωση προσωπικού για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των

[1709] Martins, E.C. and Terblanche, F. (2003).
[1710] Βλ. σχετικά Becker, B. and Huselid, M. (2010), Beer, K., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. and Walton, R. (1984), Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984), Milia, L. and Birdi, K. (2010), Schmidt, T. (2010), Storey, J. (1987), Torrington, D. (1984).
[1711] Armstrong, M. (1999), p. 507. Σχετικά με την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων βλ. επίσης Armstrong, M. (1987), McGregor, D. (1960).
[1712] DeNisi, A.S. and Griffin, R.W. (2001), p. 4.
[1713] Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2012).
[1714] Βλ. Jiang, K., Takeuchi, R. and Lepak, D. P. (2013), Kaufman, B.E. (2015), Mitchell, R., Obeidat, S. and Bray, M. (2013).
[1715] Βλ. σχετικά Bratton, J. and Gold, J. (2003), Cardon, M and Stevens, C. (2004), Cohen, Y. and Pfeffer, J. (1986), Decenzo, D. and Robbins, S. (2005), Huselid, M.A. (1995), Paul, A.K. and Anantharaman, R.N. (2003), Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008), Vlachos, I.P. (2009).
[1716] Βλ. σχετικά Armstrong, M. (2008), Chang, I.W. and Brian, H.K. (2002).

ικανοτήτων των εργαζομένων [1717], δ) αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης[1718], ε) διαχείριση των αμοιβών[1719] και στ) διαχείριση των εργασιακών σχέσεων[1720].

Σε γενικές γραμμές το ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού αποτελεί μια εξαιρετικά ευρεία και πολύπλευρη έννοια. Νοείται ως το σύνολο των έμφυτων και επίκτητων ικανοτήτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που κατέχει το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Ωστόσο η εκπαίδευση, η μάθηση και άλλες επιμορφωτικές δραστηριότητες μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στη βελτίωση των φυσικών ικανοτήτων των ατόμων καθώς και στην ανάπτυξη των επίκτητων ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων τους[1721]. Επίσης, το ανθρώπινο κεφάλαιο (το σύνολο των δεξιοτήτων, δηλαδή της συσσωρεμένης εμπειρίας και γνώσης) θεωρείται το σημαντικότερο άυλο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού[1722], το οποίο μπορεί να δημιουργήσει προστιθεμένη αξία στον οργανισμό και να του προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προκειμένου να εξασφαλίσει την μελλοντική επιβίωση και επιχειρησιακή του ανάπτυξη[1723]. Συνεπώς, προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα διαμέσου του ανθρώπινου κεφαλαίου, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαχειριστούν και να αναπτύξουν το ανθρώπινο κεφάλαιο ως ένα βασικό παραγωγικό συντελεστή, αντιμετωπίζοντας τους εργαζομένους ως μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος[1724].

Οι πρακτικές διοίκησης προσωπικού που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός αποτελούν δείκτες της επένδυσης που πραγματοποιεί για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου του[1725]. Αποτελούν το πρωταρχικό μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τις δεξιότητες, τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, έτσι ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης[1726]. Προγενέστερες σχετικές μελέτες/έρευνες επικέντρωναν την προσοχή στη διασύνδεση των πρακτικών διοίκησης προσωπικού με τα αποτελέσματα της οργάνωσης (όπως η παραγωγικότητα, η ευελιξία και η απόδοση)[1727], ενώ πρόσφατα το ενδιαφέρον επεκτάθηκε και προς τις επιδόσεις του οργανισμού στα πεδία της μάθησης, της καινοτομίας και της ανάπτυξης[1728].

[1717] Βλ. σχετικά Decenzo, D. and Robbins, S. (2005), Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984), Huselid, M.A. (1995), Koch, M.J. and McGrath, R.G. (1996), Vlachos, I.P. (2009), Zhu, Y. (2004).

[1718] Lundy, O. and Cowling, A. (1996), Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2007).

[1719] Βλ. σχετικά Cardon, M and Stevens, C. (2004), Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003), Rodriguez, J.M. and Ventura, J. (2003), Vlachos, I.P. (2009).

[1720] Βλ. σχετικά Bratton, J. and Gold, J. (2003).

[1721] OECD (2001b).

[1722] Βλ. Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998), Davenport, T.O. (1999), Parnes, H.S. (1984), Snell, S.A. and Dean, J.W., Jr. (1992).

[1723] Grant, R.M. (1996), Schultz, T.W. (1961), Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997).

[1724] Barney, J. (1991a).

[1725] Snell, S.A. and Dean, J.W., Jr. (1992), Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996).

[1726] Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003), Martinsons, M.G. (1995).

[1727] Για παράδειγμα βλ. σχετικά Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003), Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996), Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997), MacDuffie, J.P. (1995), Mendelson, H. and Pillai R.R. (1999), Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996).

[1728] Η *καινοτομία* ορίζεται ως η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή/και παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών ή/και υπηρεσιών που βρίσκουν άμεσης παραγωγικής, χρηστικής ή/και εμπορικής εφαρμογής. Εναλλακτικά μπορεί να ορισθεί ότι η καινοτομία συνίσταται στην παραγωγή, στην αφομοίωση και στην εκμετάλλευση με επιτυχία των νέων επιτευγμάτων ή ιδεών στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα (Βλ. Οδηγός του επιχειρησιακού προγράμματος *«Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα 2007 – 2013»*, που έχει ως κεντρικό αναπτυξιακό στόχο τη

Συνοψίζοντας, η *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (Δ.Α.Π.) αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού και περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη, την αξιοποίηση και την προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας οργάνωσης, με στόχο την αύξηση της απόδοσης και την αποτελεσματική μεγέθυνσή της. Η Δ.Α.Π. δομείται στη βάση πολλών επιμέρους διαδικασιών, όπως για παράδειγμα τη χάραξη στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, την πρόσληψη των εργαζομένων και την τοποθέτησή τους στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, την ενδυνάμωση και παρακίνησή τους, την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού[1729]. Ο στόχος της Δ.Α.Π. είναι να συμβάλει αποφασιστικά σε έναν οργανισμό ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους του, να προσελκύσει και να διατηρήσει ικανούς εργαζομένους και να τους διοικήσει με αποτελεσματικό τρόπο στα πλαίσια του στρατηγικού οράματος. Με την Δ.Α.Π. επιδιώκεται η *«σχεδιασμένη και συστηματική προσπάθεια για την τροποποίηση ή την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών μέσω μαθησιακών εμπειριών, με σκοπό την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία ή περισσότερες δραστηριότητες»*[1730].

Στον Πίνακα 4.7 που ακολουθεί αναφέρονται συνοπτικά ορισμένοι από τους πιο αξιοσημείωτους ορισμούς της Δ.Α.Π. που απαντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία και συμβάλλουν στον προσδιορισμό της Δ.Α.Π. ως διοικητικής λειτουργίας.

Πίνακας 4.7: Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) στη διεθνή βιβλιογραφία

Μελέτες/έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία/αρθρογραφία	Ορισμός
Miner, J. B. and Miner, M.G. ***(1985, pp. 3-13)***	Η Δ.Α.Π. είναι η διαδικασία που στοχεύει στην επίτευξη των στόχων που θέτει η διοίκηση ενός οργανισμού μέσω της ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης μιας σειράς μεθόδων, διαδικασιών και πολιτικών που αναφέρονται στο προσωπικό του οργανισμού.
Cascio, W.F. and Award, E.M. ***(1991, p. 3)***	Η Δ.Α.Π. είναι η προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών και οργανωσιακών στόχων.
Παγκάκης, Γ. ***(1998, σ.σ. 66-67)***	Η Δ.Α.Π., σε αντίθεση με τον όρο «Διοίκηση Προσωπικού»[1731], ορίζεται ως μια ποιοτικά διαφορετική προσέγγιση που αναζητά βελτίωση και πρόοδο στον τομέα αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και ιδιαίτερα στην ακολουθητέα πολιτική, στις πηγές ανεύρεσης, στην ανάπτυξη, στις εργασιακές σχέσεις και στην καθιέρωση συστήματος ανταμοιβών, στα πλαίσια του στρατηγικού προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, με κύριους στόχους

βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και του παραγωγικού συστήματος της χώρας, με έμφαση στη διάσταση της καινοτομικότητας (διαθέσιμος στο δικτυακό τόπο, www.antagonistikotita.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/05/2016). Βλ. επίσης Kim, J. (2010), Laursen, K. and Foss, N.J. (2003), Manso, G. (2011), Nieto, M. and Rodríguez, A. (2011), Zoghi, C., Mohr, R. and Meyer, P. (2010).

[1729] Matthes, K. (1992).

[1730] Garavan, T.N. (1997), p. 40.

[1731] Αναφορικά με τις διαφορές μεταξύ *Διοίκησης Προσωπικού* (Δ.Π.) και *Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων* (Δ.Α.Π.) βλ. Guest, D (1989), Karassavidou, E. and Markovits, J. (1996), Legge, K. (1989), Storey, J. (1989).

	την ποιοτική βελτίωση: α) των παραγόμενων αγαθών ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, β) της αποδοτικότητας, παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς και γ) της ανταγωνιστικότητας στο εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο.
DeNisi, A.S. and Griffin, R.W. ***(2001, p. 4)***	Η Δ.Α.Π. προσδιορίζεται ως ένα σύνολο διοικητικών δραστηριοτήτων και ενεργειών που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού με τρόπο που συνεισφέρει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.
Χυτήρης, Λ.Σ. ***(2001, σ.σ. 18-19)***	Η Δ.Α.Π. αποτελεί ένα σύνολο *«ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με αποτελεσματικό τρόπο το έργο τους»*[1732]. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο ορισμό τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι: α) ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, β) η ανάλυση εργασίας, γ) η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, δ) η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, ε) η ανταμοιβή των εργαζομένων, στ) η αξιολόγηση της απόδοσης και ζ) οι εργασιακές σχέσεις[1733]. Επίσης, στα πλαίσια του εν λόγω ορισμού σημειώνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι ο βασικότερος συντελεστής παραγωγής μιας επιχείρησης και δεδομένου των συνεχώς μεταβαλλόμενων οικονομικοκοινωνικών και τεχνολογικών συνθηκών είναι επιβεβλημένη η αποτελεσματική διοίκησή του.
Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. ***(2003, σ.σ. 17-25).***	Η Δ.Α.Π. παρουσιάζεται ως η λειτουργία της διοίκησης ή ο κλάδος του μάνατζμεντ ενός οργανισμού που μελετά, σχεδιάζει, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια του οργανισμού, προβάλλοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ως ανθρώπινο δυναμικό νοείται το σύνολο των δεξιοτήτων/ικανοτήτων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων του οργανισμού που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της οργάνωσης, ενώ η Δ.Α.Π. περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρωπίνου δυναμικού στον εργασιακό χώρο, με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανότητας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.
Ξένος, Δ. ***(2003, σελ. 8)***	Η επιβίωση ενός οργανισμού, του ιδιωτικού ή του δημοσίου τομέα, εξαρτάται από την ικανότητα της προσαρμογής του σε ένα περιβάλλον ταχύτατων και ριζικών οικονομικών, πολιτικών και τεχνολογικών αλλαγών, ενώ προϋπόθεση αποτελεί η συστηματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού του. Με αυτόν τον τρόπο συνδέεται η Δ.Α.Π. με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Λαμβάνοντας δε υπόψη ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η εφαρμογή των νέων λειτουργικών συστημάτων απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό, οι εργαζόμενοι με γνώσεις, ικανότητες, τεχνογνωσία και εμπειρία θεωρούνται ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας της οργάνωσης.
Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. ***(2004, σελ. 25)***	Η Δ.Α.Π. είναι η επιστήμη η οποία μελετά το προσωπικό μιας επιχείρησης ως περιουσιακό παράγοντα, που από την μία πλευρά συνεπάγεται κόστος, αλλά από την άλλη πλευρά η απόδοσή του συνδέεται με το επιχειρησιακό κέρδος και ως εκ τούτου οφείλει η κάθε επιχείρηση να επενδύει σε αυτόν.

[1732] Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), σελ. 18.
[1733] Βλ. Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), σ.σ. 18-19.

Μουζά-Λαζαρίδη Α.-Μ. (2006, σελ. 21)	Η Δ.Α.Π. ορίζεται ως το σύνολο των στρατηγικών ενός οργανισμού, όπως και των λειτουργιών του, που σχετίζονται με την πρόσληψη, διατήρηση και αξιοποίηση υπαλλήλων που παρουσιάζουν ιδιαίτερες και επιθυμητές ικανότητες, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες/πελάτες και την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή τους. Σε αυτά τα πλαίσια, κρίνονται απαραίτητες οι ακόλουθες ενέργειες: α) η οργάνωση, ο σχεδιασμός δηλαδή του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας, β) η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων (π.χ. προγραμματισμός για την κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό και επιλογή προσωπικού), γ) η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων, σύμφωνα με τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν, δ) η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, ε) η χρήση συστήματος παρακίνησης των εργαζομένων[1734] και χρήσης δίκαιης πολιτικής αμοιβών/ανταμοιβών, στ) η αξιολόγηση της απόδοσης, ζ) η μελέτη των εργασιακών σχέσεων και η) η εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγιεινής των υπαλλήλων. Αξίζει να σημειωθεί η σπουδαιότητα της έννοιας της παρακίνησης στην κατανόηση των αιτιών της συμπεριφοράς των υπαλλήλων, στην πρόβλεψη των αποτελεσμάτων σε οποιασδήποτε διοικητική πράξη, αλλά και στην κατεύθυνση της συμπεριφοράς των εργαζομένων κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί τόσο των ίδιων όσο και του οργανισμού[1735].
Εκδοτικός οίκος Prentice Hall (2007)	Η Δ.Α.Π. ορίζεται ως η αποτελεσματική χρήση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης ενός οργανισμού[1736].
Εκπαιδευτικός οργανισμός Pearson Education (2007)	Η Δ.Α.Π. περιλαμβάνει την προσέλκυση και επιλογή κατάλληλου προσωπικού καθώς και τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων (η οποία περιλαμβάνει συμβόλαια, συλλογικές συμβάσεις, συστήματα αμοιβών και εμπλοκή των εργαζομένων), λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική και λειτουργική θεώρηση των απαιτήσεων σε ανθρώπινους πόρους.

Πηγή: του ιδίου.

Την τελευταία τουλάχιστον δεκαετία οι όροι *«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»* και *«Ανθρώπινοι Πόροι»* έχουν αντικαταστήσει κατά ένα μεγάλο μέρος τον όρο *«Διοίκηση Προσωπικού»*. Χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να αποτυπώσουν καλύτερα τις διεργασίες που εμπλέκονται με τη διοίκηση των ανθρώπων που στελεχώνουν έναν οργανισμό, οι οποίοι πλέον αντιμετωπίζονται ως περιουσιακά στοιχεία του ενεργητικού του. Στα πλαίσια αυτά, η Δ.Α.Δ. αποτελεί τόσο μια ακαδημαϊκή θεωρία όσο και μια πρακτική των επιχειρήσεων που περιλαμβάνει θεωρητικές και πρακτικές τεχνικές διοίκησης των εργαζομένων[1737].

Αξιοσημείωτο υπόδειγμα που αντανακλά την ανθρωποκεντρική εστίαση της Δ.Α.Π. αποτελεί η *Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών* (Service Profit Chain) που αναπτύχθηκε από τους *Heskett et al. (1997)*[1738]. Πρόκειται για ένα παράδειγμα

[1734] Αναφορικά με την έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων βλ. Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010), Paarlberg, L. and Lavigna, B. (2010), Perry, J. (2010), Perry, J., Hondeghem, A. and Wise, L. (2010), Plantinga, M., Plantenga, J. and Siegers, J. (2010).

[1735] Βλ. Ζαβλανός, Μ. (2002), σ.σ. 305-355.

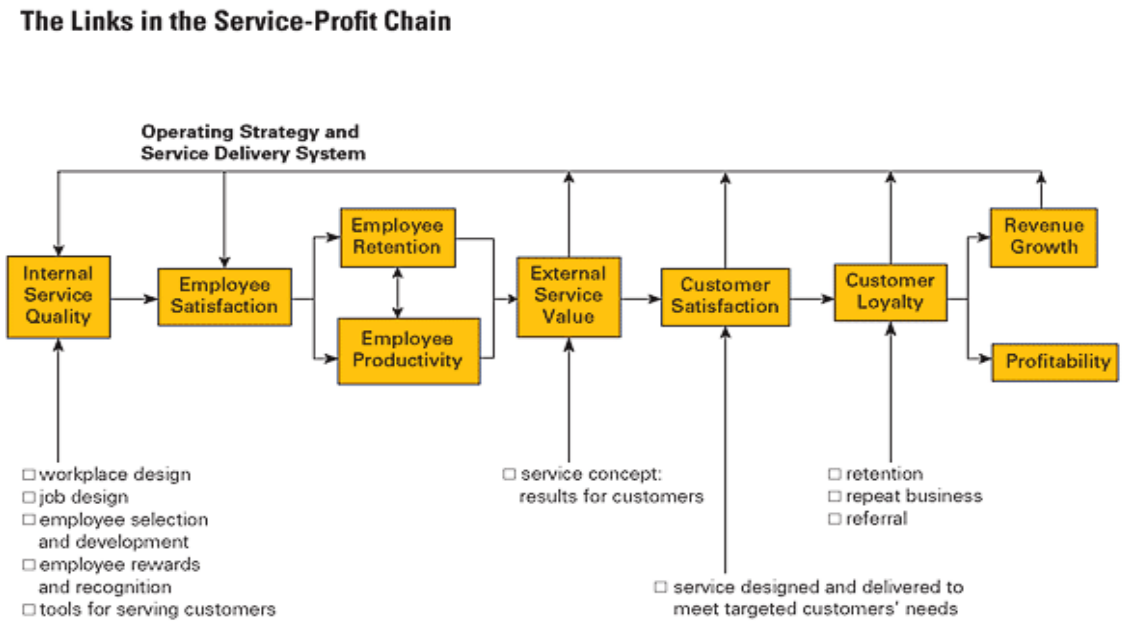
[1736] Ηλεκτρονικό γλωσσάριο Prentice Hall, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://wps.Prenhall.com/wps/media/objects/213/218150/glossary.html, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016.

[1737] Βλ. Ξυροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001).

[1738] Σχετικά με την εξέλιξη του υποδείγματος βλ. Anderson, E. (2006), Heskett, J.L. Sasser, W.E. and Hart, C.W.L. (1990), Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997), Johnston, R., Brignall, S.

Ισορροπημένης Κάρτας Αποτελεσμάτων για τις οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στον τριτογενή τομέα παραγωγής[1739] (Βλ. σχετικά Σχήμα 4.9). Η *Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών* περικλείει το βασικό πλαίσιο στοχοθεσίας και μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών. Αναδεικνύει τις θεματικές περιοχές στις οποίες οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών οφείλουν να θέτουν στόχους, καθώς και τον τρόπο που οι στόχοι αυτοί συνδέονται μεταξύ τους. Επίσης, σύμφωνα με το εν λόγω υπόδειγμα η μεγέθυνση των εσόδων της επιχείρησης και η κερδοφορία της πηγάζουν από τους πελάτες της που εμφανίζονται πιστοί σε αυτήν και είναι ικανοποιημένοι από την αξία της παρερχομένης σε αυτούς υπηρεσίας. Η αξία της υπηρεσίας για τον πελάτη πηγάζει από ικανοποιημένους από την εργασία τους, πιστούς στην επιχείρηση και παραγωγικούς εργαζόμενους, στα πλαίσια μιας ποιοτικής εργασιακής ζωής που απολαμβάνουν οι ίδιοι. Οι *Heskett et al. (1994, 1997)* αναγνώρισαν την ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας οργάνωσης ως βασικό παράγοντα που διαφοροποιεί τη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων στον τομέα των υπηρεσιών, δίδοντας έμφαση στον καθοριστικό ρόλο του ανθρωπίνου δυναμικού.

Σχήμα 4.9: Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών (Heskett *et al.*, 1994)



Πηγή: Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger (1994), p. 166.

Οι *Heskett et al. (1994, 1997)* στο υπόδειγμά τους ανέδειξαν την ποιότητα του εσωτερικού/εργασιακού περιβάλλοντος, δηλαδή την *ποιότητα της εργασιακής ζωής* (Quality of Work Life/QWL)[1740], ως βασικό καθοριστικό παράγοντα που πυροδοτεί την *Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών*, σημειώνοντας τη συμβολή των πολιτικών Δ.Α.Π. και την

and Fitzgerald, L. (2002), Kamakura, W., Mittal, V., De Rosa, F. and Mazzon, J. (2002), Schlesinger, L. and Heskett, J. (1991a,b).

[1739] Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997), p. 36.

[1740] Ποιότητα της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life/QWL) ορίζεται ως η ανταπόκριση μιας επιχείρησης στις ανάγκες των εργαζομένων μέσα από την ανάπτυξη μηχανισμών που τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν πλήρως στη λήψη αποφάσεων που καθορίζουν την εργασιακή τους ζωή. Βλ. σχετικά Robbins (1989), p. 207 και επίσης Gallie, D. (2003), Konrad, A. and Mangel, R. (2000).

ιδιαίτερη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη βελτίωση της εσωτερικής υπηρεσίας[1741]. Σε αυτά τα πλαίσια της ανάδειξης της συμβολής των πολιτικών Δ.Α.Π. στον τομέα των υπηρεσιών αναδεικνύεται και η στρατηγική σημασία του επιμέρους παράγοντα της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία αξίας στον πελάτη-πολίτη και στην επίτευξη των στόχων και του γενικότερου οράματος του οργανισμού[1742].

Η εκπαίδευση-επιμόρφωση, η οποία καταλαμβάνει ιδιαίτερο ρόλο στην *Αλυσίδα Κέρδους Υπηρεσιών*, αποτελεί μια βασική στρατηγική πρακτική των οργανισμών. Καλείται να συμβάλει στην εξασφάλιση ενός εξαιρετικά ικανού, ευέλικτου, πιστού και υποκινούμενου εργατικού δυναμικού, επιφορτισμένου με τα απαραίτητα εφόδια ώστε να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες του έργου που απαιτείται να εκτελέσει[1743]. Επίσης, αποσκοπεί στην αποτελεσματική διοίκηση της γνώσης, στα πλαίσια των σύγχρονων κοινωνιών της γνώσης, προς όφελος των οργανισμών και των επιδιωκόμενων στόχων τους[1744]. Μάλιστα, σύμφωνα με τους *Κέφη Β.Ν. και Παπαζαχαρίου Π. (2009) «αν κάτι πρέπει να προγραμματίζεται με ακρίβεια, σαφήνεια και λεπτομέρεια στη σύγχρονη επιχείρηση είναι τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο επιχειρηματικό σχέδιο διαμορφώνονται οι προϋποθέσεις που επιτρέπουν την εκπόνηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων από επιστήμονες – γνώστες του αντικειμένου – προερχόμενους από την ίδια την επιχείρηση ή από το εξωτερικό περιβάλλον»*[1745].

Εν κατακλείδι, στα τέλη της δεκαετίας του 1980 κατέστη σαφές στη διεθνή επιστημονική κοινότητα και στην επιχειρηματική πρακτική ότι η εκπαίδευση-επιμόρφωση αποσκοπεί στη μακροχρόνια ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, χωρίς να αποτελεί απλά ένα μηχανισμό διάχυσης της γνώσης και μεταφοράς ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που είναι απαραίτητες στους εργαζόμενους για να εκτελέσουν το έργο τους και να ενταχθούν αρμονικά στον οργανισμό. Η επιμόρφωση προσφέρει τη δυνατότητα στους μάνατζερ να στελεχώσουν τις υπηρεσίες που εποπτεύουν με ευέλικτο, υψηλά καταρτισμένο προσωπικό, αφοσιωμένο στους στόχους του οργανισμού και ικανό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες της οργάνωσης[1746].

4.5.2 Εκπαίδευση-επιμόρφωση: ορισμός και αποσαφήνιση της έννοιας στα πλαίσια του ρόλου της στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας

Η θεωρία του ανθρωπίνου κεφαλαίου[1747] επικεντρώνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης εργασίας και τονίζει τη σημασία τόσο της εκπαίδευσης, όσο και της εμπειρίας και της ενδοεπιχειρησιακής κινητικότητας, στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των ανθρωπίνων πόρων, προς όφελος της

[1741] Heskett et al. (1997), p. 36. Επίσης, αναφορικά με τη σχέση ποιότητας εσωτερικών υπηρεσιών και ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία βλ. Γλαβέλη, Ν. (2010), Glaveli, N. and Karassavidou, E. (2011).
[1742] Anderson, E.N., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997), Goldsmith, R.E. (1999), Throsten, H.-T. (2004).
[1743] Bartel, A. (2004), Bolinger, A.S. and Smith, R.D. (2001), Santos, A. and Stuart, M. (2003).
[1744] Bolinger, A.S. and Smith, R.D. (2001).
[1745] Κέφης, Β.Ν. και Παπαζαχαρίου, Π. (2009), σελ. 172.
[1746] Edgar, F. and Geare, A. (2005), Harel, G.H. and Tzafir, S.S. (1999), Horwitz, F.M. (1999), Keep, E. and Mayhew, K. (1995), Lundy, O. and Cowling, A. (1996), Reeve, R.C. (1994).
[1747] Βλ. Schultz, 1961; Denison, 1962; Becker, 1964; Mincer, 1974.

αποτελεσματικής μεγέθυνσης της κοινωνικής οργάνωσης την οποία και στελεχώνουν[1748]. Ακολούθως εστιάζουμε στο ζήτημα της Δ.Α.Π. και συγκεκριμένα στη λειτουργία της *εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού* και στη συμβολή της στην αύξηση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία ενός οργανισμού[1749]. Αξίζει να σημειωθεί ότι επικεντρωνόμαστε στο προαναφερθέν ζήτημα διότι αποτελεί το βασικό στόχο της παρούσης διδακτορικής διατριβής και δεν πρέπει να λησμονούμε το ότι η Δ.Α.Π. όσον αφορά στην παροχή μιας υπηρεσίας δεν επαρκεί από μόνη της για να αποφέρει την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα σε έναν οργανισμό[1750]. Παράλληλα απαιτείται μια συστημική θεώρηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού η οποία αξιώνει τη συντονισμένη δράση όλων των στοιχείων που τον συνθέτουν[1751]. Στην παρούσα ανάλυση επικεντρωνόμαστε στην έννοια της επίτευξης της αποτελεσματικότητας σε χρηματοοικονομικούς και ποιοτικούς όρους. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την οικονομική θεωρία η *εκπαίδευση* αποτελεί σημαντικό θεσμικό μηχανισμό παραγωγής, συσσώρευσης και διάχυσης του ανθρωπίνου κεφαλαίου[1752], ενώ στοιχειοθετείται η θέση ότι η *εκπαίδευση* μπορεί να αποδώσει σημαντικά οφέλη και να προκαλέσει θετικές εξωτερικότητες και πλήθος διαχυτικών αποτελεσμάτων σε όλα τα υποκείμενα της οικονομίας και το σύνολο της οικονομίας και της κοινωνίας[1753].

Η έννοια της *εκπαίδευσης,* ως βασική λειτουργία της Δ.Α.Π., προσδιορίζεται ως η διάχυση γνώσεων και δεξιοτήτων σε παλιούς και νέους υπαλλήλους ώστε να διεκπεραιώσουν με αποτελεσματικότητα το έργο που τους έχει ανατεθεί. Ο όρος *εκπαίδευση* προσδιορίζει μια λειτουργία με πολυάριθμες διαστάσεις, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές και αφορά κάθε δραστηριότητα που παράγει, μεταφέρει και διαχέει γνώση και τρόπους συμπεριφοράς αναπτύσσοντας τεχνικές και επαγγελματικές δεξιότητες στα εκπαιδευόμενα άτομα[1754]. Στόχος της *εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού* είναι τόσο η ανάπτυξη των υφιστάμενων φυσικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων για την περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας τους, όσο και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν ευκολότερα να αναλαμβάνουν νέους ρόλους και αρμοδιότητες και να προσαρμόζονται ταχύτερα και καλύτερα στις τεχνολογικές και επιστημονικές, διοικητικές και στρατηγικές αλλαγές που συντελούνται στο εσωτερικό του οργανισμού[1755].

Σταδιακά στη σύγχρονη Δ.Α.Π. αξιοσημείωτο ρόλο αποκτά και η έννοια της *επιμόρφωσης*, δηλαδή της βραχυχρόνιας εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οποία στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της τυπικής μόρφωσης που αποκτήθηκε κατά την εκπαίδευση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας σε έναν οργανισμό. Ο ρόλος της επιμόρφωσης στις σύγχρονες κοινωνικές οργανώσεις αναδεικνύεται σημαντικότερος από ποτέ, κυρίως για τους οργανισμούς που προσπαθούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και προκλήσεις των τελευταίων δεκαετιών καθώς και στην αλματώδη ανάπτυξη των επιστημών και της τεχνολογίας. Το νέο αυτό πλουραλιστικά διαμορφωνόμενο τοπίο της

[1748] De la Fuente, A. and Ciccone. A. (2002).
[1749] Στη διεθνή βιβλιογραφία οι όροι εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση ανθρωπίνου δυναμικού αποδίδονται με τον κοινό όρο "training", βλ. σχετικά Κόκκος, Α. (2005α).
[1750] Bateson, J.E.G. (1993), Lovelock, C. (1992), Schneider, B. and Bowen, D.E. (1995).
[1751] Grönroos, C. (1990), Katz, D. and Kahn, R.L. (1978), Schneider, B. and Chung, B. (1993).
[1752] Becker, G.S. (1964), Mincer, J. (1974).
[1753] Krueger, A. and Lindahl, M. (2001), Lucas, E. (1988), Temple, J. (2001).
[1754] Βλ. σχετικά Πεσμαζόγλου, Σ. (1987), Σαΐτης, Χ. (1992), Τσαμαδιάς, Κ. και Χανής, Σ. (2011).
[1755] Βλ. Kincaid, C. (2009), p. 48.

κοινωνίας της γνώσης και της *τεχνολογικής προόδου*, το οποίο επιδρά σημαντικά στις υπάρχουσες και στις μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες[1756], έθεσε ως επιτακτική την ανάγκη χάραξης πολιτικής για την προαγωγή της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης, με έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων και των θέσεων εργασίας τους, καθώς και στην ανάδειξη και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εκπαιδευομένων[1757].

Πολλοί μελετητές προσεγγίζουν με τον δικό τους τρόπο και τη δική τους οπτική γωνία την έννοια της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης. Μια ανασκόπηση της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας μπορεί να δώσει πλήθος ορισμών, άλλοτε με κοινές και άλλοτε με διαφορετικές προσεγγίσεις. Μάλιστα, πολλοί από αυτούς τους ορισμούς που αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση/επιμόρφωση ως λειτουργία της Δ.Α.Π. εστιάζουν στην εκπαίδευση με έμφαση στην εργασία, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση πάνω στην εργασία, εκπαίδευση εκτός εργασίας, εκπαίδευση για νέους εργαζόμενους, εκπαίδευση ενηλίκων καθώς και τυπική και άτυπη εκπαίδευση μέσω εργασιακών εμπειριών. Ακολούθως στον Πίνακα 4.8 παρουσιάζονται ορισμένοι από τους ορισμούς που εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία/αρθρογραφία και συμβάλλουν στην αποσαφήνιση των εννοιών εκπαίδευση-επιμόρφωση υπό το πρίσμα της Δ.Α.Π.

Πίνακας 4.8: Η έννοια της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στη διεθνή βιβλιογραφία

Μελέτες/έρευνες στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία	Ορισμός
Μπαμπινιώτης, Γ. (1998), σελ. 580	Η εκπαίδευση είναι *«η συστηματική διαδικασία μετάδοσης γνώσεων και ανάπτυξης δεξιοτήτων σχετικά με συγκεκριμένο αντικείμενο: τέχνη ή επάγγελμα»*.
Κάντας, Α. (1993), σελ. 114	Η εκπαίδευση «*αποτελεί πλέγμα προσχεδιασμένων δραστηριοτήτων από πλευράς οργανισμού, με στόχο την αύξηση των σχετικών με την εργασία γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζόμενων ή τη μετατροπή των στάσεών τους και της κοινωνικής συμπεριφοράς τους με τέτοιο τρόπο ώστε να εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού και τις απαιτήσεις της δουλειάς»*.
Brinley, T., Moxham, J. and Jones, J.A.G. (1969)	Η επιμόρφωση αποσκοπεί στη συστηματική ανάπτυξη των στάσεων, γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να αποδώσει με επάρκεια στο έργο που του έχει ανατεθεί.
Schiller, K. (1970), p. 187	Η ταχεία ανάπτυξη των γνώσεων και των μεθόδων στους διαφόρους επιστημονικούς κλάδους και η εξίσου γρήγορη ανάπτυξη των απαιτήσεων μέσα στα ποικίλα επαγγέλματα, αναιρούν την προγενέστερη θεωρία σύμφωνα με την οποία οι σπουδές τελειώνουν με την απόκτηση του ακαδημαϊκού τίτλου. Η άριστη έστω βασική πανεπιστημιακή μόρφωση κάθε επιστήμονα αποδεικνύεται ανεπαρκής αν δεν συνοδεύεται από συνεχή επιμόρφωση, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση, συμπλήρωση ή αναθεώρηση της αρχικής του κατάρτισης[1758].
Hamblin, A.C.	Η εκπαίδευση/επιμόρφωση είναι μια αλληλουχία εμπειριών που ως σκοπό

[1756] Βλ. σχετικά Green, A. (2006).
[1757] Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Nason, E.R. and Smith, E.M. (1999).
[1758] Κοτλίτσας, Α. (1983), σελ. 73. Ο όρος *«κατάρτιση»* εκφράζει την απόκτηση ή τον εκσυγχρονισμό γνώσεων τεχνικής φύσης, έτσι ώστε ο καταρτιζόμενος να έχει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί ή να γίνει αποτελεσματικότερος στην παραγωγή και κυρίως στις σχέσεις του με τις «μηχανές» και τις νέες τεχνολογίες (βλ. σχετικά Πυργιωτάκης, Γ. (1999), σελ. 63).

(1974), pp. 6-7	έχουν την τροποποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς για την επίτευξη κάποιου στόχου. Η δραστηριότητα της εκπαίδευσης στοχεύει στην ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας τους.
Deutsch, A. (1979)	Η εκπαίδευση/επιμόρφωση προσδιορίζεται ως η διαδικασία που στοχεύει στην αύξηση της κινητικότητας εντός του οργανισμού, ώστε να βοηθήσει τους ήδη εργαζομένους να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και να βοηθήσει τους νεοπροσλαμβανόμενους να γνωρίσουν επαρκώς και σφαιρικά το αντικείμενο της εργασίας τους.
Manpower Services Commission (1981)	Η εκπαίδευση/επιμόρφωση προσδιορίζεται ως μια προγραμματισμένη διαδικασία που μεταβάλλει τη στάση, τη συμπεριφορά και τις γνώσεις-δεξιότητες μέσω της μάθησης για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων. Ο σκοπός της είναι, στο περιβάλλον της εργασίας, να αναπτύξει τις ικανότητες του ατόμου και να ικανοποιήσει τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες μιας επιχείρησης[1759].
Wexley, K.N. and Latham, G.P. (1991), p. 850	Η επιμόρφωση ορίζεται ως ένα πρόγραμμα οργανωσιακής σημασίας που σχεδιάζεται με στόχο σχετικά μόνιμες αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων, στις γνώσεις, στις ικανότητες και δεξιότητες καθώς και στις θέσεις και στάσεις τους αναφορικά με την οργάνωση και το αντικείμενο της εργασίας τους.
Ανδρέου, Α. (1982), σελ. 102	Ο όρος επιμόρφωση δηλώνει τη μόρφωση πάνω στη μόρφωση, δηλαδή την πρόσθετη μόρφωση και υποδηλώνει την εμβάθυνση και την εξειδίκευση σε έναν τομέα. Νοείται δε ως διαρκής μόρφωση.
Kolb, D.A. (1983)	Αναπτύσσοντας το μοντέλο *(γνωστό ως ο μαθησιακός κύκλος του Kolb[1760])* σύμφωνα με το οποίο εκτελείται η διαδικασία μετατροπής της εμπειρίας σε γνώση, ο Kolb προσδίδει στην εκπαίδευση πολυδιάστατο χαρακτήρα, συνδυάζοντάς την ουσιαστικά με πλήθος δράσεων που αφορούν στη διαχείριση της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Kolb, η εμπειρική μάθηση είναι μια διεργασία όπου η γνώση δημιουργείται μέσω του στοχασμού επάνω στις εμπειρίες, με στόχο να προκύψουν ιδέες που θα οδηγήσουν σε νέα δράση, η οποία με τη σειρά της προσφέρει εναύσματα για βαθύτερη κατανόηση και επιτρέπει την ενεργητική συμμετοχή[1761]. Η θεώρηση του Kolb για την εμπειρική μαθησιακή διεργασία εμπεριέχει δύο πολύ σημαντικά στοιχεία. Πρώτον, το στοιχείο της *«συγκεκριμένης εμπειρίας»* που χρησιμοποιείται για να δοκιμαστούν ιδέες, και δεύτερον τη *«χρήση της ανατροφοδότησης»* για να μεταβληθούν θεωρίες και πρακτικές.
Κασσωτάκης, Μ. (1983), σελ. 73	Ο όρος ενδο-υπηρεσιακή εκπαίδευση αναφέρεται ως η ευρύτερη περιγραφική έννοια των βραχυχρόνιων επανεκπαιδεύσεων, σε αντιδιαστολή με τον όρο μετεκπαίδευση που αναφέρεται στις δραστηριότητες αυτού του είδους που έχουν μεγαλύτερη χρονική διάρκεια. Επισημαίνεται ότι από αρκετούς μελετητές ο όρος *μετεκπαίδευση* ταυτίζεται με τις μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ ο όρος *επιμόρφωση* επιλέγεται για όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις[1762].

[1759] Beardwell, I. and Holden, L. (1997), p. 379.
[1760] Ο κύκλος της μάθησης του Kolb αποτελεί ίσως μια από τις πλέον δημοφιλείς αναφορές στα κείμενα που ασχολούνται με τη μαθησιακή θεωρία των ενηλίκων. Βλ. Kolb, D.A. (1983).
[1761] Κόκκος, Α. (2005α).
[1762] Συχνά οι όροι *επιμόρφωση, διαρκής επιμόρφωση* και *μετεκπαίδευση* είναι όροι που συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία άλλοτε να διαχωρίζονται νοηματικά μεταξύ τους και άλλοτε όχι. Βλ. Besnard, P.

Nadler, L. (1984)	Η εκπαίδευση περιγράφεται ως η μάθηση που παρέχεται με στόχο να βελτιώσει την απόδοση στην παρούσα εργασία.
Rodgers, A. (1986)	Διακρίνει την εκπαίδευση από την κατήχηση και τη μάθηση. Η εκπαίδευση έχει στενούς στόχους και καθορίζει το σωστό τρόπο για να κάνεις κάτι. Η κατήχηση καθορίζει έναν τρόπο σκέψης και έχει παρομοίως στενούς στόχους. Η μάθηση, τέλος, χαρακτηρίζεται από ευρύτητα στόχων και αναγνωρίζει αρκετούς τρόπους σκέψης και δράσης.
Nadler, L. and Wings, D.G. (1986)	Οι διαδικασίες επιμόρφωσης εστιάζουν στη μάθηση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των στάσεων που είναι απαραίτητες, προκειμένου ο εργαζόμενος να εκτελέσει αποτελεσματικά το έργο του και να βελτιώσει την εργασιακή του απόδοση.
Bramley, P. (1989)	Η επιμόρφωση ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε έναν οργανισμό με στόχο να επιφέρει αλλαγές στις δεξιότητες και τις στάσεις του ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να βελτιωθεί η οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα.
Στράντζαλος, Χ. (1990), σελ. 32	Η επιμόρφωση ως *«εποικοδόμημα»* που εδράζεται στη μόρφωση, η οποία προηγείται αυτής, πρέπει να νοείται και ως οργανικό μέρος της συνολικής εκπαιδευτικής *«δια βίου»* διαδικασίας.
Κανελλόπουλος, Χ. (1991), σ.σ. 259-261	Με τον όρο εκπαίδευση προσδιορίζεται μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, που στην περίπτωση των επιχειρήσεων σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού και τεχνικών γνώσεων, τις οποίες στη συνέχεια οι εργαζόμενοι οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.
Perron, M. (1991), pp. 137-152	Η συνεχής επιμόρφωση μπορεί να ορισθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων και τεχνικών που απαιτεί από τους εκπαιδευομένους να δεσμευτούν για να επεκτείνουν τις γνώσεις τους, να τελειοποιήσουν τις ικανότητές τους και να επιτύχουν την εξέλιξη της επαγγελματικής τους πρακτικής.
Πετρίδου, Ε. (1992), σ.σ. 9-10	Η επιμόρφωση για τα διοικητικά στελέχη ορίζεται ως η βραχυχρόνια εκπαιδευτική διαδικασία η οποία στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της τυπικής μόρφωσης που αποκτήθηκε κατά την εκπαίδευση και των απαιτήσεων της καθημερινής εργασίας σε έναν οργανισμό[1763]. Μάλιστα, η επιμόρφωση επιτυγχάνεται με τη συστηματική και οργανωμένη επίδραση επί των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των αξιών, των αντιλήψεων και των στάσεων των (διοικητικών) στελεχών που θα οδηγήσουν σε αποτελεσματική συμπεριφορά και εκτέλεση του έργου τους με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στον οργανισμό και στο κοινωνικό σύνολο[1764].
Van Wart, M., Cayer, N.J. and Cork, S. (1993), p. 10	Η εκπαίδευση στοχεύει στη μετάδοση γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι άμεσα χρήσιμες σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Η εκπαίδευση ολοκληρώνεται συντομότερα από τη μόρφωση και έχει περισσότερο ξεκάθαρα αποτελέσματα.
Huselid, M.A. (1995)	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα των επιχειρήσεων βελτιώνουν τις ικανότητες των εργαζομένων, έτσι ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση τους από την εργασία, αλλά και να μειώνεται ο αριθμός των αποχωρήσεων. Η εκπαίδευση επηρεάζει την επιχειρησιακή απόδοση σε

(1976), p. 3, σχετικά με τους ορισμούς αυτών των όρων, και Κασσωτάκης, Μ. (1983), σελ. 73, αναφορικά με τα βασικά χαρακτηριστικά της μετεκπαίδευσης και τους λόγους που τη διαφοροποιούν από την επιμόρφωση.

[1763] Πετρίδου, Ε. (1992), σ.σ. 9-10.

[1764] Πετρίδου, Ε. (1992), σελ. 10.

	βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο επίπεδο.
Peterson, D.B. and Hicks, M.D. (1996)	Η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία και οι δεξιότητες των ανθρώπων θα πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς, ώστε να αποφευχθεί να γίνουν απαρχαιωμένες, όπως ακριβώς οι τεχνολογίες που θεωρούνται ξεπερασμένες διότι δεν ενσωματώνουν την τεχνολογική αλλαγή, τις καινοτομίες και την τεχνολογική πρόοδο.
Garavan, T.N. (1997), pp. 41, 47	Εκφράζει τους προβληματισμούς του για τη διάκριση και τη συσχέτιση των εννοιών της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης, της μόρφωσης και της μάθησης. Παρόλο που κάθε έννοια έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που τη διακρίνει από τις υπόλοιπες εντοπίζονται αρκετά κοινά σημεία σε αυτές. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η μόρφωση σχετίζονται θεμελιωδώς με τη διαδικασία της μάθησης. Περαιτέρω, η ανάπτυξη είναι η κύρια διεργασία στην οποία συνεισφέρουν η εκπαίδευση και η τυπική μόρφωση. Αυτή η συνεισφορά εξυπηρετεί και τον εργαζόμενο και την επιχείρηση. Οι επιμορφωτικές δραστηριότητες αποτελούν συχνά απαιτούμενη προϋπόθεση για μια θέση εργασίας, διότι πιστοποιούν την ικανότητα και την καταλληλότητα του ατόμου. Αυτή η καταλληλότητα μπορεί να ενισχυθεί περαιτέρω με την εκπαίδευση. Συνεπώς, οι τέσσερις προαναφερθείσες έννοιες αποτελούν συμπληρωματικά στοιχεία της διεργασίας, που είναι η ενίσχυση του ταλέντου και της δυναμικής των εργαζομένων. Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η ταχύτητα με την οποία συντελούνται οι αλλαγές έχει ως αποτέλεσμα την αυξανόμενη επικάλυψη μεταξύ των εννοιών της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης, της μόρφωσης και της μάθησης.
Al-Khayyat, R.M. and Elgamal, M.A. (1997)	Η επιμόρφωση αποτελεί ένα προγραμματισμένο σύστημα μάθησης που αποσκοπεί στην αλλαγή της στάσης ή/και της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της προαγωγής της γνώσης και της βελτίωσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να μεγιστοποιήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητά τους, με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.
Armstrong, M. (1999), p. 508	Η εκπαίδευση ορίζεται ως η συστηματική μετατροπή της συμπεριφοράς μέσω της μάθησης, που συμβαίνει ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης, της διδασκαλίας, της ανάπτυξης και της ελεγχόμενης, προγραμματισμένης εμπειρίας-εξειδίκευσης. Η αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος εκμάθησης, να βελτιώσει την ατομική, ομαδική και εταιρική απόδοση σε όρους παραγωγής, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Η εκπαίδευση προσελκύει κυρίως υψηλής ποιότητας εργαζομένους, προσφέροντάς τους ευκαιρίες εκμάθησης και ανάπτυξης, αυξάνοντας τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους. Η εκπαίδευση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης κατά την εργασία, υψηλότερες αμοιβές και την πρόοδο μέσα στον οργανισμό, ενώ αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό, ενθαρρύνοντάς τους να ενστερνιστούν την αποστολή και τους αντικειμενικούς του στόχους. Η εκπαίδευση βοηθάει τους οργανισμούς να διαχειριστούν την αλλαγή, κατανοώντας τις αιτίες της, παρέχοντας στους εργαζομένους την απαραίτητη γνώση και τις δεξιότητες και βοηθώντας να αναπτυχθεί μια θετική κουλτούρα στον οργανισμό (π.χ. προσανατολισμός στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην παροχή υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών στον πολίτη-πελάτη).
Rogers, E.M. (1999), p. 54	Η εκπαίδευση καλύπτει ένα ευρύ πεδίο, έχει ευρείς στόχους και μπορεί να σημαίνει παροχή οργανωμένων συνθηκών, περιβάλλοντος και υποστήριξης σε κάθε φιλομαθή εκπαιδευόμενο. Η *δια βίου εκπαίδευση* ορίζεται ως τμήμα της καθημερινής ζωής, ενώ ο όρος *«συνεχιζόμενη εκπαίδευση»* χρησιμοποιείται για να δηλώσει υψηλού επιπέδου προγράμματα, προσανατολισμένα σε επιστημονική και επαγγελματική εκπαίδευση για

	ενηλίκους που έχουν ήδη αποκτήσει ένα υψηλό επίπεδο μόρφωσης.
Horwitz, F.M. (1999)	Προσδιορίζει τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη *στρατηγική* από την *παραδοσιακή προσέγγιση της επιμόρφωσης* ως εξής: α) η θεώρηση της επιμόρφωσης στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και η εναρμόνισή της με τη στρατηγική του οργανισμού, β) η στήριξη της επιμόρφωσης σε ένα προγραμματισμένο σύστημα μάθησης με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών, γ) ο προσδιορισμός της ευθύνης των στελεχών πρώτης γραμμής τόσο για την επιμόρφωση, όσο και την συνεχή ανάπτυξη των υφισταμένων τους, δ) η ανάπτυξη στενής συνεργασίας μεταξύ των στελεχών πρώτης γραμμής και των μάνατζερ Δ.Α.Π. για την ανάπτυξη του προσωπικού του οργανισμού, ε) η δημιουργία κουλτούρας συνεχούς μάθησης και η μεταφορά της στο χώρο εργασίας, στ) η μέτρηση και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης (αξιολόγηση του βαθμού της συμβολής της στη βελτίωση της απόδοσης) και ζ) η στόχευση σε προγράμματα επιμόρφωσης σε περιοχές που προσθέτουν αξία στον οργανισμό (π.χ. καινοτομία στην παρεχόμενη υπηρεσία κ.α.).
Κωτσίκης, Β. (2000), σελ. 21	Η *επαγγελματική εκπαίδευση* (vocational education) ορίζεται ως η συστηματική και οργανωμένη διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης, που στοχεύει στην απόκτηση βασικών επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων, σε έναν ευρύτερο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας ή επαγγελμάτων, ώστε ο εκπαιδευόμενος να αποκτά μία σχετικά μεγάλη επαγγελματική ευελιξία, αλλά μόνο μικρή προσαρμογή σε απαιτήσεις συγκεκριμένων θέσεων εργασίας. Μάλιστα, η *συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση* (continuing vocational education) αφορά μαθησιακές δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται τα άτομα αφού συμπληρώσουν την υποχρεωτική ή την αρχική τους εκπαίδευση[1765]. Σύμφωνα με τον *Κωτσίκη, Β. (2000)* η *«επιμόρφωση»* (training) ορίζεται ως η βραχυχρόνια εκπαίδευση του προσωπικού σε ειδικά επιστημονικά κι άλλα θέματα, ενώ με τον όρο *«μετεκπαίδευση»* προσδιορίζεται η συστηματικότερη και μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας εκπαίδευση σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα[1766]. Η επιμόρφωση είναι εκείνη που συμπληρώνει κατά συνεχή τρόπο την εκπαίδευση και κατάρτιση που παρέχεται στα πλαίσια του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος και αποτελεί ουσιαστικά ένα μέσο για την κάλυψη εντοπισμένων εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού[1767].
Go *et al.* (1996), in Cassidy, T. (2001)	Η εκπαίδευση είναι περισσότερο ένα ενιαίο και αναπόσπαστο τμήμα όλων των επιχειρησιακών περιοχών μιας επιχείρησης από ότι μια ξεχωριστή λειτουργία. Αυτή θα πρέπει να είναι συστηματική και αδιάκοπη. Αν δεν επιτυγχάνεται αυτό η εκπαίδευση υποτιμάται και μειώνεται η χρήση της, ιδιαίτερα αν τα απαιτούμενα πρότυπα δεν συνάδουν με τις καθημερινές δραστηριότητες. Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στη λεπτομερή και προσεκτική οργάνωσή της.
Wells, D. and Schminke, M. (2001)	Η εκπαίδευση αφορά στη διδασκαλία εκείνων των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την εργασία, ώστε να διακρίνονται οι συμπεριφορές ή να εξετάζονται οι συμμετέχοντες στη γνώση που αποκτήθηκε μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία.
Ξωχέλλης, Π. (2002), σελ. 15	Η εκπαίδευση ορίζεται ως η οργανωμένη και μεθοδευμένη διαδικασία αγωγής και μάθησης από την πλευρά της πολιτείας ή άλλου επίσημου φορέα.

[1765] Jarvis, P. (1989), p. 77.
[1766] Βλ. Κωτσίκης, Β. (2000), σ.σ. 463-464.
[1767] Κωτσίκης, Β. (2000), σελ. 104.

Kraiger, K. (2003)	Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή η ανάπτυξη συνδυασμού σωματικών και νοητικών δεξιοτήτων, στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων, τεχνικών και διοικητικών δεξιοτήτων, αλλά και στην τροποποίηση συμπεριφοράς και νοοτροπίας.
Μπουραντάς, Δ. (2003)	Η εκπαίδευση νοείται ως η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Έχει ως στόχο τη μεταφορά γνώσεων από ένα πομπό (εκπαιδευτή) σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο) μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλίας) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα.
Jarvis, P. (2004)	Η εκπαίδευση θα μπορούσε να προσεγγιστεί ως οποιαδήποτε σχεδιασμένη σειρά περιστατικών που έχει ανθρωπιστική βάση και στοχεύει στη μάθηση και στην κατανόηση από την πλευρά αυτών που συμμετέχουν[1768]. Η δια βίου εκπαίδευση προσδιορίζεται ως μια σχεδιασμένη σειρά γεγονότων που έχει ανθρωπιστική δράση, στοχεύει στη μάθηση και κατανόηση από την πλευρά του συμμετέχοντος και μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε φάση της ζωής[1769].
Zhu, Y. (2004)	Οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να προσεγγίζουν την εκπαίδευση με μια περισσότερο στρατηγική διάθεση, στοχεύοντας στο μακροχρόνιο αντίκτυπο της εκπαιδευτικής διαδικασίας στην απόδοση της επιχείρησης και στη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.
Κόκκος, Α. (2005)	Η εκπαίδευση νοείται ως η σχεδιασμένη μάθηση που εξυπηρετεί συγκεκριμένο σκοπό και αποσκοπεί στην επίτευξη της αποτελεσματικής μάθησης. Απαραίτητος είναι ο σχεδιασμός, η προετοιμασία και η ανασκόπηση της μαθησιακής δραστηριότητας, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον για την επίτευξη της αποτελεσματικής μάθησης. Μάλιστα, η μαθησιακή ικανότητα του οργανισμού συνδέεται στενά με την ικανότητα προληπτικής (proactive) και όχι κατασταλτικής (reactive) διοικητικής λειτουργίας[1770].
Decenzo, D. and Robbins, S. (2005)	Η εκπαίδευση προσδιορίζεται ως η προγραμματισμένη προσπάθεια που καταβάλλει μια επιχείρηση που αποσκοπεί στην απόκτηση από τους εργαζομένους της των απαραίτητων δεξιοτήτων, γνώσεων, ικανοτήτων και συμπεριφορών για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του έργου τους. Επίσης, η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού έγκειται στην απόκτηση πρόσθετων γνώσεων και ικανοτήτων με στόχο τη βελτίωση της ικανότητας του ανθρωπίνου δυναμικού να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της θέσης εργασίας του.
Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2008)	Η εκπαίδευση ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις δυνατότητές τους ώστε να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Αξιοσημείωτη είναι η διάκριση των όρων εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάπτυξη αποτελεί μια ευρύτερη έννοια από αυτήν της απλής παροχής συγκεκριμένων γνώσεων, που αναφέρεται στην απόκτηση νέων δυνατοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, αναδεικνύεται το ζήτημα της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως κυρίαρχο στην ατζέντα των στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
Vlachos, I.P. (2009)	Η εκπαίδευση αυξάνει την παραγωγικότητα και περιορίζει το κόστος και τον κίνδυνο απολύσεων.
Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009)	Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης εξαρτάται από το βαθμό που συνδυάζεται με άλλες πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Πηγή: Του ιδίου.

[1768] Jarvis, P. (2004), σελ. 48.
[1769] Jarvis, P. (2004), σελ. 57.
[1770] Για την κρισιμότητα της *προληπτικής διοικητικής λειτουργίας* βλ. Fox, C.T. and Miller, H.T. (1995), ειδικότερα το κεφάλαιο 6, παρ. IIB, "A Proactive Role for Public Administration", pp. 157-159.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα προαναφερθέντα αναδεικνύεται ο καταλυτικός ρόλος της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Η εκπαίδευση/επιμόρφωση σύμφωνα με τη θεωρία του μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί βασικό παράγοντα για τη συσσώρευση του ανθρωπίνου κεφαλαίου. Συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας της εργασίας[1771], στην προώθηση της καινοτομίας, στην εστίαση σε νέες τεχνολογίες, όπως και στη διάχυση και μετάδοση της γνώσης, στοιχείων απαραίτητων για να αποκτήσει μια κοινωνική οργάνωση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διασφαλίσει την επιβίωση και εξέλιξή της[1772].

Επίσης, βασικοί οργανωσιακοί στόχοι της εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης-επιμόρφωσης είναι: α) η *επαγγελματική ανάπτυξη*, δηλαδή μια δια βίου διαδικασία ψυχολογικών, κοινωνικών, εκπαιδευτικών, κοινωνικοοικονομικών, σωματικών, πολιτιστικών και τυχαίων παραγόντων που αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν την επαγγελματική σταδιοδρομία του ατόμου και β) η *επαγγελματική εξέλιξη* του εργαζόμενου ως αποτέλεσμα μιας συνεχούς διαδικασίας κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος αναπτύσσει νέες γνώσεις και δεξιότητες σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αποκτά σημαντικά εφόδια για να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις και τα προβλήματα της καθημερινής εργασιακής ζωής[1773].

Ένα από βασικότερα ζητήματα που ανακύπτουν στο πεδίο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι η κρίσιμη σημασία δόμησης ενός αναλυτικού και περιεκτικού προγράμματος εκπαίδευσης. Ο σχεδιασμός αυτού του προγράμματος θα πρέπει να βασίζεται στην αποτίμηση-αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών, να συνοδεύεται από ένα πρόγραμμα ανάπτυξης και να περιλαμβάνει τα στάδια της υλοποίησης και της αξιολόγησης του συνολικού εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος. Μάλιστα, η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί βασική επιχειρηματική διαδικασία, η οποία θα κρίνει τη συνέχιση ή όχι του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος και το βαθμό ικανοποίησης των οργανωσιακών προσδοκιών και στόχων.

Ο *Armstrong M. (2001)* περιέγραψε τη *συστηματική εκπαίδευση* ως την εκπαίδευση η οποία ειδικά σχεδιάζεται για να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο καλά προσδιορισμένες ανάγκες, στηρίζοντας την επιτυχία της σε ένα σχετικά απλό υπόδειγμα τεσσάρων (4) σταδίων, που αναφέρεται:

- στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στον καθορισμό των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων και αντικειμενικών στόχων,
- στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται για την ικανοποίηση των καλά προσδιορισμένων εκπαιδευτικών αναγκών,
- στη χρήση έμπειρων και καλά καταρτισμένων εκπαιδευτών προκειμένου να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα με επιτυχία και
- στη συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και της συνολικότερης εκπαίδευσης για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της και η εναρμόνισή της με τους οργανωσιακούς προκαθορισμένους στόχους[1774].

[1771] Βλ. το *νεοκλασικό υπόδειγμα μεγέθυνσης* των Mankiw, G., Romer, D. and Weil, D. (1992).
[1772] Βλ. τις *θεωρίες ενδογενούς ανάπτυξης* των Lucas, E. (1988) και Romer, P.M. (1990). Αναφορικά με την επένδυση στους ανθρωπίνους πόρους βλ. Nelson, R.R. and Phelps, E.S. (1966).
[1773] Βλ. Κάντας & Χαντζή (1991), Nathan and Hill (2006), Χατζηπαναγιώτου (2001).
[1774] Η *αποτίμηση* παραδοσιακά αποτελεί το τελικό στάδιο μιας συστηματικής προσέγγισης της οποίας ο στόχος είναι να βελτιώσει της παρεμβάσεις (formative evaluation) είτε να ασκήσει κριτική αναφορικά με

Ο *Hamblin A.C. (1974)* προσδιόρισε την *αξιολόγηση της εκπαίδευσης* ως τη συστηματική προσπάθεια να αποκτηθεί πληροφόρηση (ανατροφοδότηση) σχετικά με τα αποτελέσματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης και να εκτιμηθεί το μέγεθος της αξίας της παρεχόμενης εκπαίδευσης[1775]. Συνεπώς, η αποτίμηση μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας εμφανίζεται ως μια αναλυτική διαδικασία που περιλαμβάνει τη συλλογή και τη σύνδεση υποκειμενικών και αντικειμενικών στοιχείων (δεδομένων) του συνόλου ή επιλεγμένων φάσεων–σταδίων της εκπαίδευσης. Η αποτίμηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας έχει ως αποτέλεσμα τη σύνθεση στοιχείων τα οποία περιλαμβάνουν μία σύνοψη των αποτελεσμάτων και των συστάσεων–υποδείξεων που αναφέρονται στο πρόγραμμα της αποτίμησης[1776]. Οι στόχοι της αξιολόγησης περιλαμβάνουν πολλαπλές αντικειμενικές επιδιώξεις σε διαφορετικά επίπεδα. Αυτές οι επιδιώξεις αφορούν: α) στην εκτίμηση της μάθησης των συμμετεχόντων, β) στην αξιολόγηση του υλικού εκμάθησης, γ) στη μεταφορά της γνώσης στην εργασία, δ) στην απόδοση της επένδυσης (για την εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων) κ.α. Μάλιστα, η επίτευξη αυτών των πολλαπλών επιδιώξεων απαιτεί τη συνεργασία διαφορετικών προσώπων που πιθανόν δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού[1777].

Μάλιστα, όσον αφορά στην ανάγκη ενσωμάτωσης της αξιολόγησης σε ένα γενικότερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ο *Brinkerhoff R.O. (1988)* σημείωσε ότι η πραγματοποιηθείσα αξιολόγηση οφείλει να προσδιορίζει[1778]:

- ότι ένα αναγνωρισμένο πρόβλημα αντιπροσωπεύει μια εκπαιδευτική ανάγκη[1779] και να καθορίζει με ευκρίνεια τους πραγματικούς στόχους/σκοπούς της εκπαιδευτικής διαδικασίας,
- την καταλληλότερη εκπαιδευτική στρατηγική καθώς και την επιτυχή ή όχι εφαρμογή της,
- αν η εκπαίδευση έχει πραγματοποιηθεί και σε ποια έκταση,
- τις νέες διαμορφωμένες συνήθειες μετά την εκπαίδευση σε περίπτωση που αναπτύσσονται (σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο) και
- τις επιδράσεις και την αξία της εκπαίδευσης (σε επίπεδο κοινωνικής οργάνωσης).

την αξία και την αποτελεσματικότητα μιας παρέμβασης (summative evaluation). Βλ. Burnham, B.R. (1995), Goldstein, I.L. (1993).

[1775] Armstrong, M. (1999), p. 531.

[1776] Stanley, L.A. (1987). Ένα από τα πιο αναλυτικά, περιεκτικά και ευρέως αναφερόμενα μοντέλα αποτίμησης μιας δραστηριότητας είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον *Kirkpatrick D.* (πρωτοδημοσιεύθηκε το 1959). Βλ. σχετικά Kirkpatrick, D.L. (1998), Bramley, P. (1996), Carnevale, A.P. and Schulz, E.R. (1990), Foxon, M. (1989), Hamblin, A.C. (1974), Mitchell, K. (1994), Phillips, J.J. (1991), Warr, P., Bird, M. and Rackham, N. (1978). Επίσης, στα πλαίσια της προσέγγισης των συστημάτων ως το πιο σημαντικό μοντέλο αξιολόγησης αναδεικνύεται το *Context, Input, Process, Product (CIPP) Model*, που πρωτοπαρουσιάστηκε το 1966 και αναθεωρήθηκε το 1977. Βλ. σχετικά Deming, B., & Phillips, J. (1974), Lotto, L. (1983), Matthews, J. and Hudson, A. (2001), Stufflebeam, D. (1971, 1980).

[1777] Goldstein, I.L. (1993).

[1778] Brinkerhoff, R.O. (1988), p. 67

[1779] Αναφορικά με την αποτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών βλ. Moore, M. and Dutton, P. (1978), Priyadarshini, R.R.G. and Dave, D. (2012), Smith-Jentsch, K., Campbell, G., Milanovich, D. and Reynolds, A. (2001), Witesman, E. and Wise, C. (2009).

Ωστόσο, παρά τη σημαντικότητα της αποτίμησης στην εκπαιδευτική διαδικασία υπάρχουν ενδείξεις ότι σε πρακτικό επίπεδο οι αξιολογήσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι συχνά αντιφατικές και ελλιπείς[1780]. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης αναγνωρίζεται πράγματι ως ίσως το πιο δύσκολο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας[1781]. Συνήθως αποδεικνύεται δύσκολο στην πράξη να προσδιοριστεί, διότι έχει διαφορετικό νόημα και πιθανά διαφορετικό περιεχόμενο για διαφορετικούς ανθρώπους και οργανώσεις. Μάλιστα, η αποτίμηση της εκπαίδευσης όσον αφορά τη μάθηση (τη μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης στην οργάνωση) περιλαμβάνει ένα σημαντικό αριθμό από πολύπλοκους συντελεστές. Αυτοί οι σύνθετοι παράγοντες συνδέονται με τις δυναμικές και αυξανόμενες αλληλεπιδράσεις ποικίλων διαστάσεων και η ύπαρξή τους εξηγείται από τους στόχους της κάθε οργάνωσης, την ίδια την εκπαίδευση, τους εκπαιδευόμενους, τις καταστάσεις και τις ιδιαίτερες συνθήκες που λαμβάνει χώρα η εκπαιδευτική διαδικασία και αναμφισβήτητα τις χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες κατά τη διδασκαλία[1782]. Ως πιθανοί λόγοι για την ανεπιτυχή αξιολόγηση αναδεικνύεται η ανεπαρκής κατανομή του προϋπολογισμού κατά την εκπαιδευτική διαδικασία, η τυχόν ανεπαρκής κατανομή του χρόνου, η έλλειψη πραγματογνωμοσύνης (γνώσεων ειδικών συμβούλων), η τυφλή υπακοή σε εκπαιδευτικές λύσεις, η έλλειψη σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων μάθησης.

Εν κατακλείδι, η εκπαίδευση/επιμόρφωση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας για μία οργάνωση, υπό την προϋπόθεση της μεταφοράς της εκπαιδευτικής εμπειρίας των εργαζομένων στην πράξη[1783]. Συνεπάγεται σημαντικά οφέλη τόσο για τον εργοδότη, την οργάνωση (ιδιωτική, δημόσια, ημικρατική, κοινωφελή ή μη κυβερνητική) αλλά και τον εργαζόμενο, σε όρους: α) αύξησης της παραγωγικότητας, β) βελτίωσης της αποδοτικότητας της εργασίας, γ) ανύψωσης του ηθικού των εργαζομένων στα πλαίσια της ανάπτυξης αισθήματος ασφάλειας, δ) περιορισμού των εργασιακών ατυχημάτων, ε) αύξησης της οργανωσιακής σταθερότητας και της ευελιξίας με την απόκτηση αποθέματος εκπαιδευμένου προσωπικού έτοιμου να ανταποκριθεί σε κάθε στρατηγική αλλαγή, καθώς και στ) σε όρους ανάπτυξης κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας[1784].

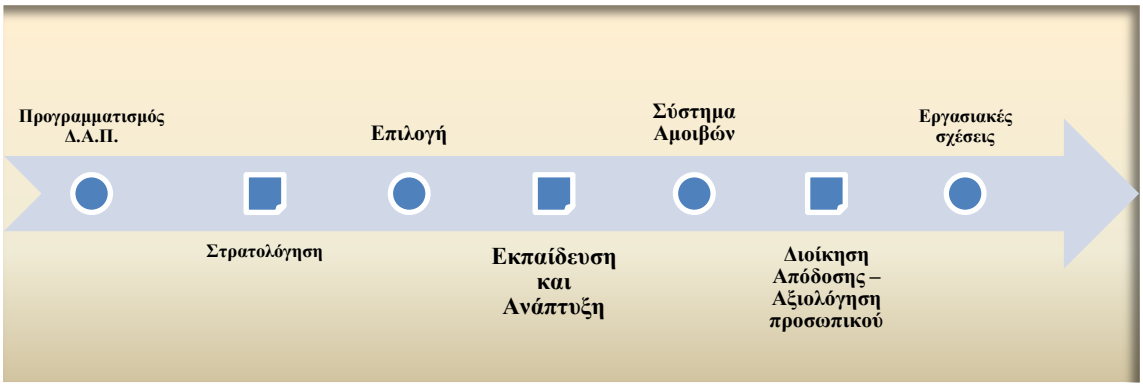
4.5.3 Προσεγγίσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την εκπαίδευση/επιμόρφωση και την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των κοινωνικών οργανώσεων αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία του συστήματος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, που ενσωματώνει μια σειρά από διαδικασίες, όπως η επιλογή προσωπικού, η τοποθέτηση, η υπηρεσιακή του εξέλιξη και αναβάθμιση, η αμοιβή/ανταμοιβή του, η εκπαίδευση/ επιμόρφωση και η περαιτέρω ανάπτυξή του με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης (βλ. το ακόλουθο Σχήμα 4.10 που απεικονίζει τις βασικές πρακτικές της Δ.Α.Π.). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι

[1780] Goldstein, I.L. (1993, p. 167), Marsden, J. (1991).
[1781] Foxon, M. (1989).
[1782] Eseryel, D. (2002).
[1783] Blume *et al.* (2010).
[1784] Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 270.

προαναφερθείσες διαδικασίες, που προσδιορίζουν τη στρατηγική διάσταση της Δ.Α.Π., θα πρέπει να είναι στρατηγικά ευθυγραμμισμένες με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους και το όραμα της οργάνωσης[1785].

Σχήμα 4.10: Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright P. (2000), p. 4).

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η ερμηνεία και η βαρύτητα που αποδίδει κάθε οργάνωση στη λειτουργία της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης/ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της στρατηγικής Δ.Α.Π. χρήσιμη είναι η διάγνωση του υποδείγματος που η κάθε οργάνωση ακολουθεί όσον αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και συνεπακόλουθα την εκπαίδευση και ανάπτυξή τους. Οι σχετικές πρακτικές και μέθοδοι που ακολουθούνται αλληλεξαρτώνται και συσχετίζονται με το μοντέλο που η κάθε οργάνωση εφαρμόζει για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο *Garavan T.N. (1997)* ομαδοποίησε τις μεταβλητές που προσδιορίζουν το είδος του εφαρμοζόμενου υποδείγματος σε τρεις (3) κατηγορίες, ως εξής:

- **η ομάδα που περιλαμβάνει τις αποφάσεις και τις πολιτικές για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού:** σε αυτήν ενσωματώνονται οι μεταβλητές που σχετίζονται με το επίπεδο των αποφάσεων που αφορούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τους κύριους παράγοντες λήψης αποφάσεων και τα διοικητικά στελέχη που τις λαμβάνουν.
- **η ομάδα που περιλαμβάνει τη διαχείριση της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού:** σε αυτήν ενσωματώνονται οι μεταβλητές που σχετίζονται με την αναγνώριση των αναγκών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αναγνώριση του σκοπού των σχετικών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην οργάνωση και το βαθμό στον οποίο η οργάνωση επιλέγει να επενδύει για τις δραστηριότητες της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της.
- **η ομάδα που αφορά στην εστίαση σε δραστηριότητες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού:** σε αυτήν ενσωματώνονται οι μεταβλητές που σχετίζονται με την έκταση κατά την οποία η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύει θέματα στρατηγικής σημασίας για την οργάνωση, την εστίαση σε διαχειριστικούς ρόλους και το βαθμό κατά τον οποίο δίνεται έμφαση στις επιμέρους δεξιότητες/ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

[1785] Βλ. Ξυροτύρη–Κουφίδου, Σ. (2001).

Ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι παραπάνω ομάδες μεταβλητών προσδιορίζει το επικρατέστερο μοντέλο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που λειτουργεί εντός μιας κοινωνικής οργάνωσης. Ως εκ τούτου προσδιορίζονται πέντε (5) βασικά μοντέλα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ως εξής:

- *στοιχειώδες μοντέλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού*
- *ενδιάμεσο μοντέλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού*
- *εξειδικευμένο μοντέλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού*
- *μοντέλο συνεχούς μάθησης και*
- *στρατηγικά ενοποιημένο μοντέλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού*.

Συγκεκριμένα, στα πλαίσια του *Στοιχειώδους Μοντέλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού* ο ρόλος του συντονιστή/διαχειριστή των ανθρωπίνων πόρων ανατίθεται σε συγκεκριμένο πρόσωπο, το οποίο συνήθως δεν είναι αποκλειστικής απασχόλησης. Η εκπαίδευση θεωρείται η βάση των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης, ενώ η ανάπτυξη και η επιμόρφωση αποτελούν προνόμιο των ανώτερα διοικητικά στελεχών και των εξειδικευμένων εργαζομένων, που αν πραγματοποιούνται αυτό γίνεται σποραδικά και τυχαία. Επιπλέον, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν θεωρείται ένας μηχανισμός ενίσχυσης της μάθησης και εμπλουτισμού των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των εργαζομένων και δεν είναι δυνατόν να γίνουν αντιληπτοί οι πιθανοί δεσμοί και συνέργειες μεταξύ των δραστηριοτήτων που επιτελούνται. Ο βασικός στόχος για την ανάπτυξη του προσωπικού είναι συνήθως η κάλυψη των εμφανών κενών και η λήψη διορθωτικών (συχνά αποσπασματικών) μέτρων.

Η υιοθέτηση του *Ενδιάμεσου Μοντέλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού* συναντάται σε πολλές δημόσιες οργανώσεις ή οργανισμούς με μέτριο μέγεθος που διαθέτουν σχετικά λίγους πόρους. Σύμφωνα με αυτό το υπόδειγμα οι δραστηριότητες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιτελούνται από ειδικό τμήμα, του οποίου όμως δεν προΐσταται κάποια κεντρική δομή σχετική με θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό το μοντέλο χαρακτηρίζεται από τρία γενικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα: α) την ύπαρξη μιας διαχειριστικής λειτουργίας, η οποία χειρίζεται αιτήματα για πληροφόρηση και παρέχει υποστήριξη, β) την παροχή ενός μεγάλου εύρους δραστηριοτήτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, με κάθε διεύθυνση όμως και ξεχωριστό τμήμα του οργανισμού να επιτελεί το μεγαλύτερο μέρος των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και γ) την τάση η λειτουργία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού να εστιάζει σε δραστηριότητες ανάπτυξης και επιμόρφωσης.

Σύμφωνα με το *Εξειδικευμένο Μοντέλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού* υπάρχει μια κεντρική δομή για τη λειτουργία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, οι δραστηριότητες της οποίας έχουν διαχειριστικές και υποστηρικτικές διαστάσεις. Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε συστημικές αρχές με σκοπό την παροχή απλών και εύκολα κατανοητών επεξηγήσεων των εκπαιδευτικών διαδικασιών και δίνει έμφαση στη μάθηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων που προσφέρονται άμεσα στο χώρο εργασίας και παράγουν άμεσα αποτελέσματα. Οι δραστηριότητες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερο εύρος και ποικιλία, ενώ συνήθως υπάρχει ένας αριθμός εξειδικευμένων εκπαιδευτών που αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δραστηριότητες και παρέχουν υπηρεσίες εξαιρετικά εξειδικευμένης φύσεως. Επιπρόσθετα, η δομή της λειτουργίας ενισχύει το διαχωρισμό που υπάρχει μεταξύ των εννοιών της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της επιμόρφωσης. Σύμφωνα με τον *Chaston I. (1994, p. 11)* τα εκπαιδευτικά προγράμματα εισαγωγής

νεοπροσληφθέντων, εμπλουτισμού των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη προσληφθέντων καθώς και αυτά υποστήριξης των εργαζομένων στα πλαίσια επερχόμενων οργανωσιακών αλλαγών (που προκύπτουν από σχετικές πρωτοβουλίες) αποτελούν τους βασικότερους τρόπους παροχής εκπαίδευσης στη βάση του *Εξειδικευμένου Μοντέλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού*.

Το *Μοντέλο Συνεχούς Μάθησης* σε έναν οργανισμό εστιάζει στην έννοια της συνεχούς μάθησης, σε σύγκριση με τη στενή έννοια του όρου «εκπαίδευση», αποσκοπώντας στο να καταστήσει τους εργαζόμενους έμπειρους για τη θέση εργασίας που κάθε φορά αναλαμβάνουν[1786]. Η μάθηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος αποκτά γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές και αξίες μέσα από την παράθεση εκπαιδευτικού υλικού και με την εφαρμογή γνωστικών διαδικασιών. Αν και ο όρος μάθηση υποδηλώνει τη μαθησιακή διαδικασία, ωστόσο συχνά προσδιορίζει και το αποτέλεσμα αυτής, την τελική επιδίωξη της διδασκαλίας. Σύμφωνα με το υπόδειγμα της συνεχούς μάθησης η μάθηση αποτελεί βασική επιδίωξη και αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης, επιτυγχάνεται παράλληλα με την εργασία και μέσω της ανάπτυξης των καθημερινών σχέσεων εργασίας, ενώ ο εργαζόμενος-εκπαιδευόμενος συμμετέχει ενεργά στη συνολική μαθησιακή διαδικασία. Παρ' όλα αυτά, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανό να μη συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης.

Τέλος, το *Στρατηγικά Ενοποιημένο Μοντέλο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού* θέτει ως δομικό του στοιχείο την ενσωμάτωση της διεργασίας της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στο στρατηγικό σχεδιασμό. Βασική μέριμνα αποτελεί η εναρμόνιση των πολιτικών και μεθόδων ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης, οι οποίοι καθορίζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Επιπρόσθετα, το συγκεκριμένο υπόδειγμα εστιάζει σε μεγαλύτερο βαθμό στη λειτουργία της μάθησης, παρά στις επιμέρους διαδικασίες εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ παράλληλα προάγει τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων φορέων και εξασφαλίζει τη συνοχή και τη συνέπεια κατά τη λήψη αποφάσεων μάνατζμεντ[1787].

4.5.4 Πρακτικές και μέθοδοι εκπαίδευσης-επιμόρφωσης ενηλίκων και Δια Βίου Μάθηση

Καθώς οι σύγχρονες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές και τεχνολογικές προκλήσεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον ασκούν σημαντικές πιέσεις και επιβάλλουν την αλλαγή και την πρόοδο η αναγκαιότητα της δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης αναδεικνύεται σημαντική σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης ζωής και δράσης. Σε αυτό το πλαίσιο ο ρόλος της εκπαίδευσης ενηλίκων έρχεται στο επίκεντρο κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας που τελείται στις κοινωνικές οργανώσεις.

Ως *εκπαίδευση ενηλίκων* ορίζεται η σκόπιμη επιδίωξη της οργανωμένης μάθησης από ένα άτομο πέρα από την υποχρεωτική εκπαίδευση, περιλαμβάνοντας διδασκαλία σε τυπικά ή μη τυπικά μαθήματα, επαγγελματική κατάρτιση ή/και επαγγελματική

[1786] Reid M., Barrington H. and Kenney J. (1992), p. 10.
[1787] Βλ. Garavan, T.N. (1997, p. 46), Hendry C. and Pettigrew A. (1986).

ανάπτυξη για την αναβάθμιση των επαγγελματικών δεξιοτήτων[1788]. Επίσης, ως *εκπαίδευση ενηλίκων* ορίζεται *«κάθε εκπαιδευτική διεργασία, κάθε περιεχομένου, επιπέδου ή μεθόδου, είτε πρόκειται για τυπική εκπαίδευση είτε όχι, είτε για διεργασία που επεκτείνει χρονικά ή αντικαθιστά την αρχική εκπαίδευση στα σχολεία, κολέγια και πανεπιστήμια, καθώς και για μαθητεία, μέσω των οποίων τα άτομα που θεωρούνται ενήλικα από τη κοινωνία στην οποία ανήκουν, αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, βελτιώνουν τα τεχνικά και επαγγελματικά τους προσόντα ή τα προσανατολίζουν προς άλλη κατεύθυνση και επιφέρουν αλλαγές στις στάσεις ή τη συμπεριφορά τους με τη διπλή προοπτική της πλήρους προσωπικής ανάπτυξης και της συμμετοχής σε μία εναρμονισμένη κα αυτοδύναμη κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική ανάπτυξη»*[1789]. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον *Κόκκο Α. (2005β)* στην *εκπαίδευση ενηλίκων* εντάσσεται κάθε δραστηριότητα σχεδιασμένης μάθησης ανεξάρτητα από το επίπεδο της ή από το αν έχει γενικό, τεχνικό ή επαγγελματικό χαρακτήρα, με τον όρο *εκπαίδευση ενηλίκων* να σηματοδοτεί το οργανωμένο μέρος της δια βίου μάθησης που αφορά ενηλίκους και ταυτόχρονα υποδηλώνει την ανθρωπιστική κατεύθυνση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πραγματοποιούνται σ' αυτό το πλαίσιο[1790].

Αναμφιβόλως, η μάθηση αποτελεί μια διαδικασία πρόσληψης και επεξεργασίας πληροφοριών, με την ανθρώπινη σκέψη να δομείται με έναν τρόπο που προσδίδει στα άτομα τη δυνατότητα για μάθηση καθ΄όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Με το πέρασμα των χρόνων και την αύξηση της ηλικίας του ατόμου η ταχύτητα καταχώρησης στη μνήμη μιας πληροφορίας μειώνεται, αλλά η δυνατότητα για μάθηση παραμένει. Μάλιστα, οι ενήλικες διαθέτουν ένα μηχανισμό νόησης με γνωστικό υπόβαθρο ιδιαίτερα πλούσιο σε εμπειρίες, το οποίο και εξισορροπεί την κάμψη της μνήμης τους, σε σύγκριση με τους νεότερους. Επίσης, διαθέτουν απόθεμα γνώσης και ευρύτερο πλαίσιο αναφοράς, στοιχεία που τους δίνουν την ικανότητα για κριτική σκέψη, για συνδυασμούς και γενικεύσεις, ενώ παράλληλα διαθέτουν υψηλά κίνητρα μάθησης και ετοιμότητα για γνωστική πρόσληψη, με στόχο την απόκτηση γνώσεων και πρόσθετων προσόντων που θα τους εξασφαλίσει καλύτερη κοινωνική θέση, νέες δυνατότητες στην αγορά εργασίας και ευκαιρίες για κοινωνικο-πολιτισμική ανάπτυξη[1791].

Έρευνες αποδεικνύουν ότι οι ενήλικες επιλέγουν την εμπλοκή τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε περιπτώσεις που έχουν την πεποίθηση ότι θα μπορούσαν να ωφεληθούν μέσω της μάθησης και της απόκτησης νέων δεξιοτήτων/ικανότητων και γνώσεων, με απώτερο στόχο την προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες[1792]. Συγκεκριμένα, οι ενήλικες εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα κυρίως με στόχο: α) την αναβάθμιση του κοινωνικού και επαγγελματικού τους ρόλου και την προσωπική τους ανάπτυξη, β) την ανταπόκριση και την ικανοποίηση των προσδοκιών άλλων και την ικανοποίηση

[1788] Τυπική εκπαίδευση είναι εκείνη που παρέχεται από φορείς του δομημένου εκπαιδευτικού συστήματος, από το νηπιαγωγείο έως το πανεπιστήμιο, ενώ μη τυπική εκπαίδευση είναι όλες οι οργανωμένες εκπαιδευτικές δραστηριότητες που υλοποιούνται από φορείς εκτός του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος και απευθύνονται σε ενηλίκους ή ανηλίκους (Κόκκος, Α. (2007), σ.σ. 45-47).

[1789] Rogers, A. (1999), σελ. 27.

[1790] Κόκκος, Α. (2005β), σελ. 38.

[1791] Βλ. Γαλάνης, Γ.Ν. (1995) σχετικά με τη θεωρητική προσέγγιση της μαθησιακής διαδικασίας με αναφορές στα διάφορα μαθησιακά μοντέλα και θεωρίες, την παρουσίαση ενδεικτικών ψυχολογικών μοντέλων για την εξήγηση των μαθησιακών περιεχομένων, την ταξινόμηση και ιεράρχηση των μαθησιακών σκοπών μιας (επι)μορφωτικής δραστηριότητας, την ανάλυση της συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων, την παρουσίαση του τρόπου συμπεριφοράς ενός "ιδανικού" συντονιστή, τους τρόπους "ανοίγματος" ενός σεμιναρίου και τέλος την παρουσίαση των κριτηρίων αξιολόγησης.

[1792] Βλ. Τσιμπουκλή, Α. (2008), σ.σ. 21-22.

αναγκών δημοσίου συμφέροντος και γ) την εξεύρεση νέων διεξόδων στα ποικίλα υπαρξιακά/οντολογικά προβλήματα που τους απασχολούν[1793]. Μάλιστα, στην πλειονότητά τους επιθυμούν και επιδιώκουν να εφαρμόζουν στην επαγγελματική και καθημερινή τους ζωή τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που αποκτούν μέσα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολουθούν[1794]. Επιπρόσθετα τα κίνητρα που ωθούν τους ενήλικες να επιδιώκουν την περαιτέρω εκπαίδευσή τους θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες: α) βελτίωση επικοινωνιακής ικανότητας, β) ανάπτυξη κοινωνικών επαφών, γ) εκπαιδευτική προετοιμασία, δ) επαγγελματική εξέλιξη, ε) βελτίωση των σχέσεων στην οικογένεια, στ) επιδίωξη κοινωνικών ερεθισμάτων, η) ενδιαφέρον για μάθηση σε ένα αντικείμενο[1795].

Η μάθηση επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής σχεδίασης και εφαρμογής της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις διαφορές μεταξύ των ατόμων, όσο και μεταξύ ομάδων ατόμων *«στο βαθμό ενεργητικότητας, στην ταχύτητα αντίληψης και αντίδρασης, στις γνωστικές λειτουργίες και τη γενική νοημοσύνη, στον τρόπο και το ρυθμό μάθησης, στη σχολική και επαγγελματική επίδοση, στην ευσυγκινησία, στην ένταση και τη σταθερότητα της βούλησης, στα ενδιαφέροντα και τις προτιμήσεις, στην κοινωνικότητα, στην ιεράρχηση των αξιών και τα κίνητρα των πράξεων»*, που παρουσιάζονται από πολύ νωρίς στη ζωή των ατόμων και με την πάροδο των χρόνων γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες[1796]. Ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στο γενικό πλαίσιο μάθησης των ενηλίκων και των ανηλίκων αποτελούν, ανάμεσα σε άλλα, η έντονη επιθυμία των πρώτων για πρακτική εξάσκηση, η συνείδηση της αναγκαιότητας της άμεσης αξιοποίησης των νέων γνώσεων, οι συνειδητές αντιστάσεις κατά της αφηρημένης θεωρίας και της αόριστης γενικής σκέψης[1797].

Ο *Wills M. (1994)* αναγνωρίζει ένα πλήθος δραστηριοτήτων που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως εκπαίδευση. Οι ακόλουθες δραστηριότητες αποτελούν μια ενδεικτική επιλογή[1798]:

- εκπαίδευση στην αίθουσα καθοδηγούμενη από εκπαιδευτή (trainer-led),
- εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning),
- εκπαίδευση βασισμένη στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών (computer-based training),
- εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on-the-job training),
- παρακολούθηση σειράς μαθημάτων εκτός επιχείρησης / εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off-the-job training) (αφορά τυποποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα που λαμβάνουν χώρα εκτός του χώρου εργασίας π.χ. διαλέξεις-εισηγήσεις[1799], διεξαγωγή και παρακολούθηση σεμιναρίων εκτός του

[1793] Σιδηρόπουλος, Δ. (2013), σελ. 11.
[1794] Κάραλης, Θ. (2013), σελ. 33.
[1795] Κάραλης, Θ. (2013), σ.σ. 34-35.
[1796] Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1994), σελ. 12.
[1797] Βλ. σχετικά Döring, K.W. (1988, p. 8), Miller, G. (1989, p. 238).
[1798] Wills, M. (1994), p. 10.
[1799] Η εισήγηση αποτελεί τον πλέον διαδεδομένο τρόπο μετάδοσης πληροφοριών-γνώσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα και για αυτό το λόγο εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στα προγράμματα επιμόρφωσης ενηλίκων. Βαρύνεται με τις αστοχίες και αδυναμίες του δασκαλοκεντρικού μοντέλου, αλλά ο εμπλουτισμός της με ερωτήσεις-απαντήσεις, με διάλογο ή με επίδειξη, η υποστήριξη της με οπτικοακουστικά μέσα και ο συνδυασμός της με ενεργητικές-συμμετοχικές τεχνικές μπορούν να την καταστήσουν λειτουργική και χρήσιμη (βλ. Κόκκος, Α. (2005α), σ.σ. 177-195).

εργασιακού χώρου, μελέτες περιπτώσεων, παιχνίδια ρόλων[1800], προσομοιώσεις[1801]),

- συμμετοχή σε μεγάλης κλίμακας «εργαστήρια» (workshops),
- παρακολούθηση σεμιναρίων,
- πρόσθετη μόρφωση (π.χ. μεταπτυχιακές σπουδές) κ.α.

Οι *Zenger J. and Uehlein C. (2001)* υποστήριξαν τα πλεονεκτήματα της παραδοσιακής μεθόδου *εκπαίδευσης στην αίθουσα υπό την καθοδήγηση εκπαιδευτή*. Κατέληξαν στην άποψη ότι οι άνθρωποι προτιμούν να μαθαίνουν εντός ενός κοινωνικού πλαισίου και συχνά η δομή μιας αίθουσας διδασκαλίας και η προσέγγιση του εκπαιδευτή μπορεί να ενθαρρύνει τη μάθηση με περισσότερη επιτυχία από μια αντίστοιχη σειρά μαθημάτων που εκτελείται με κάποιον πιο σύγχρονο τεχνολογικά τρόπο. Επίσης, σημείωσαν ότι η παραδοσιακή μέθοδος εκπαίδευσης στην αίθουσα μιας ομάδας προσώπων συνεπάγεται σημαντικά οφέλη μέσω της διαδραστικότητας και της δυνατότητας ανάδρασης, παρέχοντας την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να βελτιώσουν από κοινού τις γνώσεις τους[1802]. Σε αντιδιαστολή με τους *Zenger J. and Uehlein C. (2001),* οι *Sloman M. and Webster L. (2005)* αναφέρουν πως η κλασσική εκπαίδευση που παρέχεται σε μία αίθουσα από έναν εκπαιδευτή ή μια ομάδα εκπαιδευτών θα έχει χαμηλή αξία στο μέλλον. Υποστήριξαν αυτή την άποψή τους στη βάση του επιχειρήματος ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον, με αποτέλεσμα οι άτυπες μέθοδοι μάθησης να αναδεικνύονται οι πλέον κατάλληλες[1803].

Οι *Clifford J. and Thorpe S. (2007)* υποστήριξαν ότι μία από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους μάθησης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι οι *σειρές εκπαιδευτικών μαθημάτων* (training courses). Οι λόγοι που δικαιολογούν την επιλογή αυτής της μεθόδου είναι το ότι θεωρείται αποτελεσματική, είναι εύκολο να ενσωματωθεί στο εβδομαδιαίο πρόγραμμα εργασίας της επιχείρησης, γίνεται εύκολα αντιληπτή από τους εργαζόμενους ως μέθοδος μάθησης και δεν υπάρχουν συνήθως δυσκολίες στην αποτίμηση του κόστους της. Επιπρόσθετα, σε γενικές γραμμές, το προσωπικό εμφανίζεται εξοικειωμένο με αυτήν τη μέθοδο, κατά την οποία ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί και ο εκπαιδευτής έχει την ευθύνη της κάλυψης του αντικειμένου της εκπαίδευσης. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη τείνουν να προτιμούν τις σειρές μαθημάτων διότι έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν από μια μεγάλη λίστα διαθέσιμων μαθημάτων και να αποδείξουν στους εργοδότες τους με ποσοτικούς όρους πως εξελίσσεται η αναβάθμιση της ποιότητας των ομάδων του προσωπικού που έχουν υπό τη διοικητική ευθύνη τους.

Η *εκπαίδευση στη θέση εργασίας* επιτυγχάνεται με μια σειρά από τεχνικές που εφαρμόζονται είτε σε καθημερινή βάση είτε ως τμήμα ενός ειδικά διαμορφωμένου

[1800] Το *παιχνίδι ρόλων* χρησιμοποιείται ως μια βασική εκπαιδευτική δραστηριότητα σε προγράμματα ενδοϋπηρεσιακής επιμόρφωσης, σε προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων και ειδικότερα σε προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού. Οι συμμετέχοντες στο *παιχνίδι ρόλων* καλούνται να υποδυθούν έναν ρόλο σε μια δεδομένη δραστηριότητα, αναπαράγοντας έτσι μια κατάσταση ή ένα περιστατικό της πραγματικής ζωής. Με αυτόν τον τρόπο οι συμμετέχοντες επιτυγχάνουν την «άμεση» εμπειρία των σκέψεων, των συναισθημάτων και των συμπεριφορών αυτού του οποίου τον ρόλο υποδύονται, στον βαθμό που τα πρόσωπα αντιλαμβάνονται το ένα το άλλο και επικοινωνούν μεταξύ τους μέσα από ανάλογες αναπαραστάσεις που το καθένα έχει για τον ρόλο του άλλου σε σχέση με τον δικό του (βλ. Murugan, M.S. (2007), pp. 267-268).

[1801] Ξένος, Δ. (2003), σελ. 139.

[1802] Zenger, J. and Uehlein, C. (2001), pp. 55-60.

[1803] Sloman, M. and Webster, L. (2005).

εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι τεχνικές αυτές αφορούν: α) την καθοδήγηση των εργαζομένων από το έμπειρο προσωπικό, β) την εναλλαγή των θέσεων εργασίας, γ) τον εμπλουτισμό των καθηκόντων που αντιστοιχούν σε κάθε μια διαφορετική θέση εργασίας, δ) την οργανωμένη προσπάθεια να αποκτήσουν την απαραίτητη εμπειρία οι νεότεροι και επίσης ε) την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην προσωπική ανάπτυξη του κάθε εργαζομένου[1804]. Η *εκπαίδευση στη θέση εργασίας* σύμφωνα με τους *Zolingen et al (2000)* έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα σε σύγκριση με άλλες τεχνικές μεθόδους εκπαίδευσης ενηλίκων[1805]:

- παρέχει ισχυρή διασύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και εφαρμογής στην πράξη, η οποία έχει θετική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων/ εκπαιδευομένων,
- οι δεξιότητες που αποκτώνται πάνω στη θέση εργασίας γίνονται κτήμα των εκπαιδευομένων αποτελεσματικότερα (πιο γρήγορα και με υψηλότερα επίπεδα διατήρησης),
- συνεπάγεται ευνοϊκή σχέση κόστους- αποτελεσματικότητας,
- διαθέτει ευελιξία, παρέχεται την κατάλληλη στιγμή και μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί σε αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης,
- τα προβλήματα μεταφοράς ελαχιστοποιούνται, καθώς η εκπαίδευση διενεργείται στο χώρο εργασίας.

Οι *Rhodes G. and Shiel G. (2007)* ανέφεραν χαρακτηριστικά ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο παρατηρήθηκε ένα αξιοσημείωτα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη *μέθοδο μάθησης που εστιάζει στην εργασία* (work-based learning) και την καθιέρωση δεσμών μεταξύ επιχειρήσεων και πανεπιστημίων. Ένα σημαντικό αποτέλεσμα από μια τέτοια σχέση ήταν η υποστήριξη των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για εξεύρεση καινοτόμων πρακτικών μάθησης στο χώρο της εργασίας[1806]. Ο συγκεκριμένος τρόπος μάθησης αποδεικνύεται να έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα: α) βοηθάει στη βελτίωση της κατανόησης διαφορετικών πρακτικών και ρόλων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, β) προσφέρει ευκαιρίες για περαιτέρω εξειδίκευση ή/και υιοθέτηση νέων ρόλων, γ) έχει μεγάλη επίδραση στην απόδοση της εργασίας, διότι ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη καινοτόμων και χρήσιμων πρακτικών εργασίας, δ) συμβάλλει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και ε) συνήθως αυξάνει το ηθικό και τον ενθουσιασμό των συμμετεχόντων σε έναν οργανισμό και μεγεθύνει το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία, δημιουργώντας την αίσθηση του σκοπού μέσα από αυτήν.

Οι *Jacobs R.L. and Jones M.J. (1995)* καθόρισαν τα κριτήρια βάση των οποίων θα μπορούσαν να εξαχθούν αποτελέσματα αναφορικά με το βαθμό που η *εκπαίδευση στη θέση εργασίας* αποτελεί την καταλληλότερη μέθοδο εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη οργάνωση. Τα κριτήρια αυτά αφορούν: α) στη φύση του σκοπού που θα εκπληρώσει η εκπαίδευση και το βαθμό που ο σκοπός επιτυγχάνεται, β) στη διαθεσιμότητα των ανθρώπινων, υλικών και τεχνολογικών πόρων (π.χ. εκπαιδευτές, μέντορες, εξοπλισμός και λοιπά εκπαιδευτικά εργαλεία), γ) στους τυχόν περιορισμούς που συνδέονται με το

[1804] Βλ. Ξένος, Δ. (2003), σελ. 139.
[1805] Van Zolingen, S.J., Streumer, J.N., De Jong, R. and Van der Klink, M.R. (2007), p. 209.
[1806] Rhodes, G. and Shiel, G. (2007), pp. 173-187.

πλαίσιο της εργασίας (π.χ. διαθεσιμότητα χώρων εκπαίδευσης, διάσπαση της προσοχής στην εργασία κατά την εκπαιδευτική διαδικασία που διενεργείται παράλληλα), δ) σε οικονομικές σκοπιμότητες (π.χ. μεγάλος αριθμός εκπαιδευόμενων για τον περιορισμό του κόστους) και ε) σε διαφορές μεταξύ των εκπαιδευόμενων, όσον αφορά τα ενδιαφέροντά τους και τις ιδιαίτερες προτιμήσεις τους καθώς και την ικανότητά τους να μαθαίνουν και να αντιλαμβάνονται τις νέες προτάσεις για αποδοτικότερη εργασία. Από την άλλη πλευρά, οι *Van Zolingen et al (2000)* σημείωσαν μια σειρά από μειονεκτήματα που αφορούν στη μέθοδο εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, επισημαίνοντας τα ακόλουθα[1807]:

- τα ανώτατα διοικητικά στελέχη συχνά εκλαμβάνουν την εμπλοκή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία, που λαμβάνει χώρα παράλληλα με την εργασία, ως ένα επιπλέον βάρος,
- σε περιπτώσεις μη ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργούνται προβλήματα όσον αφορά στην έναρξη της μαθησιακής διεργασίας και στη διατήρησή της,
- η μεγάλη πίεση στην εργασία μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην εκπαιδευτική διαδικασία,
- το σχετικό εκπαιδευτικό υλικό πολλές φορές δεν είναι ενημερωμένο, συνοπτικό και επαρκές,
- εξαιτίας χρονικών περιορισμών δε δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να μεταδοθούν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία και
- η προετοιμασία των εκπαιδευτών που θα αναλάβουν την εκπαίδευση στη θέση εργασίας αποδεικνύεται τις περισσότερες φορές ελλιπής και ανεπαρκής.

Η *ηλεκτρονική μάθηση* (e-learning) αποτελεί έναν τρόπο για την παροχή *εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης* μέσω της χρήσης του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας. Η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση αναδεικνύεται μια ταχέως αναπτυσσόμενη μέθοδος εκπαίδευσης που επιτρέπει την απόκτηση γνώσεων χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του εργαζομένου σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο. Η μέθοδος αυτή εξαλείφει τους βασικούς περιορισμούς της συμβατικής διδασκαλίας και δύναται να συμβάλει αποφασιστικά στην κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων[1808]. Η *Baldwin-Evans K. (2004)* υποστήριξε ότι για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων η ηλεκτρονική μάθηση ως μέθοδος εκπαίδευσης έχει σταδιακά ενσωματωθεί στη στρατηγική τους για την εκπαίδευση μαζί με τις υπόλοιπες μεθόδους μάθησης. Επίσης, επισήμανε ότι, παρ' όλη τη συζήτηση που αναπτύσσεται αναφορικά με τα πλεονεκτήματα της μεθόδου, απαιτείται περαιτέρω έρευνα όσον αφορά τις συμπεριφορές και τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων που είναι και οι τελικοί χρήστες τέτοιων συστημάτων εκπαίδευσης[1809].

[1807] Van Zolingen, S.J., Streumer, J.N., De Jong, R. and Van der Klink, M.R. (2007), p. 209.

[1808] Βλ. Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), σελ. 303.

[1809] Βλ. Baldwin-Evans, K. (2004), pp. 269-274. Επίσης, η *Baldwin-Evans K. (2006)*, στα πλαίσια έρευνας που διεξήγαγε λαμβάνοντας ερευνητικά δεδομένα από διακόσιους τέσσερις (204) εργαζομένους σε μεγάλες επιχειρήσεις (AT&T, Hilton Group, Siemens, Fedex, Royal Mail) οι οποίοι παρακολούθησαν εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning), διαπίστωσε ότι υψηλά ποσοστά αυτών εξέφρασαν ενθαρρυντικά σχόλια για την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου. Συγκεκριμένα, το 93,5% θεώρησε ιδιαίτερα προσφιλή τη μέθοδο της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, το 77,5% αναγνώρισε πως είναι μια αποτελεσματική μορφή μάθησης υπό συνθήκες πίεσης χρόνου, το 87,5% βρήκε εύκολη τη χρήση της, ενώ ένα ποσοστό 52% προσπάθησε να μεταφέρει την αποκτηθείσα γνώση στους

Τα τελευταία χρόνια η *ηλεκτρονική μάθηση* εφαρμόζεται συστηματικά ως εργαλείο εκπαίδευσης των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης και παίρνει διάφορες μορφές, όπως οι τηλεδιασκέψεις (πραγματοποιούνται σε πραγματικό χρόνο, επιτρέποντας την επικοινωνία από απόσταση), η ασύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση-τηλεκπαίδευση (δεν πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο, αλλά μέσω μιας πλατφόρμας ασύγχρονης μάθησης, στο χρόνο και ρυθμό που εξυπηρετεί τον κάθε εκπαιδευόμενο ξεχωριστά) και η σύγχρονη ηλεκτρονική μάθηση-τηλεκπαίδευση (οι εκπαιδευόμενοι και ο εκπαιδευτής επικοινωνούν στον ίδιο χρόνο, αλλά από διαφορετικά σημεία με το να βρίσκονται σε μια εικονική αίθουσα διδασκαλίας, χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες τηλεδιάσκεψης).

Οι *Clifford J. and Thorpe S. (2007),* παρατηρώντας πως συντελείται η μάθηση εντός των πλαισίων μιας επιχείρησης, αναγνώρισαν ένα πλήθος διαφορετικών τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι συνήθως αναπτύσσουν γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές, κατατάσσοντας τους τρόπους αυτούς σε τέσσερις (4) ευρείες κατηγορίες δραστηριοτήτων (βλ. σχετικά ακολούθως στον Πίνακα 4.9)[1810]:

- υποστηριζόμενη μάθηση
- μάθηση πάνω στην εργασία
- ομαδική μάθηση
- ατομική μάθηση

Πίνακας 4.9: Η μάθηση στις οργανώσεις: τρόποι ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων (Clifford J. and Thorpe S., 2007)

Διαφορετικοί τρόποι ανάπτυξης γνώσεων/ δεξιοτήτων/συμπεριφορών των εργαζομένων	ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ
Υποστηριζόμενη Μάθηση	Περιλαμβάνει πλήθος επιμέρους παραδοσιακών μεθόδων μάθησης, όπως: α) η παρακολούθηση σειράς μαθημάτων (training courses), β) η εκπαίδευση εκτός της επιχείρησης και γ) η διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξειδίκευσης. Πρόκειται για εκπαιδευτικά προγράμματα που παραδίδονται από έναν εκπαιδευτή, του οποίου ο σκοπός είναι να καταστήσει τους εκπαιδευόμενους ικανούς να επιτύχουν προκαθορισμένους στόχους ή αποτελέσματα μάθησης. Τα συγκεκριμένα προγράμματα συνήθως έχουν μικρή χρονική διάρκεια, είναι αντιληπτά και παρέχουν λύσεις σε εργασιακά ζητήματα, γεγονός που τα κάνει ιδιαίτερα προσφιλή τόσο μεταξύ του προσωπικού όσο και μεταξύ των στελεχών της ανώτερης διοίκησης. Βασικά τους μειονεκτήματα είναι: α) το γεγονός ότι εστιάζουν σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων και ως αποτέλεσμα δεν ικανοποιούν τις ατομικές μαθησιακές απαιτήσεις και β) συνήθως απομακρύνουν τους συμμετέχοντες από το χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο γι' αυτούς να εφαρμόσουν άμεσα

συναδέλφους. Από την διεξαχθείσα έρευνα προέκυψε το συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η ευελιξία που παρέχει σε θέματα χρόνου και χώρου (βλ. σχετικά Baldwin-Evans, K. (2006), pp. 21-22).

[1810] Clifford, J. and Thorpe, S. (2007), pp. 268-269.

	και πάνω στην εργασία τις αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες, ειδικότερα όταν οι προϊστάμενοί τους δεν έχουν γνώση των δεξιοτήτων, γνώσεων ή/και συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει κατά τη μαθησιακή διαδικασία.
Μάθηση πάνω στην εργασία	Περιλαμβάνει μεθόδους μάθησης, όπως: α) η μαθητεία, β) η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων, γ) η συμμετοχή στην υλοποίηση οργανωμένων σχεδίων, δ) η «σκιώδης» και η προσωρινή προαγωγή καθώς και δ) κάθε μέθοδο που πραγματοποιείται στο χώρο εργασίας και προσδίδει πρόσθετη αξία στον εργαζόμενο, εμπλουτίζοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες του και αυξάνοντας την αποδοτικότητα στην εργασία. Η *μάθηση πάνω στην εργασία* συνεπάγεται θετική σχέση αποτελέσματος–κόστους και μπορεί να παρέχεται σε κατάλληλους χρόνους για να ικανοποιήσει ατομικές και εταιρικές απαιτήσεις. Παρ' όλα αυτά, συχνά γίνεται άναρχα και χωρίς σχέδιο που σημαίνει ότι πιθανώς να μην καθορίζονται και ως εκ τούτου να μην επιτυγχάνονται συγκεκριμένα αποτελέσματα.
Ομαδική Μάθηση	Αναφέρεται σε ομαδικές δραστηριότητες που δεν καθοδηγούνται ή υποστηρίζονται από κάποιον εκπαιδευτή και δεν οργανώνονται ως συγκεκριμένα προγράμματα μάθησης. Τέτοιες δραστηριότητες είναι, για παράδειγμα, οι εισηγήσεις, η καθιέρωση ομάδων συζήτησης/εργασίας, η πρακτική άσκηση, η μελέτη περίπτωσης, το παίξιμο ρόλων, οι ερωτήσεις-απαντήσεις και οι εκδηλώσεις/συναθροίσεις που προάγουν την επικοινωνία, τη συζήτηση και τη συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων[1811].

[1811] Οι βασικές τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο εκπαιδευτής στις ομαδικές συμβουλευτικές συναντήσεις κατηγοριοποιούνται ως εξής: α) *η εισήγηση*, η οποία αποτελεί μια τεχνική που χρησιμοποιείται στις συμβουλευτικές ομαδικές συναντήσεις για την ανάλυση κάποιου θέματος με σκοπό να ακολουθήσει συζήτηση. Το κύριο πλεονέκτημά της είναι ότι καθιστά δυνατή τη μετάδοση γνώσεων και εννοιών σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα ενώ το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι περιορίζονται σε παθητική στάση, β) *η πρακτική άσκηση*, η οποία περιλαμβάνει συνήθως μια ατομική ή συλλογική εργασία με αντικείμενο την επεξεργασία ενός θέματος, την επίλυση ενός προβλήματος, τη διεξαγωγή κάποιου πειράματος, την κατασκευή αντικειμένων με στόχο να κάνει τους εκπαιδευόμενους να φτάσουν στα δικά τους συμπεράσματα κάτω από την επίβλεψη του εκπαιδευτή, γ) *η μελέτη περίπτωσης*, κατά την οποία ένα πραγματικό ή υποθετικό παράδειγμα που αντανακλά μια γενικότερη κατάσταση παρουσιάζεται στους εκπαιδευόμενους με σκοπό να αναλυθεί σε βάθος και να διερευνηθούν οι εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα που αναδύονται, δ) *το παίξιμο ρόλων*, στη διάρκεια του οποίου εκπαιδευόμενοι εξετάζουν μια κατάσταση στον επαγγελματικό ή κοινωνικό τομέα και προσπαθούν μέσα από το βίωμα να κατανοήσουν βαθύτερα την κατάσταση και να συζητήσουν τις αντιδράσεις τους απέναντι σε αυτή την κατάσταση, ε) *οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις*, με τις ερωτήσεις να υποβάλλονται είτε από τον εκπαιδευτή είτε από τους εκπαιδευόμενους με στόχο να ενισχυθεί η συμμετοχή τους, να αναπτυχθεί η κριτική τους ικανότητα, να παρακινηθούν σε σκέψη και να δημιουργηθεί κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας, στ) *η συζήτηση*, η οποία είναι μια τεχνική που συνίσταται στην ανταλλαγή των απόψεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας και γύρω από ένα θέμα ή πρόβλημα με στόχο να προκύψουν εναλλακτικές λύσεις ή συμπεράσματα, ζ) *η χιονοστιβάδα*, η οποία ως τεχνική αν και μοιάζει με αυτή της συζήτησης ακολουθεί μια διαφορετική μεθοδολογία με κύριο χαρακτηριστικό την σύντομη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εκπαιδευομένων και συνδυάζεται με τεχνικές όπως η χρησιμοποίηση γραπτού και προφορικού λόγου, η εξατομικευμένη και η ομαδική εργασία για την απόδοση συμπερασμάτων, η) *ο καταιγισμός ιδεών,* κατά την οποία τεχνική οι εκπαιδευόμενοι ωθούνται προς την πολυεπίπεδη εξέταση ενός ζητήματος μέσα από την ελεύθερη και αυθόρμητη έκφραση ιδεών, ενώ ο εκπαιδευτής ενισχύει τη συμμετοχή των εκπαιδευομένων και κάνει τις απαραίτητες παρεμβάσεις ώστε η έκφραση ιδεών να μην διολισθήσει σε επίδειξη φαντασίας και όχι δημιουργικής έκφρασης, θ) *η επίδειξη,* η οποία χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια των συμβουλευτικών ομαδικών συναντήσεων όπου οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν πρώτα παρατηρώντας τον εκπαιδευτή να εκτελεί κάποια πράξη ή πειραματική κατάσταση και στη συνέχεια επαναλαμβάνουν υπό την καθοδήγησή του τη διαδικασία την οποία παρακολούθησαν και ι) *οι ομάδες εργασίας*, όπου οι εκπαιδευόμενοι

	Επίσης, αυτές οι δραστηριότητες φέρνουν σε επαφή ανθρώπους με συγκεκριμένα κοινά ενδιαφέροντα και αποτελούν μια ευκαιρία γι' αυτούς να μοιραστούν ιδέες, να συζητήσουν πρόσφατες σκέψεις τους και να λάβουν γνώση των καλύτερων πρακτικών διοίκησης και εργασίας. Οι μέθοδοι αυτές μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες ως τμήμα μιας συνολικότερης διεργασίας μάθησης και ανάπτυξης. Σημαντικοί θεωρητικοί και ερευνητές της ανοικτής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στις ομαδικές συναντήσεις, καταγράφοντας τις σημαντικότερες διδακτικές τεχνικές και τα μέσα που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας εκπαιδευτής για να εξασφαλίσει την επιτυχία όλου του προγράμματος[1812]. Οι τεχνικές αυτές αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο ο εκπαιδευτής παρουσιάζει τα περιεχόμενα της διδασκαλίας, στις μεθόδους ενεργοποίησης και δραστηριοποίησης των εκπαιδευόμενων και στα τεχνολογικά μέσα που μπορούν να τον υποστηρίξουν κατά τη διδακτική και μαθησιακή διαδικασία[1813].
Ατομική Μάθηση	Αυτή η κατηγορία μεθόδων μάθησης περιλαμβάνει υποστηριζόμενες και μη υποστηριζόμενες δραστηριότητες, όπως η προσωπική καθοδήγηση (coaching), η καθοδήγηση/κηδεμονία (mentoring), η εξ αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning), η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) και η προσωπική μελέτη. Το πλεονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι μπορούν να διαμορφωθούν έτσι ώστε να εκπληρώσουν προσωπικές ανάγκες και μπορούν επίσης να πραγματοποιηθούν σε χώρο και χρόνο που εξυπηρετούν τον εκπαιδευόμενο και την κοινωνική οργάνωση. Επιπλέον, η συγκεκριμένη κατηγορία μεθόδων μάθησης προκειμένου να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα έχει ως προϋπόθεση έναν εκπαιδευόμενο ισχυρά αυτό-υποκινούμενο, καθώς και την ύπαρξη ενός ικανού καθοδηγητή/μέντορα.

Πηγή: Του ιδίου (βλ. σχετικά Clifford, J. and Thorpe, S. (2007), pp. 268-269).

Σε αντιπαράθεση με την εκπαίδευση σε παραδοσιακές αίθουσες διδασκαλίας όπου ο εκπαιδευτής προσδίδει έμφαση στην καλή παρουσίαση και μετάδοση πληροφοριών, η υλοποίηση προγραμμάτων σε περιβάλλοντα εξ αποστάσεως επιμόρφωσης αποσκοπεί στην υποστήριξη της μάθησης στον τόπο και το χρόνο του εκπαιδευόμενου, στο ρυθμό της μάθησής του, στην αλληλεπίδρασή του με το εκπαιδευτικό υλικό και με εμπειρικές καταστάσεις μάθησης[1814]. Στα περιβάλλοντα αυτά, ο εκπαιδευτής καλείται να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στην εξ αποστάσεως μαθησιακή διαδικασία και να υποστηρίξει ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ όλων των συμμετεχόντων στην μαθησιακή διαδικασία[1815].

Στην πράξη, στα πλαίσια των κοινωνικών οργανώσεων, εκτελούνται σύνθετα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων που συνδυάζουν τεχνικές εξ αποστάσεως

ανταλλάσσουν εμπειρίες χωρισμένοι σε ομάδες και ολοκληρώνουν δραστηριότητες με σκοπό την πληρέστερη επεξεργασία της διδακτέας ύλης (βλ. Κόκκος, Α. (1998), στο Μουζάκης, Χ. (2006), σ.σ. 14-16).

[1812] Moran, J.J. (2001), Nilson, C. (2003).

[1813] Μουζάκης, Χ. (2006), σελ. 13.

[1814] Κορδάκη, Μ. και Λάσκαρης, Α. (2003).

[1815] Anderson, T. (2004). Βλ. Μουζάκης, Χ. (2006), σελ. 68.

εκπαίδευσης και παραδοσιακής εκπαίδευσης, τα οποία εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία ως «*προγράμματα υβριδικής μάθησης*» (hybrid learning) και «*προγράμματα μεικτής μάθησης*» (blended learning). Μάλιστα, η εξ αποστάσεως εκπαίδευση υλοποιείται μέσα από ηλεκτρονικά περιβάλλοντα διαχείρισης της μάθησης, ενώ οι τεχνικές παραδοσιακής εκπαίδευσης ενηλίκων περιλαμβάνουν κυρίως τη διεξαγωγή ομαδικών συναντήσεων-σεμιναρίων (βλ. Σχήμα 4.11)[1816].

Σχήμα 4.11: Συνδυασμός τεχνικών εξ αποστάσεως και παραδοσιακής εκπαίδευσης



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Μουζάκης, Χ. (2006), σελ. 4).

Ο *«συνδυασμός της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας με "πρόσωπο με πρόσωπο" συναντήσεις επιχειρείται υπό το πρίσμα των σύγχρονων ερευνητικών πορισμάτων που δίνουν έμφαση στη συνεργατική μάθηση και τη μάθηση μέσα από την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων. Οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας χρησιμοποιούνται για να δημιουργήσουν ευκαιρίες πρόσβασης στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανεξάρτητα γεωγραφικών συνθηκών και να διευκολύνουν την επικοινωνία με τον εκπαιδευτή και τους άλλους εκπαιδευόμενους»*[1817].

Ο συνδυασμός της εξ αποστάσεως και της παραδοσιακής εκπαίδευσης προσφέρει πλήθος πλεονεκτημάτων, όπως: α) η εκμετάλλευση της παιδαγωγικής αξίας της άμεσης διαπροσωπικής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης, β) η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τεχνολογίας για άμεση πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό και των εργαλείων σύγχρονης και ασύγχρονης επικοινωνίας και γ) η ευελιξία διαμόρφωσης της μαθησιακής διαδικασίας μέσα από την επιλογή των καταλληλότερων κάθε φορά διδακτικών δραστηριοτήτων. Επίσης, ο τρόπος εναλλαγής των εκπαιδευτικών τεχνικών και των δραστηριοτήτων ποικίλει κατά περίπτωση καθώς εξαρτάται από τους στόχους και τις ανάγκες του εκάστοτε προγράμματος. Επιπλέον, μία από τις βασικές αρχές της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης είναι *«η εξασφάλιση δυνατοτήτων ευελιξίας κατά τη μαθησιακή διαδικασία και ως εκ τούτου ο εκπαιδευτής θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να τροποποιήσει τη σειρά των παραπάνω δραστηριοτήτων ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες διεξαγωγής του προγράμματός του και τις ανάγκες των εκπαιδευομένων. Για την επιτυχή άσκηση του πολυσύνθετου έργου του, ο εκπαιδευτής χρειάζεται κατάλληλη προετοιμασία προκειμένου να ανταποκριθεί στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της μαθησιακής διαδικασίας τόσο στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων που υλοποιούνται από απόσταση όσο και στις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις»*[1818].

[1816] Graham, C.R., Allen, S. and Ure, D. (2006), Young, J.R. (2002).
[1817] Μουζάκης, Χ. (2006), σελ. 4.
[1818] Μουζάκης, Χ. (2006), σελ. 5.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση της εκπαίδευσης ενηλίκων εντοπίζεται πληθώρα εμποδίων που συνήθως εμποδίζουν τη συμμετοχή στη μάθηση, όπως: α) τα *καταστασιακά (situational) εμπόδια*, τα οποία προκύπτουν από την κατάσταση ενός ατόμου σε μια δεδομένη στιγμή (π.χ. έλλειψη χρόνου, οικονομικών πόρων, οικογενειακές υποχρεώσεις κ.α.) χωρίς να είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένα με την ψυχοσύνθεση ενός ατόμου, αλλά με τις συνθήκες της καθημερινής του ζωής, β) *τα θεσμικά (organisational) εμπόδια*, τα οποία προέρχονται από τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στα οποία ο ενήλικας απευθύνεται για την εκπαίδευσή του (π.χ. προσβασιμότητα, ελκυστικότητα του αντικειμένου, δίδακτρα, ημέρες και ώρες μαθημάτων, έλλειψη πληροφόρησης κ.α.) και γ) τα *προδιαθετικά (dispositional) εμπόδια*, τα οποία απορρέουν από τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, τις στάσεις και τις αντιλήψεις του ατόμου για τον εαυτό του ως εκπαιδευόμενου (π.χ. η αυτοπεποίθηση, η συμμετοχή στην ομάδα, η ηλικία, η εμπιστοσύνη στις ατομικές ικανότητες, η αυτοεκτίμηση κ.α)[1819].

Η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη,
πρέπει να προσχεδιαστεί.

Joseph Juran (1988)

4.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Η *ποιότητα των υπηρεσιών* αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, ενώ ποικίλα είναι τα προτεινόμενα μοντέλα ποιότητας υπηρεσιών όπως και πολυποίκιλες είναι οι κριτικές που δέχτηκε από την ακαδημαϊκή και όχι μόνο κοινότητα το κάθε ένα από αυτά[1820]. Σύμφωνα με την έρευνα των *Sureshchandar et al. (2002)* η ποιότητα των υπηρεσιών άρχισε να λαμβάνει εξαιρετικά μεγάλη σημασία εξαιτίας της σύνδεσής της με τις έννοιες του κόστους[1821], των οικονομικών αποδόσεων[1822], της ικανοποίησης του πελάτη[1823] και της διατήρησής του[1824], με αποτέλεσμα αρκετοί οργανισμοί να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο σχεδιασμό στρατηγικών για την επίτευξή της[1825].

[1819] Κάραλης, Θ. (2013), σελ. 36.
[1820] Βλ. Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A (1985), Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V.A. (1993), Boyne, G. and Walker, R. (2002), Cronin, J. and Taylor, S.A. (1994), Douglas, T. and Judge, W. (2001), Grönroos, C. (1983), Kordupleski, R.E, Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993), Manley, J. (2000), Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. (1988), Redman, T. and Mathews, B.P. (1998), Teas, R.K. (1993), Victor, B., Boynton, A. and Stephens-Jahng, T. (2000), Zeithaml V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990).
[1821] Βλ. σχετικά Kellogg, D.L. Youngdahl, W.E. and Bowen, D.E. (1997),
[1822] Βλ. Hallowell, R. (1996), Nelson, E., Rust, R.T., Zahorik, A.J., Rose, R.L. and Siemanski, B.A. (1992), Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993).
[1823] Βλ. Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991), Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V.A. (1993), Cronin, J. and Taylor, S.A. (1992, 1994), Kellogg, D.L. Youngdahl, W.E. and Bowen, D.E. (1997), Roest, H. and Pieters, R. (1997), Shemwell, D.J., Yavas, U. and Bilgin, Z. (1998), Stauss, B. and Newhaus, P. (1997).
[1824] Βλ. Hocutt, M. (1998).
[1825] Βλ. Cronin, J. and Taylor, S.A. (1994), Teas, R.K. (1993).

Η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (Δ.Ο.Π.) (Total Quality Management – TQM) αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης και ανάπτυξης δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων και οργανισμών, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους[1826]. Αποτέλεσε βασικό κλάδο της διοικητικής επιστήμης, ο οποίος έκανε την εμφάνισή του μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου στις Η.Π.Α. Αναπτύχθηκε αρχικά στον ιδιωτικό τομέα παραγωγής έχοντας ως στόχο την προσέλκυση *«ευχαριστημένων πελατών»* από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, γι΄ αυτόν τον λόγο συνέδεσε την ποιότητα με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, αναπτύσσοντας πρακτικές και πρότυπα λειτουργίας προς αυτήν την κατεύθυνση. Σύμφωνα με τον *Bank J. (2000, p. vii)*, αντίθετα από ότι συνέβη με άλλες τάσεις στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων που εμφανίστηκαν προγενέστερα από τη Δ.Ο.Π., η προσέγγιση αυτή φαίνεται να έχει τη δυνατότητα να παραμείνει ως μία ενιαία επιχειρηματική φιλοσοφία και κατά τον 21ο αιώνα.

Η Δ.Ο.Π. ως μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία για τη διοίκηση αποτελεί μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης των οργανισμών[1827]. Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα από τις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να καλλιεργήσει και να αναπτύξει τις δεξιότητές του και να εμπλουτίσει τις γνώσεις και τις ικανότητές του. Το κίνημα αυτό για τη βελτίωση της ποιότητας αναγνώρισε και προώθησε σε μεγάλο βαθμό το θεμελιακό ρόλο και τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και προσέφερε τη βάση πάνω στην οποία μπορεί να οικοδομηθεί μια καινούρια προοπτική και *«ιδεολογία»* για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, με την ταυτόχρονη αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους[1828]. Σε ένα περιβάλλον και μια κουλτούρα ποιότητας οι εργαζόμενοι αποτελούν το κλειδί για την αποτελεσματική εισαγωγή, ανάπτυξη και βελτίωση των προγραμμάτων ποιότητας. Ο σχεδιασμός, η εισαγωγή, η υλοποίηση και η ανάπτυξη των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας απαιτούν ένα αφοσιωμένο και συνεργάσιμο εργατικό δυναμικό και ένα κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα είναι αρωγοί των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας και όχι πολέμιοι τους, δομώντας σταδιακά μια οργανωσιακή κουλτούρα ποιότητας.

Στην παρούσα ενότητα θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε την έννοια της Δ.Ο.Π. όπως αποτυπώνεται στη διοικητική επιστήμη και πρακτική[1829], παρουσιάζοντας τις βασικές τις αρχές. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να αναδείξουμε το βασικό ρόλο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού στα πλαίσια της Δ.Ο.Π. και τέλος θα εστιάσουμε στην προσπάθεια υιοθέτησης των αρχών της Δ.Ο.Π. από τον ελληνική δημόσια διοίκηση.

[1826] Δερβιτσιώτης, Κ. (2001).
[1827] Pfeffer, J. (1998).
[1828] Βούζας, Φ.Κ. (2002).
[1829] Η Διοικητική Επιστήμη γεννήθηκε στην Ευρώπη ταυτόχρονα με τη δημιουργία του σύγχρονου κράτους και προσπάθησε να εξετάσει τη δημόσια διοίκηση ως ένα ιδιαίτερο κοινωνικό φαινόμενο: το διοικητικό φαινόμενο. Αναφορικά με τη Διοικητική Επιστήμη ως εφαρμοσμένη Επιστήμη και τη μεθοδολογική της ταυτότητα βλ. Κτιστάκη, Σ. (2009), *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

4.6.1 Ορισμοί και σημασία της έννοιας της ποιότητας στη διοικητική επιστήμη

Ευρέως πλέον στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, η *ποιότητα* (quality) έχει αναγνωρισθεί ως μια από τις πιο σημαντικές αρχές και στρατηγικές για την οικονομική ανάπτυξη[1830]. Από ετυμολογικής απόψεως η έννοια *ποιότητα* προέρχεται από τη λατινική λέξη "qualis", που σημαίνει «όπως πραγματικά είναι κάτι»[1831].

Η εξεύρεση ενός ολοκληρωμένου ορισμού για την έννοια της *ποιότητας* έχει αποδειχθεί μια δύσκολη διαδικασία[1832], δεδομένης της σχετικής δυσκολίας να μεταφραστούν οι μελλοντικές ανάγκες του χρήστη σε μετρήσιμα στοιχεία με τρόπο με τον οποίο ένα προϊόν να μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να προσδίδει ικανοποίηση στην τιμή στην οποία τελικά θα πληρώσει ο χρήστης[1833]. Επίσης, ο όρος *ποιότητα* συχνά προκαλεί σύγχυση καθώς, ανάλογα με τη σκοπιά με την οποία αντιμετωπίζεται, ερμηνεύεται και με διαφορετικό τρόπο[1834].

Στον Πίνακα 4.10 που ακολουθεί παρατίθενται ορισμένοι από πιο γνωστούς και επιστημονικά αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας της *ποιότητας* που απαντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία στο πεδίο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι *Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L. (1990, pp. 20-23)* διέκριναν τις διαστάσεις της έννοιας της ποιότητας όταν αναφέρεται στην παροχή υπηρεσιών, σε σχέση με εκείνες που αφορούν στην παραγωγή προϊόντων. Συγκεκριμένα, προσδιόρισαν τις διαστάσεις της ποιότητας στην περίπτωση της παροχής υπηρεσιών ως εξής:

- *υλικά και εμπράγματα στοιχεία*: σε αυτά συμπεριλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και τα μέσα/υλικά επικοινωνίας.
- *αξιοπιστία*: η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να εκτελεί αυτά που υποσχέθηκε με συνέπεια και ακρίβεια.
- *ανταπόκριση*: η ικανότητα του παρόχου της υπηρεσίας να βοηθά τους πελάτες/χρήστες και να παρέχει άμεση υπηρεσία.
- *ικανότητα*: η κατοχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώσεων, ώστε να εκτελείται η υπηρεσία.
- *ευγένεια*: η αβρότητα, ο σεβασμός, η λεπτότητα και η φιλική διάθεση του προσωπικού.
- *εμπιστοσύνη*: η αξιοπιστία, η πειστικότητα και η τιμιότητα του παρόχου της υπηρεσίας.
- *ασφάλεια*: η μη ύπαρξη κινδύνου, ρίσκου ή αμφιβολιών.
- *προσβασιμότητα*: η εύκολη προσέγγιση και επαφή.
- *επικοινωνία*: η παροχή πληροφόρησης στους πελάτες με τρόπο κατανοητό για την αποφυγή παρερμηνειών.
- *κατανόηση του πελάτη*: η επιτυχημένη προσπάθεια του παρόχου να πληροφορηθεί τη βούληση και τις ανάγκες των πελατών.

[1830] Grossman, S. (2008), Kurtz, M. and Schrank, A. (2007), Puay, S.H., Tan, K.C., Xie, M. and Goh, T.N. (1998).
[1831] Dale, B.G., Cooper, C.L. (1992), p. 2.
[1832] Reeves, C. and Bednar, D. (1994).
[1833] Deming, W.E. (1986), p. 169.
[1834] Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), σελ. 41.

Πίνακας 4.10: Ορισμοί της έννοιας της ποιότητας στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Επιστημονική μελέτη/έρευνα	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Deming W.E. (1986)	Η ποιότητα για ένα είδος ή μια υπηρεσία είναι η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές. Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η ικανοποίηση μπορεί να εκφραστεί από την ακόλουθη σχέση: Ικανοποίηση = Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση. Στην περίπτωση που η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει[1835].
Crosby P.B. (1979)	Ποιότητα για ένα είδος ή μια υπηρεσία είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη (conformance to requirements).
Juran J.M. (1988)	Ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση (fittness for use). Για έναν οργανισμό ο ορισμός της ποιότητας θα πρέπει να συνίσταται στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και ταυτόχρονα σε έλλειψη (μηδενισμό) ελαττωμάτων για ένα προϊόν. Σύμφωνα με τον ορισμό της ποιότητας από την πλευρά του καταναλωτή, ο απώτερος και μοναδικός στόχος του οργανισμού είναι η απόλυτη ικανοποίηση των πελατών[1836].
Feigenbaum A.V. (1983)	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[1837].
Taguchi G. (1987)	Ασχολήθηκε κυρίως με την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης ενός προϊόντος/υπηρεσίας, σημειώνοντας ότι ποιότητα είναι η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν ή υπηρεσία από τη στιγμή της αποστολής του» και εισάγοντας την έννοια της συνάρτησης απώλειας η οποία υπολογίζει τη συνολική απώλεια για την κοινωνία από άποψη κόστους προϊόντος/υπηρεσίας, για κάθε απόκλιση που πραγματοποιείται από την προκαθορισμένη τιμή-στόχο του προϊόντος/υπηρεσίας.
Oakland J.S. (1994)	Η ποιότητα βρίσκεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων (meeting the requirements).
Garvin D.A. (1988, 1990)	Η ποιότητα έχει πέντε (5) βάσεις (το υπερβατικό στοιχείο, το προϊόν, το χρήστη, την κατασκευή και την αξία), με την κάθε βάση να θεωρείται διακριτή, ξεχωριστή από τις άλλες και ίσως αλληλο-αποκλειόμενη στον ένα ή τον άλλο βαθμό και οκτώ (8) διαστάσεις, ως εξής[1838]: α) *επιδόσεις* (βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος), β) *χαρακτηριστικά γνωρίσματα* (δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος που διευκολύνουν τη χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν σε μια ευνοϊκότερη αντίληψη για το προϊόν), γ) *αξιοπιστία* (αναφορά στη δυνατότητα ενός προϊόντος να χρησιμοποιείται για μια ορισμένη χρονική περίοδο και με βάση συγκεκριμένες συνθήκες), δ) *συμμόρφωση στις τεχνικές προδιαγραφές για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά* (ποιότητα παραγωγής), ε) *σταθερότητα* (αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος), στ) *ικανότητα εξυπηρέτησης* (ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος σε όρους ταχύτητας, ευγένειας, ικανότητας επισκευής του προϊόντος, διαθεσιμότητας προσωπικού κ.α.), ζ) *αισθητική* (αισθητικά χαρακτηριστικά) και η) *φαινόμενη ποιότητα* (υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος).

[1835] Ζαβλανός, Μ. (2003), σελ. 27.
[1836] Juran, J.M. (1989), pp. 15-17.
[1837] Λογοθέτης, Ν. (1993), σελ. 141.
[1838] Garvin, D. (1990). Βλ. επίσης σχετικά Dean, J.W.J. and Evans, J.R. (1994), Evans, J. and Dean, J. (2000), Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999), Δερβιτσιώτης, Κ. (1997), Petrick, J. and Furr, D.S. (1995).

Silbiger S. (1998)	Με τον ποιότητα εννοούμε απλά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στα πρότυπα που έχει θέσει ο παραγωγός ή ο καταναλωτής.
Καρκατσούλης Π. (2004)	Σύμφωνα με το πρότυπο *DIN EN ISO 8402* ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, τα οποία αφορούν την ικανότητά της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες.
Κέφης Β.Ν. (2014)	Η ποιότητα αποτελεί σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Αποτελεί, επίσης, το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες παραγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες. Τα τρίπτυχο της ποιότητας παρουσιάζεται ως εξής: *συνεχής βελτίωση-ικανοποίηση του πελάτη-επιβίωση (η ευημερία έπεται) της επιχείρησης*[1839].

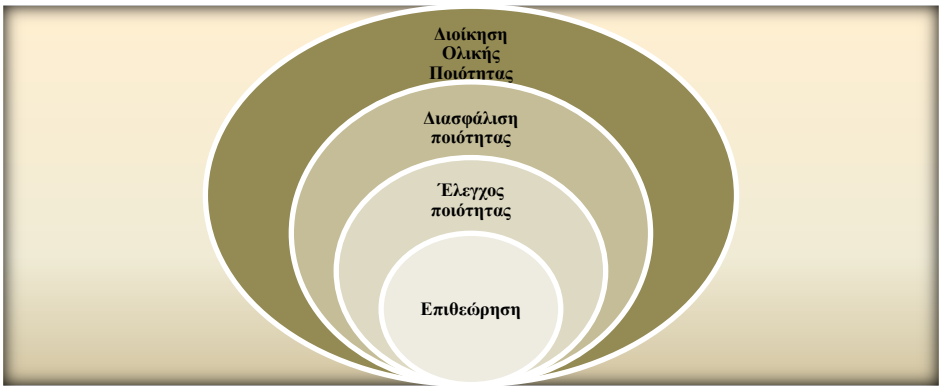
Πηγή: Του ιδίου.

Μερικά χρόνια αργότερα οι *Dean Jr., James W. and Evans, J.R. (1994)* πρόσθεσαν και τις ακόλουθες διαστάσεις της ποιότητας κατά την παροχή υπηρεσιών:

- *χρόνος*: αυτός που χρειάζεται να περιμένει ένας πελάτης μέχρις ότου να του παρασχεθεί η υπηρεσία.
- *επικαιρότητα-εγκαιρότητα*: η εξασφάλιση του γεγονότος ότι η υπηρεσία θα εκτελεστεί εγκαίρως, όπως ακριβώς υπόσχεται ο πάροχος της.
- *πληρότητα*: Η εξασφάλιση του γεγονότος ότι όλα τα αντικείμενα παραδίδονται όπως ακριβώς δεσμεύεται ο πάροχος της υπηρεσίας.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι η έννοια της *ποιότητας* συχνά θεωρείται συνώνυμη με άλλες έννοιες, όπως η τελειότητα, η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το ποσοστό συμμετοχής ενός χαρακτηριστικού στην τελική εκροή και την καταλληλότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας προς χρήση[1840]. Στο ακόλουθο Σχήμα 4.12 απεικονίζονται σχηματικά τα επίπεδα εξέλιξης των τεχνικών που υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν διαχρονικά στην προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας.

Σχήμα 4.12: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου της ποιότητας



Πηγή: Του ιδίου (προσαρμοσμένο από Τσιότρας Γ., 2000, σελ. 23).

[1839] Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 39,42.
[1840] Βλ. Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999), Reeves, C. and Bednar, D. (1994).

Αν και η έννοια της *ποιότητας* κατέχει πρωτεύουσα θέση στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις οι μέχρι τώρα προσπάθειες για τη διαμόρφωση ενός παγκόσμια αποδεκτού ορισμού κρίνονται μάλλον ανεπιτυχείς. Αντί λοιπόν να αναζητείται ο άριστος ορισμός, ίσως μια *«ενδεχομενική ερευνητική στάση»* να είναι περισσότερο ρεαλιστική και να βρίσκεται πιο κοντά στις πραγματικές συνθήκες δράσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού[1841]. Παρ' όλα αυτά ένας επίσημος και ταυτόχρονα πολύ περιεκτικός ορισμός περιέχεται στο πρότυπο *ΕΝ ISO 8402:1994 «Διαχείριση της Ποιότητας και Διασφάλιση της Ποιότητας – Λεξιλόγιο»*, ο οποίος έχει υιοθετηθεί και από τον *Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.).* Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (αγαθού, υπηρεσίας, οργανισμού)[1842] που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες[1843]. Τέλος, σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organisation for Standardisation) *ISO 9000:2000* ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί απαιτήσεις[1844].

4.6.2 Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι βασικές αρχές της

Η ετυμολογική προέλευση της έννοιας της ποιότητας εντοπίζεται στη λατινική λέξη "qualis" (όπως πραγματικά είναι κάτι)[1845]. Η πρώτη αναφορά στον όρο της ποιότητας συναντάται στην αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα στον Αριστοτέλη, ο οποίος την προσδιορίζει ως το σύνολο των ιδιοτήτων των υπαρχόντων αντικειμένων που τα κάνουν και διαφέρουν μεταξύ τους[1846]. Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους[1847]. Σύμφωνα με τον *Τσιότρα Γ. (2000)* η κατανόηση του όρου *«ποιότητα»* δεν εδράζεται στη γνώση αναφορικά με τους διάφορους ορισμούς για την ποιότητα, αλλά στη σταδιακή και πλήρη διασάφηση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο[1848].

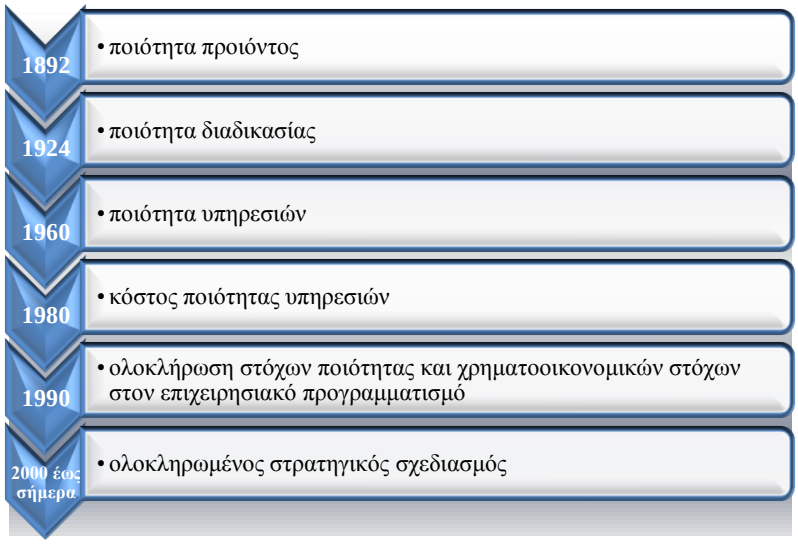
Οι ιδέες για την *ολική ποιότητα* αναπτύχθηκαν στις Η.Π.Α. περί τα τέλη της δεκαετίας του '20 από τους *Walter Shewhart* και *W. Edwards Deming*. Ο *Shewhart* παρουσίασε στον *Deming* την κυκλική διαδικασία των τριών βημάτων: α) τις προδιαγραφές, β) την παραγωγή και γ) την επιθεώρηση. Οι ανακαλύψεις αυτές του *Shewhart* αποτέλεσαν τη βάση των αρχών της διαχείρισης ολικής ποιότητας που ανέπτυξε ο *Deming*[1849], ο οποίος δεν ενστερνίστηκε ούτε χρησιμοποίησε τον όρο

[1841] Μιχαλόπουλος, Ν. (1999), τευχ. 14, σελ. 8.
[1842] Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 8402:1994 με την έννοια *«οντότητα»* νοείται μια δραστηριότητα ή μία διεργασία, ένα προϊόν/υπηρεσία, ένας οργανισμός, ένα σύστημα ή ένα πρόσωπο, ή οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών.
[1843] Βλ. Στεφανάτος, Στ. (2000).
[1844] Κέφης, Β. (2005).
[1845] Dale, B. and Cooper, C. (1992), p. 2.
[1846] Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος Λαρούς Μπριτάννικα (Larousse, Britannica. Grand Encyclopedie Larousse), εκδ. 2007, Ποιότητα, Τομ. 50, σελ. 9.
[1847] Δερβιτσιώτης Κ. (2005).
[1848] Βλ. Evans J. & Lindsay W. (1999), Reeves C. & Bednar D. (1994).
[1849] Sallis, E. (1996), pp. 9-10.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management – TQM)[1850]. Ο *Deming* ουσιαστικά παρουσίασε μια νέα διοικητική φιλοσοφία μέσω της οποίας οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας και οι προσδοκίες του οργανισμού ικανοποιούνται με το πιο αποτελεσματικό τρόπο και με το λιγότερο κόστος μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων με ένα συνεχιζόμενο τρόπο για βελτίωση.

Στο ακόλουθο σχήμα (Σχήμα 4.13) δίδεται η διαγραμματική απεικόνιση της εξέλιξης της έννοιας της ολικής ποιότητας, από τις αρχές του 20ου αιώνα έως και σήμερα. Χαρακτηριστική είναι η σταδιακή μετατόπιση από έναν οργανισμό της έμφασης από την παραγωγική διαδικασία και το παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία στην ικανοποίηση του πελάτη.

Σχήμα 4.13: Η διαχρονική εξέλιξη της διαχείρισης της ποιότητας κατά τον A. Blanton Godfrey



Πηγή: του ιδίου.

Στο ακόλουθο διάγραμμα (Διάγραμμα 4.2) παρουσιάζονται τα τέσσερα (4) διακριτά στάδια στην εξέλιξη της διοίκησης της ποιότητας, τα οποία διέπονται από την αναγκαιότητα για συνεχή βελτίωση, ενδυνάμωση, εμπλοκή και φροντίδα του ανθρώπινου παράγοντα που σχετίζεται με τον οργανισμό, καθώς και για συμμόρφωση στις προδιαγραφές, εντός ενός πλαισίου κατανομής αρμοδιοτήτων:

α) *επιθεώρηση* (μέτρηση, εξέταση, δοκιμή, ενός ή περισσοτέρων χαρακτηριστικών ενός (τελικού) προϊόντος ή υπηρεσίας και σύγκριση τους με καθορισμένες προδιαγραφές για τον προσδιορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος, διάσωση, ταξινόμηση, διαχωρισμός, διορθωτικές ενέργειες, προσδιορισμός πηγών μη-συμμόρφωσης κ.α.),

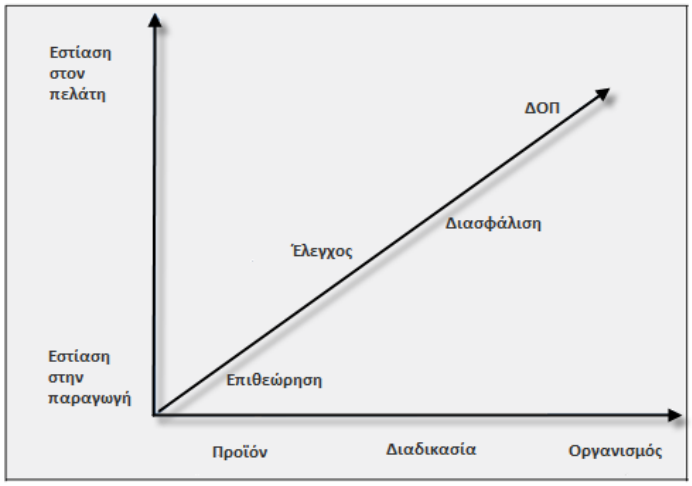
β) *έλεγχος ποιότητας* (λειτουργικές και τεχνικές ενέργειες για την εκπλήρωση των προδιαγραφών ποιότητας, ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας, δεδομένα απόδοσης διαδικασίας, αυτό-αξιολόγηση, βασικός σχεδιασμός ποιότητας, χρήση βασικής στατιστικής κ.α.),

[1850] Petersen, P.B. and Hopkins, J. (1999), p. 468.

γ) *διασφάλιση ποιότητας* (προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για να παρέχουν την αναγκαία εμπιστοσύνη ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας, ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας, εξελιγμένος σχεδιασμός ποιότητας, περιεκτικότατο εγχειρίδιο ποιότητας, μελέτη κόστους ποιότητας, εμπλοκή διαδικασιών εκτός παραγωγής, Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών), και

δ) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (επίτευξη της ποιότητας με τη μείωση του κόστους που το περιβάλει, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια, ανάπτυξη πολιτικής, εμπλοκή προμηθευτών και πελατών, ολική εμπλοκή διαδικασιών, μέτρηση απόδοσης, ομαδική εργασία, ολική εμπλοκή προσωπικού κ.α.).

Διάγραμμα 4.2: Η διαχρονική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Thijs, N. (2004).

Στις μέρες μας η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (Δ.Ο.Π.), ως νεότερη διοικητική φιλοσοφία και πρακτική, κατέχει εξέχουσα θέση στο πεδίο της διοικητικής επιστήμης και συνιστά μια σημαντική καινοτομία του εικοστού αιώνα[1851]. Μάλιστα η τελευταία εικοσαετία έχει χαρακτηριστεί ως ιστορική περίοδος της ποιότητας στη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών[1852], επειδή ακριβώς εστιάζει στην αντιμετώπιση των συνεχιζόμενων κοινωνικο-οργανωτικών δυσλειτουργιών που επιβάλλουν την ακινησία στις δομές των δημοσίων οργανισμών. Η εφαρμογή των αρχών της ποιότητας τα τελευταία χρόνια συνέβαλε σημαντικά στην αποτελεσματική βελτίωση της βιομηχανικής παραγωγής, στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, στην απομάκρυνση της διοικητικής εσωστρέφειας των δημοσίων υπηρεσιών και στον προσανατολισμό στις ανάγκες των πολιτών.

Από τα μέσα του 20ου αιώνα και καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν το εύρος και τη σημασία της έννοιας της ποιότητας αναδύθηκε η έννοια της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* (Δ.Ο.Π.), με τον *Tribus M. (1989)* να αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «*το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα, η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος*». Η έννοια της διοίκησης της

[1851] Mehra, S. and Agrawal, S. (2003), Yusof, S.M. and Aspinwall, E. (2000).
[1852] Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), σελ. 233.

ποιότητας άρχισε να εντάσσεται σταδιακά στο ευρύτερο περιεχόμενο μιας νέας κουλτούρας στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, που βασίστηκε στη χρήση νέων μεθόδων παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Η αναζήτηση της ποιότητας οδήγησε στην υιοθέτηση από τους οργανισμούς μιας κουλτούρας αλλαγής, η οποία εστίαζε σε μεταβολές στον τρόπο διοίκησης, στις μεθόδους παραγωγής, στις δεξιότητες/ικανότητες των εργαζομένων καθώς και στις γενικότερες επιχειρηματικές σχέσεις. Μάλιστα, η εξασφάλιση του εμπλουτισμού των δεξιοτήτων του προσωπικού, η καλλιέργεια της ικανότητας προσαρμογής του στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, η επιδίωξη της ενδυνάμωσης των ανθρωπίνων πόρων, η υιοθέτηση οριζόντιων δομών διοίκησης και μια σειρά από νέες τεχνικές αποτέλεσαν συστατικά στοιχεία της νέας κουλτούρας που εισήγαγε η Δ.Ο.Π.

Η ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. στο αρχικό της στάδιο επηρεάστηκε σημαντικά από τους αποκαλούμενους *«γκουρού»* της ποιότητας *Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby* και *Ishikawa*, οι οποίοι προέβαλλαν ο καθένας από τη δική του οπτική γωνία την ανάγκη διαχείρισης της ποιότητας, προσδιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις βασικές αρχές της *Ολικής Ποιότητας*[1853]. Οι επιχειρήσεις, εντατικοποιώντας τις προσπάθειές τους για την επίτευξη μιας υψηλού επιπέδου ποιότητας, σταδιακά αναγνώρισαν την έννοια της ποιότητας ως ένα κρίσιμο στρατηγικό παράγοντα για την επιτυχία. Μάλιστα, σήμερα η επέκταση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης οδήγησε μέσα από έναν αυξημένο οικονομικό ανταγωνισμό στη συνειδητοποίηση της αξίας και της σημαντικότητας της Δ.Ο.Π. στο δρόμο για την επιχειρηματική επιτυχία.

Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις χρησιμοποιούν, προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους, το ακρωνύμιο Δ.Ο.Π. (TQM)[1854]. Όπως ακριβώς και με την έννοια της ποιότητας έτσι και στην περίπτωση της Δ.Ο.Π. δεν υπάρχει στη διεθνή βιβλιογραφία κάποιος μοναδικός και απόλυτος ορισμός που να προσδιορίζει με σαφήνεια το περιεχόμενό της. Σε κάθε περίπτωση, όμως, οι περισσότερες προσεγγίσεις έχουν κοινά στοιχεία. Το 1992 οι πρόεδροι και οι διευθύνοντες σύμβουλοι εννέα (9) μεγάλων οργανισμών των Η.Π.Α. σε συνεργασία με ακαδημαϊκούς από τα σημαντικότερα πανεπιστήμια και αναγνωρισμένους συμβούλους, συμφώνησαν στον εξής ορισμό για τη Δ.Ο.Π.: *«η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης, το οποίο στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος»*. Στη βάση αυτού του ορισμού η Δ.Ο.Π. είναι μια προσέγγιση για το σύνολο του συστήματος διοίκησης (όχι ένα ξεχωριστό τμήμα του ή κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα) και αναπόσπαστο μέρος μιας στρατηγικής υψηλού επιπέδου. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις ενός οργανισμού, εμπλέκοντας το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και συμπεριλαμβάνει τόσο την αλυσίδα των προμηθευτών όσο και την αλυσίδα των πελατών[1855].

Οι *Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999)* πρότειναν τον παραπάνω ορισμό για την έννοια της Δ.Ο.Π. εμπλουτίζοντάς τον με ορισμένα στοιχεία ως εξής: *«Η Δ.Ο.Π. δίνει έμφαση στη μάθηση και στην προσαρμογή στη συνεχή αλλαγή σαν κλειδιά για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η θεμελίωση της Δ.Ο.Π. είναι φιλοσοφική: η επιστημονική μέθοδος. Η Δ.Ο.Π. περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα*

[1853] Oakland, J.S. (1989), p. xi.
[1854] Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. and Ranney, G. (1994), pp. 60-61.
[1855] Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. and Ranney, G. (1994), Petrick, J. and Furr D.S. (1995).

επιτρέπουν την αλλαγή, η φιλοσοφία παραμένει η ίδια. Η Δ.Ο.Π. στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της συλλογικής δράσης»[1856].

Στον Πίνακα 4.11 που ακολουθεί παρατίθενται ορισμένοι από πιο γνωστούς και επιστημονικά αποδεκτούς ορισμούς της έννοιας της Δ.Ο.Π. που απαντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία στο πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Πίνακας 4.11: Ορισμοί/προσεγγίσεις της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Επιστημονική μελέτη/έρευνα	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)
Αμερικανική Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Διαχείρισης Προϋπολογισμού[1857]	Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια συνολικότερη οργανωτική προσέγγιση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και των προσδοκιών τους, που περιλαμβάνει όλους τους μάνατζερ και τους υπαλλήλους, με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού.
Dale B.G. and Cooper C.L. (1992), p. 10	Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών και της κοινωνίας και οι στόχοι του οργανισμού ικανοποιούνται με τον πιο αποδοτικό οικονομικά τρόπο, μεγιστοποιώντας τις δυνατότητες όλων των εργαζομένων, μέσα από μια συνολική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.
Λογοθέτης Ν. (1993), σελ. 20	Η Δ.Ο.Π. είναι μία νοοτροπία, που ως εγγενές συστατικό της εντοπίζεται η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη κουλτούρα η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων.
Brown A. (1994), p. 4	Η Δ.Ο.Π. είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που αναζητά τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Δίνει έμφαση στην κατανόηση της απόκλισης, τη σημαντικότητα της μέτρησης, το ρόλο του πελάτη και την εμπλοκή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για την επίτευξη της βελτίωσης.
Zairi M. (1994), p. 6	Η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα σύνολο τεχνικών, αρχών διοίκησης, τεχνολογιών και μεθοδολογιών που ενώνονται για το καλό του τελικού πελάτη.
Schindler D. (1994)	Η Δ.Ο.Π. είναι ένα πρόβλημα αλλαγής νοοτροπίας και διαχείρισης νοοτροπίας.
Oakland J.S. (1994)	Η Δ.Ο.Π. συνιστά μια προσπάθεια για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της δομής ολόκληρου του οργανισμού. Τα βασικά χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. αφορούν τον καθορισμό των σχέσεων πελάτη/προμηθευτή, τη δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης των διαδικασιών, την αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού σε νοοτροπία Δ.Ο.Π., τη βελτίωση των επικοινωνιών σε όλο το εύρος του οργανισμού, καθώς και τη δέσμευση στην ποιότητα (βλ. Σχήμα 4.14).
Evans J.R., Lindsay W.M. (1999), p. 118	Η Δ.Ο.Π. είναι η συνολική προσπάθεια ολόκληρης της επιχείρησης για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών της, μέσα από την πλήρη εμπλοκή όλων των εργαζομένων και την εστίαση στη συνεχή βελτίωση. Η Δ.Ο.Π. είναι ταυτόχρονα μια ολιστική φιλοσοφία διοίκησης και ένα σύνολο εργαλείων και προσεγγίσεων για την εφαρμογή της. Στο πλαίσιο της Δ.Ο.Π. οι επιχειρήσεις

[1856] Procter & Gamble, Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils (1992).
[1857] American Federal Office of Management Budget Circular. Βλ. Milakovich, M.E. (1991), p. 209.

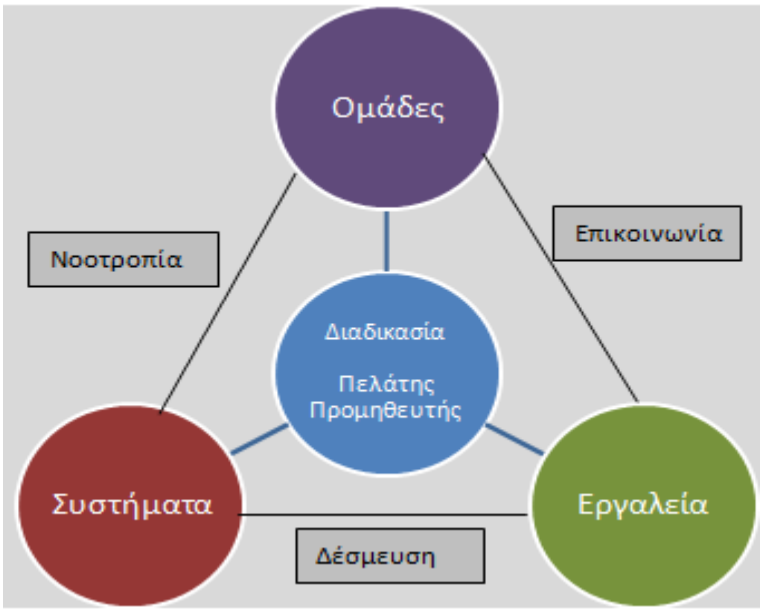
	αναζητούν με ζήλο την αναγνώριση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, με σκοπό το κτίσιμο της ποιότητας εντός των διεργασιών της, μέσω της γνώσης και της εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού της και τη διαρκή βελτίωση κάθε πλευράς της επιχείρησης.
Dale B.G. (1999) (eds)	Η Δ.Ο.Π. είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων σε έναν οργανισμό και των συναφών επιχειρηματικών διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται και, ενδεχομένως, υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
Δερβιτσιώτης Κ. και Λαγοδήμος Α. (2000)	Η Δ.Ο.Π. είναι μια προσέγγιση διοίκησης, επικεντρωμένη στην έννοια της ποιότητας, που στοχεύει στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, μέσω της ικανοποίησης των πάσης φύσεως πελατών της (ISO/CD 8402-1).
Dimitriades Z.S. (2000b)	Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία συστημική προσέγγιση και ένα ολοκληρωμένο μέρος μίας υψηλού επιπέδου στρατηγικής. Βασικές αρχές της φιλοσοφίας αυτής είναι η εστίαση στις ανάγκες και στις απαιτήσεις των πελατών, η συνεχής βελτίωση, η ολιστική συμμετοχή και η ομαδική εργασία.
Doherty T.L. and Horne T. (2002)	Η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που συνδυάζει τις τεχνικές της διαδικασίας στατιστικού ελέγχου και των συμπεριφοριστικών θεωριών με στόχο την επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης. Πυλώνες της είναι η έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η συνεχής βελτίωση των επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών, η ηγεσία, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η διά βίου εκπαίδευση και η ομαδική εργασία[1858].
Evans J.R. and Lindsay W.M. (2002)	Η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που έχει ως στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών στα πλαίσια της επίτευξης του χαμηλότερου δυνατού κόστους.
Mele C. and Colurcio M. (2006)	Η Δ.Ο.Π. μπορεί να περιγραφεί ως η ολική προσέγγιση στη διακυβέρνηση ενός οργανισμού, η οποία βασίζεται στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων, με εμπλοκή όλων των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Στόχος είναι η ικανοποίηση των προσδιορισμένων ή προβλεπόμενων προσδοκιών των πελατών και του συνόλου των εμπλεκομένων φορέων.
Daft R. (2010)	Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία προσπάθεια τελειοποίησης των λειτουργιών της διοίκησης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.
Κέφης Β.Ν. (2014)	Η Δ.Ο.Π. είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η όποια εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών[1859]. Είναι μια λειτουργική φιλοσοφία η οποία δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεχή βελτίωση. Βασίζεται στη συνεργασία των ατόμων και στην ομαδική προσπάθεια, ενώ η επιτυχία ενός συστήματος Δ.Ο.Π. εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η συνεργασία και ο συντονισμός των υποσυστημάτων της επιχειρηματικής μονάδας. Η Δ.Ο.Π. αφορά σύνολο ενεργειών που έχουν στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων του οργανισμού (υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων) έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη[1860].

Πηγή: του ιδίου.

[1858] Doherty, T.L. and Horne, T. (2002). Η παρούσα μετάφραση εντοπίζεται στο Κέφης Β.Ν. (2014), σελ. 58.
[1859] Κέφης, Β.Ν. (2014), σελ. 42.
[1860] Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 57-58.

Σύμφωνα με τον *Oakland J.S. (1994)* η Δ.Ο.Π. συνιστά μια προσπάθεια για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της δομής ενός ολόκληρου οργανισμού. Η ολιστική αυτή προσπάθεια παρουσιάζεται σχηματικά ακολούθως στο Σχήμα 4.14.

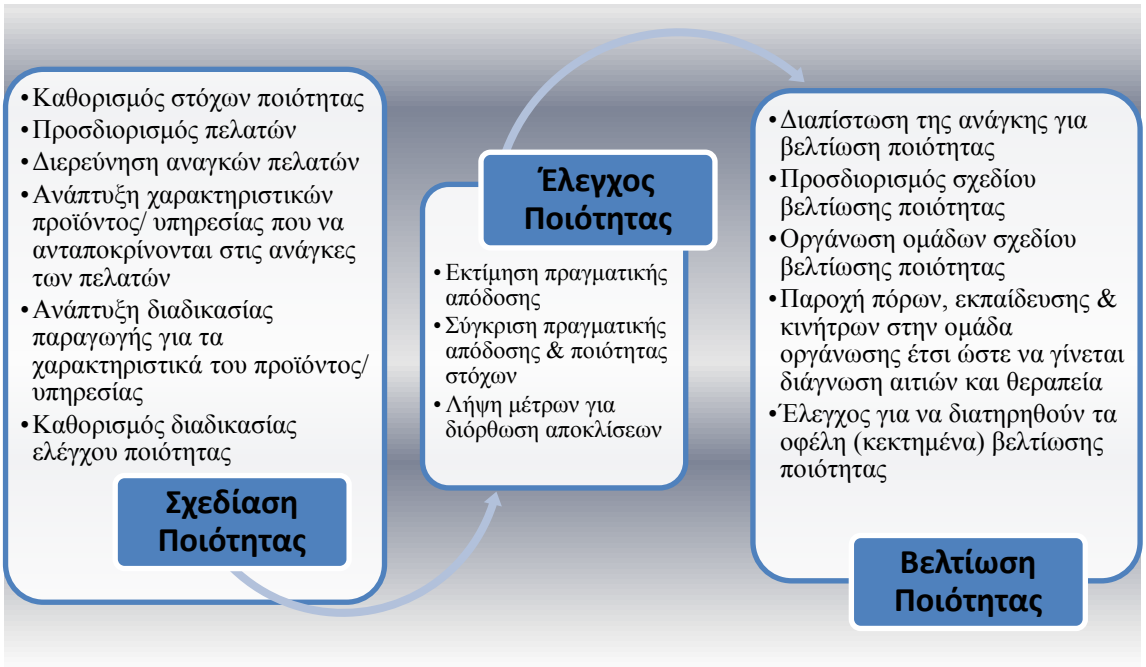
Σχήμα 4.14: Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – βασικά χαρακτηριστικά (Oakland, 1994).



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Πολίτης, Ι. (2005), σελ. 13.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους *Juran J.M. and Godfrey A.B. (1998, p. 26)* οι βασικές διαδικασίες της Δ.Ο.Π. μέσα στις οποίες αναπτύσσονται οι δραστηριότητες της ποιότητας παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 4.15.

Σχήμα 4.15: Οι διαδικασίες της Διοίκησης Ποιότητας



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Juran, J.M. and Godfrey, A.B. (1998, p. 26).

Σύμφωνα με τους *Lau R.S.M. and Anderson C.A. (1998, p. 88)* η Δ.Ο.Π. αποτελείται από τρία (3) στοιχεία (διοίκηση, ολική, ποιότητα), τα οποία συνοψίζονται στο ακόλουθο Σχήμα 4.16.

Σχήμα 4.16: Τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Lau, R.S.M. and Anderson, C.A. (1998, p. 88).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως πρακτική διοίκησης εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη, αποτελώντας, ίσως, την πιο επιτυχημένη προσέγγιση των επιχειρήσεων προς τους καταναλωτές. Αποτελεί ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα, το οποίο αποτελείται από:

α) *αξίες* (οργανωσιακή κουλτούρα, δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση, εστίαση στους πελάτες και στις διαδικασίες, αφοσίωση κ.α.),

β) *τεχνικές* (αυτό-αξιολόγηση, διοίκηση διαδικασιών, συγκριτική αξιολόγηση, κύκλοι ποιότητας[1861] κ.α.) και

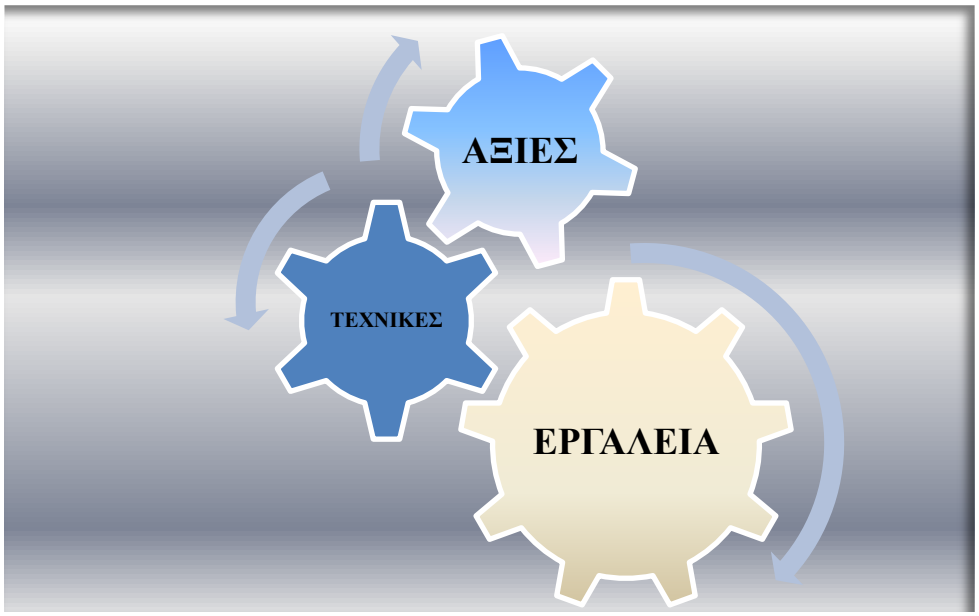
γ) *εργαλεία* (διάγραμμα ροής, διαγράμματα αποφάσεων/δέντρου, ανάλυση Pareto, ανάλυση κρίσιμης διαδρομής κ.α.)[1862], που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Παράλληλα, το δυναμικό αυτό σύστημα στηρίζεται στην καινοτομία και εστιάζει στον πελάτη, στη συμμετοχή των εμπλεκομένων μερών, στην ομαδική εργασία καθώς και στη συνεχή βελτίωση και μάθηση (βλ. σχετικά το ακόλουθο Σχήμα 4.17)[1863].

[1861] Οι *κύκλοι ποιότητας* είναι «*μια ομάδα ατόμων (τεσσάρων έως επτά, κατ' άλλους οκτώ έως δέκα) τα οποία με τη χρήση απλών τεχνικών ασχολούνται εθελοντικά για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων και την επεξεργασία λύσεων. Πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ως προσπάθεια εξορθολογισμού της λειτουργίας των επιχειρήσεων και βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων. Αποτέλεσαν πεδίο συνεργασίας του αμερικανικού τρόπου ελέγχου της ποιότητας με την ιαπωνική φιλοσοφία της ομαδικής εργασίας. Η επιτυχία της ομάδας εξασφαλίζεται με τη στήριξη της διοίκησης, με τη μεθοδική εκπαίδευση των μελών της, με την ανάδειξη των προσόντων τους, με την προθυμία και με τη δέσμευση όλων για συνεργασία και κοινή δράση*» (Κέφης, Β.Ν. (2014), σελ. 67. Βλ αναλυτικά για τους κύκλους ποιότητας Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 67-70).

[1862] Psychogios, A. and Priporas, C.-V. (2007), p. 43.

Σχήμα 4.17: Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα (αποτελούμενο από αξίες, τεχνικές και εργαλεία)



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Hansson, J. and Klefsjo, B. (2003), p. 74.

Παρά την πληθώρα των διαφορετικών προσεγγίσεων σχετικά με την αποσαφήνιση του όρου *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* αναγνωρίζονται ορισμένες αρχές που αποτελούν τον κοινό παρανομαστή για τις προαναφερθείσες διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι αρχές αυτές αντιπροσωπεύουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί θα πρέπει να διοικούνται με σκοπό την αποτελεσματική απόδοσή τους και τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου αποτελέσματος από τη δράση και λειτουργία τους.

Ο *Brown A. (1994)*, αναγνωρίζοντας τη Δ.Ο.Π. ως μια φιλοσοφία διοίκησης που αναζητά τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, αναφέρθηκε στις ακόλουθες βασικές αρχές της[1864]:

- στην *ικανοποίηση του πελάτη*,
- στη *διαρκή βελτίωση* των διεργασιών και των παραγόμενων προϊόντων ή/και υπηρεσιών,
- στην *εμπλοκή των εργαζομένων* (π.χ. μέσω της ομαδικής εργασίας) και
- στη *διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και γεγονότα* (αρχή η οποία αναγνωρίζει και εστιάζει στις ανάγκες των επιχειρήσεων για τη συλλογή στοιχείων και την παρακολούθηση κατάλληλων μετρήσιμων μεγεθών, χαρακτηριστικών για την ποιότητα των διεργασιών και των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, π.χ. χρήση στατιστικών τεχνικών/υποδειγμάτων και ειδικών συστημάτων βασισμένων στις νέες τεχνολογίες).

[1863] Βλ. σχετικά Nilsson L., Johnson M.D. and Gustafsson A. (2001), Prajogo, I.D. and Sohal, S.A. (2006), Reed, R., Lemak, J.D. and Mero, P.N. (2000).
[1864] Brown, A. (1994), p. 4.

Επιπρόσθετα, οι *Evans J.R. and Lindsay W.M. (1999)* επικεντρώθηκαν στις ακόλουθες τρεις (3) βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. [1865]:

- *Εστίαση στον πελάτη*: με σκοπό την εκπλήρωση ή την υπέρβαση των προσδοκιών του.
- *Συμμετοχή και ομαδική εργασία*: η δυνατότητα που δίδεται στους εργαζομένους να συμμετάσχουν (είτε ως ανεξάρτητα άτομα είτε ως μέλη ομάδων) στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασία τους και τους πελάτες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Η ανάπτυξη συνεργασιών μεταξύ του οργανισμού, των προμηθευτών και των πελατών του, οι οποίες στηρίζονται στην αποτελεσματική επικοινωνία, στην ομαδική εργασία και στη συμμετοχή, τείνουν να οδηγούν στη δημιουργικότητα, στην καινοτομία και σε αμοιβαία οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.
- *Διαρκής βελτίωση και μάθηση*: έννοιες που αναφέρονται στα νέα βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, στη μείωση του κόστους από λάθη και ελαττωματικά προϊόντα, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην αποτελεσματική χρήση των πόρων της επιχείρησης, στη βελτίωση της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών, στην ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές, στους κύκλους μάθησης (σχεδιασμός, εκτέλεση, αποτίμηση, αναθεώρηση του σχεδιασμού με βάση τα αποτελέσματα της αποτίμησης), στην εξάλειψη των πηγών των προβλημάτων και στην αξιοποίηση των ευκαιριών.

Οι *Δερβιτσιώτης Κ. και Λαγοδήμος Α. (2000)* αναγνώρισαν επτά (7) βασικές αρχές για τη Δ.Ο.Π. εξειδικεύοντάς τις ως εξής:

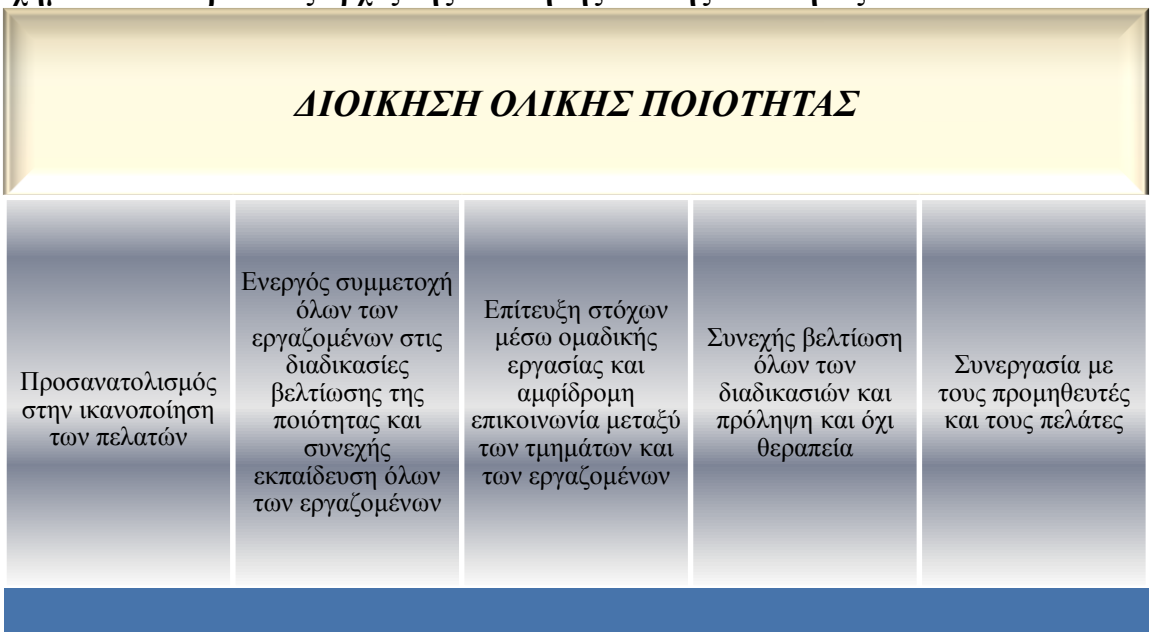
- ποιότητα και συνεχή βελτίωση (quality first-continuous improvement),
- εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη (customer focus),
- έμφαση στην πρόληψη της κακής ποιότητας,
- μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία,
- συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων,
- μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες και
- δέσμευση της διοίκησης.

Σύμφωνα με τον *Πολίτη Ι. (2005, σελ. 14)* οι βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. μπορούν να επικεντρωθούν στα παρακάτω σημεία (βλ. Σχήμα 4.18):

- ✓ Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών.
- ✓ Ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας.
- ✓ Επίτευξη στόχων μέσω ομαδικής εργασίας.
- ✓ Συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών.
- ✓ Αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων.
- ✓ Συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες.
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων.
- ✓ Πρόληψη και όχι θεραπεία.

[1865] Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999), p. 123.

Σχήμα 4.18: Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Πολίτης, Ι. (2005), σελ. 14.

Στην βάση των αρχών της Δ.Ο.Π. και στην πεποίθηση ότι η καινοτομία και η μάθηση αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αριστεία ενός οργανισμού, διαμορφώθηκε το *Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας* που προάγεται από το *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας* (European Foundation for Quality Management- EFQM), το οποίο συστάθηκε το 1989 με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών οργανισμών. Το *Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας* χρησιμοποιείται ευρέως ως: α) εργαλείο για την αξιολόγηση των οργανισμών για το *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας*[1866], β) εργαλείο αυτο-αξιολόγησης, γ) μέθοδος συγκριτικής αξιολόγησης με άλλους οργανισμούς, δ) υπόδειγμα για το σχεδιασμό και την οργάνωση της στρατηγικής διοίκησης των οργανισμών, ε) οδηγός για τη διάγνωση των περιοχών επιχειρηματικής δράσης που χρίζουν βελτίωση και στ) βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης[1867].

Το πλαίσιο αξιολόγησης EFQM στοχεύει στην προώθηση μιας κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας και προϋποθέτει ότι τα κρίσιμης σημασίας αποτελέσματα για έναν οργανισμό, τους εργαζομένους σε αυτόν, τους πελάτες και την κοινωνία γενικότερα επιτυγχάνονται μέσω: α) της ηγεσίας, β) της στρατηγικής και των πολιτικών του οργανισμού, γ) του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησής του, δ) των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης, ε) των εξωτερικών συνεργασιών της και στ) των ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών[1868]. Το EFQM είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης με ευρεία εφαρμογή, βασισμένο σε εννέα (9) κριτήρια, συνδέοντας την απόδοση με τις αρχές της Δ.Ο.Π.: α) ηγεσία, β) πολιτική και στρατηγική, γ) ανθρώπινο δυναμικό, δ) συνεργασίες και πηγές, ε) διεργασίες, στ) αποτελέσματα πελατών, ζ) αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, η) κοινωνικά αποτελέσματα και θ) κύρια αποτελέσματα απόδοσης[1869]

[1866] Wongrassamee, S., Simons, J.E.L. and Gardiner, P.D. (2003).
[1867] EFQM (2006).
[1868] Σχετικά με το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM) βλ. Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 75-85.
[1869] Wongrassamee, S., Simons, J.E.L. and Gardiner, P.D. (2003).

Στον ακόλουθο Πίνακα 4.12 παρουσιάζονται οι βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη των στόχων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Lee, Pui-Mun (2002), p. 148).

Πίνακας 4.12: Βέλτιστες πρακτικές για την επίτευξη των στόχων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

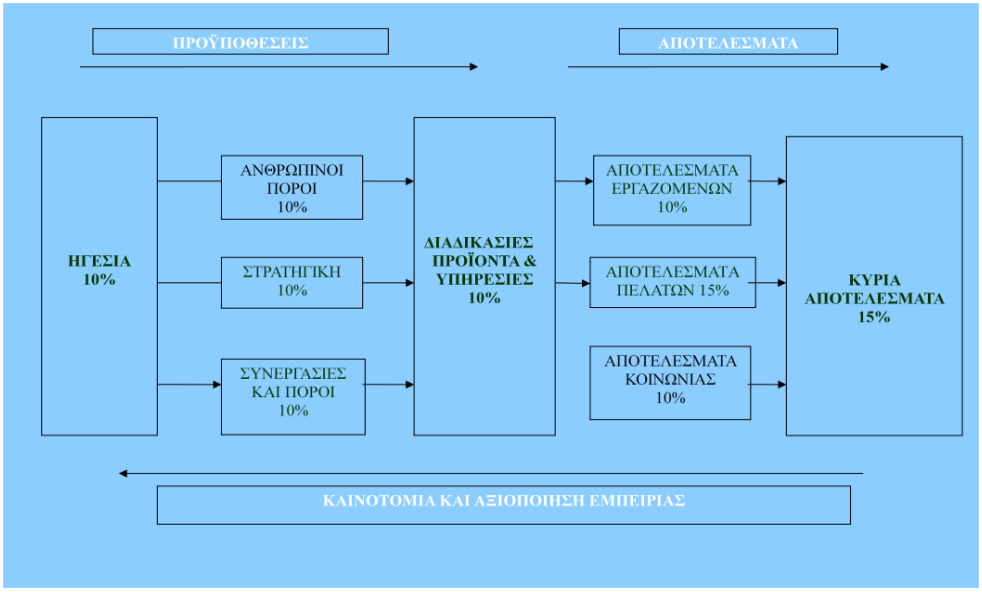
Βασικές αξίες	Προγραμμάτισε (plan)	Κάνε (do)	Έλεγξε (check)	Πράξε (act)
Ηγεσία με όραμα	-συλλογική συμμετοχή -δέσμευση διοίκησης	-αποτύπωση στόχων και σκοπού -συσκέψεις με στελέχη	-360ο πληροφόρηση - αποτίμηση εσωτερικής ποιότητας	-εκπαίδευση ποιότητας στα στελέχη -διατήρηση θετικών δεικτών
Απόδοση αξίας σε προσωπικό	-επέκταση της αυτονομίας του προσωπικού -ενδυνάμωση του προσωπικού	-ομάδες βελτίωσης εργασιών -πλαίσιο αποδοχής προτάσεων προσωπικού	-έρευνες για το προσωπικό -δείκτες απόδοσης/ παραγωγικότητας	-επιβράβευση -αναγνώριση (έμπρακτη)
Εστίαση στον πελάτη	- ολική ικανοποίηση πελατών -μείωση παραπόνων	-ημέρα πελάτη -τμήμα εξυπηρέτησης πελατών	-έρευνες πελατών -εξέταση δεικτών ικανοποίησης	-διοργάνωση προγραμμάτων διοίκησης πελατών -διατήρηση θετικών δεικτών
Διοίκηση πληροφορίας	-μέτρηση αποδοτικότητας σε σχέση με ανατιθέμενους στόχους -οργάνωση πληροφοριών	-χρήση τεχνολογίας για συλλογή πληροφοριών -δημιουργία δεικτών αποδοτικότητας	-εσωτερικός έλεγχος -εξέταση αποτελεσματικό-τητας δεικτών	-ενθάρρυνση χρήσης συστημάτων -εφαρμογή ανάλυσης δεδομένων
Αναγνώριση συνεργατών	-βελτίωση ποιότητας προμηθευτών	-θέσπιση βραβείου προμηθευτών - διαμοίραση της πληροφορίας	-σύγκριση ποιότητας προμηθευτών -δείκτες αξιολόγησης προμηθευτών	-εφαρμογή προγράμματος εκπαίδευσης προμηθευτών -αποστολή συγκριτικών αποτελεσμά-των στους προμηθευτές
Κοινωνική ευαισθησία	-κοινωνική ευαισθησία -προσφορά προς την κοινωνία	-χρήση μεθόδων ανακύκλωσης -προγράμματα βοήθειας	-δωρεές και επιχορηγήσεις -μείωση αποβλήτων	-εκπαίδευση για ευαισθητοποί-ηση προσωπικού -εκπαίδευση για ασφάλεια
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	-μείωση ελαττωματικών -επίτευξη απαιτήσεων πελατών	-μεθοδολογία Six-Sigma[1870] -εμπλοκή προμηθευτών & πελατών στο σχεδιασμό αγαθών	-ανατροφοδότηση πληροφοριών πελατών/ προμηθευτών -δημιουργία δεικτών απόδοσης	-διατήρηση αμφίδρομης επικοινωνίας -θέσπιση περιοδικών προγραμμάτων ελέγχου ποιότητας
Διαρκής εκπαίδευση και γνώση	-ενθάρρυνση της καινοτομίας	-συγκριτική μέτρηση ομάδων	-θέσπιση δεικτών απόκτησης	-θέσπιση κινήτρων και βραβείων

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από (Lee, Pui-Mun (2002), p. 148).

[1870] Η μεθοδολογία Six-Sigma έχει αντικειμενικό σκοπό την απόκτηση γνώσεων για τη βελτίωση της ποιότητας, για την εξασφάλιση ταχύτερων διαδικασιών και για χαμηλότερο κόστος. Αποτελεί σειρά από στρατηγικές, εργαλεία και τεχνικές για τη βελτίωση των διαδικασιών. Βελτιώνει τα αποτελέσματα των διαδικασιών με τον εντοπισμό και την εξάλειψη των αιτιών των ελαττωμάτων και την ελαχιστοποίηση των διακυμάνσεων στην παραγωγή (βλ. σχετικά Κέφης, Β.Ν. (2014), σελ. 133).

Στο Σχήμα 4.19 παρουσιάζεται διαγραμματικά το πλαίσιο EFQM, όπου φαίνεται ότι το κάθε κριτήριο κατά την αξιολόγησή του έχει και συγκεκριμένο ειδικό βάρος. Πρόσφατες έρευνες σημειώνουν ότι οι σχέσεις μεταξύ των κριτηρίων που καταδεικνύει το υπόδειγμα είναι περισσότερο περίπλοκες και ότι τα ειδικά βάρη των κριτιρίων που προσδιορίζει φαίνεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με την αγορά και τον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση[1871].

Σχήμα 4.19: Το πλαίσιο αξιολόγησης EFQM



Πηγή: Προσαρμοσμένο από EFQM (2008).

Τα τελευταία χρόνια, το μοντέλο EFQM χρησιμοποιείται ευρέως στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών-μελών της Ε.Ε., ενώ σταδιακά εξαπλώνεται και σε επίπεδο μη κοινοτικών χωρών[1872]. Το *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης* (Κ.Π.Α.) βασίζεται κυρίως στο μοντέλο EFQM και αποτελεί επίσης ένα σύγχρονο εργαλείο αυτο-αξιολόγησης σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Αναπτύχθηκε το 1999/2000 από κράτη-μέλη της Ε.Ε. και συγκεκριμένα από την *Ομάδα Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα* (Innovative Public Services Group - IPSG) σε συνεργασία με Γενικούς Διευθυντές με αρμοδιότητα σε θέματα δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη[1873]. Αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο του δημόσιου τομέα για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Χρησιμοποιείται ως απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης για την υποστήριξη των οργανισμών του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη στη βάση της χρήσης τεχνικών Δ.Ο.Π. και βελτίωσης της απόδοσης[1874].

[1871] Wongrassamee, S., Simons, J.E.L. and Gardiner, P.D. (2003).
[1872] Engel, C. (2003).
[1873] Staes, P. And Bulaceanu, S. (2008).
[1874] Το *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης* (Κ.Π.Α.-Common Assessment Framework) είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το *Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας* (EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Speyer. Αποτελεί ένα μέσο αυτο-αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, το οποίο διαμορφώθηκε από την *Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών* (Innovation Public Services Group)

Το Κ.Π.Α. βασίζεται σε θεμελιώδεις έννοιες, στο διάγραμμα και τα κριτήρια αξιολόγησης που διαχειρίζονται από το μοντέλο EFQM και, συνεπώς, λειτουργεί με την αυτο-αξιολόγηση[1875]. Παρ΄ όλα αυτά, διαφοροποιείται από το μοντέλο του EFQM από έναν αριθμό διαστάσεων (υπό-κριτηρίων ή περιοχών που πρέπει να επιλυθούν, δείκτες, αποτελέσματα αρχείων συστήματος) και λαμβάνει υπόψη, ρητώς, την εξειδίκευση των δημόσιων οργανισμών[1876]. Το Κ.Π.Α. αποτελείται από εννέα (9) κριτήρια αξιολόγησης:

α) ηγεσία

β) διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

γ) στρατηγική και προγραμματισμός

δ) εξωτερικές συνεργασίες και πόροι

ε) διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών

στ) αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

ζ) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

η) αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

θ) κύρια αποτελέσματα επίδοσης.

Καθένα από τα εννέα (9) αυτά κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υπό-κριτηρίων (σύνολο 28), τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης ενός οργανισμού. Κάθε υπό-κριτήριο υποδιαιρείται σε δέσμη παραδειγμάτων (σύνολο 212), τα οποία αποτελούν και τη μικρότερη μονάδα αξιολόγησης[1877]. Η εφαρμογή των σχεδίων δράσης μέσω Κ.Π.Α. διευκολύνει τη μόνιμη χρήση εργαλείων διοίκησης, όπως η *εξισορροπημένη μέτρηση* (Balanced Scorecard), οι *έρευνες ικανοποίησης πελατών και υπαλλήλων*, τα *συστήματα διαχείρισης ποιότητας*, οι *εξωτερικές και εσωτερικές επιθεωρήσεις*, τα *πρότυπα ISO 9000/2000* με ή χωρίς πιστοποίηση, η *διοίκηση έργου* κ.α. (βλ. σχετικά Σχήμα 4.20)[1878].

που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η χρήση του προτύπου από τις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της λειτουργίας τους και να οδηγήσει στη σταδιακή εισαγωγή και υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Από το 2000, οπότε και παρουσιάσθηκε για πρώτη φορά σε ευρωπαϊκό επίπεδο το Κ.Π.Α, μέχρι σήμερα, έχουν εγγραφεί ως χρήστες του Κ.Π.Α. τέσσερις χιλιάδες (4000) οργανισμοί του δημοσίου τομέα στο *Κέντρο Πόρων του Κ.Π.Α*. (Caf Resource Center) του *Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης* (EIPA). Το κείμενο του Κ.Π.Α. επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της δημόσιας διοίκησης και στις νέες συνθήκες και ανάγκες που διαμορφώνονται συνεχώς στην Ευρώπη. Η μετάφραση της τελευταίας επικαιροποιημένης έκδοσης του Κ.Π.Α. 2013 στην ελληνική γλώσσα πραγματοποιήθηκε από στελέχη *της Διεύθυνσης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων της Γενικής Διεύθυνσης Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης* (βλ. σχετική εγκύκλιο με αριθ. πρωτ. ΔΙΠΑ/Φ.1/οικ. 9537-12/04/2007 *«Οδηγίες για τη Σύσταση και Λειτουργία της Ομάδας Αυτοαξιολόγησης και το ρόλο του Προέδρου»*, που αφορά στην υλοποίηση διαδικασιών για την εφαρμογή του Κ.Π.Α. στις δημόσιες οργανώσεις).

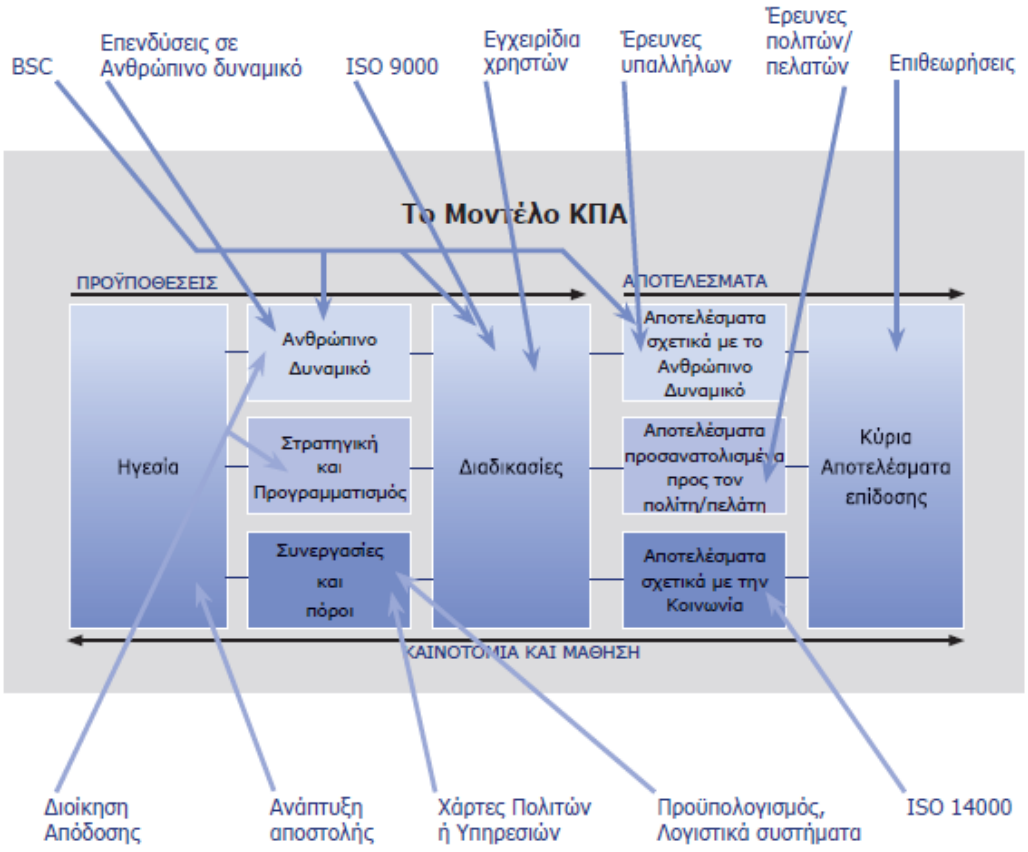
[1875] Staes, P. And Bulaceanu, S. (2008). Βλ. σχετικά Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 145-146.

[1876] Matei L. & Lazar C - G. (2011).

[1877] Καζάκου, Κ. (2010).

[1878] Βλ. σχετικά Οδηγός Εφαρμογής του Κ.Π.Α. (2007), σσ. 48-49.

Σχήμα 4.20: Το Μοντέλο του Κ.Π.Α. προσαρμοσμένο σύμφωνα με γνωστές καλές πρακτικές και αντίστοιχα εργαλεία διοίκησης που μπορούν να συνδεθούν με τα διαφορετικά κριτήρια του προτύπου



Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής του Κ.Π.Α. (2007), σελ. 48.

Ακολούθως παρατίθενται ορισμένοι από τους σημαντικότερους *Διεθνείς Οργανισμούς για* θέματα *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*[1879]:

- Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης[1880],
- Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας[1881],
- Γερμανικό Πανεπιστήμιο Επιστημών Speyer[1882],
- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης[1883],

[1879] Βλ. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (στο δικτυακό τόπο http://amea.gspa.gr/Default.aspx?id=1471&nt=19&lang=1, τελευταία πρόσβαση στις 30/6/2016).

[1880] Το *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (European Institute of Public Administration – EIPA) ιδρύθηκε το 1981 και εδρεύει στο Μάαστριχτ (Maastricht, O. L.Vrouweplein 22) της Ολλανδίας. Σκοπός του Ινστιτούτου είναι η παροχή τεχνογνωσίας, μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων, σε λειτουργούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και υπαλλήλους του δημόσιου τομέα των κρατών–μελών της. Η *Ευρωπαϊκή Επιτροπή* (European Commission) υποστηρίζει οικονομικά το Ινστιτούτο μέσω του προϋπολογισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το Ινστιτούτο αποτελείται από τρεις μονάδες με αντικείμενό τους αντίστοιχα (ι) τις τεχνικές λήψης αποφάσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, (ιι) το ευρωπαϊκό δημόσιο μάνατζμεντ, και (ιιι) τις πολιτικές ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Το αντικείμενο του Ινστιτούτου επικεντρώνεται σε τρεις κατά βάση τομείς: μάθηση και ανάπτυξη, συμβουλευτικές υπηρεσίες και έρευνα (βλ. σχετικά στους δικτυακούς τόπους https://el.wikipedia.org/wiki και http://www.eipa.nl/, τελευταία πρόσβαση στις 30/6/2016).

[1881] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.efqm.org/, τελευταία πρόσβαση στις 30/6/2016).

[1882] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.dhv-speyer.de/js-start.htm, τελευταία πρόσβαση στις 30/6/2016).

- Οργανισμός Ποιότητας των Η.Π.Α.[1884],
- Ευρωπαϊκά Συνέδρια για την ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση[1885].

Τέλος, αντίστοιχος θεσμός με τα βραβεία ποιότητας (Deming, Baldridge)[1886] στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελούν τα *Εθνικά Βραβεία Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών*, τα οποία προβλέφθηκαν με το Ν. 3230/2004 (Φ.Ε.Κ. 44/Α΄/11.2.2004). Σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν. 3230/2004 *«Αξιοποίηση αποτελεσμάτων – Βράβευση υπηρεσιών»* ο Υπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συντάσσει σχετική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα σχετικών μετρήσεων των φορέων του δημοσίου (βλ. άρθρα 6§5 και 8§4) καθώς και σχετική εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, που στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

4.6.3 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στο δημόσιο αποτελεί μια κατ' αρχήν διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων που έχει ως βάση τη βελτίωση και τον εμπλουτισμό των προσόντων τους, *«προσόντα που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού ή της υπηρεσίας, τις διαδικασίες πραγματικής αποτύπωσης της παρούσας κατάστασης, τον καθορισμό προτύπων απόδοσης και κανόνων στοχοθεσίας, τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση και την αναγνώριση, τις μεθόδους παρακολούθησης της εξέλιξης των σχεδίων, την άμεση επίλυση των προβλημάτων, τη συνεχή ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και ρυθμιστικές παρεμβάσεις σύμφωνες με την πορεία του σχεδιασμού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος»*[1887].

Ο κρίσιμος ρόλος της αποτελεσματικής διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού και την επίτευξη των στόχων του τονίστηκε τόσο από τους «γκουρού» της ποιότητας, *Crosby P.B. (1979), Deming W.E. (1986), Ishikawa K. (1985)* και *Juran J.M. (1989)*, όσο και από μια σειρά άλλων αξιόλογων ερευνητών στο πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων/οργανισμών[1888]. Σε πλήθος μελετών επισημαίνεται το γεγονός ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων σε έναν οργανισμό αναμφισβήτητα αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την υλοποίηση κάθε προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας και της

[1883] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.iso.org/iso/home.html, τελευταία πρόσβαση στις 30/6/2016).
[1884] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.synergyorg.com/baldrige-performance-excellence-program-standards/, τελευταία πρόσβαση στις 30/6/2016).
[1885] Στο πλαίσιο της άτυπης συνεργασίας των κρατών μελών της ΕΕ στον τομέα της δημόσιας διοίκησης αναπτύσσεται μία σειρά δράσεων σε θέματα ποιότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών. Μία από τις σημαντικότερες δράσεις σε αυτό το πλαίσιο αποτελούν τα Συνέδρια Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που καθιερώθηκαν από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης (EUPAN, δικτυακός τόπος www.eupan.eu). Βασικό αντικείμενο αυτών των Συνεδρίων είναι η αναζήτηση και καταγραφή βέλτιστων πρακτικών διοίκησης σε υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα στα κράτη-μέλη (βλ. σχετικά την υπ΄αριθμ. πρωτ. 10497/8-04-2015, ΑΔΑ: Ω8ΟΧ465ΦΘΕ-ΓΨΛ, υπουργική εγκύκλιο με θέμα: *«Συμμετοχή δημοσίων υπηρεσιών και παρουσίαση καινοτόμων πρακτικών στο 8ο Συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση»*).
[1886] Βλ. σχετικά Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 71-73.
[1887] Κέφης, Β.Ν. (2014), σελ. 91.
[1888] Arrowsmith, J. and McGoldrick, A.E. (1996), Dawson, P. and Webb, J. (1989), Edgar, F. and Geare, A. (2005), Hill, S. and Wilkinson, A. (1995), Purcell, J. (1999), Redman, T. and Mathews, B.P. (1998), Rosenthal, P., Hill, S. and Peccei, R. (1997), Schonberger, R.J. (1994), Walker, J.W. (1992).

αποτελεσματικότητας[1889]. Η *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* απαιτεί συνεχή και συστηματική εκπαίδευση όλων των εργαζομένων ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται. Γι' αυτό άλλωστε συχνά οι οργανισμοί που είναι αφοσιωμένοι στη Δ.Ο.Π. επενδύουν σημαντικά ποσά στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού τους[1890]. Σύμφωνα, μάλιστα, με την *Πετρίδου Ε. (2002)* η επιτυχής εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε ένα οργανισμό προϋποθέτει πριν από οτιδήποτε άλλο την ανάλυση των δυνατών, αδύνατων σημείων του οργανισμού καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν (ανάλυση SWOT)[1891]. Προϋποθέτει, δηλαδή, την εκ των προτέρων διαπίστωση και αναγνώριση των ισχυρών και αδύνατων στοιχείων (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις) που θα αξιολογηθούν υπό το πρίσμα της αποστολής και του οράματος του οργανισμού καθώς και των προκλήσεων και απειλών (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών) που διαγράφονται στο εξωτερικό περιβάλλον του[1892].

Η εκπαίδευση του προσωπικού σε περιβάλλον διοίκησης ολικής ποιότητας θεωρείται υψίστης αξίας και βασική προτεραιότητα για ένα οργανισμό ανεξάρτητα από τη μορφή του (δημόσιο, ιδιωτικό, κοινωφελή κ.α.). Η σημασία της εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει τονιστεί από πολύ νωρίς από τους πρωτοπόρους της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. Οι «γκουρού» της ποιότητας *Crosby P.B. (1979), Deming W.E. (1986)* και *Juran J.M. (1989)* προώθησαν ενεργά την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε θέματα ποιότητας[1893]. Μάλιστα, ο *Deming W.E. (2002)* στη γνωστή σειρά των δεκατεσσάρων (14) σημείων που ανέπτυξε για την εξασφάλιση της ποιότητας σε έναν οργανισμό, αναφέρεται στα δύο από τα δεκατέσσερα σημεία στην ανάγκη για εκπαίδευση (στο 6ο σημείο αναφορά στην καθιέρωση πρακτικής εκπαίδευσης στην εργασία και στο 13ο σημείο αναφορά στην καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης). Τα δεκατέσσερα (14) σημεία του *Deming W.E. (1986)* αναφέρονται ακολούθως στον Πίνακα 4.13.

[1889] Keltner, B. and Finegold, D. (1996), Walley, P. and Kowalski, E. (1992), Wilkinson, A., Redman, T. and Snape, E. (1994).
[1890] Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999).
[1891] Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείριση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές). Βλ. σχετικά Barney, J. (1995), Munier, S., Polebistki, A., Brown, C., Belaud, G. and Lettenmaier, D.P. (2015), Sodhi, M. and Tang, C. (2008), Turner, H. (2008), Van Frausum, Y. (1995), Van Wijngaarden, J. D. H., Scholten, G. R. M. and van Wijk, K. P. (2012), Wetherington, J. D., Pfister, M., Banfield, C., Stone, J.A., Krishna, R., Allerheiligen, S. and Grasela, D.M. (2010). Επίσης αναφορικά με την *ανάλυση SWOT* και την *ανάλυση PEST* (μέθοδος προσέγγισης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, σύμφωνα με την οποία μελετώνται οι Πολιτικοί (Political), Οικονομικοί (Economic), Κοινωνικοί (Social) και Τεχνολογικοί (Technological) παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό ενός οργανισμού) βλ. Κέφης, Β.Ν. και Παπαζαχαρίου, Π. (2009), σ.σ. 55, 72.
[1892] Πετρίδου, Ε. (2002), σσ. 21-53.
[1893] Evans and Lindsay, W. (1999).

Πίνακας 4.13: Τα δεκατέσσερα (14) σημεία του Deming (1986) για την εξασφάλιση της ποιότητας

Τα δεκατέσσερα (14) σημεία του Deming (1986) για την εξασφάλιση της ποιότητας	
1	Δημιουργήστε μια σταθερότητα στο σκοπό σχετικά με τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2	Υιοθετήστε τη νέα φιλοσοφία.
3	Μην εξαρτάστε από τη μαζική επιθεώρηση.
4	Τερματίστε την πρακτική εφαρμογής προμηθευτών με μοναδικό κριτήριο την τιμή.
5	Βελτιώστε διαρκώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών.
6	Καθιερώστε την εκπαίδευση στην εργασία.
7	Υιοθετήστε και καθιερώστε την ηγεσία.
8	Διώξτε το φόβο.
9	Γκρεμίστε τα εμπόδια μεταξύ των διαφόρων τμημάτων εργασίας της επιχείρησης.
10	Εξαλείψτε τα σλόγκανς, τις παροτρύνσεις, τους στόχους και τις αφίσες που πιέζουν για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
11	Εξαλείψτε τα αριθμητικά ποσοστά στην παραγωγή και τους αριθμητικούς στόχους στη διοίκηση.
12	Απομακρύνετε τα εμπόδια που κλέβουν από τους εργαζομένους το δικαίωμα να είναι υπερήφανοι για την εργασία στους.
13	Ενθαρρύνετε την εκπαίδευση και την αυτοβελτίωση για όλους.
14	Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη μεταμόρφωση της επιχείρησης.

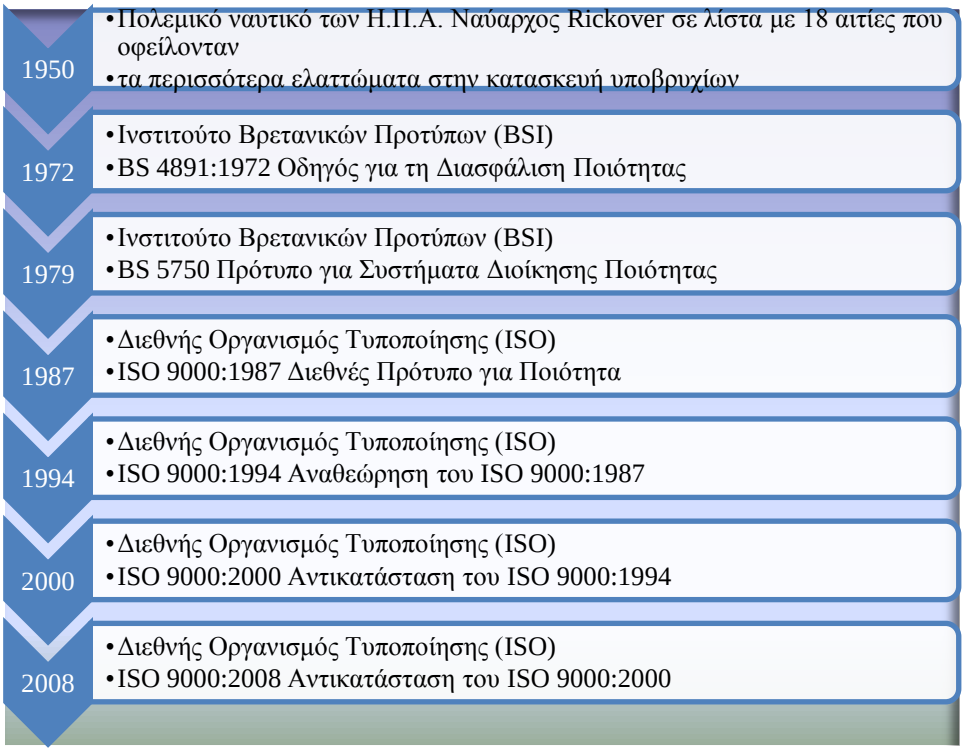
Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Deming W.E. (1986), pp. 23-96.

Επιπρόσθετα, ο *Juran J.M. (1989),* με αφετηρία τη θέση ότι η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν εξασφαλίζεται τυχαία, διατύπωσε τη γνωστή τριλογία του, όπου μεταξύ των άλλων αναφέρει την εκπαίδευση του προσωπικού ως βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της ποιότητας ενός οργανισμού[1894]. Στα παρόμοια συμπεράσματα, όσον αφορά στην ανάγκη εκπαίδευσης του προσωπικού, είχε καταλήξει νωρίτερα και ο *Crosby P.B. (1979).*

Ο *Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης* (ISO) αποτελεί την παγκόσμια ομοσπονδία των εθνικών φορέων τυποποίησης. Το *Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000* εγκρίθηκε από το *Κέντρο Διαχείρισης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης CEN* (CEN Management Centre – CMC) το Δεκέμβριο του 2000. Σύμφωνα με τον *Biazzo S. (2005)* η νέα έκδοση του προτύπου *ISO 9001* παρουσιάζει μια σημαντική εξέλιξη της έννοιας *«πρότυπη ποιότητα»* και φέρνει πιο κοντά τις απαιτήσεις του συστήματος με τις αρχές και τη λογική της Δ.Ο.Π. Επιπλέον, πρόκειται για ένα πρότυπο που εστιάζει στο στόχο της συνεχούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού, με τρόπο ώστε να υπηρετούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ανάγκες των εμπλεκομένων. Στο ακόλουθο Σχήμα 4.21 παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη του προτύπου ISO 9001:2000.

[1894] Juran, J. (1986), pp. 19-24.

Σχήμα 4.21: Ιστορική εξέλιξη του προτύπου ISO 9001:2000



Πηγή: του ιδίου.

Το *Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008* βασίζεται στο δίπτυχο: α) ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη και β) ικανοποίηση των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων. Στις περιπτώσεις όπου δεν υφίσταται νομοθετική διάταξη, η διασφάλιση της ποιότητας μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της εστίασης στον πελάτη. Σε αυτή τη βάση ο οργανισμός οφείλει να κατανοεί και να εκπληρώνει τις τρέχουσες ανάγκες των πελατών καθώς και να αναζητά πολιτικές για να εκπληρώσει τις μελλοντικές ανάγκες τους.

Το σημαντικότερο ρόλο για τη σωστή ανάπτυξη και εφαρμογή του *Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008* διαδραματίζει η ηγεσία του οργανισμού. Η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την καθιέρωση και εφαρμογή κατευθυντήριων στρατηγικών για την εξασφάλιση της ποιότητας, τη θέσπιση στόχων ποιότητας και τη διασφάλιση των ισορροπιών στο εσωτερικό περιβάλλον και των αγαστών συνεργατικών σχέσεων εντός και εκτός του οργανισμού. Παράλληλα, η επιτυχία της εφαρμογής του *Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας* (Σ.Δ.Π.) βασίζεται και στην ενεργή συμμετοχή του συνόλου του προσωπικού του οργανισμού. Η συμμετοχή είναι επιβεβλημένη σε όλα τα επίπεδα και ο οργανισμός οφείλει συνεχώς να ενημερώνει και να εκπαιδεύει το προσωπικό του σε θέματα ποιότητας που άπτονται της αρμοδιότητάς του. Το πρότυπο *Ποιότητας ISO 9001:2008* δίνει, ανάμεσα σε άλλα, ιδιαίτερη βαρύτητα στην αναγκαιότητα της εκπαίδευσης για την προαγωγή της ποιότητας, περιλαμβάνοντας πλήθος εδαφίων που αναφέρονται στην εκπαίδευση/ επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού και στην ενημέρωση των εμπλεκομένων μερών σχετικά με τον οργανισμό (βλ. ακολούθως Πίνακα 4.14).

Πίνακας 4.14: Εδάφια του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008 που αναφέρονται στην εκπαίδευση και ενημέρωση του οργανισμού

Εδάφια	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008
5.1 Δέσμευση της Διοίκησης	«Η ανώτατη διοίκηση οφείλει να δεσμευτεί για ανάπτυξη και εφαρμογή του Σ.Δ.Π. και για συνεχή βελτίωση του, μέσω: α) της ενημέρωσης του προσωπικού για τη σημασία ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών και την εφαρμογή των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων…».
5.3 Πολιτική Ποιότητας	«Η Πολιτική Ποιότητας πρέπει: […] δ) να γνωστοποιείται στο προσωπικό…».
5.5.1 Ευθύνες και Αρμοδιότητες	«Η Ανώτατη Διοίκηση οφείλει να διασφαλίζει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες έχουν καθορισθεί και γνωστοποιηθεί στο σύνολο του προσωπικού…».
5.5.2 Εκπρόσωπος της Διοίκησης	Ο *Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας* (Υ.Δ.Π.) ορίζεται από την Ανώτατη Διοίκηση (εσωτερικός) και έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα για: […] γ) ευαισθητοποίηση του προσωπικού του οργανισμού.
5.5.3 Εσωτερική επικοινωνία	Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
6.2.1 Ανθρώπινο Δυναμικό (γενικά)	Το προσωπικό αποτελεί το βασικότερο στοιχείο ενός οργανισμού. Εκτελεί εργασίες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την ποιότητα που προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σημαντική είναι η εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.
6.2.2 Επαγγελματική επάρκεια, κατάρτιση και ευαισθητοποίηση	Ο οργανισμός πρέπει: α) να προσδιορίζει την απαραίτητη επαγγελματική επάρκεια του προσωπικού (καρτέλες εργαζομένων), β) να παρέχει κατάρτιση ή να αναλαμβάνει άλλες ενέργειες προκειμένου να επιτύχει την απαραίτητη επαγγελματική επάρκεια (παροχή προγραμμάτων εκπαίδευσης), γ) να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του προσωπικού (αξιολόγηση προσωπικού), δ) να διασφαλίζει την επίγνωση του προσωπικού για τη σημασία των δραστηριοτήτων του και τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων (ενεργή συμμετοχή) και ε) να διατηρεί αρχεία μόρφωσης, κατάρτισης, δεξιοτήτων και εμπειρίας.
7.3.1 Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της Ανάπτυξης	«Ο οργανισμός οφείλει να διασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών του σχεδιασμού και ανάπτυξης».

Πηγή: ΕΛΟΤ ΕΝ ISO 9001:2008.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω αποδεικνύεται η σημασία της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης για τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού και την εξασφάλιση της ποιότητας[1895]. Σύμφωνα με τη θεωρία της Δ.Ο.Π. η συνεχής βελτίωση (continuous improvement) αποτελεί έναν από τους βασικούς τρόπους για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από έναν οργανισμό[1896]. Άλλωστε η συνεχής βελτίωση με στόχο την επίτευξη της ποιότητας συνδέεται στενά με τη συνεχή εκπαίδευση (continuous training)[1897]. Συγκεκριμένα, μέσω της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του προσωπικού επιτυγχάνεται η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων, οι οποίοι γίνονται πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί στην εργασία τους, αποκτούν κοινούς στόχους και οράματα, μαθαίνουν να εργάζονται μεθοδικά και να κατανοούν την αξία του να εκτελούνται οι υπηρεσίες σωστά από την πρώτη φορά,

[1895] Deming, E. (1982).
[1896] Goetsch, D. and Davis, S. (1994).
[1897] Βλ. Ishikawa, K. (1985), Oakland, J.S. (1994).

μαθαίνουν νέους τρόπους εργασίας σύμφωνα με τις νέες τεχνολογίες καθώς και τη σημασία της ομαδικής εργασίας, γίνονται πιο συνεργάσιμοι και επικοινωνιακοί, ενώ βελτιώνουν την εργασιακή συμπεριφορά τους. Μάλιστα, πρόσφατες μελέτες αναδεικνύουν την αυξανόμενη επιθυμία των εργαζομένων να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους και να συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας και στη διατήρηση της οργάνωσης[1898].

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στο πεδίο του δημοσίου τομέα σύμφωνα με την *Πετρίδου Ε. (2002)* ένας δημόσιος οργανισμός που έχει ως στόχο την ποιότητα διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά[1899]:

- προσανατολισμό στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών,
- προσανατολισμό στην πρόληψη των προβλημάτων,
- στρατηγικό σχέδιο ποιότητας που περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας,
- προσδιορισμό προτύπων ποιότητας για τις μονάδες του εκπαιδευτικού οργανισμού,
- αφοσίωση και δέσμευση του ανώτερου μάνατζμεντ στη φιλοσοφία της ποιότητας,
- επένδυση στην εκπαίδευση – ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- συμμετοχή όλων των ανθρωπίνων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας,
- συνεχείς αξιολογήσεις, μετρήσεις και εκτιμήσεις των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας,
- καθορισμός της έννοιας της ποιότητας ως βασικού στοιχείου της κουλτούρας του οργανισμού,
- αντιμετώπιση των εργαζομένων ως πελάτες του οργανισμού που πρέπει επίσης να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τα ανωτέρω είναι εμφανές ότι το μέλλον ενός οργανισμού, είτε είναι ιδιωτικός είτε είναι δημόσιος, και η επιβίωσή του στο πεδίο του διεθνούς ανταγωνισμού συνδέεται στενά με τη βελτίωση της απόδοσης και την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι διάχυτη πλέον η επικράτηση σύγχρονων προσεγγίσεων που αναδεικνύουν τον καίριο ρόλο του εσωτερικού περιβάλλοντος και των πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι προσεγγίσεις αυτές εστιάζουν στη δυνατότητα των εσωτερικών πόρων (ανθρωπίνων και μη) να προσθέτουν αξία στον οργανισμό και να δημιουργήσουν συγκριτικά πλεονεκτήματα[1900]. Σε αυτά τα πλαίσια, η εκπαίδευση/ επιμόρφωση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι για την επιβίωση και τη διατήρηση ενός οργανισμού σε τροχιά ανάπτυξης. Αποσκοπεί στο να βελτιώσει τα έμφυτα ή επίκτητα ταλέντα και τις δεξιότητες/ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, ταυτίζοντας τις

[1898] Ξηροτύρη–Κουφίδου, Σ. (1997), σ.σ. 85-92. Βλ. επίσης Kalliola, S. (2003).
[1899] Πετρίδου, Ε. (2002), σ.σ. 55-60.
[1900] Βλ. Aime, F., Johnson, S., Ridge, J. and Hill, A. (2010), Barney, J. (1986, 1991a, b, 1992), Bingham, C. and Eisenhardt, K. (2008), Bolinger, A.S. and Smith, R.D. (2001), Gottschalg, O. and Zollo, M. (2007), Grant, R.M. (1991, 1996), Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990), Harel, G.H. and Tzafir, S.S. (1999), Lakhal, L. (2009), Lee, C.C. and Yang, J. (2000), Peteraf, M.A. (1993), Sirmon, D., Gove, S. and Hitt, M. (2008).

προσδοκίες που έχει ένας οργανισμός από το προσωπικό του με τις πραγματικές γνώσεις και δεξιότητές του. Με αυτόν τον τρόπο συμβάλει στην καλύτερη διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, βελτιώνοντας τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις στάσεις και τις επαγγελματικές δεξιότητές του. Επίσης, η εκπαίδευση/επιμόρφωση συνεισφέρει στην αύξηση της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας του προσωπικού στις αλλαγές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να αναπτύσσει νέες ή διαφορετικές δεξιότητες που θα βελτιώσουν την απόδοσή του στην εργασία και την ικανότητα του να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις αλλαγές και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κρίσεις.

4.6.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: η ελληνική περίπτωση

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες οι έννοιες της *ποιότητας* και της *Δ.Ο.Π.* μεταλαμπαδεύτηκαν με δυναμικό τρόπο από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα πολλών ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων[1901]. Το ζήτημα της βελτίωσης του τρόπου διοίκησης του δημοσίου τομέα και γενικότερα της διακυβέρνησης του κράτους, αλλά και της αύξησης της απόδοσης και της επίτευξης της αποτελεσματικότητας στη δημόσια δράση απασχόλησαν πολλούς μελετητές της διοίκησης[1902]. Οι τελευταίοι προέταξαν την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού του προτύπου διοίκησης του δημόσιου τομέα πολλών χωρών, έτσι ώστε να καταστεί ικανός να ανταποκριθεί στις αναδυόμενες ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών στα πλαίσια ενός παγκοσμιοποιημένου και έντονα μεταβαλλόμενου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Επίσης, σημείωσαν ότι τα εργαλεία της Δ.Ο.Π. θα μπορούσαν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός μηχανισμού ανάπτυξης του δημόσιου τομέα, συνδυάζοντας πρότυπα συμμόρφωσης με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών/πελατών[1903].

Μάλιστα με στόχο τη διερεύνηση της ποιότητας στη διοίκηση η *Ευρωπαϊκή Επιτροπή (1996)* διενήργησε μια μελέτη με έμφαση στην συνειδητοποίηση της αξίας και του ρόλου της ποιότητας σε διάφορα κράτη/περιοχές του κόσμου, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 4.15. Σύμφωνα με τις διεξαχθείσες μελέτες είναι εμφανές ότι οι δημόσιες διοικήσεις πολλών εθνικών κρατών τα τελευταία χρόνια επιχειρούν να επιτύχουν την αύξηση της απόδοσης και την αποτελεσματικότητα μέσω στρατηγικών διαχείρισης της ποιότητας[1904].

[1901] Matei, A. and Andreescu, S. (2005). Αναφορικά με την εμφάνιση της ποιότητας στο δημόσιο τομέα εκτενής αναφορά γίνεται από τον *Engel C. (2003)* ο οποίος σημειώνει ότι η έννοια της ποιότητας είναι εμφανής στο δημόσιο τομέα κατά το τελευταίο ήμισυ της δεκαετίας του 1980 και σε ευρύτερη κλίμακα στη δεκαετία του 1990. Βλ. επίσης Donald R. Deis, Jr. and Gary A. Giroux. (1992), Kim, J. (2010), Politt, C. and Bouckaert, G. (2000).
[1902] Bovaird, T. and Löffler, E. (2002), Bovaird, T., Löffler, E., Parrado-Díez, S. (eds.) (2002), Daemon, H. and Schaap, L. (eds.) (2000).
[1903] Staes, B.P. and Thijs, N. (2005).
[1904] Matei, L. and Lazar, C.-G. (2011).

Πίνακας 4.15: Η σημασία και ο ρόλος της ποιότητας στη διοίκηση

Κράτος/ Περιοχή	Ο ρόλος της ποιότητας στη διοίκηση	Το επίπεδο συνειδητοποίησης της αξίας και του ρόλου της ποιότητας
Ιαπωνία	Η ποιότητα είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο της συνολικής διαχείρισης του οργανισμού.	Άριστο
Αμερική	Η ποιότητα διαδραματίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο.	Καλό
Δυτική Ευρώπη	Η ποιότητα θεωρείται ένα εξειδικευμένο πρόβλημα διαχείρισης.	Περιορισμένο
Κεντρική & Ανατολική Ευρώπη	Η ποιότητα θεωρείται ότι είναι πρόβλημα μόνο των υπαλλήλων των τμημάτων άμεσης παραγωγικότητας.	Περιορισμένο
Άλλες περιοχές	Η ποιότητα γίνεται αντιληπτή ως ένα δευτερεύον πρόβλημα, που δεν σχετίζεται με τη διαχείριση.	Μειωμένο

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από European Commission (1996), στους Matei, L. and Lazar, C.-G. (2011), p. 68.

Σύμφωνα με τα βασικά ευρήματα της συγκριτικής μελέτης που πραγματοποίησε ο *Žurga G. (2008)* για τη Δ.Ο.Π. στο δημόσιο τομέα των χωρών της Ε.Ε. η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των εθνικών δημόσιων διοικήσεων και είναι ενσωματωμένη σε όλα τα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης. Το γεγονός αυτό καθιστά την ποιότητα ως απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα των εθνικών κρατών, ενώ ενισχύει τη στόχευση για την επίτευξη ποιότητας προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής αριστείας, την εφαρμογή της συγκριτικής προτυποποίησης, την προαγωγή της εκπαίδευσης/μάθησης στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό προς τον πολίτη/πελάτη. Επίσης, η έρευνα έδειξε την ακόλουθη ξεκάθαρη διεθνή τάση: οι δραστηριότητες και ο στρατηγικός σχεδιασμός που εκτελούνται στα πλαίσια του *«Ευρωπαϊκού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης»* (European Public Administration Network-EUPAN) και της *Ομάδας Εργασίας την καινοτομία στους δημόσιους οργανισμούς* (Innovative Public Services Working Group)[1905] έχουν μια αξιοσημείωτη επίδραση στην ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. στο δημόσιο τομέα σε εθνικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, ο *Žurga G. (2008)* κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα επιμέρους εργαλεία της Δ.Ο.Π. δεν θα πρέπει να είναι υποχρεωτικά για όλα τα εθνικά κράτη, αλλά το κάθε ένα θα πρέπει να εξειδικεύει αυτά τα εργαλεία ανάλογα με τη φυσιογνωμία και τις ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα του. Τέλος, επεσήμανε ότι η δημιουργία δικτύων, μέσω τυπικών και άτυπων δομών, επεκτείνεται διαρκώς και αναδεικνύεται η σημαντικότητά της στην εξασφάλιση της ποιότητας[1906].

[1905] Βλ. στο δικτυακό τόπο http://www.eupan.eu, τελευταία πρόσβαση στις 1/06/2016.
[1906] Žurga, G. (2008), p. 13.

Ο ακόλουθος Πίνακας 4.16 παρουσιάζει τη χρονική υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π. από τους δημοσίους τομείς των χωρών-μελών της Ε.Ε. (2008), όπως διαμορφώθηκε από τη δεκαετία το 1980 έως και σήμερα.

Πίνακας 4.16: Χρονική υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π. από τους δημοσίους τομείς των χωρών-μελών της Ε.Ε. (2008)

1980s		Denmark, France, Spain, UK
1990s	early	Belgium, Cyprus, Italy, the Netherlands, Poland, Portugal, Sweden
	late	Austria, Czech Republic, Finland, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Latvia, Malta, Slovenia
2000s		Bulgaria, Estonia, Lithuania, Luxembourg, Slovak Republic, Romania

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Žurga, G. (2008), p. 15.

Ο ακόλουθος Πίνακας 4.17 διαχωρίζει τις χώρες της Ε.Ε. (2008) ανάλογα με την προσέγγιση της Δ.Ο.Π. που ακολουθούν (συγκεντρωτική, αποκεντρωμένη, συνδυασμένη προσέγγιση και διοίκηση σε ιεραρχικό επίπεδο από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω είτε συνδυασμένη προσέγγιση των δύο τελευταίων).

Πίνακας 4.17: Η προσέγγιση της Δ.Ο.Π. που ακολουθούν για το δημόσιο τομέα τους τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. (2008)

Centralised	Decentralised	Combination of centralised and decentralised
LU	**EE, LV, SE**	**AT, BE, BG, CY, CZ, DE, DK, ES, FI, FR, GR, HU, IE, LT, MT, NL, PL, PT, RO, SI, SK, UK**
Top-down	**Bottom-up**	**Combination of top-down and bottom-up** AT, BE, BG, CY, CZ, DK, EE, ES, FI, FR, GR, HU, IE, IT, LU, LV, MT, NL, PL, PT, RO, SI, SK, UK

Legend: AT – Austria, BE – Belgium, BG – Bulgaria, CY – Cyprus, CZ – Czech Republic, DE – Germany, DK – Denmark, EE – Estonia, ES – Spain, FI – Finland, FR – France, GR – Greece, HU – Hungary, IE – Ireland, IT – Italy, LT – Lithuania, LU – Luxembourg, LV – Latvia, MT – Malta, NL – Netherlands, PL – Poland, PT – Portugal, RO – Romania, SE – Sweden, SI –Slovenia, SK – Slovakia, UK – United Kingdom

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Žurga, G. (2008), p. 16.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση ο *Ν. 3230/2004*[1907] καθιέρωσε το σύστημα *Διοίκησης μέσω Στόχων* (ΔμΣ) καθώς και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με τις διατάξεις του νόμου να εφαρμόζονται σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου και στα Ν.Π.Δ.Δ.[1908] Συγκεκριμένα, με την καθιέρωση της ΔμΣ επιδιώκεται *«η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις*

[1907] Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ. Α΄/11.02.2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

[1908] Μέχρι την ψήφιση του Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄/7.06.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης − Πρόγραμμα Καλλικράτης» εφαρμοζόταν ο Ν. 3230/2004 και στους Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού.

σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης», ενώ *«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»*[1909]. Μάλιστα, σε εφαρμογή των διατάξεων του *Ν. 3230/2004* εκδόθηκαν οι εξής ερμηνευτικές εγκύκλιοι: α) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/2005[1910], β) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/2006[1911], γ) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 20260/2006[1912], δ) ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/2007[1913], ε) ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/2008[1914], στ) ΔΙΠΑ/Φ.10/ οικ. 20741/2008[1915].

Επιπρόσθετα, εκδόθηκε η υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/9381/8.5.2006 (Φ.Ε.Κ. 2020/τ. Β΄/ 28.07.2006) Κ.Υ.Α. των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών, με την οποία καθιερώθηκε το *Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού* και καθορίστηκαν οι λεπτομέρειες εφαρμογής του νέου αυτού θεσμού[1916]. Η Κ.Υ.Α. αυτή καθόρισε τις ακόλουθες κατηγορίες βραβείων:

- Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας − Αποδοτικότητας − Ποιότητας.
- Ειδικό Βραβείο για την Προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχομένων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις.
- Ειδικό Βραβείο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις Συνθήκες και το Περιβάλλον Εργασίας.
- Ειδικό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς.
- Ειδικό Βραβείο Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας.

Αναφορικά με την απόδοση αυτών των βραβείων και τη μέθοδο αξιολόγησης που εφαρμόζεται ορίστηκε ότι οι δημόσιες υπηρεσίες που συμμετέχουν στη διαδικασία βράβευσης θα κρίνονται με γνώμονα την επιτυχημένη εφαρμογή του *Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης* (Κ.Π.Α.)[1917]. Οι παραπάνω κατηγορίες των βραβείων αντιστοιχούν τόσο

[1909] Άρθρο 1, παρ. 1 του Ν. 3230/2004.
[1910] ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27.12.2005 *«Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους (ν. 3230/2004) – Μεθοδολογία Τοποθεσίας»*, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
[1911] ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5.04.2006 *«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν. 3230/2004)»*, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
[1912] ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260/13.09.2006 *«Σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επιμέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων (ν. 3230/2004)»*, ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
[1913] ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/3.03.2007 *«Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)»,* ΥΠΕΣΔΔΑ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
[1914] ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813/23.07.2008 *«Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»,* ΥΠΕΣ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
[1915] ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.20741/23.01.2008 *«Υπόμνηση Εγκυκλίου Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»,* ΥΠΕΣ, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
[1916] Η απόφαση αυτή τροποποιήθηκε στη συνέχεια με την υπ'αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.7.1/16228/22.07.2008 (ΦΕΚ 1516/τ. Β΄/1.08.2008) Κ.Υ.Α., ενώ εκδόθηκαν και οι υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.3/714/2009 *«Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών»* και ΔΙΠΑ/Φ.3/712/2009 *«Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις»* (Φ.Ε.Κ. 54/τ. Β΄/20.01.2009) σχετικές υπουργικές αποφάσεις.
[1917] Βλ. υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/9381/8.05.2006, άρθρο 3 Κ.Υ.Α.

στην συνολική εφαρμογή του Κ.Π.Α., όσο και στα επιμέρους κριτήρια που θέτει το Κ.Π.Α. για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

4.7 Η εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Βασική πολιτική και διοικητική προτεραιότητα της Ελλάδας για την επιτυχή ευόδωση των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων και την υιοθέτηση ενός σύγχρονου διοικητικού προτύπου αναδεικνύεται η εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στην Ελλάδα αυτή η σημαντικότητα της προώθησης της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα γίνεται αντιληπτή από την πληθώρα των νομοθετημάτων που θεσπίστηκαν στα πλαίσια μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης της χώρας ιδιαίτερα από τις αρχές του 21ου αιώνα. Η προώθηση της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης κρίθηκε αναγκαία προκειμένου ο σύγχρονος δημόσιος υπάλληλος να ανταπεξέλθει στις επίκαιρες προκλήσεις στον εγχώριο και διεθνή χώρο της δημόσιας διοίκησης, να παρακολουθήσει την εξέλιξη της τεχνολογίας, της έρευνας και της γνώσης, να εξοικειωθεί με ευρωπαϊκά πρότυπα διοικητικής μεταρρύθμισης και πρακτικής καθώς και με τις σύγχρονες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) για την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη.

Προς αυτήν την κατεύθυνση της προαγωγής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων ο *Μακρυδημήτρης Α. (1999)* σημείωνε χαρακτηριστικά στα τέλη της δεκαετίας του 1990 για τα επιμορφωτικά προγράμματα ότι *«ο γενικός χαρακτήρας των προγραμμάτων, η σχεδόν τυχαία συμμετοχή σε αυτά και η μικρή έως ανύπαρκτη υποστήριξη από την πολιτική και διοικητική ηγεσία ήταν παράγοντες που κατέστησαν εντελώς αδύνατη τη συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του αναπτυξιακού (επιμορφωτικού) αποτελέσματος, τη μετατροπή του γνωστικού αποθέματος σε οργανωτική πράξη και την ουσιαστική συμβολή της εκπαίδευσης στην προσωπική και οργανωτική ανάπτυξη»*[1918]. Είναι φανερό ότι η ελληνική πολιτεία παρά τις αξιόλογες κάποιες φορές προσπάθειες δεν κατόρθωσε εδώ και αρκετές δεκαετίες να δημιουργήσει ένα σοβαρό και έμπειρο σώμα ανωτάτων δημοσίων υπαλλήλων με μακρά θητεία σε θέσεις ευθύνης. Ο νομοθέτης, κυρίως μετά το 1990, προχώρησε σε αποσπασματικές και ευκαιριακές νομοθετικές επεμβάσεις, που απέδειξαν την έλλειψη μιας γενικότερης στρατηγικής σε αυτόν τον τομέα και οδήγησαν σε δυσμενείς συνέπειες όσον αφορά την αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη.

Στη συνέχεια επιχειρείται η καταγραφή των σημαντικότερων εγχειρημάτων ποιοτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα με στόχο να αναδειχθεί η μέχρι σήμερα αποσπασματική αντιμετώπιση του ζητήματος, τόσο σε επίπεδο νομοθέτησης όσο και σε επίπεδο υλοποίησης. Στα πλαίσια αυτά θα αναφερθούν οι βασικοί λόγοι που καθιστούν σημανστική την εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της εγχώριας δημόσιας διοίκησης και θα σημειωθούν οι

[1918] Μακρυδημήτρης, Α. (1999), σελ. 286.

βασικότερες προσπάθειες για εκσυγχρονισμό στον τομέα της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια, με αναφορά τόσο στο νομικό όσο και στο θεσμικό πλαίσιο που ανέδειξε την αναγκαιότητα για εκπαίδευση, κατάρτιση και ποιοτική αναβάθμιση του προσωπικού του δημοσίου τομέα.

4.7.1 Το ανθρώπινο δυναμικό στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η αναγκαιότητα για ένα *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου* (Μ.Α.Δ.Ε.Δ.Τ.) αναγνωρίστηκε με το *Ν. 3845/2010*[1919] και σταδιακά υλοποιήθηκε μέσω των διατάξεων των *Ν. 3870/2010*[1920]*, Ν. 3943/2011*[1921]*, Ν. 4038/2012*[1922]*, Ν. 4111/2013*[1923]*, Ν. 4223/2013*[1924] και *Ν. 4254/2014*[1925] και την έκδοση σχετικών Κ.Υ.Α. και υπουργικών εγκυκλίων[1926]. Το Μητρώο αυτό έθεσε ως στόχο του την παροχή όλων των απαραίτητων δεδομένων και εφαρμογών για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, τα σχετικά στοιχεία καταχωρούνται και επιβεβαιώνονται από τις καθ' ύλην αρμόδιες Διευθύνσεις Προσωπικού των φορέων και επικαιροποιούνται σε πραγματικό χρόνο. Στηρίζεται στην ψηφιοποίηση της πληροφορίας στην πηγή και εισάγει για πρώτη φορά ηλεκτρονικές διαδικασίες στην

[1919] Ν. 3845/2010 (ΦΕΚ 65/τ. Α΄/6.05.2010) «Μέτρα για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης της ελληνικής οικονομίας από τα κράτη−μέλη της Ζώνης του ευρώ και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο», άρθρο δεύτερο (Καθορισμός γενικού πλαισίου και εξουσιοδοτήσεις για λήψη μέτρων εφαρμογής του προγράμματος, παρ. 1β περί πρόβλεψης απογραφής και σύστασης Ενιαίας Αρχής Πληρωμών *(«με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, που εκδίδεται μέσα σε ένα μήνα από την έναρξη ισχύος του νόμου αυτού, διενεργείται απογραφή του πάσης φύσεως προσωπικού στο Δημόσιο και τα Ν.Π.Δ.Δ.»*).

[1920] Ν. 3870/2010 (ΦΕΚ 138/τ. Α΄/9.08.2010) «Εκλογικές δαπάνες συνδυασμών και υποψηφίων και έλεγχος αυτών, κατά τις περιφερειακές και δημοτικές εκλογές», άρθρο 20 περί τροποποίησης και συμπλήρωσης των διατάξεων του Ν. 3845/2010.

[1921] Ν. 3943/2011 (ΦΕΚ 66/τ. Α΄/31.03.2011) «Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, στελέχωση των ελεγκτικών υπηρεσιών και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών», άρθρο 49, παρ, 9. περί υποχρέωσης καταγραφής βεβαίωσης εισαγωγής ή διαγραφής στις πράξεις πρόσληψης ή αποχώρησης προσωπικού που δημοσιεύονται στο ΦΕΚ.

[1922] Ν. 4038/2012 (ΦΕΚ 14/τ. Α΄/2.02.2012) «Επείγουσες ρυθμίσεις που αφορούν την εφαρμογή του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012−2015», άρθρο 1, παρ. 9, 10, 11 περί δημοσίευσης πράξεων πρόσληψης και αποχώρησης προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του δημοσίου και των Ν.Π.Ι.Δ.

[1923] Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου (Π.Ν.Π.) (ΦΕΚ 237/τ. Α΄/5.12.2012) «Ρυθμίσεις κατεπειγόντων θεμάτων αρμοδιότητας των Υπουργείων Οικονομικών, Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και λοιπές διατάξεις», άρθρο 18, όπως κυρώθηκε με το Ν. 4111/2013 (ΦΕΚ 18/τ. Α΄/25-01-2013), άρθρο 18 περί διαρκούς επικαιροποίηση και συμπλήρωση των στοιχείων Μητρώου. Επίσης, Π.Ν.Π. (ΦΕΚ 240/τ.Α΄/12.12.2012), άρθρο 3, όπως κυρώθηκε με το Ν. 4111/2013 (ΦΕΚ 18/τ. Α΄/25-01-2013), άρθρο 48 περί διασύνδεσης Μητρώου και Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (Ε.Α.Π.).

[1924] Ν. 4223/2013 (ΦΕΚ 287/τ. Α΄/31.12.2013) «Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων και άλλες διατάξεις», άρθρο 37, παρ. 1. περί κυρώσεων σε υπόχρεους φορείς που δεν απογράφουν το προσωπικό τους ή δεν εντάσσονται στο σύστημα πληρωμών της Ε.Α.Π.

[1925] Ν. 4254/2014 (ΦΕΚ 85/τ. Α΄/7.04.2014) «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 4046/2012 και άλλες διατάξεις», άρθρο 1, παράγραφος Θ, υποπαράγραφος Θ.2, τροποποίηση Ν. 4223/2013 (ΦΕΚ 287/τ. Α΄/31.12.2013) περί κυρώσεων σε υπόχρεους φορείς που δεν απογράφουν το προσωπικό τους ή δεν εντάσσονται στο σύστημα πληρωμών της Ε.Α.Π.

[1926] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο https://apografi.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016.

διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού στο σύνολο του δημοσίου τομέα. Το Μ.Α.Δ.Ε.Δ.Τ. εκτός από εργαλείο χάραξης πολιτικής, μπορεί να αποτελέσει και εργαλείο απλοποίησης διαδικασιών για κάθε Διεύθυνση Προσωπικού[1927].

Ακολούθως στον Πίνακα 4.18 παρουσιάζονται αναλυτικά στατιστικά στοιχεία του Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου[1928].

Πίνακας 4.18: Αναλυτικά στατιστικά στοιχεία του Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (2014-2015)

Α. Τακτικό προσωπικό (εκτός Ν.Π.Ι.Δ.)[1929]		
Κατηγορία	**2014**	**2015**
	Δεκέμβριος	**Δεκέμβριος**
ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΙ - ΠΟΛΙΤΕΙΑΚΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	110	117
ΒΟΥΛΗ	1.169	1.182
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ	1.752	1.688
Γ.Γ. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ / Γ. Γ. ΜΕΣΩΝ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	419	410
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	-	2.080
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	15.686	15.800
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ	87.067	86.639
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ	1.945	1.882
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	16.604	16.490
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ	64.558	64.899
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	-	8.057
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	-	2.399
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΥΠΟΔΟΜΩΝ, ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	14.820	
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	15.050	15.249
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	-	170.520
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	2.811	

[1927] Μέσω της εφαρμογής οι Διευθυντές Προσωπικού και οι Διαχειριστές μπορούν να διαχειρίζονται το προσωπικό τους και όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να βλέπουν τα στοιχεία τους στο Μητρώο (η πρόσβαση επιτρέπεται αποκλειστικά με την χρήση κωδικών TAXISnet).

[1928] Οι Δ/νσεις Προσωπικού των φορέων είναι υπεύθυνες για την επεξεργασία και τη διαρκή επικαιροποίηση των στοιχείων μέσα στις εφαρμογές του Μητρώου Μισθοδοτούμενων Ελληνικού Δημοσίου. Τα στοιχεία υπόκεινται σε διαρκή επικαιροποίηση. Από το τέλος του 2012 το Μητρώο Μισθοδοτούμενων έχει διασυνδεθεί με την Ενιαία Αρχή Πληρωμής στο πλαίσιο της υλοποίησης των σχετικών διατάξεων σύμφωνα με τις οποίες υπόχρεοι απογραφής είναι πλέον και τα φυσικά πρόσωπα που δεν αποτελούν τακτικό ή έκτακτο προσωπικό αλλά λαμβάνουν αποδοχές μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής. Ως εκ τούτου, η διασύνδεση οδήγησε στην απογραφή μισθοδοτούμενων που είτε δεν ήταν υπόχρεοι απογραφής, είτε δεν είχαν απογραφεί για οποιοδήποτε λόγο.

[1929] Περιλαμβάνει στοιχεία του τακτικού προσωπικού του δημοσίου τομέα, δηλαδή των μόνιμων υπαλλήλων/λειτουργών, των υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, των απασχολουμένων με έμμισθη εντολή και των υπαλλήλων επί θητεία που μονιμοποιούνται με την λήξη της (Μέλη ΔΕΠ, Ιατροί ΕΣΥ, Ειδικοί Φρουροί). Περιλαμβάνεται το προσωπικό των Υπουργείων, των Ανεξάρτητων Αρχών, των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού και των εποπτευόμενων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	-	819
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	-	7.159
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	178.895	
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ	79.533	77.679
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ, ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΝ	-	4.498
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	6.811	6.790
ΟΤΑ	81.810	82.556
ΑΡΓΙΑ[1930]	916	
ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑ	4.587	
ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΧΟΥΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ	2.313	
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	**576.856**	**566.913**
Β. Έκτακτο Προσωπικό (εκτός Ν.Π.Ι.Δ.)[1931]		
	2014	**2015**
Είδος εργασιακής σχέσης	**Δεκέμβριος**	**Δεκέμβριος**
Ορισμένου χρόνου - συμβάσεις έργου - ωρομίσθιοι	60.692	63.646
Μετακλητοί	1.888	1.901
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	**62.580**	**65.547**
Αιρετοί	6.188	7.149
Πρόεδροι/Μέλη Δ.Σ./Οργανα Διοίκησης	1.003	1.124
Λοιπές ειδικές περιπτωσεις[1932]	*10.957*	*12.730*
Γ. Τακτικό προσωπικό Ν.Π.Ι.Δ.		
	2014	**2015**
	Δεκέμβριος	**Δεκέμβριος**
	-	33.571
Γ. Έκτακτο προσωπικό Ν.Π.Ι.Δ.		
Κατηγορία	**2014**	**2015**
ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	**Δεκέμβριος**	**Δεκέμβριος**
Ορισμένου χρόνου - συμβάσεις έργου - ωρομίσθιοι	-	10.772
Πρόεδροι/Μέλη Δ.Σ./Οργανα Διοίκησης	-	1.748
Λοιπές ειδικές περιπτωσεις	-	1.282

Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία από το δικτυακό τόπο https://apografi.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016.

[1930] Από τον Ιούνιο 2015 και έπειτα, το προσωπικό που τελεί σε καθεστώς διαθεσιμότητας ή αργίας και οι μετακινήσεις που δεν έχουν ολοκληρωθεί, εμφανίζεται στο φορέα που ανήκει.

[1931] Περιλαμβάνει το έκτακτο προσωπικό, δηλαδή το προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, σύμβαση έργου, ωρομίσθιους και επί θητεία χωρίς δυνατότητα μονιμοποίησης, τους αιρετούς, τους μετακλητούς υπαλλήλους καθώς και λοιπές κατηγορίες μισθοδοτούμενων (πρακτική άσκηση κ.α.). Επισημαίνεται ότι στο έκτακτο προσωπικό περιλαμβάνονται και μισθοδοτούμενοι που προσλαμβάνονται στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων και αυτοχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και έτσι δεν επιβαρύνουν τον τακτικό προϋπολογισμό.

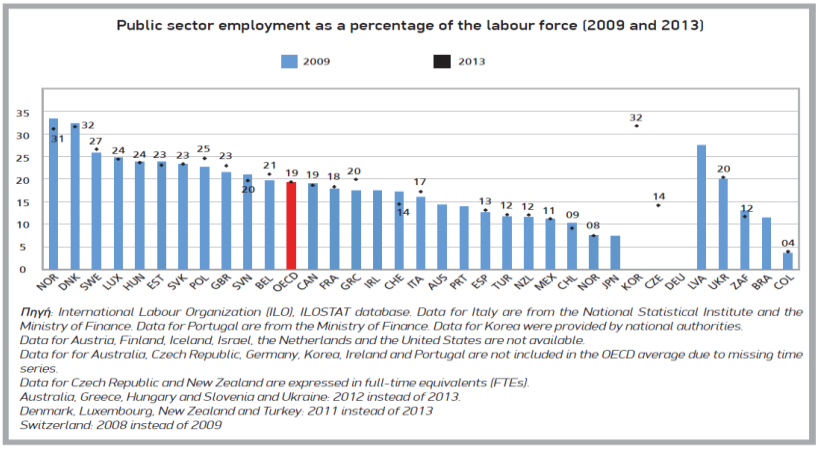
[1932] Οι λοιπές ειδικές κατηγορίες, αν και δεν αποτελούν μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, αποτυπώνονται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή) για λόγους πληρότητας της συνολικής εικόνας, δεδομένης μάλιστα της υποχρέωσης πληρωμής τους μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής (όπως φυσικά πρόσωπα σε πρακτική άσκηση ή μαθητεία ή επαγγελματική κατάρτιση, αντιρρησίες συνείδησης, δικαιούχοι αποζημιώσεων με δικαστικές αποφάσεις, εκπαιδευτές, θεραπαινίδες ΥΕΘΑ, ιδιώτες μέλη επιτροπών, σχολικοί τροχονόμοι, υπότροφοι).

Αξίζει να σημειωθεί η δραστική μείωση του προσωπικού του ελληνικού δημοσίου που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια από το 2009 έως και σήμερα. Η απασχόληση στον ελληνικό δημόσιο τομέα ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού βρίσκεται κάτω από το μέσο όρο του Ο.Ο.Σ.Α. και τις αντίστοιχες τιμές των περισσότερων ευρωπαϊκών χωρών (βλ. την απασχόληση στο δημόσιο τομέα ως ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού για τα έτη 2009 και 2013 στο ακόλουθο Διάγραμμα 4.3).

Η μείωση της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα της χώρας αποτελεί βασικό διακύβευμα της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης[1933]. Ο περιορισμός του μεγέθους του δημοσίου τομέα που επιχειρείται τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται ως μια χρηματοοικονομική αναγκαιότητα, ως αποτέλεσμα μακροοικονομικών υπολογισμών για τις χρηματοοικονομικές ανάγκες του κράτους, που στοχεύει στον περιορισμό των δημοσίων δαπανών και στην αποτελεσματική διοίκηση του δημοσίου τομέα με το λιγότερο δυνατό προσωπικό[1934].

Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το τακτικό προσωπικό *στο στενό δημόσιο τομέα* το 2009 ήταν 692.907 άτομα, ενώ τον Δεκέμβριο του 2013 είχε μειωθεί κατά περίπου 100.000, φτάνοντας στους 599.207 υπαλλήλους. Τον Δεκέμβριο του 2014 υπήρξε περαιτέρω μείωση καθώς καταγράφηκαν 576.856 απασχολούμενοι, ενώ το Δεκέμβριο του 2015 το τακτικό προσωπικό στο *στενό δημόσιο τομέα* ανέρχονταν σε 566.913 άτομα. Όπως προκύπτει από τις διεθνείς δεσμεύσεις της χώρας οι απασχολούμενοι στο ελληνικό δημόσιο θα συνεχίσουν να μειώνονται, ενώ θα αυξάνεται η μέση ηλικία τους, λόγω του σχεδόν εκμηδενισμού των προσλήψεων, των αυξημένων ποσοστών συνταξιοδότησης και της δραματικής μείωσης των συμβασιούχων υπαλλήλων, των οποίων οι συμβάσεις σπάνια ανανεώνονται. Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης για τους συμβασιούχους υπαλλήλους του ελληνικού δημοσίου το 2009 το έκτακτο προσωπικό έφθανε στις 148.634 άτομα, ενώ τον Δεκέμβριο του 2013 ο αντίστοιχος αριθμός ήταν μόλις 12.196 άτομα. Αυτό σημαίνει ότι τουλάχιστον 136.438 συμβασιούχοι τέθηκαν εκτός δημοσίου λόγω της μη ανανέωσης των συμβάσεών τους, δεδομένου ότι υπήρξαν κάποιες νέες συμβάσεις.

Διάγραμμα 4.3: Η απασχόληση στο δημόσιο τομέα ως ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού (2009 και 2013)



Πηγή: International Labour Organization (ILO), ILOSTAT database.

[1933] Βλ. Vogiatzis, I., Siriopoulos, C. and Frangos, N. (2014).
[1934] Βλ. σχετικά Ν. 4024/11 (ΦΕΚ 226/ τ. Α΄/27.10.2011), Ν. 4046/12 (ΦΕΚ 28/ τ. Α΄/14.2.2012) και Ν. 4093/12 (ΦΕΚ 222/ τ. Α΄/12.11.2012).

Σύμφωνα με σχετική μελέτη του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης με τη συνεργασία της Αντιπροεδρίας της Κυβέρνησης και του Υπουργείου Οικονομικών-Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους[1935] η καθαρή μισθολογική δαπάνη του ελληνικού δημοσίου τομέα για το έτος 2015 (βλ. σχετικά Πίνακα 4.19) ανέρχεται στα 15,8 δις ευρώ ή 9,0% του Α.Ε.Π. (με εξαίρεση των τεκμαρτών κοινωνικών εισφορών), ποσοστό μικρότερο του ευρωπαϊκού μέσου όρου (9,2% του ΑΕΠ)[1936]. Επιπρόσθετα, από την ανάλυση της διαχρονικής εξέλιξης της μισθολογικής δαπάνης του δημοσίου τομέα, προκύπτουν τα εξής (βλ. Πίνακα 4.20):

- ✓ Η συνολική μισθολογική δαπάνη μειώθηκε κατά 24% σε σχέση με το 2010, ενώ η καθαρή μισθολογική δαπάνη μειώθηκε αντίστοιχα κατά 31%.
- ✓ Η ποσοστιαία μείωση τόσο της συνολικής (-24%) όσο και της καθαρής μισθολογικής δαπάνη (-31%) της Ελλάδας κατά την τελευταία πενταετία (2010-2015) είναι μεγαλύτερη από την ποσοστιαία μείωση του ΑΕΠ σε ονομαστικές τιμές (-22%).
- ✓ Αν η σύγκριση γίνει με το έτος 2009, δηλ. πριν η χώρα εισέλθει στο Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής, τότε η συνολική μισθολογική δαπάνη μειώθηκε κατά 31% και η καθαρή μισθολογική δαπάνη κατά 39%, μειώσεις οι οποίες είναι μεγαλύτερες από την ποσοστιαία μείωση του ΑΕΠ σε ονομαστικές τιμές (-26%).

Πίνακας 4.19: Η μισθολογική δαπάνη του ελληνικού δημόσιου τομέα το έτος 2015

	Ελλάδα	Ευρωπαϊκή Ένωση (28 χώρες)
Συνολική Μισθολογική Δαπάνη (€) ως % του ΑΕΠ	21.447 12.2%	1.485.044 10.2%
Τεκμαρτές Κοινωνικές Εισφορές (€) ως % του ΑΕΠ	5.615 3.2%	136.711 0,9%
Καθαρή Μισθολογική Δαπάνη (μη περιλαμβανομένων των τεκμαρτών ασφαλιστικών εισφορών (€)	15.832	1.348.333
ως % του ΑΕΠ	9.0%	9.2%

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016) *Η αλήθεια για το ελληνικό δημόσιο*, σελ. 6.

Πίνακας 4.20: Η διαχρονική εξέλιξη της μισθολογικής δαπάνης του ελληνικού δημόσιου τομέα 2009-2015

	Ελλάδα				
	2009	2010	2015	Ποσοστιαία Μεταβολή (έτος βάσης 2009)	Ποσοστιαία Μεταβολή (έτος βάσης 2010)
Συνολική Μισθολογική Δαπάνη (€) ως % του Α.Ε.Π.	31.013 13.1%	28.020 12.4%	21.447 12.2%	31%	24%
Τεκμαρτές Κοινωνικές Εισφορές (€) ως % του Α.Ε.Π.	5.194 2.2%	4.952 2.2%	5.615 3.2%	8%	13%
Καθαρή Μισθολογική Δαπάνη (μη περιλαμβανομένων των τεκμαρτών ασφαλιστικών εισφορών (€) ως % του Α.Ε.Π.	25.819 10.9%	23.068 10.2%	15.832 9.0%	-39%	-31%
Α.Ε.Π.	237.534	226.031	176.023	-26%	-22%

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016) *Η αλήθεια για το ελληνικό δημόσιο*, σελ. 7.

[1935] Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016) *Η αλήθεια για το ελληνικό δημόσιο*, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο www.minadmin.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016.
[1936] Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016) *Η αλήθεια για το ελληνικό δημόσιο*, σελ. 5.

Η προαναφερόμενη μείωση της μισθολογικής δαπάνης προήλθε τόσο από την μείωση του αριθμού των απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα όσο και τη λήψη αμιγώς μισθολογικών μέτρων από τις κυβερνήσεις στα πλαίσια της προσπάθειας οικονομικής προσαρμογής της χώρας (βλ. Ν. 3833/2010, Ν. 3845/2010, Ν. 4002/2011, Ν. 4024/2011, Ν. 4046/2012, Ν. 4093/2012).

Όσον αφορά στο ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα και της διαχείρισής του αξιοσημείωτη νομοθετική πρωτοβουλία αποτέλεσε η σύσταση του *Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού* (Α.Σ.ΕΠ.) και η καθιέρωση νέου συστήματος για την πρόσληψη προσωπικού στο δημόσιο τομέα με την ψήφιση του *Ν. 2190/1994*[1937]. Η συγκρότηση του Α.Σ.Ε.Π., ως ανεξάρτητη αρχή επιφορτισμένη με τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής των διατάξεων που διέπουν τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα, αποτέλεσε το επιστέγασμα σταδιακών προγενέστερων αλλαγών στο σύστημα των προσλήψεων στο ελληνικό δημόσιο, όπως αποτυπώνεται στους *Ν. 1320/1983*[1938], *Ν. 1735/1987*[1939] και *Ν. 1943/1991*[1940]. Το Α.Σ.ΕΠ. αποτέλεσε το θεσμικό εγγυητή της τήρησης μιας σειράς αρχών, όπως το δικαίωμα προς εργασία στο δημόσιο τομέα με συνθήκες απόλυτης διαφάνειας, δημοσιότητας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας επιβάλλοντας την ουδετερότητα της διοίκησης και τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες.

Για την εκπλήρωση της αποστολής του, το Α.Σ.Ε.Π. έχει ήδη από τον ιδρυτικό του νόμο εξοπλιστεί με ειδικές εγγυήσεις ανεξαρτησίας. Τα μέλη του χαρακτηρίζονται ανώτατοι κρατικοί λειτουργοί που απολαμβάνουν προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας. Το Α.Σ.Ε.Π. δεν υπόκειται σε εποπτεία και έλεγχο από κυβερνητικά όργανα ή άλλες διοικητικές αρχές αλλά σε κοινοβουλευτικό έλεγχο σύμφωνα με τον Κανονισμό της Βουλής, ενώ οι πράξεις του δεν υπόκεινται σε ιεραρχικό έλεγχο από άποψη νομιμότητας αλλά μόνο σε δικαστικό έλεγχο. Έχει εθνική εμβέλεια δράσης και διαθέτει αρμοδιότητα κανονιστική, αρμοδιότητα ελεγκτική της νομιμότητας των πράξεων που υπάγονται στη δικαιοδοσία του και περιορισμένη κυρωτική αρμοδιότητα. Διαθέτει επίσης διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια με δικό του προϋπολογισμό. Οι παραπάνω εγγυήσεις ανεξαρτησίας ενισχύθηκαν περαιτέρω με τη συνταγματική κατοχύρωση του θεσμού στο αναθεωρημένο Σύνταγμα του 2001, το οποίο κατοχύρωσε δύο οντότητες: α) ένα σύστημα πρόσληψης και στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης και ταυτόχρονα β) ένα θεσμό που εγγυάται τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αντικειμενικότητα του συστήματος αυτού[1941].

[1937] Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/03.03.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης», ο οποίος τροποποιήθηκε με το Ν. 2266/1994 (ΦΕΚ 218/τ. Α΄/13.12.1994) «Έλεγχος Δημόσιου Τομέα – Μετατάξεις – Κατάταξη προσωπικού με θέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Άλλες ρυθμίσεις», Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ 206/τ. Α΄/08.10.1997) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις», Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180/τ. Α΄/09.09.1999) «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις», Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196/τ. Α΄/13.09.2000) «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις» και Ν. 3260/2004 (ΦΕΚ 151/τ. Α΄/09.08.2004) «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων Δημόσιας Διοίκησης».

[1938] Ν. 1320/1983 «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις» (Α΄ 6/1983).

[1939] Ν. 1735/1987 «Προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις» (Α΄ 195/1987).

[1940] Ν. 1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις» (Α΄ 50/1991).

[1941] Στις κύριες αρμοδιότητες του Α.Σ.Ε.Π. περιλαμβάνονται: η επιλογή του τακτικού προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, ο έλεγχος της νομιμότητας των διαδικασιών πρόσληψης

Κατά την εικοσαετή και πλέον λειτουργία του το Α.Σ.Ε.Π. πέτυχε να ανατρέψει παγιωμένες νοοτροπίες και πρακτικές, καταδεικνύοντας τη δυνατότητά του ως ανεξάρτητης αρχής να εκπληρώσει με επιτυχία το θεσμικό της ρόλο και να διασφαλίσει αμεροληψία και διαφάνεια στον κρίσιμο και ευαίσθητο τομέα της απασχόλησης στη δημόσια διοίκηση, καταξιώθηκε δε ως ουσιαστικός μηχανισμός ελέγχου των προσλήψεων στο Δημόσιο με γνώμονα τη διαφύλαξη της αρχής της αξιοκρατίας και τη θωράκιση του κράτους δικαίου[1942]. Παρά τις αντιστάσεις που συνάντησε ο νόμος κατά την εφαρμογή του (π.χ. ως απόρροια του διαρκούς αιτήματος των συμβασιούχων υπαλλήλων του δημοσίου τομέα για μόνιμο διορισμό εκτός των διαδικασιών του Α.Σ.Ε.Π.) καθώς και τις πιθανές αστοχίες του ιδρυτικού του νόμου στην επιλογή πολύ εξειδικευμένου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού σε θέσεις υψηλών απαιτήσεων, «το σύστημα που δημιουργήθηκε υπό την ευθύνη του Α.Σ.Ε.Π. αποτελεί ένα πολιτικό και κοινωνικό κεκτημένο που δύσκολα μπορεί να ανατραπεί»[1943]. Συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα αντικειμενικό σύστημα αξιοκρατικών κριτηρίων ποιοτικής αξιολόγησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη στο ελληνικό δημόσιο.

Τέλος σημειώνεται ότι οι απασχολούμενοι στην ελληνική δημόσια διοίκηση απολαμβάνουν ειδικών προνομίων και ένα ειδικό καθεστώς απασχόλησης που τους διαφοροποιεί από αυτό των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα, με την εργασία του δημοσίου υπαλλήλου στον ελληνικό δημόσιο τομέα να εμφορείται κυρίως από τις αρχές της ισότητας, της μονιμότητας, της ουδετερότητας και της συνέχειας[1944] Μάλιστα, η μονιμότητα που διέπει το καθεστώς πρόσληψής τους, μετά τη δόκιμη περίοδο των δύο πρώτων ετών[1945], ευνοεί την ανάπτυξη της ομαδικότητας, την προώθηση και εμπέδωση πρακτικών αποτελεσματικής διαχείρισης προσωπικού και προσφέρει εργασιακή ασφάλεια[1946].

Εντούτοις η μονιμότητα που διέπει την υπαλληλική σχέση στο δημόσιο τομέα και η ανάληψη μακροχρόνιας εργασιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού στην κρατική διοίκηση επιβάλλει στο κράτος να επενδύσει στα ακόλουθα:

α) σε *επαγγελματικές και διαφανείς μεθόδους επιλογής* του προσωπικού που θα διέπουν τις πηγές εισόδου στο δημόσιο τομέα (π.χ. αποτελεσματική λειτουργία του Α.Σ.Ε.Π.),

β) στην εφαρμογή των κατάλληλων διαδικασιών για τη *διασφάλιση της κινητικότητας των εργαζομένων* που θα συνδυάσει την εργασία τους με την εξυπηρέτηση των αναγκών και των προσδοκιών τους,

προσωπικού με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ή της απασχόλησης με σύμβαση μίσθωσης έργου που διεξάγουν φορείς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, η εποπτεία της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών και της ορθολογικής αξιοποίησης - ανακατανομής του απασχολούμενου προσωπικού καθώς και ο έλεγχος παράνομων προσλήψεων, από Συμβούλους-Επιθεωρητές του Α.Σ.Ε.Π. με την ιδιότητα του ανακριτικού υπαλλήλου (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.asep.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016).

[1942] Βλ. στο δικτυακό τόπο www.asep.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016.

[1943] Μαΐστρος, Π.Γ., Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα (1975-2015+), Δημόσια Πολιτική και Θεσμοί (2), Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2009, σελ. 225.

[1944] Βλ. ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (6/09/2001) σχετικά με το κείμενο του Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, καθώς και την ελληνική έκδοση «Οδηγός Καλής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων», ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Συνήγορος του Πολίτη, Ανεξάρτητη Αρχή, Εθνικό Τυπογραφείο.

[1945] Δεν υπάρχει αναφορά για παύση δημοσίου υπαλλήλου κατά τη δόκιμη περίοδο θητείας των δύο ετών.

[1946] Κατά τον Pfeffer (1992) η προσφορά εργασιακής ασφάλειας αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την άσκηση μιας αποτελεσματικής πρακτικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.).

γ) στη *διαφάνεια* αναφορικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού,

δ) στην εφαρμογή των καταλληλότερων μεθόδων *ενδυνάμωσης, ανάπτυξης και κατάρτισης του προσωπικού*,

ε) στην εφαρμογή των καταλληλότερων *μεθόδων αξιολόγησης*,

στ) στην εφαρμογή των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τον *κοινωνικό διάλογο* σε θέματα *διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*,

ζ) στην εφαρμογή των αρχών της *ηθικής και της δεοντολογίας*[1947].

4.7.2 Η εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα και η αναγκαιότητα ανάπτυξής του

Σε μια χρονική περίοδο που η διοικητική μεταρρύθμιση του ελληνικού δημοσίου τομέα στη βάση της αύξησης της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας καθίσταται επιβεβλημένη, η ανώτερη δημόσια διοίκηση καλείται να διαδραματίσει καίριο ρόλο ως διαχειριστής βιώσιμων στρατηγικών πολιτικών που θα διαπερνούν τους εκλογικούς κύκλους. Η αναγκαιότητα για διοικητική μεταρρύθμιση και υιοθέτηση σύγχρονων διοικητικών προτύπων μεγεθύνει το αίτημα για μια ικανή, αξιόπιστη και αποτελεσματική ανώτερη δημόσια διοίκηση, η οποία θα εξασφαλίσει μια τεχνικά ικανή και αντικειμενική δημοσιοϋπαλληλία καθώς και μια αποτελεσματική δομή μεσαίων στελεχών.

Το ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, παρά τα προγράμματα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης και κατάρτισης που υλοποιούνται από κρατικούς φορείς σε μια πιο οργανωμένη βάση τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από εγγενείς, παραδοσιακά διαμορφωμένες δυσλειτουργίες, όπως:

- η *μειωμένη υποκίνηση*, που δυσχεραίνει την επίτευξη της αποστολής και των επιμέρους στόχων της δημόσιας διοίκησης,
- η *περιορισμένη κινητικότητα* εντός του ελληνικού δημοσίου τομέα, ως αποτέλεσμα δύσκαμπτων και γραφειοκρατικών διαδικασιών,
- η *μικρή συμμετοχή των γυναικών* στις ανώτερες θέσεις της δημοσιοϋπαλληλικής ιεραρχίας και σε όργανα λήψης αποφάσεων,
- η *αναποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού* με βάση τα προσόντα καθώς και η *έλλειψη προσωπικού εξειδικευμένων προσόντων* σε κρίσιμους τομείς της δημόσιας δράσης,
- η απουσία άσκησης σύγχρονου μάνατζμεντ και εκπαίδευσης των ανώτερων διοικητικών στελεχών αναφορικά με τις αρχές και τις μεθόδους στρατηγικής διοίκησης των δημοσίων οργανισμών,
- η *προσήλωση στον τύπο* του εκάστοτε ισχύοντος θεσμικού πλαισίου, σε βάρος του περιεχομένου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- η *επικράτηση κάθετων ιεραρχικών δομών*, η περιχαράκωση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και η δυσχέρεια ομαδικής εργασίας ή οριζόντιας συνεργασίας,
- η *δυσκολία αποτελεσματικής και δημιουργικής συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα*, με βάση το πρότυπο της εταιρικής σχέσης και επιχειρησιακής

[1947] Βλ. Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 109.

συνεργασίας σε αντιδιαστολή με το πρότυπο της συμβατικής σχέσης εργοδότη-προμηθευτή και

- η *αναντιστοιχία μεταξύ της στελέχωσης των υπηρεσιών και των πραγματικών αναγκών* τους, ιδιαίτερα σε ότι αφορά προσωπικό διοικητικών καθηκόντων και προσωπικό καθηκόντων παροχής υπηρεσιών σε ενδο-υπηρεσιακό και σε δι-υπηρεσιακό επίπεδο.

Ήδη από τη δεκαετία του 1960 στην Ελλάδα κατέστη κατανοητή η ανάγκη για επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, κυρίως λόγω της τεχνολογικής προόδου και της προσπάθειας εκσυγχρονισμού της χώρας στα πρότυπα της Ευρώπης. Εκδικότερα η αναγκαιότητα του ελληνικού δημοσίου τομέα να στελεχωθεί με ένα ικανό και καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο θα αποτελούσε την κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της χώρας, αποτυπώθηκε με σαφήνεια ήδη στις αρχές της δεκαετίας του 1990 στην ελληνική «*Έκθεση της Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα*» (1991)[1948]. Από τότε μέχρι και σήμερα πλήθος παραγόντων επιβάλουν την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης με στόχο την ποιοτική αναβάθμισή του και τον εμπλουτισμό των ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων του ώστε να καταστεί ικανό να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις[1949].

Από την μία πλευρά η σύγχρονη διοικητική πρακτική προτείνει την εστίαση στην ανθρωποκεντρική διοίκηση[1950]. Ο άνθρωπος γίνεται *«το επίκεντρο της διοικητικής δράσης στη θέση της σκληρής, απρόσωπης γραφειοκρατίας που σήμαινε συμβιβασμό με την καθυστέρηση, την αδιαφορία για τις ειδικές ανάγκες ευαίσθητων κατηγοριών των πολιτών, την ομογενοποίηση της δράσης και την έλλειψη εξειδίκευσης της δημόσιας δράσης προς όφελος του τελικού αποδέκτη της διοικητικής δράσης»*[1951]. Επίσης η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών προτείνουν νέους τρόπους χαμηλότερους κόστους για την παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών, γεγονός που απαξιώνει το ανθρώπινο κεφάλαιο και επιβάλει τον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων/ικανοτήτων του ώστε να ανταποκριθεί στις νέες τεχνολογικές προκλήσεις. Οι νέες τεχνολογίες δημιουργούν την ανάγκη για ευέλικτη διαχείριση της πληροφορίας, άμεση πρόσβαση στη νέα γνώση και οικονομία του ανθρώπινου χρόνου. Το ανθρώπινο δυναμικό της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης καλείται να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες προς όφελος της δημοκρατίας, για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής και της κοινωνικής ευημερίας των πολιτών.

Από την άλλη πλευρά πλήθος είναι οι προκλήσεις και οι αναγκαιότητες που προκύπτουν από τη συμμετοχή της χώρας στην Ε.Ε., την Ο.Ν.Ε. και σε λοιπούς διεθνείς οργανισμούς. Η ελληνική δημόσια διοίκηση καλείται να ανταποκριθεί σε ένα σύγχρονο τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους που θα εξυπηρετεί τον ευρωπαίο πολίτη με αποτελεσματικότητα. Σε αυτά τα πλαίσια ο σύγχρονος δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να ανταποκριθεί με ευελιξία σε νέους τρόπους δράσης (π.χ. συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα)[1952], για την ικανοποίηση πλήθους σύνθετων

[1948] Βλ. «Έκθεση Επιτροπής για τον Ανθρώπινο Παράγοντα» (1991), σ. 627-657 στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), ο.π. Η εν λόγω Επιτροπή ήταν ολιγομελής με πρόεδρο τον Ξ. Ζολώτα (Οικουμενική κυβέρνηση από 23/11/1989-11/04/1990).

[1949] Βλ. σχετικά Ραμματά, Μ. (2011), σ.σ. 111-123.

[1950] Για την ανθρωποκεντρική διοίκηση βλ. Αργυριάδης, Δ. (1998).

[1951] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 113.

[1952] Οι *Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα* (Σ.Δ.Ι.Τ.) είναι έγγραφες συμβάσεις συνεργασίας από επαχθή αιτία («Συμβάσεις Σύμπραξης») με νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού τομέα («Ιδιωτικοί Φορείς») για την εκτέλεση έργων ή και την παροχή υπηρεσιών («Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα») σε

στρατηγικών στόχων και την αποτελεσματική διαχείριση αναδυόμενων προβλημάτων και κρίσεων. Επιπρόσθετα η σύγχρονη δημόσια διακυβέρνηση επιβάλλει την αντικατάσταση της άκαμπτης γραφειοκρατίας από μια σύγχρονη πολιτοκεντρική διοίκηση, η οποία θα συμβάλει στην άμβλυνση του δημοκρατικού ελλείμματος μέσω της πληρέστερης ενημέρωσης των πολιτών και θα εστιάζει στη προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες και στη διοίκηση των αλλαγών.

Τέλος, χαρακτηριστική είναι η πρόσληψη στην ελληνική δημόσια διοίκηση την προηγούμενη δεκαετία νέων υπαλλήλων με υψηλά προσόντα που όφειλαν να συνεργαστούν δημιουργικά και να αποκτήσουν μια συναντίληψη με τους παλαιότερους υπαλλήλους που διέθεταν πολυετή πείρα αλλά αισθητά λιγότερα τυπικά προσόντα. Το γεγονός αυτό κατέστησε αναγκαία την εκπαίδευση/επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

4.7.3 Νομικό και θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα

4.7.3.1 Σύγχρονο νομικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα

Βασική μέριμνα του *Ιωάννη Καποδίστρια*, πρώτου Κυβερνήτη της Ελλάδος, αποτέλεσε η δημιουργία μιας σύγχρονης και ευέλικτης δημόσιας διοίκησης, η οποία θα συνέβαλε αποφασιστικά στην εύρυθμη λειτουργία του κράτους. Ο Καποδίστριας, θεωρώντας ότι μόνο οι Επτανήσιοι ήταν εγγράμματοι εκείνη την περίοδο και σε συνδυασμό με την απροθυμία των μορφωμένων Ελλήνων της εποχής υπό το φόβο των αυθαίρετων πράξεων του εκτελεστικού να συμμετέχουν στη δημόσια διοίκηση, προχώρησε αρχικά στη στελέχωση του δημοσίου τομέα κυρίως με Επτανήσιους, ενέργεια για την οποία κατηγορήθηκε εντόνως από τους πολιτικούς του αντιπάλους[1953]. Επίσης, αξιοσημείωτες υπήρξαν οι προσπάθειές του να οργανώσει το κράτος, λαμβάνοντας πλήθος νομοθετικών μέτρων, αλλά και να εκδώσει νομοθέτημα που θα καθόριζε τα κριτήρια επιλογής και τα απαιτούμενα προσόντα για τους κοινωνικούς λειτουργούς. Ωστόσο οι προσπάθειές του δεν ολοκληρώθηκαν λόγω της δολοφονίας του, ενώ η περίοδος της βασιλείας του *Όθωνα* (1833-1843) χαρακτηρίστηκε από την υιοθέτηση απολυταρχικού συστήματος διοίκησης.

Όσον αφορά στο ζήτημα της θέσπισης της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, το 1856 με το *Ν. ΤΛΑ΄/16-7-1856* παρέχεται στα διοικητικά όργανα ένα είδος μονιμότητας για τη διοικητική θέση που κατείχαν, ενώ με το *Ν. ΒΡΕ΄/1892* ρυθμίζονταν θέματα αναφορικά με την υπηρεσιακή κατάσταση των κρατικών υπαλλήλων στον οικονομικό τομέα. Ο *Ελευθέριος Βενιζέλος* ήταν εκείνος που έθεσε

τομείς αρμοδιότητας του κράτους, ενώ προβλέπεται ότι οι Ιδιωτικοί Φορείς, έναντι ανταλλάγματος που καταβάλλεται από τους δημόσιους φορείς ή τους τελικούς χρήστες των έργων ή υπηρεσιών αυτών, αναλαμβάνουν ουσιώδες μέρος των συναφών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένου και του διαχειριστικού και τεχνικού κινδύνου (άρθρα 1 & 2, 2§1, εδ. α΄ και β΄ του Ν. 3389/2005). Βλ. σχετικά Λαδή, Σ. και Νταλάκου, Β. (2010).

[1953] Βλ. σχετικά Δεσποτόπουλος, Κ. (1924), σ.σ. 7 κ.επ.

οριστικό τέλος στην ανασφάλεια των δημοσίων υπαλλήλων προχωρώντας στην καθιέρωση του θεσμού της μονιμότητας των οργάνων του κράτους, με την αναθεώρηση του άρθρου 102 του Ελληνικού Συντάγματος του 1911[1954]. Ο *Γιώργος Δερτιλής* το 1993 θα εντάξει αυτήν την πρωτοβουλία του Ελ. Βενιζέλου στο πακέτο κρατικών αντιπαροχών που ο Βενιζέλος προσέφερε στα μικροαστικά στρώματα ως αντιστάθμισμα στην υπερφορολόγησή τους, συνδέοντας ουσιαστικά την καθιέρωση της μονιμότητας με την έκρηξη των μικροαστών το 1909 εναντίον της υψηλής φορολογίας[1955].

Εντούτοις, η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας δεν προστάτευσε τους δημοσίους υπάλληλους από πολιτικές διώξεις στα χρόνια που ακολούθησαν. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια του *Εθνικού Διχασμού* υπάρχουν μαρτυρίες για «απελάσεις» βενιζελικών δημοσίων υπαλλήλων από τις πόλεις όπου υπηρετούσαν μετά τα *Νοεμβριανά* και για απολύσεις χιλιάδων δημοσίων υπαλλήλων από τους Φιλελευθέρους μόλις επανήλθαν στην εξουσία[1956]. Επίσης, από τη δικτατορία του *Μεταξά* μέχρι τη δικτατορία των συνταγματαρχών καταμαρτυρούνται μαζικές εκκαθαρίσεις αριστερών δημοσίων υπαλλήλων (στα 1936-1938 και στα χρόνια του Εμφυλίου Πολέμου), ενώ καθιερώθηκε το *«πιστοποιητικό κοινωνικών φρονημάτων»*[1957]. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η συνταγματική κατοχύρωση της *αρχής της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων* αποτελεί ελληνική πρωτοτυπία, καθώς σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες η υπαλληλική μονιμότητα προβλέπεται σε νομοθετικό επίπεδο στους αντίστοιχους υπαλληλικούς κώδικες[1958]. Με αυτόν τον τρόπο η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων αποτέλεσε από την αρχή της θεσμοθέτησής της ένα ισχυρό προστατευτικό πλέγμα έναντι σε τυχόν αυθαιρεσίες της πολιτικής εξουσίας, διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την απρόσκοπτη συνέχεια της δημόσιας διοίκησης, με τη διατήρηση του ίδιου ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες της. Η αυξημένη αυτή εργασιακή προστασία των δημοσίων υπαλλήλων κατοχυρώνεται απερίφραστα στο άρθρο 103 του σύγχρονου Συντάγματος.

Στα πλαίσια αυτά, ήδη από τις αρχές του 20ου αιώνα το ζήτημα των δημοσίων υπαλλήλων απασχόλησε του πολιτικούς, ενώ δεν άργησε να γίνει αντιληπτό από την ακαδημαϊκή κοινότητα ότι το φλέγον ζήτημα της οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα δεν θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά χωρίς να εξεταστεί σε συνάρτηση με το ζήτημα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού που θα τη στελεχώσει. Μόλις το 1906 λαμβάνει χώρα η πρώτη προσπάθεια για την ίδρυση σχολής για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας, με την κατάθεση του νομοσχεδίου *«Περί καταστάσεως δημοσίων υπαλλήλων, υπηρεσιών αναγομένων εις τά Υπουργεία της Εσωτερικών, της Οικονομικών, της Δικαιοσύνης και της Εκκλησιαστικών και της Δημ. Εκπαιδεύσεως»*, που όμως δεν κατέληξε σε ψήφιση από το Κοινοβούλιο[1959]. Μερικά χρόνια αργότερα, το 1914 ο καθηγητής της Νομικής Σχολής

[1954] Σχετικά με τη συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημόσιων υπαλλήλων του ελληνικού κράτους βλ. Παναγοπούλος, Μ.Ε. (1986).
[1955] Δερτιλής, Γ.Β. (1993), σ.σ. 97-98. Το 2005 στην *Ιστορία του ελληνικού κράτους 1830-1920*, τ. Β΄, σ. 756 ο Δερτιλής μετριάζει κάποιες από τις παλιότερες διαπιστώσεις του για τις «αντιπαροχές» στους μικροαστούς, επιμένει στη συσχέτιση της συνταγματικής καθιέρωσης της μονιμότητας στο δημόσιο το 1911 με την ανάγκη εξευμενισμού των εξεγερμένων μικροαστών που στήριξαν το κίνημα στο Γουδί το 1909.
[1956] Βλ. Χουρμούζιος, Χ.Σ. (1919), σ.σ. 129-131 και Λεονταρίτης, Γ.Β. (2000), σ.σ. 90-93.
[1957] Αλιβιζάτος, Ν. (1995), σ.σ. 420-421 και 473 κ.επ.
[1958] Παναγοπούλος, Μ.Ε. (1986), σελ. 30.
[1959] Πρόκειται για το νομοσχέδιο *«Περί καταστάσεως δημοσίων υπαλλήλων, υπηρεσιών αναγομένων εις τά Υπουργεία τών Εσωτερικών, τών Οικονομικών, τής Δικαιοσύνης και τών Εκκλησιαστικών και τής Δημ.*

του Πανεπιστημίου Αθηνών *Γεώργιος Αγγελόπουλος* θα επαναφέρει στο προσκήνιο το ζήτημα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα προτείνοντας την ίδρυση σχολής εκπαίδευσης[1960].

Επιστέγασμα των προσπαθειών για την ίδρυση μιας παραγωγικής σχολής διοικητικής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα αποτελεί η ψήφιση του *Ν. 3000/1922 (ΦΕΚ 143/τ. Α΄/10.08.1922) «Περί ιδρύσεως Σχολής Διοικητικών Υπαλλήλων»*, ο οποίος ωστόσο δεν υλοποιήθηκε σε πρακτικό επίπεδο λόγω των έκτακτων συνθηκών που ακολούθησαν τη μικρασιατική καταστροφή[1961]. Το 1951 ψηφίστηκε ο *Ν. 1811/1951*[1962], ο πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας του ελληνικού κράτους, που υπήρξε το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμιζε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Ο *Ν. 1811/1951* αν και συμπεριέλαβε στις διατάξεις του την επιμορφωτική διαδικασία για το υπαλληλικό προσωπικό της χώρας, δεν εξειδικεύτηκε αργότερα σε ανάλογες ρυθμίσεις και μέτρα[1963]. Συγκεκριμένα, ο εν λόγω νόμος έθεσε τρεις (3) βασικούς στόχους: α) την εξασφάλιση της ορθής επιλογής του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, β) την ομαλή σταδιοδρομία και γ) τη μέγιστη δυνατή απόδοση της εργασίας τους (άρθρο 1), ενώ υποχρέωσε την κάθε δημόσια υπηρεσία να τηρεί ατομικό φάκελο για κάθε υπάλληλο, ο οποίος θα περιείχε στοιχεία σχετικά με το ήθος, τη νομιμοφροσύνη, την υπαλληλική ποιότητα και την υπηρεσιακή ικανότητά του (άρθρο 92).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1950 οι εκθέσεις δυο κορυφαίων Ελλήνων επιστημόνων της εποχής, του *Κυριάκου Βαρβαρέσσου*[1964] και του *Γεωργίου*

Εκπαιδεύσεως» (Πρακτικά Βουλής 1906, σ. 104), το οποίο υποβάλλει στη Βουλή στις 24 Μαΐου 1906, ο υπουργός των Οικονομικών Ανάργυρος Σιμόπουλος, της κυβέρνησης του Γεωργίου Θεοτόκη. Με το άρθρο 31 *«Περί συστάσεως ειδικής Σχολής δημοσίων υπαλλήλων»* (Νομοσχέδιο 1906, σ. 166-167), προβλεπόταν ίδρυση στην Αθήνα, υπό τη διεύθυνση του διευθυντή του Πολυτεχνείου, «ειδικής σχολής» για τη μόρφωση υπαλλήλων των διαφόρων κλάδων της οικονομικής υπηρεσίας και του διοικητικού κλάδου. Η σχολή θα περιελάμβανε τέσσερα τμήματα: *«α) τμήμα εφοριακόν, β) τμήμα ταμιακόν, γ) τμήμα τελωνειακόν, δ) τμήμα διοικητικόν»* (Πρακτικά Βουλής 1906, όπ.π.). Οι σπουδαστές που θα εγγράφονταν σε αυτή έπρεπε να έχουν απολυτήριο γυμνασίου και να καταβάλλουν ετήσια δίδακτρα 50 δρχ. Καθηγητές διορίζονταν από τους καθηγητές του Πολυτεχνείου, του Πανεπιστημίου καθώς και εκ των ανωτέρων οικονομικών υπαλλήλων, με Β.Δ. ύστερα από πρόταση των υπουργών Εσωτερικών και των Οικονομικών. Οι αποφοιτήσαντες από τη σχολή αυτή σπουδαστές προβλεπόταν να διορίζονται σε κλάδο του τμήματος του οποίου έχουν δίπλωμα. Το νομοσχέδιο αυτό τελικά δε θα ψηφιστεί από τη Βουλή.

[1960] Ο Γ. Αγγελόπουλος παρατήρησε *σχετικά «Εις την πολιτικήν επιστήμην απομένει να υποδείξει ως χρησιμοτάτην εις συμπλήρωσιν των υπαλληλικών ημών θεσμών την ίδρυσιν ειδικής σχολής των πολιτικών υπαλλήλων της διοικήσεως, πλήν των προοριζόμενων διά τάς τεχνικάς υπηρεσίας και εκείνων παρ' ων απαιτούνται γνώσεις αναγόμεναι εις τόν κύκλον των φιλοσοφικών και κυρίως των νομικών και φυσικομαθηματικών επιστημών»* (Αγγελόπουλος, 1914, σελ. 71) και πρότεινε μια «*καλώς διοικούμενη σχολή, ... άμα των πέρατι των γυμνασιακών αυτών σπουδών, και εν η μετά της θεωρητικής μορφώσεως θα συνεδιάζετο η τε πρακτική άσκησις και η κοινωνική αγωγή, θα υπεβοήθη μεγάλως το έργον του νομοθέτου και θα παρασκεύαζεν, εντός βραχέως σχετικώς χρονικού διαστήματος υπαλλήλους μεμερφωμένους και εμπεφορημένους δε του πνεύματος της τάξεως και της πειθαρχίας»* (Αγγελόπουλος, 1914, σ.σ. 71-72).

[1961] Φλογαΐτης, Σ. (1987), σ.σ. 275-276.

[1962] Ν. 1811/1951 (ΦΕΚ 141 /τ. Α΄/16.05.1951) «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων».

[1963] Βλ. Ν. 1811/1951. Σχετικές απόπειρες για την καθιέρωση *Υπαλληλικού Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων* σημειώθηκαν και νωρίτερα, όπως το 1917 με την ψήφιση του *Ν. 964/1917* με τον οποίο προβλέφτηκε η σύσταση της ειδικής *«Επιτροπείας»* από νομομαθείς της περιόδου εκείνης, η οποία ανέλαβε το έργο σύνταξης δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα. Βλ. σχετικά Αλεξιάδου, Α.-Σ. (2008), σελ. 108 και Τάχος, Α. και Συμεωνίδης, Ι. (2007).

[1964] Στην περίφημη έκθεσή του *«Επί του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδας»* ο Βαρβαρέσσος διαπίστωνε ότι *«εις το μέλλον ουδεμία πραγματική βελτίωσις τών οικονομικών της χώρας θα καταστεί*

Μαραγκόπουλου[1965], αποτυπώνουν την έκδηλη ανάγκη για εξορθολογισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Και ενώ ο *Κ. Βαρβαρέσσος* πρότεινε τη διενέργεια κεντρικά κατευθυνόμενου αδιάβλητου διαγωνισμού για την πλήρωση των κενών θέσεων του δημοσίου, ο οποίος και θα εποπτευόταν από μια ενιαία *«Υπηρεσία διαγωνισμών και προσλήψεως προσωπικού δια τας δημοσίας υπηρεσίας»*[1966], ο *Γ. Μαραγκόπουλος* στο ίδιο πνεύμα τόνιζε στην αρχή της έκθεσής του ότι *«Η επιτυχία οιουδήποτε υγιούς προγράμματος διοικητικής μεταρρυθμίσεως εξαρτάται, κατά μέγα μέρος, από της ύπαρξιν της ορθού συστήματος επιλογής και εκπαιδεύσεως των δημοσίων υπαλλήλων. Διότι η διοικητική μεταρρύθμισης είναι κυρίως 'πρόβλημα προσώπων'»*[1967]. Στα πλαίσια αυτά, πρότεινε την ανάγκη δημιουργίας στη χώρα μιας *Ανώτατης Σχολής Διοικητικής Μορφώσεως* στα πρότυπα της γαλλικής (Ecole Nationale d' Administration).

Το 1964 ο επιφανής εμπειρογνώμονας του Ο.Ο.Σ.Α. *Georges Langrod* μετά από πρόσκληση που δέχτηκε από την τότε ελληνική κυβέρνηση[1968] συνέταξε την *«Έκθεσις αφορώσαν την αναδιοργάνωσιν των Δημοσίων Υπηρεσιών εν Ελλάδι»*, η οποία ολοκληρώθηκε το 1965[1969]. Ο *G. Langrod* μπορεί να θεωρηθεί ως ο συντάκτης *«της πιο διάσημης ίσως από τις εκθέσεις των εμπειρογνωμώνων κατά την μεταπολεμική περίοδο»*[1970], προτείνοντας, ανάμεσα σε άλλα, τη δημιουργία μιας διυπουργικής κατηγορίας ανώτερων υπαλλήλων, οι οποίοι δε θα ήταν μόνιμα τοποθετημένοι σε κάποιο υπουργείο αλλά θα ανήκαν σε ένα κεντρικό όργανο, *«ούτως ώστε να αποτελούν ούτοι εν διαρκές απόθεμα επιλέκτων υπαλλήλων, δυνάμενων να αποσπασθούν επί ωρισμένον χρόνον εις διαφόρους θέσεις και εις διάφορα υπουργεία»*[1971]. Όσον αφορά στη διοικητική εκπαίδευση η έκθεση έδινε μεγάλη έμφαση στην κατάρτιση και στη συντονισμένη δράση μιας πολιτικής εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων που θα κάλυπτε όλο το πλαίσιο της διοίκησης, διακρίνοντας μάλιστα τις έννοιες της *«εκπαίδευσης στην υπηρεσία»* και της *«μετεκπαίδευσης»*. Πρότεινε καταρχήν την επιμόρφωση στο *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Παντείου*, αλλά και τη δημιουργία *Σχολής Δημόσιας Διοικήσεως* κατά τα πρότυπα της αντίστοιχης σχολής της Γαλλίας. Παρά την ευρεία αποδοχή που είχε η έκθεση του Langrod οι προτάσεις του δεν υλοποιήθηκαν, γεγονός που τον οδήγησε στο να συντάξει τη δεύτερη έκθεσή του[1972], στην οποία τόνιζε ότι έλλειψη συντονισμού και κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ ανώτατης εκπαίδευσης και διοίκησης[1973]. Μάλιστα έστρεψε το ενδιαφέρον του στην *«ένωσιν ωρισμένων Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων των Αθηνών, κειμένων εκτός του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου, εις εν νέον "Αττικόν" Πανεπιστήμιον»*[1974], εντός του οποίου θα υπήρχε η προοπτική ιδρύσεως μιας Σχολής Δημόσιας Διοικήσεως.

δυνατή, εφ' όσον δεν αντιμετωπίζεται το βασικόν τούτο πρόβλημα τής πλημελώς λειτουργούσης διοικητικής μηχανής» (Βαρβαρέσος, Κ. (2002), σελ. 282).

[1965] Βλ. Μαραγκόπουλος, Γ. (1950).

[1966] Βαρβαρέσος, Κ. (2002), σελ. 296.

[1967] Μαραγκόπουλος, Γ. (1950), σελ. 95.

[1968] Βλ. σχετικά Μπαμπίλης, Χ. (1987), σ.σ. 183- 186.

[1969] Langrod, G. (1964α, β).

[1970] Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), σελ. 36.

[1971] Langrod, G. (1964α), σελ. 112.

[1972] Langrod, G. (1964β).

[1973] Βλ. Καρκατσούλης, Π. (1998), σελ. 104.

[1974] Langrod, G. (1964β), σ.σ. 33- 34.

Κατά την περίοδο της *Δικτατορίας των Συνταγματαρχών (1967-1974)* σύμφωνα με το άρθρο 4 του *Αναγκαστικού Νόμου (Α.Ν.) 340/1968*[1975] ορίστηκε η σύσταση «*Κέντρου Μετεκπαιδεύσεως*». Το Κέντρο αυτό θα αποτελούσε υπηρεσία της *Γενικής Διευθύνσεως Δημόσιας Διοικήσεως* και θα κατάρτιζε προγράμματα με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας του έργου των δημοσίων υπαλλήλων[1976]. Ακολούθησε το *Βασιλικό Διάταγμα (Β.Δ.) 323/1969*, το οποίο αναφέρονταν στην οργάνωση και λειτουργία του *Κέντρου Μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοικήσεως (Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.)*[1977], που συστάθηκε με τον *Α.Ν. 340/1968*, το οποίο έθεσε ως στόχο τόσο την ανανέωση των γνώσεων των ανώτερων υπαλλήλων της διοίκησης όσο και την κατάρτιση και ενημέρωση των νεοδιοριζόμενων[1978]. Ανήκε στο *Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως* και στα πλαίσια αυτού συστάθηκαν οι *Μονάδες Εκπαίδευσης (ΜΟ.ΕΚ.)* στα επιμέρους υπουργεία. Το εγχείρημα αυτό αποτέλεσε ένα βήμα σημαντικό ως προς την ικανοποίηση της ανάγκης επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά αναπόφευκτα στα πλαίσια του ολοκληρωτικού πολιτικού καθεστώτος που έλαβε χώρα τα αποτελέσματά του ήταν ιδιαίτερα περιορισμένα[1979].

Η επόμενη αξιοσημείωτη προσπάθεια αναφορικά με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων καταγράφεται μεταπολιτευτικά με το *Ν. 232/1975*[1980], σύμφωνα με τον οποίο συστήνεται η *Σχολή Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων (Σ.Ε.Δ.Υ.)*[1981]. Ουσιαστικά στη σχολή αυτή, που υπάγονταν στο *Υπουργείο Προεδρίας* (όπως και το *Κ.Μ.Ο.Δ.Δ.)*, οι ήδη υπηρετούντες δημόσιοι υπάλληλοι παρακολουθούσαν ετήσια κυρίως επιμορφωτικά προγράμματα. Αξιοσημείωτη ήταν η εξάρτηση της προαγωγής σε ανώτερους βαθμούς της υπαλληλίας από την επιμόρφωση που κάποιος υπάλληλος θα λάμβανε σε αυτήν την σχολή, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας επετηρίδας υποψηφίων επιμορφούμενων, και κατ' επέκταση δυνάμει προαγώγιμων δημοσίων υπαλλήλων, από τη Σ.Ε.Δ.Υ. Η σχολή αυτή έδινε ιδιαίτερη έμφαση στην προεισαγωγική εκπαίδευση των υπαλλήλων, συνδέοντας άμεσα την προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων στις ανώτερες ιεραρχικές βαθμίδες με την αντίστοιχη ειδική εκπαίδευση που θα λάμβαναν, ενώ προσδιόριζε ότι η επιμόρφωση περιελάμβανε την *εισαγωγική εκπαίδευση*, τη *μετεκπαίδευση* και την *ενημέρωση*.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με το *Ν. 232/1975* ως *εισαγωγική εκπαίδευση* ορίζονταν η επιμόρφωση των νεοδιοριζόμενων δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο την προσαρμογή τους στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα και την απόκτηση των αναγκαίων γενικών και ειδικών γνώσεων για την άσκηση των καθηκόντων τους.

[1975] Α.Ν. 340/1968 (ΦΕΚ 68/τ. Α΄/1.04.1968) «Περί μέτρων βελτιώσεως της αποδοτικότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων και Ν.Π.Δ.Δ.».
[1976] Άρθρο 1 Α.Ν. 340/1968.
[1977] Β.Δ. 323/1969 (ΦΕΚ 95/τ. Α΄/17.05.1969) «Περί οργανώσεως και λειτουργίας του Κέντρου Μετεκπαιδεύσεως Οργάνων Δημόσιας Διοίκησης (ΚΜΟΔΔ)».
[1978] Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Β.Δ. 323/1969 στο Κέντρο ανατίθεντο η εκτέλεση των υπό της Γενικής Διευθύνσεως Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Δ.Δ.Δ.) του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης καταρτιζόμενων προγραμμάτων, τα οποία αποσκοπούσαν στη δημιουργία στελεχών της διοίκησης μέσω της θεωρητικής κατάρτισης και της πρακτικής άσκησης, επί των σύγχρονων γενικών και ειδικών προβλημάτων της κρατικής διοίκησης, στην ανανέωση και αναπροσαρμογή των γνώσεων των ανωτέρων υπαλλήλων, μέσω της ενημερώσεως αυτών επί των σύγχρονων οικονομικών, κοινωνικών και διοικητικών εξελίξεων κ.α.
[1979] Καρκατσούλης, Π. (1998), σελ. 105. Το Κ.Μ.Ο.Δ.Δ. στα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας του πραγματοποίησε δεκαοκτώ προγράμματα από τα οποία επιμορφώθηκαν 2.310 υπάλληλοι εκ των οποίων οι μισοί περίπου πέρασαν από το πρόγραμμα ταχύρυθμης εκπαίδευσης διάρκειας εννέα εβδομάδων (βλ. σχετικά Υπουργείον Προεδρίας της Κυβερνήσεως (1971), σ.σ. 33, 255).
[1980] Ν. 232/1975 (ΦΕΚ 279/τ. Α΄/ 09.12.1975) «Περί επιμορφώσεως Δημοσίων Υπαλλήλων».
[1981] Βλ. άρθρο 19 του Ν. 232/ 1975.

Επιπλέον προσδιόριζε τη *μετεκπαίδευση* ως την επιμόρφωση των υπαλλήλων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και την προετοιμασία τους για την ανάληψη ανώτερων διοικητικών θέσεων. Επίσης, σημείωνε ότι *ενημέρωση* είναι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων που αποσκοπεί στην αναπροσαρμογή και την ανανέωση των γνώσεων των ανωτέρων και ανωτάτων υπαλλήλων αναφορικά με τα σύγχρονα προβλήματα και τις εξελίξεις της δημόσιας διοίκησης[1982]. Συνοψίζοντας οι προσπάθειες αυτές για επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων που σημειώθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1970 δεν απέφεραν τα αναμενόμενα αποτελέσματα διότι στην ουσία αποδείχτηκαν αποσπασματικές, προσηλωμένες στην τυπολατρία και στον άκρατο νομικισμό[1983].

Στα χρόνια που ακολούθησαν μια σειρά από νομοθετήματα επιχείρησαν να ρυθμίσουν τα ζητήματα του αφορούσαν στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Σταθμός αποτέλεσε η ψήφιση του *Ν. 1388/1983*[1984], σύμφωνα με τον οποίο ιδρύθηκε το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης*. Ακολούθως αναφέρονται τα σημαντικότερα από τα νομοθετήματα που διαμόρφωσαν το θεσμικό πλαίσιο που αφορά στην εκπαίδευση, υποκίνηση και σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα:

- *Ν. 1388/1983* (ΦΕΚ 113/τ. Α΄/29.08.1983) «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», τροποποιήθηκε με το *Ν. 3200/2003* (ΦΕΚ 281/τ. Α΄/09.12.2003) «Τροποποιήσεις του ν. 1388/1983 "Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης", Ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις»[1985]. Ως αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ορίστηκε (βλ. παραγράφους 3 και 4 του άρθρου 1 του Ν. 1388/ 1983, όπως αντικαταστάθηκαν με τα άρθρα 39 του Ν. 1943/1991 και 8 του Ν. 2527/1997 και πρόσφατα με το άρθρο 2 του Ν. 3200/2003):

  > α) Η επαγγελματική κατάρτιση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του πάσης φύσεως προσωπικού της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, των Δ.Ε.Κ.Ο., των ανωνύμων εταιρειών του Δημοσίου, των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και των επιχειρήσεων των οποίων τη διοίκηση ορίζει άμεσα ή έμμεσα το Δημόσιο με διοικητική πράξη ή ως μέτοχος, και των επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και των δημοσίων λειτουργών.
  > β) Η επιμόρφωση των αιρετών οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού.
  > γ) Η δημιουργία στελεχών για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση.

[1982] Βλ. άρθρο 1 του Ν. 232/ 1975.
[1983] Βλ. Φλογαϊτης Σ. (1987).
[1984] Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113/τ. Α΄/29.08.1983) «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».
[1985] Άρθρο 1 *Ν. 3200/2003* «Μετονομασία Ε.Κ.Δ.Δ. - Εκπαιδευτικές μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.»: «1. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.), που ιδρύθηκε ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113 Α/29.8.1983), μετονομάζεται σε Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). 2. Η παρ. 2 του άρθρου 1 του Ν. 1388/1983, όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 39 του Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α'/11.4.1991) και με την παρ. 2 του άρθρου 13 του Ν. 2527/ 1997 (ΦΕΚ 206 Α/8.10.1997), αντικαθίσταται ως εξής: "2. Εκπαιδευτικές Μονάδες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), η Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.).".

δ) Η παροχή πορισμάτων ερευνών και συμπερασμάτων μελετών στον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για τη χάραξη στρατηγικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και την εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών σε αυτήν.
ε) Η συμβολή στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσω της έρευνας των διαδικασιών και της δομής των φορέων του ευρύτερου δημόσιου τομέα, της εκπόνησης μελετών και μεταρρυθμιστικών σχεδίων και της συμβουλευτικής υποστήριξης της εφαρμογής τους.
στ) Η υποστήριξη, ύστερα από αίτημα της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, των διαδικασιών για την εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών δράσεων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και των διαγωνισμών ποιότητας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών που διεξάγει το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. ζ) η θέσπιση του ατομικού δελτίου κατάρτισης των υπαλλήλων για την παρακολούθηση του επιμορφωτικού ιστορικού τους σε ατομικό επίπεδο.

- *Ν. 1586/1986* (ΦΕΚ. 37/τ. Α΄/01.04.1986) «Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημοσίου, νομικών προσώπων δημόσιου δικαίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις»: α) αποτελεί νομοθέτημα αναφορικά με τη θέση και σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων, β) αποτέλεσε επιστέγασμα σχετικών προγενέστερων νόμων, όπως για παράδειγμα του *Ν. 22/1975* (περί ρυθμίσεως θεμάτων καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ν.π.δ.δ.), του Ν. *1232/1982* (επαναφορά σε ισχύ, τροποποίηση και συμπλήρωση των διατάξεων του ν.δ. 4352/1964 και άλλες διατάξεις) και του *Ν. 1505/1984* (αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες συναφείς διατάξεις), ο οποίος και αποτέλεσε την πρώτη προσπάθεια καθιέρωσης ενιαίου μισθολογίου, γ) εισήγαγε σημαντικές αλλαγές στο βαθμολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, καθιερώνοντας την κατάταξη των θέσεων του προσωπικού σε πέντε (5) κατηγορίες[1986], προσδιορίζοντας τέσσερις (4) βαθμούς των υπαλλήλων, αποσυνδέοντας τη μισθολογική εξέλιξη από το βαθμολόγιο και καθιερώνοντας την κινητή ιεραρχία και τη σχετική κατάργηση της αρχαιότητας κατά την επιλογή των προϊσταμένων[1987].
- *Ν. 1810/1988* (ΦΕΚ 223/τ. Α΄/05.10.1988) «Για τη συμπλήρωση και βελτίωση του ν. 1505/1984 και άλλες διατάξεις» (αριθ. ΔΙΚΠΡ/Φ.24/24/6139 - Ρύθμιση θεμάτων υπηρεσιακής κατάστασης αποφοίτων Ε.Σ.Δ.Δ. που διορίζονται σε θέσεις διοικητικών υπαλλήλων).

[1986] Διάκριση των θέσεων στις εξής κατηγορίες: α) κατηγορία Ειδικών Θέσεων (Ε.Θ.), β) κατηγορία θέσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.), γ) κατηγορία θέσεων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.), δ) κατηγορία θέσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.), ε) κατηγορία θέσεων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ.).
[1987] Ο Ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/31.07.1990) «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις» αποτελεί νόμο που τροποποίησε το Ν. 1586/1986, ιδιαίτερα όσον αφορά στην επιλογή των προϊσταμένων.

- *Ν. 1868/1989* (ΦΕΚ 230/τ. Α΄/10.10.1989) «Τροποποίηση , αντικατάσταση και συμπλήρωση διατάξεων του ν. 1756/88 "Κώδικας οργανισμού δικαστηρίων και κατάσταση δικαστικών λειτουργών", τροποποίηση διατάξεων του ν.δ. 3026/1954 "Περί Κώδικος Δικηγόρων" και άλλες διατάξεις». Με το νόμο αυτό καταργείται από τους κόλπους της Ε.Σ.Δ.Δ. το *Τμήμα Διοικητικής Δικαιοσύνης*, με στόχο οι διοικητικοί δικαστές να αποφοιτούν από διαφορετικό, απολύτως εξειδικευμένο φορέα, το «*Κέντρο Δικαστικών Σπουδών*» του Υπουργείου Δικαιοσύνης.
- *Ν. 1892/1990* (ΦΕΚ 101/τ. Α΄/31.07.1990) «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις». Με το νόμο αυτό καταργείται από τους κόλπους της Ε.Σ.Δ.Δ. το *Τμήμα Διπλωματικής Κατεύθυνσης*, με την αρμοδιότητα να την αναλαμβάνει φορέας ελεγχόμενος από το *Διπλωματικό Σώμα* του Υπουργείου Εξωτερικών, το επονομαζόμενο *«Κέντρο Διπλωματικών Σπουδών»*.
- *Ν. 1943/1991* (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
- *Ν. 2236/1994* (ΦΕΚ 146/τ. Α΄/06.09.1994) «Εθνική Σχολή Δικαστών». Με το νόμο αυτό ιδρύθηκε η *Εθνική Σχολή Δικαστών*.
- *Ν. 2527/1997* (ΦΕΚ 206/τ. Α΄/08.10.1997) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις». Η διαρκής επιμόρφωση, συμπεριλαμβανομένης και της εισαγωγικής εκπαίδευσης, αποτελεί το πεδίο δραστηριοτήτων του *Ινστιτούτου Επιμόρφωσης* (ΙΝ.ΕΠ.) το οποίο με το *Ν. 2527/1997* (αρθρ. 13 παρ. 2) διαδέχθηκε το *Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης* (Ι.Δ.Ε.) που λειτουργούσε από ιδρύσεως του Ε.Κ.Δ.Δ.
- *Ν. 2683/1999* (ΦΕΚ 19/τ. Α΄/09.02.1999) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις». Με το νόμο αυτό κυρώθηκε ο κώδικας κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων και αντικατέστησε τον προηγούμενο Υ.Κ. (Ν. 1811/1951)[1988].
- *Ν. 2738/1999* (ΦΕΚ 180/τ. Α΄/09.09.1999) «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη δημόσια διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις».
- *Ν. 2880/2001* (ΦΕΚ 9/τ. Α΄/30.01.2001) «Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις». Ο νόμος αυτός όριζε ότι 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 χρόνια από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. το *Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση* (Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ») (Άρθρο 1 παρ.1). Μεταξύ των προβλεπόμενων υποπρογραμμάτων συμπεριλαμβάνονται

[1988] Σύμφωνα με το άρθρο 1, παρ. 1-2 «σκοπός του παρόντος Κώδικα είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης και τη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους. 2. Στην πραγματοποίηση του κατά την προηγούμενη παράγραφο σκοπού συμβάλλει η λειτουργία της Ανεξάρτητης Διοικητικής Αρχής για τις προσλήψεις, της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».

μέτρα για τη βελτίωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και για την επέκταση της χρήσης νέων τεχνολογιών.

- *Ν. 3200/2003* (ΦΕΚ 281/τ. Α΄/09.12.2003) «Τροποποιήσεις του ν. 1388/1983 "Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης", Ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις». Ο νόμος αυτός μετονομάζει το Ε.Κ.Δ.Δ. σε *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), ορίζοντάς το ως Ν.Π.Δ.Δ. εποπτευόμενο από τον *Υπουργό Προεδρίας της Κυβέρνησης* και αποτελούμενο από επιμέρους οργανικές-εκπαιδευτικές μονάδες όπως ακριβώς το Ε.Κ.Δ.Δ. με την ίδια αποστολή (την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης).
- *Ν. 3528/2007* (ΦΕΚ 26/τ. Α΄/09.02.2007) «Κύρωση του κώδικα κατάστασης δημοσίων πολιτικών διοικητικών υπάλληλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.». Ο νόμος αυτός αποτέλεσε το *Νέο Υπαλληλικό Κώδικα* (τροποποίησε το Ν. 2683/1999). Καθιέρωσε ενιαίους και ομοιόμορφους κανόνες που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης, καθώς την ανάγκη διασφάλισης της μέγιστης δυνατής απόδοσης κατά την εργασία τους[1989].
- *Ν. 3613/2007* (ΦΕΚ 263/τ. Α΄/23.11.2007) «Ρυθμίσεις θεμάτων Ανεξάρτητων Αρχών, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών». Με το άρθρο 13 καθιερώνεται η υποχρεωτική εκπαίδευση των προϊσταμένων των Διευθύνσεων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ., οι οποίοι υπάγονται της διατάξεις του Υ.Κ.

Αναλυτικότερα, ο *Ν. 1388/1983* αναφερόταν στην ίδρυση *Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.), στα πλαίσια του οποίου θα λειτουργούσε η *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (Ε.Σ.Δ.Δ.) και το *Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης*. Σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική το νεοϊδρυθέν Ε.Κ.Δ.Δ. εμπεριείχε στους κόλπους του το σύστημα της *προεισαγωγικής εκπαίδευσης* καθώς και εκείνο της *διαρκούς επιμόρφωσης* χωρίς να επιλέγει μεταξύ των δύο συστημάτων[1990]. Η παράγραφος 1 του άρθρου 24 του *Ν. 1388/83* αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το *Ινστιτούτο Διαρκούς Επιμόρφωσης «έχει ως αποστολή την ειδική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και των υπαλλήλων των Ν.Π.Δ.Δ. και των υπαλλήλων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με στόχους την ανάπτυξη της επαγγελματικής αποδοτικότητας και τη διεύρυνση των πνευματικών οριζόντων, ώστε να καλύπτουν αποτελεσματικά τις υπηρεσιακές ανάγκες και να λειτουργούν ως φορείς ανανέωσης και εξέλιξης»*. Η παράγραφος αυτή αντικαταστάθηκε από *Ν. 3200/2003* που όρισε ότι αποστολή του ΙΝ.ΕΠ. είναι η *«ενημέρωση και ειδική επιμόρφωση των υπαλλήλων…»*. Μέχρι σήμερα το ΙΝ.ΕΠ. αποτελεί τον κυριότερο και μαζικότερο επιμορφωτικό φορέα της χώρας για τους δημοσίους υπαλλήλους του ελληνικού δημοσίου τομέα[1991].

Ο *Ν. 1943/1991* κύρωσε νομοθετικά την ανάγκη για θέσπιση προγράμματος διοικητικού εκσυγχρονισμού με στόχο τη *«μεθοδική και αποτελεσματική προώθηση*

[1989] Βλ. άρθρο 1 του Ν. 3528/2007.
[1990] Φλογαΐτης, Σ. (1996), σελ. 19.
[1991] Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2008), βλ. σχετικά Vernardakis, G. and Papastathopoulos, G. (1990), p. 14.

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 κυρίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα»[1992]. Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων ο *Ν. 1943/1991* προέβλεπε την κατάρτιση τριετών προγραμμάτων εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας. Παρείχε, επίσης, το γενικό πλαίσιο ρύθμισης θεμάτων που άπτονται του ζητήματος της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα (στοιχείο που συμπληρώθηκε από το άρθρο 19 του Ν. 2738/1999)[1993].

Με το *Ν. 1943/1991* ορίζεται για πρώτη φορά ένας οδικός χάρτης για την εφαρμογή της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού με ολοκληρωμένο τρόπο στο δημόσιο τομέα, προσδιορίζοντας ρητά ή εξουσιοδοτώντας για ρύθμιση ζητήματα που αφορούσαν: α) στο σύστημα προσλήψεων (προγραμματισμός προσλήψεων, προσόντα υποψηφίων, προκήρυξη διαγωνισμού, πλήρωση θέσεων, διυπουργικούς κλάδους), β) στην εκπαίδευση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης (εισαγωγική και προαγωγική εκπαίδευση, επιμόρφωση, μετεκπαίδευση, εξειδίκευση), γ) στην αξιολόγηση των υπαλλήλων (άρθρο 54)[1994], δ) σε θέματα κινητικότητας (αποσπάσεις, μετατάξεις και μεταθέσεις) και λοιπά υπαλληλικά θέματα (κανονικές άδειες, αναρρωτικές άδειες, υπηρεσιακά συμβούλια κ.α.). Συγκεκριμένα στα άρθρα 32-38 του *Ν. 1943/1991* ορίζεται ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ., οι οποίοι υπάγονται στις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα, γίνεται με προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, εξειδίκευσης, προαγωγικής εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. «*Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα προγράμματα επιμόρφωσης είναι υποχρεωτική. Η επιμέλεια (ανελλιπής παρακολούθηση, ενεργός συμμετοχή) που επιδεικνύει ο υπάλληλος σε προγράμματα επιμόρφωσης*[1995] *αξιολογείται στο τέλος κάθε προγράμματος και αποτελεί στοιχείο που συνεκτιμάται υποχρεωτικώς από το υπηρεσιακό συμβούλιο κατά την κρίση του για προαγωγή του υπαλλήλου* (άρθρο 34 παραγρ. 4)[1996]». Τέλος, με το *Ν. 1943/1991* ορίζεται αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων για όλο το δημόσιο τομέα με συνεκτίμηση του βαθμού του τίτλου σπουδών και της απόδοσης σε πανελλήνιο δημόσιο διαγωνισμό σε μια προσπάθεια για τη θωράκιση του συστήματος με τις αρχές της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας (δημοσιοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας και ελέγχου του συστήματος)[1997]. Επίσης, προβλέπεται ηθική και χρηματική αμοιβή σε υπαλλήλους

[1992] Άρθρο 1 του Ν. 1943/1991.
[1993] Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180/τ. Α΄/09.09.1999) «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη δημόσια διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις». Βλ. άρθρο 19 «Θέματα Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης».
[1994] Το Π.Δ. 318/1992 «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών – πλην των εκπαιδευτικών υπαλλήλων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης – και των ν.π.δ.δ» αποτελεί απόρροια της νομοθετικής εξουσιοδότησης του Ν. 1943/1991 και συγκροτεί το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που, εν πολλοίς, ισχύει έως σήμερα. Τροποποιήθηκε με το Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74/τ. Α΄/26.03.2014) «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄ 161) και λοιπές ρυθμίσεις».
[1995] Με τροποποίηση του Ν. 3200/2003, προστίθεται: "*διάρκειας 35 τουλάχιστον ωρών*".
[1996] Στο άρθρο 35 του Ν. 1943/91 γίνεται αναφορά σε προγράμματα εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας τους, τα οποία αποτελούν, κατά κύριο λόγο, ευθύνη του οικείου υπουργείου ή της οικείας αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας.
[1997] Βλ. άρθρα 14-25 του Ν. 1943/1991.

που επί τρία συνεχή έτη αξιολογούνται με τον ανώτατο αξιολογικό χαρακτηρισμό του νέου συστήματος[1998].

Επιπρόσθετα, μια από τις σημαντικότερες αλλαγές στο ελληνικό δημόσιο και στον ευρύτερο ελληνικό δημόσιο τομέα υπήρξε η σύσταση του *Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού* (Α.Σ.Ε.Π.) και η καθιέρωση νέου συστήματος για την πρόσληψη προσωπικού στο δημόσιο τομέα (βλ. Ν. 2190/1994[1999], όπως τροποποιήθηκε με τους Ν. 2266/1994[2000], Ν. 2527/1997[2001], Ν. 2738/1999[2002], Ν. 2839/2000[2003], Ν. 3260/2004[2004] κ.α.). Η συγκρότηση του Α.Σ.Ε.Π. αποτέλεσε το επιστέγασμα σταδιακών αλλαγών στο σύστημα των προσλήψεων (βλ. Ν. 1320/1983[2005], Ν. 1735/1987[2006] και Ν. 1943/1991[2007]).

Σημαντική, επίσης, εξέλιξη αποτέλεσε η ψήφιση του *Ν. 3200/2003*, με τον οποίο ιδρύθηκε *Συντονιστική Επιτροπή Εκπαίδευσης* (άρθρο 5 του Ν. 3200/2003). Ο ρόλος της Επιτροπής εξειδικεύθηκε με το *Ν. 3260/2004* (άρθρο 6) και συνίσταται στο συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου των φορέων εκπαίδευσης της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, η Επιτροπή συντονίζει το εκπαιδευτικό έργο όσον αφορά (άρθρο 6, παραγρ. 3 του Ν. 3260/2004):

α) την καταγραφή των διαθέσιμων υποδομών των φορέων,
β) τη συστηματική και συνεχή καταγραφή των στόχων, πολιτικών και θεματικών αξόνων των δράσεων των φορέων,
γ) τη συστηματική και συνεχή καταγραφή των δράσεων εκπαίδευσης, καθώς και των μελετών και ερευνών που προγραμματίζουν να πραγματοποιήσουν οι φορείς,
δ) το συντονισμό των δράσεων των φορέων, με στόχο την αποφυγή επικαλύψεων και την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση τόσο των εθνικών και κοινοτικών πόρων όσο και των διαθέσιμων υποδομών,
ε) τη σύγκλιση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών μεθοδολογιών των φορέων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δράσεων και

[1998] Όπως ορίζεται στο άρθρο 55 *«υπάλληλοι, οι οποίοι διακρίνονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και για τρία τουλάχιστον έτη λαμβάνουν τις ανώτατες αξιολογικές διαβαθμίσεις του συστήματος αξιολόγησης του παρόντος νόμου, βραβεύονται από τον οικείο Υπουργό σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 198 του Υπαλληλικού Κώδικα μετά από σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Στους ανωτέρω υπαλλήλους μπορεί να απονέμεται χρηματικό βραβείο με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνηση μετά από πρόταση του οικείου Υπουργού».*

[1999] Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/τ. Α΄/03.03.1994) «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης».

[2000] Ν. 2266/1994 (ΦΕΚ 218/τ. Α΄/13.12.1994) «Έλεγχος Δημόσιου Τομέα – Μετατάξεις – Κατάταξη προσωπικού με θέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Άλλες ρυθμίσεις».

[2001] Ν. 2527/1997 (ΦΕΚ 206/τ. Α΄/08.10.1997) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του Ν. 2190/1994 και άλλες διατάξεις».

[2002] Ν. 2738/1999 (ΦΕΚ 180/τ. Α΄/09.09.1999) «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις».

[2003] Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ 196/τ. Α΄/12.09.2000) «Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις».

[2004] Ν. 3260/2004 (ΦΕΚ 151/τ. Α΄/06.08.2004) «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων Δημόσιας Διοίκησης».

[2005] Ν. 1320/1983 (ΦΕΚ 6/τ. Α΄/11.01.1983) «Πρόσληψη στο Δημόσιο Τομέα και άλλες διατάξεις».

[2006] Ν. 1735/1987 (ΦΕΚ 195/τ. Α΄/11.11.1987) «Προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα, κοινωνικός έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση, πολιτικά δικαιώματα και άλλες διατάξεις».

[2007] Ν. 1943/1991(ΦΕΚ 50/τ. Α΄/11.04.1991) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».

στ) κάθε άλλο θέμα σχετικό με το συντονισμό του εκπαιδευτικού έργου των φορέων.

Επιπρόσθετα, με το *Ν. 3528/2007* ορίζεται ρητά ότι *«η υπηρεσιακή εκπαίδευση είναι δικαίωμα του υπαλλήλου. Η εκπαίδευση γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης. Τα προγράμματα εκτελούνται στην Ελλάδα ιδίως στο πλαίσιο του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) ή στο εξωτερικό, σύμφωνα με της διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά»*[2008]. Συγκεκριμένα το άρθρο 47 του *Ν. 3528/2007* προσδιορίζει τα ζητήματα που αφορούν στην εισαγωγική εκπαίδευση, τη μετεκπαίδευση και τη μεταπτυχιακή εκπαίδευση στα πλαίσια της γενικότερης εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων (Βλ. ακολούθως Πίνακα 4.21).

Πίνακας 4.21: Συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, μετεκπαίδευσης και προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακής εκπαίδευσης (άρθρο 47 του Ν. 3528/2007)

Εκπαίδευση/ επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης	Άρθρο 47 του Ν. 3528/2007
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Η *εισαγωγική εκπαίδευση* είναι υποχρεωτική, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Γίνεται κατά την πρώτη διετία από το διορισμό του υπαλλήλου και έχει ως σκοπό την εξοικείωση του υπαλλήλου με τα αντικείμενα της υπηρεσίας του και τα καθήκοντα του ως δημοσίου υπαλλήλου γενικότερα. Οι αρμόδιες υπηρεσίες υποχρεούνται να φροντίζουν για την πρόβλεψη των αναγκαίων πιστώσεων στον οικείο προϋπολογισμό. Δεν γίνεται προαγωγή υπαλλήλου στον επόμενο του εισαγωγικού βαθμό εάν δεν έχει ολοκληρώσει επιτυχώς την εισαγωγική εκπαίδευση. Ευθύς ως ο υπάλληλος ολοκληρώσει την εισαγωγική εκπαίδευση, η προαγωγή διενεργείται αναδρομικώς.
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Η υπηρεσία είναι υποχρεωμένη να μεριμνά για την *επιμόρφωση* των υπαλλήλων της σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους ανεξάρτητα από την κατηγορία, τον κλάδο, την ειδικότητα και το βαθμό τους. Η επιμόρφωση μπορεί να είναι γενική ή να έχει τη μορφή εξειδίκευσης σε αντικείμενα της υπηρεσίας του υπαλλήλου. Η συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα επιμόρφωσης μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Η *μετεκπαίδευση* έχει ως σκοπό την απόκτηση από τον υπάλληλο των ειδικών γνώσεων που είναι απαραίτητες για την άσκηση των καθηκόντων του. Γίνεται σε φορείς δημόσιους ή ιδιωτικούς, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, ιδίως σε Πανεπιστήμια, Α.Τ.Ε.Ι. και στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Η μετεκπαίδευση μπορεί να ορίζεται και ως υποχρεωτική.
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Η *μεταπτυχιακή εκπαίδευση* γίνεται με τη συμμετοχή του υπαλλήλου σε προγράμματα ή κύκλους μεταπτυχιακών σπουδών που εκτελούνται σε αναγνωρισμένα πανεπιστήμια του εσωτερικού ή του εξωτερικού, είτε αυτοτελώς είτε σε σύμπραξη με Α.Τ.Ε.Ι. Ως προγράμματα ή κύκλοι μεταπτυχιακών σπουδών νοούνται όσα καθορίζονται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις για την ανώτατη εκπαίδευση.

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από άρθρο 47 του Ν. 3528/2007).

[2008] Άρθρο 47 του Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 τ. Α΄).

Σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο, η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για τη δημιουργία υποδομής ικανού και άριστα εξοπλισμένου και καταρτισμένου στελεχιακού προσωπικού, στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων του. Αρχίζει από τη στιγμή της εισόδου των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα (πρόσληψη) και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους σε αυτό. Μάλιστα, διακρίνονται επτά (7) βασικά είδη εκπαίδευσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα ως εξής (βλ. σχετικά Πίνακα 4.22):

- ***Προεισαγωγική εκπαίδευση***
- ***Εισαγωγική εκπαίδευση***
- ***Επιμόρφωση***
- ***Εξειδίκευση***
- ***Προαγωγική εκπαίδευση***
- ***Μετεκπαίδευση***
- ***Μεταπτυχιακή εκπαίδευση***

Πίνακας 4.22: Βασικά είδη εκπαίδευσης των υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα

Βασικά είδη εκπαίδευσης των υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα	
ΠΡΟΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες αλλά και σε άτομα που έχουν αποκτήσει τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα και επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο. Η Ε.Σ.Δ.Δ. ιδρύθηκε με βάση το Ν. 1388/1983 που αφορούσε στην ίδρυση του *«Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»* και η λειτουργία της σήμερα διέπεται από το ΠΔ 57/2007. Στόχος του νομοθέτη είναι η Ε.Σ.Δ.Δ. να αποτελέσει μια παραγωγική σχολή στελεχών για τη δημόσια διοίκηση μέσω της παροχής εκπαίδευσης διαφορετικής φύσης και περιεχομένου από εκείνη που παρέχουν τα κάθε μορφής Ιδρύματα ανώτερης ή ανώτατης παιδείας. Η Γαλλική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (École nationale d'administration) αποτέλεσε πρότυπο και πηγή έμπνευσης για την Ε.Σ.Δ.Δ. Υπό το πρίσμα αυτό, η Ε.Σ.Δ.Δ. λειτουργεί με βάση ένα δυναμικό πρόγραμμα σπουδών το οποίο στοχεύει στην παραγωγή στελεχών ταχείας εξέλιξης μέσω της ανάπτυξης της διοικητικής ικανότητας, της εξοικείωσης με τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών και της ανάπτυξης του διεπιστημονικού υποβάθρου γνώσεων και αρχών. Το πρόγραμμα σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ. εξοικειώνει τους σπουδαστές με τις πλέον σύγχρονες μεθόδους άσκησης δημόσιας πολιτικής και μάνατζμεντ. Ακόμα, διευρύνει τους ορίζοντες των μελλοντικών στελεχών στο θέμα της λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στο πλαίσιο λειτουργίας της ευρωπαϊκής, οικονομικής και νομισματικής ένωσης.
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Είναι υποχρεωτική και γίνεται εντός του πρώτου οκταμήνου από το διορισμό όλων των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, των Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α., πλην των υπαλλήλων κατηγορίας Υ.Ε. Η αρμοδιότητα εκτέλεσης των προγραμμάτων αυτών ανήκει αποκλειστικά στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και δε σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση που πραγματοποιείται στην οικεία υπηρεσία.
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	Πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των υπαλλήλων με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των υπουργείων ή του ΙΝ.ΕΠ. Απευθύνεται σε όλους του υπαλλήλους, ανεξαρτήτως κλάδου, κατηγορίας και θέση στην ιεραρχική πυραμίδα. Ο *Ν. 3200/2003* ορίζει τις λεπτομέρειες

	που αφορούν στη διαδικασία και τα κριτήρια της επιμόρφωσης, η οποία αφορά είτε στην παροχή γενικότερης γνώσης σε τομείς όπως το δημόσιο μάνατζμεντ, η οικονομία, η πληροφορική κ.α., είτε στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων αναφορικά με επιμέρους δράση κάποιου επιχειρησιακού προγράμματος. Σημειώνεται ότι Σχολές Επιμόρφωσης που ανήκουν σε συγκεκριμένα υπουργεία, όπως *η Σχολή Επιμόρφωσης Υπαλλήλων Υπουργείου Οικονομικών, η Εθνική Σχολή Δικαστών* και η *Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας*, έχουν αρμοδιότητα να προσφέρουν επιμόρφωση μονάχα σε υπαλλήλους του υπουργείου τους.
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ	Αφορά την παρακολούθηση προγραμμάτων εξειδίκευσης των υπαλλήλων σε αντικείμενα της υπηρεσίας με βάση την εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών. Τα *προγράμματα εξειδίκευσης* καταρτίζονται και οργανώνονται από τη μονάδα εκπαίδευσης του οικείου υπουργείου ή της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας (ή Ν.Π.Δ.Δ.) ή από το ΙΝ.ΕΠ.
ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Προβλέπεται από το άρθρο 15 του *Ν. 2527/1997*[2009] και αφορά υπαλλήλους κατηγορίας Π.Ε. και Τ.Ε. των Υπουργείων, Περιφερειών, Ν.Π.Δ.Δ. και των Ο.Τ.Α. Στόχος των *προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης* είναι η ανάπτυξη γνώσεων διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου διεύθυνσης. Για το λόγο αυτό στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν υπάλληλοι Α΄ βαθμού που έχουν ασκήσει καθήκοντα τμηματάρχη επί τριετία τουλάχιστον ή υποψήφιοι για προϊστάμενοι διεύθυνσης, μετά από επιτυχία σε ειδικό εισαγωγικό διαγωνισμό. Η ευθύνη για την κατάρτιση και εκτέλεση των προγραμμάτων ανήκει στο ΙΝ.ΕΠ. του Ε.ΚΔ.Δ.Α.
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Αφορά υπαλλήλους που έχουν συμπληρώσει τρία (3) χρόνια υπηρεσίας τουλάχιστον και στοχεύει στη διεύρυνση των επιστημονικών ή τεχνικών γνώσεων τους ή στην ειδίκευσή τους σε σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και τεχνολογίας. Γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής, στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ή σε λοιπούς κατάλληλους φορείς ιδιωτικούς ή δημόσιους. Για τη συμμετοχή τους στα προγράμματα μετεκπαίδευσης με διάρκεια μικρότερη του έτους, οι υπάλληλοι δεν πρέπει να έχουν υπερβεί το 55ο έτος της ηλικίας τους (άρθρο 37 του Ν. 1943/91 και άρθρο 47 του Ν. 2683/99).
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Αφορά υπαλλήλους με τριετή τουλάχιστον υπηρεσία, κατηγορίας Π.Ε. και Τ.Ε., ηλικίας μέχρι 50 ετών και προβλέπεται από το άρθρο 39 του Ν. 1943/1991. Η εκπαίδευση γίνεται σε ΑΕΙ της ημεδαπής ή αλλοδαπής με στόχο τη λήψη μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών συναφούς με τα αντικείμενα του υπουργείου ή Ν.Π.Δ.Δ. στο οποίο ο υπάλληλος ανήκει οργανικά. Τα τελευταία χρόνια με συνεργασία ελληνικών πανεπιστημίων, του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και του Κοινωνικού Πολυκέντρου της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. (www.kpolykentro.gr) οργανώθηκαν και λειτουργούν μεταπτυχιακά προγράμματα που αποσκοπούν στη δημιουργία ανώτερων στελεχών με επιστημονική γνώση, δεξιότητες και άρτια εκπαίδευση, ώστε να προωθήσουν την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και να συμβάλουν στη βελτίωση της οργάνωσης, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα.

Πηγή: Του ιδίου.

[2009] Άρθρο 15 του Ν. 2527/1997 Προαγωγική εκπαίδευση *«Στόχος των προγραμμάτων αυτών είναι η ανάπτυξη γνώσεων, διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινομένων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου διεύθυνσης, καθώς και η διαγωγική αξιολόγηση των υποψήφιων προϊσταμένων, η οποία θα συμβάλλει στην αξιοκρατική και αντικειμενική επιλογή των ικανοτέρων»…«7. Οι υπάλληλοι που περατώνουν επιτυχώς το πρόγραμμα προαγωγικής εκπαίδευσης προηγούνται των λοιπών υπαλλήλων του κλάδου τους κατά την προαγωγή στο βαθμό του Διευθυντή και μεταξύ τους κατά τη σειρά αποφοίτησης, υπό την προϋπόθεση ότι κατέχουν σε υψηλό βαθμό και τα λοιπά απαιτούμενα κατά νόμο προσόντα, σύμφωνα με το ισχύον κάθε φορά σύστημα αξιολόγησης»*.

Με το *Ν. 3345/2005*[2010] και το άρθρο 15 *«Επιμόρφωση δημοσίων υπαλλήλων»* διαπιστώνεται η ανάγκη διαμόρφωσης ενός ολοκληρωμένου, σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση και αποφασίζεται μια δέσμη δράσεων στα κατωτέρω θέματα:

- ανίχνευση των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων,
- διαρκής επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και αξιοποίησή της στην υπηρεσιακή εξέλιξή τους,
- ανάπτυξη μεθοδολογίας για την πιστοποίηση των επαγγελματικών προσόντων,
- προώθηση της προαγωγικής εκπαίδευσης,
- αναβάθμιση του προγράμματος της εισαγωγικής εκπαίδευσης,
- ενίσχυση πρωτοβουλιών της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι με το *Ν. 3613/2007*[2011] και το άρθρο 13 καθιερώνεται η υποχρεωτική εκπαίδευση των προϊσταμένων Διευθύνσεων του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ., οι οποίοι υπάγονται στις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα.

4.7.3.2 Σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα – Φορείς Επιμόρφωσης Δημοσίων Υπαλλήλων

Από την υποχρεωτική εισαγωγική εκπαίδευση μέχρι τα προγράμματα επιμόρφωσης και τη δυνατότητα παρακολούθησης τμημάτων μετεκπαίδευσης και μεταπτυχιακών προγραμμάτων, δίνεται πλέον πληθώρα επιλογών στους δημοσίους υπαλλήλους, για να εξοικειωθούν οι νεοδιοριζόμενοι με τα καθήκοντά τους, για να αναβαθμίσουν οι παλαιότεροι τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και να αποκτήσουν εξειδικευμένα προσόντα στο πλαίσιο των νέων μεταρρυθμίσεων των κρατικών δομών και των σύγχρονων διεθνών τεχνολογικών εξελίξεων και προκλήσεων.

4.7.3.2.1 Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση, ως πολιτική που ασκείται από το *Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης* (ΥΔιΜΗΔ), έχει θέσει ως ένα από τους πρωταρχικούς στόχους την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της

[2010] Ν. 3345/2005 (ΦΕΚ 138/τ. Α΄/16.06.2005) «Οικονομικά θέματα νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων».
[2011] Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263/τ. Α΄/23.11.2007) «Θυμίσεις θεμάτων Ανεξάρτητων Αρχών, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών».

δημόσιας διοίκησης. Το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)[2012]:

- είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- αποτελεί τον εθνικό φορέα αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- είναι εθνικός φορέας παροχής υπηρεσιών προς τους φορείς του δημοσίου και τους δημόσιους λειτουργούς και ως εκ τούτου έχει ισχυρή θέση στην υποστήριξη των αλλαγών, μέσω της ανάπτυξης της επαγγελματικής ικανότητας των δημοσίων υπαλλήλων.
- αποτελεί σύμβουλο της Πολιτείας (ΥΔιΜΗΔ) για τη βελτίωση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και κατά συνέπεια μοχλό για την προώθηση της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και την «προσαρμογή» του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα στις αλλαγές.
- αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και σχεδιάζει δράσεις που βοηθούν τη δημόσια διοίκηση, δημιουργεί υψηλόβαθμα στελέχη ικανά να σχεδιάζουν με φαντασία και να λαμβάνουν αποφάσεις όταν θα καταλάβουν θέσεις ευθύνης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στηρίζει τις δράσεις για μια ανοιχτή δημόσια διοίκηση που θα υπηρετεί τον Έλληνα πολίτη με σεβασμό λειτουργώντας στο πλαίσιο της νομιμότητας σε καθημερινή βάση

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ιδρύθηκε το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και υπάγεται στον Αναπληρωτή Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. βλ. Πίνακα 4.23). Αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς - δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση», στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.), με τις εγκεκριμένες χρηματοδοτήσεις να ανέρχονται σε 39,7 εκατομμύρια ευρώ μέχρι το 2015[2013].

Πίνακας 4.23: Θεσμικό πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Α/Α	Νόμος	Τίτλος Νόμου	ΦΕΚ	Τεύχος	Ημερομηνία
1	Ν.4369	Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, Συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής Προϊσταμένων ... και άλλες διατάξεις	33	Α	27/02/2016
2	Α.4077	Καθήκοντα Μελών Κύριου Διδακτικού Προσωπικού Ε.Κ.Δ.Δ.Α., στο πλαίσιο της απασχόλησής τους σε προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ.	462	Β	24/02/2016
3	Ν.4325	Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση	47	Α	11/05/2015

[2012] Το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* βρίσκεται στην οδό Πειραιώς 211, 177 78 - Ταύρος, ενώ το *Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης* βρίσκεται στην οδό Ι. Κωλέττη 25 Δ, 546 27, Θεσσαλονίκη. Βλ. στο δικτυακό τόπο www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση 10/06/2016 και επίσης Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) *Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Δράσεων έτους 2013*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α, σελ. 7.

[2013] Σχετικά με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. την οργάνωση, τη λειτουργία και τη δράση του βλ. στο δικτυακό τόπο www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση 10/06/2016 (από όπου και αντλήθηκαν τα αναφερόμενα στοιχεία στο παρόν υποκεφάλαιο).

		Γραφειοκρατίας & Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις			
4	Α.4008	Έγκριση Κανονισμού Σπουδών Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	220	Β	17/02/2015
5	Ν.4305	Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα..., ρυθμίσεις θεμάτων εισαγωγικού διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και άλλες διατάξεις	237	Α	31/10/2014
6	Ν.4275	Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Δημοσιών Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (Ν. 3526/2007) - Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις	149	Α	15/07/2014
7	Ν.4250	Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α΄ 161) και λοιπές ρυθμίσεις	74	Α	26/03/2014
8	Ν.4109	Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα - Σύσταση Γενικής Γραμματείας για το συντονισμό του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις	16	Α	23/1/2013
9	Ν.4024	Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012 - 2015	226	Α	27/10/2011
10	Ν.4002	Τροποποίηση της συνταξιοδοτικής νομοθεσίας του Δημοσίου − Ρυθμίσεις για την ανάπτυξη και τη δημοσιονομική εξυγίανση − Θέματα αρμοδιότητας Υπουργείων Οικονομικών, Πολιτισμού και Τουρισμού και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης	180	Α	22/8/2011
11	Ν.3966	Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις	118	Α	24/5/2011
12	Υ.Α.	Ρύθμιση Θεμάτων Αυτοτελών Τμημάτων Εκπαίδευσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων (Αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/64 οικ. 727)	65	Β	28/1/2011
13	Ν.3895	Κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, οργανισμών και φορέων του δημόσιου τομέα	206	Α	8/12/2010
14	Υ.Α.	Σύστημα Πιστοποίησης της Επιμόρφωσης (Αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/58/οικ. 19975)	1592	Β	30/11/2010
15	Ν.3879	Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις	163	Α	21/9/2010
16	Ν.3852	Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης − Πρόγραμμα Καλλικράτης	87	Α	7/6/2010
17	Ν.3839	Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια − Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις	51	Α	29/3/2010
18	Ν.3801	Ρυθμίσεις θεμάτων προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης	163	Α	4/9/2009
19	Π.Δ.40	Αρχική επαγγελματική εκπαίδευση των υποψηφίων Ακολούθων Πρεσβείας στη Διπλωματική Ακαδημία	56	Α	1/4/2009

		του Υπουργείου Εξωτερικών			
20	Ν.3731	Αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών	263	Α	23/12/2008
21	Π.Δ.173	Τροποποίηση του π.δ. 1/2008 Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)	233	Α	21/11/2008
22	Π.Δ.1	Οργανισμός του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.)	1	Α	7/1/2008
23	Ν.3613	Ρυθμίσεις θεμάτων Ανεξάρτητων Αρχών, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, Σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών	263	Α	23/11/2007
24	Π.Δ.57	Κωδικοποίηση διατάξεων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης	59	Α	14/3/2007
25	Π.Δ. 135	Σύστημα πρόσληψης ειδικού ένστολου προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας και τρόπος εκπαίδευσης αυτού	153	Α	20/7/2006
26	Ν.3369	Συστηματοποίηση της Δια Βίου Μάθησης και άλλες διατάξεις	171	Α	6/7/2005

Πηγή: Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (www.ekdd.gr), τελευταία ενημέρωση πίνακα 10/05/2016.

Το στρατηγικό όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έγκειται στη συμβολή του στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης που θα διασφαλίζει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, προς όφελος της ισόρροπης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής. Η αποστολή του θεσμού, η οποία προέκυψε ύστερα από την ενοποίηση της *Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης* (Ε.Σ.Δ.Δ.) και της *Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (Ε.Σ.Τ.Α.) σε μία ενιαία εκπαιδευτική μονάδα (Ν. 3966/2011)[2014], αφορά:

- τη δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών σύγχρονης διοικητικής αντίληψης και ταχείας ανέλιξης για τη στελέχωση και υποστήριξη επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα φορέων και πολιτικών,
- την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων υπαλλήλων με πιστοποιημένες επιμορφωτικές παρεμβάσεις,
- τη μετάδοση στους σπουδαστές - μελλοντικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης γνώσεων, δεξιοτήτων και καινοτόμων ιδεών, έτσι ώστε να καλλιεργηθεί η σύγχρονη διοικητική κουλτούρα, οι σπουδαστές να γίνουν κοινωνοί των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων και πρακτικών και να διευρύνουν το πεδίο προβληματισμού τους, έτσι ώστε να μπορέσουν όχι μόνο να εφαρμόσουν στην πράξη τις γνώσεις που θα αποκτήσουν, αλλά και να έχουν την ικανότητα ανάληψης νέων πρωτοβουλιών στη δημόσια διοίκηση,
- την πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών και επιμορφωτικών προγραμμάτων φορέων του δημοσίου,
- τη συμβολή στη βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης και της αυτοδιοίκησης,

[2014] Ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118/τ. Α΄/24.05.2011) «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων "ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ" και λοιπές διατάξεις», άρθρο 15α.

- την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης του έργου φορέων και υπηρεσιών του δημοσίου,
- τη συγκέντρωση και η αξιοποίηση ερευνών και μελετών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- την υποστήριξη της ανοικτής διακυβέρνησης μέσω δημοσίων διαβουλεύσεων, συγκέντρωσης και διάχυσης της διοικητικής πληροφορίας.

Για την ανάπτυξη του επιστημονικού - εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στόχοι είναι:

- η συνεργασία με ερευνητικούς και επιστημονικούς φορείς της χώρας, καθώς και ανάπτυξη του μελετητικού του έργου σε καίριους τομείς, με εμπλοκή του μητρώου εκπαιδευτών, των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), αλλά και των σπουδαστών,
- η συνεργασία με ομολόγους φορείς εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδας,
- η ολοκληρωμένη και συνεκτική πολιτική επιμόρφωσης με τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης (μέσω μνημονίων ή πρωτοκόλλων συνεργασίας τόσο για την έρευνα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, τον σχεδιασμό και υλοποίηση της επιμόρφωσης, όσο και της αξιολόγησης και αποτίμησης αυτής),
- η συνεργασία με σώματα (παλαιά και νέα) ή φορείς που διενεργούν ελέγχους και επιθεωρήσεις.

Με στόχο τη διεύρυνση των δυνατοτήτων της επιμόρφωσης, αναπτύχθηκαν δράσεις για: α) τη διαρκή ανάπτυξη και χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης, β) τη χρησιμοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη των συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, γ) την προώθηση των καινοτόμων εργαστηρίων διαβούλευσης και ανταλλαγής εμπειριών και τεχνογνωσίας, και δ) την προώθηση της ανοικτής εκπαίδευσης-επιμόρφωσης και, ιδίως, την ανοικτή διάθεση ηλεκτρονικών υπηρεσιών εκπαίδευσης-επιμόρφωσης. Επιπρόσθετα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής ποιοτική βελτίωση ώστε η εκπαίδευση στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες διοικητικές συνθήκες και απαιτήσεις, αλλά και η συνεχής αναβάθμιση των διοικητικών υπηρεσιών που παρέχονται στους σπουδαστές, εισηγητές και πολίτες, εφαρμόζεται σύστημα στοχοθεσίας, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης μέσω Στόχων.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, υποχρεούται να προβαίνει σε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού του έργου, σε αποτίμηση της επιμορφωτικής του παρέμβασης σε υπηρεσίες και φορείς του δημοσίου και να δημοσιοποιεί έκθεση πεπραγμένων για τις δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει. Για τις υπηρεσίες που παρέχει έχει υιοθετήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2000 για τις υπηρεσίες «Σχεδιασμού, διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης», καθώς και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς του[2015].

[2015] Το επιστημονικό και ερευνητικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υποστηρίζεται από έμπειρη ομάδα επιστημονικών στελεχών των εκπαιδευτικών–επιστημονικών μονάδων και εξειδικευμένου προσωπικού των διοικητικών μονάδων. Συνεπικουρείται και υλοποιείται δε από διδακτικό προσωπικό υψηλού κύρους

Η οργανωτική διάρθρωση του ΕΚΔΔΑ περιλαμβάνει τρεις Εκπαιδευτικές–Επιστημονικές Μονάδες (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης/ Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Ινστιτούτο Επιμόρφωσης/ΙΝΕΠ, Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών/ ΜΟ.ΤΕ.Κ.)[2016], τρεις Διευθύνσεις-Διοικητικές μονάδες (Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, Διεύθυνση Διοικητικού, Διεύθυνση Οικονομικού), δύο Αυτοτελή Τμήματα, (Τμήμα Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου, Τμήμα Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων[2017]), Νομική Υπηρεσία και Γραμματεία Διοίκησης[2018].

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι ένας πρότυπος επιτελικός οργανισμός, ικανός να υποστηρίξει: α) τη διοικητική μεταρρύθμιση του κράτους, β) την υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών και γ) την αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών. Προς αυτήν την κατεύθυνση:

- επικεντρώνει τη στρατηγική της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με συνολικές συστηματικές και πιστοποιημένες παρεμβάσεις,
- διευρύνει τις διεθνείς συνεργασίες και αξιοποιεί τη μεταφορά καλών πρακτικών και τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των προτεραιοτήτων των μεταρρυθμίσεων που προωθούνται,

---

και τεχνογνωσίας. Όργανα διοίκησής του είναι ο πρόεδρος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.). Συμβουλευτικό–γνωμοδοτικό ρόλο στο Δ.Σ. ασκεί εννεαμελές επιστημονικό–εκπαιδευτικό Συμβούλιο.

[2016] Η *Μονάδα Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών* αναλαμβάνει πλήθος δράσεων, όπως: α) Υποστήριξη Πολιτικών και Υπηρεσιών Ανοικτής Διακυβέρνησης, β) Τεκμηρίωση και Αξιοποίηση Πληροφοριών και Δεδομένων για τη Δημόσια Διοίκηση, γ) Διερεύνηση Διεθνούς Τεχνογνωσίας και Καινοτομίας για τη Δημόσια Διοίκηση, δ) Ανάλυση Εκθέσεων επιτελικών στελεχών για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, ε) Ανάδειξη Καλών Πρακτικών Εφαρμογών Πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση, στ) Διαμόρφωση πλαισίου εφαρμογής της πολιτικής για τη Διαχείριση Ηλεκτρονικών Εγγράφων, ζ) Ανάδειξη και Βράβευση Καινοτομιών στη Δημόσια Διοίκηση και η) Ηλεκτρονική δικτύωση και συνεργασία ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση (πηγή: www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση 10/06/2016).

[2017] Το *Τμήμα Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων* του Ε.Κ.Δ.Δ.Α επιφορτίζεται ανάμεσα σε άλλα με: α) την προετοιμασία, προώθηση και υποστήριξη της συμμετοχής του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα, β) τη σύναψη/ανανέωση Μνημονίων Συνεργασίας με φορείς του εξωτερικού και γ) την ενίσχυση της φυσιογνωμίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως ανοιχτού οργανισμού (πηγή: www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση 10/06/2016).

[2018] Όργανα διοίκησης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι η Πρόεδρος και το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από την Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τους Διευθυντές των Εκπαιδευτικών και Επιστημονικών Μονάδων του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α.), πέντε ειδικούς Εμπειρογνώμονες και τους εκπροσώπους της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.ΠΕ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.), της Ανώτατης Διοίκησης Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων (Α.Δ.Ε.Δ.Υ.), της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΠΟΕ–ΟΤΑ), και της Ένωσης Αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.). Το επιστημονικό και ερευνητικό έργο του Ε..Κ.Δ.Δ.Α., συνεπικουρείται από Επιστημονικό - Εκπαιδευτικό Συμβούλιο, υλοποιείται από εξειδικευμένο Διδακτικό Προσωπικό και υποστηρίζεται από έμπειρη ομάδα επιστημονικών και διοικητικών στελεχών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (ΜΟ.ΤΕ.Κ.).Επίσης, υποστηρίζεται από το διοικητικό προσωπικό των Διευθύνσεων: Προγραμματισμού & Ανάπτυξης, Διοικητικού, Οικονομικών, των Αυτοτελών Τμημάτων: Πιστοποίησης, Διαχείρισης Ποιότητας και Εσωτερικού Ελέγχου, Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων και της Νομικής Υπηρεσίας (πηγή: www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση 10/06/2016).

- αξιολογεί και αξιοποιεί τα αποτελέσματα των επιμορφωτικών δράσεων και εισάγει καινοτόμες προσεγγίσεις στην αποτελεσματική εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών,
- υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες διαβούλευσης για την εκπόνηση σχεδίων δράσης σε νευραλγικούς τομείς της κυβερνητικής πολιτικής.

Οι υπηρεσίες του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. χαρακτηρίζονται από: α) συνέργεια με τους κοινωνικούς εταίρους και όλους τους φορείς του δημοσίου και των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, β) ανταπόκριση σε πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες, με προσδιορισμένους στόχους και προσδοκώμενα αποτελέσματα για την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τον πολίτη, γ) καινοτομία σε προγράμματα με την αξιοποίηση διεθνών μεθόδων, καλών πρακτικών και μεταφοράς τεχνογνωσίας, δ) ποιότητα στις εκπαιδευτικές δράσεις και χρήση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας που εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο παρεχομένων υπηρεσιών, ε) πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών και προγραμμάτων επιμόρφωσης άλλων δημόσιων φορέων και στ) εξειδίκευση σε στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε ψηφιακό περιβάλλον.

Από το 2010 υλοποιείται ένα ενιαίο, συνεκτικό στρατηγικό σχέδιο που προσδιορίζει επιχειρησιακά τους ακόλουθους άξονες:

Ι. Διεθνείς Συνεργασίες – Μεταφορά Τεχνογνωσίας

- Συνδρομή, μέσω συνεργασιών με ομόλογους ευρωπαϊκούς φορείς, στη μεταφορά τεχνογνωσίας για την υποστήριξη των προτεραιοτήτων της διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας,
- Εκπαίδευση υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης σε καλές πρακτικές και πρότυπα που έχουν υιοθετηθεί από ευρωπαϊκές χώρες για την αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων,
- Διοργάνωση συνεδρίων και επιμορφωτικών ημερίδων σε ζητήματα που άπτονται σημαντικών προβλημάτων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, σε συνεργασία με εγνωσμένου κύρους ομόλογους φορείς,
- Συμμετοχή, από κοινού με ομόλογους φορείς, σε διεθνείς διαγωνισμούς και κοινοτικές πρωτοβουλίες που προκηρύσσει ή υποστηρίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή,
- Ενεργή παρουσία σε διεθνή φόρα και ευρωπαϊκές συναντήσεις, ως μέλος με αντικείμενο συναφές με την αποστολή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.,
- Ανάληψη έργων συμβουλευτικής υποστήριξης και ειδικών προγραμμάτων επιμόρφωσης για τις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης άλλων κρατών, Ενδεικτικά αναφέρονται: σχεδιασμός της ανασυγκρότησης της αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας, σχεδιασμός και υλοποίηση εκπαίδευσης κρατικών λειτουργών της Κυπριακής δημόσιας διοίκησης, με αφορμή την ανάληψη της Προεδρίας του Συμβουλίου της Ε.Ε. για πρώτη φορά από την Κύπρο κ.λ.π. Επίσης, το ΕΚΔΔΑ είναι μέλος της *Διεθνούς Ένωσης Σχολών και Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης* (**IASIA**), *της Ευρωπαϊκής Ομάδας Δημόσιας Διοίκησης* (**EGPA**), ενώ συμμετέχει και στο *Δίκτυο Διευθυντών Σχολών και Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης* (**DISPA**).

ΙΙ. Δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών ταχείας ανέλιξης

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) προετοιμάζει εξειδικευμένα στελέχη σύγχρονης διοικητικής αντίληψης, ικανά να επιφορτιστούν με επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετέχουν στην υποστήριξη και υλοποίηση δημόσιων πολιτικών, στο πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Τα παραπάνω επιτυγχάνονται μέσα από ένα αναβαθμισμένο πρόγραμμα σπουδών που δίνει έμφαση στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και στη δικτύωση με διεθνείς οργανισμούς. Για την εισαγωγή στην ΕΣΔΔΑ, οι υποψήφιοι, πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης κάθε ειδικότητας, ιδιώτες ή δημόσιοι υπάλληλοι, πρέπει να ανταποκριθούν με επιτυχία σε γραπτές και προφορικές διαγωνιστικές διαδικασίες που ολοκληρώνονται σε δύο φάσεις. Η φοίτηση στη Σχολή διαρκεί 18 μήνες και το πρόγραμμα σπουδών καλύπτει ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων, ενώ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμοσμένη και εξειδικευμένη γνώση. Περιλαμβάνει μαθήματα, ημερίδες, διαλέξεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις, εργαστήρια προσομοίωσης, εκπόνηση εργασιών και πρακτική εκπαίδευση. Οι σπουδαστές, μέσω της εφαρμογής καινοτόμων εκπαιδευτικών μεθόδων, εξοικειώνονται με τις θεμελιώδεις αρχές άσκησης δημόσιας πολιτικής και αποκτούν σύγχρονη διοικητική αντίληψη. Στην τριαντάχρονη διαδρομή από την ίδρυσή της, η Εθνική Σχολή έχει υποδεχθεί 2.500 σπουδαστές, οι οποίοι, με την αποφοίτησή τους, στελέχωσαν υπηρεσίες και φορείς της Κεντρικής και Αποκεντρωμένης Διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης.

ΙΙΙ. Ενίσχυση γνώσεων και δεξιοτήτων

Με το σχεδιασμό και την υλοποίηση εκατοντάδων δεκάδων ολοκληρωμένων και πιστοποιημένων επιμορφωτικών δράσεων το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συμβάλλει στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις μιας ανοικτής, συμμετοχικής και αποτελεσματικής διοίκησης. Τα προγράμματα επιμόρφωσης (σε ετήσια βάση διοργανώνονται τουλάχιστον 1.200 προγράμματα επιμόρφωσης σε όλη τη χώρα, στα οποία συμμετέχουν κατά μέσο όρο 25.000 δημόσιοι υπάλληλοι) συμβαδίζουν με την επιχειρούμενη διοικητική μεταρρύθμιση, υποστηρίζουν τις δημόσιες πολιτικές και διαρθρώνονται στους ακόλουθους θεματικούς κύκλους: α) Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση, β) Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια, γ) Βιώσιμη Ανάπτυξη, δ) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες, ε) Υγεία και Κοινωνική Ασφάλιση, στ) Κοινωνική Αλληλεγγύη και Ισότητα Ευκαιριών και ζ) Εισαγωγική Εκπαίδευση. Οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ. εμπλουτίζονται διαρκώς με νέους τίτλους μετά από την επεξεργασία των σχεδίων εκπαίδευσης που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της συνεργασίας δημοσίων υπηρεσιών και φορέων με το ΙΝ.ΕΠ. και το Π.ΙΝ.ΕΠ. Θεσσαλονίκης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα προγράμματα που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των διαρθρωτικών προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης, την οικονομία και τη δημοσιονομική πολιτική, καθώς και σε προγράμματα εξοικείωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε ψηφιακό περιβάλλον λειτουργίας της διοίκησης.

IV. Επιμορφωτικός Σχεδιασμός

- Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, ώστε να συνδέεται η επιμορφωτική παρέμβαση με τους επιχειρησιακούς στόχους κάθε υπηρεσίας ή φορέα του δημοσίου.
- Εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων εκπαίδευσης με αποτύπωση συγκεκριμένων τίτλων προγραμμάτων επιμόρφωσης που αντιστοιχούν στις διαπιστωθείσες εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Υιοθέτηση συστήματος πιστοποίησης της επιμόρφωσης με ποιοτικά και αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης δομών, προγραμμάτων, καθώς και γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης Εκπαιδευτών και συσχέτιση της επιστημονικής τους εξειδίκευσης με τα θεματικά αντικείμενα των εκ-παιδευτικών/επιμορφωτικών δράσεων.
- Σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων τηλεκπαίδευσης ή/και μεικτής εκπαίδευσης.
- Σχεδιασμός και υλοποίηση προγραμμάτων Διευθυντικών Στελεχών.
- Σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων και εκπαιδευτικού υλικού που συμβαδίζουν με τη διοικητική μεταρρύθμιση και υποστηρίζουν την αποτελεσματική υλοποίηση των δημοσίων πολιτικών.
- Σχεδιασμός προγράμματος επιμόρφωσης Διευθυντών Εκπαίδευσης καi Σχολικών Συμβούλων για την απόκτηση πιστοποιητικού διοικητικής και καθοδηγητικής επάρκειας αντίστοιχα, στο πλαίσιο υλοποίησης σχετικής προγραμματικής συμφωνίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με το Υπουργείο Παιδείας.
- Δημιουργία Δικτύου Συνεργασιών σε όλες τις βαθμίδες οργάνωσης του κράτους για τη βελτίωση της λειτουργίας, οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας.

V. Στοχευμένες Δράσεις

- Στελέχωση μονάδων Υπουργείων, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και Φορέων του Δημοσίου με νέο ανθρώπινο δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης.
- Προετοιμασία και υποστήριξη της Ελληνικής Προεδρίας με τη συνεργασία της Γενικής Γραμματείας του Συμβουλίου της Ε.Ε. και της *Εθνικής Σχολής Διοίκησης της Γαλλίας* (ΕΝΑ). Η επιμορφωτική παρέμβαση είχε ανατεθεί με πρωτόκολλο συνεργασίας από το Υπουργείο Εξωτερικών στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α., το οποίο είχε υλοποιήσει με επιτυχία ανάλογη δράση υποστήριξης της Κυπριακής Προεδρίας το 2012.
- Επιμόρφωση για την απόκτηση διοικητικής και καθοδηγητικής επάρκειας από τα στελέχη της εκπαίδευσης. Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την εφαρμογή της ψηφιακής υπογραφής κατά την έκδοση και διακίνηση εγγράφων στο δημόσιο.
- Καταπολέμηση της διαφθοράς και μείωσης της γραφειοκρατίας μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.
- Εκπαίδευση νέων ελεγκτών για τη βεβαίωση και είσπραξη κρατικών εσόδων, τη διενέργεια φορολογικών και τελωνειακών ελέγχων μέσω ολοκληρωμένων πληροφοριακών εφαρμογών.
- Επιμόρφωση για την καταπολέμηση του ξεπλύματος βρώμικου χρήματος και της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες με τη

συμμετοχή ανεξάρτητων ελεγκτικών αρχών και του Υπουργείου Οικονομικών.

- Υποστήριξη των μεταρρυθμίσεων στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, της τοπικής αυτοδιοίκησης, της υγείας και της οικονομίας. Υπογραφή και υλοποίηση *Μνημονίων Συνεργασίας* με φορείς δημόσιας διοίκησης και Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης με συγκεκριμένες επιμορφωτικές παρεμβάσεις για την υποστήριξη στοχευμένων μεταρρυθμίσεων[2019].
- Επιμόρφωση στο νέο θεσμικό πλαίσιο περί εσόδων, κατάρτισης προϋπολογισμών και διενέργειας ελέγχων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Εκπαίδευση νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων με έμφαση στην προώθηση των αρχών της νομιμότητας και της διαφάνειας, καθώς και στη μείωση των διοικητικών βαρών.
- Επιμόρφωση σε θέματα αντιμετώπισης κοινωνικού αποκλεισμού, μετανάστευσης, ενδυνάμωσης πολιτικών ισότητας και ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις ευθύνης.

VI. Αξιολόγηση – Αποτίμηση Έργου

Η αξιολόγηση του επιμορφωτικού έργου και η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας κάθε σχετικής παρέμβασης υλοποιείται στη βάση διεθνών προτύπων με σκοπό την περαιτέρω ενίσχυση και αποτελεσματικότητα της επιμορφωτικής/εκπαιδευτικής παρέμβασης τόσο στη βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων φορέων, όσο και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η αξιολόγηση εδράζεται σε συγκεκριμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες, καθιστά ουσιαστική τη συνεργασία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με τους φορείς του δημοσίου και αξιοποιεί τις γνώσεις και τις εμπειρίες εκπαιδευομένων και εκπαιδευτών. Η αξιολόγηση γίνεται με το πέρας του προγράμματος τόσο από τους εκπαιδευτές, όσο και από τους επιμορφωθέντες, για τους οποίους η αξιολόγηση αποτελεί προϋπόθεση για την απόκτηση πιστοποιητικού επιτυχούς παρακολούθησης. Τα αποτελέσματα αξιοποιούνται ως εργαλείο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και βελτίωσης της λειτουργίας υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου. Αξιολογούνται, δηλαδή, οι επιπτώσεις των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην απόδοση των υπηρεσιών, καθώς και οι επιδόσεις των υπαλλήλων στα προγράμματα, ως κριτήριο υπηρεσιακής εξέλιξης. Η Οργανική Μονάδα που έχει την κύρια αρμοδιότητα για τη δράση «Εξειδίκευση και αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών Αξιολόγησης της επιμόρφωσης» είναι το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.). Αντικείμενο της εν λόγω δράσης είναι η αξιολόγηση του επιμορφωτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ., που αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της αναβάθμισης του συστήματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα,

[2019] Για παράδειγμα το έτος 2013 με πρωτοβουλία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αναπτύχθηκαν επιμορφωτικές συμπράξεις και συνέργειες, μέσω μνημονίων ή πρωτοκόλλων συνεργασίας, με υπηρεσίες και φορείς της κεντρικής διοίκησης, καθώς και της αυτοδιοίκησης για τη διαμόρφωση και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου, συνεκτικού και αναπτυξιακού πλαισίου παρέμβασης και επιμόρφωσης, έτσι ώστε η επιμόρφωση να είναι: α) μία παρέμβαση με συντονισμένες ενέργειες και δραστηριότητες (ανάλογα με τις ανάγκες του φορέα), β) με συγκεκριμένο στόχο και γ) με χρονική πρόβλεψη με οικονομική πρόβλεψη. Βλ. σχετικά Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) *Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Δράσεων έτους 2013*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α, σελ. 13.

η αξιολόγηση περιλαμβάνει: α) την αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων (εκπαιδευτικές και οργανωτικές συνιστώσες) από τους επιμορφωνόμενους και τους εισηγητές και β) την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης, η οποία αφορά στην αξιολόγηση της επίδρασης της επιμόρφωσης στην άσκηση των καθηκόντων και στην καθημερινή εργασία. Ως διαδικασία στηρίζεται στην ηλεκτρονική συμπλήρωση (μέσω πλατφόρμας) ειδικών ερωτηματολογίων. Με τη δράση αυτή επιδιώκεται η περαιτέρω εξειδίκευση και αποτελεσματική εφαρμογή των διαθέσιμων διαδικασιών, μεθόδων και εργαλείων για την αξιολόγηση της ποιότητας του επιμορφωτικού/εκπαιδευτικού έργου του ΙΝ.ΕΠ. και την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης στο επίπεδο της καθημερινής εργασίας.

VII. Διοικητική Τεχνογνωσία – Καινοτομία

- Λειτουργία αποθετηρίου διοικητικής γνώσης στο οποίο συγκεντρώνονται μελέτες, έρευνες και δεδομένα που χρηματοδοτούνται από φορείς του δημοσίου και σχετίζονται με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εισαγωγή οργανωτικών αλλαγών λειτουργίας, καθώς και καινοτόμων μεθόδων, διαδικασιών και προσεγγίσεων στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Οργάνωση εργαστηρίων συμμετοχικής διακυβέρνησης για τη συλλογή καινοτόμων ιδεών και προτάσεων βελτίωσης των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς όφελος του πολίτη.
- Επεξεργασία και αξιολόγηση εκθέσεων που υποβάλλουν προϊστάμενοι μονάδων και αφορούν στον ανασχεδιασμό δομών και διαδικασιών και στη λειτουργική αναβάθμιση των υπηρεσιών που προΐστανται.
- Τεχνική υποστήριξη, στο πλαίσιο της ανοικτής διακυβέρνησης, της δημόσιας διαβούλευσης επί σχεδίων νομοθετικών πρωτοβουλιών και κανονιστικών διατάξεων.
- Δυνατότητα πρόσβασης σε στοιχεία, δεδομένα και εκθέσεις που προκύπτουν από δημόσιες διαβουλεύσεις, ή, συλλέγονται από την εγχώρια και διεθνή ακαδημαϊκή και ερευνητική τεχνογνωσία.

VIII. Ατομική Κάρτα Εκπαίδευσης

Καθιερώθηκε η Ψηφιακή Ατομική Κάρτα Εκπαίδευσης του υπαλλήλου, στην οποία καταγράφονται οι δράσεις επιμόρφωσης που παρακολουθεί καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής του εξέλιξης. Η Κάρτα Εκπαίδευσης παρέχει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα: α) ηλεκτρονικής πρόσβασης στο ιστορικό της εκπαίδευσής τους με ενημέρωση ως προς τους τίτλους των προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει και β) απευθείας γνώσης μορίων πιστοποιημένης επιμόρφωσης που λαμβάνουν. Πρόσβαση, όχι μόνο στο επιμορφωτικό ιστορικό, αλλά και στο περιεχόμενο του προγράμματος έχουν και οι *Διευθύνσεις Εκπαίδευσης* με τη σύμφωνη, όμως, γνώμη των υπαλλήλων[2020].

[2020] Όλες οι επιμορφωτικές δράσεις που παρακολουθεί ο υπάλληλος καθ΄ όλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής του εξέλιξης καταγράφονται σε *Ατομική Κάρτα Εκπαίδευσης*, η οποία παρέχει στα στελέχη της διοίκησης τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πρόσβασης από την 1η Σεπτεμβρίου 2010 και μετά στο ιστορικό της εκπαίδευσής τους, απευθείας ενημέρωσης ως προς τους τίτλους των προγραμμάτων που

ΙΧ. Ψηφιοποίηση Υπηρεσιών Επιμόρφωσης

Το ΕΚΔΔΑ διευρύνει σε σταθερή βάση την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, διασφαλίζοντας την αξιόπιστη συμμετοχή και τη διαφανή πρόσβαση σε κάθε βήμα της επιμορφωτικής διαδικασίας. Παράλληλα, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχει αναλάβει την τεχνολογική υποστήριξη της λειτουργίας και των εφαρμογών του μητρώου ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Σε ψηφιακό περιβάλλον, αναπτύσσονται:

- η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών
- η κατάρτιση σχεδίων εκπαίδευσης
- η υποβολή αιτημάτων φορέων για επιμόρφωση
- η υποβολή αιτήσεων συμμετοχής σε προγράμματα
- η ενημέρωση των επιλεγέντων για επιμόρφωση
- η πρόσβαση στο εκπαιδευτικό υλικό του ΙΝ.ΕΠ.
- η αξιολόγηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων
- η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης
- η υποβολή αιτήσεων συμμετοχής στο διαγωνισμό εισαγωγής στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- η πρόσβαση στις εργασίες των σπουδαστών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
- η υποβολή αιτήσεων ένταξης στο Μητρώο Εκπαιδευτών
- η πρόσβαση στον κατάλογο των ενταγμένων μελών του *Μητρώου Εκπαιδευτών*.

Επιπρόσθετα, η διαμόρφωση και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου, συνεκτικού και, συνάμα, αναπτυξιακού πλαισίου παρέμβασης και επιμόρφωσης με φορείς της δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης βρίσκεται στο επίκεντρο των πρωτοβουλιών του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Επιστέγασμα αυτής της πρωτοβουλίας είναι η σύναψη προγραμματικών συμφωνιών ή πρωτοκόλλων συνεργασίας με στόχο τη βελτίωση του συνολικού πλαισίου λειτουργίας τους, την ενίσχυση του αναπτυξιακού τους ρόλου, την προώθηση της συμμετοχικής δημοκρατικής διακυβέρνησης και την αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Οι συνεργασίες περιλαμβάνουν έρευνα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμό και υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από το ΙΝ.ΕΠ., συμβουλευτική υποστήριξη, καθώς και δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης σε καλές πρακτικές και πρότυπα που έχουν υιοθετηθεί με επιτυχία σε ευρωπαϊκές χώρες. Το τελευταίο διάστημα, στον κατάλογο των επιμορφωτικών αυτών συμπράξεων προστέθηκαν το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας[2021] και ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.)[2022].

έχουν παρακολουθήσει, αλλά και εκτύπωσης των σχετικών βεβαιώσεων παρακολούθησης και πιστοποίησης, οι οποίες με το Ν. 4250/2014 (άρθρο 34) επέχουν θέση ακριβούς αντιγράφου και είναι έγκυρες για κάθε χρήση. Αντίστοιχη ηλεκτρονική πρόσβαση μέσω εξουσιοδοτημένων και πιστοποιημένων χρηστών, έχουν και οι αρμόδιες οργανικές μονάδες των δημοσίων υπηρεσιών στις οποίες υπηρετούν οι επιμορφωνόμενοι υπάλληλοι σύμφωνα με τα οριζόμενα σε σχετική υπουργική απόφαση (αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Β/Φ.2/οικ.17166, ΦΕΚ 1963/τ. Β΄/21.07.2014 «Προϋποθέσεις και διαδικασία ηλεκτρονικής πρόσβασης και λήψης των Βεβαιώσεων Παρακολούθησης, των Βεβαιώσεων υπέρβασης του ορίου απουσιών, των Βεβαιώσεων κάλυψης οδοιπορικών εξόδων και των Βεβαιώσεων Πιστοποίησης για τα επιμορφωτικά προγράμματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.»).

[2021] Το *πρωτόκολλο συνεργασίας με το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας* υπεγράφη από την Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αν. Καθ. Ιφιγένεια Καμτσίδου, και τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου, Ιωάννη Ταφύλλη. Η συνεργασία, μεταξύ άλλων, προβλέπει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων και προγραμμάτων, τα οποία θα εντάσσονται σε ολοκληρωμένες εκπαιδευτικές διαδρομές με

Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτο είναι το *Πρωτόκολλο Συνεργασίας* που υπογράφτηκε μεταξύ του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και της Περιφέρειας Αττικής στις 13 Νοεμβρίου 2015. Με τη συνεργασία αυτή επιδιώκεται η βελτίωση του συνολικού πλαισίου λειτουργίας των φορέων και οργάνων της Περιφέρειας, η ενίσχυση του αναπτυξιακού της ρόλου, η προώθηση της συμμετοχικής δημοκρατικής διακυβέρνησης και η αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Το Πρωτόκολλο, το οποίο υπεγράφη από την Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αν. Καθ. Ιφιγένεια Καμτσίδου, και την Περιφερειάρχη Αττικής, Ρένα Δούρου, προβλέπει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου και συνεκτικού πλαισίου επιμορφωτικών δράσεων που θα ανταποκρίνονται στους επιχειρησιακούς στόχους και τις οργανωτικές αλλαγές της Περιφέρειας και θα αποβλέπουν στην εφαρμογή μεταρρυθμιστικών και καινοτόμων σχεδίων. Επίσης, προβλέπει δράσεις μεταφοράς τεχνογνωσίας και εκπαίδευσης σε καλές πρακτικές και πρότυπα που έχουν υιοθετηθεί με επιτυχία σε ευρωπαϊκές χώρες, καθώς και συνέργειες τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού και υποβολής προτάσεων για ευρωπαϊκά προγράμματα, όσο και σε επίπεδο υλοποίησης δράσεων και προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από ευρωπαϊκά ταμεία.

Ειδικότερα, οι επιμορφωτικές δράσεις που πρόκειται να υλοποιηθούν από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποσκοπούν στην ενίσχυση των γνώσεων και την περαιτέρω ενδυνάμωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας και εξειδικεύονται στους ακόλουθους θεματικούς τομείς:

- Δημόσιου Management για την αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών της Περιφέρειας, τη βελτίωση της διοικητικής συμπεριφοράς και τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την ευρύτερη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, την απλούστευση διοικητικών διαδικασιών και την επιτάχυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων των Περιφερειακών Αυτοδιοικήσεων.
- Οικονομικών για την αξιοποίηση πόρων Ε.Σ.Π.Α., τις διαδικασίες προμηθειών, τη διαχείριση και τη διεύρυνση των εσόδων, καθώς και τεχνικές και εργαλεία οικονομικής ανάλυσης και ανάλυσης κινδύνου σε περιβάλλον δημοσιονομικής πειθαρχίας.

συγκεκριμένες μαθησιακές επιδιώξεις. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην οργάνωση εργαστηρίων διαβούλευσης και στην υποστήριξη δράσεων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και ηλεκτρονικής μάθησης (e-learning)μέσω της εκπαιδευτικής πλατφόρμας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Επίσης, προβλέπει πρακτική εκπαίδευση των σπουδαστών και σπουδαστριών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., καθώς και εκπόνηση εργασιών σε θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος τόσο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., όσο και του ΥΠ.ΕΘ.Α. (βλ. στο δυκτυακό τόπο www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016).

[2022] Η *προγραμματική συμφωνία με τον ΟΑΕΔ* υπεγράφη από την Πρόεδρο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., Αν. Καθ. Ιφιγένεια Καμτσίδου, και τη Διοικήτρια και Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του ΟΑΕΔ, Μαρία Καραμεσίνη. Η συμφωνία, μεταξύ άλλων, προβλέπει τη συμβουλευτική υποστήριξη και παροχή τεχνογνωσίας για την αναδιοργάνωση δομών και διαδικασιών του Οργανισμού, καθώς και την υιοθέτηση ενός μοντέλου εξελικτικής σταδιοδρομίας κατά τρόπο που να διασφαλίζεται η διασύνδεση και η συμπληρωματικότητα μεταξύ εκπαίδευσης και διοικητικής ικανότητας των στελεχών του Ο.Α.Ε.Δ. Επίσης, προβλέπει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης, Πληροφορικής, Οικονομικής Διαχείρισης, Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κ.ά., ανάπτυξη προγραμμάτων τηλεκπαίδευσης, καθώς και επιμόρφωση εκπαιδευτών (βλ. στο δυκτυακό τόπο www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/06/2016).

- Χωροταξίας και Περιβάλλοντος με έμφαση σε ζητήματα που αφορούν στη βιώσιμη ανάπτυξη, τις εναλλακτικές πηγές ενέργειας, τις αστικές αναπλάσεις, καθώς και σε θέματα Χωρικών Πολιτικών και Δημοσίων Έργων.
- Κοινωνικής Πολιτικής για την ανάπτυξη δράσεων στο πλαίσιο της κοινωνικής οικονομίας, την εφαρμογή προγραμμάτων δημόσιας υγείας, κοινωνικής μέριμνας και προστασίας, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, την υλοποίηση τοπικών σχεδίων δράσης για την προώθηση της ισότητας των φύλων, καθώς και αθλητικών και πολιτιστικών προγραμμάτων σε συνεργασία με τους δήμους της Αττικής.
- Αγροτικής Οικονομίας για την ανάπτυξη και βελτίωση τομέων της φυτικής και ζωικής παραγωγής, την προώθηση εναλλακτικών καλλιεργειών, της βιολογικής γεωργίας, καθώς και την ενίσχυση του ελεγκτικού και συμβουλευτικού ρόλου του γεωτεχνικού προσωπικού της Περιφέρειας προς το γεωργικό δυναμικό, στο πλαίσιο της διαφύλαξης και προστασίας της γεωργικής γης.

Το Πρωτόκολλο, τέλος, προβλέπει τη δυνατότητα αξιοποίησης μεθόδων έρευνας ικανοποίησης των πολιτών πριν και μετά την επιμόρφωση των υπαλλήλων της Περιφέρειας, καθώς και δράσεις και πρωτοβουλίες που θα αναπτυχθούν μέσω της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Οι δράσεις αυτές, ενδεικτικά, περιλαμβάνουν πρακτική εκπαίδευση των σπουδαστών και σπουδαστριών σε μονάδες της Περιφέρειας, εκπόνηση εργασιών σε εφαρμοσμένα θέματα ενδιαφέροντος της Περιφέρειας, αξιοποίηση της δικτύωσης με φορείς της αυτοδιοίκησης εντός και εκτός Ελλάδας για μετάδοση και διάχυση της γνώσης κ.α.

Στο πλαίσιο της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, οι υποδομές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ανακατασκευάστηκαν και εκσυγχρονίστηκαν. Ειδικότερα, εκτός από τα δύο αμφιθέατρα, λειτουργούν συνολικά είκοσι-έξι (26) αίθουσες: α) με δυνατότητα λειτουργίας τηλεδιάσκεψης για την υποστήριξη επιμορφωτικών προγραμμάτων και εργαστηρίων (workshops) και β) «μικτού τύπου», που υποστηρίζουν τόσο θεωρητική εκπαίδευση, όσο και την επιμόρφωση με χρήση νέων τεχνολογιών. Επίσης, λειτουργούν: α) σταθμοί πληροφόρησης, β) σταθμοί εργασίας και γ) σύστημα υποστήριξης και καμπίνες διερμηνείας. Επιπλέον, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. είναι διασυνδεδεμένο με το Δίκτυο Σύζευξις, διαθέτει Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) που εξυπηρετεί τόσο τη διοικητική του λειτουργία, όσο και τις επιμορφωτικές του δράσεις. Κάθε υπάλληλος, αλλά και κάθε επισκέπτης έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αποτελεί έναν από τους σημαντικούς δικαιούχους των έργων που συγχρηματοδοτούνται από το *Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο*, αξιοποιώντας τους πόρους που διατίθενται μέσω των *Διαρθρωτικών Ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Με την τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει και διαρκώς διευρύνει, έχει χρηματοδοτήσει όλες τις επιμορφωτικές τους δράσεις και πρωτοβουλίες και διαχρονικά έχει διαχειριστεί με επιτυχία έργα, στο πλαίσιο των *Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων* του Α΄, Β΄ και Γ΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και - σήμερα - του Ε.Σ.Π.Α. (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση»). Ταυτόχρονα, έχει προετοιμάσει το *Επιχειρησιακό του Σχέδιο για τη συμμετοχή του στη Νέα Προγραμματική Περίοδο 2014 - 2020*. Η επιχορήγηση του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. από τον τακτικό κρατικό προϋπολογισμό περιορίζεται στο ελάχιστο δυνατό ποσό επιβάρυνσής του, δεδομένου ότι καλύπτει μόνον τις δαπάνες μισθοδοσίας του προσωπικού. Λοιπά έσοδα προκύπτουν διαχρονικά

από διακρατικές συμφωνίες, όπως με την Κυπριακή Δημοκρατία, συνεργασίες με Πανεπιστήμια, όπως το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Επιπλέον, το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. διαθέτει βιβλιοθήκη με περισσότερα από δέκα χιλιάδες βιβλία, ελληνικά και ξενόγλωσσα, σε εξειδικευμένα γνωστικά και επιστημονικά πεδία. Είναι ανοικτής πρόσβασης στον πολίτη, ενώ η συλλογή της είναι αυτοματοποιημένη, βάσει του προγράμματος ABEKT 5.5 του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης. Επιπλέον επιχειρεί την επέκταση των «παιδευτικών» δραστηριοτήτων του στον τομέα του πνεύματος και του πολιτισμού, τομέων απαραίτητων για την ανάπτυξη ολοκληρωμένης προσωπικότητας του ενεργού πολίτη. Με δράσεις και συνεργασίες με άλλους πολιτιστικούς φορείς. Δράσεις επιμόρφωσης, εκπαίδευσης, εργαστήρια, διαλέξεις, ανοιχτές συζητήσεις, αφιερώματα κ.λ.π. Επίσης, από το 2005 εκδίδεται με ευθύνη του *Αυτοτελούς Τμήματος Επικοινωνίας, Διεθνών και Δημοσίων Σχέσεων* περιοδική έκδοση ηλεκτρονικής ενημέρωσης δράσεων και πρωτοβουλιών, η οποία διανέμεται σε τουλάχιστον 30.000 αποδέκτες, με στόχο την ενίσχυση της φυσιογνωμίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ως ανοιχτού οργανισμού, με την αναβάθμιση της ενημέρωσης για τις δραστηριότητές του.

Τέλος, σημαντική επιτυχία αποτελεί για το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. η έγκριση του ευρωπαϊκού ερευνητικού έργου SlideWiki, τον Αύγουστο του 2015 στο πλαίσιο του HORIZON 2020, στο οποίο συμμετέχει ως ισότιμος εταίρος μαζί με 16 πανεπιστήμια, κυρίως ευρωπαϊκά, καθώς και ερευνητικούς φορείς. Σκοπός του έργου είναι η συμμετοχική ανάπτυξη και αξιολόγηση ανοικτών εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων (OpenCourseWare) και εκπαιδευτικού υλικού, αλλά και γενικότερα, περιεχομένου με ειδικό στόχο την υποστήριξη ευπαθών ομάδων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Είναι η πρώτη φορά που το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. συμμετέχει σε ερευνητικό έργο και αυτό έχει συμβολική και ουσιαστική αξία. Με την έναρξη του έργου σηματοδοτείται η νέα στρατηγική του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. για την ανάπτυξη της έρευνας και καινοτομίας που υποστηρίζεται μέσω της Μονάδας Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών (ΜΟ.ΤΕ.Κ.) και προωθείται η νέα πολιτική του για την ανοικτή και συνεργατική προώθηση των μεταρρυθμίσεων της διοίκησης και την ανάπτυξη της χώρας. Εγκαινιάζεται επίσης η συμμετοχή του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στην υλοποίηση έργου μεγάλης κλίμακας σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η συνεργατική ανάπτυξη περιεχομένου και η περαιτέρω χρήση της βραβευμένης πλατφόρμας SlideWiki, καθώς και η συμπληρωματικότητα με εργαλεία, υπηρεσίες και λύσεις όπως είναι η μαζική ανοιχτή διαδικτυακή ανάπτυξη μαθημάτων (Moocs) και με Πλατφόρμες και Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου Μάθησης (LCMS), αποτελούν κύριες μεθοδολογικές και τεχνικές επιδιώξεις. Ειδικότεροι στόχοι του έργου είναι:

- η εφαρμογή πιλοτικών προγραμμάτων μάθησης μεγάλης κλίμακας σε πραγματικό περιβάλλον,
- η μείωση των περιορισμών χρόνου και χώρου, η κοινωνική δικτύωση γύρω από το περιεχόμενο μάθησης,
- η καθολική προσβασιμότητα από κινητά και έξυπνες συσκευές,
- η ενίσχυση και μεγαλύτερη σύνδεση μεταξύ τυπικής, μη-τυπικής και άτυπης μάθησης,
- η σύνδεση των σχετικών με την εκπαίδευση φορέων,
- η χωρίς αποκλεισμούς μάθηση για την υποστήριξη των παιδιών και των ενηλίκων με σωματικές, αισθητηριακές και γνωστικές αναπηρίες και ανικανότητες μέσω εφαρμογής διεθνών προτύπων και προτύπων μάθησης και συγγραφής.

4.7.3.2.2 Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Η Οργανική Μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. που έχει την κύρια αρμοδιότητα για την αναβάθμιση της υλοποίησης στοχευμένων δράσεων επιμόρφωσης, καθώς και της *Εισαγωγικής Εκπαίδευσης* είναι το *Ινστιτούτο Επιμόρφωσης* (ΙΝ.ΕΠ.). Αντικείμενο της εν λόγω δράσης είναι ο σχεδιασμός και υλοποίηση επιμορφωτικών δράσεων, καθώς και επιμορφωτικών προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης[2023]. Τα επιμορφωτικά προγράμματα του ΙΝ.ΕΠ. υλοποιούνται στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων δράσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020) και συγκεκριμένα από το Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα».

Το ΙΝ.ΕΠ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. έχοντας σαν βασική αποστολή την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα και την υποστήριξη της υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών, σχεδιάζει και υλοποιεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των στελεχών του δημοσίου, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Το ολοκληρωμένο αυτό πρόγραμμα εκπαίδευσης εντάσσεται στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, λαμβάνει δε υπόψη την ενοποίηση των δημοσίων πολιτικών σύμφωνα με την νέα κυβερνητική δομή. Η επιμόρφωση των προϊσταμένων όλων των βαθμίδων της δημόσιας διοίκησης, η επιμόρφωση των αιρετών, η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, καθώς και η καταπολέμηση των φαινομένων διαφθοράς, η καταπολέμηση των διακρίσεων, η άρση των στερεοτύπων, η προώθηση της αρχής της ισότητας των φύλων, η ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης και κοινωνικής συνοχής, κρίθηκαν ως βασικές προτεραιότητες. Σκοπός των επιμορφωτικών δράσεων του Ινστιτούτου είναι η υποστήριξη των μεταρρυθμίσεων, η προώθηση των δημοσίων πολιτικών και η βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, μέσω της εκπαίδευσης και της διαρκούς επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει να τονιστεί πως θεμέλιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελεί η παραδοχή ότι η διαχείριση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης οφείλει να οδηγεί στην ποιοτική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών[2024].

[2023] Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων εναρμονίζεται με τις πολιτικές της εφαρμοζόμενης διοικητικής μεταρρύθμισης και στόχο έχει να εφοδιάσει τους δόκιμους υπαλλήλους με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματικότερη ενάσκηση των καθηκόντων τους σε θέματα όπως: οργάνωση του κράτους, στρατηγικές προτεραιότητες της χώρας,μέσα άσκησης της δημοσιονομικής πολιτικής, προώθηση των αρχών της νομιμότητας και διαφάνειας, μείωση των διοικητικών βαρών, εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών και κανονιστικών πράξεων. Το πρόγραμμα, διάρκειας 35 ωρών, διαφοροποιείται σε 4 κατηγορίες, ανάλογα με το φορέα που υπηρετεί ο νεοδιοριζόμενος, ήτοι κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς υγείας και ασφαλιστικοί φορείς. Για κάθε μία κατηγορία φορέα το πρόγραμμα διαφοροποιείται σε δύο (2) επίπεδα, ανάλογα με την κατηγορία συμμετεχόντων, ήτοι υπάλληλοι πανεπιστημιακής/τεχνολογικής εκπαίδευσης και υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Οι υπηρεσίες και οι φορείς του δημοσίου, σύμφωνα με σχετική εγκύκλιο (αριθμ. πρωτ. 4263/20-04-2011), υποχρεούνται να αποστείλουν αίτημα, μέσω της ηλεκτρονικής υπηρεσίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (https://online.ekdd.gr/OnlineWeb), για την εκπαίδευση των νεοδιορισμένων υπαλλήλων, αφού προηγουμένως τόσο οι ίδιοι οι φορείς όσο και οι υπόχρεοι υπάλληλοι εγγραφούν στην ηλεκτρονική υπηρεσία του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

[2024] Βλ. την υπ΄αριθμ. πρωτ. 243/20-1-2016 εγκύκλιο της Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α Ιφιγένειας Καμτσίδου (Αν. Καθηγήτρια) με θέμα *«Προγραμματισμός Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) Ιανουαρίου – Ιουλίου 2016»*.

Ο σχεδιασμός των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝ.ΕΠ. βασίζεται στο *Σύστημα Ανίχνευσης εκπαιδευτικών – επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση* με συγκρότηση *Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών/Επιμορφωτριών* (Ε.Ο.Ε.) και *Ομάδων Ειδικών Επιστημόνων*, ανδρών και γυναικών, σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου[2025]. Το ΙΝΕΠ σχεδιάζει και υλοποιεί πιστοποιημένα επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται στις/στους υπαλλήλους των φορέων του δημοσίου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες των φορέων αυτών. Στόχος είναι να διασφαλιστεί η ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με την υιοθέτηση νέων μεθόδων και εργαλείων εκπαίδευσης, την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών με την προσαρμογή και ένταξή τους στον σχεδιασμό των δημόσιων πολιτικών[2026].

Η *ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών* σκοπό έχει η επιμορφωτική παρέμβαση να ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων και να συνδέεται με τους επιχειρησιακούς στόχους και τις οργανωσιακές αλλαγές κάθε υπηρεσίας ή φορέα του δημοσίου. Σε ειδική τεχνολογική πλατφόρμα και σύμφωνα με τον οδηγό εφαρμογής, οι Ομάδες Επιμορφωτών και Ειδικών Επιστημόνων αποτυπώνουν στοιχεία και δεδομένα με τη μορφή ερωτηματολογίων, τα οποία καλούνται στη συνέχεια να συμπληρώσουν οι υπάλληλοι της υπηρεσίας ή του φορέα. Με τον τρόπο αυτό θεμελιώνεται, κατά τρόπο αξιόπιστο, ο χρονικός προγραμματισμός και ο οικονομικός προϋπολογισμός των προγραμμάτων, ενώ ενισχύεται η συνεχής παρακολούθηση των υφιστάμενων και μελλοντικών αναγκών για επιμόρφωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Ενδεικτικά για το αξιόλογο και πολύπλευρο έργο του ΙΝ.ΕΠ. ακολούθως αναφέρονται ορισμένα απολογιστικά στοιχεία της δράσης του για το έτος 2013:

- προγραμματίστηκαν επτακόσιες εξήντα έξι (766) επιμορφωτικές δράσεις για το α΄ εξάμηνο 2013, οι οποίες είχαν κατανεμηθεί στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και στην υπόλοιπη περιφέρεια με κριτήριο τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων (63% στην Αθήνα, 20% στη Θεσσαλονίκη, 17% στην υπόλοιπη περιφέρεια). Για την επιλογή των τίτλων των επιμορφωτικών προγραμμάτων προς υλοποίηση ελήφθησαν υπόψη: α) τα μεμονωμένα αιτήματα των φορέων, β) τα υποβληθέντα Επιχειρησιακά Σχέδια Εκπαίδευσης, γ) ο

[2025] Βλ. σχετική υπουργική απόφαση υπ' αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/ΦΙ/15582 «Ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας Εσωτερικών Ομάδων Επιμορφωτών» και υπουργική απόφαση υπ' αριθμ. ΔΙΕΚ/ΤΜ.Α/Φ.1/15607 «Καθιέρωση συστήματος ανίχνευσης εκπαιδευτικών- επιμορφωτικών αναγκών στη δημόσια διοίκηση» (ΦΕΚ 1909/30.8.2011).

[2026] Η υποβολή της αίτησης για τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιούνται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης υποβάλλεται μόνο ηλεκτρονικά στην ηλεκτρονική διεύθυνση www.ekdd.gr (https://online.ekdd.gr/OnlineWeb/). Πριν την ηλεκτρονική υποβολή της αίτησης, θα πρέπει απαραιτήτως ο/η ενδιαφερόμενος/η να έχει λάβει την έγκριση της υπηρεσίας του/της. Κάθε υπάλληλος μπορεί να επιλέγει μέχρι τέσσερα επιμορφωτικά προγράμματα ανά επιμορφωτική περίοδο (Ιανουάριος– Ιούλιος και Σεπτέμβριος - Δεκέμβριος), τα οποία πρέπει να σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης της/του ή με τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Μπορεί δε να συμμετέχει σε πέντε συνολικά επιμορφωτικά προγράμματα κατ' έτος. Επισημαίνεται ότι δεν προσμετρείται σ' αυτά η συμμετοχή σε ημερίδες-διημερίδες. Όσοι εκ των υποψηφίων επιλεγούν, ειδοποιούνται καταρχάς ηλεκτρονικά στην προσωπική τους διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που έχει δηλωθεί και μέσω της ιστοσελίδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ώστε να επιβεβαιώσουν τη συμμετοχή τους. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στα προγράμματα, εφόσον επιλεγούν, είναι υποχρεωτική (Π.Δ.57, ΦΕΚ 59/Α14.03.2007) και συνεπάγεται την αποδέσμευσή τους καθ' όλη τη διάρκεια του επιμορφωτικού προγράμματος από τα υπηρεσιακά τους καθήκοντα. Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. καλύπτει το κόστος διαμονής και διατροφής ή ημιδιατροφής όσων εκ των συμμετεχόντων/χουσών σε επιμορφωτικά προγράμματα υπαλλήλων δικαιούνται ανάλογη κάλυψη (άνω των 50 χλμ. από τον τόπο υπηρεσίας τους), ενώ το κόστος μετακίνησής τους βαρύνει τις υπηρεσίες τους.

αριθμός των αιτούντων υπαλλήλων, δ) οι προτεραιότητες από την εφαρμογή δημοσίων πολιτικών όπως: η δημοσιονομική πολιτική και η ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών, η καταπολέμηση της διαφθοράς, η αξιολόγηση, η εφαρμογή των ψηφιακών υπογραφών, ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών[2027], η στήριξη των ευπαθών ομάδων και η ενίσχυση των δομών άσκησης κοινωνικής πολιτικής, η βιώσιμη ανάπτυξη, η διοίκηση της εκπαίδευσης και ε) Πρωτόκολλα και Μνημόνια Συνεργασίας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με φορείς. Στόχος όλων των ανωτέρω ενεργειών ήταν η διαρκής βελτίωση της παρεχόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών του δημοσίου τομέα, με ενσωμάτωση νέων επιμορφωτικών δράσεων όταν απαιτείται, μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των δεδομένων από τη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και την ανάλυση των προτεραιοτήτων από την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών.

- εντάχθηκαν χίλια διακόσια (1.200) εκπαιδευτικά προγράμματα στον αρχικό προγραμματισμό του ΙΝΕΠ. Τα επιμορφωτικά προγράμματα αυτά αφορούσαν σε μεγάλο βαθμό εξυπηρέτηση δημόσιων πολιτικών, σχέδια εκπαίδευσης και εξατομικευμένες εκπαιδευτικές ανάγκες, έτσι όπως αποτυπώνονται στο online σύστημα των ηλεκτρονικών αιτήσεων που καταθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Όπως όμως διαφάνηκε υπήρχαν αυξανόμενες ανάγκες επιμόρφωσης των φορέων της δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίες εκφράζονταν με τα συνεχή αιτήματα που κατατίθενται στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης. Προς τούτο, το ΙΝΕΠ ανταποκρινόμενο στα αιτήματα κυρίως των φορέων του δημοσίου αύξησε το πλήθος των επιμορφωτικών προγραμμάτων του αρχικού προγραμματισμού κατά 35% και ενέταξε συμπληρωματικά στον εγκεκριμένο προγραμματισμό πεντακόσια εννέα (509) επιμορφωτικά προγράμματα με αποτέλεσμα το συνολικό πλήθος των υλοποιηθέντων προγραμμάτων να ανέλθει τελικά στα χίλια επτακόσια εννέα (1.709) επιμορφωτικά προγράμματα. Το σύνολο των επιμορφωθέντων υπαλλήλων διαμορφώθηκε στις 37.120 (άτομα που ολοκλήρωσαν την παρακολούθηση).

- οι επιμορφωτικές δράσεις του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης υλοποιήθηκαν στο πλαίσιο έξι (6) κύκλων πολιτικής καθώς και της εισαγωγικής εκπαίδευσης. Η κατανομή των δράσεων ανά κύκλο πολιτικής και αναλυτικά στοιχεία των δράσεων ανά περιφέρεια αποτυπώνονται στον Πίνακα 4.24 που ακολουθεί. Στον Πίνακα 4.25 παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία των επιμορφωτικών προγραμμάτων που προσέφερε το ΙΝ.ΕΠ. κατά τα έτη 2012-2013 που παρουσιάζουν ενδεικτικά την αύξηση του αριθμού προγραμμάτων και των εκπαιδευτικών ωρών από χρόνο σε χρόνο (βλ. σχετικό Διάγραμμα 4.4).

[2027] Η επιδίωξη για αλλαγή, πρόοδο και καινοτομία αποτελεί τη γενεσιουργό αιτία του *Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών* (Business Process Reengineering – BPR), ο οποίος αποτελεί μια ριζοσπαστική μέθοδο επανεξέτασης της σκέψης και επανασχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης σε ζητήματα κόστους, ποιότητας, εξυπηρέτησης των καταναλωτών και ταχύτητας των επιλογών (Κέφης, Β.Ν. (2005), σελ. 113).

Πίνακας 4.24: Κατανομή των δράσεων του ΙΝΕΠ. το έτος 2013 ανά κύκλο πολιτικής και στοιχεία των σχετικών δράσεων ανά περιφέρεια

Κύκλος πολιτικής	Αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων
Κοινωνική Πολιτική	115
Βιώσιμη ανάπτυξη	154
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση & Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες	378
Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική	352
Εισαγωγική Εκπαίδευση	136
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση	225
Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση	346
Γενικό άθροισμα	1.706
Περιφέρεια	**Αριθμός επιμορφωτικών προγραμμάτων**
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔ. - ΘΡΑΚΗΣ	35
ΑΤΤΙΚΗΣ	1.097
ΒΟΡ. ΑΙΓΑΙΟΥ	4
ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΟΣ	53
ΔΥΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	19
ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	4
ΗΠΕΙΡΟΥ	44
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	61
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3
ΚΕΝΤΡ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	333
ΚΡΗΤΗΣ	29
ΝΟΤ. ΑΙΓΑΙΟΥ	11
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	11
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	2
Σύνολα	1.706

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) *Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Δράσεων έτους 2013*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α, σελ. 29.

Πίνακας 4.25: Συγκριτικά στοιχεία ετών 2012-2013 αριθμού προσφερόμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΩΝ 2012 - 2013			
	Έτος 2012	**Έτος 2013**	**Μεταβολή %**
Αριθμός Προγραμμάτων	1.484	1.706	14,96%
Σύνολο Ωρών	51.170	61.370	19,93%
Ώρες Διδακτικού	52.740,25	62.403,86	18,32%
Άτομα Πρόβλεψη	32.761	39.418	20,32%
Άτομα Εγγραφές	30.964	37.489	21,07%
Άτομα Ολοκλήρωσαν	30.560	37.120	21,47%

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) *Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Δράσεων έτους 2013*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α, σελ. 61.

Διάγραμμα 4.4: Διαγραμματική απεικόνιση μεταβολής αριθμού επιμορφωτικών προγραμμάτων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. ετών 2012 - 2013



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) *Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Δράσεων έτους 2013*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α, σελ. 61.

- υλοποιήθηκαν δεκαπέντε (15) προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης Προϊσταμένων Τμημάτων, σχεδιάστηκαν τέσσερα (4) νέα επιμορφωτικά προγράμματα e-learning σε διάφορους θεματικούς τομείς (e-government, ψηφιακή διακίνηση εγγράφων, γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών, Python/γλώσσα προγραμματισμού για διαδικτυακές εφαρμογές) και εκπονήθηκε Οδηγός Μεθοδολογίας Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης. Στόχος των προαναφερθέντων ενεργειών ήταν η βελτίωση της ποιότητας και η επιτάχυνση της προσφοράς εκπαιδευτικών δράσεων αυτού του είδους, δίνοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα σε δημόσιους λειτουργούς των φορέων της περιφέρειας να αναπτύξουν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές τους.

- αναπτύχθηκαν υποστηρικτικές/συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού. Αντικείμενο της εν λόγω δράσης ήταν η ανάλυση των δημοσίων πολιτικών και των μεταρρυθμιστικών σχεδίων προκειμένου να σχεδιαστούν ειδικές επιμορφωτικές δράσεις και δράσεις υποστηρικτικού ή συμβουλευτικού χαρακτήρα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Μεταξύ των άλλων, προβλέφθηκαν οι ακόλουθες επιμέρους ενέργειες: *α) εκπόνηση σχεδίου εκπαίδευσης/επιμόρφωσης για υπαλλήλους που βρίσκονται σε διαθεσιμότητα/κινητικότητα στο πλαίσιο της αξιολόγησης των δομών του δημοσίου, β) ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων για υπαλλήλους που θα στελεχώσουν τις υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πολιτών του ΤΑΧΙS, γ) οργάνωση εργαστηρίων διαβούλευσης για την επίλυση προβλημάτων που άπτονται δημοσίων πολιτικών. Τα εργαστήρια αφορούν σε διάφορα θέματα αιχμής, όπως αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμογές διάδρασης Πολίτη-Διοίκησης και διάθεση λύσεων πληροφορικής, DRGs(DiagnosisRelatedGroups) και κλειστά ενοποιημένα νοσήλια, Μεταναστευτική πολιτική)* και *δ) οργάνωση εργαστηρίων διαβούλευσης για την επίλυση προβλημάτων που άπτονται της επιμόρφωσης – εκπαίδευσης στο*

δημόσιο τομέα, όπως η ανάπτυξη μεθοδολογιών ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών. Στόχος όλων των πιο πάνω ενεργειών ήταν η ανάπτυξη ενός μηχανισμού ανταπόκρισης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στις μείζονες θεσμικές αλλαγές που μεταβάλλουν τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, μέσω του οποίου θα παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες και θα διαμορφώνονται ταχύτατα προγράμματα επιμόρφωσης για την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που υποστηρίζουν την αφομοίωση των αλλαγών.

- προσδιορίστηκαν θεματικές περιοχές υψηλής προστιθέμενης αξίας για την επιμόρφωση. Αντικείμενο της εν λόγω δράσης ήταν ο σχεδιασμός και υλοποίηση εξειδικευμένων δράσεων επιμόρφωσης και ανάπτυξη εκπαιδευτικών και άλλων υπηρεσιών για τη μεταφορά Καλών Πρακτικών σε θεματικές περιοχές υψηλής προστιθέμενης αξίας. Προβλέφθηκαν δράσεις στο πλαίσιο: α) της παροχής τεχνογνωσίας από εμπειρογνώμονες και μέλη της Ομάδας Δράσης της Ε.Ε. στην Ελλάδα (TFGR) και β) διμερών συμβάσεων μεταξύ Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και ομόλογων φορέων της Ευρώπης με αντικείμενο το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων σε Βέλτιστες Πρακτικές (Best Practice). Στόχος όλων των πιο πάνω ενεργειών ήταν η διερεύνηση και ο ακριβής προσδιορισμός θεματικών πεδίων αιχμής, καθώς και η επεξεργασία ειδικών δράσεων μεταφοράς τεχνογνωσίας σε θεματικά πεδία που κρίνονται υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη-προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Στον ακόλουθο Πίνακα 4.26 παρουσιάζεται το σύνολο των τεστ πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων τα οποία πραγματοποιήθηκαν από πιστοποιημένες εκπαιδευτικές δομές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. εντός του έτους 2013.

Πίνακας 4.26: Τεστ πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων τα οποία πραγματοποιήθηκαν από πιστοποιημένες εκπαιδευτικές δομές του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013)

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΜΟΡΦΟΥΜΕΝΩΝ	**Σύνολο**	**Πιστοποιήθηκαν**		**Δεν Πιστοποιήθηκαν**		**Σεμινάρια**
		Σύνολο	%	Σύνολο	%	
Γενικό Σύνολο	28.446	28.412	99,81	54	0,19	1.359
Ανά Φορέα Υλοποίησης						
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ (11.1)	19.308	19.282	99,87	26	0,13	923
Π.ΙΝ.ΕΠ. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (11.11)	8.426	8.402	99,72	24	0,28	400
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ (17.10)	244	244	100,00	0	0,00	14
ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (18.10)	488	484	99,18	4	8,82	22

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) *Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Δράσεων έτους 2013*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α, σελ. 50.

Όσον αφορά στον προγραμματισμό του ΙΝ.ΕΠ. Ιανουαρίου–Ιουλίου 2016 γίνεται προσπάθεια για:

- σταδιακή βελτίωση της παρεχόμενης επιμόρφωσης και της ανάπτυξης των ικανοτήτων, ειδικά σε τομείς όπως η ηγεσία, η διαχείριση πόρων και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- επέκταση των εξ αποστάσεως (e-learning) επιμορφωτικών δράσεων, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα σε δημόσιους λειτουργούς των φορέων της κεντρικής διοίκησης, των περιφερειών και των Ο.Τ.Α. να αναπτύξουν τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές τους.
- διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων για την καταπολέμηση της διαφθοράς.
- προώθηση δράσεων ευαισθητοποίησης εκπαιδευτικών σε θέματα ισότητας των φύλων.
- διοργάνωση εργαστηρίων διαβούλευσης επίλυσης προβλημάτων που άπτονται δημόσιων πολιτικών.
- βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος Ανίχνευσης Εκπαιδευτικών Αναγκών για την παροχή επιμορφωτικών δράσεων εναρμονισμένων με τις ανάγκες των φορέων του δημοσίου.
- προγραμματισμός των δράσεων με βάση τα Σχέδια Εκπαίδευσης και τις εκπαιδευτικές ανάγκες του δημόσιου τομέα.
- ανάπτυξη επιμορφωτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης.

Οι επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ. εντάσσονται στους παρακάτω θεματικούς κύκλους που συνδέονται με τομείς Δημόσιων Πολιτικών:

- *Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση,*
- *Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση,*
- *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες]Βιώσιμη Ανάπτυξη,*
- *Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική,*
- *Κοινωνική Πολιτική (Τμήμα Α΄ Υγεία και Κοινωνική Ασφάλεια και Τμήμα Β΄ Ανθρώπινα δικαιώματα και Ισότητα Ευκαιριών) και*
- *Εισαγωγική Εκπαίδευση.*
-

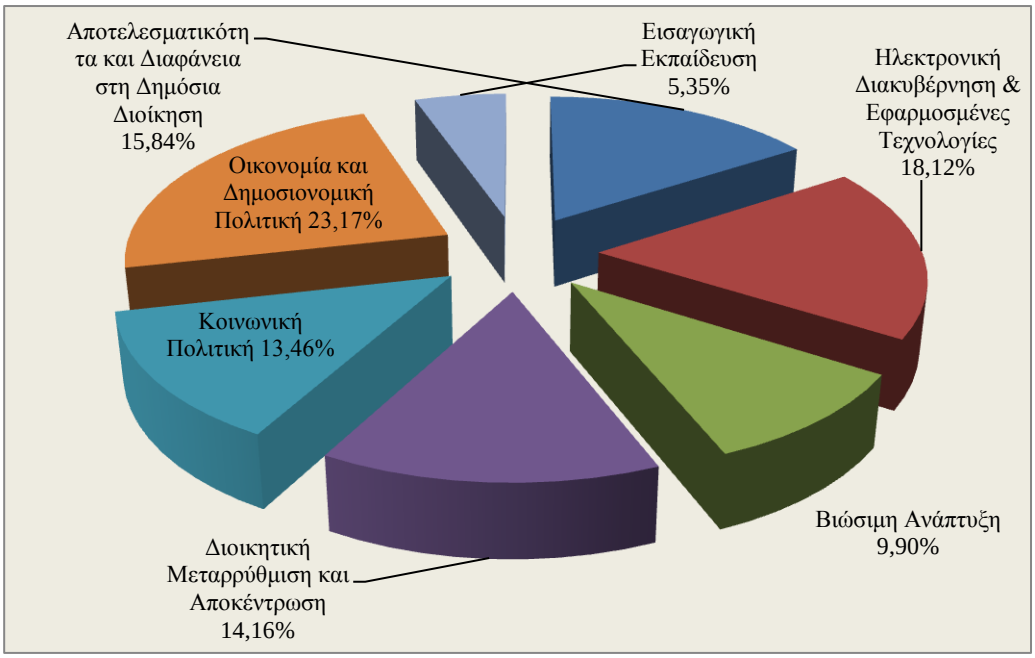
Άμεσες δράσεις για την υλοποίηση των στόχων του ΙΝΕΠ είναι 1010 επιμορφωτικά προγράμματα, τα οποία παρουσιάζονται ανά θεματικό κύκλο στον Πίνακα 4.27 που ακολουθεί. Οι επιμορφωτικές δράσεις έχουν κατανεμηθεί στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και στην Περιφέρεια ως εξής: α) 600 προγράμματα στην Αθήνα, β) 207 προγράμματα στη Θεσσαλονίκη και γ) 203 στην Περιφέρεια.

Πίνακας 4.27: Επιμορφωτικά Προγράμματα ΙΝ.ΕΠ. α΄ εξαμήνου 2016 ανά Θεματικό Κύκλο

Επιμορφωτικά Προγράμματα ΙΝ.ΕΠ. ανά Θεματικό Κύκλο		Αριθμός προγραμμάτων	Ποσοστό (%) επί του συνόλου
1	Αποτελεσματικότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση	**160**	**15,84%**
2	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση & Εφαρμοσμένες Τεχνολογίες	**183**	**18,12%**
3	Βιώσιμη Ανάπτυξη	**100**	**9,90%**
4	Διοικητική Μεταρρύθμιση και Αποκέντρωση	**143**	**14,16%**
5	Κοινωνική Πολιτική- Α) Υγεία και Κοινωνική Ασφάλιση Β) Κοινωνική Αλληλεγγύη και Ισότητα ευκαιριών	**136**	**13,46%**
6	Οικονομία και Δημοσιονομική Πολιτική	**234**	**23,17%**
8	Εισαγωγική Εκπαίδευση	**54**	**5,35%**
ΣΥΝΟΛΟ		**1010**	

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από την υπ΄αριθμ. πρωτ. 243/20-1-2016 εγκύκλιο της Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α Ιφιγένειας Καμτσίδου (Αν. Καθηγήτρια) με θέμα «Προγραμματισμός Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) Ιανουαρίου – Ιουλίου 2016», σελ. 4.

Διάγραμμα 4.5: Επιμορφωτικές δράσεις ΙΝ.ΕΠ. ανά κύκλο πολιτικής Ιανουάριος-Ιούλιος 2016



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από την υπ΄αριθμ. πρωτ. 243/20-1-2016 εγκύκλιο της Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α Ιφιγένειας Καμτσίδου (Αν. Καθηγήτρια) με θέμα «Προγραμματισμός Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) Ιανουαρίου – Ιουλίου 2016», σελ. 4.

Σύμφωνα με το σχετικό θεσμικό πλαίσιο η οργάνωση της επιμόρφωσης διαμορφώνεται ως εξής[2028]:

- ☐ Η αίτηση συμμετοχής στις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ. υποβάλλεται ηλεκτρονικά με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ταχύτερη εξυπηρέτηση των ενδιαφερομένων.
- ☐ Οι υπηρεσίες του δημοσίου ενημερώνονται για τις επιμορφωτικές δράσεις του ΙΝ.ΕΠ. μέσω της ιστοσελίδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.
- ☐ Το εκπαιδευτικό υλικό παρέχεται σε ψηφιακή μορφή με σκοπό τον εξορθολογισμό των δαπανών, σε συνδυασμό με την άμεση και ευέλικτη εξυπηρέτηση των εκπαιδευομένων.
- ☐ Οι εκπαιδευτές/τριες ανήκουν στο *Μητρώο Κύριου Διδακτικού Προσωπικού* του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., ώστε να διασφαλίζονται οι πραγματικές επιστημονικές και εκπαιδευτικές απαιτήσεις σε συνδυασμό με τον εξορθολογισμό της επιλογής των κατάλληλων εκπαιδευτών/τριών.
- ☐ Εφαρμόζεται σύστημα ολοκληρωμένης επιμορφωτικής παρέμβασης με διαδικασίες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, σχεδιασμού, υλοποίησης, πιστοποίησης και μέτρησης της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης.
- ☐ Η αξιολόγηση επιμορφωτικών προγραμμάτων από τους/τις εκπαιδευόμενους/ες, αλλά και από τους/τις εκπαιδευτές/τριες, καθώς και η αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης γίνονται ηλεκτρονικά. Τα στοιχεία της αξιολόγησης και της αποτίμησης μελετώνται και παρουσιάζονται σε Εκθέσεις που αναρτώνται στην ιστοσελίδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Σχεδόν τέσσερις στους/στις δέκα υπαλλήλους (38%) που συμμετείχαν στην έρευνα αποτίμησης της επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (στην οποία συμμετείχαν 69.052 υπάλληλοι (24,42%), άνδρες και γυναίκες, από το σύνολο των 129.991 που παρακολούθησαν 6.137 προγράμματα, τα οποία σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν από το ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά την περίοδο 2013-2015) δηλώνουν ότι έχουν εφαρμόσει κάποια αλλαγή στην υπηρεσία τους με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισαν παρακολουθώντας επιμορφωτικά προγράμματα του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. κατά την τριετία 2013 – 2015, ενώ έξι στους/στις δέκα (58%) θεωρούν ότι υπάρχει θετική προοπτική υιοθέτησης αλλαγών στους επόμενους έξι ή δώδεκα μήνες. Ως εμπόδια εφαρμογής αλλαγών καταγράφονται η επιφυλακτικότητα των συναδέλφων τους, ανδρών και γυναικών, η μη αποτελεσματική κατανομή και αξιοποίηση του στελεχικού δυναμικού, η υφιστάμενη οργανωτική δομή της υπηρεσίας, η γραφειοκρατία, η έλλειψη κουλτούρας αλλαγών, η ανεπάρκεια υποδομών και εξοπλισμού στις υπηρεσίες κ.α.

Επιπρόσθετα το 36% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι χρησιμοποιεί κάθε μέρα τις γνώσεις και δεξιότητες που αποκόμισε και το 20% έως τρεις φορές την εβδομάδα, ενώ ως προς τους τομείς στους οποίους η εφαρμογή όσων αποκομίσθηκαν από το πρόγραμμα είχε θετικό αντίκτυπο τα πρωτεία κατέχει η *καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών* (21%) και ακολουθούν η *καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού* (18%), η *απλούστευση διαδικασιών και η μείωση της γραφειοκρατίας* (17%), η *καλύτερη αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων* (14%) και η *μεγαλύτερη διαφάνεια στις πράξεις στης διοίκησης* (11%). Αξιοσημείωτο είναι ότι σχεδόν εννέα στους/στις δέκα

[2028] Υπ΄αριθμ. πρωτ. 243/20-1-2016 εγκύκλιος της Προέδρου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α Ιφιγένειας Καμτσίδου (Αν. Καθηγήτρια) με θέμα «Προγραμματισμός Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) Ιανουαρίου – Ιουλίου 2016», σελ. 5

(88%) δηλώνουν ότι η πρωτοβουλία παρακολούθησης του επιμορφωτικού προγράμματος ανήκει στους/στις ίδιους/ες τους/τις ενδιαφερόμενους/ες.

4.7.3.2.3 Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.), εκπαιδευτική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., προέκυψε ύστερα από την ενοποίηση των Εθνικών Σχολών Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.) και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Τ.Α.) (από τις οποίες, έως και το έτος 2012, είχαν αποφοιτήσει συνολικά 2.199 άτομα) σε μία ενιαία εκπαιδευτική μονάδα με την ψήφιση του *Ν. 3966/2011*[2029]. Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. παράγει εξειδικευμένα στελέχη σύγχρονης διοικητικής αντίληψης, ικανά να επιφορτιστούν με επιτελικού χαρακτήρα καθήκοντα και να συμμετάσχουν στη χάραξη δημόσιων πολιτικών, υποστηρίζοντας αποτελεσματικά τα έργο της δημόσιας διοίκησης (κεντρικής και αποκεντρωμένης) και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μάλιστα, προκειμένου η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. να αξιοποιήσει τη διεθνή τεχνογνωσία και καινοτομία και τις βέλτιστες διοικητικές πρακτικές, αναπτύσσει ευρύ δίκτυο συνεργασιών με ομόλογους φορείς (Σχολές και Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης) άλλων κρατών.

Η Ε.Σ.Δ.Δ.Α. δέχεται πτυχιούχους πανεπιστημίων και τεχνολογικών ιδρυμάτων που έχουν επιτύχει σε εισαγωγικό διαγωνισμό, ο οποίος οργανώνεται και διεξάγεται από ανεξάρτητη *Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων*, η οποία αποτελείται από καθηγητές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκπροσώπους των πολιτικών κομμάτων, που δραστηριοποιούνται στο Ελληνικό Κοινοβούλιο, αλλά και συλλογικών φορέων, καθώς και από υψηλόβαθμους δημόσιους λειτουργούς, εξασφαλίζοντας έτσι τον αδιάβλητο χαρακτήρα της διαδικασίας. Ο αριθμός των εισακτέων ορίζεται κάθε φορά με την προκήρυξη του διαγωνισμού.

Μέχρι τον Ιούλιο του 2013 είχαν πραγματοποιηθεί συνολικά είκοσι ένα (21) εισαγωγικοί διαγωνισμοί για την Ε.Σ.Δ.Δ., τέσσερις (4) εισαγωγικοί διαγωνισμοί για την Ε.Σ.Τ.Α. και ένας (1) εισαγωγικός διαγωνισμός για την (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.). Συνολικά, δηλαδή, έχουν πραγματοποιηθεί 26 εισαγωγικοί διαγωνισμοί και έχουν φοιτήσει στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.) συνολικά 2.345 σπουδαστές (βλ. ακολούθως Πίνακα 4.28 και σχετικό διάγραμμα 4.6).

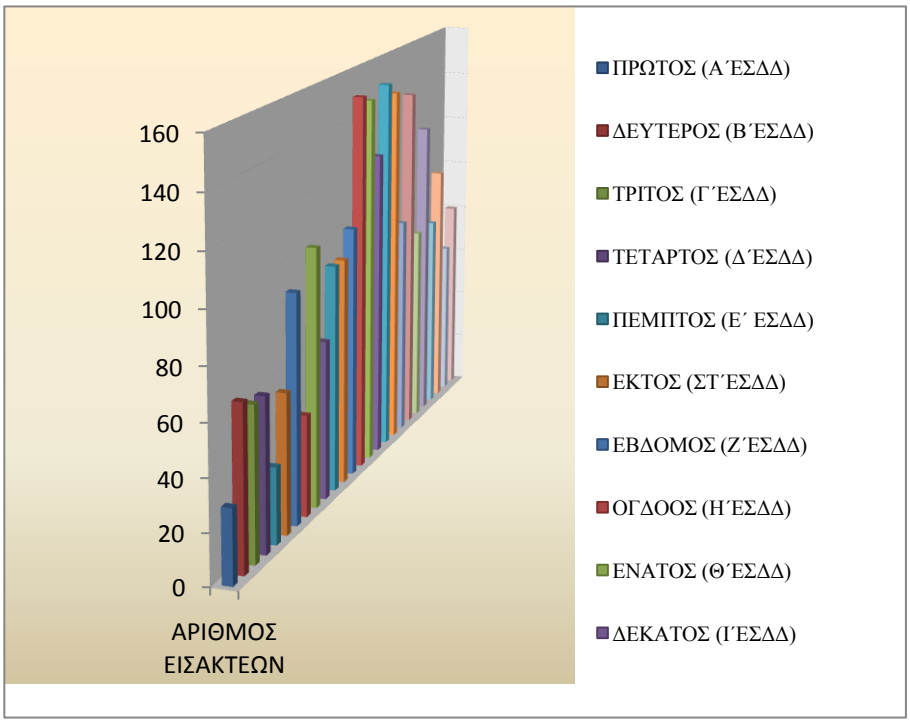
[2029] Ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118/τ. Α΄/24.0502011231) «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Π80ολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοι100πές διατάξεις», άρθρο 15α.

Πίνακας 4.28: Εισακτέοι ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.)

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΚΤΕΩΝ
ΠΡΩΤΟΣ (Α΄ΕΣΔΔ)	29
ΔΕΥΤΕΡΟΣ (Β΄ΕΣΔΔ)	64
ΤΡΙΤΟΣ (Γ΄ΕΣΔΔ)	60
ΤΕΤΑΡΤΟΣ (Δ΄ΕΣΔΔ)	60
ΠΕΜΠΤΟΣ (Ε΄ ΕΣΔΔ)	30
ΕΚΤΟΣ (ΣΤ΄ΕΣΔΔ)	55
ΕΒΔΟΜΟΣ (Ζ΄ΕΣΔΔ)	90
ΟΓΔΟΟΣ (Η΄ΕΣΔΔ)	40
ΕΝΑΤΟΣ (Θ΄ΕΣΔΔ)	102
ΔΕΚΑΤΟΣ (Ι΄ΕΣΔΔ)	63
ΕΝΔΕΚΑΤΟΣ (ΙΑ΄ΕΣΔΔ)	90
ΔΩΔΕΚΑΤΟΣ (ΙΒ΄ΕΣΔΔ)	90
ΔΕΚΑΤΟΣ ΤΡΙΤΟΣ (ΙΓ΄ΕΣΔΔ)	100
ΔΕΚΑΤΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟΣ (ΙΔ΄ΕΣΔΔ)	150
ΔΕΚΑΤΟΣ ΠΕΜΠΤΟΣ (ΙΕ΄ΕΣΔΔ)	147
ΔΕΚΑΤΟΣ ΕΚΤΟΣ (ΙΣΤ΄ΕΣΔΔ)	123
ΔΕΚΑΤΟΣ ΕΒΔΟΜΟΣ (ΙΖ΄ΕΣΔΔ)	150
ΔΕΚΑΤΟΣ ΟΓΔΟΟΣ (ΙΗ΄ΕΣΔΔ)	145
ΠΡΩΤΟΣ (Α΄ΕΣΤΑ)	89
ΔΕΚΑΤΟΣ ΕΝΑΤΟΣ (ΙΘ΄ΕΣΔΔ	141
ΔΕΥΤΕΡΟΣ (Β΄ΕΣΤΑ)	80
ΕΙΚΟΣΤΟΣ (Κ΄ΕΣΔΔ)	123
ΤΡΙΤΟΣ (Γ΄ΕΣΤΑ)	80
ΕΙΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΟΣ (ΚΑ΄ΕΣΔΔ)	100
ΤΕΤΑΡΤΟΣ (Δ΄ΕΣΤΑ)	64
ΕΙΚΟΣΤΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟΣ (ΚΒ΄ ΕΣΔΔΑ)	80

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από το δικτυακό τόπο www.ekdd.gr/ekdda, τελευταία πρόσβαση 10/06/2016.

Διάγραμμα 4.6: Εισακτέοι ανά εισαγωγικό διαγωνισμό στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (Ε.Σ.Δ.Δ. και Ε.Σ.Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία από το δικτυακό τόπο www.ekdd.gr/ekdda, τελευταία πρόσβαση 10/06/2016.

Στις 9 και 10 Νοεμβρίου 2013 διενεργήθηκε το α' στάδιο του 23ου (ΚΓ΄ εκπαιδευτική σειρά) διαγωνισμού εισαγωγής στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με τους υποψηφίους/ες να διαγωνίζονται στα γνωστικά αντικείμενα «*Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους», «Πολιτική Οικονομία και Δημόσια Οικονομική»*. Στις 19, 20 και 21 Δεκεμβρίου 2015 διενεργήθηκε το α' στάδιο του 24ου (ΚΔ΄ εκπαιδευτική σειρά «Κοσμάς Ψυχοπαίδης») διαγωνισμού εισαγωγής στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., με τους υποψηφίους/ες να διαγωνίζονται στα γνωστικά αντικείμενα «*Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους», «Μικροοικονομική – Μακροοικονομική και Δημόσια Οικονομική»* και *«Γνώσεις και Δεξιότητες»*. Δικαίωμα συμμετοχής στο α΄ στάδιο του εισαγωγικού διαγωνισμού που προκήρυξε η *Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων* (Κ.Ε.Ε.) είχαν 1.874 υποψήφιοι/ες, ενώ προσήλθαν να διαγωνιστούν οι 1.275 εξ αυτών. Η Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (Κ.Ε.Ε.), κατά τη συνεδρίαση της 23/03/2016, εξέδωσε τους οριστικούς πίνακες εισαγομένων στην 24η εκπαιδευτική σειρά της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Σύμφωνα με την υπ΄ αριθ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ.8/2/οικ. 21909/1-7-2015 Υ.Α. (ΦΕΚ 1456/τ. Β΄/10.07.2015) *«Καθορισμός τμημάτων εξειδίκευσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)»* καθορίστηκε η σύσταση πέντε (5) Τμημάτων Εξειδίκευσης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α., ως εξής: α) Γενικής Διοίκησης, β) Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών, γ) Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας, δ) Εμπορικών – Οικονομικών Υποθέσεων και ε) Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων. Πρόσφατα, με την υπ΄ αριθ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ. 8/16/οικ.16336/15-06-2016 Υ.Α. αποφασίστηκε η σύσταση και λειτουργία τριών (3) νέων Τμημάτων Εξειδίκευσης στην Ε.Σ.Δ.Δ.Α. (με απόφαση του αναπληρωτή υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Χριστόφορου Βερναρδάκη), ως εξής: α) Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας, β) Ψηφιακής Πολιτικής και γ) Πολιτιστικής Διοίκησης (βλ. σχετικά Πίνακα 4.29).

Πίνακας 4.29: Τμήματα Εξειδίκευσης στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.)

α/α	Τμήμα Εξειδίκευσης	Σκοπός
1	Γενικής Διοίκησης	Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών μεταρρυθμιστικών πολιτικών όλων των υπουργείων.
2	Αναπτυξιακών Περιφερειακών Πολιτικών	Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών με αρμοδιότητα στους τομείς αποκέντρωσης και τοπικής αυτοδιοίκησης του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., των αποκεντρωμένων διοικήσεων, των περιφερειών και των δήμων.
3	Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας	Η δημιουργία στελεχών οργανισμών με αρμοδιότητα παροχής Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας. Η εκπαίδευση στο τμήμα αυτό εξειδικεύεται στο Πρόγραμμα Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας και στο Πρόγραμμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής.
4	Εμπορικών – Οικονομικών Υποθέσεων	Η δημιουργία στελεχών του υφιστάμενου αντίστοιχου κλάδου.
5	Διεθνών και Ευρωπαϊκών Υποθέσεων	Η δημιουργία στελεχών υπηρεσιών αμιγώς ευρωπαϊκής αρμοδιότητας και υπηρεσιών που εμπλέκονται στην υλοποίηση των ευρωπαϊκών και διεθνών πολιτικών.

Η υπ΄ αριθ. ΔΙΠΑΑΔ/ΕΚΔΔΑ/Φ. 8/16/οικ.16336/15-06-2016 Υ.Α. προβλέπει τη σύσταση και λειτουργία τριών (3) νέων τμημάτων:		
6	Τμήμα Συμβούλων και Γραμματέων Επικοινωνίας	Η δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών Επικοινωνίας επιφορτισμένων με την προβολή της Ελλάδας στο εξωτερικό και την ανάδειξη του προσώπου της χώρας.
7	Τμήμα Ψηφιακής Πολιτικής	Η δημιουργία στελεχών εξειδικευμένων στην Διαχείριση Πληροφοριακών Συστημάτων, στην υποστήριξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και στην Εφαρμογή ψηφιακών Πολιτικών στη Δημόσια Διοίκηση.
8	Τμήμα Πολιτιστικής Διοίκησης	Η δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών σε θέματα πολιτισμού και εφαρμογής εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτιστικών πολιτικών.

Πηγή: Του ιδίου.

Οι σπουδαστές της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., εφόσον δεν υπηρετούν στο δημόσιο τομέα, από τη στιγμή της εγγραφής τους, λογίζονται ως δόκιμοι δημόσιοι υπάλληλοι, με τα προβλεπόμενα μισθολογικά, ασφαλιστικά και λοιπά δικαιώματα, αλλά και υποχρεώσεις σύμφωνα με τον *Κανονισμό Σπουδών*[2030]. Οι απόφοιτοι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. διορίζονται σε προσωποπαγείς θέσεις αντίστοιχου κλάδου με την ειδικότητά τους. Το Πρόγραμμα Σπουδών της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. σχεδιάζεται από τους *Υπεύθυνους Σπουδών και Έρευνας* σε συνεργασία με το Διευθυντή της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. Η πρόταση επί του Προγράμματος Σπουδών υποβάλλεται και στο Επιστημονικό – Εκπαιδευτικό Συμβούλιο και στη συνέχεια εγκρίνεται από το Δ.Σ. του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Για τη δημιουργία του λαμβάνονται υπόψη οι έρευνες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών που πραγματοποιεί η Ε.Σ.Δ.Δ.Α., τυχόν μελέτες που εκπονούνται από ομάδες εργασίας, καθώς και οι αξιολογήσεις των προηγούμενων προγραμμάτων σπουδών τόσο από τους εκπαιδευόμενους όσο και από τους εκπαιδευτές.

Η φοίτηση στην ΕΣΔΔΑ διαρκεί 18 μήνες, μη υπολογιζόμενης της μηνιαίας κατ' έτος κανονικής άδειας και διαρθρώνεται σε τρεις διαδοχικές φάσεις:

(α) Την Κοινή Φάση Σπουδών, διάρκειας τεσσάρων (4) μηνών.

(β) Την Ειδική Φάση Σπουδών, διάρκειας δεκατριών (13) μηνών.

(γ) Τη Φάση Προετοιμασίας Τοποθέτησης των εκπαιδευομένων στις υπηρεσίες για τις οποίες προορίζονται, διάρκειας ενός (1) μηνός.

Το Πρόγραμμα διαρθρώνεται σε πέντε άξονες. Κάθε άξονας περικλείει έναν επιμέρους κύκλο μαθημάτων ή/και εργαστηρίων, που αντιστοιχούν σε μια θεματική ενότητα. Οι άξονες αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

Άξονας 1ος: Δημόσια Διοίκηση

Άξονας 2ος: Οικονομία

Άξονας 3ος: Θεσμοί και Δημόσιες Πολιτικές

Άξονας 4ος: Τεχνολογίες Υποστήριξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Άξονας 5ος: Πρόγραμμα Ξένων Γλωσσών

[2030] Βλ. αριθμ. απόφασης 4008/2015 (ΦΕΚ 220/τ. Β΄/17.02.2015) «Έγκριση του Κανονισμού Σπουδών της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)».

Στο πλαίσιο του Προγράμματος Σπουδών πραγματοποιούνται διαλέξεις από ειδικούς επιστήμονες ή εμπειρογνώμονες στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο του εκάστοτε μαθήματος. Το Πρόγραμμα της Κοινής Φάσης Σπουδών έχει διάρκεια τεσσάρων (4) μηνών και απευθύνεται προς όλους τους εκπαιδευόμενους, ανεξάρτητα από τα επιστημονικά πεδία των σπουδών τους. Καλύπτει δε ένα ευρύ φάσμα γνωστικών αντικειμένων και αποσκοπεί στην απόκτηση ενός ενιαίου γνωστικού υπόβαθρου. Το Πρόγραμμα της Ειδικής Φάσης Σπουδών εστιάζει στην εφαρμοσμένη και εξειδικευμένη γνώση και αποσκοπεί στην ανάπτυξη των επιστημονικών δεξιοτήτων και την υψηλού επιπέδου επαγγελματική κατάρτιση των εκπαιδευομένων, καθώς και στην προετοιμασία τους για τις θέσεις για τις οποίες προορίζονται. Η Ειδική Φάση Σπουδών επιμερίζεται σε τέσσερις (4) διαδοχικούς κύκλους εκπαίδευσης:

(α) Πρώτος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης, διάρκειας τεσσάρων (4) μηνών.

(β) Πρακτική Εκπαίδευση, διάρκειας τεσσάρων (4) μηνών.

(γ) Δεύτερος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης, διάρκειας τριών (3) μηνών.

(δ) Κύκλος εκπόνησης και αξιολόγησης των Τελικών Εργασιών των εκπαιδευομένων, διάρκειας δύο (2) μηνών.

Τα μαθήματα/εργαστήρια τόσο του Πρώτου, όσο και του Δεύτερου Κύκλου Εξειδίκευσης, διαρθρώνονται και αυτά σε πέντε άξονες. Κάθε άξονας αντιστοιχεί σε μια θεματική ενότητα. Οι ενότητες είναι οι ακόλουθες: α) Άξονας 1ος: Δημόσια Διοίκηση, β) Άξονας 2ος: Οικονομία, γ) Άξονας 3ος: Θεσμοί και Δημόσιες Πολιτικές, δ) Άξονας 4ος: Τεχνολογίες Υποστήριξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ε) Άξονας 5ος: Πρόγραμμα Ξένων Γλωσσών.

Ο Πρώτος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης περιλαμβάνει μαθήματα, εργαστήρια, ημερίδες, διαλέξεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις και άλλες δραστηριότητες, Στο πλαίσιο των μαθημάτων και των εργαστηρίων είναι δυνατό να ανατίθεται στους εκπαιδευόμενους η εκπόνηση εργασιών και ασκήσεων. Τα μαθήματα και τα εργαστήρια του Πρώτου Κύκλου της Ειδικής Φάσης Σπουδών παρέχουν στους εκπαιδευόμενους ένα διεπιστημονικό υπόβαθρο γνώσεων και αρχών. Μέσω της εφαρμογής καινοτόμων εκπαιδευτικών μεθόδων, οι εκπαιδευόμενοι εξοικειώνονται με τις θεμελιώδεις αρχές άσκησης δημόσιας πολιτικής και αποκτούν σύγχρονη διοικητική αντίληψη. Πρακτική Εκπαίδευση πραγματοποιείται σε φορείς, που καθορίζονται από την ΕΣΔΔΑ. Για κάθε εκπαιδευόμενο ορίζονται ένας Εκπαιδευτής και ο αναπληρωτής αυτού, οι οποίοι επιλέγονται από το Μητρώο Εκπαιδευτών Πρακτικής Εκπαίδευσης. Ο Εκπαιδευτής καταρτίζει το Πρόγραμμα Πρακτικής Εκπαίδευσης του εκπαιδευομένου. Κατά τη διάρκεια της Πρακτικής Εκπαίδευσης. ο εκπαιδευόμενος μπορεί να επικοινωνεί με τον Επιστημονικά Υπεύθυνο και τον Οργανωτικά Υπεύθυνο Πρακτικής Εκπαίδευσης για την επίλυση τυχόν ζητημάτων που αναφύονται. Ειδικότερα, η Πρακτική Εκπαίδευση διαρκεί τέσσερις μήνες και πραγματοποιείται σε Φορείς του Δημόσιου και Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Σκοπός είναι η εξοικείωσή των σπουδαστών με τα καθημερινά προβλήματα και υποθέσεις των Υπηρεσιών.

Οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν να εκπονήσουν εργασία με θέμα άρρηκτα συνυφασμένο με την τρέχουσα επικαιρότητα, αλλά και την εμπειρία που απεκόμισαν και το έργο που επιτέλεσαν στα πλαίσια υλοποίησης του Προγράμματος Πρακτικής Εκπαίδευσης, την οποία και παρουσιάζουν ενώπιον των λοιπών εκπαιδευομένων του οικείου κλιμακίου κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Κύκλου Μαθημάτων Εξειδίκευσης. Ο Δεύτερος Κύκλος Μαθημάτων Εξειδίκευσης περιλαμβάνει σεμινάρια, μαθήματα,

εργαστήρια, ημερίδες, διαλέξεις, εκπαιδευτικές επισκέψεις και άλλες δραστηριότητες. Τα εργαστήρια προσομοίωσης τα οποία αξιολογούνται μέσω ομαδικών εργασιών είναι η περαιτέρω εμβάθυνση και εμπλουτισμός γνώσεων σε επιμέρους θεματικά πεδία, μέσα από την ενεργό συμμετοχή των εκπαιδευομένων, η οποία συνίσταται στην εκπόνηση συλλογικών εργασιών / ασκήσεων, στην παρουσίαση και υποστήριξή τους και στη συμμετοχή τους στο διάλογο που προκύπτει.

Με το πέρας του Δεύτερου Κύκλου Μαθημάτων Εξειδίκευσης ανατίθενται στους εκπαιδευόμενους οι Τελικές Εργασίες. Με απόφαση του Διευθυντή της ΕΣΔΔΑ ορίζονται οι Υπεύθυνοι Σπουδών και Έρευνας ως Επιστημονικοί Υπεύθυνοι του Κύκλου εκπόνησης και αξιολόγησης των Τελικών Εργασιών, οι οποίοι αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και συντονισμό του εν λόγω εκπαιδευτικού κύκλου. Με ευθύνη των τελευταίων, καταρτίζεται κατάλογος με τις θεματικές ενότητες και τους τίτλους των Τελικών Εργασιών. Η θεματολογία των Τελικών Εργασιών αντλείται από το σύνολο της διδακτέας ύλης του Προγράμματος Σπουδών της ΕΣΔΔΑ.

Οι εκπαιδευόμενοι που ολοκληρώνουν το πλήρες Πρόγραμμα Σπουδών της ΕΣΔΔΑ., κατατάσσονται με βάση τον τελικό βαθμό αποφοίτησης σε μία από τις παρακάτω βαθμίδες:

- Πρώτη βαθμίδα: Αριστούχος αποφοιτήσας (βαθμός μεγαλύτερος ή ίσος του 8,5).
- Δεύτερη βαθμίδα: Επιτυχώς αποφοιτήσας (βαθμός μεγαλύτερος ή ίσος του 5 και μικρότερος του 8,5).
- Τρίτη βαθμίδα: Φοιτήσας (βαθμός μικρότερος του 5).

Μετά το πέρας των σπουδών τους στην ΕΣΔΔΑ οι σπουδαστές κατατάσσονται με βάση τον τελικό βαθμό αποφοίτησης και διορίζονται στις θέσεις που προβλέπονται στην αντίστοιχη προκήρυξη. Ο τελικός δε βαθμός προκύπτει από το μέσο όρο των μαθημάτων, σεμιναρίων, εργαστηρίων και εργασιών της Κοινής και Ειδικής Φάσης Σπουδών, το βαθμό της Πρακτικής Εκπαίδευσης και το βαθμό της Τελικής Εργασίας.

Τέλος, η αξιολόγηση του προγράμματος Σπουδών συνιστά μία καίρια συνιστώσα της λειτουργίας της Ε.Σ.Δ.Δ.Α., μέσω της οποίας επιτυγχάνεται τόσο η μέτρηση του παραγόμενου έργου της Σχολής, όσο και του επιπέδου ικανοποίησης των εκπαιδευομένων. Η αξιολόγηση μαθημάτων και διδασκόντων, διενεργείται με το πέρας κάθε φάσης σπουδών, εδράζεται σε συγκεκριμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες και καθιστά τους εκπαιδευόμενους κοινωνούς της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ

«Παρακαλώ να ονομασθή Πάντειος, διότι θα είνε δι' εμέ μία ευχαρίστησις να γνωρίζω από τούδε ότι οι φοιτητές εις την Σχολήν αυτήν θα λαμβάνουν αφορμήν να σκέπτωνται ότι ο ιδρυτής της Σχολής των ήτο σχεδόν συνομήλικός των, ότι εσπούδασε και αυτός πολιτικός επιστήμας, ότι προώριζε τον εαυτόν του δια τον αυτόν με αυτούς σκοπόν, την εξυπηρέτησιν της Πατρίδος, ονειροπόλων και αυτός να αναδειχθή»

Αλέξανδρος Πάντος – Διαθήκη, Βόλος, 10 Μαΐου 1915

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο:
Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Σε μια χρονική περίοδο που η Ελλάδα έχει εισέλθει σε μια ιδιαίτερα κρίσιμη καμπή της σύγχρονης ιστορίας της, στα πλαίσια μιας βαθιάς και πολυδιάστατης χρηματοπιστωτικής κρίσης με έντονες πολιτικές και κοινωνικές προεκτάσεις, το πολιτικό σύστημα της χώρας κλυδωνίζεται και απειλείται με κατάρρευση. Μέσα σε αυτή τη νέα δυσχερή πραγματικότητα τα ελληνικά πολιτικά κόμματα δυσκολεύονται να ανταποκριθούν με επιτυχία στα αιτήματα των πολιτών, αρθρώνοντας εναλλακτικό και πειστικό λόγο. Ευδιάκριτη πλέον είναι η κρίση αντιπροσώπευσης του ελληνικού λαού και η συνεπαγόμενη κρίση νομιμοποίησης του πολιτικού και κοινοβουλευτικού συστήματος της χώρας. Ιδιαίτερα η απαξίωση του πολιτικού συστήματος και η αδυναμία των εκπροσώπων του να οδηγήσουν τη χώρα σε τροχιά ανάπτυξης συνεπάγονται έντονη κρίση αρχών, κανόνων, αξιών και ιδανικών, κρίση εμπιστοσύνης σε πρόσωπα και θεσμούς, αλλά και κρίση υπεύθυνων πολιτών με αίσθηση υποχρεώσεων και δικαιωμάτων.

Η Ελλάδα αναμφίβολα βρίσκεται σε μια μεταβατική φάση που η μεταρρύθμιση σε βασικούς τομείς κρίνεται αναγκαία προκειμένου να αμβλυνθεί η υπάρχουσα κρίση πολιτικής σκέψεως με όραμα και η κρίση πολιτικών με συνείδηση ευθύνης. Η διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας και η δόμηση ενός σύγχρονου και ευέλικτου κράτους κρίνονται αναγκαίοι παράγοντες προκειμένου να αποφευχθεί μια πιθανή οικονομική και κοινωνική κατάρρευση. Βασικοί μοχλοί αυτής της επιδιωκόμενης ανάκαμψης και αλλαγής δεν μπορούν παρά να αποτελέσουν τα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας ως φορείς εκπαίδευσης, επιστημονικής έρευνας, διαμόρφωσης κλίματος καινοτομίας, εξωστρέφειας και αξιολόγησης, με στόχο τη δημιουργία θυλάκων αριστείας.

«Πολλοί μου είπαν τότε, για να αναγεννηθή η Ελλάς έπρεπε να ιδρυθούν πρώτα Δημοτικά Σχολεία. Απάντησα πως για να γίνουν δέκα χιλιάδες Δημοτικά Σχολεία, έπρεπε να γίνωμε Κυβέρνησις• αλλά ποιός θα κάμη την Κυβέρνησι; Σ' όλα τα μέρη του κόσμου της Δημοτικής Εκπαιδεύσεως προηγήθηκε η Ανώτερη Εκπαίδευσι. Έτσι έγινε το

Μεσαίωνα στην Αγγλία και στη Γαλλία. Έγιναν πρώτα τα Πανεπιστήμια, έπειτα τα Κολλέγια και κατόπιν τα Δημοτικά Σχολεία. Γιατί τα Πανεπιστήμια τα κάμνουν ολίγοι κι εκεί μέσα μπορεί να μορφωθή ευκολώτερα μία γενεά νέων ανδρών για την Αναγέννησι όλου του τόπου», σημείωνε χαρακτηριστικά στην αυτοβιογραφία του ο *Γεώργιος Φραγκούδης,* αιτιολογώντας την αδιάκοπη, επίμονη και πολύχρονη προσπάθειά του για ίδρυση στη χώρα μιας *Σχολής Πολιτικών Επιστημών*[2031]. Ειδικότερα, σε αυτό το μεταβατικό στάδιο που βρίσκεται για ακόμη μια φορά η Ελλάδα κατά τη διάρκεια της ένδοξης και μακραίωνης ιστορίας της, η εστίαση στη δημιουργία μιας νέας γενιάς επιστημόνων (ανεξαρτήτου φύλου) στο πεδίο της πολιτικής και διοικητικής επιστήμης είναι απαραίτητη για την τροφοδότηση του δημοσίου τομέα με επαρκώς καταρτισμένα και εξειδικευμένα ανώτερα στελέχη, αλλά και του πολιτικού συστήματος με σύγχρονους πολιτικούς, που από κοινού θα συνδράμουν στη διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα της χώρας, η οποία αποτελεί προαπαιτούμενο για την οικονομική και κοινωνική ανάκαμψη και αναγέννησή της.

Με έναυσμα την αναμφισβήτητη συμβολή του *Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών* κατά τη διάρκεια του ογδοντα-εννιάχρονου βίου του (1927-2016) στο εκπαιδευτικό τοπίο της Ελλάδας, στη δημόσια διοίκηση, στη διοικητική μεταρρύθμιση και στον εκσυγχρονισμό του ελληνικού κράτους, θεωρούμε κρίσιμο και σημαντικό στο παρόν κεφάλαιο να ξεδιπλώσουμε τις σημαντικότερες πτυχές της ιστορικής πορείας ενός ιδρύματος που αντιπροσώπευσε το πνεύμα της ελεύθερης έκφρασης και της δημοκρατικής προοπτικής, το οποίο δοκιμάστηκε έντονα από την πολιτική πράξη. Στόχος είναι να επισημανθεί η προσφορά του Πανεπιστημίου στον αδιάκοπο αγώνα της εκπαιδευτικής αναγέννησης του έθνους, στην εκπαιδευτική ανύψωση των νέων, στην προαγωγή των κοινωνικών επιστημών, σε συνδυασμό πάντοτε με το σύστημα ηθικών αξιών που εδώ και αιώνες στηρίζουν την ελληνική κοινωνία. Επίσης, βασικός σκοπός είναι η ανάδειξη των νέων προσανατολισμών και των νέων στόχων του ιδρύματος στα πλαίσια των σύγχρονων προκλήσεων, που επιβάλλουν την αποτελεσματική λειτουργία του θεσμού, τη μετεξέλιξη και περαιτέρω αναβάθμισή του, ώστε να συνεχίσει να διαδραματίζει έναν καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών.

Ως εκ τούτου, στο παρόν κεφάλαιο θα εστιάσουμε στο *Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών,* το Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (Α.Ε.Ι.) της Ελλάδας με υψηλή εξειδίκευση στις *Κοινωνικές και Πολιτικές Επιστήμες,* στις *Διεθνείς Σπουδές,* στην *Ψυχολογία,* στην *Ιστορία,* στην επιστήμη της *Δημόσιας Διοίκησης* αλλά και τα *Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας*. Θα εστιάσουμε στο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο ενός πανεπιστημίου που αναμφίβολα οικοδόμησε τις κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες στην Ελλάδα, καλλιεργώντας με στέρεο επιστημονικό εξοπλισμό στρατιές δημοσίων λειτουργών, προσδιορίζοντας την προσέγγιση στο διεθνές δίκαιο και τη συστηματική αντιμετώπιση της διπλωματίας και επίσης καθορίζοντας τη φύση και την εξέλιξη του διοικητικού δικαίου. Συγκεκριμένα, θα παρουσιάσουμε με συνοπτικό τρόπο το πολυσχιδές επιστημονικό έργο και την κοινωνική προσφορά του ιδρύματος, το οποίο με τη βασική και μεταπτυχιακή του διδασκαλία, αλλά και τα ερευνητικά του ινστιτούτα και τη διδακτορική έρευνα που εκτελείται στους κόλπους του, καλύπτει το σύνολο των κοινωνικών επιστημών και των επιστημών του ανθρώπου.

Συγκεκριμένα, θα αναφερθούμε στα ογδόντα εννέα (89) χρόνια παρουσίας του *Παντείου Πανεπιστημίου* στο εκπαιδευτικό τοπίο της Ελλάδας (1927-2016),

[2031] Φραγκούδης, Γ.Σ. (1939).

παρουσιάζοντας τους βασικούς σταθμούς από την ίδρυσή του ως «*Ελευθέρα Σχολή Πολιτικών Οικονομικών Επιστημών*» μέχρι τα μέσα της δεύτερης δεκαετίας του 21ου αιώνα. Θα αναφέρουμε επιγραμματικά τις *Πρυτανικές Αρχές του Παντείου Πανεπιστημίου* (1963-2020) και θα παρουσιάσουμε την τρέχουσα σύνθεση της Συγκλήτου. Επίσης, θα αναφερθούμε σε ζητήματα που αφορούν στην ακαδημαϊκή οργάνωση και λειτουργία του Πανεπιστημίου, εστιάζοντας στα Τμήματα *Δημόσιας Διοίκησης* και *Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας* καθώς και στη συνεισφορά τους στην ακαδημαϊκή κοινότητα, στην ελληνική δημόσια διοίκηση και στην κοινωνία στο σύνολό της. Στη συνέχεια θα προβούμε σε μια σύντομη αναφορά στις διαπρεπείς προσωπικότητες του δημοσίου βίου που γαλουχήθηκαν και αναδείχθηκαν μέσα από τους κόλπους του *Παντείου Πανεπιστημίου*, αναφέροντας ορισμένες από τις τιμηθείσες προσωπικότητες του ιδρύματος. Θα ακολουθήσει αναφορά στο πλήθος συνεδρίων, ημερίδων, διημερίδων και εκδηλώσεων που τα τελευταία χρόνια έχουν διοργανωθεί από το πανεπιστήμιο ή/και έχουν συνδιοργανωθεί με άλλους φορείς, καθώς και στα μνημόνια συνεργασίας που το ίδρυμα έχει υπογράψει με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο με στόχο, ανάμεσα σε άλλα, τη στενότερη συνεργασία πάνω σε θέματα επιστημονικής έρευνας, την προώθηση εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών και την υλοποίηση δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Στη συνέχεια θα εστιάσουμε στην έντονη και αξιόλογη ερευνητική δραστηριότητα του Πανεπιστημίου, κλείνοντας με τον καταλυτικό του ρόλο στα πολιτικά γεγονότα της χώρας από το 1931 έως και σήμερα.

5.2 Ογδόντα εννέα (89) χρόνια παρουσίας του Παντείου Πανεπιστημίου στο εκπαιδευτικό τοπίο της Ελλάδας (1927-2016)

«Η δημιουργία του Παντείου Πανεπιστημίου εκφράζει το απροϋπόθετο δικαίωμα στην αλήθεια, (μία έκφραση του Ντεριντά) ακριβώς σε μία εποχή, το μεσοπόλεμο που χαρακτηρίζεται από την βίαια επιβολή των πολιτικών πεποιθήσεων. Επιβάλλεται από την πρώτη στιγμή στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης και μαζί της ορθολογικής διοικητικής επιστήμης. Το Πάντειον Πανεπιστήμιο οικοδόμησε τις κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες στην Ελλάδα. Αντικατέστησε τον αυταρχισμό με την θεμελιώδη πίστη στον ουμανισμό. Καλλιέργησε με στέρεο επιστημονικό εξοπλισμό στρατιές δημόσιων λειτουργών. Προσδιόρισε την προσέγγιση στο διεθνές δίκαιο και τη συστηματική αντιμετώπιση της διπλωματίας. Όρισε τη συζήτηση για το άνοιγμα της χώρας στο διεθνές περιβάλλον και ιδίως την προσέγγιση με τις πολιτικές διεργασίες στην Ευρώπη. Καθόρισε τη φύση και την εξέλιξη του διοικητικού δικαίου. Πρωτοπόρησε σε μία χώρα με πρόσφατη και πολυκύμαντη την αντιπαράθεση ανάμεσα στο παρελθόν και το μέλλον, την παράδοση και τον εκσυγχρονισμό. Αντιπροσώπευσε το πνεύμα της ελεύθερης έκφρασης και της δημοκρατικής προοπτικής το οποίο δοκιμάστηκε έντονα από την πολιτική πράξη»[2032]. Με τα ανωτέρω μεστά λόγια ο καθηγητής *Ανδρέας Ν. Λύτρας* στις 20 Δεκεμβρίου 2007, τότε Αντιπρύτανης του *Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*, προλόγισε/χαιρέτισε την έναρξη των εορταστικών εκδηλώσεων του Πανεπιστημίου για τον εορτασμό των ογδόντα (80) ετών παρουσίας του ιδρύματος στο

[2032] Λύτρας, Α.Ν. (2007) *«Το Πάντειον είναι παρόν και διεκδικεί το μέλλον»*, Επιθεώρηση Αποκέντρωσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, τεύχος 50, Αθήνα: Ελληνικό Κέντρο Αποκέντρωσης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης (σ.σ. 36-40, εορτασμός των ογδόντα ετών του Παντείου Πανεπιστημίου Κ.Π.Ε. Χαιρετισμός), σελ. 36.

εκπαιδευτικό τοπίο της Ελλάδας. Επισημαίνοντας ότι *«το Πάντειον είναι παρόν και διεκδικεί το μέλλον»* αποτύπωσε με περιεκτικό τρόπο την αξιοσημείωτη συμβολή του Παντείου Πανεπιστήμιου στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και της διοικητικής μεταρρύθμισης στον ελλαδικό χώρο, τονίζοντας τον καταλυτικό του ρόλο στην ανάπτυξη της ελεύθερης κριτικής σκέψης, της ορθολογικής διοικητικής επιστήμης, αλλά και γενικότερα στην εδραίωση και ανάπτυξη των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών στη χώρα.

Το *Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*, το οποίο συνήθως αναφέρεται απλά ως *«Πάντειο Πανεπιστήμιο»*, έχει την έδρα του στην Καλλιθέα Αττικής, έχοντας τη δική του συμβολή στο ευρύτερο πολεοδομικό συγκρότημα, διαμορφώνοντας νέα δεδομένα στην περιοχή και συντάσσοντας ένα σημαντικό πλαίσιο ανάπτυξης στις παρυφές του Δήμου Αθηναίων και εντός του Δήμου Καλλιθέας. Το Πάντειο Πανεπιστήμιο είναι το κατεξοχήν μονοθεματικό *Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα* στις *Κοινωνικές και Πολιτικές Επιστήμες* της Ελλάδος και συμπληρώνει σύντομα ενενήντα χρόνια ζωής. Μάλιστα, η ίδρυσή του έχει συνδεθεί στενά με τρεις σπουδαίες προσωπικότητες:

α) τον *Ελευθέριο Βενιζέλο* (1864-1936), που η πολιτική του παρέμβαση και πράξη έκανε εφικτή τη δημιουργία του ιδρύματος,

β) το *Γεώργιο Φραγκούδη* (1869-1939), τον πραγματικό δημιουργό του θεσμού, έναν λαμπρό επιστήμονα, που η προσωπικότητά του είναι ενσωματωμένη στη δομή του ιδρύματος και

γ) τον *Αλέξανδρο Πάντο* (1887-1930), που είχε τη θερμή πρόθεση να κληροδοτήσει για τη δημιουργία της Σχολής, την περιουσία, το όραμα και βέβαια το όνομά του.

Ειδικότερα, το *Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών* ιδρύθηκε το 1930 κατόπιν ιδιωτικής πρωτοβουλίας ως *Ελευθέρα Σχολή Πολιτικών Οικονομικών Επιστημών* από την Εταιρεία «*Εκπαιδευτική Αναγέννησις»* και ξεκίνησε να λειτουργεί επίσημα στις 18 Νοεμβρίου 1930. Η σύνδεσή του με το κράτος επετεύχθη με την τοποθέτηση στην προεδρία της Διοικούσας Επιτροπής του Υπουργού Παιδείας. Το 1931 μετονομάστηκε σε «*Πάντειος Σχολή Πολιτικών Επιστημών»*, προς τιμήν του *Αλέξανδρου Πάντου* που άφησε σημαντικό κληροδότημα για την ίδρυσή της. Το 1937 ανακηρύχθηκε σε ανώτατη σχολή και έγινε ίδρυμα δημοσίου δικαίου και το 1939 έλαβε την ονομασία *«Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων»*. Το 1989 με το *Π.Δ. 377/1989*[2033] η Σχολή μετονομάστηκε σε *Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*, σηματοδοτώντας μια νέα εποχή για τα πανεπιστημιακά πράγματα και πιο συγκεκριμένα για τις κοινωνικές επιστήμες στη χώρα[2034]. Αποτελεί το πέμπτο αρχαιότερο Α.Ε.Ι. και την πρώτη σχολή Πολιτικών Επιστημών της Ελλάδας.

Όπως προαναφέρθηκε η ίδρυση της Σχολής συνδέεται άρρηκτα με το όνομα του κυπριακής καταγωγής *Γεωργίου Σ. Φραγκούδη* (1869-1939), ο οποίος σπούδασε στη Γαλλία και την Αγγλία, έζησε στην Αίγυπτο και αργότερα εγκαταστάθηκε στην

[2033] Π.Δ. 376/1989 (ΦΕΚ 166/τ. Α΄/16.06.89) «Μετονομασία της Ανώτατης Σχολής Οικονομικών και Εμπορικών Επιστήμων (ΑΣΟΕΕ), της Ανώτατης Γεωπονικής Σχολής Αθηνών (ΑΓΣΑ), της Παντείου Ανώτατης Σχολής Πολιτικών Επιστήμων (ΠΑΣΠΕ) και της Ανώτατης Βιομηχανικής Σχολής Πειραιώς (ΑΒΣΠ), Κατάτμηση - Ίδρυση Τμημάτων και ρύθμιση των θεμάτων που ανακύπτουν».

[2034] Βλ. σχετικά Λεύκωμα για τα ογδόντα (80) χρόνια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, όπ.π., σελ. 12.

Ελλάδα. Ο *Γ. Φραγκούδης* κατάγονταν από ιστορική οικογένεια της Λεμεσού, σπούδασε Νομικά στο *Πανεπιστήμιο Αθηνών* και Πολιτικές Επιστήμες στην *Ecole des Sciences Politiques* του Παρισιού[2035]. Επίσης, η ίδρυση της Σχολής συνδέεται αναπόσπαστα με το όνομα του *Αλέξανδρου Ι. Πάντου* (1887-1930), ο οποίος αφότου σπούδασε νομική στην Αθήνα φοίτησε, όπως και ο *Γ. Φραγκούδης*, στην *«Ελευθέρα Σχολή Πολιτικών Επιστημών των Παρισίων»*, η οποία αποτελούσε εκείνη την εποχή ελεύθερο βήμα επιστημονικής γνώσης και έκφρασης[2036]. Για τους δύο άντρες της πνευματικής διασποράς υπήρχε ένα κοινό όραμα, αυτό της ίδρυσης στην Ελλάδα μιας *Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, αντίστοιχης αυτής του Παρισιού, η οποία θα λειτουργούσε σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πνευματικά ρεύματα των αρχών του 20ου αιώνα στην κατεύθυνση της καλής οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους. Ως οργανικοί διανοούμενοι για την οργάνωση των ιδεών και της κουλτούρας της αστικής τάξης οραματίστηκαν έναν εκπαιδευτικό θεσμό που θα διαμόρφωνε την πολιτική και διοικητική ελίτ της Ελλάδας, εκπαιδεύοντας τα αναγκαία στελέχη του πολιτικο-διοικητικού μηχανισμού της χώρας. Μάλιστα ο *Αλ. Πάντος* για αυτό το σκοπό στα πλαίσια μιας ισχυρής ιδεολογίας ευεργετισμού, μετά τον πρόωρο θάνατό του, θα αφήσει σχεδόν ολόκληρη την περιουσία του για την ίδρυσή της.

Προωθώντας τις μεταρρυθμιστικές του ιδέες, ο *Γ. Φραγκούδης*, ίδρυσε το 1924 την εταιρία/σωματείο «*Εκπαιδευτική Αναγέννησις*». Σπουδαίο έργο της εταιρείας αποτέλεσε η ίδρυση της *Σχολής Πολιτικών Επιστημών* στην Αθήνα. Στις 2 Ιανουαρίου 1927 τέθηκε ο θεμέλιος λίθος του κεντρικού κτιρίου της Σχολής, που βρίσκεται σήμερα στη λεωφόρο Συγγρού. Τα μαθήματα άρχισαν επίσημα στις 18 Νοεμβρίου 1930, με την παρουσία του πρωθυπουργού *Ελευθερίου Βενιζέλου*, ο οποίος φιλοδόξησε να είναι ο πρώτος καθηγητής της Σχολής και υπήρξε ο πρώτος δωρητής της. Το 1937 η Σχολή θα πάρει το όνομα του ευεργέτη της *Αλέξανδρου Πάντου* και θα ανακηρυχθεί σε ανώτατη σχολή. Τόσο ο *Γ. Φραγκούδης* όσο και ο *Αλ. Πάντος* υπήρξαν λειτουργοί της ιστορίας στο θεσμικό πεδίο καθώς και στην ιδεολογική και πνευματική ζωή, συμβάλλοντας αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό της παιδείας και του εκπαιδευτικού συστήματος. Και οι δύο ενίσχυσαν τη γνώση στο υψηλότερο επίπεδο και εν τέλει λειτούργησαν ως φορείς διαπολιτισμικής σύνδεσης και αναφοράς.

Η ευεργετική λειτουργία των *Αλ. Πάντου* και *Γ. Φραγκούδη* στο επίπεδο της οργάνωσης της κουλτούρας και της διανόησης αποτυπώνεται ρητά και στον οργανισμό της Παντείου Σχολής όπου αναφέρεται: *«Η υπό της Σχολής διδομένη πολιτική μόρφωσις αποβλέπει εις τον πολιτικόν καταρτισμόν όσον το δυνατόν ευρυτέρων στρωμάτων του Ελληνικού λαού, αποβλέπει εις την προπαρασκευήν αυτών διά τας δημοσίας υπηρεσίας και την εξακολούθησιν ανωτέρας επιστημονικής μορφώσεως και την δια τούτου*

[2035] Σπούδασε Νομικά στην Αθήνα και Πολιτικές Επιστήμες στο Παρίσι. Κοσμογυρισμένος, μετά την επιστροφή του στην Ελλάδα δημοσιογραφεί και εμπλέκεται στην πολιτική. Το Δεκέμβριο του 1923 εκλέγεται πληρεξούσιος Αθηνών και Πειραιώς. Μέσα στην Εθνοσυνέλευση ήταν αρχηγός ομάδας μεταρρυθμιστών. Μάλιστα, εξέδιδε, από κοινού με τον Κουτούπη, την εφημερίδα η *«Μεταρρύθμισις»*, ενώ υπήρξε φίλος και συνεργάτης του Ελ. Βενιζέλου και του Γ. Παπανδρέου. (βλ. Χατζηγιαννάκης, Κ. (1984), σελ. 63).

[2036] Ο *Αλέξανδρος Πάντος* (1887-1930) ήταν γιος του *Ιωάννη Πάντου* από τη Ζαγορά του Πηλίου. Το όνομα της οικογένειας Πάντου συγκαταλέγεται μεταξύ εκείνων που από πολύ νωρίς (1860) εγκαταστάθηκαν στην Αίγυπτο. Ο πατέρας του είχε μεταναστεύσει στην Άνω Αίγυπτο και για πολλά χρόνια έζησε στο Αμπού Κερκάς. Μαζί του πήρε και τα δύο αδέλφια του, τον Απόστολο και τον Γεώργιο, και εκεί απέκτησαν σημαντική κτηματική περιουσία (βλ. σχετικά Κωνσταντινίδης, Απ. Γ. (1967) *Οι Παντέοι της Ζαγοράς*, Ζαγοριανά Σύμμικτα 2-3/12.1967, Βόλος).

εξύψωσιν του πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου του λαού»[2037]. Ο πρύτανης *Μ. Στασινόπουλος* το 1953 θα αναφέρει χαρακτηριστικά αναφορικά με την ίδρυση της Σχολής: *«η οργανική της Σχολής νομοθεσία τηρεί εαυτήν, και κατά συνταγματικήν άλλως τε επιταγήν, εν συντονισμώ προς την θέλησιν των ιδρυτών της Σχολής – εξ ων ο Αλέξανδρος Πάντος ήτο πτυχιούχος της εν Παρισίοις από του 1871 λειτουργούσης Σχολής Πολιτικών Επιστημών- οίτινες αντελαμβάνοντο ως σκοπούς της μελλούσης να ιδρυθή εν ελλάδι αντιστοίχου Σχολής την πολιτικήν των νέων αγωγήν, την ευρείαν κατάρτισιν αυτών εις τους κλάδους των κοινωνικών, των οικονομικών και των πολιτικών επιστημών, την εκπαίδευσιν δημοσιοϋπαλληλικών στελεχών ανωτέρας μορφώσεως και ήθους, την διαμόρφωσιν εν γένει προσωπικοτήτων, επί τω τέλει της εξυψώσεως της στάθμης του δημοσίου βίου και της πολιτικής ζωής εν τη χώρα και οίτινες επίστευον ότι Σχολή, τοιαύτην έχουσα αποστολήν, είναι απαραίτητος εν τη χώρα, ήτις υπήρξεν η πατρίς του Αριστοτέλους, η κοιτίς της πολιτικής επιστήμης, η φωτοδότειδα πηγή του παγκομίου πνεύματος των συγχρόνων καιρών»*[2038].

Σήμερα οι σπουδές στο *Πάντειο Πανεπιστήμιο* αναπτύσσονται σε τέσσερις (4) Σχολές και εννέα (9) ακαδημαϊκά (προπτυχιακά) τμήματα (μέχρι το 2013 λειτουργούσε και ένα *Γενικό Τμήμα Δικαίου*)[2039]. Επίσης, προσφέρονται, χωρίς δίδακτρα, πλήθος *Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών*, τα οποία καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό το μείζον φάσμα των πολιτικών και κοινωνικών επιστημών[2040]. Το Πανεπιστήμιο υποδέχεται κάθε χρόνο περίπου δύο χιλιάδες (2.000) φοιτητές, μεταπτυχιακούς σπουδαστές, υποψήφιους διδάκτορες και μεταδιδάκτορες από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Μέσα στους κόλπους του η έρευνα και η διδασκαλία λαμβάνουν χώρα σε όλο το εύρος των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών, με στόχο να απαντηθεί το ερώτημα *«τι είδους Πανεπιστήμιο θέλουμε και για ποια κοινωνία»,* ερώτημα που γεννήθηκε μαζί με τη δημιουργία της Σχολής από τους ιδρυτές της και ακολουθεί το *Πάντειο Πανεπιστήμιο* στην πολυδιάστατη και αξιόλογη πορεία του μέχρι και σήμερα[2041].

[2037] Τομαρά–Σιδέρη, Μ., «Η Γαλλοφωνία στην Ελλάδα. Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον»: Ευεργετισμός και Οργάνωση της κουλτούρας, Η περίπτωση Αλέξανδρου Πάντου και Γεωργίου Φραγκούδη (σελ. 10), διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://panteion.academia.edu, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

[2038] Στασινόπουλος, Μ. (1963) *Η μαρτυρία, ως Πρύτανη (1953), του Πρώτου Προέδρου (18 Δεκ. 1974 - 19 Ιουν. 1975) της Ελληνικής Δημοκρατίας*, Εν Αθήναις αρχομένου μηνός Σεπτεμβρίου 1953, Η Επιτροπή Δημοσιευμάτων της Παντείου Σχολής, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016.

[2039] Συγκεκριμένα: Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας, Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής, Τμήμα Κοινωνιολογίας, Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών και Τμήμα Επικοινωνίας, και Μέσων και Πολιτισμού. Τα Τμήματα ανήκουν στις ακόλουθες Σχολές: α) Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης στη *Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης*, β) Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής και Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας *στη Σχολή Πολιτικών Επιστημών*, γ) Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας, Τμήμα Κοινωνιολογίας και Τμήμα Ψυχολογίας στη *Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας* και δ) Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών και Τμήμα Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού στη *Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού*.

[2040] Αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές βλ. Ν. 3685/2008 «Θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές» (ΦΕΚ 148/τ. Α΄/16.07.2008), όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 24 του Ν. 3696/2008 (ΦΕΚ 177 Α΄), το άρθρο 27 του Ν. 3794/2009 (ΦΕΚ 156 Α΄) και το άρθρο 37 παρ. 5 του Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71 Α΄) και ιδίως τα άρθρα 6 και 10 του εν λόγω νόμου.

[2041] Σημειώνεται ότι τα περισσότερα στοιχεία που αφορούν στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, στην ιστορική του πορεία, στην οργάνωση και στη λειτουργία του αντλήθηκαν από το δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016.

5.3 Η ίδρυση της Παντείου Σχολής Πολιτικών Επιστημών ως αφετηρία ανάπτυξης των πολιτικών και κοινωνικών επιστημών στην Ελλάδα

Οι αρχές του 20ου αιώνα, χρονική περίοδος μέσα στην οποία σηματοδοτείται η ίδρυση της *Παντείου Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, αποτελούν μια περίοδο γενικότερου οικονομικού, κοινωνικού, ιδεολογικού, πολιτικού και διοικητικού εκσυγχρονισμού της Ελλάδας[2042]. Η ανάγκη ύπαρξης *Σχολής Πολιτικών Επιστημών* είχε επισημανθεί ήδη από την εποχή του *Χαριλάου Τρικούπη* και είχε επιχειρηθεί κατά την διάρκεια της πρώτης Κυβέρνησης του *Ελευθερίου Βενιζέλου*, η οποία το 1911 είχε καταθέσει σχετικό νομοσχέδιο, το οποίο όμως δεν προχώρησε λόγω της εμπλοκής της χώρας στους *Βαλκανικούς Πολέμους*. Μετά την επανάσταση στο Γουδί το 1909 και τους νικηφόρους βαλκανικούς πολέμους του 1912-1913 δημιουργούνται νέα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα καθώς και οι καλύτερες προϋποθέσεις για την κοινωνική, πολιτική και οικονομική ανάπτυξη της χώρας, κατόπιν της προσάρτησης στο ελληνικό κράτος των εύφορων και αρδεύσιμων εδαφών της Δυτικής και Κεντρικής Μακεδονίας, της Ηπείρου, των νησιών του Αιγαίου και της Κρήτης. Πραγματικότητα αποτέλεσε ο εδαφικός διπλασιασμός της Ελλάδας και η πληθυσμιακή της αύξηση, ενώ αξιοσημείωτη υπήρξε η εμφάνιση νέων κοινωνικών στρωμάτων, αστικών, ναυτιλιακών και εμπορευματικών[2043]. Τα νέα αυτά κοινωνικά στρώματα επιχείρησαν να επιβάλλουν την πολιτική τους εξουσία αναλαμβάνοντας την προσπάθεια διοργάνωσης ενός

[2042] Βλ. Σβορώνος, Ν. (1986), κυρίως το 5ο κεφάλαιο «*Η Ελλάδα σύγχρονο κράτος*». Το επείγον ενός διοικητικού εκσυγχρονισμού εικονογραφείται και από το *Υπόμνημα Παπαναστασίου προς τον Στρατιωτικό Σύνδεσμο (1909)*. Σε αυτό (βλ. Παπαναστασίου, Α., 1957) επισημαίνει ότι ένα από τα αίτια της παρακμής του τόπου ήταν και η *«εισαγωγή των ισχυόντων πολιτικών εις την δημοσίαν υπηρεαίαν ανικάνων ή φαύλων προσώπων, δυσχεραινόντων τών εφαρμογήν των νόμων, καταχρωμένων της θέσεως των προς ίδιον όφελος και διευκολυνόντων τας επεμβάσεις και καταχρήσεις των πολιτικών»* (βλ. Αναστασιάδης, Γ., Κοντογιώργης, Γ. και Πετρίδης, Π. (επιμ.) (1987), σελ. 292). Προτείνει, επίσης, *«την αποπομπήν από της δικαιοσύνης και της διοικήσεως των πλέον φαύλων και ανικάνων στοιχείων. Τούτο είναι απαραίτητον δια ν' ανοιχθή τόπος εις τους τίμιους και ικανούς υπαλλήλους και δια να χρησιμεύση προς παραδειγματισμόν»*. (βλ. όπ.π.). Εισηγείται τη λήψη νομοθετικών μέτρων, όπως: α) περί απαλλαγής των διοικητικών και δικαστικών υπαλλήλων από την επιρροήν των πολιτικών, κανονιζομένου δι' αποκεντρωτικού συστήματος τον τρόπου της εισαγωγής και των μεταβολών εις την δημοσίαν υπαλληλίαν και β) περί αποκτήσεως δια τας κεντρικός διευθύνσεις υπαλλήλων ανωτέρας μορφώσεως δι' αποστολής εις την αλλοδαπήν των ικανωτέρων υπαλλήλων ή και δια της μετακλήσεως δι' ειδικός τινάς υπηρεσίας ξένων υπαλλήλων (βλ. όπ.π.). Παρόμοιες προτάσεις περιελήφθησαν στο πρόγραμμα του *Λαϊκού Κόμματος (1910),* καθώς και στο *Πρόγραμμα της Δημοκρατικής Ενώσεως (1922)*. Βλ. σχετικά Τάχος, Α.Ι. (1987), σ.σ. 277-300.

[2043] Οι Βαλκανικοί πόλεμοι, συνδυάζοντας στην τελική τους φάση τον αγώνα των Κρητικών και των Μακεδόνων για την ανεξαρτησία τους, είχαν και για τους δύο αγώνες αίσιο τέλος. Εκτός από τη Μακεδονία και την Κρήτη, η Ελλάδα αυξήθηκε εδαφικά στην Ήπειρο και κατέληξε να ελέγχει στην ουσία πολυάριθμα ελληνόφωνα νησιά. Σε τελική ανάλυση αύξησε το έδαφός της κατά 68% (από 64.786 σε 108.762 τετραγωνικά χιλιόμετρα) και τον πληθυσμό της από περίπου 2.700.00 σε 4.800.000 κατοίκους. Το 1914 τα έσοδα έφτασαν τα 204 εκατομμύρια δραχμές, από τα οποία τα 72 εκατομμύρια προέρχονταν από τις νέες επαρχίες. Επιπλέον, η Ελλάδα απέκτησε μεγαλύτερη έκταση καλλιεργήσιμης γης (από 8.600.00 στρέμματα το 1911 έφτασε στα 13.300.000 το 1914), ενώ η αξία της αγροτικής παραγωγής ανέβηκε από 262 εκατομμύρια δραχμές το 1912 στα 413 εκατομμύρια το 1914. Αν όμως αυτά τα κέρδη ήταν σταθερά, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν συνοδεύονταν και από σοβαρά προβλήματα. Τα εκτεταμένα βόρεια σύνορα […] ήταν δύσκολο να προστατευτούν. Επιπλέον η Ελλάδα είχε αποκτήσει και ένα ευρύ τμήμα μη ελληνικού (μη υπαγόμενου στο Πατριαρχείο) πληθυσμού. Στο ελληνικό κομμάτι της Μακεδονίας ζούσαν μόνο 528.000 Έλληνες απέναντι σε 465.000 μουσουλμάνους. Στα εδάφη που είχαν κερδηθεί στην Ήπειρο ζούσαν 166.000 Έλληνες, 38.000 μουσουλμάνοι και 10.000 Εβραίοι και Βλάχοι. […] Το 1914 ζούσαν στην Ελλάδα περίπου 750.000 άτομα που δεν ανήκαν στο ελληνικό στοιχείο. Οι περισσότεροι κατοικούσαν κατά μήκος των μακρών βορείων συνόρων και επομένως αποτελούσαν απειλή σε περίπτωση πολέμου. Βλ. σχετικά Douglas, D. (1984) σ.σ. 303-304.

φιλελεύθερου αστικού κράτους στα πρότυπα της Δύσης με επιτακτικό το αίτημα για προσαρμογή της εκπαίδευσης στα νέα δεδομένα[2044]. Στο πεδίο της παιδείας σημαντικά γεγονότα αποτέλεσαν τόσο η διαίρεση της *Νομικής Σχολής* σε *τμήμα Νομικών* και *τμήμα Πολιτικών Επιστημών* (με το Ν. ΓΗΞΓ/1912) το 1912, όσο και η γλωσσική αλλαγή (από την καθαρεύουσα στη δημοτική γλώσσα) και η εισαγωγή της αστικής ιδεολογίας στα αναγνωστικά του δημοτικού σχολείου το 1917[2045].

Συγκεκριμένα, στη *«Γενική Εισηγητική Έκθεση των εκπαιδευτικών νομοσχεδίων του 1913»* θα τονιστεί: *«Πρέπει να παράσχωμεν εις εκάστην κοινωνικήν τάξιν όσω το δυνατόν αρτιωτέραν την εις αυτήν ανγκαιούσαν γενικήν μόρφωσιν»*[2046]*, «τα έργα του Ελληνικού στρατού ενέπνευσαν εις πάντας την πεποίθησιν, ότι ο ελληνικός λαός, διατηρήσας τας αρετάς της φυλής είναι ικανός…να δημιουργήσει και εις τας επιστήμας και τας τέχνας και τας άλλας εκδηλώσεις του πολιτισμού μνημεία των παραδόσεων του και της συγχρόνου αναπτύξεως του πολιτισμού αντάξια, σήμερον οπότε η υποχρέωσις του ελληνικού λαού προς εκπλήρωσιν της εκπολιτιστικής του αποστολής του εν Ανατολή κατέστη και αμεσωτέρα και επιτακτικωτέρα …πρέπει να επιδιωχθεί συντονότατα και η εκπαιδευτική αναδιοργάνωσις. Διότι η νέα παιδεία θα αποτελέσει το σταθερόν βάθρον του πολιτισμού της Νέας Ελλάδος…», «τα σχολεία γενικής παιδεύσεως καλώς πληρούντα τον προορισμόν των είναι σχολεία ανθρωπιστικά…σχολείον ανωτέρας μορφώσεως άνευ σπουδής επαρκούς της αρχαίας Ελληνικής γλώσσης και μελέτης του αρχαίου πολιτισμού είναι αδύνατον να νοηθεί παρ' ημίν»*[2047].

Η δεκαετία του 1920 υπήρξε μια περίοδος εξαιρετικά καθοριστική στη σύγχρονη ελληνική ιστορία, η οποία σημαδεύτηκε από την αναθεώρηση μεγάλων εθνικών στόχων, όπως ο ενταφιασμός της *Μεγάλης Ιδέας*, μετά τη στρατιωτική ήττα της χώρας από την Κεμαλική Τουρκία το 1922, και την καταστροφή του μικρασιατικού ελληνισμού. Συγκεκριμένα, κατά τη χρονική εκείνη περίοδο στον ελλαδικό χώρο συντελέστηκε μια σειρά πολιτικών, οικονομικών, γεωγραφικών και πληθυσμιακών αλλαγών, οι οποίες έμελε να καθορίσουν τη δομή και την οργάνωση της ελληνικής κοινωνίας στις δεκαετίες που ακολούθησαν. Μάλιστα, ιστορικές συγκυρίες προσανατόλισαν την πολιτική σκέψη της Ελλάδος σε περισσότερο φιλελεύθερα πολιτικά ρεύματα, των οποίων οι ριζοσπαστικές αντιλήψεις για τη μορφή οργάνωσης ενός σύγχρονου κράτους στηρίζονταν στην ενίσχυση των δημοκρατικών θεσμών διακυβέρνησης, αποκαθηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο παραδοσιακούς πολιτικούς θεσμούς, όπως η βασιλεία.

Η αναγκαιότητα του δημοκρατικού διοικητικού εκσυγχρονισμού εντοπίζεται νωρίτερα από τον *Αλέξανδρο Παπαναστασίου*, ο οποίος σε σχετικό υπόμνημά του, που εστάλη το 1909 προς τον Στρατιωτικό Σύνδεσμο μέσω της *«Κοινωνιολογικής Εταιρίας»* που είχε δημιουργήσει[2048], επισημαίνει ότι ένα από τα αίτια της παρακμής του τόπου ήταν η *«εισαγωγή των ισχυόντων πολιτικών εις την δημοσίαν υπηρεσίαν και των ανικάνων ή φαύλων προσώπων, δυσχεραινόντων την εφαρμογήν των νόμων, καταχρωμένων της θέσεώς των προς ίδιον όφελος και διευκολυνόντων τας επεμβάσεις και καταχρήσεις των πολιτικών»*[2049]. Εισηγείται μάλιστα τη λήψη νομοθετικών μέτρων

[2044] Βλ. σχετικά Σβορώνος, Ν. (1986), Φραγκουδάκη, Α. (1987), σ.σ. 59-67.
[2045] Φραγκουδάκη, Α. (1987), σελ. 60.
[2046] «*Γενική εισηγητική έκθεσις εις τα εκπαιδευτικά νομοσχέδια του 1913*», στο Μπουζάκης Σ. (2002), σελ. 529.
[2047] «*Γενική εισηγητική έκθεσις εις τα εκπαιδευτικά νομοσχέδια του 1913*», στο Μπουζάκης Σ. (2002), σ.σ. 495, 523, 524, 530.
[2048] Βλ. Παπαναστασίου, Α. (1957).
[2049] Παπαναστασίου, Α. (1987).

προς αντιμετώπιση της κρατικής κακοδιαχείρισης και προτείνει την απαλλαγή των διοικητικών και δικαστικών υπαλλήλων από την επιρροή των πολιτικών καθώς και την εκ παραλλήλου πλαισίωση των κεντρικών διευθύνσεων από υπαλλήλους ανωτέρας μορφώσεως[2050]. Προς την κατεύθυνση του εκδημοκρατισμού της χώρας το 1923 η βασιλεία θα καταργηθεί επίσημα στη χώρα, γεγονός που αποτελεί κορυφαία στιγμή στην κοινοβουλευτική ιστορία του ελληνικού έθνους. Το 1924 ιδρύεται η *Α΄ Ελληνική Δημοκρατία* με πρόεδρο τον *Ναύαρχο Παύλο Κουντουριώτη*[2051].

Στα πλαίσια των προαναφερθέντων πολιτικών γεγονότων, οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που δημιουργήθηκαν ήταν αρκετά ώριμες για την ίδρυση *Σχολής Πολιτικών Επιστημών*. Προς την κατεύθυνση αυτή το πρώτο βήμα θα κάνει ο κύπριος πολιτικός και διανοούμενος *Γεώργιος Σ. Φραγκούδης*[2052], ένας ιδιότυπος υπερσυντηρητικός αλλά και ρηξικέλευθος μεταρρυθμιστής, βουλευτής της Εθνοσυνέλευσης του 1923 με τη δεξιά πτέρυγα του *Κόμματος των Φιλελευθέρων*. Επίσης, ο *Γ. Φραγκούδης* μαζί με τον υπουργό *Θαλή Κουτούπη* εξέδιδε την εφημερίδα η *«Μεταρρύθμισις»*, ενώ υπήρξε φίλος και συνεργάτης του *Ελευθερίου Βενιζέλου* και του *Γεωργίου Παπανδρέου*.

Ο *Γ. Φραγκούδης*, έχοντας αποφοιτήσει από τη *Σχολή Πολιτικών Επιστημών* του Παρισιού, θα πρωτοστατήσει στη δημιουργία μιας εταιρείας/σωματείου με την επωνυμία *«Εκπαιδευτική Αναγέννησις»* το 1924, εντοπίζοντας στην εκπαίδευση τον χώρο των αναγκαίων μεταρρυθμιστικών αλλαγών που θα οδηγούσαν στην αναγέννηση του ελληνικού κράτους. Ο *Γ. Φραγκούδης* συνέδεσε το όραμά του για εκσυγχρονισμό της ελληνικής κοινωνίας με τη δημιουργία μιας οργανικής ελίτ διανοουμένων (instrumental intellectuals), η οποία προσδοκούσε ότι θα συντελούσε στην επιμόρφωση

[2050] Τομαρά–Σιδέρη, Μ., «Η Γαλλοφωνία στην Ελλάδα. Παρελθόν, Παρόν και Μέλλον»: Ευεργετισμός και Οργάνωση της κουλτούρας, Η περίπτωση Αλέξανδρου Πάντου και Γεωργίου Φραγκούδη (σ.σ. 5-6), διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο https://panteion.academia.edu, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

[2051] Βλ. Λεύκωμα για τα ογδόντα (80) χρόνια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου (2007), Αθήνα: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου, σελ. 11.

[2052] Ο *Γεώργιος Σ. Φραγκούδης (1869-1939)* γεννήθηκε στη Λεμεσό από οικογένεια με επτανησιακές ρίζες (βλ Χρυσάνθου, Χ. (1939) *Γεώργιος Φραγκούδης: Οραματιστής στην πολιτική*, Περιοδικό «Ο Φιλελεύθερος» στη Συλλεκτική έκδοση «Μεγάλοι Κύπριοι που υπηρέτησαν την κοινωνία και τον πολιτισμό μας» και «Ιστορία και γενεαλογία της μεγάλης κυπριακής οικογένειας Φραγκούδη και των συγγενικών οικογενειών», Αθήναι: εκδόσεις Απατσίδη, σ.σ. 21–22 και σ.σ. 45–47, στοιχεία διαθέσιμα μόνο για τους άνδρες), σπούδασε νομικά και είχε έντονη πολιτική, δημοσιογραφική και κοινωνική δραστηριότητα, κυρίως στην Αθήνα, κατά την περίοδο 1898-1937. Έζησε πολλά χρόνια στο εξωτερικό γνωρίζοντας την Κυπριακή διασπορά στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου όπου εργάσθηκε στο Δικηγορικό γραφείο του Πεσματζόγλου (βλ. Λαχανοκάρδης, Η. (1927) *Παλαιά και Νέα Αλεξάνδρεια*, Αλεξάνδρεια: εκδ. Πατριαρχικό Τυπογραφείο). Συγγραφέας και δημοσιολόγος, το 1930 ίδρυσε την Πάντειο Σχολή, της οποίας υπήρξε ο πρώτος διευθυντής. Ο Γεώργιος Σ. Φραγκούδης σημείωνε χαρακτηριστικά στην αυτοβιογραφία του *«Δεν φρονώ ότι πέρασα κακά τη ζωή μου. Υπήρξα ο μεγαλύτερος Έλλην ταξιδιώτης, πεζοπόρος και περιηγητής. Η ζωή μού έδωκε όλες τις χαρές της. Χάρηκα τη δόξα του λόγου και του πλήθους τον θαυμασμόν. Στους αγώνες μου υπήρξα πάντα αισιόδοξος με στιγμές απαισιοδοξίας, και καταπτώσεως. Πολλές φορές μου ήρθε να τα πετάξω όλα και να ησυχάσω σε μια γωνιά της πατρίδας, μα η λιποψυχία λίγες φορές με κατανίκησε. Βασανίζομαι όλη τη νύκτα μεταξύ ελπίδας και απελπισίας, μα το πρωί πάντα χαιρετίζω τον ήλιο που ανατέλλει γεμάτος ενθουσιασμό. Μου αρκεί λίγη μουσική, η ανάγνωσις ενός καλού βιβλίου, ή από τον βίον ενός μεγάλου ανδρός για ν' αναπτερώσει τις δυνάμεις μου και να μου δώσει θάρρος στον αγώνα της ζωής. Μπορεί η ζωή να είναι μάταιη, ο σκοπός της ζωής βρίσκεται στον αγώνα και στον προορισμό που τάσσει κάθε άνθρωπος στον εαυτό του, ή όπου η φύσις τον τάσσει»* (απόσπασμα από το αυτοβιογραφικό σημείωμά του «Οι Αγώνες μου», που περιλαμβάνεται στο βιβλίο του «Ιστορία και Γενεαλογία της μεγάλης οικογένειας Φραγκούδη και των συγγενικών οικογενειών», Αθήναι 1939).

άλλων μεσαίων στελεχών στη διοίκηση και θα διαδραμάτιζε τον καταλυτικό ρόλο μιας διοικητικής ελίτ[2053].

Η *«Εκπαιδευτική Αναγέννησις»* ήταν μία εταιρεία με ριζοσπαστικές αρχές για την παιδεία και τη μόρφωση του λαού, μέσα στο κλίμα του φιλελεύθερου εκσυγχρονισμού και της μεταρρυθμιστικής πολιτικής που είχε εγκαινιάσει το *Κόμμα των Φιλελευθέρων* από την άνοδό του στην εξουσία (1909) ως και την πτώση του. Ταυτόχρονα όμως ήταν και μια ριζοσπαστική πράξη ενάντια στην τότε επικρατούσα κατάσταση στο χώρο της παιδείας, η οποία σε όλες τις βαθμίδες της έδινε υπερβολική έμφαση στην κλασική και σε μεγάλο βαθμό, δυστυχώς, αναχρονιστική τότε εκπαίδευση. Με τις διακηρύξεις της η *«Εκπαιδευτική Αναγέννησις»* επεδίωκε να επισημάνει τις σύγχρονες κατευθύνσεις που έπρεπε να αποκτήσει η παιδεία[2054]. Ο *Γ. Φραγκούδης* μέσω αυτής της εταιρείας οραματίστηκε την ίδρυση *Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, αναφέροντας γι' αυτό το ζήτημα στην αυτοβιογραφία του: *«εάν είναι αληθές ότι δια της εκπαιδεύσεως και μόνον είναι δυνατόν να αναδημιουργηθεί η Ελληνική πατρίς, η ίδρυσις της Σχολής θα δώσει το σύνθημα της εθνικής αναπλάσεως δια της δημιουργίας εστίας μελετών των εθνικών ζητημάτων και βήματος ανωτέρας μεταρρυθμιστικής διδασκαλίας…εις την οποίαν θα εδίδασκον άνδρες μεταξύ των αρίστων Ελλήνων και η οποία θα αποβεί ανωτέρα Ακαδημία ηθικής μυήσεως και αναδημιουργίας …»*[2055]. Μάλιστα ο ίδιος, όπως επίσης σημειώνει στην αυτοβιογραφία του, είχε δεχτεί πρόταση τρεις φορές να αναλάβει το *Υπουργείο Παιδείας* προκειμένου να εργαστεί για την εφαρμογή ενός «*Εκπαιδευτικού Προγράμματος Αναγεννήσεως»*[2056].

Η προσφορά του πολυπράγμων *Γ. Φραγκούδη* στην ανωτάτη εκπαίδευση είναι μεγίστης αξίας, διότι αγωνίστηκε με σθένος για να πραγματοποιήσει το όραμά του, την ίδρυση μιας *Σχολής Πολιτικών Επιστημών* στην Ελλάδα αντίστοιχης της *Γαλλικής Ελευθέρας Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, η οποία υπήρξε εστία ανάπλασης της γαλλικής διοίκησης και αποτέλεσε εκπαιδευτικό ίδρυμα παγκόσμιας σημασίας για την εποχή του. Επίσης, φιλοδοξούσε η ελληνική *Σχολή Πολιτικών Επιστημών* να προσφέρει τα εφόδια για σωστή πολιτική αντίληψη, σκέψη και δράση καθώς και την κατάλληλη παιδεία σε όσους θα εμπλέκονταν με τα κοινά[2057].

Η επίμονη προσπάθεια του *Γ. Φραγκούδη* για την ανέγερση οικοδομήματος που θα στέγαζε τη Σχολή, η οποία συνοδεύτηκε από τη συλλογή οικονομικών πόρων από ομογενείς της διασποράς στην Αγγλία, στη Γαλλία και στην Αμερική, θα υποστηριχθεί από πλήθος προσωπικοτήτων της εποχής του πολιτικού και ακαδημαϊκού χώρου, όπως ο *Ελευθέριος Βενιζέλος* και ο *Νικόλαος Πολίτης*. Ο αυτοεξόριστος τότε στο Παρίσι *Ελ. Βενιζέλος* θα είναι ο πρώτος δωρητής που θα προσφέρει διακόσιες (200) λίρες για την ίδρυση της Σχολής, εκφράζοντας παράλληλα και την πρόθεσή του να είναι ο πρώτος καθηγητής σε αυτήν. Ο *Νικόλαος Πολίτης*, από την άλλη πλευρά, ως πρέσβης της χώρας στο Παρίσι θα καταβάλλει φιλότιμες προσπάθειες για την εξεύρεση οικονομικών

[2053] Χατζηγιαννάκης, Κ. (1984), σ.σ. 3-7 και Shils, E. (1962), pp. 195-197.
[2054] Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σελ. 288. Βλ σχετικά Παπαπάνος, Κ. (1970), σ.σ. 250-255.
[2055] Φραγκούδης, Γ.Σ. (1939).
[2056] Φραγκούδης, Γ.Σ. (1939).
[2057] Αρχικά η Σχολή ονομαζόταν *«Ελεύθερα Μορφωτική Σχολή των Πολιτικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών»* (βλ. Παπαπάνος, Κ. (1970), σελ. 251). Αξίζει να σημειωθεί ότι παρόμοια Σχολή, στο πρότυπο της *Ελεύθερης Σχολής Πολιτικών Επιστημών των Παρισίων* είχαν επιχειρήσει και προγενέστερα να ιδρύσουν (όταν βρέθηκαν στην εξουσία) δύο κορυφαίες μορφές της ελληνικής πολιτικής σκηνής, ο *Χαρ. Τρικούπης* και *ο Ελ. Βενιζέλος*, χωρίς όμως τελικά να το κατορθώσουν (βλ. σχετικά ΠΑΣΠΕ, Επετηρίδα Ακαδημαϊκού έτους 1976- 1977, σ.σ. 13-14).

πόρων[2058]. Οι προσπάθειες για τη λειτουργία της πρώτης *Σχολής Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών* στην Ελλάδα, η οποία μέσω της μορφώσεως που θα παρείχε θα οδηγούσε στην αναδημιουργία της Ελλάδας, θα συνεχιστούν μέχρι και τις 2 Ιανουαρίου 1927, οπότε ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας Ναύαρχος *Παύλος Κουντουριώτης* θα θέσει το θεμέλιο λίθο του κεντρικού κτιρίου της «*Εν Αθήναις Ελευθέρας Μορφωτικής Σχολής των Πολιτικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών*» επί της Λεωφόρου Συγγρού, παρισταμένου και του Υπουργού Παιδείας *Γεωργίου Παπανδρέου*[2059], με τον αγιασμό να τελείται από τον τότε Αρχιεπίσκοπο.

Τον Ιούνιο του 1930 η «*Εκπαιδευτική Αναγέννησις*» θα κυκλοφορήσει το υπ' αριθ. 4 φυλλάδιό της, στο οποίο θα αναγγέλλει την ίδρυση *Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, σημειώνοντας ότι «*σκοπός της Σχολής αυτής είναι η μόρφωσις υπαλλήλων δια το Κράτος, τας Τράπεζας και άλλα ανώτατα Ιδρύματα και η δημιουργία δημοσιολόγων και πολιτικών εν γένει ανδρών με αρχάς, χαρακτήρα, ανάπτυξιν ανωτέραν και γνώσεις στερεάς*»[2060]. Στο ίδιο φυλλάδιο θα επισημαίνεται σχετικά με την επιλογή της θέσης του οικοπέδου της Σχολής: «*Η θέσις είναι ολίγον μακράν του κέντρου αλλ' είναι αμέσου μέλλοντος. Άλλως τε ήτο αδύνατον να ευρεθή εις κεντρικώτερον μέρος έκτασις μεγάλη, με ελπίδα προσαυξήσεως. Ούτε είναι δυνατόν να τα μαζεύσωμεν όλα μεταξύ των πλατειών Συντάγματος και Ομονοίας. Η συγκοινωνία δε σήμερον κατέστησε κεντρικά και τα απόκεντρα. Επί πλέον η διδασκαλία θα γίνεται εν συνεχεία μαθημάτων, ώστε Καθηγηταί και σπουδασταί να μεταβαίνουν άπαξ μόνο της ημέρας. Εκεί δε, θα ευρίσκουν επί τόπου εκτός των μαθημάτων και πάσαν άλλην ευκολίαν, τροφήν, αναγνωστήρια, αναπαυτήρια,, πρατήρια κ.λ.π.*». Επίσης, στο ίδιο κείμενο θα τονίζεται η ανεξαρτησία της Σχολής από το κράτος: «*Αι νεώτεραι αυταί Σχολαί είναι συνήθως ελεύθεραι και ανεξάρτηται από το Κράτος. Ιδρύματα φιλεκπαιδευτικών οργανώσεων και κέντρα νέων ιδεών, ερεύνης και ελευθέρας σκέψεως*».

Στις 18 Νοεμβρίου του 1930 θα πραγματοποιηθούν τα επίσημα εγκαίνια της *Σχολής* στο νεοανεγερθέν κτίριο, ενώ το άνοιγμά της θα γίνει από τον τότε Πρωθυπουργό της χώρας *Ελευθέριο Βενιζέλο* και τον Υπουργό Παιδείας *Γεώργιο Παπανδρέου*, ο οποίος και θα προσφέρει τη στήριξή του συμμετέχοντας σε όλες τις συζητήσεις για τη σύνταξη του πρώτου οργανισμού της νεοσυσταθείσας Σχολής[2061]. Ο

[2058] Ο *Γ.Σ. Φραγκούδης* τελικά θα συγκεντρώσει από δωρεές 1.583.000 δραχμές. Με αυτό το ποσό και ένα δάνειο 500.000 θα αγοράσει το οικόπεδο στη Λεωφόρο Συγγρού 136. Βλ. σχετικά Παπαπάνος, Κ. (1970).

[2059] Απόσπασμα από εφημερίδα ΕΜΠΡΟΣ στις 3-1-1927 "Τα χθεσινά εγκαίνια της Σχολής των Πολιτικών Επιστημών": *«Τα χθεσινά εγκαίνια της Σχολής των Πολιτικών Επιστημών»: «Χθες περί την μεσημβρίαν ετέθη, παρισταμένου του κ. Προέδρου της Δημοκρατίας και του κ. υπουργού της Παιδείας, ο θεμέλιος λίθος της δ' εράνων των Ελλήνων του εξωτερικού ανεγειρόμενης Σχολής Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Μετά τον αγιασμό τελεσθέντα υπό του Αρχιεπισκόπου Αθηνών, ωμίλησεν ο πρόεδρος της εταιρείας κ. Φραγκούδης εξάρας τον σκοπόν της Σχολής. Ο κ. Κουντουριώτης απήντησεν ακολούθως ως εξής: «Μετά μεγάλης προσοχής ήκουσα τους λόγους σας και συγχαίρω υμάς και τους συνεργάτας σας δια την ευγενή πρωτοβουλίαν την οποίαν είχατε ιδρύοντες την Σχολήν των Πολιτικών και Οικονομικών Επιστημών. Δεν αμφιβάλλω, ότι η απανταχού ελληνική φιλογένεια, θα αποπεράτωση το έργον και ότι οι Έλληνες διανοούμενοι θα εύρουν υπό την στέγην της Σχολής στάδιον εργασίας δια το καλόν του Έθνους. Ορθώς είπατε, ότι παρά την τόσην εθνικήν κακοδαιμονίαν δεν πρέπει να απαισιοδοξώμεν. Η Ελλάς είνε αθάνατος. Η Δημοκρατία είναι το καλλίτερον πολίτευμα δια τον Ελληνικόν λαόν, αρκεί σεις οι ανεπτυγμένοι να εργασθήτε δια να καταστώμεν άξιοι του φιλελεύθερου τούτου πολιτεύματος και όπως εξυψώσητε και πολιτικώς τον λαόν εις το επίπεδον των άλλων αυτού αρετών. Σας συγχαίρω και πάλιν και σας εύχομαι επιτυχίαν εις το μέγα τούτο έργον δια το καλόν της πατρίδος».*

[2060] Παπαπάνος Κ. (1970), σελ. 252.

[2061] Ο *Γεώργιος Παπανδρέου* συνέδεσε το όνομα του με την τύχη της Σχολής. Παρείχε σημαντική οικονομική ενίσχυση για την αποπεράτωση του κτιρίου της Σχολής, ενώ ως υπουργός Παιδείας επί

πολιτικός κόσμος της χώρας διαμήνυε με αυτόν τον τρόπο ότι *«υπό την στέγην της Σχολής οι Έλληνες διανοούμενοι θα εύρισκον στάδιον εργασίας δια το καλόν του έθνους»*[2062], με στόχο τον αστικό εκσυγχρονισμό του ελληνικού κράτους. Ακολούθησε ομιλία του διευθυντή της Σχολής *Γ. Φραγκούδη* και εν συνεχεία έγινε η έναρξη των μαθημάτων, με πρώτη παράδοση εκείνη του *Κ. Βαρβαρέσσου*.

Οι ιδρυτές της Σχολής, ουσιαστικά ο *Γ. Φραγκούδης*, καλούσαν νέους να γραφτούν στο νέο αυτό πείραμα ανώτατης μόρφωσης του οποίου οι τίτλοι σπουδών αρχικά δεν αναγνωρίζονταν από το κράτος. Το γεγονός αυτό διαφαίνεται από μια παράγραφο της τότε πρόσκλησης προς τη νεολαία για εγγραφή στη νέα ιδιωτική Σχολή: *«Μέχρις ότου το δίπλωμα της Σχολής θα αναγνωρισθή θα υπάρξουν άραγε νεαροί Έλληνες οι οποίοι θα προσέλθουν δια να ενισχύσουν απλώς τας πνευματικάς και ηθικάς των δυνάμεις και να υψώσουν εαυτούς εις ανώτερον ηθικόν επίπεδον; Το ελπίζομεν»*. Εντύπωση προκαλεί ότι στην πρόσκληση για εγγραφή των φοιτητών στη νέα Σχολή, αλλά και σε όλα τα κείμενά της, ο ιδρυτής της αναφέρεται μόνο σε άνδρες φοιτητές, αν και η παρουσία των νέων γυναικών ήταν ήδη παρούσα από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα στα πανεπιστήμια. Η ελπίδα για προσέλευση ικανού αριθμού σπουδαστών δικαιώνεται και κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της Σχολής οι εγγεγραμμένοι σπουδαστές θα ανέλθουν στους διακόσιους (200), ενώ εκατό (100) περίπου από αυτούς υπηρετούσαν ήδη στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Ο μεγάλος αριθμός δημοσίων υπαλλήλων που φοιτούσαν στη Σχολή ανάγκασε τη διοίκησή της στα χρόνια που ακολούθησαν να καθιερώσει πρόγραμμα απογευματινών μόνο μαθημάτων προς διευκόλυνση των εργαζομένων σπουδαστών[2063]. Επίσης, πρωτοπορία για την εποχή είναι και η προσέλευση γυναικών στη Σχολή, η οποία το 1937 θα ανακηρυχτεί σε *Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών* και έκτοτε θα λειτουργεί ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.).

Από τους στόχους που τέθηκαν ευδιάκριτα στις διακηρύξεις των ιδρυτών και τα πρώτα προγράμματα σπουδών, *«ο ρόλος της Σχολής εμφανίζεται διττά "εκσυγχρονιστικός". Από το ένα μέρος είναι να βοηθήσει με την εξάπλωση της ανώτερης εκπαίδευσης στη μόρφωση και επιμόρφωση του λαού. Από το άλλο μέρος να προωθήσει την εκπαίδευση ατόμων που θα αποτελέσουν αργότερα την "ιθύνουσα τάξη", η οποία με τη σειρά της θα υποβοηθήσει τους στόχους της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού της κοινωνίας»*[2064]. Η ίδρυση της Σχολής είχε έρθει να μεταβάλλει τη μέχρι τότε

κυβερνήσεως *Ελ. Βενιζέλου*, προσέφερε επίσης την στήριξη του, συμμετέχοντας σ' όλες τις συζητήσεις για τη σύνταξη του πρώτου οργανισμού της Σχολής. Από τα πρακτικά της Συγκλήτου προκύπτει ότι ήταν παρών στις συνεδριάσεις, προεδρεύων από την πρώτη χρονιά της λειτουργίας της, σε μια ασταμάτητη προσπάθεια να ξεπεραστούν τα εμπόδια και δίχως άλλες καθυστερήσεις να τεθεί σε λειτουργία το ίδρυμα. Όπως προκύπτει από τα πρακτικά της Συγκλήτου (συνεδρία της Δ. Επιτροπής στις 10-03-1932) αξιοσημείωτη ήταν η συμβολή του *Γ. Παπανδρέου* στη ρύθμιση τρεχόντων προβλημάτων σε οικονομικό, διοικητικό και διαχειριστικό επίπεδο, ενώ τον απασχολούσε ιδιαίτερα η ρύθμιση των θεμάτων εκείνων που αφορούσαν την ακαδημαϊκή πορεία των σπουδαστών.

[2062] Απόσπασμα από εφημερίδα ΕΜΠΡΟΣ στις 3-01-1927 «Τα χθεσινά εγκαίνια της Σχολής των Πολιτικών Επιστημών».

[2063] Βλ. Λεύκωμα για τα ογδόντα (80) χρόνια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, όπ.π., σελ. 11.

[2064] Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σελ. 289. Βλ. σχετικά *Δελτίον της Παντείου Σχολής των Πολιτικών Επιστημών* (αριθ. 10), Αθήνα 1933, σ.σ. 3-4. Σχετικά με τη δημιουργία μιας επονομαζόμενης *«ιθύνουσας τάξης»*, δηλαδή μιας ηγεμονικής ομάδας, βλ. Καρρά, Γ. (1983), σελ. 21. Η παραγωγή μιας καινούργιας «φωτισμένης ελίτ», με πανεπιστημιακή μόρφωση, που προοριζόταν *«να διεισδύσει στη δημόσια διοίκηση, δικό της ως τότε προπύργιο, θορύβησε την παραδοσιακή ελίτ που κρατούσε τις θέσεις της (και) στο δημόσιο τομέα (state elite). Βέβαια μια τέτοια ανησυχία δεν εντοπιζόταν μόνο στο στατικό χώρο της γραφειοκρατίας*

επικρατούσα κατάσταση στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα ανατρέποντας, ως έναν βαθμό, την κοινωνική κλίμακα, αν αναλογισθούμε ότι είναι η εποχή, όπου τα παιδιά της «ελίτ» και γενικά της «ανώτερης κοινωνικής τάξης» σπούδαζαν στην Ευρώπη, ενώ στην Ελλάδα όσοι κατόρθωναν να σπουδάσουν έπρεπε να πληρώνουν ή/και να περνούν κατά κανόνα από εξετάσεις.

Χαρακτηριστικά ακολούθως παρατίθεται απόσπασμα από την αυτοβιογραφία του *Γ. Φραγκούδη* (βλ. Φραγκούδης, Γ.Σ., 1939) αναφορικά με τη σύσταση και λειτουργία της *Σχολής Πολιτικών Επιστημών: «Είχα κατά το διάστημα αυτό ιδρύσει μίαν μεγάλη εταιρείαν την "Εκπαιδευτική Αναγέννησι" και αφού μελετήσαμε τα διάφορα εκπαιδευτικά ζητήματα κατέληξα στην ιδέα ότι έπρεπε να ιδρύσωμε μία Σχολή Πολιτικών Επιστημών για τη μόρφωσι της "ιθυνούσης τάξεως". Πολλοί μου είπαν τότε, για να αναγεννηθή η Ελλάς έπρεπε να ιδρυθούν πρώτα Δημοτικά Σχολεία. Απάντησα πως για να γίνουν δέκα χιλιάδες Δημοτικά Σχολεία, έπρεπε να γίνωμε Κυβέρνησις• αλλά ποιός θα κάμη την Κυβέρνησι; Σ' όλα τα μέρη του κόσμου της Δημοτικής Εκπαιδεύσεως προηγήθηκε η Ανώτερη Εκπαίδευσι. Έτσι έγινε το Μεσαίωνα στην Αγγλία και στη Γαλλία. Έγιναν πρώτα τα Πανεπιστήμια, έπειτα τα Κολλέγια και κατόπιν τα Δημοτικά Σχολεία. Γιατί τα Πανεπιστήμια τα κάμνουν ολίγοι κι εκεί μέσα μπορεί να μορφωθή ευκολώτερα μία γενεά νέων ανδρών για την Αναγέννησι όλου του τόπου.* ***Υπήρξα πειστικός και κατώρθωσα ένα απίστευτο πράγμα• να ιδρύσω σε λίγα χρόνια την πρώτη στην Ελλάδα Ανώτερη Σχολή μορφώσεως, την Σχολήν των Πολιτικών Επιστημών.*** *Οι φωτογραφίες -καρτ-ποστάλ-τυπώθηκαν μετά την υπογραφή της Συμβάσεως της «Εκπαιδευτικής Αναγεννήσεως» μετά του Ελληνικού Δημοσίου, οπότε και έλαβε το όνομα «ΠΑΝΤΕΙΟΣ ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ», ήτοι μετά το 1931. Τα προγενέστερα χρόνια ονομάζετο «ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ». Πήγα στο Παρίσι όπου έγινε σύσκεψις και αποφασίστηκε να ενεργηθή έρανος μεταξύ πρώτον των εκεί Ελλήνων. Έγραψα φυλλάδια. Έκαμα ομιλίες, δημοσίευσα άρθρα. Από το Παρίσι πήγα στο Λονδίνο κι έκαμα το ίδιο. Γύρισα στην Αθήνα και με το πρώτο ποσό που μαζεύτηκε, αν και δεν ήτο αρκετό, νόμισα πως έπρεπε ν' αρχίσω μ' ένα κτίριο. Δίχως κτίριο δεν μπορούσε ν' ανοίξη τέτοια Σχολή. Έπειτα θα μου 'λεγαν, αν δεν επετύγχανα τον σκοπόν, πως έκλεψα τα χρήματα, ενώ έτσι θα υπήρχε το κτίριο και το έργο αναγκαστικώς θα συμπληρούτο μια μέρα από το Κράτος. Έτσι κι έγινε. Έκαμα ένα σχέδιο, αγόρασα το οικόπεδο σε θέσι μελλοντική και άρχισα το κτίριο. Εν τω μεταξύ πήγα στην Αίγυπτο, που ήτανε σαν σπίτι μου. Με βοήθησαν όλοι να εισπράξω από τους πλουσίους κοντά χίλιες λίρες για τη Σχολή. Έκαμα μία μεγάλη διάλεξι στην Αλεξάνδρεια, πήγα στο Κάϊρο. Στην Αλεξάνδρεια βρήκα καιρό να γράψω μία μελέτη "Τα ελληνικά προβλήματα" που δημοσίευσε η εκεί «Έρευνα». Από την Αίγυπτο τράβηξα για την Ιερουσαλήμ• είχα τάμα να προσκυνήσω τους Αγίους Τόπους και το είχα καϋμό πως γύρισα τον μισό κόσμο και δεν είχα ακόμη πατήσει το ιερόν έδαφος της Παλαιστίνης. Ήτο Λαμπρή και παρακολούθησα όλες τις τελετές, βαφτίστηκα στον Ιορδάνη και ανέβηκα το Όρος των Ελαιών. Αισθάνθηκα μεγάλη χαρά στην ψυχή μου για το προσκύνημά μου αυτό. Απ' εκεί πήγα στην Κύπρο, όπου επίσης κάτι έκανα. Ο Άγγλος Αρμοστής Στόρς με κάλεσε σε τιμητικό γεύμα όπου εξετάσαμε τα Κυπριακά ζητήματα. Εις την εφημερίδα «Έθνος» δημοσίευσα τις εντυπώσεις μου από την Αίγυπτο, την Ιερουσαλήμ, την Κύπρο και τα Δωδεκάνησα, όπου επέρασα επιστρέφοντας εις Αθήνας. Επί τη ευκαιρία είχα μία πολεμική με τα Ιταλικά φύλλα για τα όσα έγραψα για τα Δωδεκάνησα. Στας Αθήνας έδωκα νέαν ώθησι στην αποπεράτωσιν του κτιρίου και τράβηξα για την Αμερική που ευχαρίστως επανέβλεπα*

αλλά και στη διεκδίκηση θέσεων στην κοινωνική και πολιτική ιεραρχία» (Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σελ. 290).

ύστερα από 20 χρόνια. Έκαμα στις Ηνωμένες Πολιτείες ένα χρόνο. ***Γύρισα τες κυριώτερες ελληνικές παροικίες, μίλησα σ' εκκλησίες και συλλόγους, έκαμα ότι ήτο δυνατόν για να φέρω από την Αμερική το ποσόν που χρειαζότανε για να ολοκληρωθή το Πανεπιστήμιόν μας****. Δυστυχώς του ιδικού μου εράνου είχε προηγηθή ένας άλλος έρανος για το Φθισιατρείον της Μάννας, που απέφερε σε λίγο το κολοσσιαίο ποσόν των 50 χιλιάδων δολλαρίων, ενώ εγώ μόλις κατώρθωσα να μαζέψω 10 χιλιάδες δολλάρια. Όλοι μου λέγανε: "τώρα δώσαμε για τους φθισικούς". Τί χρειαζότανε να δώσουν και για την μόρφωσι των υγιών; Δίκαιο όμως έχουνε οι Έλληνες της Αμερικής που τους παρασκοτίζομε κάθε μέρα με εράνους. Εν τούτοις το έργον σιγά-σιγά προώδευε. Είχα πεποίθησι, πώς θα το έφερνα σε πέρας. Όταν επέστρεψα στας Αθήνας, το καθαρόν ποσόν όλων των εράνων έφθασε το ενάμισυ εκατομμύριον δραχμάς, αλλά το κτίριον είχε λάβει τις διαστάσεις μεγάρου. Έκαμα ένα δάνειο από την Κτηματικήν Τράπεζαν 1350 λιρών. Έτσι περάσαμε τα δύο εκατομμύρια. Αλλά θέλαμε ακόμη πολλά. Ευτυχώς πέσαμε στα περισσεύματα του 1929. Η Κυβέρνησις μας έδωκε ένα εκατομμύριο από το ποσόν το προωρισμένο για τα σχολικά κτίρια.* ***Με αυτά τα τρία εκατομμύρια, εκτός από το οικόπεδον, είχα κατορθώσει να κτίσω ένα λαμπρό Διδακτήριο, να το τελειώσω εσωτερικώς, και να επιπλώσω τα κυριώτερα μέρη, ώστε η Σχολή ν' αρχίση σύμφωνα με το πρόγραμμα.*** *Κατάγινα ιδιαίτερα στην διακόσμησι του κτιρίου. Είχαν γίνει λάθη αρχιτεκτονικά. Πήρα την γνώμη όλων των ειδικών για να διορθώσωμεν τα σφάλματα και να διακοσμήσωμεν εσωτερικά το κτίριο κατά τρόπον ελληνοπρεπή. Πήρα από το Υπουργείο της Παιδείας τα κυριώτερα εκμαγεία των Εθνικών Μουσείων και καταστόλισα τις σκάλες και τους διαδρόμους.* ***Έκαμα συλλογήν ελληνικών εικόνων για όλες τις αίθουσες, και επειδή χρήματα για βιβλιοθήκη δεν περίσσευαν, δάνεισα τη δική μου βιβλιοθήκη και μάζεψα απ' εκεί κι απ' εδώ ό,τι μπόρεσα βιβλία.*** *Όταν πλησίαζαν όλα να τελειώσουν, πήγα στην Κύθνο να κάμω λουτρά, και* ***να εκπονήσω τους Κανονισμούς της Σχολής, με βάσιν τους Κανονισμούς της Σχολής των Πολιτικών Επιστημών της Γαλλίας*** *[...].* ***Γύρισα στην Αθήνα, και σ' ένα μήνα βρήκα τους καθηγητές, τύπωσα τους Κανονισμούς, έκαμα τις αναγκαίες δημοσιεύσεις και την 1ην Νοεμβρίου 1930 ετελέσαμεν τα εγκαίνια της Σχολής.*** *Ήτο ένας μεγάλος θρίαμβος για μένα. Πρέπει εδώ να ευχαριστήσω και τους καλούς φίλους, οι οποίοι ως σύμβουλοι και μέλη της Εταιρείας «Εκπαιδευτική Αναγέννησις», εξ ονόματος της οποίας ενεργούσα, με ενίσχυσαν εις το έργον.* ***Η συρροή των μαθητών ήτο αρκετά ενθαρρυντική, μα τα χρήματά μας όλα είχαν τελειώσει και η Σχολή για να βαστάξη, έως ότου πάρη την πρέπουσαν αναγνώρισι από την Πολιτείαν και την Κοινωνίαν είχε ανάγκη από κεφάλαια που εστερείτο.*** *Από τις οικονομίες μου και την εργασίαν μου ως δικηγόρου είχα ακόμη ένα μικρό κεφάλαιο, που κατώρθωσα να περισώσω από τις ζημίες της «Μεταρρυθμίσεως», τις αβαρίες στα χρεώγραφα και τους αγώνες μου για τη Σχολή. Το 'δωκα κι αυτό και κινδύνευα το είναι μου. Τα μαθήματα πήγαιναν καλά, μα το Ταμείο που αποτελείτο κυρίως από τις εισπράξεις των διδάκτρων δεν μπορούσε ν' ανθέξη εις τα έξοδα παρ' όλην την τσιγκουνιά μου, γιατί είμαι ο κατ' εξοχήν τσιγκούνης στα εθνικά χρήματα και χάρις στην τσιγκουνιά μου αυτή κατόρθωσα να κρατήσω τη Σχολή.* ***Ήμουνα και λίγο αρχιτέκτων, μηχανικός, επιστάτης, εργάτης, υπηρέτης. Έπαιρνα και τη σκούπα. Έτσι είχα κάμει και την Κυπριακή έκθεσι, κι έτσι με το αίμα μου έφτιαξα τη Σχολή. Ο Θεός μ' ευλογούσε. Προσευχήθηκα να τελειώσω το έργον αυτό και ν' αποθάνω μέσα, γιατί θεωρούσα μεγάλο πράγμα να φτιάσω ένα φυτώριον Αναγεννήσεως.*** *Σε τούτο το μεταξύ είχεν αποθάνει ένας καλός Βολιώτης,* ***ο Αλέξανδρος Πάντος, του οποίου ο πατέρας είχε κάμει τα λεφτά του στην Αίγυπτο κι ο οποίος είχε την ευτυχή έμπνευσι προαισθανόμενος τον θάνατό του, αν και πολύ νέος, να γράψη διαθήκη και ν' αφήση όλην του την περιουσίαν για την ίδρυσι Σχολής Πολιτικών Επιστημών σαν εκείνη του Παρισιού που είχε σπουδάσει. Έκαμα τότε την μεγάλη μάχη, να πάρη η***

Εκπαιδευτική Αναγέννησις την κληρονομίαν, γιατί θα ήτο αδύνατον να γίνουν δύο Σχολές Πολιτικών Επιστημών. *Έκαμα τρομερόν αγώνα. Κατώρθωσα να πείσω σε τούτο τον τότε Πρωθυπουργό -Ελευθέριο Βενιζέλο- εκτελεστή της διαθήκης, αν και απάντησα τρομερές αντιδράσεις μέχρι της παραδόσεως της κληρονομίας. Την ημέρα πού πήγα εις την Τράπεζα για να παραλάβω την περιουσίαν, το Ταμείον της Σχολής και το δικό μου δεν είχαν ούτε μία δεκάρα. Για να μη τα πολυλογούμε, αναγεννηθήκαμε.* ***Ανέλαβα δίχως καμμία αμοιβή την εκκαθάρισι της κληρονομίας που ήταν πάνω-κάτω έξι έως επτά εκατομμύρια. Με αυτά κατωρθώσαμε να περατώσωμε το κτίριον της Σχολής και μέσα κι έξω, να προσθέσωμεν ένα όροφο, ν' αγοράσωμεν όλα τα πέριξ οικόπεδα για μελλοντική ανάπτυξι και να τελέσωμε μεγαλοπρεπή εγκαίνια της Σχολής που προς τιμήν του μεγαλύτερου αυτής δωρητού ωνομάστηκε «ΠΑΝΤΕΙΟΣ».*** *Είχα βάλει για την ίδρυσι και οργάνωσι της Σχολής αυτής όλην την ικανότητα και την αρετήν μου. Έπρεπε αυτό να είναι το τελευταίο μου έργον. Από το 1925 έως το 1930 εργάστηκα δίχως καμμία αμοιβή και δεν πήρα παρά τα αναγκαία έξοδα των ταξειδιών. Είχα προβλέψει στην ταράτσα ένα μικρό διαμέρισμα για το Διευθυντή, μα για να αποφύγω τες παρεξηγήσεις δεν το κατοίκησα εγώ. Μισθόν ώρισα από της ενάρξεως της λειτουργίας της Σχολής μόνον οκτώ χιλιάδες τον μήνα. Τίποτε δεν πήρα, ούτε για τους κόπους μου της οικοδομής, ούτε της εκκαθαρίσεως της κληρονομίας. Κάθε φορά καλούσα την Επιτροπή να εξελέγξη τες δαπάνες κι όταν τελείωσε το κτίριο, εκάλεσα το Υπουργείον της Παιδείας ν' ασκήση έλεγχον της διαχειρίσεως και να παραλάβη το κτίριο, όπως έκανε για τα δημόσια Σχολεία. Όταν παραλάβαμεν την κληρονομίαν, κάναμε Σύμβασι με την Κυβέρνησι και εζήτησα επιμόνως απ' αρχής να έχωμεν ένα αντιπρόσωπο του Κράτους, Ανώτερον Οικονομικόν υπάλληλον, διαρκή ελεγκτήν της διαχειρίσεως. Ήμουνα Διευθυντής από τη Σύμβασι με το Κράτος.* ***Η Σχολή λειτούργησε σαν αγγλικό Κολλέγιο, με τάξι, αυστηρότητα, κι επιστήμη.*** *Αφού τελείωσε το κτίριο κι επιπλώθηκε, μας περίσσευσε από το κληροδότημα ποσόν δυόμισυ περίπου εκατομμυρίων που έμεινε στην Τράπεζα σε τίτλους κι ένα σπίτι στο Βόλο. Είχαμε πληρώσει όλα τα χρέη μας και το ενυπόθηκο δάνειο της Κτηματικής. Αλλά το οικονομικό πρόβλημα της Σχολής δεν κατωρθώθηκε να λυθή ριζικά. Τα έσοδα ήσαν μικρότερα από τα έξοδα, τα όποια ηύξαναν. Για να φέρωμε το ισοζύγιον έπρεπε ή να πάρωμέν επιχορήγησι από το Κράτος ή ν' αυξηθούν τα δίδακτρα και ο αριθμός των σπουδαστών.* ***Γι' αυτό μας χρειαζότανε κάποια αναγνώρισις της αξίας του Πτυχίου της Σχολής από την Πολιτείαν.*** *Πολεμούσαμε γιατί είχαμε εναντίον μας και το Πανεπιστήμιον και κατόπιν και την Πολιτική.* ***Κάναμε ό,τι μπορούσαμε για να επιβάλωμε την Σχολή. Συνέδρια, διαλέξεις, εορτές.*** *Έγινε ένα Συνέδριο και συνεζητήθηκε το ζήτημα της δικτατορίας και του κοινοβουλευτισμού, εις το οποίον υπεστήριξα, ότι μία εθνική δικτατορία εις εκτάκτους περιστάσεις είναι αναγκαία. Αι συζητήσεις του Συνεδρίου αυτού δημοσιεύθηκαν σε φυλλάδιο. Έγινε Συνέδριον για τα δικαιώματα της γυναίκας και ώρισα πώς εννοούσα -τον φεμινισμόν. Εξετάσαμεν όλα τα εθνικά ζητήματα.* ***Στη Σχολή εδίδασκα την Σύγχρονο Πολιτικήν Ιστορίαν της Ελλάδος για να βγάλω τα αναγκαία συμπεράσματα για την πολιτική μόρφωσι των σπουδαστών****. Εμόρφωσα ιδιαίτερο πρακτικό μάθημα περί Αγωγής και Παιδαγωγίας. Εφρόντισα να οργανώσω μάθημα για το γλωσσικό ζήτημα και ν' αναπληρώσουμε τις ελλείψεις των γυμνασιακών σπουδών. Συγχρόνως καθοδηγούσα τες εργασίες τριών συμβουλίων, του συμβουλίου, το οποίον διηύθυνε τες σπουδές και της υπό την Προεδρίαν του Υπουργού της Παιδείας Επιτροπής που διηύθυνε τα οικονομικά, και του Συμβουλίου της Εκπαιδευτικής Αναγεννήσεως […]. Στες αρχές του 1937 συνέβηκε απροσδόκητο για μένα γεγονός. Το Κράτος ανέλαβε την διεύθυνσιν της Σχολής και με απομάκρυνε!..Ίσως ήτανε καιρός ν' αναπαυθώ. Η Σχολή μού έδωσε κάποια σύνταξι κι έτσι είμαι σήμερα πρώην δικηγόρος, πρώην βουλευτής, πρώην διευθυντής της «Μεταρρυθμίσεως», πρώην Διευθυντής της Παντείου Σχολής κ.λ.π. Παραμένω όμως ο*

ιδρυτής της, εύχομαι δε η Σχολή να σταδιοδρομήση. ***Αυτή ήδη η αναγνώρισίς της από το Κράτος ως ισοτίμου με το Πανεπιστήμιον, είναι αναγνώρισις του έργου μου.*** *Παραμένω μόνον εν ενεργεία Πρόεδρος της Εταιρείας Εκπαιδευτική Αναγέννησις, η οποία είναι υπερήφανος για το έργον που έκαμε και μπορεί να κατευθύνη αλλού την ενεργητικότητά της. Ένα ζήτημα για το οποίον μπορούμε να εργασθούμε είναι το ζήτημα το γλωσσικό και εκπαιδευτικό. Νομίζω πως είναι καιρός να δώσωμε την οριστική της μορφή στην αναρχουμένη μας γλώσσα. Έχομεν ανάγκη ν' αποκτήσωμεν ενιαία γλώσσαν, αν θέλωμεν να δημιουργήσωμεν νέον πολιτισμόν. Είμεθα Έθνος, το μόνον, δίχως γλώσσα. Το χειμώνα του 1937 έκαμα μία μεγάλη διάλεξι για το ζήτημα στην Αρχαιολογικήν Εταιρείαν και εξέδωκα μίαν μελέτην στην οποίαν αναπτύσσω πώς εννοώ την "Εκπαιδευτική Μεταρρύθμισι". Βάσις της Εκπαιδευτικής Μεταρρυθμίσεως, πού πρέπει να είναι η βάσις της Εθνικής Αναγεννήσεως, είναι η ενιαία γλώσσα και η παιδονομία. Ενιαία γλώσσα εννοώ την ομιλουμένην από την ανεπτυγμένην τάξιν, η οποία με την παραδοχήν των δημοτικών τύπων που δεν κατόρθωσε ν' αλλάξη η καθαρεύουσα έγινε η κοινή ομιλουμένη όλων. Αλλ' επειδή η κοινή αυτή έχει διαφόρους τύπους και γράφεται διαφορετικά από τον καθένα, πρέπει η Πολιτεία να καθιερώση μίαν γραμματικήν της ενιαίας αυτής γλώσσας και να την επιβάλη δια των Σχολείων εις όλην την εκπαίδευσι, ώστε να γίνη μια μέρα η νεώτερη γλώσσα του ελληνικού Έθνους, όπως έχουν όλα τα πολιτισμένα έθνη. Το ζήτημα είναι ώριμο για μια μεταρρυθμιστική Κυβέρνησι. Η συμβολή της Ακαδημίας θα ήτανε αναγκαία στο μεγάλο αυτό έργο. Παράξενα μας φάνησαν όσα είπε τελευταία ο νέος Πρόεδρος της Ακαδημίας, πώς δηλαδή η γλώσσα θα φτιαχτή μόνη της, ότι το ζήτημα δεν είναι καθ' όλα ώριμο και οι Ακαδημαϊκοί διαφωνούν μεταξύ τους κ.λπ. Μα της Ακαδημίας ο προορισμός δεν είναι να βραβεύη τα λάχανα και τα κουνουπίδια, κύριος σκοπός είναι να δώση εις το Έθνος από το πλούσιο υλικό που έχομεν το οικοδόμημα της εθνικής, μας γλώσσης. Για το ζήτημα αυτό έκαμα διαλέξεις εις όλα τα μέρη του Ελληνισμού από την Κύπρο έως στην Αμερική. Το 1935 πήγα στην Κρήτη δια να επισκεφθώ την Κνωσσό και μίλησα στα Χανιά για το γλωσσικό ζήτημα. Ο μακαρίτης Βενιζέλος μου είπε πώς ήταν καθ' όλα σύμφωνος μαζύ μου. Την καλλίτερη κριτική για τη μελέτη μου αυτή έκαμε ο Ακαδημαϊκός κ. Γρ. Ξενόπουλος στα Αθηναϊκά Νέα (Ιούνιος 1938) κι έκαμα μαζύ του στο φύλλο μια ευχάριστη συζήτησι για το ζήτημα. Η παιδονομία νομίζω πώς είναι απαραίτητη εις τα σχολεία μας για να περιορίση την διαφθοράν της νεολαίας. Μα αυτό που γίνεται δεν είναι πιά διαφθορά, είναι κατρακύλισμα της κοινωνίας μας στην άβυσσο της ακολασίας. Ήμαστε παλαιά μια αγνή κοινωνία και η αρετή που μας έσωσεν από τα κόμματα της πολιτικής αναρχίας ήτο κάποια αγνότης των ηθών. Αν και δεν είμαι απροσδιόνυσος και δεν θέλω να κάμω τον Άγιο Αντώνιο, φρονώ όμως,* ***ότι η Πολιτεία πρέπει να ανακόψη το κύμα της ακολασίας αρχίζοντας από την νεαράν και μαθητική νεολαία.*** *Δεν είναι μόνον ακολασία ηθών, μα γενικό ξετσίππωμα και έλλειψις κάθε σεβασμού προς ό,τι η ελληνική φυλή εσέβετο από παλαιά. Για το ζήτημα των ηθών έκαμα μεγάλες προσπάθειες και διαλέξεις και άρθρα έγραψα, μα αν βρήκα πολύν κόσμο να με καταλαβαίνη. για άλλα ζητήματα, εις αυτό βρήκα πολύ λίγους. Ίσως θα έπρεπε ν' απευθυνθούμε στες μεσαίες τάξεις και στες Επαρχίες που αισθάνονται βαθύτερα το πράγμα. Να σας πω κι ένα μασκαραλίκι που έπαθα με την Ακαδημία. Είχα δει στις προκηρύξεις της πως βραβεύει εκτός από τα' άλλα προϊόντα και την αρετή, και πως ήτανε επιφορτισμένη από έναν δωρητή ν' απονείμη βραβείο 15 χιλιάδων δραχμών εις τον Έλληνα το γένος επιστήμονα «όστις δια των έργων του και της εν γένει δράσεώς του ήθελε συντελέσει εις την διάδοσιν των Πολιτικών Επιστημών εις την Ελλάδα». Ο δωρητής σα να με είχε υπ' όψιν του. Υπέβαλα την σχετικήν αίτησι για το βραβείο του 1937. Είχα φύγει από την Σχολή και περίμενα το βραβείο αυτό ως μια παρηγοριά. Κανείς άλλος δεν ήτο υποψήφιος. Ήμουνα: βέβαιος πως εις εμένα θ' απονέμετο το βραβείο. Λοιπόν, η Ακαδημία σώπασε. Κι όμως*

*ήμουν ο Έλλην το γένος, επιστήμων, ο οποίος συστήσας, οργανώσας και διευθύνας επί έτη την Σχολήν των Πολιτικών Επιστημών ήμουνα ενδεδειγμένος για το βραβείο. Η προκήρυξις έλεγε «δια των έργων και της εν γένει δράσεως». **Οι κριταί μου δεν μπορούσαν ν' αρνηθούν τη δράσι, από την οποίαν βγήκε ένα Πανεπιστήμιο, αλλά βρήκαν φαίνεται πως εχρειάζετο και επιστημονική εργασία δηλ. πως δεν είχα γράψει σύγγραμμα επιστημονικό.** Μα θα ήτο δύσκολο πράγμα και αντίθετο προς τη σκέψι του διαθέτου, να βρεθή δάσκαλος που να γράφη συγγράμματα σαν τους Σαρίπολους και συγχρόνως να φτιάχνη και Πανεπιστήμια. **Πρόλαβα και τους εξήγησα πως η συγγραφή των Κανονισμών της λειτουργίας της Σχολής ήτο -πρώτης τάξεως επιστημονική εργασία, ώστε υπήρχον και τα δύο προαπαιτούμενα.** Άλλως τε είχα δημοσιεύσει και πολιτειακές μελέτες, ως το «Πολίτευμα της Κύπρου». **Άρχισα πάλι σιγά-σιγά να εργάζωμαι, να φτειάνω ένα νέο βίο που είχα ξεχάσει τα δέκα τελευταία χρόνια που μου πήρε η δημιουργία της Σχολής.** Στην Καλλιθέα είχα προ είκοσι χρόνων αγοράσει ένα περιβόλι κι είχα κτίσει ένα μικρό σπιτάκι, την «Καλύβα μου». Άρχισα να καλλιεργώ τα λάχανά μου και ελπίζω πώς η Ακαδημία θα τα βραβεύση καμμιά μέρα»*[2065].

Η *Αθηναΐς Φραγκούδη*, κόρη του *Γ.Σ. Φραγκούδη*, σε συνέντευξή της για τη συμβολή του πατέρα της στην ίδρυση σχολής Πολιτικών Επιστημών στην Ελλάδα αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η ιδέα της ίδρυσης μιας σχολής Πολιτικών Επιστημών προέκυψε από τα σημαντικά ιστορικά γεγονότα που έζησε και τη γόνιμη πολιτική του σκέψη. Ήθελε, όπως έλεγε, να φτιάξει ένα φυτώριο αναγεννήσεως. Στο μεταξύ πέθανε ο Αλέξανδρος Πάντος, του οποίου ο πατέρας είχε κάμει τα λεφτά του στην Αίγυπτο και είχε αφήσει όλη του την περιουσία για την ίδρυση Σχολής Πολιτικών Επιστημών. Τότε ο πατέρας μου, σε συνεργασία με το Βενιζέλο κέρδισαν τη δίκη στο Παρίσι και με την κληρονομιά του Πάντου κατόρθωσαν να τελειώσουν το κτίριο της Σχολής το 1930 και να αγοράσουν οικόπεδο γύρω από τη Σχολή για μελλοντική ανάπτυξη. Προς τιμήν του μεγαλύτερου λοιπόν δωρητή η Σχολή ονομάστηκε «Πάντειος». Ο πατέρας μου αγαπούσε σαν παιδί του τη Σχολή. Σκούπιζε τα σκαλιά της Σχολής, πήγαινε με τα πόδια στην Πάντειο, έκανε τον κηπουρό και γενικά έκανε ό,τι οικονομίες μπορούσε για να μπορεί να πληρώνει τους μισθούς των καθηγητών. Όταν επέστρεψε από το Σουδάν δώρισε την προσωπική του βιβλιοθήκη, πίνακες, επιτοίχια γλυπτά και άλλα προσωπικά αντικείμενα στην Πάντειο»*[2066].

Επίσης, ο πρύτανης της Σχολής Μ. Στασινόπουλος το 1953, σχετικά με το έργο του Γ. Φραγκούδη θα αναφέρει χαρακτηριστικά: *«ο Γεώργιος Φραγκούδης, επίλεκτος γόνος της μεγάλης ελληνικής Κύπρου, ποθήσας διακαώς να συνεργήση εις την πρόοδον και την εξευγένισιν του ελληνικού έθνους δια της καλλιεργείας των πολιτικών, κοινωνικών και δημοπσιογραφικών επιστημών, ειργάσθη αόκνως δια την ίδρυσιν σχολής πολιτικών και κοινωνικών επιστημών εν Ελλάδι. Ών άπορος, δεν είχε χρήματα και περιουσίαν, ίνα διαθέση. Διέθεσεν όμως εαυτόν υπέρ της ιδρύσεως και προκοπής της τοιαύτης σχολής, αναλώσας χάριν ταύτης άπασαν την προσωπικότητά του. Η μήτηρ ελληνική πατρίς δικαίως δύναται να η υπερήφανος, διότι γεννά αφθόνως τοιούτους*

[2065] Απόσπασμα από την αυτοβιογραφία του *Γ. Φραγκούδη* στο Φραγκούδης, Γ.Σ. (1939) (οι υπογραμμίσεις είναι του συγγραφέα και δεν περιέχονται στο πρωτότυπο).
[2066] Απόσπασμα από συνέντευξη της *Αθηναΐς Φραγκούδη* από τη δημοσιογράφο *Ντία Ευαγόρου* στις 19-09-2010 «*Ο "άγνωστος Κύπριος" Γεώργιος Φραγκούδης*», διαθέσιμη στο δικτυακό τόπο www.sigmalive.com, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

χριστιανούς αφανείς ήρωας, αυτοθυσιαζομένους υπέρ πληρώσεως ευγενών σκοπών εξυπηρετήσεως των συνανθρώπων»[2067].

Το 1930 δημοσιεύεται η διαθήκη του *Αλεξάνδρου Πάντου* (1888-1930), μετά τον πρόωρο θάνατό του από καρδιακό νόσημα τον Ιούνιο του 1930, ο οποίος με τα ακόλουθα λόγια κληροδότησε εξ ολοκλήρου την προσωπική του περιουσία (εκτιμώμενη στις 400-450 χιλιάδες δραχμές) για την ίδρυση στην Ελλάδα «*Σχολής Πολιτικών Επιστημών*» κατά το πρότυπο της «*Ελευθέρας Σχολής των Πολιτικών Επιστημών*» των Παρισίων: *«Παρακαλώ να ονομασθή Πάντειος, διότι θα είνε δι' εμέ μία ευχαρίστησις να γνωρίζω από τούδε ότι οι φοιτητές εις την Σχολήν αυτήν θα λαμβάνουν αφορμήν να σκέπτωνται ότι ο ιδρυτής της Σχολής των ήτο σχεδόν συνομήλικός των, ότι εσπούδασε και αυτός πολιτικάς επιστήμας, ότι προώριζε τον εαυτόν του δια τον αυτόν με αυτούς σκοπόν, την εξυπηρέτησιν της Πατρίδος, όνειρο όλων»*[2068]. Για τον *Αλ. Πάντο* θα σχολιάσει χαρακτηριστικά ο πρύτανης της Σχολής Μ. Στασινόπουλος το 1953: *«ο ευγενής βλαστός του Πηλίου Αλέξανδρος Πάντος λευκός την ψυχήν και μεγαλόδωρος, και την διάνοιαν φωτεινός μύστης, λατρεύσας τας επιστήμας της πολιτικής και ονειροπολήσας την ανάστασιν τούτων εν τη χώρα του Αριστοτέλους και του Πλάτωνος, κατέλιπε δια της διαθήκης του άπασαν την περιουσίαν του χάριν της επιτεύξεως του ευγενούς τούτου σκοπού»*[2069].

Η ίδρυση στην Ελλάδα «*Σχολής Πολιτικών Επιστημών*» υπήρξε νεανικό όνειρο για τον *Αλέξανδρο Πάντο*, ο οποίος φοιτώντας στην «*Ecole des Sciences Politiques*» του Παρισιού θεώρησε αναγκαία την ύπαρξη και λειτουργία αντίστοιχης Σχολής στον Ελλαδικό χώρο[2070]. Ο πρόωρος θάνατός του δεν του επέτρεψε να βιώσει την ευχαρίστηση της δημιουργίας της, αλλά με τη διαθήκη του συνέβαλε αποφασιστικά μετά θάνατον στη λειτουργία της. Εκτελεστής της Διαθήκης του *Αλεξάνδρου Πάντου* οριζόταν ο Πρωθυπουργός *Ελευθέριος Βενιζέλος*[2071], ο οποίος παρά τις έντονες αντιδράσεις αποδέχτηκε πρόταση που είχε υποβληθεί από την «*Εκπαιδευτική Αναγέννηση*» για συγχώνευση της ήδη υπάρχουσας Σχολής προς το Πάντειο κληροδότημα[2072]. Η αποδοχή αυτή κατέληξε στην υπογραφή συμβολαίου μεταξύ του Προέδρου της Κυβέρνησης *Ελ. Βενιζέλου* και του *Γ. Φραγκούδη* στις 5 Ιουνίου 1931, με το οποίο συμφωνήθηκε το κληροδότημα Πάντου να προσφερθεί στην ήδη υπάρχουσα Σχολή. Έτσι η ήδη υπάρχουσα Σχολή μετονομάστηκε σε *Πάντειος Σχολή Πολιτικών Επιστημών*, ενώ η «*Εκπαιδευτική Αναγέννηση*» παραχώρησε το κτίριο επί της Λεωφόρου Συγγρού για τη στέγαση της νεοϊδρυθείσας Σχολής στη διοίκηση της οποίας θα συμμετείχαν εκπρόσωποι της «*Εκπαιδευτικής Αναγέννησις*»[2073]. Η δομή και οι σκοποί της παλαιάς Σχολής παρέμεναν σε ισχύ, όπως και ο *Γ. Φραγκούδης* ως

[2067] Στασινόπουλος, Μ. (1963) *Η μαρτυρία, ως Πρύτανη (1953), του Πρώτου Προέδρου (18 Δεκ. 1974 - 19 Ιουν. 1975) της Ελληνικής Δημοκρατίας*, όπ.π.

[2068] Απόσπασμα από τη Διαθήκη του Αλέξανδρου Πάντου (Βόλος, 10 Μαΐου 1915).

[2069] Στασινόπουλος, Μ. (1963) *Η μαρτυρία, ως Πρύτανη (1953), του Πρώτου Προέδρου (18 Δεκ. 1974 - 19 Ιουν. 1975) της Ελληνικής Δημοκρατίας*, όπ.π.

[2070] «…δια της περιουσίας ταύτης ιδρυθησόμενον νομικόν πρόσωπον Σχολής Πολιτικών Επιστημών, της οποίας την ανάγκην περιττόν να εξάρω, κατά το υπόδειγμα της Ελευθέρας Σχολής των Πολιτικών Επιστημών των Παρισίων» (απόσπασμα από τη Διαθήκη του Αλέξανδρου Πάντου, 1915).

[2071] «Την εκτέλεσιν της θελήσεως μου ταύτης και την διοργάνωσιν της εν λόγω Σχολής αναθέτω εις τον εκάστοτε Πρωθυπουργόν» (απόσπασμα από τη Διαθήκη του Αλέξανδρου Πάντου, 1915). Βλ. σχετικά Πάντειος Ανώτατη Σχολή Πολιτικών Επιστημών (1957) *Εικοσιπενταετία*, Αθήνα, σ.σ. 13 κε.

[2072] Οι καταστατικοί σκοποί της ίδρυσης της Σχολής που όριζε ο Αλέξανδρος Πάντος ήταν σύμφωνοι τόσο με τις ριζοσπαστικές ιδέες του Γεωργίου Φραγκούδη, όσο και με τις εξαγγελίες του Ελ. Βενιζέλου για μεταρρυθμίσεις γενικά στην εκπαίδευση και ειδικότερα στην ανώτατη βαθμίδα της (βλ. Δημαράς, Α. (επιμ.) (1974), τ. Β΄, σ.σ. 165-167).

[2073] Βλ. Λεύκωμα για τα ογδόντα (80) χρόνια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, όπ.π., σ.σ. 11-12 και βλ. επίσης σχετικά Χατζηγιαννάκης, Κ. (1984), σελ. 6.

Διευθυντής της, ενώ Πρόεδρος του Συμβουλίου Διοίκησης καθιερώθηκε να ορίζεται ο εκάστοτε Υπουργός Παιδείας. Στις 10 Νοεμβρίου 1931 έγιναν τα επίσημα εγκαίνια της *Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, με τον κατάλογο των πρώτων καθηγητών της Σχολής να μας φέρνει μπροστά σε εξέχουσες φυσιογνωμίες του ακαδημαϊκού χώρου[2074]. Δύο πρόεδροι της Ελληνικής Δημοκρατίας υπήρξαν διαπρεπείς καθηγητές της Σχολής. Ο ένας εξ αυτών ήταν ο *Μ. Στασινόπουλος* που διετέλεσε και πρώτος Πρύτανης της Σχολής (1952-1958) και ο δεύτερος ήταν ο *Κ. Τσάτσος*. Πλήθος καθηγητών της Σχολής αναδείχθηκαν σε αξιόλογους ακαδημαϊκούς, ενώ μια πλειάδα απ' αυτούς διατήρησαν αξιοσημείωτες ηγετικές θέσεις στην πολιτική, διαδραματίζοντας σπουδαίο ρόλο στη δημόσια ζωή της χώρας. Ουσιαστικά η ίδρυση της Παντείου Σχολής αποτέλεσε το τελευταίο πνευματικό δημιούργημα των εκσυγχρονιστικών μεταρρυθμίσεων των φιλελευθέρων την εποχή εκείνη[2075].

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί ότι η ίδρυση της Παντείου Σχολής έλαβε χώρα σε μια περίοδο γενικότερου οικονομικού, κοινωνικού, ιδεολογικού, πολιτικού και διοικητικού εκσυγχρονισμού της Ελλάδας, με αφετηρία το 1909[2076]. Εκείνη την περίοδο διαφαίνονταν η πολιτική επιδίωξη για την προώθηση στο χώρο της εκπαίδευσης ικανοποιητικών μεταρρυθμίσεων που θα οδηγούσαν σε τέτοιες εκπαιδευτικές δομές και προγράμματα, που θα διευκόλυναν και θα επιτάχυναν το έργο του εκσυγχρονισμού της παιδείας και μέσω αυτής ολόκληρης της ελληνικής κοινωνίας. Μέσα σε ένα τέτοιο πνεύμα εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης την ίδια χρονική περίοδο ιδρύθηκαν η *Ανωτέρα Γεωπονική Σχολή* (Ν. 1844/1920), η *Ανωτάτη Σχολή Εμπορικών Σπουδών* (Ν. 2191/1920), το *Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης* (Ν. 3341/1925), το *Προπαρασκευαστικό Σχολείο του Πανεπιστημίου Αθηνών* (1926) και τα *Πειραματικά Σχολεία του Πανεπιστημίου Αθηνών* και *Θεσσαλονίκης* (Ν. 4376/1929)[2077] και το *Κολλέγιο Αθηνών* (1928), ενώ καθιερώθηκε η δημοτική γλώσσα στα αναγνωστικά του δημοτικού σχολείου και το 1929 έγινε η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση, που προώθησε περαιτέρω την ανάπτυξη του αστικού σχολείου[2078].

Αναμφισβήτητα οι προαναφερθείσες πρωτοβουλίες στη δεκαετία του 1920 σηματοδοτούσαν μεταξύ άλλων[2079]:

α) μια αισθητή διεύρυνση της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, τόσο με την ίδρυση νέων Σχολών, όσο και με τον εμπλουτισμό τους με καινούργιους επιστημονικούς κλάδους,

β) μια «εκκοσμίκευση» της ανώτατης εκπαίδευσης, η οποία αρχίζει να αποκολλάται βαθμιαία από τις κλασικές και ανθρωπιστικές σπουδές και να

[2074] Διατελέσαντες καθηγητές από τη σύσταση της Σχολής μέχρι το 1937: Χ. Αλιβιζάτος, Κ. Άμαντος, Ν. Αποστολόπουλος, Γ. Αρβανιτάκης,,Β. Αρτεμιάδης, Κ. Βαρβαρέσσος, Φ. Βεγλερής, Μ. Βολονάκης, Β. Γεωργαντάς, Χρ. Ευελπίδης, Κ. Θεοχάρης, Σ. Ιωαννίδης, Δ. Καλιτσουνάκης, Σπ. Καλογερόπουλος-Στρατής, Π. Κανελλόπουλος, Α. Κεραμόπουλος, Π. Κιλίμης, Σ. Κουγέας, Θ. Κουτούπης, Ε. Λαμπαδάριος, Β. Λαμπρινάκης, Ε. Λεμπέσης, Η. Λιακόπουλος, Ν. Λούβαρης, Κ. Μαλαματιανός, Ν. Μοσχόπουλος, Μ. Μπακατσούλας, Α. Μυράτ, Σ. Παπαγρηγοριάδης, Κ. Παπαλεξάνδρου, Γ. Πετρόπουλος, Σ. Πρωτονοτάριος, Π. Ροζάκης, Τ. Σαβάνης, Χρ. Σγουρίτσας, Σ. Σεφεριάδης, Α. Σιδέρης, Π. Σκουρωτής, Α. Σπουργίτης, Ι. Συκούτρης, Β. Συμωνίδης, Α. Τζαρτζάνος, Θ. Τζωρτζάκης, Θ. Τσάτσος, Κ. Τσάτσος, Γ. Τσορμπατζής, Γ. Φραγκούδης, Π. Φωτήλας, Π. Χριστοδουλόπουλος.
[2075] Βλ. Χατζηγιαννάκης, Κ. (1984), σ.σ. 3-8.
[2076] Σβορώνος, Ν. (1986).
[2077] Κεχαγιόγλου, Γ. (1990), σ.σ. 16-20.
[2078] Φραγκουδάκη, Α. (1987), σελ. 59. Επίσης, βλ. σχετικά Βρυχέα, Α. και Γαβρόγλου, Κ. (1982), σ.σ. 41-43 και Κεχαγιόγλου, Γ. (1990), σ.σ. 34-36.
[2079] Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σ. 292.

στρέφεται και σε επιστήμες που σχετίζονται με την κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα, την οικονομία, την αγροτική ζωή, το εμπόριο κ.ο.κ.,

γ) μια διαφοροποίηση των προγραμμάτων σπουδών και έμφαση στην πρακτική χρησιμότητα των σπουδών, κάτι που υπαγορεύτηκε από τη νέα αντίληψη, ότι δηλαδή οι σπουδές ως τότε ήταν ξεκομμένες από την κοινωνία, την παραγωγή και τους στόχους της ανάπτυξης. Αυτή η αντίληψη υπήρξε ιδιαίτερα έντονη, όπως προκύπτει από τους καταστατικούς στόχους της Παντείου, δεδομένου ότι μεταξύ των άλλων είχε ως επιδίωξη και την επιμόρφωση των πτυχιούχων της Νομικής[2080]. Τούτο έδειχνε την ανάγκη η θεωρητική κατάρτιση να συνδυασθεί και συμπληρωθεί με συγκεκριμένη πρακτική εκπαίδευση, να γίνει δηλαδή εφαρμοσμένη επιστήμη στην υπηρεσία των πρακτικών αναγκών του κοινωνικού συνόλου, κάτι που προβλεπόταν να μειώσει το χάσμα που χώριζε την πανεπιστημιακή εκπαίδευση (θεωρητική, κλασική) από τις ανάγκες της κοινωνίας[2081] και τέλος,

δ) η ίδρυση και λειτουργία μιας Ανωτάτης Σχολής έφερνε στο προσκήνιο ένα νέο επιστημονικό δυναμικό και προκαλούσε ανακατανομή θέσεων, τόσο στην εκπαιδευτική κλίμακα, όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, προς τον οποίο, κατά κύριο λόγο, άλλωστε διοχετεύονταν ή για τον οποίο προορίζονταν οι πτυχιούχοι (της). Έτσι, η διεύρυνση της εκπαιδευτικής κινητικότητας με την προσθήκη νέων επιλογών και νέων ευκαιριών συνδυάζεται με τη δυνατότητα κοινωνικής ανόδου και νέων στοιχείων που διεκδικούν θέσεις από όλα τα κατεστημένα, δηλαδή στον κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό τομέα.

Πάνω από όλα, όμως, ιδιαίτερα στην περίπτωση της Παντείου Σχολής, για τους ιδρυτές της *«σήμαινε τη δυνατότητα επιτάχυνσης και υποβοήθησης της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού της ελληνικής κοινωνίας. Ανάπτυξη, πρόοδος, εκσυγχρονισμός σήμαινε νέες ιδέες, νέες επιδεξιότητες, νέα πρόσωπα, νέα πρότυπα συμπεριφοράς, δηλαδή όλα όσα έχει ανάγκη μια κοινωνία, που βλέπει μπροστά και αποδύεται σε μια προσπάθεια μετασχηματισμού της. Όσο κι αν η Πάντειος εξέφραζε τις αξίες του συστήματος, δεν έπαυε να είναι ένας εκσυγχρονιστικός μοχλός, που σε μεγάλο βαθμό ανταποκρινόταν όχι μόνο στο όραμα των ιδρυτών της αλλά και στις πραγματικές ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας, ειδικά στη φάση απογείωσης, όπου έδειχνε ότι βρισκόταν τότε»*[2082].

Υπό τη νέα της μορφή η *Πάντειος Σχολή* άρχισε τη λειτουργία της από το 1932 υπό τη διοίκηση εξαμελούς επιτροπής, η οποία αποτελούνταν από τον Υπουργό Παιδείας ως Πρόεδρο, από έναν αντιπρόσωπο της *Νομικής Σχολής* του *Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών*, θέση την οποία κατείχε ο καθηγητής του Διεθνούς Δικαίου *Στ. Σεφεριάδης*, έναν αντιπρόσωπο του *Συμβουλίου της Επικρατείας*, θέση στην οποία εκλέχθηκε ο Σύμβουλος Επικρατείας *Φ. Παπαγεωργίου*, τον γερουσιαστή *Ε. Φωτάκη*, τον βουλευτή *Ν. Κωνσταντόπουλο* και τον *Γ. Φραγκούδη*, ο

[2080] Ο *Γ. Φραγκούδης* είχε την πεποίθηση ότι ακόμη και οι πτυχιούχοι της Νομικής Σχολής πρέπει να πηγαίνουν στη Σχολή που ο ίδιος ίδρυσε για να αποκτούν περισσότερο πρακτική παρά θεωρητική κατάρτιση, την οποία άλλωστε είχαν πάρει κατά τη διάρκεια των σπουδών τους στη Νομική Σχολή. Γι' αυτόν η επιταγή ήταν η προσαρμογή της θεωρητικής γνώσης στις ανάγκες της κοινωνικής πραγματικότητας, όπως συνήθως συμβαίνει και με άλλα επαγγέλματα, λ.χ. του γιατρού κ.α. (Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σελ. 294).

[2081] Δελτίον της Παντείου Σχολής, αριθ. 12, σ.σ. 3-5. Βλ. διαφορετικές θέσεις Ρήγος, Α. (1985) Επαγγελματική υπόσταση των κοινωνικών επιστημόνων στα Πανεπιστήμια, στο Τ. Δουλκέρη (επιμ.), Η κατάσταση των Κοινωνικών Επιστημών στην Ελλάδα (Ελληνική Εταιρεία Κοινωνικών Επιστημών, Αθήνα 1985), σ.σ. 69-70.

[2082] Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σ.σ. 292-293.

οποίος παρέμεινε Διευθυντής της Σχολής. Το σχέδιο της «*Εκπαιδευτικής Αναγεννήσεως*» προέβλεπε την οργάνωση και λειτουργία τριών (3) Σχολών[2083]. Η πρώτη είναι η «*Ελευθέρα Σχολή Πολιτικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών*» που διαιρείται αργότερα σε τρία Τμήματα, «*το Πολιτικόν, το Οικονομικόν και το Γενικόν Τμήμα ανωτέρας μορφώσεως*» και στην οποία γίνονται δεκτοί ως κανονικοί φοιτητές κάτοχοι απολυτηρίου γυμνασίου που επιθυμούν «*να σταδιοδρομήσουν εις δημοσίας υπηρεσίας, εις την δημοσιογραφίαν και εις τον εν γένει πολιτικόν βίον*». Η δεύτερη Σχολή με το ίδιο πρόγραμμα και προσόντα εγγραφής, αφορά τους εργαζόμενους στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα και τις τράπεζες αλλά και φοιτητές άλλων σχολών και γι' αυτό καθιερώνεται η απογευματινή/βραδυνή λειτουργία του. Η τρίτη αποτελούσε μια ενδιαφέρουσα καινοτομία. Επρόκειτο να λειτουργεί και αυτή βραδινές ώρες, αλλά θα απευθύνονταν στο ευρύτερο κοινό. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα *Ανοιχτό Λαϊκό Πανεπιστήμιο* στο οποίο όποιος επιθυμεί «*θα μαθαίνει τα δικαιώματα, αλλά προ παντός τα καθήκοντα του και τα στοιχειώδεις γνώσεις καλού Έλληνος πολίτου που μέχρι τότε άκουγε μόνο φευ, από τους υποψηφίους κατά τας παραμονάς των εκλογών…*». Το *Ανοιχτό Λαϊκό Πανεπιστήμιο* απέβλεπε στη μόρφωση των «λαϊκών τάξεων», όπου μπορούσαν να γραφτούν νέοι πάνω από τα 18, ανεξαρτήτως επιπέδου μορφώσεως. Η διάρκεια των μαθημάτων ορίζονταν σε δύο χρόνια και η διδασκαλία σε δύο ώρες τη βραδιά. Ωστόσο, ώσπου ν' αρχίσει να λειτουργεί αυτό το *Λαϊκό Πανεπιστήμιο* οργανώνονταν τις Κυριακές σειρά ανοιχτών διαλέξεων, ενδεικτικών των προθέσεων αλλά και του συντηρητικού εθνοκεντρικού οράματος του *Γ. Φραγκούδη*, οι οποίες αφορούσαν μαθήματα σχετικά με *«Στοιχεία Συνταγματικού Δικαίου – Τα καθήκοντα του Πολίτου – Στοιχεία Διοικητικού Δικαίου – Στοιχεία Ιστορίας και Πολιτικής Γεωγραφίας – Ο σχηματισμός των νεώτερων λαών – Οι Έλληνες και εχθροί των – Μαθήματα μορφωτικά του χαρακτήρος – Τα φυλετικά ελαττώματα των Ελλήνων και η κοινωνική διάπλασις – Σοσιαλισμός – Αληθινή Δημοκρατία»* και άλλα μαθήματα αντίστοιχης αντίληψης[2084].

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το αρχικό πρόγραμμα της 3ης Ιουλίου 1930 ο κύκλος των διδασκομένων τότε μαθημάτων περιελάμβανε πέντε (5) κλάδους: α) Πολιτική, β) Δίκαιο, γ) Οικονομικές Επιστήμες, δ) Κοινωνιολογία και ε) Δημοσιογραφία. Ο πρώτος *Κανονισμός της Σχολής* ψηφίστηκε το 1933 αναφερόμενος στη δημιουργία δύο τμημάτων: α) του Πολιτικού-Ιστορικού, που είχε δέκα τακτικές και έξι έκτακτες έδρες και β) του Κοινωνικού-Οικονομικού, που είχε εννέα τακτικές και πέντε έκτακτες έδρες. Η φοίτηση προβλέπονταν τριετής και ήταν ιδιωτική. Οι φοιτητές ήταν υποχρεωμένοι να παρακολουθούν τα μαθήματα που ορίζονταν ως υποχρεωτικά, τουλάχιστον δύο ώρες την ημέρα, ορθότερα τη βραδιά, μια που τα μαθήματα γίνονταν μόνο βραδινές ώρες. Η *Σχολή* απόνειμε πτυχίο, ενώ επίσης προβλέπονταν και η απονομή διδακτορικού διπλώματος.

Για πρώτη φορά στην νεοελληνική πανεπιστημιακή ιστορία διακρίνονται τέσσερις (4) διαφορετικές κατηγορίες φοιτητών/σπουδαστών: οι *τακτικοί, οι έκτακτοι, οι ακροατές* και *οι κατ' ανταπόκρισιν*. *Τακτικοί* ήταν οι κανονικοί σπουδαστές που διέθεταν απολυτήριο Γυμνασίου και γράφονταν χωρίς εξετάσεις. *Έκτακτοι* ήταν νέοι 20 ως 30 χρονών χωρίς απολυτήριο που εισέρχονταν στη σχολή με εξετάσεις στην *Έκθεση Ιδεών,* στην *Ιστορία* και στη *Γεωγραφία*. Στους *ακροατές* κατατάσσονταν όσοι,

[2083] Παπαπάνος, Κ. (1970).
[2084] Ρήγος, Α. (2014) *Μια ριζική καινοτομία στο χώρο της ανώτατης εκπαίδευσης- Η πρώτη σχολή πολιτικής επιστήμης- Η Πάντειος*, άρθρο δημοσιευμένο στην διαδικτυακή έκδοση της εφημ. «Αυγή» στις 19-01-2014, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο www.avgi.gr, τελευταία πρόσβαση 10/07/2016.

ανεξαρτήτως ηλικίας και προσόντων, δήλωναν την επιθυμία τους να παρακολουθήσουν ορισμένα μαθήματα. Στους *κατ' ανταπόκρισιν* σπουδαστές υπάγονταν οι «*Έλληνες το γένος, διαμένοντες εν Αμερική, έχοντες απολυτήριον…και εγγραφόμενοι εις την Σχολήν, ως τακτικοί σπουδασταί λαμβάνουν δε ταχυδρομικώς πολυγραφημένας τας παραδόσεις και υφιστάμενοι εν Αθήναις τας εξετάσεις όπως και οι λοιποί…*». Η διάκριση των σπουδαστών παρέπεμπε και σε ανάλογη διάκριση ως προς την επιβάρυνση των διδάκτρων. Επιπλέον, η απόκτηση του πτυχίου είχε διαφορετική βαρύτητα ως προς τα τυπικά προσόντα για τους *τακτικούς*, απ' ό,τι για τους *έκτακτους* σπουδαστές, ενώ στους *ακροατές* εχορηγείτο μόνο πιστοποιητικό παρακολούθησης μαθημάτων.

Οι δημόσιες συζητήσεις στην *Πάντειο Σχολή* για θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος αποτελούσαν παράδοση για τη Σχολή, πέρα από τα επιστημονικά συνέδρια που διοργανώνονταν σ' αυτή, σε τακτική σχεδόν βάση. Αξιοσημείωτο είναι το πρώτο συνέδριο που διοργανώθηκε από τον *Γ. Φραγκούδη* το 1931 με θέμα συζήτησης *«Κοινοβουλευτισμός ή δικτατορία»*, στο οποίο συμμετείχαν οι νεαροί υφηγητές της Σχολής: α) *Θεμιστοκλής Τσάτσος* για το Διοικητικό Δίκαιο, β) *Χρήστος Σγουρίτσας* για το Συνταγματικό και γ) *Παναγιώτης Κανελλόπουλος* για την Κοινωνιολογία. Πιθανόν σήμερα το θέμα της συζήτησης να ξενίζει εκείνη την εποχή όμως με ορατή την κατάρρευση της Δημοκρατίας της Βαϊμάρης και με την εξάπλωση των θεωριών του Καρλ Σμιτ η πρόσκληση για συζήτηση του θέματος έγινε δεκτή με ικανοποίηση και ο τότε Υπουργός και Πρόεδρος του Συμβουλίου της Σχολής *Γ. Παπανδρέου* παρακολούθησε τις εργασίες και συγχάρηκε τον οργανωτή. Το συνέδριο παρακολούθησαν γερουσιαστές και διπλωμάτες, πολλά μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας και φοιτητές. Στο τέλος δόθηκαν ερωτηματολόγια στους φοιτητές με ερωτήματα σχετικά με το αν ο «*κοινοβουλευτισμός είναι δια δημοκρατικό λαόν το καταλληλότερον πολίτευμα*» (42 εψήφισαν ναι και 2 όχι)[2085]. Επίσης, σημαντικές για την προώθηση του κοινοβουλευτισμού στη χώρα ήταν οι περίφημες συζητήσεις για το ζήτημα αυτό που έλαβαν χώρα στις αίθουσες της Σχολής στις 15,17,19 και 22 Μαΐου 1932, καθιερώνοντας τη Σχολή ως ελεύθερο βήμα έκφρασης ιδεών, όπως την είχαν οραματιστεί οι ιδρυτές της. Στις συζητήσεις εκείνες έλαβαν μέρος διακεκριμένοι κοινοβουλευτικοί, όπως ο *Γ. Παπανδρέου*, υπουργός της Παιδείας τότε, και άλλοι διακεκριμένοι επιστήμονες, πολλοί απ' τους οποίους ήταν ήδη καθηγητές της Σχολής, (όπως οι Α. Σβώλος, Χρ. Σγουρίτσας, Θ. Τσάτσος, Π. Κανελλόπουλος, κ.α.) καθώς και πολλοί σπουδαστές της. Δείγμα εξάλλου των κοινωνικών ευαισθησιών και του προοδευτικού χαρακτήρα της Σχολής υπήρξε και η καθιέρωση εξ αρχής απογευματινών και βραδινών ωρών μαθημάτων, ώστε να μπορούν να τα παρακολουθούν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Από το 1934 ξεκίνησαν οι προσπάθειες για την αναγνώριση του πτυχίου της Σχολής και την κατάταξή της μεταξύ των κρατικών ανωτάτων σχολών. Με το *Ν. 6346/1934* (ΦΕΚ 358/τ. Α΄/18.10.1934) *«Περί της Παντείου Σχολής των Πολιτικών Επιστημών»* η Σχολή συστάθηκε ως *Πάντειος Σχολή Πολιτικών Επιστημών*. Ευελπιστούσε να καλλιεργήσει ένα χώρο επιστημονικής γνώσης που ήταν απαραίτητη για την πορεία την ελληνικής κοινωνίας προς τον εκσυγχρονισμό, θέτοντας παράλληλα τα θεμέλια για την καλλιέργεια των κοινωνικών επιστημών στη χώρα, που ως τότε ήταν σχεδόν ανύπαρκτες. Ο πλούτος των μαθημάτων και οι διακεκριμένοι καθηγητές που

[2085] Βλ. *«85 Χρόνια: Στιγμές του Παντείου Πανεπιστημίου»*, από την καθηγήτρια κ. Ισμήνη Κριάρη (τότε αντιπρύτανη του Παντείου Πανεπιστημίου), διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016.

αποτέλεσαν το πρώτο διδακτικό προσωπικό[2086] της *Παντείου Σχολής των Πολιτικών Επιστημών* συνέβαλαν το 1936 στο να καθιερωθεί η Σχολή ως αυτοτελές Ίδρυμα Ανωτάτης Εκπαίδευσης, ισότιμο προς τα Πανεπιστήμια και τις άλλες Ανώτατες Σχολές της χώρας[2087]. Μάλιστα, πλήθος νομοθετημάτων προέβλεπαν τη μετάβαση της Σχολής από *«ελεύθερο ίδρυμα ιδιωτικού δικαίου»* σε *«νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου»* και την αναβάθμισή της σε Ανώτατη Σχολή[2088].

Συγκεκριμένα, το 1936 με *τον Α.Ν. 205/1936* (ΦΕΚ 441/τ. Α΄/6.10.1936) *«Περί της Παντείου Σχολής των Πολιτικών Επιστημών»*[2089] η Σχολή αναγνωρίζεται ως *αυτοτελές ίδρυμα ανωτάτης εκπαιδεύσεως*, ενώ αντιμετωπίζονται ορισμένα από τα προβλήματα των σπουδαστών της. Σύμφωνα με το άρθρο 6 του *Α.Ν. 205/1936* «*το πτυχίον του ετέρου των τμημάτων εις ο φοιτούν οι κεκτημένοι απολυτήριον γυμνασίου ή εμπορικής σχολής, παρέχει δικαίωμα προτιμήσεως εις τας περιπτώσεις του διορισμού και της προαγωγής εν ταις δημοσίαις υπηρεσίαις μεταξύ των εχόντων τα αυτά προσόντα*». Επίσης με το νόμο αυτό ρυθμίζονται ζητήματα της διοίκησης καθώς και της εποπτείας της Σχολής από το Υπ. Παιδείας. Ειδικότερα, η διοίκηση της Σχολής ανατίθεται σε εξαμελή Επιτροπή στην οποία μετέχει και προεδρεύει ο Υπουργός Παιδείας. Ως μέλη ορίζονται: α) ένας καθηγητής της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών, β) ένα μέλος του Συμβουλίου της Επικράτειας και γ) τρία μέλη της *«Εκπαιδευτικής Αναγέννησις»*, από την οποία προέρχονταν και ο Διευθυντής της Σχολής. Ακόμη ρυθμίζονταν η σύνθεση ενός ενδεκαμελούς Συμβουλίου το οποίο θα συγκροτούνταν από το Διευθυντή της Σχολής και δέκα τακτικούς καθηγητές. Το ενδεκαμελές αυτό Συμβούλιο θα ήταν αρμόδιο για την κατάρτιση του προγράμματος σπουδών αλλά και για την πρόσληψη διδακτικού προσωπικού *«βάσει προσόντων, κατόπιν δημοσίας προκηρύξεως δια την εκάστοτε πληρωθησομένην έδραν»*[2090]. Η Σχολή θα αποτελέσει *«από του 1931 μέχρι του 1937 ιδιωτικόν οργανισμόν, παρέχουσα εις τους ακροατάς αυτής μόρφωσιν εις τας πολιτικάς, οικονομικάς και κοινωνικάς εν γένει επιστήμας, ως είδος ελευθέρου φροντιστηρίου. Κατά την εποχήν ταύτην εδίδαξεν εν αυτή, πλην του αειμνήστου Γ. Φραγκούδη, και οι Σ. Μενάρδος, Ι. Συκουτρής, Α. Μυράτ, Θαλής Κουτούπης, Α. Σπουργίτης. Γ. Πετρόπουλος, Α. Σίδερης, Μιχ. Βολονάκης, Κ. Άμαντος, Κ. Βαρβαρέσος, Παναγ. Κανελλόπουλος, Χρ. Ευελπίδης, Δημ. Καλιτσουνάκης, Αντ. Κεραμόπουλος, Σωκρ. Κουγέας, Σπυρ. Καλογερόπουλος-Στράτης, Νικ. Λούβαρις, Χρ. Σγουρίτσας, Στυλ. Σεφεριάδης, Κ. και Θ. Τσάτσος, Κ. Παπαλεξάνδρου, Π. Σκουριώτης, Β. Λαμπρινάκης, Π. Φωτήλας, Ηλ. Λιακόπουλος κ.ά.»*[2091].

Με τον *Α.Ν. 886/1937*[2092] *«ψηφισθέντος κατόπιν πρωτοβουλίας του τότε υπουργού επί της Παιδείας Κ. Γεωργακοπούλου, έχοντος ως συμπαραστάτην τον καθηγητήν κ. Δ. Σταύρου»*[2093] επετεύχθη η κρατικοποίηση καθώς και η ανωτατοποίηση της Σχολής με επακόλουθο την αναγνώριση του πτυχίου που απένειμε η Σχολή από το ελληνικό

[2086] Για παράδειγμα: Κ. Άμαντος, Χρ. Ευελπίδης, Δ. Καλλιτσουνάκης, Α. Κεραμόπουλος, Π. Κανελλόπουλος, Σ. Κουγέας, Θ. Κουτούπης, Ν. Λούβαρης, Χρ. Σγουρίτσας, Σ. Σεφεριάδης, Α. Σιδερής, Θ. Τσάτσος κ.α.

[2087] Βλ. Καρρά, Γ. (1983), σελ. 21.

[2088] Χρυσάνθης, Κ. (1956).

[2089] Βλ. αναλυτικά Παπαπάνος, Κ. (1970), παράρτημα, σ.σ. 219-221.

[2090] Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σελ. 301.

[2091] Στασινόπουλος, Μ. (1963) *Η μαρτυρία, ως Πρύτανη (1953), του Πρώτου Προέδρου (18 Δεκ. 1974 - 19 Ιουν. 1975) της Ελληνικής Δημοκρατίας*, όπ.π.

[2092] *Α.Ν. 886/1937* (ΦΕΚ 388/ τ. Α΄/04.10.1937) «Περί της Παντείου Σχολής των Πολιτικών Επιστημών». Βλ. σχετικά Παπαπάνος, Κ. (1970), παράρτημα, σ.σ. 222-229.

[2093] Στασινόπουλος, Μ. (1963) *Η μαρτυρία, ως Πρύτανη (1953), του Πρώτου Προέδρου (18 Δεκ. 1974 - 19 Ιουν. 1975) της Ελληνικής Δημοκρατίας*, όπ.π.

κράτος. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 1 (παραγρ. 1 και 2) «*η εν Αθήναις ιδρυμένη και λειτουργούσα από του έτους 1931 Πάντειος Σχολή αποτελεί αυτοτελές ίδρυμα Ανωτάτης Εκπαιδεύσεως και φέρει τον τίτλον "Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών" (Π.Σ.Π.Ε.). Η Πάντειος Σχολή αποτελεί νομικόν πρόσωπον Δημοσίου Δικαίου, λειτουργεί δε υπό την άμεσον εποπτείαν του Κράτους, ασκουμένην υπό του Προέδρου της Κυβερνήσεως, ως εκτελεστού της Διαθήκης του Α. Πάντου και του επί της Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Υπουργού*»[2094]. Επίσης, το άρθρο 1 (παραγρ. 3) προσδιόριζε τους σκοπούς λειτουργίας της *Π.Σ.Π.Ε.*, οι οποίοι ουσιαστικά διατυπώθηκαν πρώτη φορά στον εν λόγω νόμο (βλ. Πίνακα 5.1), ενώ το άρθρο 2 (παραγρ. 1 και 2) καθόριζε ζητήματα αναφορικά με τη διοίκηση της Σχολής (βλ. Πίνακα 5.2). Με τον *Α.Ν. 886/1937* το ενδεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο γίνεται δεκαμελές και στη θέση του Υπουργού Παιδείας τοποθετείται ο Γεν. Διευθυντής του Υπ. Παιδείας. Ο κρατικός όμως έλεγχος δεν ατονεί, αντίθετα γίνεται εντονότερος και διαρκής με τη δημιουργία θέσης *«Βασιλικού επιτρόπου παρά τω Συμβουλίω»*. Ταυτόχρονα συστήνεται για πρώτη φορά θέση Γεν. Γραμματέα της Σχολής. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι με το νόμο αυτό για πρώτη φορά ρυθμίζονται θέματα που αφορούν στο διδακτικό προσωπικό της Σχολής. *Μάλιστα, «κατά την από του 1937 και εφεξής περίοδον εδίδαξαν μεταξύ άλλων εις την Σχολήν οι καθηγηταί Α. Κεραμόπουλος, Ξ. Ζολώτας, Ηλ. Γάφος, Δημ. Δεληβάνης, Κ. Τσάτσος, Π. Δερτιλής, Χρ. Ευελπίδης, Γρ. Κασιμάτης, Π. Βάλληνδας, Κ. Καραβάς, Β. Λαμπρινάκης, Σ. Κατηφόρης, ως και οι νυν εν ενεργεία καθηγηταί»*[2095].

[2094] Η *Πάντειος Σχολή* από της καταβολής της τέθηκε υπό έναν αρκετά ιδιόρρυθμο κρατικό έλεγχο, κυρίως μέσα από την άμεση εποπτεία αλλά και τη διοικητική παρέμβαση-εμπλοκή του Υπουργού Παιδείας στη διοίκηση της Σχολής. Θα πρέπει να τονισθεί ότι σε κανένα άλλο πανεπιστημιακό ίδρυμα ή ανώτατη σχολή της εποχής δεν υπήρξε τόσο έντονη η παρουσία κρατικής παρέμβασης και ελέγχου. Η Πάντειος (ακόμη και όταν μετατράπηκε σε Ν.Π.Δ.Δ. όπως ήταν οι άλλες ανώτατες σχολές) παρέμεινε κάτω από τον αυστηρό έλεγχο του κράτους με την άμεση συμμετοχή του Υπουργού Παιδείας ή του εκπροσώπου του στο Διοικητικό Συμβούλιο της Σχολής για πολλά χρόνια. Φαινομενικά, κατ' αρχήν, ο έλεγχος αυτός δικαιολογείται από το γεγονός ότι η Πάντειος είχε «ιδιωτική» την προέλευσή της. Σε αντίθεση με τις άλλες ισότιμες Σχολές, όπως η *Ανωτάτη Γεωπονική Σχολή Αθηνών*, η Ανωτάτη *Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών* και το *Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης* που ιδρύθηκαν προγενέστερα με κρατική πρωτοβουλία, η Πάντειος όφειλε την ίδρυσή της σε έναν ιδιωτικό φορέα, στην Εταιρεία «Εκπαιδευτική Αναγέννησις», ο πρόεδρος της οποίας, *Γ. Φραγκούδης*, υπήρξε ο κύριος μοχλός ίδρυσης και λειτουργίας της. Ο κρατικός έλεγχος θα περιοριστεί σταδιακά όταν το 1930 το κληροδότημα Α. Παντού θα παράσχει στη Σχολή κατ' αρχήν κάποια οικονομική αυτοτέλεια (1932) και όταν η εμπλοκή του Πρωθυπουργού, ως εκτελεστή της διαθήκης Πάντου, θα οδηγήσουν βαθμιαία στην κρατικοποίηση και ανωτατοποίηση της Σχολής (1937) (Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σ.σ. 300-301). Βλ. επίσης Παπαπάνος, Κ. (1970), σ.σ. 302-305.

[2095] Στασινόπουλος, Μ. (1963) *Η μαρτυρία, ως Πρύτανη (1953), του Πρώτου Προέδρου (18 Δεκ. 1974 - 19 Ιουν. 1975) της Ελληνικής Δημοκρατίας*, όπ.π.

Πίνακας 5.1: Στόχοι λειτουργίας της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (όπως ορίζονταν με τον Α.Ν. 886/1937)

α/α	Στόχοι λειτουργίας της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (άρθρο 1, παραγρ. 3 του Α.Ν. 886/1937)
1	Παροχή ανωτέρας πολιτικής μορφώσεως και ηθική και πνευματική συγκρότηση ηγετικών στελεχών, με επίγνωσιν της αποστολής και της ευθύνης αυτών δια την ευημερίαν και την πρόοδον εν γένει της Πατρίδος.
2	Παρασκευή δημοσίων υπαλλήλων, δια της αναπτύξεως Πολιτικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημονικών γνώσεων.
3	Μετεκπαίδευσις των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και των πτυχιούχων της Νομικής, οίτινες πρόκειται να διδάξωσι εις τα Γυμνάσια και τα Αστικά Σχολεία *«τα στοιχεία του Δικαίου και της Πολιτικής Οικονομίας»*.
4	Η δι΄ εκλαϊκευτικών διαλέξεων, μελετών, συνεργείων ερεύνης και άλλων μορφωτικών μέσων, πολιτική του λαού διαπαιδαγώγησις και διαφώτισις επί των κρατικών σκοπών και επιδιώξεων, η συνειδητοποίησις της ανάγκης της πειθαρχίας, της αλληλεγγύης και της συνεργασίας των διαφόρων κοινωνικών τάξεων, η καλλιέργεια του πνεύματος της θυσίας χάριν του γενικού καλού, η τόνωσις του πατριωτικού φρονήματος και η καταπολέμησις του κομματισμού και εν γένει των ατομιστικών και εγωιστικών τάσεων και ιδεών.

Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία από άρθρο 1 (παραγρ. 3) του Α.Ν. 886/1937.

Πίνακας 5.2: Καθορισμός ζητημάτων διοίκησης της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (όπως ορίζονταν με τον Α.Ν. 886/1937)

α/α	Διοίκηση της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (άρθρο 2, παραγρ. 1 και 2 του Α.Ν. 886/1937) *Η Π.Σ.Π.Ε. διοικείται από δεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαρτίζεται:*
α	εκ του ετέρου των Γ. Διευθυντών του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας, ως Προέδρου,
β	ενός (1) καθηγητή της Νομική Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών,
γ	το Διευθυντή της Σχολής,
δ	πέντε (5) τακτικών καθηγητών, εκλεγομένων κατά διετίαν υπό της Ολομέλειας των τακτικών και εκτάκτων καθηγητών της Σχολής,
ε	δύο (2) εκπροσώπων της εταιρείας «Εκπαιδευτική Αναγέννησις», υπ΄ αυτής εκλεγομένων, εφόσον αυτή υφίσταται νομίμως,
στ	ενός (1) ανωτέρου υπαλλήλου του Γενικού Λογιστηρίου οριζομένου υπό του Υπουργού των Οικονομικών.
Σημείωση: *Τον Πρόεδρο του Συμβουλίου σε περίπτωση κωλύματος αναπληρώνει στην προεδρία ο καθηγητής της Νομικής Σχολής και αυτόν ο Διευθυντής της Σχολής.*	

Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία από άρθρο 2 (παραγρ. 1 και 2) του Α.Ν. 886/1937.

Με τον *Α.Ν. 2026/1939* (ΦΕΚ 449/τ. Α΄/19.10.1939) *«Περί Οργανισμού της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστήμων και Δημοσίων Υπαλλήλων»* και σύμφωνα με το άρθρο 1 (παραγρ. 1) «*η εν Αθήναις ιδρυμένη και λειτουργούσα από του έτους 1931 Πάντειος Σχολή αποτελεί αυτοτελές ίδρυμα ανωτάτης εκπαιδεύσεως και φέρει τον τίτλον "Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων"»*. Το άρθρο 2 του ίδιου νόμου όριζε το σκοπό λειτουργίας της *Π.Σ.Π.Ε.Δ.Υ.* (βλ. Πίνακα 5.3), ενώ το άρθρο 3 (παραγρ. 1) καθόριζε τη διοίκηση της Παντείου υπό του Διοικητικού Συμβουλίου. Σύμφωνα με τον *Οργανισμό της Σχολής*, η Σχολή λειτουργούσε με στόχο την πολιτική μόρφωση, τον πολιτικό καταρτισμό, την προπαρασκευή όσο το δυνατόν ευρύτερων στρωμάτων του ελληνικού λαού για τις δημόσιες υπηρεσίες και την εξύψωση του πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου του

λαού (ο Α.Ν. 2026/1939 ρύθμιζε ζητήματα αναφορικά με τον *Οργανισμό της Σχολής* σε εβδομήντα δύο (72) άρθρα).

Πίνακας 5.3: Στόχοι λειτουργίας της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων (όπως ορίζονταν με τον Α.Ν. 2026/1939)

α/α	Στόχοι λειτουργίας της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων (άρθρο 2 του Α.Ν. 2026/1939)
1	Παροχή ανωτέρας πολιτικής μορφώσεως και ηθική και πνευματική συγκρότηση διοικητικών στελεχών, με επίγνωσιν της αποστολής και της ευθύνης αυτών δια την ευημερίαν και την πρόοδον εν γένει της Πατρίδος.
2	Εκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων.
3	Μετεκπαίδευση Δημοσίων Υπαλλήλων.
4	Η δι΄ εκλαϊκευτικών διαλέξεων, μελετών, επιτροπών ερεύνης και άλλων μορφωτικών μέσων, πολιτική του λαού διαπαιδαγώγησις και διαφώτισις επί των κρατικών σκοπών και επιδιώξεων, η συνειδητοποίησις της ανάγκης της πειθαρχίας, της αλληλεγγύης και της συνεργασίας των διαφόρων κοινωνικών τάξεων, η καλλιέργεια του πνεύματος της θυσίας χάριν του γενικού καλού, η τόνωσις του Εθνικού φρονήματος και η καταπολέμησις του κομματισμού και εν γένει των ατομιστικών και εγωιστικών τάσεων και ιδεών.

Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία από άρθρο 2 του Α.Ν. 2026/1939.

Με το *Ν.Δ. 696/1941*[2096] ο *Οργανισμός της Σχολής* θα πάρει την οριστική του διαμόρφωση. Το νομοθετικό αυτό διάταγμα περιείχε πενήντα τέσσερα (54) άρθρα και μεταξύ άλλων προέβλεπε:

- τη διατήρηση της θέσης του Διευθυντή και τη μείωση των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου από δέκα σε επτά μέλη, από τα οποία τα έξι θα ήταν καθηγητές της Σχολής. Οι δύο απ' αυτούς (Πρόεδρος και Αντιπρόεδρος) θα ορίζονταν από τον Υπουργό Παιδείας, ενώ το έβδομο μέλος θα ορίζονταν από την *«Εκπαιδευτική Αναγέννησις»*.
- τη λειτουργία της Σχολής ως *«ίδρυμα ανωτέρων πολιτικών σπουδών υπό την εποπτείαν του κράτους ασκουμένην υπό του Προέδρου της Κυβερνήσεως, ως εκτελεστού της διαθήκης του Α. Πάντου και του επί των Θρησκευμάτων και Εθνικής Παιδείας Υπουργού»*[2097].
- τους στόχους της Σχολής ως εξής: *«η υπό της Σχολής δεδομένη πολιτική μόρφωσις αποβλέπει εις τον Πολιτικόν καταρτισμόν, όσον το δυνατόν ευρύτερων στρωμάτων του ελληνικού λαού, την προπαρασκευήν αυτών δια τας δημοσίας υπηρεσίας και την εξακολούθησιν ανωτέρας επιστημονικής μορφώσεως και την δια τούτων εξύψωσιν του πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου του λαού»*[2098].
- τον καθορισμό ως εμβλήματος της σφραγίδας της Σχολής τον Αριστοτέλη[2099].
- τα προσόντα και τη διαδικασία για την εκλογή και το διορισμό των καθηγητών: *«καθηγηταί διορίζονται επί πενταετεί θητεία, επιστήμονες*

[2096] Ν.Δ. 696/1941 (ΦΕΚ 391/τ. Α΄/14.11.1941) «Περί Οργανισμού της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων».
[2097] Άρθρο 1 του Ν.Δ. 696/1941.
[2098] Άρθρο 2 του Ν.Δ. 696/1941.
[2099] Άρθρο 11 του Ν.Δ. 696/1941.

έχοντες ακαδημαϊκήν σταδιοδρομίαν ή καθέξαντες ή κατέχοντες ανωτέρας διοικητικός θέσεις, κεκτημένοι δε πάντως διδακτορικόν δίπλωμα. Ο διορισμός γίνεται δι' αποφάσεως του επί των Θρησκευμάτων και Εθνικής Παιδείας Υπουργού μετά σύμφωνον γνώμην της Ολομέλειας των καθηγητών της Σχολής, συγκαλουμένης μετ' απόφασιν του Δ. Συμβουλίου υπό του Προέδρου αυτού και αποφαινομένης δια της πλειοψηφίας των παρόντων μελών της»[2100].

- την επιβολή πειθαρχικών ποινών στους καθηγητές για παράβαση καθηκόντων, αμέλεια στην εκπλήρωση της εντολής που τους δίνεται ή για διαγωγή που απάδει στην αξιοπρέπεια[2101].
- τη λήξη της θητείας όλων όσων υπηρετούσαν, ως τότε, καθηγητών της Σχολής, συγκροτώντας νέο σώμα από επτά, το πολύ, καθηγητές, οι οποίοι προέρχονταν από το *Πανεπιστήμιο Αθηνών* ή είχαν διατελέσει καθηγητές της Σχολής[2102].

Εκτός από τον *Α.Ν. 355/1945*[2103], με τον οποίο καταργείται η θέση του Κυβερνητικού Επιτρόπου (την πλήρη αυτοτέλεια των Α.Ε.Ι. θα κηρύξει αργότερα η υπ΄ αριθμ. 60/21-01-1945 Συντακτική Πράξη) ο *Ν. 540/1943*[2104] είναι ο πιο σημαντικός για τις διορθωτικές επεμβάσεις του ή/και συμπληρώσεις που έκανε στο *Ν. 696/1941*. Συγκεκριμένα, με τον *Ν. 540/1943* (άρθρο 1) το άρθρο 1 του *Ν.Δ. 696/1941* αντικαθίσταται ως εξής: *«Άρθρον 1: 1. Η Πάντειος Σχολή, ιδρυθείσα και λειτουργούσα εν Αθήναις από του 1931, αποτελεί νομικόν πρόσωπον Δημοσίου Δικαίου υπό τον τίτλον "Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών" και λειτουργεί ως ίδρυμα ανωτέρων πολιτικών και κοινωνικών σπουδών υπό την εποπτείαν του Κράτους, ασκουμένην υπό του Προέδρου της Κυβερνήσεως, ως εκτελεστού της διαθήκης του Α. Πάντου και του επί των Θρησκευμάτων και Εθνικής Παιδείας Υπουργού, ταξομένη ιεραρχικώς μετά την Ανωτάτη Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών. 2. Σκοπός της Παντείου Σχολής είναι η παροχή γενικωτέρας πολιτικής και πνευματικής καθόλου μορφώσεως, εις όσον το δυνατόν ευρύτερα στρώματα του Ελληνικού Λαού, ιδία δε εις τους εργαζομένους, η παρασκευή στελεχών δια τας δημόσιας υπηρεσίας και η συμπλήρωσις της μορφώσεως των ήδη υπηρετούντων υπαλλήλων, και η δια των μέσων τούτων εξύψωσις του πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου του Λαού»*. Ως εκ τούτου η Σχολή ανακτά το παλιό της όνομα «*Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών*» (απαλείφθηκε από τον τίτλο της η φράση *«και Δημοσίων Υπαλλήλων»*), με το οποίο λειτούργησε μέχρι το 1989. Με τον ίδιο *Ν. 540/1943* (άρθρο 1, παραγρ. 1) στη Σχολή ιδρύεται *«τμήμα μορφώσεως δημοσιογράφων, σκοπόν έχον την προπαρασκευήν δια το δημοσιογραφικόν επάγγελμα και την μετεκπαίδευσην των ήδη εργαζομένων δημοσιογράφων»*. Όσον αφορά στις λεπτομέρειες της λειτουργίας του προαναφερόμενου τμήματος είχε αναγγελθεί ότι θα ρυθμίζονταν με ειδικό Διάταγμα, το οποίο όμως δεν εξεδόθη. Επίσης, με *Ν. 540/1943* (άρθρο 4) η Σχολή μπορούσε να απονέμει διδακτορικά διπλώματα στους πτυχιούχους της.

[2100] Άρθρο 17 (παραγρ. 1) του Ν.Δ. 696/1941.
[2101] Άρθρο 46 του Ν.Δ. 696/1941.
[2102] Άρθρο 50 του Ν.Δ. 696/1941.
[2103] Α.Ν. 355/1945 (ΦΕΚ 133/τ. Α΄/31.05.1945) «Περί καταργήσεως θέσεων Κυβερνητικών Επιτρόπων Ανωτάτων Σχολών κλπ.».
[2104] Ν. 540/1943 (ΦΕΚ 283/τ. Α΄/30.08.1943) «Περί Τροποποιήσεως και Συμπληρώσεως του Ν.Δ. 696/41 "Περί Οργανισμού της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστήμων"».

Από τα μεταπολεμικά νομοθετήματα αξίζει να σημειώσουμε το *Διάταγμα της 10ης Νοεμβρίου 1951*, με το οποίο οι αρμοδιότητες του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου της Σχολής εξομοιώνονται πλήρως με αυτές του Πρύτανη της Α.Σ.Ο.Ε.Ε. Με το διάταγμα αυτό προβλέπεται ότι το Διοικητικό Συμβούλιο θα ασκεί και αυτό καθήκοντα αντίστοιχα με αυτά της Συγκλήτου της Α.Σ.Ο.Ε.Ε., παραπέμποντας έτσι σε όσα αφορούν τον Πρύτανη και τη Σύγκλητο της Σχολής στο *Ν.Δ. 954/1941 «Περί Οργανισμού της ΑΣΟΕΕ»*[2105]. Επιπρόσθετα από το 1951 εισήχθη η παραδοσιακή πανεπιστημιακή οργάνωση στη Σχολή, με το Διοικητικό Συμβούλιο να αντικαθίσταται από τον Πρύτανη, τη Σύγκλητο και τη Γενική Συνέλευση των καθηγητών της Σχολής. Επιπλέον, ήδη το έτος 1954, θα λειτουργήσουν στη Σχολή ελεύθερα φροντιστήρια: α) Δημοσιογραφικών Σπουδών, β) Κοινωνικής πρόνοιας, γ) Δημόσιας Διοίκησης και δ) Διεθνών Σπουδών. Ενώ το 1963 η φοίτηση θα γίνει τετραετής και τα τμήματα της σχολής θα μετονομαστούν σε τμήματα: α) Πολιτικής Επιστήμης και β) Δημόσιας Διοίκησης. Το 1983 η Σχολή κατατέμνεται σε τρία τμήματα: α) Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών, β) Δημόσιας Διοίκησης και γ) Κοινωνιολογίας.

Συνοψίζοντας, μέχρι το 1953 όπως αναφέρεται από τον Μ. Στασινόπουλο «*η οργανική της Σχολής νομοθεσία συνίσταται νυν εκ των α.ν. 205 της 30 Σεπτεμβρίου-6 Οκτωβρίου 1936, α.ν. 886 του 1937 [388], α.ν. 2026 του 1939 [449], ν. 696 του 1941 [391], ν.δ. 11596 του 1942 ά. 4 §1 περ. β΄[199], ν. 540 του 1943 [283], ν. 1222 του 1944 [37], ν. 1828 του 1944 [212], πραξ. Υπουργικού συμβουλίου 355 του 1945[187], ν. 851 του 1946 [17], πραξ. Υπουργικού συμβουλίου 318 του 1946 [181], ν. 132 του 1946 [301], β. δ. της 6/14 Δεκ. 1949 [347] «περί ιδρύσεως βιβλιοθήκης παρά τη Παντείω Α.Σ.Π.Ε.», β. δ. της 25/30 Ιανουαρίου 1950 [29] «περί καθορισμού εδρών και διδακτέων μαθημάτων εν τη Π.Α.Σ.Π.Ε.», α. ν. 1502 του 1950 [215], ά. 3, 15, α.ν. 1537 του 1950 [250] ά. 5 § 4, β. δ. της 4/21 Απρ. 1951 [118], ν. 1811 του 1951 [141] «περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων», ως ούτος ετροποποιήθη κλπ., β. δ. της 15 Μαρτ./31 Μαΐου 1951 [157] «περί απονομής διδακτορικών διπλωμάτων υπό της Π.Α.Σ.Π.Ε.», β. δ. της 5/10 Νοεμβρίου 1951 [296] «περί των αρμοδιοτήτων του πρυτάνεως, της συγκλήτου και της συνελεύσεως των καθηγητών της Παντείου Α.Σ.Π.Ε.», ν. 2028 του 1952 [67] ν. 2142 του 1952 [152], ν. δ. 2194 του 1952, β. δ. του 1952 [233] περί ιδρύσεως Ταμείου Αρωγής υπαλλήλων αρμοδιότητος του Υπουργείου Εθν. Παιδείας, ά. 3, ν. 2289 του 1952 ά. 13, ά. 22 [301], ν. 2309 του 1953 [58], ν. δ. 2393 του 1953 [118]. Πρβλ και Σύνταγμα της Ελλάδος ά 16 § 4»*[2106].

Το 1956 η Σχολή απονέμει το πρώτο διδακτορικό δίπλωμα στον μετέπειτα Καθηγητή της Σχολής *Άλκη Παπακώστα*. Το Ίδρυμα, μετά την αναγνώριση του δικαιώματος του να απονέμει διδακτορικά διπλώματα, δεν περιορίζεται μόνο στη διδασκαλία αλλά αρχίζει να καλλιεργεί τη δική του επιστημονική έρευνα με επιτυχία. Πολλοί από τους διδάκτορες της Παντείου Σχολής ακολούθησαν ακαδημαϊκή σταδιοδρομία στην ίδια τη Σχολή είτε σε άλλα της εγχώριας και διεθνούς ακαδημαϊκής κοινότητας. Σήμερα, κατόπιν μιας αξιοσημείωτης μακρόχρονης πορείας επίπονης επιστημονικής έρευνας, οι διδακτορικές διατριβές όλων των τμημάτων του *Παντείου Πανεπιστημίου* αποτελούν μια καθοριστική συμβολή στον τομέα των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών, της οικονομίας και του δικαίου.

[2105] Χρυσάνθης, Κ. (1956), σ.σ. 11-32, 52.
[2106] Στασινόπουλος, Μ. (1963) *Η μαρτυρία, ως Πρύτανη (1953), του Πρώτου Προέδρου (18 Δεκ. 1974 - 19 Ιουν. 1975) της Ελληνικής Δημοκρατίας*, όπ.π.

Με το *Β.Δ. 672/1963*[2107] θα τονιστεί για μία ακόμη φορά ότι η *Πάντειος Ανώτατη Σχολή Πολιτικών Επιστημών* αποτελεί *Ίδρυμα Ανώτατης Παιδείας* και λειτουργεί ως Ν.Π.Δ.Δ.[2108] με πλήρη ισοτιμία προς τα πανεπιστήμια και τις άλλες Ανώτατες Σχολές του ελληνικού κράτους. Λίγα χρόνια μετά ο *Ν. 815/1978*[2109] θα καθιερώσει το θεσμό των *«Ειδικών Επιστημόνων»* με δικαιώματα διδασκαλίας καθώς και το θεσμό του «*Επιστημονικού Συνεργάτη»*, που αντικατέστησε το θεσμό του παλαιού βοηθού[2110]. Επιπρόσθετα, μετά την αναδιάρθρωση της ανωτάτης εκπαίδευσης με την εφαρμογή του *Ν. 1268/1982*[2111] (νόμος-πλαίσιο για τα Α.Ε.Ι., που επέφερε τις σημαντικότερες σημαντικές αλλαγές στα Α.Ε.Ι. της χώρας) η *Πάντειος Σχολή* κατατέμνεται ένα χρόνο μετά την ψήφιση του νόμου σε τρία τμήματα (Π.Δ. 462/1983[2112]) ως εξής: α) Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών, β) Τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης και γ) Τμήμα Κοινωνιολογίας.

Το 1989 με το *Π.Δ. 377/1989*[2113] η Σχολή μετονομάστηκε σε *Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*, σηματοδοτώντας μια νέα εποχή για τα πανεπιστημιακά πράγματα και πιο συγκεκριμένα για τις κοινωνικές επιστήμες στη χώρα[2114]. Συγκεκριμένα, στο άρθρο 1 (παραγρ. 3) του *Π.Δ. 377/1989* ορίζεται ότι *«η ιδρυθείσα με το Ν. 6346/1934 (358 Α) και αναγορευθείσα σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου με τον Α.Ν. 886/1937 (388 Α) με τίτλο "Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών" μετονομάζεται σε "Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών"»*. Το 1989 *το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών* περιελάμβανε τα ακόλουθα Τμήματα:

- Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών
- Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
- Τμήμα Κοινωνιολογίας
- Τμήμα Αστικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης
- Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας
- Τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
- Τμήμα Ψυχολογίας
- Γενικό Τμήμα Δικαίου

[2107] Β.Δ. 672/1963 (ΦΕΚ 199/τ. Α΄/07.11.1963) «Περί Οργανώσεως της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστήμων και Ιδρύσεως παρ' αυτή Ινστιτούτων Προπτυχιακών και Μεταπτυχιακών Σπουδών».
[2108] Άρθρο 1, παραγρ. 1 του Β.Δ. 672/1963.
[2109] Ν. 815/1978 (ΦΕΚ 147/τ. Α΄/15.09.1978) «Περί ρυθμίσεως θεμάτων αφορώντων εις την οργάνωσαν και λειτουργίαν των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων».
[2110] Βλ. ΠΑ.Σ.Π.Ε., Επετηρίδα Ακαδημαϊκού Έτους 1976-1977, σ.σ. 116-118.
[2111] Ν. 1268/1982 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄/16.07.1982) «Για τη δομή και λειτουργία των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων».
[2112] Π.Δ. 462/1983 (ΦΕΚ 176/τ. Α΄/30.11.1983) «Κατάτμηση του τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών».
[2113] Π.Δ. 376/1989 (ΦΕΚ 166/τ. Α΄/16.06.89) «Μετονομασία της Ανώτατης Σχολής Οικονομικών και Εμπορικών Επιστήμων (ΑΣΟΕΕ), της Ανώτατης Γεωπονικής Σχολής Αθηνών (ΑΓΣΑ), της Παντείου Ανώτατης Σχολής Πολιτικών Επιστήμων (ΠΑΣΠΕ) και της Ανώτατης Βιομηχανικής Σχολής Πειραιώς (ΑΒΣΠ), Κατάτμηση - Ίδρυση Τμημάτων και ρύθμιση των θεμάτων που ανακύπτουν».
[2114] Βλ. σχετικά Λεύκωμα για τα ογδόντα (80) χρόνια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, όπ.π., σελ. 12.

Στη συνέχεια το *Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών*, κατατμήθηκε στα τμήματα: α) Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας και β) Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών. Επίσης, το *Τμήμα Αστικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης* μετονομάσθηκε σε *Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης* και το *Τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης* μετονομάσθηκε σε *Τμήμα Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού*.

Όλα τα προαναφερθέντα τμήματα στελεχώθηκαν από αξιόλογους διδάσκοντες. Η Πάντειος Ανωτάτη Σχολή ευτύχησε να έχει εξαιρετικούς καθηγητές από την πρώτη στιγμή της ιδρύσεώς της, με τους καθηγητές της πρώτης περιόδου να έχουν θέσει από την αρχή τις βάσεις για τη Σχολή, υπηρετώντας από την πρώτη στιγμή ένα πολύ πλούσιο και ασυνήθιστο για τα δεδομένα της εποχής ακαδημαϊκό πρόγραμμα μαθημάτων (βλ. ενδεικτικά Πίνακα 5.4).

Πίνακας 5.4: Επιστημονικά πεδία που διδάσκονταν στην Πάντειο Σχολή κατά την πρώτη περίοδο της λειτουργίας της

Επιστημονικό πεδίο	Διδάσκων
Διεθνές Δίκαιο	Δίδασκαν οι διεθνούς φήμης διεθνολόγοι Σπυρίδων Καλογερόπουλος – Στράτης, Στέλιος Σεφεριάδης και αργότερα ο Γεώργιος Τενεκίδης.
Φιλοσοφία	Δίδασκε ο Ι. Θεοδωρακόπουλος και ο Ν. Λούβαρις.
Διοικητικό Δίκαιο	Δίδασκαν οι Μ. Στασινόπουλος και ο Γ. Παπαχατζής
Δημόσιο Δίκαιο	Δίδασκε ο Γ. Βεζανής και αργότερα ο Γ. Δασκαλάκης
Οικονομική Γεωγραφία	Δίδασκε ο Αριστ. Καλλιαβάς, με ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα όπως η γεωπολιτική, που τότε δεν ήταν κοινής χρήσεως όρος.
Οικονομία	Δίδασκε ο Άγγελος Αγγελόπουλος.
Αγροτική Οικονομία	Δίδασκε ο Χρυσός Ευελπίδης.
Κοινωνική Βιολογία	Δίδασκε ο γιατρός Δημοσθένης Ελευθεριάδης και το περιεχόμενο του μαθήματος αφορούσε στους νόμους της κληρονομικότητας, την γενετική, το δημογραφικό πρόβλημα και τον γενετικό εκφυλισμό – ήταν, ίσως το πιο ασυνήθιστο μάθημα.
Ιστορία	Δίδασκε ο Ζακυθηνός, με ιδιαίτερη έμφαση στον πολιτισμό.
Εγκληματολογία	Δίδασκε ο Γαρδίκας και αργότερα ο Παπαζαχαρίου, ο οποίος συνέδεσε την εγκληματολογία με την ιατροδικαστική (που διδασκόταν στην ιατρική του Πανεπιστημίου Αθηνών) και με την ανακριτική (που διδασκόταν από αξιωματικό της Αστυνομίας)[2115].

Πηγή: Του ιδίου.

Στον ακόλουθο Πίνακα 5.5 παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο οι κυριότεροι σταθμοί της *Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών* κατά τη χρονική περίοδο 1927 – 1987.

[2115] Πολλά χρόνια αργότερα η *«εγκληματολογία»* αποτέλεσε αντικείμενο χωριστού τομέα και η καθηγήτρια και πρώην Πρύτανης του Παντείου Πανεπιστημίου Αλίκη Γιωτοπούλου - Μαραγκοπούλου ίδρυσε το 1984 το άτυπο διδακτορικό στην εγκληματολογία, το οποίο εξελίχθηκε σε εγκεκριμένο μεταπτυχιακό το 2004.

Πίνακας 5.5: Οι κυριότεροι σταθμοί της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών (1927 - 1987) / Χρονολόγιο της Σχολής

Ημερομηνία/ Έτος/χρονική περίοδος	Κυριότεροι Σταθμοί της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών
1924	Ο Γ. Φραγκούδης ιδρύει την Εταιρία «Εκπαιδευτική Αναγέννησις» εντοπίζοντας έτσι στην εκπαίδευση και μάλιστα στην «Ανωτάτη» το χώρο των αναγκαίων μεταρρυθμιστικών αλλαγών. Μέσα από την «Εκπαιδευτική Αναγέννησις» ιδρύει στη συνέχεια τη *Σχολή Πολιτικών Επιστημών*. Φιλοδόξησε να αποτελέσει αυτή για την Ελλάδα ό,τι ήταν η *«Ελευθέρα Σχολή Πολιτικών Επιστημών»* που υπήρξε εστία ανάπλασης της Γαλλικής Διοίκησης και παγκόσμιας σημασίας Ίδρυμα.
2-01-1927	Ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας Ναύαρχος Π. Κουντουριώτης θέτει το θεμέλιο λίθο του κεντρικού κτιρίου της Σχολής.
24-06-1930	Δημοσιεύεται η διαθήκη του Αλ. Πάντου, με την οποία αφήνει κληροδότημα να ιδρυθεί *«Σχολή Πολιτικών Επιστημών κατά το πρότυπο σύστημα της Ελευθέρας Σχολής Πολιτικών Επιστημών των Παρισίων»*.
18-11-1930	Με την παρουσία του Πρωθυπουργού Ελ. Βενιζέλου, ο οποίος φιλοδόξησε να είναι ο πρώτος καθηγητής της Σχολής και υπήρξε ο πρώτος δωρητής της, γίνεται η επίσημη έναρξη των μαθημάτων της Σχολής, η οποία λειτουργεί υπό την αιγίδα του Σωματείου «Εκπαιδευτική Αναγέννησις» και διευθύνεται από τον ιδρυτή της Γεώργιο Φραγκούδη[2116].
5- 06-1931	Ο Ελ. Βενιζέλος, ως εκτελεστής της διαθήκης Αλ. Πάντου και ο Γ. Φραγκούδης υπογράφουν το Συμβόλαιο με το οποίο το κληροδότημα Πάντου προσφέρεται στην «Εκπαιδευτική Αναγέννησις» και η υπάρχουσα Σχολή ονομάζεται «ΠΑΝΤΕΙΟΣ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ». Το αρχικό όραμα των δύο ανδρών γίνεται πραγματικότητα.
1932	Λαμβάνει χώρα η πρώτη δημόσια συζήτηση με την οποία η πρώτη αυτή Σχολή Πολιτικών Επιστημών στην Ελλάδα καθιερώνεται ως ελεύθερο βήμα έκφρασης ιδεών, όπως την είχαν οραματιστεί οι ιδρυτές της. Πρόκειται για τις περίφημες συζητήσεις για τον κοινοβουλευτισμό που έγιναν στις αίθουσές της στις 15, 17, 19 και 22 Μαΐου 1932. Στις συζητήσεις εκείνες έλαβαν μέρος διακεκριμένοι κοινοβουλευτικοί, όπως ο Γ. Παπανδρέου, υπουργός της Εθνικής Παιδείας, ο Α. Σβώλος, ο Γ. Σγουρίτσας, ο Θ. Τσάτσος, ο Π. Κανελλόπουλος, κ.α. ανάμεσα τους και πολλοί καθηγητές της Σχολής.
ακαδ. έτος 1932-1933	Η Σχολή λειτουργεί ως Ν.Π.Ι.Δ. και με Διευθυντή πάντα τον Γ. Φραγκούδη διοικείται από εξαμελές Δ.Σ. πρόεδρος του οποίου είναι ο εκάστοτε Υπουργός της Παιδείας.
20-06-1933	Ψηφίζεται ο πρώτος Κανονισμός της Σχολής με τον οποίο δημιουργούνται δύο Τμήματα: 1) Το Πολιτικό-Ιστορικό, που είχε δέκα τακτικές και έξι έκτακτες έδρες και 2) Το Κοινωνικό-Οικονομικό που είχε εννέα τακτικές και πέντε έκτακτες έδρες. Η φοίτηση προβλέπεται τριετής. Η Σχολή απονέμει πτυχίο και επίσης προβλέπεται και η απονομή διδακτορικού διπλώματος.
30-09-1936	Η Σχολή πλέον θεωρείται «Αυτοτελές Ίδρυμα Ανωτάτης Εκπαιδεύσεως» και το Πτυχίο της αναγνωρίζεται κατά τον διορισμό ή προαγωγή στις δημόσιες υπηρεσίες (Α.

[2116] Στην πρώτη κανονική ακαδημαϊκή χρονιά της Σχολής (1930-31) είχαν γραφτεί στη Σχολή διακόσιοι πέντε (205) σπουδαστές. Το δυναμικό της Σχολής το 1987 είχε ως εξής: Σπουδαστές 169, Μέλη ΔΕΠ 90, Μέλη ΕΕΠ 51, ΕΜΥ 47, Διοικητικό Προσωπικό 82, Έκτακτο Προσωπικό 28. Το 1986-1987 γράφτηκαν νέοι σπουδαστές στα Τμήματα: Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών 381, Δημόσιας Διοίκησης 362 και Κοινωνιολογίας 222.

	Ν. 205/1936).
1936	Ο πλούτος των μαθημάτων και οι διακεκριμένοι καθηγητές που αποτέλεσαν το πρώτο διδακτικό προσωπικό (Άμαντος, Ευελπίδης, Καλλιτσουνάκης, Κεραμόπουλος, Κανελλόπουλος, Κουγέας, Κουτούπης, Λούβαρης, Σγουρίτσας, Σεφεριάδης, Σιδερής, Τσάτσος κ.α.) συνέβαλαν στην αναγνώρισή του ως αυτοτελές Ίδρυμα Ανωτάτης Εκπαίδευσης, ισότιμο προς τα Πανεπιστήμια και τις άλλες Ανώτατες Σχολές.
2-10 -1937	Η Σχολή μετονομάζεται σε ΠΑΝΤΕΙΟΣ ΑΝΩΤΑΤΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ και λειτουργεί ως Ν.Π.Δ.Δ. (Α.Ν. 886/1937). Μέσα στους κύριους σκοπούς της είναι: «Η παροχή ανωτέρας πολιτικής μορφώσεως και η εθνική και πνευματική συγκρότησις ηγετικών στελεχών, με επίγνωσιν της αποστολής και της ευθύνης αυτών, δια την ευημερίαν και την πρόοδον εν γένει της Πατρίδος».
1939	Η Σχολή μετονομάζεται σε *Πάντειο Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών και Δημοσίων Υπαλλήλων*.
27-10-1941	Η Σχολή αναγνωρίζεται ως ισότιμη προς τα Πανεπιστήμια και τις άλλες Ανώτατες Σχολές (Ν.Δ. 696/1941).
1943	Με τον Ν. 540/1943 η Σχολή ανακτά το παλιό της όνομα «*Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών*», με το οποίο λειτούργησε μέχρι το 1989 και αποκτά το δικαίωμα να απονέμει διδακτορικό δίπλωμα. Με τον ίδιο νόμο στην Σχολή ιδρύεται *«Τμήμα Μορφώσεως Δημοσιογράφων σκοπόν έχον την προπαρασκευήν δια το δημοσιογραφικόν επάγγελμα και την μετεκπαίδευσην των ήδη εργαζομένων δημοσιογράφων»*. Η λειτουργία του Τμήματος θα ρυθμίζονταν με ειδικό Διάταγμα, το οποίο όμως δεν εξεδόθη.
10-11-1951	Εισάγεται η κλασσική πανεπιστημιακή οργάνωση στη Σχολή. Το Διοικητικό Συμβούλιο αντικαθίσταται από τον Πρύτανη, τη Σύγκλητο και τη Γενική Συνέλευση των καθηγητών της Σχολής. Από τον ίδιο χρόνο απονέμονται διδακτορικά διπλώματα.
1963	Η φοίτηση γίνεται τετραετής και τα Τμήματα ονομάζονται: α) Πολιτικής Επιστήμης και β) Δημοσίας Διοικήσεως.
7-11-1963	Ιδρύεται το Ινστιτούτο Δημοσίας Διοικήσεως (Β.Δ. 672/1963).
11-11-1975	Ιδρύεται το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Π.Δ. 759/1975).
9-12-1976	Ιδρύεται το Κέντρο Μεσογειακών και Αραβικών Σπουδών (Π. Δ. 897/1976).
1982	Αναδιαρθρώνεται η ανωτάτη εκπαίδευση με την εφαρμογή του Ν. 1268/1982.
ακαδ. έτος 1983-1984	Με το Π. Δ. 462/1983 η Σχολή χωρίζεται σε Τμήματα: α) *Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών*, με γνωστικά αντικείμενα που περιέχονται στους Τομείς: 1) Πολιτικής Θεωρίας και Θεωρίας του Κράτους, 2) Συγκριτικής Πολιτικής Ανάλυσης, 3) Διεθνών Θεσμών και 4) Διεθνών Σχέσεων. β) *Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης*, με τους Τομείς: 1) Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου, 2) Διοικητικής Επιστήμης και 3) Πολιτικής Οικονομίας. γ) *Τμήμα Κοινωνιολογίας*, με τους Τομείς: 1) Γενικής Κοινωνιολογίας, 2) Εγκληματολογίας, 3) Κοινωνικής Μορφολογίας και Ανθρωπολογίας και 4) Σύγχρονης Ελληνικής Κοινωνίας. δ) *Γενικό Τμήμα Δικαίου*.
20-11-1985	Εκδίδεται πράξη της Συγκλήτου της Σχολής με την οποία αποφασίζεται: 1) Η μετονομασία της Σχολής σε «Αττικό Ι» Πανεπιστήμιο Κοινωνικών

	Επιστημών[2117]. 2) Κατάτμηση του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης σε δύο Τμήματα (Δημοσίου Δικαίου και Δημόσιας Διοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης). 3) Ενεργοποίηση του Γενικού Τμήματος Δικαίου. 4) Ίδρυση δύο νέων Τμημάτων (Ψυχολογίας και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας και Κοινωνικής Γεωγραφίας).
12-03-1986	Απόφαση της Συγκλήτου για την ίδρυση *Ινστιτούτου Διεθνών Σπουδών*.
25-02-1987	Απόφαση της Συγκλήτου για την δημιουργία Διατμηματικού Προγράμματος, που θα οδηγεί στη χορήγηση πτυχίου στο γνωστικό αντικείμενο *«Επικοινωνία και Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης»*. Δύο χρόνια αργότερα ιδρύεται στη Σχολή Τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.

Πηγή: του ιδίου, στοιχεία αντλήθηκαν από Κουτσούκης, Κ.Σ. (επιμ.) (1992) *Πανηγυρικός τόμος για την επέτειο των εξήντα χρόνων της Παντείου Ανώτατης Σχολής πολιτικών επιστημών (ΠΑΣΠΕ) (1927-1987)*, Αθήνα: εκδ. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Το 1964 γίνονται για πρώτη φορά κοινές εισιτήριες εξετάσεις για όλα τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, οι οποίες διενεργούνται κεντρικά από το Υπουργείο Παιδείας με θέματα κοινά για όλους τους υποψηφίους (Β.Δ. 378/1964)[2118]. Από το 1964 και μέχρι σήμερα ισχύει αυτό το *«συγκεντρωτικό σύστημα»* για την είσοδο των αποφοίτων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Οι εξετάσεις - με διάφορες ονομασίες και παραλλαγές στο σύστημά τους - αποτελούσαν (και εξακολουθούν να αποτελούν) κεντρικό άξονα του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος[2119]. Τα συστήματα πρόσβασης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση[2120], με σύστημα συγκεντρωτικό, και η χρονική διάρκεια ισχύος του καθενός παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 5.6).

[2117] Με το Π.Δ. 377/1989 η Πάντειος Σχολή μετονομάσθηκε σε *«Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών»*.

[2118] Το σύστημα αυτό ομοιάζει με αυτό του 1938-1940 (διαγωνισμός στις έδρες Επιθεωρητών Μέσης Εκπ/σης - κεντρική επιτροπή από καθηγητές Ανώτατης και Μέσης Εκπ/σης- βαθμολογητές Μέσης και Ανώτατης Εκπ/σης). Η διαφορά είναι ότι σχηματίζονταν και τοπικές επιτροπές σε κάθε πόλη, καθώς και ότι οι σχολές των Πανεπιστημίων, του Πολυτεχνείου και οι ανεξάρτητες διαιρέθηκαν σε τέσσερις (4) ομάδες και οι υποψήφιοι μπορούσαν να διαγωνίζονται για σχολές το πολύ ομάδων.

[2119] Βλ. *Συστήματα εισαγωγής στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση στην Ελλάδα 1964-2016* (καταγραφή επεξεργασία υλικού και γενική επιμέλεια της έκδοσης από το Τμήμα Επιστημονικής Υποστήριξης Ε.Ο.Ε.), Ιανουάριος 2016, Αθήνα: εκδ. Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων (Ε.Ο.Ε.)–Ανεξάρτητη Αρχή, σελ. 6 (διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο http://eoe.minedu.gov.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016).

[2120] Οι εξετάσεις πάντως αποτελούσαν και συνεχίζουν να αποτελούν βασική προϋπόθεση για την εγγραφή των υποψηφίων στην ανώτατη εκπαίδευση. Είτε προσπαθώντας να αποδεσμευτεί η Β/θμια από την Γ/θμια Εκπ/ση -όπως έγινε με τις πρώτες εξετάσεις (1887-88, Ε.Μ.Π. και 1924-25, Πανεπιστήμιο Αθηνών)- είτε, αντίθετα, προσπαθώντας να συνδεθεί άμεσα η Β/θμια με το σύστημα εισαγωγής στα Α.Ε.Ι., οι εξετάσεις αποτελούν θέμα έντονου προβληματισμού και συνεχών τροποποιήσεων.

Πίνακας 5.6: Συστήματα πρόσβασης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (1964-2016)

Χρονική περίοδος	Συστήματα πρόσβασης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
1964	Οι πρώτες εισιτήριες εξετάσεις κεντρικά και ενιαία για όλα τα Α.Ε.Ι. από το Υπουργείο Παιδείας με το Β.Δ. 378/1964 (ΦΕΚ 111/τ. Α΄/9.07.1964).
1965-1966	Ακαδημαϊκό Απολυτήριο (Α και Β τύπος) με τα Ν.Δ.: 4379/1964, 277/1965, 377/1965, 546/1965 και 424/1966.
1967-1979	Γενικές Εισιτήριες Εξετάσεις (κύκλοι σχολών Α.Ε.Ι. και Κέντρων Ανωτέρας Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης) με τον Α.Ν. 40/1967 (ΦΕΚ 104), Ν.Δ. 237/1969, Ν.Δ. 1137/1972, Ν.Δ. 1161/1972, αριθμ. 252/1974 γνωμοδότηση ΣτΕ και Π.Δ. 327/ 1974 (ΦΕΚ 123).
1980-1982	Πανελλήνιες εξετάσεις των δύο τελευταίων τάξεων του Λυκείου με το Ν. 1035/1980 (ΦΕΚ 60/τ. Α΄/15.03.1980).
1983-1999	Γενικές εξετάσεις (Δέσμες) με το Ν. 1351/1983 (ΦΕΚ 56/τ. Α΄/26.04.1983), το Νόμο 1771/1988 (ΦΕΚ 71/τ. Α΄/19.04.1988) και την υπουργική εγκύκλιο Β3/159/8.01.1991.
2000-2015	Πανελλαδικές εξετάσεις (προαγωγικές και απολυτήριες) με το Ν. 2525/1997 (ΦΕΚ 188/τ. Α΄/23.09.1997) και το Ν. 2909/2001 (ΦΕΚ 90/τ. Α΄/02.05.2001).
2013 κ.ε.	Νέο Λύκειο με το Ν. 4186/2013 (ΦΕΚ 193/τ. Α΄/17.09.2013).
2016 κ.ε.	Νέο Σύστημα 2016 με το Ν. 4327/2015 (ΦΕΚ 50/τ. Α΄/14.05.2015).

Πηγή: Του ιδίου.

5.4 Τα διοικητικά όργανα του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Η Διοίκηση του *Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών* διακρίνεται σε τρεις (3) χρονικές περιόδους ως προς τη μορφή που είχε η Σχολή και η οποία επηρέαζε τη διοικητική της δομή. Οι περίοδοι αυτοί αναφέρονται εν συντομία στη συνέχεια:

- **Α΄ Περίοδος (1930-1951):** Η Σχολή της περιόδου αυτής διοικείται από Διευθυντές με τη συμμετοχή του ιδρυτή της Γ. Φραγκούδη και Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) στο οποίο συμμετέχουν και οι Υπουργοί Εθνικής Παιδείας (1930-1932). Αναφορικά με τους προέδρους του Δ.Σ. της Παντείου Σχολής για αυτήν την περίοδο βλ. τον ακόλουθο Πίνακα 5.7.

Πίνακας 5.7: Πρόεδροι του Διοικητικού Συμβουλίου της Παντείου Σχολής (περιόδου 1930-1951)

Χρονική περίοδος	Πρόεδροι του Διοικητικού Συμβουλίου της Παντείου Σχολής
1930-1932	Στυλιανός Σεφεριάδης
1932-1937	Δημήτριος Λάμψας
1937-1939	Βασίλειος Παπαδάκης
1939-1941	Νικόλαος Λούβαρης
1941-1943	Χρυσός Ευελπίδης
1944-1946	Σωκράτης Κουγέας
1946-1948	Παναγιώτης Πέρδικας
1948-1950	Χρυσός Ευελπίδης
1950-1951	Μιχαήλ Στασινόπουλος

Πηγή: Του ιδίου.

- **Β΄ Περίοδος (1937-1992):** Με τον *Α.Ν. 886/1937* επετεύχθη η κρατικοποίηση καθώς και η ανωτατοποίηση της Σχολής με επακόλουθο την αναγνώριση του πτυχίου που απένειμε η Σχολή από το ελληνικό κράτος. Με το νόμο αυτό συστήνεται για πρώτη φορά θέση Γεν. Γραμματέα της Σχολής. Αναφορικά με τους Γενικούς Γραμματείς της Παντείου Σχολής/Πανεπιστημίου για αυτήν την περίοδο βλ. τον ακόλουθο Πίνακα 5.8.

Πίνακας 5.8: Γενικοί Γραμματείς της Παντείου Σχολής/Πανεπιστημίου (περιόδου 1937-1992)

Χρονική περίοδος	Γενικοί Γραμματείς της Παντείου Σχολής/ Πανεπιστημίου
1937-1942	**Ιωάννης Σόντης**
1943-1959	**Ευθύμιος Καρνάβος**
1964-1968	**Βασιλική Κουγέα**
1974-1978	**Βασιλική Κουγέα**
1986-1992	**Μαρία Βαρελλά**

Πηγή: Του ιδίου.

- **Γ΄ Περίοδος (1951-2016):** Εισάγεται η κλασσική πανεπιστημιακή οργάνωση στη Σχολή. Το Δ.Σ. αντικαθίσταται από τον Πρύτανη, τη Σύγκλητο και τη Γενική Συνέλευση των καθηγητών της Σχολής. Αναφορικά με τις Πρυτανείες της Παντείου Σχολής/Πανεπιστήμιου (περιόδου 1951-σήμερα) βλ. τον ακόλουθο Πίνακα 5.9 και αναφορικά με τους Αντιπρυτάνεις του Πανεπιστημίου από το 1984 έως σήμερα βλ. τον Πίνακα 5.10.

Πίνακας 5.9: Πρυτανείες της Παντείου Σχολής/Πανεπιστήμιου (περιόδου 1951-2016)

Χρονική περίοδος	Πρυτανεία
1951-1958	Πρυτανεία Μιχαήλ Στασινόπουλου
1958-1960	Πρυτανεία Παναγιώτη Πέρδικα
1960-1961	Πρυτανεία Σπυρίδωνα Καλογερόπουλου
1961-1962	Πρυτανεία Ιωάννη Παρασκευόπουλου
1963-1964	Πρυτανεία Ιωάννη Γεωργάκη
1964-1965	Πρυτανεία Γεωργίου Παπαχατζή
1965-1966	Πρυτανεία Ιωάννη Παπαζαχαρίου
1970-1973	Πρυτανεία Παναγιώτη Δημάκη
1973-1974	Πρυτανεία Δημητρίου Κόρσου
1974-1975	Πρυτανεία Ιωάννη Γεωργάκη
1975-1976	Πρυτανεία Ιερώνυμου Πίντου
1978-1979	Πρυτανεία Κωνσταντίνου Δεσποτόπουλου
1984-1990	Πρυτανεία Γεωργίου Κοντογιώργη
1990-1995	Πρυτανεία Δημητρίου Κώνστα
1995-1998	Πρυτανεία Αιμίλιου Μεταξόπουλου
1998-2000	Πρυτανεία Ηλία Σιδηρόπουλου
2000-2004	Πρυτανεία Ιωάννη Βαβούρα
2004-2007	Πρυτανεία Στάμου Παπαστάμου
2007-2011	Πρυτανεία Παναγιώτη Τσίρη
2011-2016	Πρυτανεία Γρ. Ι. Τσάλτα
2016-σήμερα (δυνητικά 2020)	Πρυτανεία Κριάρη Ισμήνης[2121]

Πηγή: Του ιδίου.

[2121] Καθηγήτρια Συνταγματικού Δικαίου του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης. Ως αναπληρωτές πρυτάνεως έχουν οριστεί οι: α) *Σακέλλης Ιωάννης* (καθηγητής Οικονομικής της Εργασίας – Κοινωνικής Πολιτικής στο Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας), Αναπληρωτής Πρυτάνεως Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού, β) *Ζαραφωνίτου Χριστίνα* (καθηγήτρια Εγκληματολογίας στο Τμήμα Κοινωνιολογίας της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας), Αναπληρώτρια Πρυτάνεως Διεθνών Σχέσεων και Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων και γ) *Φίλος Ιωάννης* (αναπληρωτής καθηγητής Ελεγκτικής – Διεθνών Προτύπων στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης), Αναπληρωτής Πρυτάνεως Οικονομικού Προγραμματισμού και Ανάπτυξης).

Πίνακας 5.10: Αντιπρυτάνεις Παντείου Πανεπιστήμιου (περιόδου 1984-2016)

Χρονική περίοδος	Αντιπρυτάνεις Παντείου Πανεπιστήμιου
1984 - 1987	Δημήτριος Κώνστας
1987 - 1990	Ελένη Στεφάνου - Βασίλειος Μάος
1990 - 09.1990	Αιμίλιος Μεταξόπουλος - Γεώργιος Σταμάτης
02.1991 - 11.1992	Αιμίλιος Μεταξόπουλος - Κωνσταντίνος Σιφνιώτης
12.1992 - 10.1993	Αιμίλιος Μεταξόπουλος - Ελένη Στεφάνου
12.1993 - 1995	Αιμίλιος Μεταξόπουλος - Παναγιώτης Γετίμης
1995 - 1998	Παναγιώτης Γετίμης - Κωνσταντίνος Παπαθανασόπουλος
1998 - 11.1999	Ονούφριος Φαρμακίδης
1999 - 2001	Γεώργιος Κουκουλές
2001 - 2004	Θεόδωρος Τζώνος - Αντώνιος Μωυσίδης
2004 - 06.2004	Θεόδωρος - Στέφανος Στεφανόπουλος - Αθανάσιος Παπαδασκαλόπουλος
09.2004 - 01.2006	Φωτεινή Τσαλίκογλου - Αθανάσιος Παπαδασκαλόπουλος
01.2006 - 2007	Χαρίλαος Κεφάλας - Αθανάσιος Παπαδασκαλόπουλος
2007 - 09.2007	Ανδρέας Λύτρας - Παναγιωτης Ρουμελιώτης
08.2009 - 2011	Ανδρέας Λύτρας - Βασιλική Αρτινοπούλου
2011-2016	Ισμήνη Κριάρη - Ευάγγελος Πρόντζας
2013-2015	Στέλιος Περράκης
2016-σήμερα	Ιωάννης Σακέλλης-Χριστίνα Ζαραφωνίτου-Ιωάννης Φίλος

Πηγή: Του ιδίου.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο του Πανεπιστημίου διαμορφώθηκε σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4009/2011[2122] και την τροποποίησή του σύμφωνα με τις διατάξεις των Ν. 4025/2011[2123], Ν. 4076/2012[2124] και Ν. 4115/2013[2125]. Τα όργανα του Πανεπιστημίου είναι τα εξής: α) Συμβούλιο[2126], β) Πρύτανης[2127], γ) Σύγκλητος[2128], δ)

[2122] Ν. 4009/2011 (ΦΕΚ 195/τ. Α΄/06.09.2011) «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων».
[2123] Ν. 4025/2011 (ΦΕΚ 228/τ. Α΄/02.11.2011) «Ανασυγκρότηση Φορέων Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Κέντρα Αποκατάστασης, Αναδιάρθρωση Ε.Σ.Υ. και άλλες διατάξεις».
[2124] Ν. 4076/2012 (ΦΕΚ 159/τ. Α΄/10.08.2012) «Ρυθμίσεις θεμάτων Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις».
[2125] Ν. 4115/2013 (ΦΕΚ 24/τ. Α΄/30.01.2013) «Οργάνωση και λειτουργία Ιδρύματος Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης και Εθνικού Οργανισμού Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού και άλλες διατάξεις».
[2126] Στο Πανεπιστήμιο το Συμβούλιο του Ιδρύματος αποτελείται από δεκαπέντε (15) μέλη καθώς ο αριθμός των καθηγητών πρώτης βαθμίδας είναι μεγαλύτερος των πενήντα (50). Τα μέλη κατανέμονται σε: α) εννέα (9) μέλη εσωτερικά που απαρτίζονται από οκτώ (8) καθηγητές ή αναπληρωτές καθηγητές και έναν φοιτητή (μέχρι το 2016 δεν έχει εκλεγεί) και β) έξι (6) εξωτερικά.
[2127] Πρύτανης εκλέγεται καθηγητής πρώτης βαθμίδας Α.Ε.Ι. της ημεδαπής ή της αλλοδαπής, με ελληνική ιθαγένεια και άριστη γνώση της ελληνικής γλώσσας, αναγνωρισμένο κύρος και σημαντική διοικητική εμπειρία. Ο Πρύτανης ορίζει, για την υποβοήθηση του έργου του, καθηγητές πρώτης βαθμίδας ή

Σχολή[2129], ε) Τμήμα[2130] και στ) Τομέας. Σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο η σημερινή σύνθεση της Συγκλήτου του Παντείου Πανεπιστημίου έχει ως ακολούθως:

- Πρύτανης, καθηγήτρια *Ισμήνη Κριάρη*,
- Αναπλ. Πρυτάνεως, καθηγητής *Ιωάννης Σακέλλης* (χωρίς δικαίωμα ψήφου),
- Αναπλ. Πρυτάνεως, καθηγήτρια *Χριστίνα Ζαραφωνίτου* (χωρίς δικαίωμα ψήφου),
- Αναπλ. Πρυτάνεως, αναπλ. καθηγητής *Ιωάννης Φίλος* (χωρίς δικαίωμα ψήφου)
- Κοσμήτορες: Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης καθηγητής *Α. Τασόπουλος*, Σχολή Πολιτικών Επιστημών καθηγήτρια *Χρ. Κουλούρη*, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας κ. *Θ. Σακελλαρόπουλος* και Σχολή Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών σπουδών κ. *Χ. Γιαλλουρίδης*.
- Προέδροι των Τμημάτων: α) Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, καθηγητής *Ιωάννης Ψυχάρης*, β) Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας, καθηγήτρια *Π. Φουντεδάκη*, γ) Κοινωνιολογίας, καθηγήτρια κ. *Β. Αρτινοπούλου*, δ) Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού, αναπλ. καθηγητής *Ι. Σκαρπέλος*.

Σημειώνεται ότι εκπρόσωπος των προπτυχιακών φοιτητών, των μεταπτυχιακών φοιτητών, των υποψήφιων διδακτόρων και εκπρόσωπος κάθε κατηγορίας προσωπικού δεν έχουν ορισθεί.

αναπληρωτές καθηγητές του Ιδρύματος ως Αναπληρωτές Πρύτανη, στους οποίους μεταβιβάζει συγκεκριμένες αρμοδιότητές του, με απόφασή του που εγκρίνεται από το Συμβούλιο. Με την απόφαση ορισμού των Αναπληρωτών Πρύτανη καθορίζεται η σειρά με την οποία αναπληρώνουν τον Πρύτανη αν απουσιάζει, κωλύεται ή ελλείπει για οποιονδήποτε λόγο. Ο αριθμός των αναπληρωτών πρύτανη καθορίζεται στον Οργανισμό του Ιδρύματος.

[2128] Σύνθεση: α) Πρύτανης, β) Κοσμήτορες, γ) Πρόεδροι των Τμημάτων και μέχρι δύο ανά Σχολή, με διετή θητεία μη ανανεούμενη, με εναλλαγή των Σχολών και μέχρις ότου εξαντληθεί το σύνολο των Τμημάτων της κάθε Σχολής. Ο τρόπος καθορισμού της εκπροσώπησης των Προέδρων ορίζεται με απόφαση του Πρύτανη, η οποία εκδίδεται άπαξ, δ) εκπρόσωπος των προπτυχιακών φοιτητών, ε) εκπρόσωπος των μεταπτυχιακών φοιτητών, στ) εκπρόσωπος των υποψήφιων διδακτόρων, όπου υπάρχουν, οι οποίοι εκλέγονται για ετήσια θητεία χωρίς δυνατότητα επανεκλογής, ζ) εκπρόσωπος κάθε κατηγορίας προσωπικού που προβλέπεται στα άρθρα 28 και 29, με διετή θητεία, χωρίς δυνατότητα επανεκλογής, που εκλέγεται από ενιαίο ψηφοδέλτιο με καθολική ψηφοφορία των μελών της οικείας κατηγορίας προσωπικού και συμμετέχει με δικαίωμα ψήφου, όταν συζητούνται θέματα που αφορούν ζητήματα της αντίστοιχης κατηγορίας προσωπικού. Η ακριβής σύνθεση και ο αριθμός των μελών της Συγκλήτου με δικαίωμα ψήφου, καθώς και οι προϋποθέσεις και κάθε θέμα σχετικό με την εφαρμογή των ανωτέρω, προβλέπονται στον Οργανισμό και τον Εσωτερικό Κανονισμό του Ιδρύματος, αντίστοιχα. Στις συνεδριάσεις της Συγκλήτου παρίστανται, χωρίς δικαίωμα ψήφου, οι αναπληρωτές του πρύτανη και ο γραμματέας του Ιδρύματος (βλ. στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016).

[2129] Η Σχολή καλύπτει μια ενότητα συγγενών επιστημονικών κλάδων και εξασφαλίζει τη διεπιστημονική προσέγγιση, τη μεταξύ τους επικοινωνία και τον αναγκαίο για τη διδασκαλία και την έρευνα συντονισμό τους. Η Σχολή εποπτεύει και συντονίζει τη λειτουργία των Τμημάτων, σύμφωνα με τον Κανονισμό Σπουδών τους. Τα όργανα της Σχολής είναι: α) ο Κοσμήτορας, β) η Κοσμητεία και γ) η Γενική Συνέλευση.

[2130] Το Τμήμα αποτελεί τη βασική εκπαιδευτική και ακαδημαϊκή μονάδα του Ιδρύματος, προάγει την επιστήμη, την τεχνολογία ή τις τέχνες στο αντίστοιχο επιστημονικό πεδίο, οργανώνει τη διδασκαλία στο πλαίσιο του προγράμματος σπουδών και εξασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση της μάθησης σε αυτό. Το Τμήμα αποτελείται από το σύνολο των Καθηγητών, των λεκτόρων, των μελών του Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Ε.Ε.Π.), των μελών του Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (Ε.ΔΙ.Π.) και των μελών του Ειδικού Τεχνικού Εργαστηριακού Προσωπικού (Ε.Τ.Ε.Π.), που υπηρετούν σ' αυτό. Όργανα του Τμήματος είναι: α) ο Πρόεδρος, β) η Συνέλευση του Τμήματος και, εφόσον έχουν συσταθεί οι Τομείς.

5.5 Οι κοινωνικές και πολιτικές επιστήμες στο Πάντειο Πανεπιστήμιο: ακαδημαϊκή οργάνωση και λειτουργία

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο όπως και τα άλλα ελληνικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν ως αποστολή[2131]:

- να παράγουν και να μεταδίδουν τη γνώση με την έρευνα και τη διδασκαλία, να προετοιμάζουν τους φοιτητές για την εφαρμογή της στο επαγγελματικό πεδίο και να καλλιεργούν τις τέχνες και τον πολιτισμό,
- να προσφέρουν ανώτατη εκπαίδευση και να συμβάλουν στη διαβίου μάθηση με σύγχρονες μεθόδους διδασκαλίας, περιλαμβανομένης και της διδασκαλίας από απόσταση, με βάση την επιστημονική και τεχνολογική έρευνα στο ανώτερο επίπεδο ποιότητας κατά τα διεθνώς αναγνωρισμένα κριτήρια,
- να αναπτύσσουν την κριτική ικανότητα και τις δεξιότητες των φοιτητών, να μεριμνούν για την επαγγελματική ένταξη των αποφοίτων και να διαμορφώνουν τις απαραίτητες συνθήκες για την ανάδειξη νέων ερευνητών,
- να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και των επαγγελματικών πεδίων, καθώς και στις αναπτυξιακές ανάγκες της χώρας, και να προωθούν τη διάχυση της γνώσης, την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και την καινοτομία, με προσήλωση στις αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας, της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής,
- να προωθούν τη συνεργασία με άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα και ερευνητικούς φορείς στην ημεδαπή και την αλλοδαπή, την αποτελεσματική κινητικότητα του εκπαιδευτικού προσωπικού, των φοιτητών και των αποφοίτων τους, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας και
- να συμβάλουν στη διαμόρφωση υπεύθυνων πολιτών, ικανών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις όλων των πεδίων των ανθρώπινων δραστηριοτήτων με επιστημονική, επαγγελματική και πολιτιστική επάρκεια και υπευθυνότητα και με σεβασμό στις αξίες της δικαιοσύνης, της ελευθερίας, της δημοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης.

Συνεπώς, το Πάντειο Πανεπιστήμιο αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διδασκαλία, την έρευνα και την προώθηση ηθικών και κανονιστικών αξιών. Μάλιστα, στα πλαίσια της σύγχρονης δόμησης των οικονομιών σε διεθνές επίπεδο το Πάντειο έχει αποκτήσει σημαντικότερο ρόλο για θέματα δημοκρατικών κοινωνικών αξιών, όπως η ελευθερία της έκφρασης και της ένωσης, η δίκαιη πρόσβαση και η κοινωνική ευθύνη. Τα ακαδημαϊκά του μέλη προχωρούν σε πρακτικά βήματα ώστε να καθορίσουν, να συλλάβουν, να εφαρμόσουν και να αξιολογήσουν τη διάδοση αυτών των αξιών.

Στη σύγχρονη συγκυρία το Ελληνικό Πανεπιστήμιο βρίσκεται αντιμέτωπο με την προσαρμογή του σε ένα νέο περιβάλλον που συμπλέκεται με τη διεθνή οικονομική κρίση. Η ανάπτυξη και εξέλιξη του Πανεπιστημίου ως θεσμού καθορίζεται από το βαθμό της αυτονομίας του και το επίπεδο της σύγκρουσης μεταξύ των ρυθμιστικών παραγόντων. Στο πνεύμα αυτό αντιμετωπίζει το Πάντειον Πανεπιστήμιο, ως το αντιπροσωπευτικό μονο-θεματικό Πανεπιστήμιο κοινωνικών και πολιτικών επιστημών τα εξής: α) το νέο θεσμικό πλαίσιο που δημιουργήθηκε από το 2011, β) τη νέα οργανωτική του μορφή με το ρόλο του Συμβουλίου του Ιδρύματος, τις Πρυτανικές

[2131] Άρθρο 1 του Ν. 4009/2011 (ΦΕΚ 195/τ. Α΄/6.09.2011) «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων».

Αρχές, τη Σύγκλητο, τους Κοσμήτορες των σχολών και γ) τη δημιουργία Σχολών με την ενσωμάτωση σε αυτές των ακαδημαϊκών του Τμημάτων. Επιπρόσθετα, η διοικητική αναδιάρθρωση του Παντείου Πανεπιστημίου εκδηλώνεται σε συνθήκες πολύ μεγάλου προβληματισμού για την δύναμη, την αξία και την αποτελεσματικότητα των μεταρρυθμίσεων στα Α.Ε.Ι. της χώρας και γενικότερα στην ελληνική οικονομία και κοινωνία.

Στην κατεύθυνση αυτή η δημοσίευση του *Π.Δ. 76* της 28ης Μαΐου 2013[2132] αποτυπώνει τη μετάβαση του Πανεπιστημίου από την ακαδημαϊκή οργάνωση των τμημάτων στη διοικητική συγκρότηση σχολών στις οποίες εντάσσονται τα ακαδημαϊκά τμήματα. Ειδικότερα, το *Π.Δ. 76/2013* προβλέπει την ίδρυση τεσσάρων (4) για το Πάντειο Πανεπιστήμιο σχολών, ως εξής:

- Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης,
- Σχολή Πολιτικών Επιστημών,
- Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας, και
- Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού.

Ως ημερομηνία έναρξης λειτουργίας των προαναφερθέντων Σχολών ορίστηκε το ακαδημαϊκό έτος 2013-2014[2133]. Επίσης, οι σπουδές στο Πάντειο Πανεπιστήμιο αναπτύσσονται σε εννέα (9) ακαδημαϊκά (προπτυχιακά) τμήματα[2134] (μέχρι το 2013 λειτουργούσε στο πανεπιστήμιο και ένα Γενικό Τμήμα Δικαίου[2135]), όπως

[2132] Π.Δ. 76/2013 (ΦΕΚ 119/τ. Α΄/28.05.2013) «Ίδρυση Σχολών – κατάργηση συγχώνευση, μετονομασία Τμημάτων στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών».

[2133] Βλ. άρθρο 3 του Π.Δ. 76 /28.05.2013 (ΦΕΚ 119/τ. Α΄/28.05.2013) «Ίδρυση Σχολών – κατάργηση συγχώνευση, μετονομασία Τμημάτων στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών».

[2134] Συγκεκριμένα: Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας, Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής, Τμήμα Κοινωνιολογίας, Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών και Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού και Γενικό τμήμα Δικαίου. Τα Τμήματα ανήκουν στις ακόλουθες Σχολές: α) Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης στη Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, β) Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής και Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας στη Σχολή Πολιτικών Επιστημών, γ) Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας, Τμήμα Κοινωνιολογίας και Τμήμα Ψυχολογίας στη Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας και δ) Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών και Τμήμα Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού στη Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού.

[2135] Το Γενικό Τμήμα Δικαίου του Παντείου Πανεπιστημίου μέχρι και την κατάργησή του τον Ιούνιο του 2013 (σύμφωνα με το άρθρο 1 του Π.Δ. 76 /28.05.2013) είχε 23 μέλη ΔΕΠ και ανήκε σε μία ειδική κατηγορία Τμημάτων, που ιδρύθηκαν μετά την ψήφιση του νόμου-πλαισίου 1268/1982 (άρθρο 6) σε πολλά Πανεπιστήμια, με σκοπό να εντάξουν στο προσωπικό τους μέλη ΔΕΠ γνωστικών αντικειμένων διαφόρων επιστημών και να παρέχουν διδακτικό έργο στα λοιπά Τμήματα των Πανεπιστημίων, χωρίς τα ίδια να διαθέτουν πρόγραμμα προπτυχιακών σπουδών που να οδηγεί σε ενιαίο πτυχίο. Τα περισσότερα Γενικά Τμήματα μετατράπηκαν σε Τμήματα με προπτυχιακούς φοιτητές. Τα Γενικά Τμήματα που λειτουργούν σήμερα είναι συνολικά τέσσερα, του Παντείου Πανεπιστημίου, του Πολυτεχνείου Κρήτης, της Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Πατρών, και του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Συνεχίζουν να παρέχουν μαθήματα στα λοιπά Τμήματα των Πανεπιστημίων τους, μεγάλο όμως μέρος της δραστηριότητάς τους εντοπίζεται στα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) που έχουν ιδρύσει, αξιοποιώντας τους διδάσκοντες και την υποδομή τους. Το Γενικό Τμήμα Δικαίου είναι το μοναδικό από όλα τα Γενικά Τμήματα που καλύπτει το γνωστικό αντικείμενο μιας και μόνο επιστήμης, της νομικής επιστήμης, όπως εμφαίνεται και στον τίτλο του. Ιδρύθηκε με το Π.Δ. 462/1983 «Κατάτμηση του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης της Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών» αλλά συγκροτήθηκε έξι χρόνια αργότερα, βάσει του Π.Δ. 377/1989 το οποίο και μετονόμασε την τότε Σχολή σε Πάντειο Πανεπιστήμιο ιδρύοντας συνολικά οκτώ τμήματα και κατανέμοντας σε αυτά τα μέλη ΔΕΠ και τους υποψήφιους διδάκτορες (άρθρο 29). Με την ΥΑ

παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 5.11. Επίσης, διατίθενται πλήθος *Μεταπτυχιακών Προγραμμάτων Σπουδών*, τα οποία καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό το μείζον φάσμα των πολιτικών και κοινωνικών επιστημών (αναφορικά με τα προσφερόμενα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου για το ακαδημαϊκό έτος 2016-2017 βλ. Πίνακα 5.12)[2136].

Πίνακας 5.11: Σχολές και Ακαδημαϊκά Τμήματα Παντείου Πανεπιστήμιου

Σχολές	Τμήματα
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης	Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης
	Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης[2137]
Σχολή Πολιτικών Επιστημών	Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας
	Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής
Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας	Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας
	Τμήμα Κοινωνιολογίας
	Τμήμα Ψυχολογίας
Σχολή Διεθνών Σπουδών Επικοινωνίας και Πολιτισμού	Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών[2138] Σπουδών
	Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού

Πηγή: Του ιδίου.

Β1/381/1990 συστάθηκαν οι Τομείς του Γενικού Τμήματος Δικαίου με τα γνωστικά τους αντικείμενα. Μέχρι και το ακαδ. έτος 2003-2004, τα μέλη ΔΕΠ του Γενικού Τμήματος Δικαίου παρείχαν τις διδακτικές υπηρεσίες τους στα λοιπά Τμήματα του Πανεπιστημίου, έχοντας ταυτοχρόνως την ευθύνη των (νομικών) διδακτορικών διατριβών των υποψηφίων του Τμήματός τους. Σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο το Γενικό Τμήμα Δικαίου καταργήθηκε τον Ιούνιο του 2013. Το Ακαδημαϊκό και Διοικητικό προσωπικό του Τμήματος κατανεμήθηκε σύμφωνα με απόφαση της Συγκλήτου στα άλλα Τμήματα των Σχολών του Πανεπιστημίου. Τα μέλη της διοικητικής υποστήριξης του τμήματος αυτού καθώς και η υλικοτεχνική του υποδομή μεταφέρονται επίσης στα λοιπά τμήματα του Πανεπιστημίου, ύστερα από απόφαση της Συγκλήτου. Οι μεταπτυχιακοί φοιτητές που εισήχθησαν στο μεταπτυχιακό του τμήματος με τίτλο "Δίκαιο και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση" τελειώνουν τις σπουδές τους και τους απονέμεται τίτλος όμοιος στον τύπο αυτού με τον οποίο εισήχθησαν. Οι υποψήφιοι διδάκτορες του τμήματος συνεχίζουν την διαδικασία εκπόνησης της διατριβής τους με τον επιβλέποντα καθηγητή. Για την μετακίνησή τους σε άλλο τμήμα οι υποψήφιοι διδάκτορες μεταφέρονται βάσει του ακαδημαϊκού τους ύφους και κατόπιν δικής τους εκδήλωσης ενδιαφέροντος, η οποία θα ληφθεί υπ' όψιν από την Σύγκλητο. Για εκτενή ενημέρωση επί του ζητήματος της κατάργησης του Γενικού Τμήματος Δικαίου βλ. άρθρο 1 Π.Δ. 76/28.07.2013 «Ίδρυση Σχολών – κατάργηση συγχώνευση, μετονομασία Τμημάτων στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών» (ΦΕΚ 119/τ. Α΄/28.05.2013) (πηγή: http://www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016).

[2136] Αναφορικά με το θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές βλ. Ν. 3685/2008 (ΦΕΚ 148/τ. Α΄/16.07.2008) «Θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές», όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 24 του Ν. 3696/2008 (ΦΕΚ 177/τ. Α΄/ 25.08.2008), το άρθρο 27 του Ν. 3794/2009 (ΦΕΚ 156/τ. Α΄/04.09.2009) και το άρθρο 37 παραγρ. 5 του Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71/τ. Α΄/19.05.2010) και ιδίως τα άρθρα 6 και 10 του εν λόγω νόμου.

[2137] Το άρθρο 2 του Π.Δ.76 της 28.05.2013 προβλέπει την συγχώνευση του Τμήματος Περιφερειακής και οικονομικής Ανάπτυξης του καταργούμενου Πανεπιστημίου Στερεάς Ελλάδας με το Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου. Η εκπαιδευτική, ακαδημαϊκή, διοικητική καθώς και υλικοτεχνική υποδομή του καταργηθέντος τμήματος μεταφέρονται στο Τμήμα που προκύπτει από τη συγχώνευση με πράξη του Πρύτανη του Παντείου Πανεπιστημίου. Οι λοιπές ρυθμίσεις που δεν προβλέπονται από το διάταγμα κατάργησης του τμήματος Περιφερειακής και οικονομικής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Στερεάς Ελλάδας ρυθμίζεται με απόφαση της Συγκλήτου του Ιδρύματος υποδοχής (βλ. σχετικά άρθρο 2 του Π.Δ. 76 /28.05.2013 (ΦΕΚ 119/τ. Α΄/28.05.2013) «Ίδρυση Σχολών – κατάργηση συγχώνευση, μετονομασία Τμημάτων στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών»)

[2138] Σύμφωνα με το άρθρο 2 (παραγρ. 2) του Π.Δ. 76 /28.05.2013 (ΦΕΚ 119/τ. Α΄/28.05.2013): «Το κατά τις διατάξεις του Π.Δ. 149/1997 (Α΄ 128) Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών μετονομάζεται σε Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών, χωρίς μεταβολή του γνωστικού του αντικειμένου. Τα πτυχία που έχουν χορηγηθεί από το Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών είναι ως προς κάθε συνέπεια ισότιμα και αντίστοιχα προς αυτά που χορηγούνται από το Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών».

Πίνακας 5.12: Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών Παντείου Πανεπιστημίου ακαδημαϊκού έτους 2016-2017

ΤΜΗΜΑ	ΕΙΔΙΚΕΥΣΕΙΣ/ΤΙΤΛΟΣ	
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης	*Δημόσια Διοίκηση: Δίκαιο Επιχειρήσεων και Διοίκηση*	Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" στην κατεύθυνση "Δίκαιο Επιχειρήσεων και Διοίκηση"[2139].
	Δημόσια Διοίκηση: Δίκαιο, Τεχνολογία και Οικονομία	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" στην κατεύθυνση "Δίκαιο, Τεχνολογία και Οικονομία".
	Δημόσια Διοίκηση: Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" στην κατεύθυνση: "Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ".
	Δημόσια Διοίκηση: Ελεγκτική και Φορολογία	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" στην κατεύθυνση "Ελεγκτική και Φορολογία".
	Δημόσια Διοίκηση: Νομικός Πολιτισμός	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" στην κατεύθυνση: "Νομικός Πολιτισμός".
	Δημόσια Διοίκηση: Διοικητική Επιστήμη & Δημόσιο Μάνατζμεντ	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" στην κατεύθυνση: "Διοικητική Επιστήμη & Δημόσιο Μάνατζμεντ ".
	Δημόσια Διοίκηση: Εθνική και Ενωσιακή Διοίκηση	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Δημόσια Διοίκηση" στην κατεύθυνση "Εθνική και Ενωσιακή Διοίκηση".
Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης[2140]	*Κατεύθυνση «Εφηρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης»*	Αντικείμενο σπουδών: Ποσοτικές Μέθοδοι Εφηρμοσμένων Οικονομικών, Μικροοικονομική για Μάνατζερ, Μακροοικονομικό Περιβάλλον και Λήψη Αποφάσεων, Διεθνής Οικονομική Διακυβέρνηση, Εφηρμοσμένη Οικονομετρία για Οικονομικά, Χρηματοοικονομικά και Μάνατζμεντ κ.α.
	Κατεύθυνση «Αστικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης»	Δύο ειδικεύσεις: α) Περιφερειακού και Τοπικού Αναπτυξιακού Προγραμματισμού και β) Οικονομικών της Αγοράς Ακινήτων.
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας	*Πολιτική Επιστήμη και Ιστορία*	Δύο κατευθύνσεις: 1) *Κατεύθυνση Πολιτική Επιστήμη* (με ειδίκευση: α) Πολιτική Κοινωνιολογία και Συγκριτική Πολιτική και β) Κοινωνική Θεωρία και Πολιτική Φιλοσοφία) και 2) *Κατεύθυνση Νεότερη και Σύγχρονη Ιστορία*.

[2139] Κανονισμός «Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών» (ΦΕΚ 2319/Β΄/28.08.2014): Αντικείμενο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης είναι η ανάδειξη και μελέτη της διεπιστημονικότητας των ζητημάτων που σχετίζονται με τη Διοικητική Επιστήμη και τη Δημόσια Διοίκηση (άρθρο 1).

[2140] Το *Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης* προσφέρει για είκοσι και πλέον χρόνια (παλαιότερα σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης), Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών που οδηγεί σε Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης ή στην εκπόνηση Διδακτορικής Διατριβής. Εκατοντάδες απόφοιτοι του Π.Μ.Σ. έχουν εξελιχθεί σε σημαντικά στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, της ακαδημαϊκής κοινότητας, κλπ. Το πρόγραμμα καλύπτει πλήρως τα γνωστικά πεδία της περιφερειακής ανάπτυξης και της οικονομικής πολιτικής. Περιλαμβάνει ένα συνδυασμό θεωρητικών και εφαρμοσμένων γνωστικών αντικειμένων, επιλεγμένων έτσι ώστε να υποστηρίζουν τόσο τα ερευνητικά / ακαδημαϊκά ενδιαφέροντα των υποψηφίων που θα επιθυμούσαν να συνεχίσουν για διδακτορία, όσο και τα επιστημονικά εφόδια όσων επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στα πάντα επίκαιρα θέματα του σχεδιασμού προγραμμάτων οικονομικής και περιφερειακής ανάπτυξης, των δημόσιων οικονομικών, του χωρικού σχεδιασμού κ.α.

Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής	*Κοινωνική Πολιτική: Μέθοδοι και Εφαρμογές*	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Κοινωνική Πολιτική: Μέθοδοι και Εφαρμογές".
Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας	*Κοινωνική και Πολιτισμική Ανθρωπολογία*	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Κοινωνική και Πολιτισμική Ανθρωπολογία".
Τμήμα Κοινωνιολογίας	*Κοινωνιολογία*[2141]	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Κοινωνιολογία" στις ακόλουθες κατευθύνσεις: α) *Κοινωνικός Αποκλεισμός και Μειονότητες*, β) *Κοινωνιολογίας της Σύγχρονης Ελλάδας* και γ) *Κοινωνική και Πολιτική Θεωρία.*
	Εγκληματολογία	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Εγκληματολογία"[2142].
Τμήμα Ψυχολογίας	*Ψυχολογία*	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Ψυχολογία" στις ακόλουθες κατευθύνσεις: α) Κοινωνική Ψυχολογία των Συγκρούσεων (Social Psychology of Conflicts), β) Θετική Ψυχολογία: Εφαρμογές Συμβουλευτικής (Positive Psychology: Applications in consulting), γ) Ταυτότητα και Διαπροσωπικές Σχέσεις (Identity and Interpersonal Relationships) και δ) Εφαρμοσμένη Γνωστική και Αναπτυξιακή Ψυχολογία (Applied Cognitive and Developmental Psychology)[2143].
Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών	*Διεθνές Δίκαιο & Διπλωματικές Σπουδές*	Αντικείμενο σπουδών: Ειδικά Θέματα Διεθνούς Δικαίου, Διεθνής Δικαιοσύνη, Ελληνική Εξωτερική Πολιτική: Ειδικά Θέματα, Ειδικά Θέματα Διεθνών Οργανισμών, Δίκαιο & Πολιτικές των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου & των Μειονοτήτων, Διεθνές Ποινικό Δίκαιο, Ειδικά θέματα Δικαίου Ευρωπαϊκής Ένωσης και Ευρωπαϊκή Σύμβαση Δικαιωμάτων του

[2141] Το «ΠΜΣ Κοινωνιολογίας» εγκρίθηκε από το ΥΠΕΠΘ με την Υπουργική Απόφαση 51720/Β7/5 Ιουλίου 2005 (ΦΕΚ 797/13/13 Ιουλίου 2005). Ο Κανονισμός Σπουδών του ΠΜΣ Κοινωνιολογίας και οι τροποποιήσεις του εγκρίθηκαν από τη Γενική Συνέλευση Ειδικής Σύνθεσης (Γ.Σ.Ε.Σ.) του Τμήματος Κοινωνιολογίας και τη Σύγκλητο Ειδικής Σύνθεσης (Σ.Ε.Σ.) του Παντείου Πανεπιστημίου.

[2142] Το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εγκληματολογία» λειτουργεί στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου ως επίσημα αναγνωρισμένο από το Υπουργείο Παιδείας Μεταπτυχιακό, από το ακαδημαϊκό έτος 2003-2004, αρχικά με τον τίτλο «Η Σύγχρονη Εγκληματικότητα και η Αντιμετώπισή της» (ΦΕΚ 1200/26-8-2003) και από τον Ιούλιο 2014 με τον νυν τίτλο του (ΦΕΚ 2006/23-7-2014). Σκοπός του εν λόγω Π.Μ.Σ. είναι η μελέτη των κύριων μορφών εγκληματικότητας και της εξέλιξής τους στην Ελλάδα, στην Ευρώπη και διεθνώς, η διερεύνηση των παραγόντων και των διαδικασιών που το δημιουργούν καθώς επίσης και η ανάλυση των τάσεων της σύγχρονης αντεγκληματικής πολιτικής.

[2143] Το Τμήμα Ψυχολογίας της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου ανακοινώνει την οργάνωση και λειτουργία από το Ακαδημαϊκό έτος 2014 -2015 του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) με τίτλο: «Ψυχολογία» σύμφωνα με το ΦΕΚ υπ' αρ. 2318/28-8-2014, τ. Β΄. Στόχος του ΠΜΣ είναι η επέκταση, αξιοποίηση και εμβάθυνση της θεωρητικής και ερευνητικής δραστηριότητας, που αναπτύσσεται σε προπτυχιακό επίπεδο . Η αξιοποίηση της δραστηριότητας αυτής, μέσω της εκπαίδευσης φοιτητών σε μεταπτυχιακό επίπεδο φιλοδοξεί να προσφέρει στην επιστημονική κοινότητα δημιουργικούς και αυτόνομους ερευνητές ταυτόχρονα δε και αποτελεσματικούς επαγγελματίες στο χώρο των εφαρμογών. Το Π.Μ.Σ. απονέμει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης (Μ.Δ.Ε) στην «Ψυχολογία» (Master's Degree in Psychology) με τις παρακάτω κατευθύνσεις.

		ανθρώπου, Θεωρία & Τεχνικές των Διεθνών Διαπραγματεύσεων, Δημόσια Διπλωματία, Διεθνές Δίκαιο Περιβάλλοντος: Ειδικά Θέματα κ.α.
	Διεθνείς Σχέσεις & Στρατηγικές Σπουδές	Αντικείμενο σπουδών: Θεωρία & Μεθοδολογία των Διεθνών Σχέσεων, Στρατηγική Ανάλυση, Συγκριτική Πολιτική Ανάλυση, Πολιτικές Όψεις των Διεθνών Θεσμών, Διεθνείς Σχέσεις της Ελλάδος: Γεωπολιτική & Ασφάλεια, Αμερικανικό Πολιτικό Σύστημα και Εξωτερική Πολιτική κ.α.
	Ευρωπαϊκό Δίκαιο & Πολιτική	Αντικείμενο σπουδών: Η Δυναμική της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης, Ευρωπαϊκό Κοινό Δίκαιο – Δημόσιο και Ποινικό, Ευρωπαϊκός Χώρος Ελευθερίας, Ασφάλειας και Δικαιοσύνης, Ευρωπαϊκή Δημόσια Πολιτική Ι: Διαμόρφωση Πολιτικής, Εξωτερικές Σχέσεις Ευρωπαϊκής Ένωσης: Ειδικά Θέματα, Δίκαιο Ανταγωνισμού & Δημοσίων Συμβάσεων κ.α.
	Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση & Βιώσιμη Ανάπτυξη (Πρόγραμμα Jean Monnet)	Αντικείμενο σπουδών: Διεθνές Δίκαιο της Ανάπτυξης, Διεθνής & Περιφερειακή Περιβαλλοντική Διακυβέρνηση, Πολιτική Οικονομία της Ανάπτυξης, Γεωγραφία της Φτώχειας & Υπανάπτυξη, Διεθνές Δίκαιο Περιβάλλοντος: Ειδικά Θέματα, Θεωρία & Τεχνικές των Διεθνών Διαπραγματεύσεων, Ενεργειακή Πολιτική και Βιώσιμη Ανάπτυξη, Εθνικές και Ευρωπαϊκές Πολιτικές Αναπτυξιακής Συνεργασίας κ.α.
Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού	*Επικοινωνία, Μέσα και Πολιτιστική Διαχείριση*	Π.Μ.Σ. με τίτλο "Επικοινωνία, Μέσα και Πολιτιστική Διαχείριση" στις ακόλουθες κατευθύνσεις: Α. Πολιτιστική Διαχείριση Β. Νέα Μέσα και Δημοσιογραφία Γ. Επικοινωνία και Ρητορική των Μέσων
Διατμηματικά Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών		
	Φύλο, Κοινωνία, Πολιτική	Λειτουργεί από το ακαδημαϊκό έτος 2015-2016 Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Δ.Π.Μ.Σ.) με τίτλο «Φύλο, Κοινωνία, Πολιτική»[2144].
	Θαλάσσιες Κατασκευές, Συστήματα και Διεργασίες για την Έρευνα και Εκμετάλλευση Υδρογονανθράκων	Τα Τμήματα Ναυπηγών Μηχανολόγων Μηχανικών, Χημικών Μηχανικών, Πολιτικών Μηχανικών, Μηχανολόγων Μηχανικών, Αγρονόμων Τοπογράφων

[2144] Όπως περιγράφεται στην απόφαση περί *«Ίδρυσης Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Φύλο, Κοινωνία, Πολιτική» των Τμημάτων: Δημόσιας Διοίκησης της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών και Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού της Σχολής Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού, Κοινωνιολογίας και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών»* (ΦΕΚ 1180/τ. Β΄/19.06.2015).

		Μηχανικών και Μηχανικών Μεταλλείων Μεταλλουργών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, το Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, και το Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου σε συνεργασία με το Ελληνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών (ΕΛΚΕΘΕ) οργανώνουν και λειτουργούν Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο "Θαλάσσιες Κατασκευές, Συστήματα και Διεργασίες για την Έρευνα και Εκμετάλλευση Υδρογονανθράκων" (με δίδακτρα).
	Στρατηγικές Σπουδές Ασφάλειας	Το Τμήμα Διεθνών Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών σε συνεργασία με τη Σχολή Εθνικής Άμυνας οργανώνει και λειτουργεί Π.Μ.Σ. με τίτλο "Στρατηγικές Σπουδές Ασφάλειας" (με δίδακτρα).

Πηγή: Του ιδίου.

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο υποδέχεται κάθε χρόνο περίπου δύο χιλιάδες (2.000) προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, υποψήφιους διδάκτορες και μετα-διδάκτορες από την Ελλάδα και το εξωτερικό[2145]. Το Πανεπιστήμιο μετά από τετραετή κύκλο σπουδών παρέχει πτυχία με ειδικεύσεις – κατευθύνσεις: α) στη Δημόσια Διοίκηση, β) στη Ψυχολογία, γ) στην Ανθρωπολογία, δ) στην Κοινωνική Πολιτική, ε) στην Οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη, στ) στις Διεθνείς Σπουδές, ζ) στα Μέσα Επικοινωνίας και τον Πολιτισμό, η) στην Πολιτική Επιστήμη και την Ιστορία και θ) στην Κοινωνιολογία. Οι σπουδές στα Τμήματα και στις Σχολές του Πανεπιστημίου ακολουθούν τις γενικές κατευθύνσεις του θεσμικού πλαισίου για την ακαδημαϊκή διδασκαλία στην ανώτατη εκπαίδευση. Ειδικότερα τα μαθήματα/διδασκαλίες διακρίνονται σε:

- ✓ ***Προπτυχιακά μαθήματα***: μαθήματα για τη λήψη του βασικού πτυχίου. Αυτά είναι τα υποχρεωτικά μαθήματα που παρακολουθεί το σύνολο των φοιτητών του τμήματος, τα μαθήματα υποχρεωτικά-επιλογής, το σύνολο δηλαδή των μαθημάτων από τα οποία ο φοιτητής υποχρεούται να λάβει έναν ελάχιστο αριθμό, τα εργαστηριακά μαθήματα και τα σεμινάρια, ορισμένα από τα οποία απευθύνονται σε ξενόγλωσσους φοιτητές.
- ✓ ***Μεταπτυχιακά μαθήματα και μεταπτυχιακά σεμινάρια***: ορίζονται σύμφωνα με το πρόγραμμα σπουδών κάθε μεταπτυχιακού προγράμματος ανά τμήμα και είναι ελληνόγλωσσα ή/και ξενόγλωσσα.
- ✓ ***Σεμινάρια και συναντήσεις υποψηφίων διδακτόρων***: ειδικά σεμινάρια και συναντήσεις με έλληνες και ξένους εισηγητές στο στάδιο της εκπόνησης διδακτορικής διατριβής.

[2145] Αναφορικά με τη χρονική διάρθρωση σπουδών και τη διαγραφή φοιτητών βλ. τις διατάξεις των παραγρ. 2, 3, 4, 10, 11, 12, 13 του άρθρου 33 και της παραγρ. 9 του άρθρου 80 του Ν. 4009/2011 (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει) αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι οι διατάξεις των άρθρων 14 του Ν. 3549/2007 και του άρθρου 15 του Π.Δ. 160/2008 καταργούνται, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 81 του Ν. 4009/2011, καθώς έρχονται σε αντίθεση με τις ανωτέρω διατάξεις.

- ✓ ***Ανοικτά σεμινάρια και κύκλοι συζητήσεων με ειδικό περιεχόμενο***: συμμετέχουν εξέχοντες ακαδημαϊκοί και ερευνητές από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Επιπρόσθετα, το *Τμήμα Διεθνών Σχέσεων και Ευρωπαϊκής Ένωσης* δίνει την δυνατότητα σπουδών των φοιτητών στο εξωτερικό στο πλαίσιο του προγράμματος *«Erasmus+»*[2146]. Η δυνατότητα αυτή δίδεται για χώρες εντός και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η πνευματική ζωή στο χώρο του Παντείου Πανεπιστημίου χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα με το άνοιγμα των χώρων του σε όλο το εύρος των ρευμάτων σκέψης. Η διεπιστημονικότητα, το διεθνές άνοιγμά του, η υποστήριξη της έρευνας και η διεθνής κινητικότητα αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά των σπουδών στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Το μεγάλο εύρος της σταδιοδρομίας των πτυχιούχων του πανεπιστημίου είναι το κύριο χαρακτηριστικό του (από τη δημόσια διοίκηση και ειδικώς την ανώτερη ιεραρχία, την ακαδημαϊκή διδασκαλία έως τις δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις). Σε όλες τις θέσεις στο εθνικό κράτος και στη διεθνή κοινότητα η διάκριση και η πνευματική πρωτοτυπία των αποφοίτων αναγνωρίζεται και γίνεται αποδεκτή και αναγκαία τόσο στην αρχική σταδιοδρομία των νέων όσο και στις ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας.

5.5.1 Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου: οργάνωση, λειτουργία και συνεισφορά στην ακαδημαϊκή κοινότητα, στην ελληνική δημόσια διοίκηση και στην κοινωνία

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο αποτελεί μετεξέλιξη της *Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών*. Ιδρύθηκε το 1927 με πρότυπο την *Ecole Nationale d'Administration* του Παρισιού, με στόχο την κατάρτιση επιστημόνων της διοίκησης που θα στελέχωναν τον κρατικό μηχανισμό καθώς και την εκπαίδευση πολιτικών επιστημόνων. Το σημερινό *Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης* ανάγει τις ρίζες του σε αυτήν ακριβώς την ίδρυση. Εντάσσεται σε μια ιστορική παράδοση που μόρφωσε εκατοντάδες στελέχη του κρατικού μηχανισμού στην Ελλάδα. Από το 1963 προσφέρει στην ελληνική κοινωνία επαρκώς καταρτισμένα και εξειδικευμένα στελέχη διοίκησης του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, ενώ σε μέγεθος αποτελεί το μεγαλύτερο Τμήμα του Πανεπιστημίου ως προς τον αριθμό των φοιτητών του.

[2146] Το πρόγραμμα Erasmus θεσπίσθηκε για πρώτη φορά το 1987 και είναι αυτό που κατά κανόνα συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη συμμετοχή φοιτητών. Από το 1996 εντάχθηκε στο ευρύτερο ευρωπαϊκό πρόγραμμα-πλαίσιο «Σωκράτης» (Socrates), το οποίο περιλαμβάνει τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς επίσης την Ισλανδία, το Λιχνενστάιν και τη Νορβηγία. Επίσης, από το 1998 το Πρόγραμμα περιλαμβάνει την Κύπρο, τη Δημοκρατία της Τσεχίας, τη Σλοβακία, τη Ρουμανία, την Πολωνία και την Ουγγαρία. Στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+ προβλέπεται η κινητικότητα φοιτητών στα πανεπιστήμια του εξωτερικού με τα οποία έχουν συναφθεί διμερείς συμφωνίες (Bilateral Agreements). Από το πρόγραμμα ορίζεται ότι η κινητικότητα για σπουδές μπορεί να έχει ελάχιστη διάρκεια 3 μήνες ή μια (1) ακαδημαϊκή περίοδο ή ένα (1) τρίμηνο. Η συνολική διάρκεια της περιόδου κινητικότητας δεν πρέπει να ξεπερνάει τους δώδεκα (12) μήνες συμπεριλαμβανομένης και της περιόδου κινητικότητας με μηδενική επιχορήγηση, η οποία χρησιμοποιείται μόνο σε εξαιρετική περίπτωση. Η χρηματοδότηση έχει οριστεί από τη *Σύμβαση Διεθνούς Κινητικότητας* και είναι αναρτημένη στην ηλεκτρονική διεύθυνση http://erasmuspanteion.blogspot.gr/ (Διεθνής Κινητικότητα) του *Τμήματος Διεθνών Σχέσεων και Ευρωπαϊκής Ένωσης*.

Το Τμήμα λειτουργεί προσφέροντας προπτυχιακή εκπαίδευση τετραετούς φοιτήσεως[2147]. Χορηγεί πτυχίο με δύο (2) κατευθύνσεις: α) Δημόσιας Οικονομικής και β) Δημοσίων Θεσμών. Ανήκει στην νεοσύστατη *Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης*, από κοινού με το αδελφό *Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης*. Επίσης, διαθέτει Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) και προσφέρει δυνατότητα διδακτορικής έρευνας. Οι σπουδές στο Τμήμα στηρίζονται σε τέσσερεις (4) γνωσιακούς πυλώνες:

- το Δίκαιο -όχι αποκλειστικά το Δημόσιο Δίκαιο- και τους Θεσμούς,
- την Οικονομική Επιστήμη,
- τη Φορολογία και Ελεγκτική και
- την αμιγώς Διοικητική Επιστήμη.

Οι στόχοι του Τμήματος καθώς και ο εκπαιδευτικός και επιστημονικός προσανατολισμός του προσδιορίζονται από τα γνωστικά αντικείμενα των Τομέων του, όπως αυτά αναλύονται στο πρόγραμμα σπουδών του. Στόχος είναι η καλλιέργεια και η έρευνα στις επιστήμες της διοίκησης και η μόρφωση επιστημόνων που θα καλύψουν τις ανάγκες τόσο του κρατικού μηχανισμού, όσο –ιδιαίτερα στην παρούσα συγκυρία– και του ιδιωτικού τομέα. Παράλληλα επιδιώκεται η παροχή γνώσεων ανθρωπιστικής παιδείας. Ειδικότερα, η ερευνητική του δραστηριότητα εκτείνεται στη σπουδή και ανάλυση όλων των σύγχρονων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης και των υπηρεσιών της. Η προσπάθειά του εστιάζεται στην παροχή προς τους φοιτητές μιας ολοκληρωμένης εμπέδωσης όλων των βασικών πεδίων του ευρύτερου δημοσίου τομέα και στον εφοδιασμό τους με εξειδικευμένες γνώσεις που θα τους αναδείξουν σε ικανά στελέχη του δημόσιου σε ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων του σύγχρονου κράτους. Επίσης, στόχος του Τμήματος είναι η ολοκληρωμένη κάλυψη των βασικών θεμάτων και μεθόδων που αφορούν τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης καθώς και η προώθηση των επιστημών οργάνωσης και λειτουργίας της πολιτείας.

Το Π.Μ.Σ. του Τμήματος απονέμει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης (Μ.Δ.Ε.) στη «Δημόσια Διοίκηση», με τις εξής κατευθύνσεις (χωρίς δίδακτρα και για το ακαδημαϊκό έτος 2016-2017)[2148]:

(α) Νομικός Πολιτισμός: Δημόσιο και Ιδιωτικό Δίκαιο,

(β) Εθνική και Ενωσιακή Διοίκηση,

[2147] Σύμφωνα με το υπ' αριθμ. 823/26.02.2014 έγγραφο της Αρχής Διασφάλισης και Πιστοποίησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.ΔΙ.Π.) προκύπτει ότι έχει ολοκληρωθεί η εξωτερική αξιολόγηση του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης. Σημειώνεται ότι η Α.ΔΙ.Π. είναι η εποπτική και συντονιστική αρχή του συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Στο πλαίσιο της αποστολής της, η Α.ΔΙ.Π. *«εγγυάται τη διαφάνεια των διαδικασιών αξιολόγησης και έχει ως αποστολή την υποστήριξη των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης στην πραγματοποίηση των διαδικασιών που στοχεύουν στη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση, την ενημέρωση της Πολιτείας και των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης για τις σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις και τάσεις στα συναφή ζητήματα και την προαγωγή της έρευνας στον τομέα αυτόν»* (Ν. 3374/2005, Άρθρο 10 παραγρ. 2).

[2148] Άρθρο 3 υπ' αριθμ. υπουργικής απόφασης 130233/Β7 (ΦΕΚ 2319/τ. Β΄/28.08.2014). Σύμφωνα με το άρθρο 4 της εν λόγω υπουργικής απόφασης στο Π.Μ.Σ. γίνονται δεκτοί πτυχιούχοι Τμημάτων Πανεπιστημίων της ημεδαπής και αναγνωρισμένων ομοταγών Ιδρυμάτων της αλλοδαπής, καθώς και πτυχιούχοι Τμημάτων Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Τ.Ε.Ι.). Η χρονική διάρκεια για την απονομή του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης ορίζεται σε τρία (3) εξάμηνα για τις κατευθύνσεις: «Νομικός Πολιτισμός: Δημόσιο και Ιδιωτικό Δίκαιο», «Εθνική και Ενωσιακή Διοίκηση», «Ελεγκτική και Φορολογία», «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ», «Δίκαιο, Τεχνολογία και Οικονομία», «Δίκαιο Επιχειρήσεων και Διοίκηση» και σε τέσσερα (4) εξάμηνα για την κατεύθυνση «Οικονομική Επιστήμη» (άρθρο 5).

(γ) Οικονομική Επιστήμη,

(δ) Ελεγκτική και Φορολογία,

(ε) Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ,

(στ) Δίκαιο, Τεχνολογία και Οικονομία και

(ζ) Δίκαιο Επιχειρήσεων και Διοίκηση.

Αντικείμενο του Π.Μ.Σ. του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης είναι η ανάδειξη και η μελέτη της διεπιστημονικότητας ζητημάτων που σχετίζονται με το έργο της Δημόσιας Διοίκησης[2149]. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στη βαθύτερη γνώση της επιστημονικής θεωρίας και της πράξης, των επί μέρους ζητημάτων, των μεθοδολογικών εργαλείων και των εφαρμογών στο γνωσιακό πεδίο των επιστημών που σχετίζονται με το έργο της δημόσιας διοίκησης, ιδίως στο ευρύτερο πεδίο του Δικαίου, της Οικονομικής Επιστήμης, της Διοικητικής Επιστήμης και της Ελεγκτικής.

Σκοπός του Π.Μ.Σ. είναι:

(α) η παροχή εξειδικευμένων επιστημονικών γνώσεων και η εξοικείωση πτυχιούχων σε ζητήματα μεθοδολογίας σε ό,τι αφορά τις θεματικές ενότητες ή επιστημονικούς κλάδους της δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα δε θέματα Εθνικής και Ενωσιακής Διοίκησης, Νομικού Πολιτισμού, Οικονομικής Επιστήμης, Συγχρόνων Μεθόδων Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημόσιο Μάνατζμεντ), Λογιστικής, Ελεγκτικής και Φορολογίας, Δικαίου Τεχνολογίας και Οικονομίας και Δικαίου Επιχειρήσεων. Επιδιώκεται, επίσης, η εξοικείωση με σύγχρονες έρευνες στα ως άνω γνωστικά πεδία και αντικείμενα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εν γένει της Διεθνούς Κοινότητας.

(β) η εισαγωγή και η καθοδήγηση των μεταπτυχιακών φοιτητών στην επιστημονική έρευνα σε γνωστικά πεδία της δημόσιας διοίκησης, του δικαίου και της οικονομίας με τρόπο ώστε να αποκτήσουν την ικανότητα να κατανοούν και να ερμηνεύουν την ύπαρξη και την εξέλιξη των προβλημάτων, καθώς και να σχεδιάζουν και να ερευνούν όσο και να προτείνουν την εφαρμογή των αναγκαίων πολιτικών με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

Οι κάτοχοι του Μ.Δ.Ε. του Τμήματος μπορούν να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά σε πανεπιστήμια, σε ερευνητικά κέντρα, σε φορείς της δημόσιας διοίκησης και στους οργανισμούς του δημοσίου, σε ελεγκτικούς φορείς του δημοσίου και του ιδιωτικού φορέα, καθώς και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και άλλους θεσμούς, με σκοπό αφενός τη μελέτη των σχετικών ζητημάτων και αφετέρου την αντιμετώπιση των αναγκών και των προβλημάτων που προκύπτουν στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, αλλά και των συναφών ιδιωτικών φορέων[2150].

[2149] Σχετικά με το αναμορφωμένο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (Π.Μ.Σ.) του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» βλ. τις διατάξεις του Ν. 3685/2008 (ΦΕΚ 148/τ. Α΄/16.07.2008) «Θεσμικό πλαίσιο για τις μεταπτυχιακές σπουδές», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει (αριθμ. Απόφασης 130233/Β7 (ΦΕΚ 2319/τ. Β΄/28.08.2014) «Αντικατάσταση της υπ' αριθμ. 43149/Β7/09.02.2004 (ΦΕΚ 324/τ.Β΄) υπουργικής απόφασης που αφορά στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση» − Αναμόρφωση του προγράμματος»).
[2150] Άρθρο 2 υπ' αριθμ. 130233/Β7 (ΦΕΚ 2319/τ. Β΄/28.08.2014) υπουργικής απόφασης.

Γενικότερα, οι απόφοιτοι του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης μπορούν να στελεχώσουν με τις γνώσεις που αποκτούν κατά τη φοίτησή τους στο Τμήμα, όλους τους τομείς του ευρύτερου δημοσίου τομέα (δημόσια διοίκηση, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα, τοπική αυτοδιοίκηση). Επίσης οι απόφοιτοί του στελεχώνουν ιδιωτικές επιχειρήσεις ως διοικητικά στελέχη, ορκωτοί λογιστές, τραπεζικοί, εφοριακοί και πολλοί σταδιοδρομούν ως επιχειρηματίες. Όλοι οι απόφοιτοι του Τμήματος έχουν τη δυνατότητα εγγραφής τους ως μέλη του Οικονομικού Επιμελητηρίου.

Ο αρχικός στόχος του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης ήταν να μορφώνει λειτουργούς που απορροφώνται στον Δημόσιο τομέα. Από της ιδρώσεως του το Τμήμα κατάρτισε πολυάριθμα στελέχη διαφόρων κρατικών υπηρεσιών, αρκετά εκ των οποίων φοίτησαν μετέπειτα και στην *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Η τρέχουσα πολιτική μείωσης του δημοσίου τομέα επιτάσσει την προσαρμογή του διδακτικού έργου και προς τον ιδιωτικό, σε επιχειρήσεις, σε οργανισμούς και σε άλλα Ν.Π.Ι.Δ. Η απορρόφηση των αποφοίτων προς τους τομείς αυτούς λειτουργεί ικανοποιητικά με την αρωγή του *Γραφείου Διασύνδεσης του Παντείου Πανεπιστημίου*, κύριο έργο του οποίου είναι η διευκόλυνση πρόσβασης των φοιτητών και των αποφοίτων του τμήματος στην αγορά εργασίας καθώς και η διευκόλυνση των επιχειρήσεων και άλλων φορέων που αναζητούν στελέχη προς πρόσληψη. Σημειώνεται, επίσης, ότι στα πλαίσια του *Προγράμματος της Πρακτικής Άσκησης* με τη μεσολάβηση και εποπτεία μελών Δ.Ε.Π. του Τμήματος απασχολήθηκαν φοιτητές (κυρίως τεταρτοετείς) σε σημαντικούς φορείς του Δημοσίου (υπηρεσίες Υπουργείου Οικονομικών και Δ.Ο.Υ., γραφείο Γενικού Επιθεωρητή Περιβάλλοντος κ.λ.π.) σε γνωστές Μ.Κ.Ο. (Διεθνής Διαφάνεια κ.λ.π.) και σε γνωστές ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες. Επιπλέον, πτυχιούχοι του τμήματος προσλαμβάνονται από διάφορες επιχειρήσεις στην αλλοδαπή, ακόμη και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ πολλοί πτυχιούχοι γίνονται δεκτοί σε μεταπτυχιακά προγράμματα του εξωτερικού και μεταπτυχιακοί απόφοιτοι για εκπόνηση διδακτορικών διατριβών σε ξένα Πανεπιστήμια παγκοσμίου κύρους.

Όσον αφορά στο Διδακτικό/Ερευνητικό Προσωπικό η κατανομή ειδικοτήτων έχει ως εξής:

- Νομικοί,
- Οικονομολόγοι,
- Επιστήμονες της Λογιστικής και της Ελεγκτικής και
- Επιστήμονες της Διοίκησης.

Ορισμένοι διδάσκοντες σπούδασαν στην παλαιότερη Πάντειο Σχολή, ενώ άλλοι προέρχονται από άλλα Ιδρύματα, όπως το Πανεπιστήμιο Αθηνών, η Ανώτατη Σχολή Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών), το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο, το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο κ.α. Επιπρόσθετα, σημαντικός αριθμός διδασκόντων πραγματοποίησαν όλες ή μέρος των σπουδών τους σε γνωστά ιδρύματα του εξωτερικού[2151]. Η πολυμορφία αυτή εκπαίδευσης εξασφαλίζει διδακτική προσφορά περισσοτέρων επιστημονικών Σχολών και ευρύτητα στην επιστημονική μεθοδολογία προσέγγισης.

[2151] Ενδεικτικά στις χώρες: Γερμανία (Βερολίνο, Κολωνία, Χαϊδελβέργη, Giessen, Μόναχο, Augsburg, Münster), Γαλλία (Σορβόννη, Assas, Nanterre, Ecole des hautes Etudes en Sciences sociales), Η.Π.Α. (Cornell, Wyoming, Connecticut), Ηνωμένο Βασίλειο (Λονδίνο, Lancaster, Leicester), Βιέννη, Βελιγράδι και Ρώμη.

Μέλη Δ.Ε.Π. έχουν προϋπηρετήσει σε οργανικές θέσεις άλλων Πανεπιστημίων (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Κρήτης, Ιονίου, Θεσσαλίας, Μακεδονίας, Δημοκρίτειο). Επίσης, συνεργάτες/ειδικοί επιστήμονες με διδακτορικό δίπλωμα συνεισφέρουν στην όλη διδακτική προσπάθεια, μεταφέροντας στον ακαδημαϊκό χώρο κυρίως εμπειρίες από την πράξη και τον επαγγελματικό χώρο. Ακόμη, όπου αυτό κρίνεται παιδαγωγικά αναγκαίο, επιδιώκεται η πολλαπλή προσέγγιση με την συμβολή περισσοτέρων διδασκόντων χωρίς την ίδια ειδικότητα, οι οποίοι προσεγγίσουν το γνωστικό πεδίο από διαθεματική σκοπιά. Στόχος είναι η μύηση των φοιτητών στις πολλαπλές προσεγγίσεις, η απόκτηση ευρύτητας και ικανότητας προσαρμογής. Τέλος, μέλη Δ.Ε.Π. συνεργάζονται τακτικά ή περιστασιακά με πανεπιστήμια του εξωτερικού (Γαλλία, Κύπρος, Πολωνία, Λιθουανία, Σερβία) ορισμένες φορές στο πλαίσιο των ανταλλαγών Erasmus. Επίσης, συνεργάζονται τακτικά ή περιστασιακά με πανεπιστήμια στο εσωτερικό, κυρίως στο πεδίο της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, ως συνεργαζόμενοι με το *Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*, την *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*, τη *Σχολή Δικαστών*, τη *Σχολή της Αστυνομίας* και τις παραγωγικές *Σχολές των Ενόπλων Δυνάμεων*, την *Ελληνική Ένωση Τραπεζών* (εσωτερική εκπαίδευση σε αρκετές τράπεζες), το *Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών*, το *Ελληνικό Ινστιτούτο Εκτιμητικής* κ.α.

Όσον αφορά την επιστημονική δραστηριότητα του Τμήματος εστιάζεται στα ακόλουθα:

- *Δημοσιεύσεις*: σύνολο δημοσιεύσεων των μελών Δ.Ε.Π. (μονογραφίες, βιβλία, άρθρα σε περιοδικά με κριτές, σε συλλογικούς τόμους, ανακοινώσεις σε συνέδρια κ.α.).
- *Συνέδρια/Συμπόσια/Ημερίδες*: από το 2013 οι εκδηλώσεις που πραγματοποιήθηκαν στους χώρους του Παντείου Πανεπιστημίου μεταδόθηκαν ηλεκτρονικά σε video και έχουν αναρτηθεί και στον ιστότοπο του Τμήματος. Οι εκδηλώσεις είναι ανοικτές στο ειδήμον κοινό, ενώ αξιοσημείωτη είναι η αθρόα προέλευση φοιτητών-επιστημόνων.
- *Ερευνητικά Κέντρα*: λειτουργούν *το Κέντρο Μελέτης Αρχαίου Ελληνικού και Ελληνιστικού Δικαίου*, με ομιλίες, οργάνωση συνεδρίων και εκδόσεις έργων και έγκριτες μεταφράσεις μελετών και *το Κέντρο Διακυβέρνησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης* (σε συνεργασία και με το Τμήμα Κοινωνιολογίας), με ομιλίες και εκδόσεις.
- *Ερευνητικές Συνεργασίες μελών του Τμήματος*: α) σε διαρκή βάση με Ιδρύματα του εξωτερικού όπως το κέντρο C.R.I.S.E.S. του Πανεπιστημίου Paul-Valéry Montpellier III και το Ευρωπαϊκό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο της Φλωρεντίας, β) στην Ελλάδα, με το Κέντρο Νεοελληνικών Ερευνών του Εθνικού Ιδρύματος Ερευνών, το Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ) κ.α. και γ) σε περιστασιακή βάση, στο πλαίσιο οργάνωσης συγκεκριμένων συνεργασιών.

Μεταξύ των διακεκριμένων εκτός Πανεπιστημίου Καθηγητών του Τμήματος αξίζει να αναφερθούν ο αείμνηστος πρόεδρος Δημοκρατίας Μιχαήλ Στασινόπουλος, ο πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης, ο αείμνηστος Δημήτριος Κόρσος που ανέλαβε σημαντικές κυβερνητικές θέσεις (Γεν. Γραμματέας Τουρισμού, Διοικητής του Ο.Τ.Ε., Διευθυντής της Ραδιοφωνίας και Τηλεόρασης), πολλοί υπουργοί και βουλευτές. Σήμερα, μέλη του Δ.Ε.Π. καλούνται να προσφέρουν την υπεύθυνη συμβολή τους στα πολιτικά και τα κοινωνικά δρώμενα, ως για παράδειγμα δικαστικοί λειτουργοί εν ενεργεία, ως συμμετέχοντες σε επαγγελματικές οργανώσεις (όπως ο Δικηγορικός

Σύλλογος Αθηνών) και ως διδακτικό/επιστημονικό προσωπικό σε άλλα πανεπιστήμια καθώς και σε δημοσίους φορείς.

Επίτιμοι διδάκτορες του Τμήματος κατά τα τελευταία χρόνια έχουν ανακηρυχτεί οι:

- Γ. Παναγιωτόπουλος, Πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας,
- Γεώργιος-Σταύρος Κούρτης, Πρόεδρος του Ελεγκτικού Συνεδρίου,
- Σ. Ταμβάκης, Πρόεδρος του Αποδήμου Ελληνισμού,
- Λέανδρος-Σωκράτης Ρακιντζής, Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης,
- Π. Πικραμμένος, πρώην Πρωθυπουργός και Πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας ε.τ.
- Ν. Διαμαντούρος, πρώην Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής και Ομότιμος Καθηγητής του Ε.Κ.Π.Α., Μέλος της Ακαδημίας Αθηνών.

Παράλληλα το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης παρουσιάζει ενεργό συμμετοχή σε Συλλογικούς Κοινωνικούς Φορείς, όπως το *Λύκειο των Ελληνίδων*, η *Επιτροπή Βιοηθικής*, σε *επιστημονικά σωματεία* (όπως π.χ. το Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής/EBEN) όπου συμβάλλουν ιδιαίτερα στην προαγωγή της οικείας επιστημονικής ειδικότητας. Επίσης, αναπτύσσει αξιοσημείωτη αρθρογραφία σε έντυπα και στον Ηλεκτρονικό Τύπο (εκλαϊκευτική αρθρογραφία), με πολλά μέλη του Δ.Ε.Π. του Τμήματος (βλ. Πίνακα 5.13) να καλούνται να εκφραστούν δημόσια επί ζητημάτων πολιτικής και κοινωνικής επικαιρότητας, αρθρογραφώντας στον τύπο ή και να διαλευκάνουν επίμαχες θέσεις στα τηλεοπτικά μέσα. Αξιόλογές, επιπλέον, είναι οι παρουσιάσεις μελών Δ.Ε.Π. σε επιστημονικές ημερίδες που αφορούν την Τοπική Αυτοδιοίκηση, και άτυπη ή θεσμική συμμετοχή στη λειτουργία των τοπικών κοινωνιών.

Πίνακας 5.13: Διδάσκοντες Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστημίου

Ονοματεπώνυμο	ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Αναγνώστου Διαμάντω	Επίκουρη Καθηγήτρια
Αποστόλου Απόστολος	Καθηγητής
Βαβούρας Ιωάννης	Καθηγητής
Βενετσανοπούλου Μαρία	Καθηγήτρια
Βόγκλης Ελευθέριος	Επίκουρος Καθηγητής
Θεοδωροπούλου Βιργινία	Λέκτορας
Κλήμη-Καμινάρη Ολυμπία	Επίκουρη Καθηγήτρια
Καραβίτης Νικόλαος	Καθηγητής
Κέφης Βασίλειος	Αναπληρωτής Καθηγητής
Κόρδας Γρηγόριος	Επίκουρος Καθηγητής
Κόρσου-Παναγοπούλου Μαρία-Ελένη	Καθηγήτρια
Κουγέας Βασίλειος	Καθηγητής
Κουρνούτος Παναγιώτης	Λέκτορας
Κριάρη Ισμήνη	Καθηγήτρια
Κτιστάκη Σταυρούλα	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Μαριόλης Θεόδωρος	Καθηγητής

Μαρκαντωνάτου-Σκαλτσά Ανδρομάχη	Καθηγήτρια
Μηλιώνης Νικόλαος	Επίκουρος Καθηγητής
Μουκίου Χρυσούλα	Επίκουρη Καθηγήτρια
Μουστάκας Μελέτιος	Αν. Καθηγητής
Μπαμπαλιούτας Λάμπρος	Λέκτορας
Μπέσιλα-Βήκα Ευρυδίκη	Καθηγήτρια
Μπώλος Άγγελος	Επίκουρος Καθηγητής
Νικολόπουλος Ηλίας	Καθηγητής
Οικονομίδης Χαράλαμπος	Αν. Καθηγητής
Παπαγιάννης Δονάτος	Καθηγητής
Παπαδάκη Πολυξένη	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Παπάζογλου-Μητροπούλου Αιμιλία	Λέκτορας
Περεντίδης Σταύρος	Καθηγητής
Πετράκος Γεώργιος	Επίκουρος Καθηγητής
Πολυμέρης Σπύρος	Ε.ΔΙ.Π.
Ρομπόκου-Καραγιάννη Αγλαΐα	Καθηγήτρια
Τσάμης Αναστάσιος	Καθηγητής
Φίλος Ιωάννης	Επίκουρος Καθηγητής
Χάνος Αντώνιος	Αν. Καθηγητής
Χριστοπούλου Χριστίνα	Λέκτορας
Ομότιμοι Καθηγητές	
Αδάμ Σοφία	Ομότιμη Καθηγήτρια
Γκούτος Χαρίλαος	Ομότιμος Καθηγητής
Ληξουριώτης Ιωάννης	Ομότιμος Καθηγητής
Μπέσιλα-Μακρίδη Ελισάβετ	Ομότιμη Καθηγήτρια
Παπαγρηγορίου Βλάσσιος	Ομότιμος Καθηγητής
ΡάΪκος Αθανάσιος	Ομότιμος Καθηγητής

Πηγή: Του ιδίου, με στοιχεία διαθέσιμα στο δικτυακό τόπο http://pubadmin.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016.

5.5.2 Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας Παντείου Πανεπιστημίου: ο ρόλος του στη μελέτη - έρευνα της Πολιτικής Επιστήμης και Πολιτικής Ιστορίας

Το Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας του Παντείου Πανεπιστημίου αποτελεί οργανική εξέλιξη του πρώτου στην ιστορία Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας στη χώρα[2152]. Λειτούργησε το 1933 ως Πολιτικό-Ιστορικό Τμήμα της *Παντείου Σχολής Πολιτικών Επιστημών*. Η σημερινή του ονομασία προήλθε από την κατάτμηση του *Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών* το 1997 και από

[2152] Τα στοιχεία που αναφέρονται στο παρόν υπό-κεφάλαιο έχουν αντληθεί από το δικτυακό τόπο http://polhist.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016.

το ακαδημαϊκό έτος 1998-1999 λειτουργεί ανεξάρτητα[2153]. Σύμφωνα με το ιδρυτικό *Π.Δ. 149/12-06-1997* αποστολή του Τμήματος είναι *«η μελέτη και έρευνα της Πολιτικής Επιστήμης και Πολιτικής Ιστορίας, με ιδιαίτερη έμφαση στους επιστημονικούς τομείς της Πολιτικής Θεωρίας, της Πολιτικής Φιλοσοφίας και Ψυχολογίας, της Θεωρίας του Κράτους και των Πολιτικών Πρακτικών, των Εμπειρικών Μεθόδων στις Κοινωνικές Επιστήμες, της Θεωρίας των Πολιτικών Συστημάτων, της Ευρωπαϊκής και Ελληνικής Πολιτικής Ιστορίας, της συγκρότησης και λειτουργίας Θεσμών και της Θεωρίας των Πολιτικών Κομμάτων»*[2154].

Για την οργάνωση του πρώτου Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος πραγματοποιήθηκε, από κοινού με το *Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών*, διεθνές συνέδριο με συμμετοχή δεκάδων ειδικών από την ελληνική και τη διεθνή επιστημονική κοινότητα με θέμα *«Κατασκευάζοντας ένα Πρόγραμμα Σπουδών στις Κοινωνικές Επιστήμες»* (Αθήνα, 1998). Το πρώτο Πρόγραμμα Σπουδών του Τμήματος τροποποιήθηκε μερικώς κατά το ακαδημαϊκό έτος 2002-2003, διατηρώντας τη λογική και τους επιστημονικούς προσανατολισμούς υπό τους οποίους συγκροτήθηκε. Πέρα από την ενίσχυση του βασικού κορμού των υποχρεωτικών μαθημάτων, το νέο πρόγραμμα σπουδών συνεχίζει να μην προσδιορίζεται ενιαία και αυστηρά από το Τμήμα, αλλά επιτρέπει σε κάθε φοιτητή να διαμορφώσει ένα ατομικό πρόγραμμα μαθήσεων που θα θεραπεύει τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, τις κλίσεις και τις στοχεύσεις του. Χαρακτηριστικό του προγράμματος είναι το άνοιγμά του σε μεμονωμένα μαθήματα ή ομάδες μαθημάτων από άλλα Τμήματα του Παντείου ή άλλων δημοσίων ελληνικών και ευρωπαϊκών πανεπιστημίων -τα λεγόμενα Μαθήματα Εκτός Τμήματος (Μ.Ε.Τ.). Αυτή η δυνατότητα, που παρέχει ο νόμος, επιτρέπει τη διαφυγή από τον αναγκαστικά πεπερασμένο χαρακτήρα ενός Τμήματος και την επίτευξη μιας ευρύτερης επικοινωνίας των φοιτητών με τα τεκταινόμενα σε άλλα ιδρύματα όπου θεραπεύονται οι κοινωνικές επιστήμες. Το άνοιγμα αυτό σε άλλα Τμήματα αποσκοπεί στην έμπρακτη υπονόμευση ενός επιστημονικού αναγωγισμού (αναγωγή όλων των προβλημάτων στη μια και μοναδική επιστήμη ή ερμηνευτική σχολή που ο καθείς θεραπεύει και η υποτίμηση ή απόρριψη όλων των άλλων επιστημών ή ερμηνευτικών προσεγγίσεων) και του έμφυτου στην πράξη της διδασκαλίας δογματισμού, εφόσον θα επιτρέπεται στους κριτικά σκεπτόμενους φοιτητές να επιλέξουν ανάμεσα σε σχολές, ερμηνευτικές προσεγγίσεις ή και διδάσκοντες.

Το Τμήμα στοχεύει στην «πειθαρχημένη» σύγκρουση με τις προλήψεις, τις συλλογικές ιδεοληψίες, τα στερεότυπα του αυτοθαυμασμού και της μισαλλοδοξίας προς τον άλλο, τον είτε εθνοτικοθρησκευτικά μειονοτικό εντός επικράτειας, είτε συνοριακό ξένο και εχθρό, όπως καλλιεργούνται σε όλα τα επίπεδα και τα πεδία της κοινωνίας μας (πολιτικό, δημοσιογραφικό, Μ.Μ.Ε., εκπαιδευτικό, σχολεία, πανεπιστήμια). Παράλληλα πρόθεση του Τμήματος είναι να διδαχθούν οι φοιτητές την ανοχή απέναντι στις άλλες, τις διαφορετικές θεωρίες, ιδεολογίες και αντιλήψεις, ενώ προάγεται η διεπιστημονική σύγκλιση, ο θεωρητικός στοχασμός, η συγκριτική θεώρηση, η συγκριτική πλαισίωση στους διαφορετικούς ιστορικούς χρόνους και γεωγραφικούς τόπους. Επίσης, η Πολιτικο-ιδεολογική ανάλυση και η ιστορική σύνθεση είναι το μίγμα των εργαλείων και των ορθολογικών πειθαρχιών που προτείνονται. Το Τμήμα διεκδικεί μια παιδευτική διαδικασία που θα αφυπνίζει πνεύμα και συνειδήσεις και θα ερεθίζει τις περιέργειες γύρω από τα θεμελιώδη κοινωνικοπολιτικά προβλήματα,

[2153] Βλ. ΠΔ 149/12-06-1997 (ΦΕΚ 128/τ. Α΄/23.06.1997) «Κατάτμηση του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών».
[2154] Άρθρο 2 (παραγρ. α΄) Π.Δ. 149/12-06-1997.

οικονομικο-κοινωνικούς σχηματισμούς, κυρίαρχες θεωρητικές διαμάχες και τις προεκτάσεις από τη χρήση ανταγωνιστικών εννοιών.

Όσον αφορά στις επαγγελματικές προοπτικές των αποφοίτων του Τμήματος, μερικές από τις δυνατότητες απασχόλησης που έχουν οι πτυχιούχοι του Τμήματος είναι:

- στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση (σε μαθήματα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας),
- σε κρατικές υπηρεσίες,
- σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις που ζητούν νοήμονες και μελετημένους πτυχιούχους γύρω από ευρύτερες γεωγραφικές, ιστορικές και πολιτισμικές ενότητες (Ελληνικές, Βαλκανικές και Ευρωπαϊκές σπουδές), με συμπληρωματικό στοιχείο την σε βάθος γνώση μίας ευρύτατα διαδεδομένης ξένης γλώσσας αλλά και μίας λιγότερο διαδεδομένης,
- σε Ευρωπαϊκούς Θεσμούς,
- στα Μέσα Επικοινωνίας (σελίδες συναφείς και εξειδικευμένες θεματικά στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο, τηλεοπτικές, ραδιοφωνικές εκπομπές) καθώς και σε εκδοτικούς οίκους, με μία πρόσθετη επαγγελματική μαθητεία και ενδεχομένως με έμφαση γύρω από θεματικές περιοχές όπως: Ευρώπη, Βαλκάνια, Τουρκία, Ελλάδα, περιβάλλον, πολιτισμική ή εκπαιδευτική πολιτική και, επίσης,
- σε ένα ευρύ φάσμα εργασιών γραφείου, σε συνδυασμό πάντα με τη γνώση ξένων γλωσσών και υπολογιστικών προγραμμάτων.

Αναφορικά με τα μέλη του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας Παντείου Πανεπιστημίου βλ. τον ακόλουθο Πίνακα 5.14.

Πίνακας 5.14: Μέλη Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας Παντείου Πανεπιστημίου

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΜΕΛΩΝ Δ.Ε.Π. / ΙΔΙΟΤΗΤΑ
Αγγελίδης Μανόλης**, καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Πολιτική Θεωρία του Φιλελευθερισμού**
Αναγνωστοπούλου Αθανασία, **καθηγήτρια,** Ιστορία: **Όψιμη Οθωμανική & Τουρκική Ιστορία**
Ανανιάδης Γρηγόρης, **αναπλ. καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Πολιτική Φιλοσοφία: Σύγχρονες τάσεις – 20ος αιώνας**
Ανδριάκαινα Ελένη, **επικ. καθηγήτρια,** Ιστορία: **Ιστορική Κοινωνιολογία**
Βεντούρα Αικατερίνη, **καθηγήτρια, Μετανάστευση και διασπορά: Συγχρονικές και διαχρονικές προσεγγίσεις.**
Βούλγαρης Γιάννης, **καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Πολιτική Κοινωνιολογία**
Γεωργιάδου Βασιλική, **αναπλ. καθηγήτρια,** Πολιτική Επιστήμη: **Πολιτική Κοινωνιολογία: Προβλήματα της Νεωτερικότητας**
Ηρακλείδης Αλέξης, **καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Διεθνείς Σχέσεις-Πολιτική Επιστήμη: Θεωρία & Ανάλυση Διενέξεων**

Θεοτοκάς Νίκος, **καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη, Ιστορία: **Ιστορική & Θεωρητική Κοινωνιολογία**

Ιορδάνογλου Χρυσάφης, **επικ. καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη**: Οικονομική Θεωρία. Δημόσιες Πολιτικές στη Μεταπολεμική Ελλάδα**

Ιωαννίδης Σταύρος, **καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Θεσμική Οικονομική: Οικονομική Ανάλυση των Οργανώσεων, της Επιχειρηματικότητας & της Τεχνολογίας**

Κόλλιας Ανδρέας, **επικ. καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη, Ιστορία**: Οργάνωση & Ανάλυση Ποσοτικών και Ποιοτικών Δεδομένων στη Διδασκαλία και Έρευνα των Κοινωνικών Επιστημών**

Κουλούρη Χριστίνα**, καθηγήτρια,** Ιστορία: **Νεότερη και Σύγχρονη Ιστορία**

Κουντούρη Φανή**, επικ. καθηγήτρια,** Πολιτική Επιστήμη: **Πολιτική Δημοσιότητα, Κόμματα**

Λαγάνη Ειρήνη, **καθηγήτρια, Ιστορία: Διπλωματική Ιστορία**

Λαδή Στέλλα, **επικ. καθηγήτρια,** Πολιτική Επιστήμη: **Δημόσιες Πολιτικές: Εξευρωπαϊσμός και Ευρωπαϊκή Πολιτική**

Λούβη Ευαγγελία, **αναπλ. καθηγήτρια,** Ιστορία: **Νεότερη Ιστορία: Πολιτική Ιστορία του Ελληνικού Κράτους: 19ος - 20ος αιώνας**

Λυμπεράτος Ανδρέας, **επικ. καθηγητής.** Ιστορία: **Νεότερη Ιστορία: Βαλκάνια.**

Μοσχονάς Γεράσιμος, **αναπλ. καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Συγκριτική Πολιτική Ανάλυσης**

Παπαγεωργίου Στέφανος, **καθηγητής,** Ιστορία: **Επανάσταση 1821 - Ελληνικό Κράτος 1833 - 1909**

Παπαδημητρίου Δέσποινα, **αναπλ. καθηγήτρια,** Ιστορία: **Ελληνικές & Ευρωπαϊκές Σπουδές: Πολιτικές Ιδεολογίες & Δημοσιότητα**

Πεσμαζόγλου Στέφανος, **καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη, Ιστορία**: Πολιτική Ιδεολογία & Κρατικές Πολιτικές**

Σεφεριάδης Σεραφείμ, **αναπλ. καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Πολιτική Επιστήμη: Πολιτικά & Κοινωνικά Κινήματα στην Ελλάδα και την Ευρώπη**

Τομαρά-Σιδέρη Ματούλα, **καθηγήτρια,** Ιστορία: **Ιστορική Δημογραφία: Συλλογικές Νοοτροπίες & Συμπεριφορές**

Φαράκλας-Ματορίκος Γιώργος, **καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη: **Πολιτική Φιλοσοφία**

Φουντεδάκη Πηνελόπη, **αναπλ. καθηγήτρια**, Πολιτική Επιστήμη: **Συνταγματικό Δίκαιο**

Φουρτούνης Γιώργος, **επικ. καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη**: Φιλοσοφία**

Χριστόπουλος Δημήτρης, **αναπλ. καθηγητής,** Πολιτική Επιστήμη**: Συγκριτική Πολιτική: Ευρώπη-Μειονότητες**

ΔΙΔΑΣΚΟΝΤΕΣ ΑΠΟ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΧΟΛΕΣ ΤΟΥ ΠΑΝΤΕΙΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ

Καλτσώνης, Δημήτρης, **επικ. καθηγητής Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής**

Αναγνώστου Διαμάντω, **επικ. καθηγήτρια Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης**

Μαρία-Νέδα Κανελλοπούλου, **αναπλ. καθηγήτρια Τμήματος Διεθνών Ευρωπαϊκών & Περιφερειακών Σπουδών**
Ανάργυρος Πασσάς, **αναπληρωτής καθηγητής Τμήματος Διεθνών Ευρωπαϊκών & Περιφερειακών Σπουδών**
ΟΜΟΤΙΜΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ
• **Αρώνη-Τσίχλη, Καίτη,** Ιστορία
• **Γιανουλόπουλος Γιάνης,** Ιστορία
• **Κοντογιώργης Γιώργος,** Πολιτική Επιστήμη
• **Κονιαβίτης Θωμάς,** Πολιτική Επιστήμη
• **Κούτσης Αλέκος,** Πολιτική Επιστήμη
• **Κουτσούκης Κλεομένης,** Πολιτική Επιστήμη
• **Λίποβατς Θάνος,** Πολιτική Επιστήμη
• **Μπασάκος Παντελής,** Πολιτική Επιστήμη
• **Παπαστράτης Προκόπης,** Ιστορία
• **Ρήγος Νικόλαος (Άλκης)** Πολιτική Επιστήμη

Πηγή: Του ιδίου, με στοιχεία διαθέσιμα στο δικτυακό τόπο http://polhist.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016.

5.6 Πάντειο Πανεπιστήμιο: ανάδειξη διαπρεπών καθηγητών και προσωπικοτήτων στο ακαδημαϊκό, πολιτικό, πολιτειακό και κοινωνικό πεδίο

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο ευτύχησε στην αξιόλογη ακαδημαϊκή διαδρομή του να έχει καθηγητές οι οποίοι τιμήθηκαν με τις ανώτερες θέσεις τόσο στην Ελληνική Πολιτεία όσο και στη διεθνή οργάνωση. Μεταξύ αυτών διετέλεσαν καθηγητές του Παντείου Πρόεδροι της Ελληνικής Δημοκρατίας, ακαδημαϊκοί, υπουργοί ελληνικών κυβερνήσεων, στελέχη σε Παγκόσμιους Οργανισμούς και μέλη Διεθνών Δικαστηρίων.

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο αναγνώρισε αντιστοίχως το έργο διεθνών προσωπικοτήτων και κορυφαίων Ελλήνων στοχαστών και κρατικών λειτουργών. Συγκεκριμένα, τίμησε με τον υψηλό τίτλο του *Επίτιμου Διδάκτορα*: α) προέδρους ξένων κρατών, β) εξέχοντες φιλοσόφους, γ) διεθνώς διακεκριμένους κοινωνικούς και πολιτικούς επιστήμονες, γ) κορυφαίους κρατικούς λειτουργούς, ενώ απένειμε το *Χρυσό Μετάλλιο* και τον τίτλο του *Επιτίμου Καθηγητή* σε εξαίρετους ακαδημαϊκούς δασκάλους. Παράλληλα, το Πάντειο Πανεπιστήμιο με διαπρεπείς καθηγητές, σημαντικούς διανοούμενους, πολυγραφότατους στοχαστές που γέμισαν τα αμφιθέατρα και τις αίθουσες διδασκαλίας αναγνωρίζεται από την εθνική του παρουσία καθώς ανέδειξε καθηγητές του σε ανώτατα πολιτειακά αξιώματα, για παράδειγμα Προέδρους της Ελληνικής Δημοκρατίας, όπως τον *Μ. Στασινόπουλο* και *τον Κ. Τσάτσο*. Αρκετοί καθηγητές του βρέθηκαν σε ανώτατες θέσεις και στις διοικήσεις διεθνών οργανισμών,

δεν είναι δε λίγες οι περιπτώσεις καθηγητών με σημαντική πολιτική παρουσία στην εθνική μας ζωή.

Η Ελληνική Πολιτεία οφείλει στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, διότι:

- δύο Πρόεδροι της Ελληνικής Δημοκρατίας, ο *Μ. Στασινόπουλος* και ο *Κ. Τσάτσος*, διετέλεσαν διακεκριμένα μέλη της κοινότητας,
- ο Πρωθυπουργός *Κ. Σημίτης* ήταν καθηγητής του Πανεπιστημίου,
- ο Πρωθυπουργός *Π. Κανελλόπουλος* δίδαξε στο Πάντειο,
- ο Πρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων, ο *Δ. Σιούφας* έκανε τις βασικές του σπουδές στο Πάντειο,
- οι τέως πρυτάνεις του Ιδρύματος *Κ. Δεσποτόπουλος* και *Γ. Βλάχος* διετέλεσαν Πρόεδροι της *Ακαδημίας Αθηνών*,
- ο Πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικράτειας *Γ. Παναγιωτόπουλος* αποτέλεσε στέλεχος του,
- δεκάδες καθηγητές και απόφοιτοι του Ιδρύματος διετέλεσαν στη σύγχρονη ιστορία της χώρας Βουλευτές, Υπουργοί, Υφυπουργοί, Γενικοί Γραμματείς Υπουργείων, Πρόεδροι, Διοικητές και Αντιπρόεδροι ή Υποδιοικητές Δημόσιων Οργανισμών,
- εκατοντάδες απόφοιτοι έχουν στελεχώσει ανώτατες θέσεις της δημόσιας διοίκησης και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ενώ
- χιλιάδες απόφοιτοι ακόμη και σήμερα προσδιορίζουν τη διοικητική κατατομή της χώρας, την εκπαίδευση, τις κοινωνικές υπηρεσίες και τους αναπτυξιακούς θεσμούς.

Επιπρόσθετα, η Δημοκρατία, ως το καθεστώς πολιτικής οργάνωσης της χώρας μας, έχει χρέη προς το Πάντειο Πανεπιστήμιο διότι δύο (2) διατελέσαντες Πρυτάνεις του Ιδρύματος είχαν τη δική τους συμβολή στους αγώνες για την αποκατάσταση της δημοκρατίας στη διάρκεια της πιο πρόσφατης δικτατορίας την οποία βίωσε η Ελλάδα: α) ο *Σάκης Καράγιωργας*, εκτός της προώθησης που δημιούργησε στην οικονομική ανάλυση, ήταν πρωτοπόρος μαχητής του αντιδικτατορικού αγώνα και β) ο *Βασίλης Φιλίας*, αγωνιστής της δημοκρατίας, ο οποίος εδραίωσε τον κοινωνιολογικό στοχασμό στην ελληνική πνευματική πραγματικότητα, χρεώθηκε δεκαοχτώ και μισό (18,5) χρόνια φυλακή και εξέτισε τα πεντέμισι (5,5) απ' αυτά. Από τις θυσίες δεν έλειψαν οι φοιτητές, όπως ο *Γ. Σαμούρης* ο οποίος συγκαταλέγεται μεταξύ των ηρώων της εξέγερσης του Πολυτεχνείου. Δεκάδες στελέχη της παρούσας περιόδου και του παρελθόντος έχουν τη δική τους συμβολή στις μάχες για τη δημοκρατία. Οι απρόσωπες δομές ζωντανεύουν από την ποιότητα και την συμβολή των προσώπων. Η ελληνική κοινωνία και πολιτεία οφείλουν στο Πάντειο Πανεπιστήμιο μεγάλες μορφές των κοινωνικών και πολιτικών επιστημών και εξαιρετικές διακρίσεις από τη συνεισφορά τους (όπως αυτή των Πρυτάνεων Γ. Τενεκίδη, Γ. Παπαχατζή, Ι. Πίντο, Αλίκη Γιωτοπούλου-Μαραγκοπούλου, Ν. Πετραλιά κ.α.)[2155].

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο αναπαρήγαγε το δυναμικό του, πνευματικό, ερευνητικό και εκπαιδευτικό, μέσα από την παραγωγή εκατοντάδων διδακτορικών, αλλά και ερευνητικών εργασιών με αναγνώριση στον ελληνικό και τον παγκόσμιο ακαδημαϊκό χώρο. Μάλιστα σημαίνοντα πρόσωπα του ακαδημαϊκού του δυναμικού στελέχωσαν ή και στελεχώνουν σήμερα άλλα Πανεπιστήμια της χώρας (βλ. ενδεικτικά Πίνακα 5.15).

[2155] Λύτρας, Α.Ν. (2007), σ.σ. 37-38.

Πίνακας 5.15: Σπουδαίες προσωπικότητες του ακαδημαϊκού χώρου που σχετίζονται με το Πάντειο Πανεπιστήμιο

Ονοματεπώνυμο	Ιδιότητα
Βερέμης Θάνος (1943)	Καθηγητής Πολιτικής Ιστορίας.
Γιανναράς Χρήστος (1935)	Καθηγητής Φιλοσοφίας, Θεολόγος.
Θεοδωρακόπουλος Ιωάννης (1900-1981)	Καθηγητής Φιλοσοφίας.
Κανελλόπουλος Παναγιώτης (1902-1986)	Καθηγητής Νομικής, φιλόσοφος, πολιτικός, Πρωθυπουργός της Ελληνικής Δημοκρατίας (1945, 1967).
Κωνσταντακόπουλος Σταύρος (1958-2015)	Απόφοιτος του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης της Παντείου Α.Σ.Π.Ε. το 1981, δίδαξε επί σειρά ετών Κοινωνική και Πολιτική Θεωρία στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης (1992-2002) και από το 2003 στο Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας του Παντείου Πανεπιστημίου.
Λοβέρδος Ανδρέας (1956)	Καθηγητής Συνταγματικού Δικαίου, πολιτικός, πρώην Υπουργός Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (2010-2012) και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης (2009-2010).
Σβώλος Αλέξανδρος (1892-1956)	Καθηγητής Συνταγματικού Δικαίου, μέλος του Κοινοβουλίου.
Σημίτης Κωνσταντίνος (1936)	Καθηγητής Εμπορικού Δικαίου, πολιτικός, πρωθυπουργός της Ελλάδας (1996-2004).
Στασινόπουλος Μιχαήλ (1903-2002)	Καθηγητής Διοικητικού Δικαίου, Πρύτανης του Πανεπιστημίου (1951-1958), πολιτικός, Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας (1974-1975).
Τσάτσος Δημήτρης (1933-2010)	Καθηγητής Συνταγματικού Δικαίου, μέλος του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (1999-2004).
Τσάτσος Κωνσταντίνος (1899-1987)	Καθηγητής της Φιλοσοφίας του Δικαίου, διπλωμάτης, Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας (1975-1980).

Πηγή: του ιδίου (το ονόματα παρατίθενται με αλφαβητική σειρά).

Τέλος, αξιοσημείωτη είναι η στενή σχέση του Παντείου Πανεπιστημίου και του *Ανωτάτου Διοικητικού Δικαστηρίου*. Στην *Πάντειο Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών* θήτευσαν ο πρώην Πρόεδρος του ΣτΕ και πρώτος Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας *Μ. Στασινόπουλος* και ο τότε Αντιπρόεδρος του ΣτΕ Γ. *Παπαχατζής*, οι οποίοι διαμόρφωσαν το σύγχρονο διοικητικό δίκαιο στη χώρα μας. Είναι δε καθοριστική η συμβολή τους στα ελληνικά γράμματα γενικότερα. Μετέφεραν τη γόνιμη θεωρητική τους σκέψη στις αίθουσες του ΣτΕ και τα συγγράμματά τους εξακολουθούν ακόμη και σήμερα να αποτελούν βασική αναφορά για όλους τους ασχολούμενους με το διοικητικό, αλλά και με το δημόσιο δίκαιο γενικότερα. Επίσης, από το 1976 αρχικά στην Πάντειο Σχολή και στη συνέχεια στο Πάντειο Πανεπιστήμιο λειτούργησε το *Σεμινάριο Διοικητικού Δικαίου Μιχ. Στασινόπουλου*[2156].

[2156] Για περισσότερες πληροφορίες στο δικτυακό τόπο www.stasinopoulos-foundation.gr, τελευταία πρόσβαση 20/06/2016.

5.6.1 Τιμηθείσες Προσωπικότητες από το Πάντειο Πανεπιστήμιο

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο στη διάρκεια μισού αιώνα (από το 1964) τίμησε πλέον των πενήντα προσωπικοτήτων της εθνικής και διεθνούς ακαδημαϊκής κοινότητας, της πολιτικής, των γραμμάτων και των τεχνών. Οι προσωπικότητες αυτές αποτελούν πρέσβεις της ακαδημαϊκής παρουσίας του Ιδρύματος στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Σύμφωνα με τον οργανισμό και τις προβλεπόμενες από το νόμο διακρίσεις το Πάντειο Πανεπιστήμιο απένειμε τον τίτλο του *Επιτίμου Διδάκτορα* του Πανεπιστημίου σε πενήντα προσωπικότητες, τίμησε με το *Χρυσό Μετάλλιο* του Πανεπιστημίου τρεις Προέδρους Δημοκρατίας και έναν Ακαδημαϊκό, ανακήρυξε *Επίτιμους Καθηγητές* του Πανεπιστημίου δύο καθηγητές του και αξιόλογους ακαδημαϊκούς.

Το 1964 απενεμήθη για πρώτη φορά ο τίτλος του επιτίμου διδάκτορα στον Γάλλο καθηγητή του Δημοσίου Δικαίου *Τζωρτζ Βεντέλ*. Στα χρόνια που ακολούθησαν το Πανεπιστήμιο τίμησε πολλούς ακαδημαϊκούς δασκάλους από Ευρωπαϊκά και Αμερικανικά πανεπιστήμια αλλά και από την έδρα Ελληνικών σπουδών του πανεπιστημίου του Πεκίνου, καθώς επίσης πολλούς πολιτικούς, όπως ο Γάλλος πρόεδρος *Φρανσουά Μιττεράν* ή ο Γερμανός Υπουργός Εξωτερικών *Χανς Ντήτριχ Γκένσερ*, αλλά και προβεβλημένους Έλληνες, όπως ο Πρόεδρος του Ελεγκτικού Συνεδρίου και Πρόεδρος του Συμβουλίου του Ιδρύματος κ. *Γ. Κούρτης*, ο τ. Πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας κ. *Γ. Παναγιωτόπουλος* κ.α. Το 1961 εκδόθηκαν τιμητικοί τόμοι προς τιμήν των Καθηγητών της Σχολής *Στυλιανού Σεφεριάδη* και *Δ. Καλλιτσουνάκη*. Εντυπωσιακοί ως προς τον όγκο και την ποιότητα των επιστημονικών συμβολών που περιείχαν, οι τόμοι αυτοί είχαν ως συνέχεια πολλές καταθέσεις ευγνωμοσύνης για τους καθηγητές που αφυπηρέτησαν.

Οι τιμηθείσες προσωπικότητες (επίτιμοι διδάκτορες, τιμηθείσες προσωπικότητες με Χρυσό Μετάλλιο, επίτιμοι καθηγητές) από το Πάντειο Πανεπιστήμιο παρουσιάζονται ακολούθως στους Πίνακες 5.16, 5.17 και 5.18.

Πίνακας 5.16: Τιμηθείσες προσωπικότητες - Επίτιμοι Διδάκτορες Παντείου Πανεπιστημίου

Επίτιμοι Διδάκτορες Παντείου Πανεπιστημίου	Ημερομηνία αναγόρευσης	Ιδιότητα (κατά την αναγόρευση)
GEORGES VEDEL	17-04-1964	Τακτικός Καθηγητής και Κοσμήτωρ της Σχολής Νομικών και Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου των Παρισίων
JEAN LESAGE	15-03-1965	Τακτικός Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Βόννης
ERNST SIEGMAN	18-03-1974	Τακτικός Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Βύτσμπουργκ
WILLY BRANDT	21-06-1974	Καγκελάριος της Δυτικής Γερμανίας
FRANCOIS XAVIER ORTOLI	8-12-1975	Πρόεδρος της Επιτροπής Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας
DOM MINTOFF	8-04-1976	Πρωθυπουργός της Δημοκρατίας της Μάλτας
JEAN BOULOUIS	18/20-12-1976	Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Νίκαιας
LEO HAMON	24-02-1977	Καθηγητής και Εκπρόσωπος Τύπου της Κυβέρνησης

		Πομπιντού
ΑΡΧΙΕΠΙΣΚΟΠΟΣ ΜΑΚΑΡΙΟΣ	18-06-1977	Πρόεδρος της Κυπριακής Δημοκρατίας
ΕΛΕΝΗ ΓΛΥΚΑΤΖΗ-ΑΡΒΕΛΕΡ	28-03-1988	Πρύτανης της Ακαδημίας και Καγκελάριος των Πανεπιστημίων του Παρισιού
HANS DIETRICH GENSHER	28-03-1988	Αντικαγκελάριος και Υπουργός Εξωτερικών της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας.
LUO NIAN SHENG		Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Πεκίνου
ΚΟΡΝΗΛΙΟΣ ΚΑΣΤΟΡΙΑΔΗΣ	15-02-1989	Καθηγητής της Ecole de Haute Edutes en Sciences Sociales του Πανεπιστημίου Παρισιού
RENATO TREVES	8-11-1991	Επίτιμος Καθηγητής της Εγκληματολογίας του Πανεπιστημίου του Μιλάνο, Μέλος της Ακαδημίας Επιστημών του Τορίνο, της Εθνικής Ακαδημίας Dei Lincei και της Ακαδημίας Επιστημών και Γραμμάτων της Λομβαρδίας
ΚΩΣΤΑΣ ΑΞΕΛΟΣ	5-03-1992	Καθηγητής Φιλοσοφίας στο Παρίσι
FRANCOIS MITTERRAND	14-05-1993	Πρόεδρος της Γαλλικής Δημοκρατίας.
KLAUS OEHLER	16-06-1993	Ομότιμος Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Αμβούργου και Αντεπιστέλλον Μέλος της Ακαδημίας Αθηνών
MICHAEL GORBATSCHOW	13-09-1993	Τέως Πρόεδρος της Σοβιετικής Ένωσης
HANS PETER SCNEIDER	9-03-1994	Καθηγητής του Συνταγματικού Δικαίου του Πανεπιστημίου του Ανόβερο
BRUCE MILLAN	8-05-1995	Επίτροπος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
ΒΑΣΟΣ ΛΥΣΣΑΡΙΔΗΣ	9-05-1996	Πρόεδρος της ΕΔΕΚ
DENIS SZABO	14-05-1996	Καθηγητής Εγκληματολογίας του Πανεπιστημίου του Μόντρεαλ
GUNTER KAIZER	6-11-1996	Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Freinburg
HELMUT SHMIDT	8-10-1998	Πρώην Καγκελάριος της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας
ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΒΑΛΤΙΚΟΣ	19-04-1999	Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Γενεύης και Δικαστής του Δικαστηρίου των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων
ΑΥΤΟΥ ΘΕΙΟΤΑΤΗ ΠΑΝΑΓΙΟΤΗΤΑ ΟΙΚΟΥΜΕΝΙΚΟΣ ΠΑΤΡΙΑΡΧΗΣ ΒΑΡΘΟΛΟΜΑΙΟΣ	23-05-1999	Αρχιεπίσκοπος Κωνσταντινουπόλεως, Νέας Ρώμης και Οικουμενικός Πατριάρχης
JACQUES DERRIDA	3-06-1999	Καθηγητής της Ecole de Haute Edutes en Sciences Sociales του Πανεπιστημίου του Παρισίου
ULRICH BATTIS	17-05-2001	Καθηγητής του Humboldt University του Βερολίνου
JEAN PIERRE DECONCHY	22-05-2001	Καθηγητής της Κοινωνικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου του Παρισίου
JACQUES F. POOS	2-04-2003	Υπουργός Εξωτερικών του Μεγάλου Δουκάτου του

		Λουξεμβούργου
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΙΑΚΩΒΟΥ	7-05-2004	Υπουργός Εξωτερικών της Κύπρου
IRVIN YALOM	12-05-1005	Καθηγητής Ψυχιατρικής του Πανεπιστημίου του Stanford
WELDEN BELLO	23-05-2005	Καθηγητής του Πανεπιστημίου Diliman των Φιλιππίνων
DAME MARILYN STRATHERN	25-10-2005	Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου του Cambridge
GIOVANNI SARTORI	2-11-2005	Καθηγητής Πανεπιστημίων Columbia των ΗΠΑ και Φλωρεντίας της Ιταλία
ULRICH EISENHART	9-03-2006	Ομότιμος Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάγκεν
ANTONIO CASSESE	3-04-2006	Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Φλωρεντίας και του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου της Φλωρεντίας
YVES MENU	7-12-2007	Καθηγητής Πολιτικής Επιστήμης και Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου
LUIS DUBOIS	7-02-2008	Ομότιμος Καθηγητής του Πανεπιστημίου Aix-Marseille
WALTER VELTRONI	4-12-2008	Συγγραφέας, Γραμματέας του Ιταλικού Δημοκρατικού Κόμματος
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ	10-04-2008	Πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας
ΓΕΩΡΓΙΟΣ-ΣΤΑΥΡΟΣ ΚΟΥΡΤΗ	9-05-2009	Πρόεδρος του Ελεγκτικού Συνεδρίου
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΣΚΟΥΡΗΣ	27-05-2010	Πρόεδρος του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΤΑΜΒΑΚΗΣ	24-09-2010	Πρόεδρος του Συμβουλίου Απόδημου Ελληνισμού
WILFRIED MARTENS	20-12-2010	πρώην Πρωθυπουργός του Βελγίου, Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Λαϊκού Κόμματος
DUSAN SIDJANSKI	2-06-2011	Ομότιμος Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Γενεύης, Επίτιμος Πρόεδρος του Ευρωπαϊκού Κέντρου Πολιτισμού
JOHN MEARSHEIMER	27-06-2011	Καθηγητής Πολιτικής Επιστήμης, Διευθυντής Προγράμματος Πολιτικής Διεθνούς Ασφαλείας, Πανεπιστήμιο του Σικάγο
GABRIEL MUGNY	6 -06- 2013	Καθηγητής Κοινωνικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου της Γενεύης
BERNARD VALADE	28-11-2013	Ομότιμος Καθηγητής του Πανεπιστημίου Paris Descartes
MARTIN KILLIAS	09-12-2013	Ομότιμος Καθηγητής των Πανεπιστημίων Λωζάννης και Ζυρίχης
ALAIN PELLET	20-12-2013	Καθηγητής του Πανεπιστημίου Paris Ouest, Nanterre La Défense
GORDON L. CLARK	20-02-2014	Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης
ΜΟΣΧΟΣ ΜΟΡΦΑΚΙΔΗΣ –	12-06-2014	Καθηγητής του Πανεπιστημίου της Γρανάδας

ΦΥΛΑΚΤΟΣ		
ANTONIO AUGUSTO CANÇADO TRINDADE	01-07-2014	Καθηγητή του Πανεπιστημίου της Μπραζίλια και της Ακαδημίας Rio Branco της Βραζιλίας και Δικαστής στο Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης
RICHARD NED LEBOW	31-03-2015	Καθηγητής του King's College του Πανεπιστημίου του Λονδίνου
ΔΙΑΜΑΝΤΟΥΡΟΣ ΝΙΚΗΦΟΡΟΣ	24-11-2015	Ομότιμος Καθηγητής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Μέλος της Ακαδημίας Αθηνών, πρώην Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής και πρώην Συνήγορος του Πολίτη
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΠΙΚΡΑΜΜΕΝΟΣ	26-10-2015	πρώην υπηρεσιακός πρωθυπουργός και πρώην πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας
EDWARD COHEN	13-06-2016	Καθηγητής Κλασικών Σπουδών του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια των Η.Π.Α.

Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

Πίνακας 5.17: Τιμηθείσες προσωπικότητες με Χρυσό Μετάλλιο του Παντείου Πανεπιστημίου

Τιμηθέντες με Χρυσό Μετάλλιο του Παντείου Πανεπιστημίου	Έτος απονομής	Ιδιότητα (κατά την απονομή)
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΓΕΩΡΓΑΚΗΣ	1987	τέως Πρύτανης Π.Α.Σ.Π.Ε., Ακαδημαϊκός, Πρόεδρος του Κοινωφελούς Ιδρύματος Ωνάση
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΙΧΑΗΛ ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΣ	1991	τέως Πρόεδρος της Δημοκρατίας, τέως Πρύτανης Παντείου Σχολής Πολιτικών Επιστημών
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ	2002	τέως Πρόεδρος της Δημοκρατίας
MOHHAMMAD KHATAMI	2002	Πρόεδρος της Ισλαμικής Δημοκρατίας του Ιράν

Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

Πίνακας 5.18: Τιμηθείσες προσωπικότητες - Επίτιμοι καθηγητές του Παντείου Πανεπιστημίου

Επίτιμοι καθηγητές του Παντείου Πανεπιστημίου	Ημερομηνία αναγόρευσης	Ιδιότητα (κατά την αναγόρευση)
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΔΕΣΠΟΤΟΠΟΥΛΟΣ	1995	Καθηγητής Φιλοσοφίας Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών, τέως Πρύτανης Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΒΛΑΧΟΣ	31-01-1995	Ακαδημαϊκός, καθηγητής Πολιτικής Επιστήμης Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών, τέως Πρύτανης Παντείου Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών

Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία αντλήθηκαν από την ιστοσελίδα του Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

5.7 Πάντειο Πανεπιστήμιο: εγχώριες και διεθνείς πανεπιστημιακές συνεργασίες, διοργάνωση/συνδιοργάνωση συνεδρίων, (δι)ημερίδων και λοιπών εκδηλώσεων

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο συνεργάζεται μέσα από εγχώριες, διακρατικές και διαπανεπιστημιακές συμφωνίες με πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα και φορείς του εσωτερικού και εξωτερικού, με στόχο την προώθηση της συνεργασίας σε επίπεδο προσφοράς προγραμμάτων σπουδών από κοινού με άλλα Α.Ε.Ι., την προαγωγή της επιστημονικής έρευνας και της ανταλλαγής προσωπικού, τεχνογνωσίας και επιστημονικών δεδομένων[2157]. Προχωρά επίσης στην υπογραφή *μνημονίων διμερούς συνεργασίας* μεταξύ ομοταγών Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων της αλλοδαπής ή της ημεδαπής, ή/και Ερευνητικών Κέντρων και άλλων φορέων, εκφράζοντας τη βούληση για την ανάπτυξη ακαδημαϊκής και όχι μόνο συνεργασίας, με σκοπό την από κοινού προώθηση της εκπαιδευτικής, επιστημονικής, ερευνητικής και διοικητικής συνεργασίας. Ακολούθως αναφέρονται εν συντομία ορισμένα από τα μνημόνια συνεργασίας που έχει πρόσφατα υπογράψει το Πάντειο Πανεπιστήμιο με άλλους φορείς:

- *Μνημόνιο Συνεργασίας Παντείου Πανεπιστημίου με το Κρατικό Πανεπιστήμιο Οικονομικών Επιστημών της Ρωσικής Ομοσπονδίας*: Στις ***25 Νοεμβρίου 2014*** υπέγραψαν Συμφωνία Συνεργασίας ο Πρύτανης του Κρατικού Πανεπιστημίου Οικονομικών Επιστημών της Ρωσικής Ομοσπονδίας, Καθηγητής *Μιχαήλ Εσκινδάροφ* και η Αντιπρύτανις Ακαδημαϊκών Υποθέσεων του Παντείου Πανεπιστημίου Καθηγήτρια *Ισμήνη Κριάρη*. Η τελετή υπογραφής πραγματοποιήθηκε σε εορταστική ατμόσφαιρα στο νέο αμφιθέατρο χιλίων θέσεων του Κρατικού Πανεπιστημίου Οικονομικών Επιστημών της Ρωσικής Ομοσπονδίας στη Μόσχα, στο πλαίσιο του Διεθνούς φόρουμ *«Russia's Economic Policy in the Presence of Global Turbulence»*.
- *Μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε. (Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.) και Παντείου Πανεπιστημίου για την έρευνα, την εκπαίδευση και την καινοτομία:* Το ***Μάρτιο 2015*** ο *Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.* προχώρησε σε υπογραφή μνημονίου συνεργασίας με το Πάντειο Πανεπιστήμιο, με στόχο τη στενότερη συνεργασία πάνω σε θέματα επιστημονικής έρευνας, την προώθηση εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών και την υλοποίηση δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Το Μνημόνιο Συνεργασίας προβλέπει, μεταξύ άλλων, την ανάπτυξη δράσεων για την εκπόνηση ερευνητικών προγραμμάτων σε επιστημονικά πεδία κοινού ενδιαφέροντος, τη συνδιοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, με έμφαση σε θέματα αιχμής, επιστημονικών ημερίδων καθώς και συναφών συνεδρίων. Επιπλέον, οι δύο πλευρές συμφώνησαν να εξετάσουν τη δυνατότητα πρακτικής άσκησης των φοιτητών του Παντείου Πανεπιστημίου στον *Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.* καθώς και τη δυνατότητα προσφοράς μαθημάτων σχετικών με τους τομείς της ερευνητικής δραστηριότητας και του θεσμικού-νομικού

[2157] Αναφορικά με την ποιότητα των σπουδών και τη διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Ελλάδος βλ. άρθρο 80 παραγρ. 11 περιπ. α. του Ν. 4009/2011 «Δομή, λειτουργία, διασφάλιση της ποιότητας των σπουδών και διεθνοποίηση των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων», (ΦΕΚ 195 Α΄), όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του άρθρου 47 περιπ. γ. του *Ν. 4025/2011* (ΦΕΚ 228 Α΄), του άρθρου 5 παρ. 8 του Ν. *4076/2012* (ΦΕΚ 159 Α΄), του άρθρου 34 παρ. 2 του *Ν. 4115/2013* (ΦΕΚ 24 Α΄) και συμπληρώθηκε με ισχύ από 1.1.2015 με το άρθρο 34 του *Ν. 4301/2014* (ΦΕΚ 223 Α΄).

πλαισίου που δραστηριοποιείται ο *Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε.*, σε προγράμματα προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου.

- *Μνημόνιο Συνεργασίας μεταξύ Ιδρύματος Αικατερίνης Λασκαρίδη και Παντείου Πανεπιστήμιου*: Την Τετάρτη ***6 Μαΐου 2015*** η Αντιπρύτανις Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Προσωπικού του Παντείου Πανεπιστημίου Καθηγήτρια κ. *Ισμήνη Κριάρη* και η Αντιπρόεδρος του Ιδρύματος Αικατερίνης Λασκαρίδη κ. *Μαριλένα Λασκαρίδου* υπέγραψαν *Μνημόνιο Συνεργασίας*. Η προγραμματική συνεργασία των δύο φορέων σε θέματα και αντικείμενα κοινών ενδιαφερόντων, σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία και την αποστολή τους, προβλέπει την ανάπτυξη δράσεων στους τομείς που δραστηριοποιούνται με σκοπό την προαγωγή της επιστημονικής έρευνας και τη διάχυση της επιστημονικής γνώσεως.

- *Μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ Πανεπιστήμιου Frederick και Παντείου Πανεπιστήμιου:* Στις ***11 Ιουνίου 2015*** το Πανεπιστήμιο Frederick, συνυπέγραψε με το Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών Μνημόνιο Συνεργασίας. Η συνεργασία αγκαλιάζει όλους τους τομείς στους οποίους υπάρχει κοινό εκπαιδευτικό, ερευνητικό και επιστημονικό ενδιαφέρον. Στα πλαίσια της συμφωνίας συνεργασίας τα δύο πανεπιστήμια θα οργανώσουν από κοινού σειρές μαθημάτων, σεμινάρια, διαλέξεις, εκπαιδευτικά προγράμματα, ενώ παράλληλα θα αναπτύξουν και θα προσφέρουν από κοινού διαπανεπιστημιακά προγράμματα σπουδών, προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου. Επίσης, θα προωθήσουν τις διδακτορικές σπουδές, ενώ θα στηρίξουν την από κοινού επίβλεψη των διδακτορικών διατριβών. Ακόμα, τα δύο Πανεπιστήμια θα αναπτύξουν συνέργειες με ξένα Ακαδημαϊκά Ιδρύματα με γλώσσα διδασκαλίας πέραν της Ελληνικής. Στους στόχους του Μνημονίου Συνεργασίας περιλαμβάνεται επίσης, η διεκδίκηση εξωτερικής χρηματοδότησης για ερευνητικά και εκπαιδευτικά προγράμματα, καινοτόμες δράσεις και επίσης ο σχεδιασμός και η υλοποίηση κοινών ερευνητικών προγραμμάτων. Τα κοινά έργα θα υλοποιηθούν με ανταλλαγές φοιτητών, ερευνητών και ακαδημαϊκού προσωπικού. Η υπογραφή του Μνημονίου Συνεργασίας μεταξύ των Πανεπιστημίων Frederick και του Παντείου Πανεπιστημίου αναβαθμίζει σημαντικά το ρόλο και τη θέση του Πανεπιστημίου Frederick, αφού θα συνεργάζεται με ένα από τα παλαιότερα και αξιολογότερα πανεπιστήμια της Ελλάδας. Σημειώνεται ότι στις 30 Σεπτεμβρίου 2015 υπογράφτηκε *Ειδικό Πρωτόκολλο Συνεργασίας* μεταξύ του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών και του Πανεπιστημίου Frederick.

- *Μνημόνιο Συνεργασίας Παντείου Πανεπιστημίου και Ιεράς Θεολογικής Σχολής της Χάλκης (στο πλαίσιο του Προγράμματος Erasmus+)*: τη Δευτέρα ***20 Ιουλίου 2015*** στη Χάλκη ο «*Όμιλος Πρακτικής Άσκησης Erasmus+*» Παντείου Πανεπιστημίου και η Ιερά Θεολογική Σχολή Χάλκης υπέγραψαν Μνημόνιο Συνεργασίας πενταετούς διάρκειας.

- *Μνημόνιο συνεργασίας μεταξύ Παντείου Πανεπιστημίου και Σώματος Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.)*: Τον ***Αύγουστο 2015*** οι δύο φορείς προχώρησαν από κοινού στην υπογραφή Μνημονίου Συνεργασίας με στόχο τη συγκρότηση ολοκληρωμένου και συνεκτικού πλαισίου εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των επιθεωρητών/ελεγκτών σε θέματα δημόσιας διοίκησης, κοινωνικής πολιτικής και περιβάλλοντος, καθώς και μεταφοράς ελεγκτικής τεχνογνωσίας από τους Επιθεωρητές/Ελεγκτές του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. στους

φοιτητές του Παντείου, με στόχο την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων και την περαιτέρω ανάπτυξη τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα γενικά και ειδικά στις υπηρεσίες επαγγελματικής τους αποκατάστασης και τέλος, με σκοπό την προώθηση της έρευνας και της βελτίωσης του έργου των συμβαλλόμενων μερών. Το *Μνημόνιο Συνεργασίας* εκτιμάται ότι θα συμβάλλει στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών δράσεων, ενώ θα οργανωθούν στο πλαίσιο της επιμόρφωσης και εκπαιδευτικές δραστηριότητες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των ελέγχων, τον περιορισμό της παρατεταμένης κακοδιοίκησης σε δημόσιες υπηρεσίες, την απλούστευση των διαδικασιών και τη χρήση σύγχρονων Πρακτικών, όπως υπηρεσίες Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων (Ο.Π.Σ.). Σημειώνεται ότι ιδιαίτερη κατηγορία στο *Μνημόνιο Συνεργασίας* μεταξύ των δύο φορέων θα αποτελέσουν τα προγράμματα που θα αφορούν στις *Βέλτιστες Πρακτικές Διεθνούς Επιπέδου*, η διοργάνωση των οποίων θα πραγματοποιηθεί με τη συνεργασία ευρωπαϊκών φορέων, ομολόγων Ελεγκτικών Μηχανισμών και Α.Ε.Ι. σε παρεμφερή ζητήματα επιμόρφωσης και κατάρτισης.

- *Μνημόνιο συνεργασίας Παντείου Πανεπιστημίου και κυπριακού Υπουργείου Άμυνας*: Μνημόνιο συνεργασίας υπογράφηκε στις ***4 Απριλίου 2016*** στην Αθήνα μεταξύ του Παντείου Πανεπιστημίου και του κυπριακού Υπουργείου Άμυνας. Σύμφωνα με ανακοίνωση του Υπουργείου, το Μνημόνιο υπογράφηκε από τον Κύπριο Υπουργό Άμυνας *Χριστόφορο Φωκαΐδη* και την Πρύτανη του Πανεπιστημίου καθηγήτρια κυρία *Κριάρη*. Κατά τη διάρκεια συνάντησης που έγινε στο Πάντειο Πανεπιστήμιο συζητήθηκαν δυνατότητες συνεργασίες που δημιουργούνται στο πλαίσιο του Μνημονίου, με βασική προτεραιότητα την αξιοποίηση του μεταπτυχιακού προγράμματος του Παντείου Πανεπιστημίου για στρατηγικές σπουδές ασφάλειας που προσφέρεται ήδη στη *Σχολή Εθνικής Αμύνης της Ελλάδας*. Ειδικότερα, σύμφωνα με το Κυπριακό Πρακτορείο, το Υπουργείο Άμυνας προσβλέπει στη συνεργασία με το Πάντειο Πανεπιστήμιο ενόψει της λειτουργίας της *Ακαδημίας Άμυνας, Ασφάλειας και Διαχείρισης Κρίσεων*. Η Ακαδημία, που θα συμμετέχει στο δίκτυο ακαδημιών του *Ευρωπαϊκού Κολλεγίου Ασφάλειας και Άμυνας*, θα προσφέρει τακτικά προγράμματα εκπαίδευσης όπως επίσης και εξειδικευμένα εντατικά προγράμματα κατάρτισης σε τομείς, όπως είναι για παράδειγμα, η αντιμετώπιση ασύμμετρων απειλών και η κυβερνοάμυνα. Συζητήθηκαν επίσης δυνατότητες συνεργασίας σε σχέση με ερευνητικά προγράμματα καθώς το κυπριακό Υπουργείο Άμυνας βρίσκεται στο στάδιο της χαρτογράφησης ερευνητικών πεδίων ενδιαφέροντος που έχουν εφαρμογή σε θέματα που άπτονται της ασφάλειας και της άμυνας.

Επιπρόσθετα, το Πάντειο συμμετέχει σε πλήθος διεπιστημονικών-διαπανεπιστημιακών *Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών* άλλων Α.Ε.Ι. με τις αντίστοιχες Σχολές του, όπως τα ακόλουθα:

- ☐ Από κοινού *Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών* (Π.Μ.Σ.) μεταξύ του Τμήματος Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών της Σχολής Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου και της Σχολής Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Frederick με τίτλο *«Διεθνείς Σπουδές»*, σύμφωνα με την υπ΄αριθμ. 57/2015 (ΦΕΚ 2668/τ. Β΄/10.12.2015) απόφαση της πρυτανικής αρχής. Η απόφαση αυτή προβλέπει ότι το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Frederick οργανώνουν και λειτουργούν Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο γνωστικό αντικείμενο των «Διεθνών Σπουδών», συνδυάζοντας τη θεωρητική διδασκαλία με την εμπειρική μελέτη των διεθνών ζητημάτων, έτσι ώστε οι αποκτώντες τον μεταπτυχιακό τίτλο να είναι σε θέση να σταδιοδρομήσουν είτε ακαδημαϊκά είτε ως στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Ο συντονισμός της λειτουργίας του Προγράμματος ασκείται από τα όργανα τα οποία προβλέπονται στο Ειδικό Πρωτόκολλο Συνεργασίας και ιδίως από την κοινή Ειδική Διατμηματική Επιτροπή (Ε.Δ.Ε.)[2158].

- Στο Πάντειο Πανεπιστήμιο λειτουργεί από το ακαδημαϊκό έτος 2015-2016 *Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών* (Δ.Π.Μ.Σ.) με τίτλο *«Φύλο, Κοινωνία, Πολιτική»* σύμφωνα με τις διατάξεις της υπ΄αριθ. 13/2015 (ΦΕΚ 1180/τ. Β΄/19.06.2015) απόφασης της πρυτανικής αρχής και τις διατάξεις του Ν. 3685/2008 (ΦΕΚ 148/τ. Α΄/16.07.2008), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει. Η υλοποίηση του προγράμματος πραγματοποιείται με τη συνεργασία των Τμημάτων *Δημόσιας Διοίκησης* της Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, *Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών και Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού* της Σχολής Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού, *Κοινωνιολογίας και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας* της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Το Δ.Π.Μ.Σ. οδηγεί στην απόκτηση γνώσεων στο διεπιστημονικό πεδίο των Σπουδών Φύλου και σε αυτή τη βάση αρθρώνεται και το πρόγραμμα σπουδών[2159]. Το Δ.Π.Μ.Σ. έχει ως αντικείμενο την ανάδειξη και τη μελέτη της διεπιστημονικότητας των ζητημάτων που άπτονται του φύλου, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη βαθύτερη γνώση των θεωρητικών εργαλείων που προκύπτουν για τη μελέτη του φύλου στις κοινωνικές επιστήμες. Συγχρόνως, αποσκοπεί στην καλλιέργεια μιας ποικιλόμορφης οπτικής του φύλου που αναθεωρεί κριτικά τις παραδοσιακές επιστήμες, και τα δόκιμά τους όρια. Κεντρική θεματική που διατρέχει το Πρόγραμμα Σπουδών του Δ.Π.Μ.Σ. αποτελεί το πως η κοινωνία, η πολιτική, ο πολιτισμός και η γνώση διαμορφώνονται μέσα από έμφυλες σχέσεις εξουσίας, αλλά και πως τα παραπάνω αποδίδουν μέσα στον ιστορικό χρόνο συγκεκριμένα νοήματα στο φύλο ως διάσταση της ταυτότητας. Ο σκοπός του Δ.Π.Μ.Σ. είναι

[2158] Το πρόγραμμα είναι διαρθρωμένο στις ακόλουθες ειδικεύσεις: α) Διαχείριση Κρίσεων και Επίλυση Διενέξεων, β) Στρατηγική και γ) Ενεργειακή Ασφάλεια και Διεθνής Πολιτική Οικονομία. Σκοπός του Π.Μ.Σ. στις «Διεθνείς Σχέσεις» είναι να παράσχει σε στελέχη του κρατικού, δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στους Αξιωματικούς των Ενόπλων Δυνάμεων, των Σωμάτων Ασφαλείας, της Πολιτικής Άμυνας, του Πυροσβεστικού και του Λιμενικού Σώματος − Ελληνικής Ακτοφυλακής, καθώς και στους υπαλλήλους των Υπουργείων Εξωτερικών, Άμυνας, Εσωτερικών και των λοιπών Υπουργείων, Ημικρατικών Οργανισμών, Αυτόνομων Κρατικών Οργανισμών Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου της Ελληνικής και Κυπριακής Δημοκρατίας, όπως και σε άτομα που στοχεύουν στο να σταδιοδρομήσουν σε διεθνείς οργανισμούς και σε κυβερνητικούς φορείς, καθώς και σε επιχειρηματικούς ομίλους και επιχειρήσεις, τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες (κρίσης, ανάλυσης και σύνθεσης) προκειμένου να χειριστούν ζητήματα εθνικής και διεθνούς ασφάλειας, κρίσιμα στην καθημερινή ζωή για τα ίδια τα άτομα, τα κράτη, τις επιχειρήσεις, τους διεθνείς θεσμούς, την αποτελεσματική λειτουργία του κρατικού, δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και των στελεχών του εν γένει (βλ. άρθρο 2 της υπ΄αριθμ. 57/2015 (ΦΕΚ 2668/10.12.2015) απόφασης της πρυτανικής αρχής).

[2159] Τα δύο πρώτα εξάμηνα (Α' και Β') αφιερώνονται σε μαθήματα που καλύπτουν ευρύ φάσμα διεπιστημονικών προσεγγίσεων γύρω από το φύλο, σε σχέση με τους άξονες της κοινωνίας και της πολιτικής, ενώ κατά το τρίτο εξάμηνο (Γ') ο κάθε φοιτητής και η κάθε φοιτήτρια εξειδικεύει το αντικείμενο των σπουδών του/της μέσα από το σχεδιασμό και την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

διττός: (α) η παροχή εξειδικευμένων επιστημονικών γνώσεων σε ζητήματα θεωρίας κοινωνικών ερευνών και (β) η εισαγωγή και η καθοδήγηση των μεταπτυχιακών φοιτητών/ριων στην επιστημονική έρευνα ποικίλων κοινωνικών σχέσεων, θεσμών, πολιτικών δομών και πολιτισμικών μορφωμάτων μέσα από την οπτική του φύλου, ώστε να αποκτήσουν την ικανότητα να κατανοούν και να ερμηνεύουν τις έμφυλες διαστάσεις κοινωνικών και πολιτικών φαινομένων, καθώς και να σχεδιάζουν και να εκπονούν κοινωνική έρευνα σχετική με ζητήματα πολιτικών φύλου και ισότητας[2160].

- ☐ Τα Τμήματα Ναυπηγών Μηχανολόγων Μηχανικών, Χημικών Μηχανικών, Πολιτικών Μηχανικών, Μηχανολόγων Μηχανικών, Αγρονόμων Τοπογράφων Μηχανικών και Μηχανικών Μεταλλείων Μεταλλουργών του Εθνικού Μετσόβειου Πολυτεχνείου, το Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, και το Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου σε συνεργασία με το *Ελληνικό Κέντρο Θαλάσσιων Ερευνών* (ΕΛ.ΚΕ.Θ.Ε.) οργανώνουν και λειτουργούν Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο *«Θαλάσσιες Κατασκευές, Συστήματα και Διεργασίες για την Έρευνα και Εκμετάλλευση Υδρογονανθράκων»*.

Επίσης, το Πάντειο Πανεπιστήμιο εισήγαγε πρώτο το πρόγραμμα ERASMUS και συνεργάσθηκε με άλλα πανεπιστήμια στο πλαίσιο ερευνών, ειδικότερα στον τομέα της ανθρωπολογίας.

Σύμφωνα με το περιεχόμενο αρκετών συμφωνιών που έχει συνυπογράψει το Πάντειο δίνεται η δυνατότητα σε μέλη Δ.Ε.Π. του Πανεπιστημίου να έρθουν σε επαφή με μέλη Δ.Ε.Π. άλλων Πανεπιστημίων με σκοπό την ανάπτυξη ερευνητικών συνεργασιών και προγραμμάτων προς όφελος της ακαδημαϊκής κοινότητας, αλλά και την πραγματοποίηση διδακτικών δραστηριοτήτων και διαλέξεων που συμβάλλουν στη μετάδοση της επιστημονικής γνώσης. Μάλιστα, το διδακτικό προσωπικό του πανεπιστημίου εδώ και πολλές δεκαετίες έχει αξιόλογη παρουσία σε διεθνείς οργανισμούς, εκπροσωπώντας επάξια την Ελλάδα, για παράδειγμα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο Συμβούλιο της Ευρώπης, στην Διεθνή Οργάνωση Υγείας και στον Εκπαιδευτικό, Επιστημονικό και Πολιτιστικό Οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών (UNESCO - United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization).

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι το 1960 η Πάντειος Σχολή εισήλθε σταδιακά στην περιοχή της επιστημονικής εξωστρέφειας, με τον καθηγητή *Ιωάννη Γεωργάκη* να οργανώνει με μεγάλη επιτυχία διεθνές συνέδριο για την ποινή του θανάτου και τον καθηγητή *Σπ. Καλογερόπουλο-Στράτη* να διοργανώνει διεθνές συνέδριο για την έννοια της κυριαρχίας. Στα χρόνια που ακολούθησαν το Πάντειο υλοποίησε πλήθος επιστημονικών και λοιπών εκδηλώσεων (όπως συνέδρια, συμπόσια, (δι)ημερίδες, εργαστήρια κ.α.) (βλ. ενδεικτικά τον ακόλουθο Πίνακα 5.19).

[2160] Βλ. άρθρο 2 (παραγρ. 1 & 2) της υπ΄αριθ. 13 απόφασης της πρυτανικής αρχής (ΦΕΚ 1180/τ. Β΄/19.06.2015): «Αντικείμενο του Δ.Π.Μ.Σ. είναι η ανάδειξη της διεπιστημονικής έρευνας και εμβάθυνσης στην προβληματική του φύλου στη μελέτη των κοινωνικών, πολιτισμικών και πολιτικών φαινομένων. Σκοπός του Δ.Π.Μ.Σ. είναι η παροχή εξειδικευμένων γνώσεων, η ανάπτυξη πρωτότυπης επιστημονικής έρευνας και η προαγωγή της επιστημονικής γνώσης στο παραπάνω πεδίο».

Πίνακας 5.19: Επιστημονικές και λοιπές εκδηλώσεις Παντείου Πανεπιστημίου (2013-2016)

Επιστημονικές και λοιπές εκδηλώσεις	Ημερομηνία	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ
Πολιτική Προστασία και Ανθρωπιστική Δράση στην Ευρωπαϊκή Ένωση / Civil Protection and Humanitarian Action in European Union, (Θερινό Σχολείο, Αρχαία Ολυμπία)	29 Αυγ. - 11 Σεπτ. 2013	Πολιτική Προστασία και Ανθρωπιστική Δράση στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
Διεθνές Συνέδριο: *Επαναστάσεις στα Βαλκάνια, Στάσεις και εξεγέρσεις την εποχή των εθνικισμών (1804-1908)*	31 Οκτ. και 1-2 Νοεμβ. 2013	Το συνέδριο επιχείρησε μια διεπιστημονική ανάλυση του τι ήταν «επανάσταση» στα Βαλκάνια κατά τη διάρκεια του μακρού 19ου αιώνα και του αν τελικά μπορεί να δημιουργηθεί μια τυπολογία βαλκανικών επαναστατικών κινημάτων.
Ημερίδα: *Αστική Γεωργία-Κοινωνική Ένταξη και Βιώσιμη Πόλη*	6 Νοεμβρίου 2013	Κοινωνία Πολιτών και αστική γεωργία κ.α.
Ημερίδα στο Γαλλικό Ινστιτούτο σε συνεργασία με το Πάντειο Πανεπιστήμιο και το Πανεπιστήμιο Αιγαίου: *Καινοτομία, διαφύλαξη, σύμπραξη - προς μια ενισχυμένη συνεργασία για την μπλε ανάπτυξη*	25 Νοεμβρίου 2013	Αειφόρος τουρισμός στη Μεσόγειο, διακυβεύματα και μέσα στρατηγικού σχεδιασμού, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και νησιωτική ανάπτυξη, αειφόρος διαχείριση παράκτιων ζωνών: προκλήσεις, κίνδυνοι, λύσεις, αξιοποίηση των θαλάσσιων πόρων και περιβαλλοντικό δίκαιο κ.α.
Ημερίδα: *Ηθικός Πανικός, Κοινωνία και Δικαιώματα (μνήμη Stanley Cohen)*	7 Δεκεμβρίου 2013	Ηθικός πανικός και η ελληνική εμπειρία, Moral Panic, Resistance, and the Counterculture: a cultural criminological critique, Πολιτική Εξουσία και Δικαιώματα του Ανθρώπου, Στερεότυπα, Διακρίσεις και Μ.Μ.Ε κ.α.
Ετήσιο Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρείας Διεθνούς Δικαίου και Διεθνών Σχέσεων με θέμα: *«Η Ελλάδα και η Ευρώπη απέναντι στις μεγάλες κρίσεις της εποχής πριν την ελληνική προεδρία στην Ε.Ε.»*	19-21 Δεκεμβρίου 2013	Η ευρωπαϊκή ιδέα στους Έλληνες διεθνολόγους, Ε.Ε. και διεθνές δίκαιο, ευρωπαϊκά δικαστήρια, Δίκαιο Συνθηκών και Διεθνές Δίκαιο, Ζητήματα Δικαίου θαλάσσης και Ε.Ε., ευρωπαϊκή πολιτική ολοκλήρωση, άσυλο - μετανάστευση, εξωτερική πολιτική και διεθνής δράση της Ε.Ε. κ.α.
Συνέδριο προς τιμή του L.V. Thomas: *Επικοινωνιακά μέσα και εξουσία. Κοινωνιο-ανθρωπολογία της Σύγχρονης Πολιτικής*	22 Ιανουαρίου 2014	Θεωρητικά ζητήματα που έχουν σχέση με την επικοινωνία και την εξουσία, υπό ένα κοινωνικο - ανθρωπολογικό πρίσμα, Σύγχρονες εξουσίες και Μέσα Επικοινωνίας, Ασυνείδητο και Πολιτισμός στο μέτρο που συνδιαλέγονται με την

		κοινωνία και την εξουσία κ.α.
Ημερίδα: *Έρευνα για το Φύλο-Το Φύλο στην Έρευνα*	5 Μαρτίου 2014	Ζητήματα φύλου στο Πρόγραμμα Ερευνών HORIZON 2014-2020, η καταπολέμηση της ανισότητας του φύλου και η προώθηση του φύλου στη έρευνα: Η περίπτωση της Νορβηγίας, η ρόλος της ομάδας του Helsinki για το φύλο στην έρευνα και την καινοτομία κ.α.
Συνέδριο: *Η γαλλοφωνία στην Ελλάδα. Παρελθόν, παρόν μέλλον*	11-13 Μαρτίου 2014	Ελλάδα – Γαλλία: Αλληλεπιδράσεις στην Τέχνη, η διεθνής διάσταση της Γαλλοφωνίας και ελληνογαλλικές αλληλεπιδράσεις και αναφορές στην κοινωνιολογική σκέψη, διαχρονικές επιστημονικές διασταυρώσεις, η έρευνα της ψυχής στην Ελλάδα και τη Γαλλία, Δάνεια και Αντιδάνεια στο Δίκαιο κ.α.
Ημερίδα: *Κάλλιπος – Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα*	19 Μαρτίου 2014	Στόχευσε στη διάδοση της χρήσης των ηλεκτρονικών βιβλίων, ως του πλέον σύγχρονου συμπληρωματικού εργαλείου για την εκπαίδευση και τη μάθηση.
10ο Σεμινάριο Διεθνούς Δικαίου (Ναύπλιο)	29 Μαΐου – 1 Ιουνίου 2014	Διεθνές Δίκαιο.
Εκδήλωση – Συζήτηση: *Ο ρόλος του αθλητισμού στην ελληνική οικονομία και κοινωνία*	15 Μαΐου 2014	Οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές και κοινωνικές διαστάσεις του αθλητισμού, πανεπιστημιακή εκπαίδευση και αθλητισμός κ.α.
Ημερίδα: *Η Ελλάδα της Νεωτερικότητας - Κοινωνικές Κρίσεις και Ιδεολογικά Διλήμματα (19ος-20ος αι.)*	6 Ιουνίου 2014	Μεγάλη Ιδέα και Mare Nostrum, η Ελλάδα της Νεωτερικότητας, οι κοινωνικές κρίσεις και τα ιδεολογικά διλλήματα κατά τον 19ο και 20ο αιώνα.
7η Διημερίδα Γραφείων και Τμημάτων Διεθνών Σχέσεων, Δημοσίων Σχέσεων και Ευρωπαϊκών Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων των Ελληνικών Α.Ε.Ι.	12-14 Ιουνίου 2014	Το πολιτειακό πλαίσιο της ευρωπαϊκής διαπανεπιστημιακής συνεργασίας, τα Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια την επόμενη μέρα, στρατηγικές διεθνοποίησης των Πανεπιστημίων και προσέλκυση ξένων φοιτητών, Ευρωπαϊκά Προγράμματα και Erasmus + κ.α.
Επιστημονική Ημερίδα: *Η επιρροή του ιαπωνικού πολιτισμού στη σύγχρονη κοινωνία*	16 Ιουνίου 2014	Προσέγγιση της χώρας που θα φιλοξενούσε το *Παγκόσμιο Συνέδριο της Κοινωνιολογίας*, συμβολή σε θέματα πολιτισμού, επικοινωνίας και εκπαίδευσης στο σύγχρονο κόσμο.
Συνέδριο: *Αστική και Περιφερειακή Ανάπτυξη-σύγχρονες προκλήσεις*	27 και 28 Ιουνίου 2014	Επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, δημιουργική οικονομία, έξυπνες πόλεις, βιώσιμη ανάπτυξη, προστατευόμενες περιοχές, θαλάσσιος χώρος κ.α.

Θερινό σχολείο με θέμα: *«Πολιτική Προστασία και Ανθρωπιστική Δράση στην Ευρωπαϊκή Ένωση»* (Ρέθυμνο Κρήτης)	8 έως 20 Ιουλίου 2014	Εντατικό Πρόγραμμα που αποτέλεσε συνδυασμό διαφόρων επιστημονικών κλάδων, όπως κοινωνικών και πολιτικών επιστημών, ιατρικής, δικαίου και είχε ως βασικό του στόχο να προσφέρει στους φοιτητές μια διεπιστημονική εκπαίδευση, προκειμένου να μπορέσουν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις σύγχρονες προκλήσεις του ανθρωπισμού. Στόχος ήταν η εμβάθυνση και διεύρυνση της ειδίκευσης στους τομείς της πολιτικής προστασίας και ανθρωπιστικής δράσης ενόψει των ολοένα μεγαλύτερων κρίσεων και το υψηλό επίπεδο θεωρητικής και εμπειρικής τεχνογνωσίας σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων.
Ημερίδα: *Ανίχνευση Κρίσιμων Διεπιστημονικών Διασυνδέσεων σε Γηράσκουσες Κοινωνίες*	21 Ιουλίου 2014	Οι δράσεις του ερευνητικού έργου «Θαλής – Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών»: η παρουσίαση της προβληματικής πίσω από κάθε ενότητα κ.α.
Θερινό σχολείο με θέμα: Πολιτική Προστασία και Ανθρωπιστική Δράση στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Αρχαία Ολυμπία, εγκαταστάσεις της Διεθνούς Ολυμπιακής Ακαδημίας)	12 έως 25 Αυγούστου 2014	Συνδιοργάνωση Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών με το Ευρωπαϊκό Κέντρο Έρευνας και Κατάρτισης Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και Ανθρωπιστικής Δράσης, με τη συνδρομή των εδρών UNESCO «Δημοκρατία, Δικαιώματα του Ανθρώπου και Ειρήνη» και Jean Monnet «Δημοκρατία και Δικαιώματα του Ανθρώπου στην Ε.Ε. Επρόκειτο για ένα Εντατικό Πρόγραμμα (IP), στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού προγράμματος LLP/Erasmus και με χρηματοδότηση από την Ε.Ε. μέσω του Ι.Κ.Υ., που συντόνιζε το Πάντειο Πανεπιστήμιο με εταίρους, το Πανεπιστήμιο Pierre Mendès-France Grenoble II (Νομική Σχολή) της Grenoble, το Πανεπιστήμιο της Padova (Διεπιστημονικό Κέντρο για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου και Δικαιώματα των Λαών), το Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο της Αθήνας (Ιατρική Σχολή), το Πανεπιστήμιο Αιγαίου (Τμήμα Κοινωνιολογίας) και το Πανεπιστήμιο Κύπρου (Τμήμα Πολιτικών και Κοινωνικών Επιστημών).

Θερινά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο του Groningen της Ολλανδίας	18 έως 29 Αυγούστου 2014	Θερινό Πρόγραμμα (Summer School) το οποίο αφορά στο Δίκαιο και στις Πολιτικές της Νομοθεσίας και υποστηρίζεται από τα Προγράμματα «Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση» και «ERASMUS» της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι φοιτητές οι οποίοι θα συμμετάσχουν σ' αυτό θα ενημερωθούν για τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η νομοθεσία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, θ' αποκτήσουν δεξιότητες σχετικά με την επεξεργασία, την ερμηνεία και την εφαρμογή νομοθετικών κειμένων, θα ενημερωθούν για τις θεωρίες σχετικά με τον προνομοθετικό και μετανομοθετικό έλεγχο και θα ενημερωθούν για τις νέες νομοθετικές τάσεις στα κράτη μέλη και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
10ο Διεπιστημονικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Νέων Επιστημόνων: *Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη-Νησιωτικότητα και Μπλε Οικονομία* (Αγία Πελαγία των Κυθήρων)	26 Σεπτεμβρίου έως 3 Οκτωβρίου 2014	Το Πρόγραμμα είχε ως κύριο σκοπό την κατάρτιση είκοσι (20) μεταπτυχιακών φοιτητών, υποψηφίων διδακτόρων, ερευνητών, αποφοίτων και νέων επιστημόνων στο αντικείμενο της διεθνούς και ευρωπαϊκής περιβαλλοντικής πολιτικής με ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της αειφορίας.
Συμπόσιο Ρόδου-Καστελόριζου: *Εφαρμογές Διεθνούς Δικαίου και Διεθνούς Πολιτικής 20 χρόνια μετά τη θέση σε ισχύ της Σύμβασης Δικαίου Θαλάσσης-Ανιχνεύοντας στο γαλάζιο του Αιγαίου και της Μεσογείου* (Ρόδος, Καστελόριζο)	11 έως 14 Σεπτεμβρίου 2014	Το Σύνταγμα των Θαλασσών και των Ωκεανών 20 χρόνια μετά τη θέση σε ισχύ της Σύμβασης Δικαίου Θαλάσσης: Ένας απολογισμός, Γενεαλογία του Δικαίου της Θάλασσας: Μύθοι και πραγματικότητες, Η εξόρυξη και μεταφορά υδρογονανθράκων: Η περίπτωση της Αν. Μεσογείου κ.α.
Ημερίδα: *Αξίες στον 21ο αιώνα-Δημοκρατία/Δικαιώματα του Ανθρώπου, Δικαιοσύνη/Αλήθεια* (Λαογραφικό Μουσείο Αράχωβας)	25 Οκτωβρίου 2014	Δημοκρατία, δικαιοσύνη, δικαιώματα του ανθρώπου κ.α.
Συνέδριο: *Νεανικές Κουλτούρες αμφισβήτησης στη μεταπολεμική Ελλάδα*	11 Νοεμβρίου 2014	Το παιχνίδι με τα όρια: από την ανησυχητική υβριδικότητα στην ανακουφιστική καθαρότητα, Δυναμικές νεανικής αμφισβήτησης στη φανατική κατανάλωση αμερικανικών αφηγήσεων επιστημονικής φαντασίας στην Ελλάδα τη δεκαετία του '70, Κουλτούρες των σπορ, νεανικές ταυτότητες και οπαδισμός στην νεώτερη Ελλάδα κ.α.
Συνέδριο: *Από την*	19 έως 23 Νοεμβρίου	Σκοπός του Συνεδρίου ήταν η

Απελευθέρωση στα Δεκεμβριανά- μία τομή στη νεότερη πολιτική ιστορία της Ελλάδας	2014	ανάλυση, στη βάση των δύο θεματικών αξόνων Απελευθέρωση-Δεκεμβριανά, μιας σειράς ζητημάτων και ερωτημάτων που παραμένουν ανοικτά και απαιτούν ενδελεχέστερη ιστορική προσέγγιση.
Ημερίδα Ινστιτούτου Διεθνών Σχέσεων (Ι.ΔΙ.Σ.) του Παντείου Πανεπιστημίου: *Σύγχρονες τάσεις στην ιστορία του Τύπου*	17 Μαρτίου 2015	Τα Ελληνικά Χρονικά ως καταγραφέας της Ιστορίας και συμπαραγωγός της, ιστοριογραφία και ιστορία των μέσων κ.α.
Διεθνές Συνέδριο: *Ζιλ Ντελέζ και Φελίξ Γκουαταρί - Επωδοί Ελευθερίας*	24 έως 26 Απριλίου 2015	Συζήτηση θεμάτων, όπως: «Τι σημαίνει η προτεραιότητα της διαφοράς και του γίγνεσθαι πάνω στο είναι;», «Είναι νοητή η διαφοροποίηση δίχως το πρότερο δεδομένο υποκειμένων και αντικειμένων με καθορισμένη ταυτότητα;», «Αν ο χρόνος είναι επανάληψη, κάτω από ποιες συνθήκες η επανάληψη παράγει διαφορά;» κ.α.
Διημερίδα: *Is fascism on the rise? A dialogue between social psychologists and historians on collective memory and the current revival of fascist ideologies*	8 έως 9 Μαΐου 2015	Διεπιστημονικές ερευνητικές ανταλλαγές, σε κλειστό κύκλο, μεταξύ κοινωνικών ψυχολόγων και ιστορικών.
11ο Συνέδριο Διεθνούς Δικαίου, («Βουλευτικό» Ναυπλίου)	22 έως 24 Μαΐου 2015	Απόσχιση εδάφους στο σύγχρονο διεθνές δίκαιο, η στάση της διεθνούς κοινότητας στη δημιουργία de facto εδαφικών καταστάσεων, το δικαίωμα στην αλήθεια, εκφάνσεις και Εφαρμογές στο Διεθνές Δίκαιο, προστασία του περιβάλλοντος μέσω της Ευρωπαϊκής Σύμβασης Δικαιωμάτων του Ανθρώπου – Η συμβολή της νομολογίας του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, ο πολίτης ως διοικούμενος της Ευρωπαϊκής Ένωσης κ.α.
Ημερίδα Ινστιτούτου Διεθνών Σχέσεων (Ι.ΔΙ.Σ.) Παντείου Πανεπιστημίου: *Ελλάδα- Βήματα προς την Οικονομική Ανασυγκρότηση και τη Διπλωματική Αναβάθμιση*	16 Ιουνίου 2015	Ελλάδα: Βήματα προς την Οικονομική Ανασυγκρότηση και τη Διπλωματική Αναβάθμιση, αναζήτηση τρόπων αξιοποίησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Ελλάδας σε μία σειρά από τομείς με στόχο την οικονομική ανασυγκρότηση και διπλωματική μας αναβάθμιση.
36ο Ετήσιο Συνέδριο της Διεθνούς Ομάδας Εργασίας για την Κατάτμηση της Αγοράς Εργασίας – International	22 έως 24 Ιουνίου 2015	Long term trends in the world of work and effects of the economic crisis: Policy challenges and responses κ.α.

Working Party on Labour Market Segmentation (IWPLMS)		
Διεθνές Συνέδριο με θέμα: «*Μαζί ενάντια στη νεανική παραβατικότητα*»	25 Ιουνίου 2015	Παρουσίαση συμπερασμάτων από τις παρεμβάσεις των τεσσάρων συνεργαζόμενων χωρών-εταίρων στο Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Grundtvig "Together against juvenile delinquency", πρόληψη της θυματοποίησης / παραβατικότητας ανηλίκων - Καλές πρακτικές σε εθνικό επίπεδο, πολιτικές για την αντιμετώπιση της νεανικής παραβατικότητας κ.α.
Ημερίδα: *Ο Θεσμός του Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης*	25 Ιουνίου 2015	Ο Θεσμός του Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης: Θεσμικό Πλαίσιο, Εμπειρίες, Προκλήσεις και Προοπτικές.
Απολογιστική ημερίδα: *Ενίσχυση του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού μέσω της υλοποίησης διδακτορικής έρευνας - Ηράκλειτος ΙΙ, Παντείου Πανεπιστημίου*	29 Οκτωβρίου 2015	Υλοποίηση της Πράξης «Ηράκλειτος ΙΙ: Ενίσχυση του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού μέσω της υλοποίησης διδακτορικής έρευνας, Παντείου Πανεπιστημίου»: απολογιστικά στοιχεία.
Ημερίδα για το Πρόγραμμα Erasmus+	19 Νοεμβρίου 2015	Κινητικότητα για Σπουδές και Πρακτική Άσκηση, επιμόρφωση, διδασκαλία, Όμιλος Πρακτικής Άσκησης, Διεθνής Κινητικότητα κ.α.
Ημερίδα για την Ημέρα του Παιδιού	20 Νοεμβρίου 2015	Σύγχρονες όψεις της θυματοποίησης των παιδιών, τα δικαιώματα των παιδιών των προσφύγων στην Ελλάδα, τα παιδιά ως καταναλωτές και η προστασία των δικαιωμάτων τους κ.α.
Ημερίδα: *Ευεργετισμός και νεότερος Ελληνισμός*	24 Νοεμβρίου 2015	Το ζητούμενο του Ευεργετισμού: Ιστορικότητα και επικαιρότητα, Ευεργετισμός και Πολιτιστική Παρέμβαση, τα εγκαίνια του Μουσείου Μπενάκη, Ελληνικός Ευεργετισμός: Η περίπτωση των Ελλήνων της Ρουμανίας, κοινωφελή ιδρύματα – Η περίπτωση του Ιδρύματος Σταύρος Νιάρχος κ.α.
Β΄ Πανελλήνιο Συνέδριο: *Ελληνική Κοινότητα Ανάλυσης Συμπεριφοράς*	28 έως 29 Νοεμβρίου 2015	Η πειραματική και εφαρμοσμένη ανάλυση συμπεριφοράς.
Επιστημονικό Συμπόσιο: *Μορφές βίας στον Αρχαίο Κόσμο*	17 Δεκεμβρίου 2015	Ανταποδοτικές και θεσμικές αποτυπώσεις της βίας στα ομηρικά έπη, Έννομη βία στο δημόσιο και ιδιωτικό δίκαιο της Ρώμης, Ο διάλογος Αθηναίων – Μηλίων. Μια παραδειγματική τοπική της ανακλαστικής διαλεκτικής του λόγου και της βίας στον Θουκυδίδη, Πολιτικά αγαθά, ἄδεια και έξη της

		ελευθερίας κ.α.
Συνέδριο: *Λογοκρισίες στην Ελλάδα*	17 έως 19 Δεκεμβρίου 2015	Μεσοπόλεμος και λογοκρισία, πολιτισμός, ιστορία και λογοκριτικές παρεμβάσεις της Αριστεράς στη δεκαετία του ’60, Λογοκρισία: το διαχρονικό όπλο κάθε μορφής εξουσίας κ.α.
Ομιλία της αν. καθηγήτριας Suryia Nayak με θέμα: *«Ο Ακτιβισμός της Μαύρης Φεμινιστικής Θεωρίας ως Μεθοδολογία»*	18 Ιανουαρίου 2016	Η Δρ. Σουρίγια Ναϊάκ παράλληλα με το ακαδημαϊκό της έργο έχει εργαστεί πάνω από 30 χρόνια στο κίνημα κατά του βιασμού και του ρατσισμού χρησιμοποιώντας απελευθερωτικά εκπαιδευτικά μοντέλα και τα πολιτικά προτάγματα του Μαύρου Φεμινισμού με στόχο την ευαισθητοποίηση στις ψυχολογικές και πολιτικές επιπτώσεις καταπιεστικών φυλετικών και έμφυλων σχέσεων.
Εκδήλωση: *Οι Κοινωνικές Επιστήμες στην Κίνα και το Πανεπιστήμιο Fudan*	24 Φεβρουαρίου 2016	*Οι Κοινωνικές Επιστήμες στην Κίνα και το Πανεπιστήμιο Fudan*. Σημειώνεται ότι το Fudan University (Shanghai) είναι από τα πιο φημισμένα και σημαντικά Πανεπιστήμια της Κίνας. Είναι μέλος του C9 League (στο οποίο ανήκουν τα εννέα κορυφαία Πανεπιστήμια της Κίνας) και του Universitas 21 (διεθνές δίκτυο 26 κορυφαίων πανεπιστημίων από όλο το κόσμο). Ιδρύθηκε το 1905, λίγο πριν το τέλος της αυτοκρατορικής δυναστείας Quing. Η Σχολή Κοινωνικής Ανάπτυξης και Δημόσιας Πολιτικής αποτελεί κορυφαίο κέντρο στην Κίνα για μελέτες κοινωνιολογίας, ανθρωπολογίας, πληθυσμών, ψυχολογίας, δημόσιας υγείας, καθώς και για μελέτες αφιερωμένες στις επιπτώσεις περιβαλλοντικών αλλαγών /καταστροφών. Η σχολή φιλοξενεί 800 φοιτητές, το 10% των οποίων είναι από ξένες χώρες.
1η Επιστημονική Ημερίδα με τίτλο: *«Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες»*	17 Μαρτίου 2016	Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες από την οπτική γωνία της νομικής επιστήμης, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στις ανθρωπιστικές και κοινωνικές επιστήμες κ.α.
Εκδήλωση Εργαστήριου Σπουδών Φύλου με θέμα: *«Πολιτικές Ισότητας των Φύλων-Δράσεις και Προοπτικές»*	12 Απριλίου 2016	Πολιτικές Ισότητας των Φύλων-Δράσεις και Προοπτικές κ.α.

Διεθνές Συνέδριο: *Νέα Μέσα και Επιχειρηματικότητα στον Τουρισμό*	13 έως 14 Απριλίου 2016	Νέες μορφές επιχειρηματικότητας και ψηφιακή επιχειρηματικότητα στον τουρισμό, τουρισμός και αφηγηματικές ταυτότητες, ψηφιακή καινοτομία και πράσινη επιχειρηματικότητα στον τουρισμό κ.α.
Ημερίδα του Τομέα Εγκληματολογίας του Τμήματος Κοινωνιολογίας: *Ποινικοί και εγκληματολογικοί προβληματισμοί σχετικά με το φαινόμενο των ναρκωτικών*	13 Απριλίου 2016	Οι πολιτικές για τα ναρκωτικά σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, η νέα νομοτεχνική θεώρηση των εγκλημάτων διακινήσεως ναρκωτικών στο Ν. 4139/2013 κ.α.
Athens Workshop 15 – 17 April 2016, Modernization, Europe and Nation-State	15 έως 17 Απριλίου 2016	Θέμα: "Framing Financial Crisis and Protest: North-West and South-East Europe"
Ομιλία του Καθηγητή του Πανεπιστημίου Gdansk κ. Kzr. Ulanowski με θέμα: *«Η Γυναίκα στις Μυθολογίες και την Τέχνη»*	21 Απριλίου 2016	Ανάπτυξη θέματος ευρύτερου ενδιαφέροντος που αφορά στην τέχνη και την κουλτούρα, στις αναπαραστάσεις, στο φαντασιακό, στο φύλο κ.α.
Διάλεξη David ARMITAGE, Καθηγητή Ιστορίας στο Πανεπιστήμιο Harvard με θέμα: *«Three Concepts of Civil War»*	9 Μαΐου 2016	Παγκόσμιοι Πόλεμοι.
Διεθνές Συνέδριο: Κρίση/εις και κόσμοι της εργασίας (Crise(s) et mondes du travail)	11έως 13 Μαΐου 2016	Πρόκειται για τη 15η διοργάνωση του Γαλλόφωνου Συνεδρίου/Διεθνείς Ημέρες Κοινωνιολογίας της Εργασίας 2016 (Quinzièmes Journées Internationales de Sociologie du Travail) που διοργανώνει το Κέντρο Κοινωνικής Μορφολογίας και Κοινωνικής Πολιτικής (ΚΕΚΜΟΚΟΠ) του Τμήματος Κοινωνικής Πολιτικής του Παντείου Πανεπιστημίου σε συνεργασία με το Lest (Institute of Labour Economics and Industrial Sociology) του CNRS και την Επιστημονική Εταιρεία Κοινωνικής Πολιτικής (ΕΕΚΠ).
3ο Ετήσιο Τακτικό Συνέδριο: *Ο Αντιδικτατορικός αγώνας- Η Δημοκρατική Άμυνα και το Πάντειο Πανεπιστήμιο*	12 έως 13 Μαΐου 2016	Η συμβολή των μελών του Παντείου στην αντιδικτατορική πάλη, οικονομικά «θαύματα» και θύματα της χούντας, ο αντιδικτατορικός αγώνας, η Δράση της Δημοκρατικής Άμυνας κ.α.
Ημερίδα του Π.Μ.Σ. Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης: *Νομικός Πολιτισμός και Πολίτης*	23 Μαΐου 2016	Διαφάνεια και προστασία του πολίτη, προστασία περιβάλλοντος, μορφές ρατσισμού και βίας κ.α.
Ημερίδα: *Βιβλίο και ψηφιακή εποχή*	24 Μαΐου 2016	Ερευνητικά δεδομένα για τον εκδοτικό κόσμο, Βιβλιοθήκες: δίκτυα, ρόλοι και προοπτικές, Ψηφιακή αλλαγή και καινοτομία:

		πρακτικές, Δημιουργοί, Παραγωγοί, Διαμεσολάβηση και Μέσα κ.α.
Ημερίδα: *Ο ρόλος του Σ.Ε.Ε.Δ.Δ. στην αντιμετώπιση της διαφθοράς. Η συμβολή του Παντείου Πανεπιστημίου στην προώθηση βέλτιστων πρακτικών διαφάνειας και αποτελεσματικότητας των ελέγχων στη Δημόσια Διοίκηση*	26 Μαΐου 2016	Οι Πρυτανικές Αρχές του Παντείου Πανεπιστημίου, η Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης και το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.).
Εκδήλωση (awareness presentation) του Παντείου Πανεπιστημίου σε συνεργασία με το «Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών» (Ε.Ι.Ε.Ε.)	26 Μαΐου 2016	Ο Εσωτερικός Έλεγχος.
Διήμερο συνέδριο του Κέντρου Πολιτικών Ερευνών (Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας) με θέμα: *«Εξελίξεις στο ελληνικό κομματικό σύστημα στη διάρκεια της κρίσης»*	26 έως 27 Μαΐου 2016	Κοινωνικές επιστήμες και πληροφορική, το δημοψήφισμα του Ιουλίου 2015, πολιτική ηγεσία, πολιτική συμπεριφορά την περίοδο της κρίσης, πολιτική συμπεριφορά των ψηφοφόρων των ακροδεξιών κομμάτων, ο πολιτικός λόγος και η οργάνωση της Χρυσής Αυγής, μεταβολές στο ελληνικό πολιτικό σύστημα κ.α.
Διημερίδα: *Hegel and Skepticism*	27 έως 28 Μαΐου 2016	Hegel und der Pyrrhonismus, Altering the concept of philosophizing: Sextus and Hegel, Old and new scepticism, old and new empiricism — Hegel's radicalisation of skepticism, The dialectical aspect of freedom: Hegel's critique of scepticism and the concept of determinate negation κ.α.
Διημερίδα: *Πόλεμος και Ειρήνη στην πλανητική εποχή*	3-3 Ιουνίου 2016	Σκοπός της διημερίδας ήταν να προσεγγίσει θεωρητικά, εμπειρικά και με μελέτες περίπτωσης, όψεις του πολέμου και μορφών δομικής βίας που επηρεάζουν έθνη, κράτη, λαούς, διαμορφώνουν διαχρονικά το παγκόσμιο και περιφερειακό γίγνεσθαι και επιδρούν στην ατομική και συλλογική ευημερία. Επίσης, η επίκαιρη αυτή εκδήλωση επιχείρησε να φωτίσει πτυχές που αφορούν στην πρόβλεψη, αποτροπή και διαχείριση κρίσεων και συγκρούσεων σε τοπικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, εγείροντας ερωτήματα και προβληματισμούς αναφορικά με τον χαρακτήρα του σύγχρονου διεθνούς συστήματος και τα νέα είδη πολέμου που διεξάγονται στα πλαίσια του.

Συμπόσιο: *Μεθοριακές ζωές- Προσφυγιά και Μετανάστευση*	3 έως 5 Ιουνίου 2016	Συνδιοργάνωση: α) Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, β) Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας Durham University, UK και γ) Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας St. Andrews University, UK.
Διήμερο συνέδριο: *Θεωρία της Δημοκρατίας* (στη μνήμη του Σταύρου Κωνσταντακόπουλου)	10 έως 11 Ιουνίου 2016	Η κοινωνία των πολιτών στο έργο του Σ. Κωνσταντακόπουλου, Ο Μιλλ για τη δημοκρατία και τον Τοκβίλ, Ποια δημοκρατία θεωρούσε ο Καντ δεσποτικό πολίτευμα και γιατί, Δημοκρατία και ανάπτυξη του ατόμου στους Mill και Dewey κ.α.
Ανοικτό συνέδριο κοινωνίας πολιτών για την κοινωνική οικονομία	10 έως 12 Ιουνίου 2016	Η Πανελλήνια Ένωση Συμπράξεων Κοινωνικής Οικονομίας (ΠΕΣΚΟ) σε συνεργασία με το Πάντειο Πανεπιστήμιο διοργάνωσαν το *«Ανοικτό Συνέδριο Κοινωνίας Πολιτών για την Κοινωνική Οικονομία»*, στόχος του οποίου είναι η διαβούλευση όλων των συλλογικοτήτων που ενεργοποιούνται στο πεδίο της κοινωνικής και αλληλέγγυας οικονομίας και η διερεύνηση της προοπτικής συγκρότησης Πανελλήνιου Συνδέσμου Κοινωνικής Οικονομίας.
Διημερίδα του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού: *DrupalCamp Greece*	2 έως 3 Ιουλίου 2016	Το DrupalCamp Greece είναι ένα συνέδριο που φέρνει μαζί web developers, designers, site-builders και content administrators για να μάθουν, να δικτυωθούν και να συζητήσουν για το drupal και για web development. Η δύναμη του drupal project είναι η κοινότητα του και με την κυκλοφορία του Drupal 8 εγείρονται πολλά σχετικά θέματα προς συζήτηση.

Πηγή: του ιδίου (στοιχεία αντλήθηκαν από το δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016).

5.8 Πάντειο Πανεπιστήμιο: αριθμητικά μεγέθη

Η ακαδημαϊκή κοινότητα του Παντείου Πανεπιστημίου αριθμεί (στοιχεία Μαρτίου 2013): α) 248 μέλη Δ.Ε.Π. όλων των βαθμίδων, β) 115 μέλη διοικητικό προσωπικό, γ) 18.500 προπτυχιακούς φοιτητές και φοιτήτριες, δ) 1.500 μεταπτυχιακούς σπουδαστές και ε) 1.000 υποψήφιους διδάκτορες.

Η κατανομή των Μελών Δ.Ε.Π. ανά Τμήμα μέχρι τη συγκρότηση των Σχολών και την ύπαρξη 10 ακαδημαϊκών Τμημάτων (Μάιος 2013) παρουσιάζεται στον ακόλουθο Πίνακα 5.20.

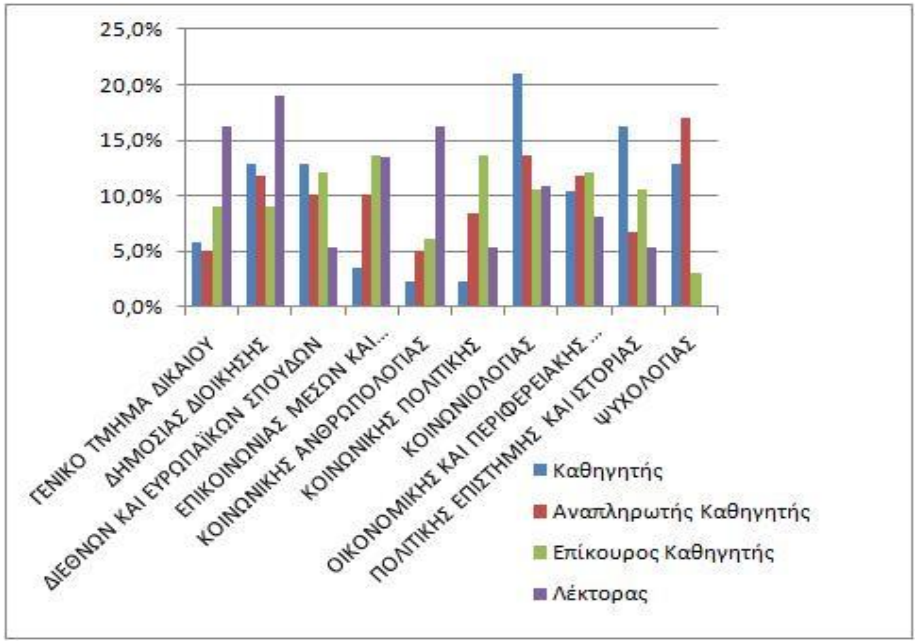
Πίνακας 5.20: Η κατανομή των μελών Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) στο Πάντειο Πανεπιστήμιο

Τμήμα	Καθηγητής	Αναπληρωτής Καθηγητής	Επίκουρος Καθηγητής	Λέκτορας	Σύνολο
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΚΑΙΟΥ (μέχρι Μαίος 2013)	5	3	6	6	20
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	11	7	6	7	31
ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ	11	6	8	2	27
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ	3	6	9	5	23
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΝΘΡΩΠΟΛΟΓΙΑΣ	2	3	4	6	15
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	2	5	9	2	18
ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ	18	8	7	4	37
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	9	7	8	3	27
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑΣ	14	4	7	2	27
ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ	11	10	2	0	23
Σύνολο ανά Βαθμίδα	86	59	66	37	248

Πηγή: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

Το ακόλουθο Διάγραμμα 5.1 παρουσιάζει την ποσοστιαία κατανομή των βαθμίδων στο σύνολο των μελών Δ.Ε.Π. στο Πάντειο Πανεπιστήμιο (Μάιος 2013).

Διάγραμμα 5.1: Ποσοστιαία κατανομή των βαθμίδων στο σύνολο των μελών Διδακτικού και Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) στο Πάντειο Πανεπιστήμιο



Πηγή: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

Οι φοιτητές εισέρχονται μέχρι το 2012 στο Πανεπιστήμιο ανά Τμήμα. Στη διάρκεια των σπουδών τους εξετάζονται στον αριθμό μαθημάτων που υποχρεούνται να επιτύχουν ανά εξεταστική περίοδο. Η κατάσταση των φοιτητών το 2011 ως προς την αναλογία των μαθημάτων που αντιστοιχεί ανά Τμήμα, λαμβάνοντας υπόψη τις δηλώσεις των μαθημάτων που κάνουν στη μηχανογραφική υπηρεσία, δείχνει το φόρτο των μαθημάτων κάθε φοιτητή. Η κατάσταση του φόρτου των μαθημάτων ανά Τμήμα και φοιτητή σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία το 2011 παρουσιάζεται στον ακόλουθο Πίνακα 5.21.

Πίνακας 5.21: Η κατάσταση του φόρτου των μαθημάτων ανά τμήμα και φοιτητή στο Πάντειο Πανεπιστήμιο (στοιχεία 2011)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΦΟΡΤΟΥ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ							
	Στοιχεία 2011						
Τμήμα Σπουδών	Δηλώσεις μαθημάτων	Ελάχιστος αριθμός φοιτητών σε μάθημα	Μέγιστος αριθμός φοιτητών σε μάθημα	Αριθμός μαθημάτων	Αριθμός φοιτητών	Μέσος όρος φοιτητών ανά μάθ.	Μέσος όρος δήλ.μαθημ. ανά φοιτητή
Γενικού Δικαίου (χωρίς προ-πτυχιακά μαθήματα)							
Δημόσιας Διοίκησης	32.625	12	1165	124	3.409	27,5	9,6
Περιφερειακής και Οικονομικής Ανάπτυξης	22.890	14	873	75	2.646	35,3	8,7
Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών	19.559	1*	593	82	2.265	27,6	8,6
Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού	11.580	1*	262	142	2.244	15,8	5,2
Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας	14.053	21	468	83	2.244	27,0	6,3
Κοινωνιολογίας	27.495	1*	987	131	3.085	23,5	8,9
Κοινωνικής Πολιτικής	11.049	3	307	65	917	14,1	12,0
Κοινωνικής Ανθρωπολογίας	16.876	9	630	56			
Ψυχολογίας	20.454	2	515	93	1.471	15,8	13,9
Συνολικά μεγέθη	176.581			851	18.281		

Πηγή: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

5.9 Η επιστημονική-ερευνητική δραστηριότητα στο Πάντειο Πανεπιστήμιο

Η επιστημονική-ερευνητική δραστηριότητα των ακαδημαϊκών μελών του Παντείου Πανεπιστημίου περιλαμβάνει την έκδοση μονογραφιών και διεύθυνση/ επιμέλεια συλλογικών έργων, την κυκλοφορία επιστημονικών δελτίων (ελληνόγλωσσων και ξενόγλωσσων) και τη διεύθυνση *Περιοδικών Επιθεωρήσεων*. Η έρευνα στο Πανεπιστήμιο βασίζεται σε δύο μεγάλους πυλώνες:

- τον πυλώνα της *Επιτροπής Ερευνών* και ειδικώς του *Ειδικού Λογαριασμού Κονδυλίων Έρευνας* (Ε.Λ.Κ.Ε.) και
- τον πυλώνα στο πλαίσιο της συνδυασμένης διδασκαλίας και έρευνας κάθε Τμήματος των Σχολών του Πανεπιστημίου.

Ειδικότερα, στο Πάντειο Πανεπιστήμιο η επιστημονική έρευνα αναπτύσσεται σε τριάντα οκτώ (38) ερευνητικά ινστιτούτα, κέντρα έρευνας και εργαστήρια στα οποία συμμετέχουν πλέον των τεσσάρων δεκάδων ακαδημαϊκών δασκάλων, νέων ερευνητών και φοιτητών. Η κατανομή των πόλων της έρευνας μεταξύ των σχολών και των τμημάτων του Πανεπιστημίου παρουσιάζεται ακολούθως στον Πίνακα 5.22.

Πίνακας 5.22: Πόλοι επιστημονικής έρευνας Παντείου Πανεπιστήμιου ανά σχολή και τμήμα

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΑ		
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης	*Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης*	Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ι.Π.Α.)
		Ινστιτούτο Αστικού Περιβάλλοντος και Ανθρώπινου Δυναμικού (Ι.Α.Π.Α.Δ.)
Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού	*Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών*	Ινστιτούτο Διεθνών Σχέσεων (Ι.ΔΙ.Σ.)
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ[2161]		
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης	*Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης*	Κέντρο Διακυβέρνησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης (Κ.Ε.ΔΙ.Β.Α.)
		Κέντρο Μελέτης Αρχαίου Ελληνικού και Ελληνιστικού Δικαίου (Κ.Μ.Α.Ε.Ε.Δ.)
		Κέντρο Έρευνας Κυβερνητικής Πολιτικής (Κ.Ε.ΚΥ.Π.)
		Κέντρο Ερευνών και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης
	Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης	Κέντρο Μελετών Οικονομικής Πολιτικής
Σχολή Πολιτικών Επιστημών	*Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας*	Κέντρο Έρευνας Νεότερης Ιστορίας (Κ.Ε.Ν.Ι.)
		Ελληνικό Κέντρο Πολιτικών Ερευνών (Κ.Π.Ε.)
	Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής	Κέντρο Κοινωνικής Μορφολογίας και Κοινωνικής Πολιτικής (ΚΕ.Κ.ΜΟ.ΚΟ.Π.)
Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας	*Τμήμα Κοινωνιολογίας*	Κέντρο Κοινωνικών και Οικονομικών Ερευνών (Κ.Ε.Κ.Ο.Ε.)
		Κέντρο Κοινωνικής Θεωρίας και Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας
		Ελληνικό Κέντρο Εγκληματολογίας
		Κέντρο Κοινωνικών και Πολιτισμικών Μελετών
		Κέντρο Ιστορικής Κοινωνιολογίας
	Τμήμα Ψυχολογίας	Κέντρο Πολιτιστικής Ανάπτυξης και Κοινωνικού Αποκλεισμού
		Κέντρο Κοινωνικής Ψυχολογίας και Ερευνών Κοινής Γνώμης
		Κέντρο Ψυχο-Κοινωνικής Έρευνας της Διακυβέρνησης των Δυνητικών Κοινοτήτων
Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και	*Τμήμα Διεθνών, Ευρωπαϊκών και Περιφερειακών Σπουδών*	Μεσογειακό Πρόγραμμα Διεθνούς Περιβαλλοντικού Δικαίου και Διαπραγμάτευσης (MEPIELAN)

[2161] Ο *Γενικός Κανονισμός για τα Ερευνητικά Κέντρα* συντάχθηκε και εγκρίθηκε από τη Σύγκλητο του Πανεπιστημίου στις 28 Νοεμβρίου 2005 (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016).

Πολιτισμού		Ευρωπαϊκό Κέντρο Περιβαλλοντικής Έρευνας και Κατάρτισης (Ε.Κε.Π.Ε.Κ.)
		Ευρωπαϊκό Κέντρο Έρευνας και Κατάρτισης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου
		Ευρωπαϊκό Κέντρο Οικονομικού και Χρηματοοικονομικού Δικαίου
	Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού	Κέντρο Δράματος και Θεάματος
		Κέντρο Ανατολικών Σπουδών
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ		
Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης	*Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης*	Οικονομικής Έρευνας και Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών
Σχολή Πολιτικών Επιστημών	*Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας*	Έρευνας Νεότερης Ιστορίας
		Πολιτικών Ερευνών
	Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής	Εργαστήριο Σπουδών Φύλου
Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας	*Τμήμα Κοινωνιολογίας*	Κοινωνιολογίας και Σύγχρονης Καθημερινής Ζωής
		Αστεακής Εγκληματολογίας
	Τμήμα Κοινωνικής Ανθρωπολογίας	Κοινωνικής Ανθρωπολογίας
	Τμήμα Ψυχολογίας	Κοινωνικής και Πειραματικής Ψυχολογίας
		Κλινικής και Εγκληματολογικής Ψυχολογίας
		Δυνητικής Πραγματικότητας και Διαδικτυακής Έρευνας και Εκπαίδευσης
Σχολή Διεθνών Σπουδών, Επικοινωνίας και Πολιτισμού	*Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού*	Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ 2003-2008		
Πρόγραμμα	***Διατμηματικό Πρόγραμμα Σπουδών Φύλου 2003-2008***: Το πρόγραμμα "Σπουδές Φύλου και Ισότητας στις Πολιτικές και Κοινωνικές Επιστήμες" χρηματοδοτείται από το ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ στο πλαίσιο της Κατηγορία πράξης 4.2.1.Β «Προπτυχιακά προγράμματα σπουδών για θέματα φύλου και ισότητας». Στο πλαίσιο αυτό εγκρίθηκαν συνολικά οκτώ αντίστοιχα προγράμματα άλλων Α.Ε.Ι. Το πρόγραμμα είναι διατμηματικό και στοχεύει στην αναβάθμιση των προπτυχιακών σπουδών στο Πάντειο Πανεπιστήμιο με τη δημιουργία νέων μαθημάτων για τα θέματα του φύλου και την ανάπτυξη δράσεων που εμπλουτίζουν υφιστάμενα μαθήματα σε έξι τμήματα του Πανεπιστημίου. Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε από τον Απρίλιο του 2003 μέχρι τον Αύγουστο του 2008.	

Πηγή: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

Συγκεκριμένα, το Πάντειο Πανεπιστήμιο αναπτύσσει δια της Επιτροπής Ερευνών εντός του Ε.Λ.Κ.Ε. (έναν από τους πυλώνες υποστήριξης της έρευνας) τον διαρκώς

διευρυνόμενο ερευνητικό προσανατολισμό του[2162]. Ο Ε.Λ.Κ.Ε. του Παντείου Πανεπιστημίου ιδρύθηκε το 1984 με σκοπό την προαγωγή των Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών τόσο στο στάδιο της θεωρητικής όσο και της εφαρμοσμένης έρευνας. Σύμφωνα με το Π.Δ. 432/1981 (ΦΕΚ 118/τ. Α΄/05.05.1981) *«Περί Συστάσεως Ειδικών Λογαριασμών Αξιοποιήσεως Κονδυλίων για την εκτέλεση Ερευνητικών Έργων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Χώρας»*[2163] έχουν ιδρυθεί στα Πανεπιστήμια και τα Τ.Ε.Ι. της Ελλάδας *Ειδικοί Λογαριασμοί Κονδυλίων Έρευνας* με σκοπό *«τη διάθεση και τη διαχείριση κονδυλίων που προέρχονται από οποιαδήποτε πηγή και προορίζονται για την κάλυψη δαπανών οποιουδήποτε είδους, που είναι απαραίτητες για τις ανάγκες ερευνητικών, εκπαιδευτικών, επιμορφωτικών, αναπτυξιακών έργων καθώς και έργων συνεχιζόμενης κατάρτισης, έργων για την παροχή επιστημονικών, τεχνολογικών και καλλιτεχνικών υπηρεσιών, την εκπόνηση ειδικών μελετών, την εκτέλεση δοκιμών μετρήσεων εργαστηριακών εξετάσεων και αναλύσεων, την παροχή γνωμοδοτήσεων, τη σύνταξη προδιαγραφών για λογαριασμό τρίτων, ως και άλλων τεχνικών υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στη σύνδεση της εκπαίδευσης και της έρευνας με την παραγωγή και εκτελούνται ή παρέχονται από το επιστημονικό προσωπικό των ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή και με τη συνεργασία άλλων ειδικών επιστημόνων»*[2164].

Ειδικότερα, ο *Ειδικός Λογαριασμός Κονδυλίων και Έρευνας* (Ε.Λ.Κ.Ε.) του Παντείου Πανεπιστημίου συστάθηκε με απόφαση του *Πρυτανικού Συμβουλίου* κατά την συνεδρίαση της 14ης Νοεμβρίου 1984. Υπάγεται στο *Πάντειο Πανεπιστήμιο* με την έννοια ότι δεν έχει αυτοτελή νομική μορφή, και έλκει τη νομική του μορφή από το Πανεπιστήμιο, το οποίο αποτελεί Ν.Π.Δ.Δ. Η λειτουργία του καθώς και όλες οι διαδικασίες λειτουργίας και λήψης αποφάσεων διέπονται από το *Π.Δ. 432/1981*[2165], την *Υ.Α. ΚΑ/679*[2166], το *Ν. 3027/2002*[2167] (άρθρο 3§2), τον εγκεκριμένο από τη Σύγκλητο *Οδηγό Χρηματοδότησης* Νοεμβρίου 2008, καθώς και τους *Ν. 3794/2000*[2168] (άρθρο 36)[2169] και *Ν. 3848/2010*[2170] (άρθρα 36 και 37).

[2162] Πηγή των στοιχείων που εμπεριέχονται στο παρόν υπο-κεφάλαιο: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

[2163] Όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε από τις Υπουργικές Αποφάσεις Β1/819/1988 και ΚΑ/679/1996.

[2164] Ειδικότερα, το βασικό θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη διαχείρισης της εξωτερικής χρηματοδότησης της έρευνας στα Πανεπιστήμια συνίσταται, κατά χρονολογική σειρά, από: α) το Προεδρικό Διάταγμα 432/81 *«Περί συστάσεως Ειδικών Λογαριασμών αξιοποιήσεως κονδυλίων για την εκτέλεση ερευνητικών έργων στα ΑΕΙ της Χώρας»*, β) την Υπουργική Απόφαση Β1/819/88 *«Σύσταση Ειδικών Λογαριασμών για τη χρηματοδότηση ερευνητικών έργων και σχετικών υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα ΑΕΙ ή ΤΕΙ της Χώρας»*, γ) την Υπουργική Απόφαση ΚΑ/679/96 *«Τροποποίηση και αντικατάσταση της Υπουργικής Απόφασης Β1/819/88»* και δ) το Νόμο 3027/2002 (άρθρο 3, § 2) περί *«Σύνταξης Οδηγού Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού»*.

[2165] Π.Δ. 432/1981(ΦΕΚ 118/τ. Α΄/05.05.1981) «Περί συστάσεως ειδικών λογαριασμών αξιοποιήσεως κονδυλίων για την εκτέλεση ερευνητικών έργων στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας».

[2166] Υ.Α. ΚΑ/679/22.08.1996 (ΦΕΚ 826/τ. Β΄/10.09.1996) «Τροποποίηση και αντικατάσταση της απόφασης με αρ. Β 1/819 *"Σύσταση Ειδικών Λογαριασμών για τη χρηματοδότηση Ερευνητικών Έργων και σχετικών Υπηρεσιών ή δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Χώρας"*».

[2167] Ν. 3027/2002 (ΦΕΚ 152/τ. Α΄/28.06.2002) «Ρύθμιση θεμάτων οργανισμού σχολικών κτιρίων, ανώτατης εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις», περί «Σύνταξης Οδηγού Χρηματοδότησης και Διαχείρισης του Ειδικού Λογαριασμού».

[2168] Ν. 3794/2009 (ΦΕΚ 156/τ. Α΄/4.09.2009) «Ρύθμιση θεμάτων του πανεπιστημιακού και τεχνολογικού τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις».

[2169] Άρθρο 36 του Ν. 3794/2009 με τίτλο «Κύρωση της υπ' αριθμ. 679/1996 κοινής υπουργικής απόφασης (ΦΕΚ 826 Β΄)».

Ο Ε.Λ.Κ.Ε./Παντείου έχει θεσπίσει διαδικασίες για την ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας στον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και ωρίμανση, στην υλοποίηση και στην παρακολούθηση όλων των έργων συμπεριλαμβανομένων και των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Με βάση την οργανωτική του δομή και το είδος των έργων που έχει την δυνατότητα να υλοποιεί, ο ΕΛΚΕ/Παντείου εφαρμόζει υποχρεωτικά σε όλες τις υφιστάμενες δραστηριότητες των γραφείων και οργάνων του ΕΛΚΕ/Παντείου που εμπλέκονται στις δραστηριότητες προγραμματισμού, σχεδιασμού και ωρίμανσης, υλοποίησης, και παρακολούθησης και διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων.

Σύμφωνα με το Οργανόγραμμα ο Ε.Λ.Κ.Ε./Παντείου απαρτίζεται από:

α) το Σώμα της Επιτροπής Ερευνών,

β) τον Πρόεδρο της Επιτροπής Ερευνών και

γ) τον Προϊστάμενο Γραμματείας ΕΛΚΕ καθώς και

δ) επιμέρους γραφεία ήτοι: Οργάνωσης-Ανάπτυξης-Γραμματειακής Υποστήριξης και Εσωτερικού ελέγχου, Προγραμματισμού – Σχεδιασμού και ανάπτυξης ενεργειών – έργων, Προμηθειών, Οικονομικής Διαχείρισης – Ταμείο, Σημεία επαφής/Επιτροπή Ερευνών.

Η ερευνητική υποστηρικτική δομή της έρευνας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο δια του Ε.Λ.Κ.Ε. βασίζεται στην τετραμερή αρχή Π.Ε.Σ.Α, ως εξής:

α) προωθώ (Π),

β) ενισχύω (Ε),

γ) συμμετέχω (Σ) και

δ) αναζητώ (Α).

Ειδικότερα, η ερευνητική υποστηρικτική δομή της έρευνας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο:

- προωθεί την: α) βασική θεωρητική έρευνα με την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης και την προβολή της σε διεθνή περιοδικά, μονογραφίες, πρακτικά επιστημονικών συνεδρίων, β) την εφαρμοσμένη έρευνα στη διερεύνηση των κοινωνικών, οικονομικών, πολιτισμικών, διεθνοπολιτικών, ιστορικών προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας καθώς και των σχέσεων της στο Μεσογειακό κόσμο και την Ευρώπη και γ) την υποστήριξη των φοιτητών/τριων και νέων επιστημόνων σε επαγγελματικές, ερευνητικές και τεχνικές γνώσεις.
- ενισχύει τις παράλληλες και υπάλληλες υποστηρικτικές ερευνητικές δομές του Πανεπιστημίου με την συνδρομή στην παραγωγή νέων επιστημόνων ικανών να στηρίζουν την κουλτούρα της έρευνας και να υπερασπίζονται την ποιότητά της με δημοσίευση και γενικότερη προβολή των ερευνητικών πορισμάτων όπως διαμορφώνεται από ένα πανεπιστήμιο κοινωνικών και πολιτικών επιστημών.

[2170] Ν. 3848/2010 (ΦΕΚ 71/τ. Α΄/19.05.2010) «Αναβάθμιση του ρόλου του εκπαιδευτικού – καθιέρωση κανόνων αξιολόγησης και αξιοκρατίας στην εκπαίδευση και λοιπές διατάξεις». Άρθρο 36 με τίτλο «Θέματα των Ειδικών Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας των Α.Ε.Ι.» και άρθρο 37 με τίτλο «Λοιπά θέματα των Α.Ε.Ι.».

- συμμετέχει στην οργάνωση και υποβοήθηση των μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών με την παραγωγή επιστημόνων που προέρχονται από το Πανεπιστήμιο και με τις προδιαγραφές τους αναπαράγουν την έρευνα και διδασκαλία τόσο στο Πάντειο Πανεπιστήμιο όσο και σε άλλα ερευνητικά και πανεπιστημιακά ιδρύματα του εσωτερικού και του εξωτερικού.
- αναζητεί με υψηλής ποιότητας κριτήρια και ακαδημαϊκής ευαισθησίας προδιαγραφές τη χρηματοδότηση προγραμμάτων υποστηρίζοντας διαδικασίες για τη διεκδίκησή τους και αναζητεί συνεργασίες με εθνικούς και διεθνείς φορείς που καθιστούν φερέγγυα και αναγκαία την ερευνητική πολιτική συνολικά του πανεπιστημίου.

Ο σκοπός του Ε.Λ.Κ.Ε. προκύπτει από το γενικό νομοθετικό πλαίσιο αλλά και τον ειδικό προσανατολισμό του Πανεπιστημίου στις Κοινωνικές και Πολιτικές Επιστήμες διαθέτοντας και διαχειριζόμενος οικονομικούς πόρους από διαφορετικές πηγές και που είναι απαραίτητοι οι πόροι αυτοί για δαπάνες που αφορούν προγράμματα ερευνητικά, αναπτυξιακά, εκπαιδευτικά, επιμορφωτικά αλλά και συνεχιζόμενης κατάρτισης. Η δραστηριότητά του εκτείνεται σε δαπάνες που υποστηρίζουν μεταξύ άλλων την παροχή επιστημονικών και καλλιτεχνικών υπηρεσιών, την εκπόνηση ειδικών μελετών, την παροχή γνωμοδοτήσεων και τη σύνταξη προδιαγραφών για λογαριασμό τρίτων. Στην διάρκεια της 25-ετούς δραστηριότητάς του ο Ε.Λ.Κ.Ε. του Παντείου Πανεπιστημίου έφερε σε πέρας πλέον των 300 ερευνητικών προγραμμάτων σε όλους τους τομείς δραστηριότητας των μελών του και τα εκπροσώπησαν το σύνολο των ακαδημαϊκών του Τμημάτων.

Οι πόροι του Ε.Λ.Κ.Ε. για τη χρηματοδότηση της έρευνας προέρχονται κυρίως από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, αλλά και από δημόσιους και ιδιωτικούς Οργανισμούς, από το Πανεπιστήμιο και από Διεθνείς Οργανισμούς. Στην επιλογή των θεμάτων έρευνας, στην ακολουθούμενη μεθοδολογία, όπως και στα αποτελέσματα των εργασιών τους, οι επιστημονικοί συνεργάτες του Ε.Λ.Κ.Ε. έχουν πλήρη ελευθερία. Στα ερευνητικά Προγράμματα μπορούν να απασχολούνται και φοιτητές μετά από εισήγηση των ερευνητών.

Επιπλέον, η χρηματοδοτούμενη, από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Ανάπτυξης 2007-2013, Πράξη «Ηράκλειτος ΙΙ» αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δράσεις του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για την προαγωγή της Έρευνας και της Καινοτομίας στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας. Ειδικότερα, η Πράξη *«Ηράκλειτος ΙΙ: Ενίσχυση του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού μέσω της υλοποίησης διδακτορικής έρευνας, Παντείου Πανεπιστημίου»* (με συνολικό προϋπολογισμό 931.700,00 ευρώ) αποτέλεσε ένα κεντρικής σημασίας πρόγραμμα για την ερευνητική δραστηριότητα του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, το οποίο προάγει το σύνολο των επιστημονικών πεδίων που θεραπεύει το Πανεπιστήμιο. Με τον τρόπο αυτό χρηματοδοτήθηκαν, με τη μορφή μηνιαίας υποτροφίας, 21 υποψήφιοι διδάκτορες από όλες τις Σχολές και τα Τμήματα του Πανεπιστημίου[2171].

[2171] Ο αρχικός σχεδιασμός υλοποίησης του προγράμματος «Ηράκλειτος ΙΙ, Παντείου Πανεπιστημίου» προέβλεπε την έναρξή του την 01/09/2010 και την ολοκλήρωσή του την 31/07/2013. Ωστόσο, έπειτα από απόφαση της Ειδικής Διαχειριστικής Αρχής του Προγράμματος (ΕΥΔ ΕΠΕΔΒΜ) δόθηκε δυνατότητα παράτασης εκτέλεσης του Φυσικού Αντικειμένου της Πράξης, χωρίς μεταβολή του εγκεκριμένου προϋπολογισμού. Η Πράξη αυτή ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2015. Συγκεκριμένα, στις 29

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι στο Πάντειο Πανεπιστήμιο λειτουργεί, ως αυτοτελής και αποκεντρωμένη υπηρεσία, η *Βιβλιοθήκη*, η οποία διέπεται ως προς τη διοίκηση, τις αρμοδιότητες και το προσωπικό από τις διατάξεις του άρθρου 7, παραγρ. 7 του Ν. 1268/1982 (ΦΕΚ 87/τ. Α΄/16.07.1982) *«Για τη δομή και λειτουργία των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων»*, όπως κάθε φορά ισχύει. Η *Βιβλιοθήκη* από διοικητική άποψη, αντιστοιχεί με διεύθυνση. Η *Βιβλιοθήκη – Υπηρεσία Πληροφόρησης* αποσκοπεί στην κάλυψη, υποστήριξη και προώθηση των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων του Παντείου Πανεπιστημίου καθώς και των αυξανόμενων απαιτήσεων πληροφόρησης των μελών του. Είναι μια σύγχρονη υπηρεσία προσανατολισμένη στη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης και χρήσης των σύγχρονων τεχνολογικών πληροφόρησης.

5.9.1 Ερευνητικά Κέντρα Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστήμιου

Τα Ερευνητικά Κέντρα της *Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης* του Παντείου Πανεπιστήμιου παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 5.23.

Πίνακας 5.23: Ερευνητικά Κέντρα Σχολής Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Πανεπιστήμιου

Τμήμα	Ερευνητικά Κέντρα
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης	Κέντρο Διακυβέρνησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΚΕ.ΔΙ.Β.Α.)
	Κέντρο Μελέτης Αρχαίου Ελληνικού και Ελληνιστικού Δικαίου (Κ.Μ.Α.Ε.Ε.Δ.)
	Κέντρο Έρευνας Κυβερνητικής Πολιτικής (Κ.Ε.ΚΥ.Π.)
	Κέντρο Ερευνών και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης (Κ.Ε.ΔΙ.Τ.Α.Α.)
Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης	Κέντρο Μελετών Οικονομικής Πολιτικής (ΚΕ.ΜΟ.Π)
	Κέντρο Έρευνας Δικαίου των Συναλλαγών (Κ.Ε.Δ.ΣΥ.)

Πηγή: του ιδίου.

Συγκεκριμένα, το *Κέντρο Διακυβέρνησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΚΕ.ΔΙ.Β.Α.)* του *Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης* του Παντείου Πανεπιστημίου αποσκοπεί γενικότερα στην ενθάρρυνση της ερευνητικής δραστηριότητας, καθώς και στην ανάδειξη, διερεύνηση και επίλυση των σύγχρονων προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης, με έμφαση στους τομείς της διακυβέρνησης και της βιωσιμότητας. Η προσπάθεια αυτή επικεντρώνεται στη παροχή μιας ολοκληρωμένης αντίληψης για τα βασικά πεδία του

Οκτωβρίου πραγματοποιήθηκε στο Πάντειο Πανεπιστήμιο απολογιστική ημερίδα με θέμα «Ενίσχυση του ανθρώπινου ερευνητικού δυναμικού μέσω της υλοποίησης διδακτορικής έρευνας - Ηράκλειτος ΙΙ, Παντείου Πανεπιστημίου» (βλ. σχετικά με την Πράξη στο δικτυακό τόπο www.elke.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016).

ευρύτερου δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και στην κάλυψη θεμάτων που αφορούν τα προβλήματα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού, στελέχωσης και λειτουργίας της πολιτείας. Το *ΚΕ.ΔΙ.Β.Α.* ευνοεί τη διεπιστημονικότητα και τη συνεργασία με επιστημονικούς και επαγγελματικούς φορείς και κυρίως με διεθνούς κύρους ερευνητικά ιδρύματα. Στις βασικές προτεραιότητές του περιλαμβάνεται και η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα τμήματα και Κέντρα του Παντείου Πανεπιστημίου, τα οποία αναπτύσσουν ερευνητικό έργο στα αντίστοιχα πεδία. Για την αξιολόγηση και επιλογή των επιστημονικών προτάσεων και θεμάτων που αφορούν το Κέντρο ορίζεται εννεαμελής Επιστημονική Επιτροπή. Σκοπός του Κέντρου είναι η παροχή συμβουλών στους φορείς της πολιτικής της χώρας, δεδομένου ότι η εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών στηρίζεται σε ενημέρωση που παρέχεται από εξειδικευμένα ακαδημαϊκά ερευνητικά κέντρα ή ινστιτούτα.

Επιπρόσθετα, το *ΚΕ.ΔΙ.Β.Α.* εξειδικεύεται σε θέματα που άπτονται της σημερινής πραγματικότητας, όπως είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι εκφάνσεις της, το ηλεκτρονικό εμπόριο, η βιώσιμη ανάπτυξη με τις διάφορες μορφές της (οικονομική, περιβαλλοντική, πολιτιστική, θεσμική), το επίκαιρο όσο ποτέ θέμα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αλλά και ένα ευρύτερο φάσμα επιστημονικών πεδίων, όπως η δημόσια υγεία, η καινοτομία και η τεχνολογική εξέλιξη. Θεωρείται σκόπιμο να αναφερθεί ότι ο σχεδιασμός των πεδίων έρευνας λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες της κοινωνίας και τις δυνατότητες του ίδιου του Πανεπιστημίου. Οι σημαντικότεροι αντικειμενικοί-στρατηγικοί σκοποί του *ΚΕ.ΔΙ.Β.Α.*, όπως αναπτύσσονται στους άξονες της διακυβέρνησης και της βιωσιμότητας, είναι οι εξής:

- Η ενδελεχής μελέτη και η διερεύνηση των μεταβολών του πολιτικού, κοινωνικού, πολιτιστικού, θεσμικού, οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος.
- Η παρακολούθηση και η επεξεργασία πολιτικών που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα.
- Η διατύπωση προτάσεων και παρεμβάσεων σε θέματα εξωτερικής πολιτικής και διεθνών σχέσεων.
- Η εκπόνηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης των στελεχών διοίκησης.
- Η προαγωγή της συστηματικής μεθοδολογικής διερεύνησης των προβλημάτων που απασχολούν τη Δημόσια Διοίκηση και τους πολίτες.
- Οι ασφαλείς προβλέψεις και η παροχή λύσεων που ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζόμενων στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς.
- Η μελέτη θεμάτων τοπικής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής ανάπτυξης σε διεθνές, κοινοτικό, εθνικό και τοπικό επίπεδο.
- Η υιοθέτηση νέων πολιτικών διακυβέρνησης και βιώσιμης ανάπτυξης βασισμένων στην εμπειρία και στα δεδομένα των προηγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η συμβολή στην ανάδειξη της αειφόρου-βιώσιμης ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής εταιρικής υπευθυνότητας.
- Η αναδιάρθρωση των λειτουργιών του δημόσιου τομέα.
- Ο σχεδιασμός νέων και καινοτόμων πολιτικών που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος, τη διαχείριση φυσικών και ενεργειακών πόρων, τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, την υγεία, την απασχόληση, την κοινωνική συνοχή, την έρευνα κ.α.
- Η ανάδειξη της εταιρικής διακυβέρνησης.

- Η διατύπωση προτάσεων για την πρόληψη και την αποφυγή κρίσεων (crisis management).
- Η διατύπωση προτάσεων για την πρόληψη και την αποφυγή των συγκρούσεων και τη διατάραξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς (conflict management).
- Η έκδοση επιστημονικού περιοδικού, τετραδίων εργασίας, πρακτικών συνεδρίων και συλλογικών τόμων που θα ασχολούνται με τα συγκεκριμένα επιστημονικά πεδία των ενδιαφερόντων του *ΚΕ.ΔΙ.Β.Α*.
- Η οργάνωση ημερίδων και συνεδρίων συναφών με τα αντικείμενά του.

Το *Κέντρο Μελέτης Αρχαίου Ελληνικού και Ελληνιστικού Δικαίου* (Κ.Μ.Α.Ε.Ε.Δ.) ιδρύθηκε το 1988 (με την από 26-10-1988 απόφαση της Συγκλήτου) και λειτουργεί στο πλαίσιο του Τομέα Δημοσίου Δικαίου του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης (απόφαση Συγκλήτου 31-3-2005). Αποσκοπεί στην προαγωγή της έρευνας και της επιστημονικής γνώσης στο πεδίο του αρχαίου ελληνικού και ελληνιστικού δικαίου. Κυριότερα μέσα εφαρμογής του ανωτέρω σκοπού καθίστανται:

- ✓ Η διοργάνωση επιστημονικών συνεδρίων, διαλέξεων, επιστημονικών συναντήσεων, κύκλων ελεύθερων μαθημάτων, σεμιναρίων και άλλων σχετικών επιστημονικών εκδηλώσεων.
- ✓ Η έκδοση βιβλίων (π.χ. επιστημονικών μονογραφιών, διδακτορικών διατριβών, πρακτικών συνεδρίων ή σεμιναρίων και άλλων εργασιών συναφών με τις δραστηριότητες του *Κ.Μ.Α.Ε.Ε.Δ.*) καθώς και περιοδικών ή ηλεκτρονικών εκδόσεων.
- ✓ Η μέριμνα για τη χορήγηση υποτροφιών σε νέους επιστήμονες προτιθέμενους να μελετήσουν το αρχαίο ελληνικό δίκαιο και συναφείς με αυτό κλάδους.
- ✓ Η κατάρτιση, εκπόνηση και προώθηση ερευνητικών προγραμμάτων για ίδιο λογαριασμό ή για λογαριασμό άλλων φορέων.
- ✓ Η συνεργασία με άλλα εκπαιδευτικά, επιστημονικά και ερευνητικά ιδρύματα καθώς και άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό που επιδιώκουν συναφείς σκοπούς, για το σχεδιασμό και την εκτέλεση κοινών ερευνητικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ✓ Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα της επιστημονικής του αρμοδιότητας.

Το *Κ.Μ.Α.Ε.Ε.Δ.* δραστηριοποιείται σε διοργανώσεις Διεθνών Συνεδρίων, ημερίδων, διαλέξεων, επιμορφωτικών σεμιναρίων και εκθέσεων, σε εκπαιδευτικές επισκέψεις φοιτητών, σε εκδόσεις βιβλίων και έκδοση της επιστημονικής σειράς *«ΣΥΜΒΟΛΕΣ στην έρευνα του αρχαίου ελληνικού και ελληνιστικού δικαίου»* και σε συνεργασία με άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς διαθέτει βάση βιβλιογραφικών και αρθρογραφικών δεδομένων για το αρχαίο ελληνικό δίκαιο.

Όσον αφορά στο μη κερδοσκοπικό Κέντρο Έρευνας Κυβερνητικής Πολιτικής (Κ.Ε.ΚΥ.Π.) συστάθηκε το 2007 με απόφαση της Συγκλήτου του Παντείου Πανεπιστήμιου και τέθηκε υπό την εποπτεία του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και διευθυντή το *Ν. Καραβίτη*. Στους σκοπούς του *Κ.Ε.ΚΥ.Π.* περιλαμβάνονται η διερεύνηση, μελέτη και ανάλυση όλων των πτυχών και εφαρμογών των πολιτικών, εθνικών και υπερεθνικών κυβερνητικών οργάνων, στο ευρύτερο οικονομικό και

θεσμικό επίπεδο, καθώς και η διάχυση των γνώσεων αυτών με κάθε πρόσφορο μέσον. Στο πλαίσιο των παραπάνω σκοπών το *Κ.Ε.ΚΥ.Π.* σχεδιάζει να διεξάγει έρευνες, να πραγματοποιεί μελέτες, να αναλαμβάνει ερευνητικά προγράμματα και να παρέχει εξειδικευμένες συμβουλευτικές και εκπαιδευτικές λειτουργίες για ίδιο λογαριασμό ή λογαριασμό άλλων φορέων. Ειδικότερα, το Κέντρο ασχολείται με:

- το σχεδιασμό και την εφαρμογή οικονομικών πολιτικών από κυβερνητικούς φορείς και τη δημόσια διοίκηση σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας,
- τις επιπτώσεις των παραπάνω πολιτικών στην οικονομία και την κοινωνία,
- τις διασυνδέσεις των οικονομικών πολιτικών και τη διερεύνηση των σχέσεών τους σε διεθνές επίπεδο,
- τις πολιτικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων, των *Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών*, των τοπικών και περιφερειακών κοινωνιών, της ακαδημαϊκής και ερευνητικής δραστηριότητας και των νοικοκυριών,
- τις σχέσεις και την ανάπτυξη των πολιτικών σε θεσμικό επίπεδο, καθώς και τις διασυνδέσεις πολιτικών στην οικονομία, τη διοίκηση, το περιβάλλον, το κοινωνικό κράτος, και την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, και
- την παροχή τεχνογνωσίας σε όλους τους απαιτούμενους τομείς σε χώρες υποψήφιες ή υπό ένταξη στην Ε.Ε. και σε διεθνείς οργανισμούς.

Το *Κέντρο Ερευνών και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης του Παντείου Πανεπιστημίου* ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2000 με απόφαση της Συγκλήτου του Πανεπιστημίου και λειτουργεί διατομεακά στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Το Κέντρο αποσκοπεί στην έρευνα του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και στη συστηματική και επιστημονική κατάταξη και μελέτη όλων των σχετικών γνώσεων και πληροφοριών καθώς και στην επίλυση των προβλημάτων που αναφύονται στις σχέσεις μεταξύ Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κρατικής εξουσίας. Ειδικότερα, το *Κ.Ε.ΔΙ.Τ.Α.Α.* αποβλέπει:

- Στην ανάπτυξη των εξής ερευνητικών τομέων: α) Θεσμικό-οργανωτικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, β) Ευρωπαϊκή διάσταση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, γ) Μορφές έλεγχου Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δ) Πολιτικές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ε) Νέες τεχνολογίες και Κοινωνία της Πληροφορίας, στ) Διαχείριση (management) Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ζ) Ολική Ποιότητα και Τοπική Αυτοδιοίκηση, η) Οικονομικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θ) Λογιστική διαχείριση Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και ι) Επιχειρηματική δράση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Στην επιμόρφωση αιρετών και δημοτικών υπαλλήλων.
- Στην έκδοση σεμιναρίων, συνεδρίων.
- Στην έκδοση επιστημονικών έργων και παραγωγή εποπτικού υλικού.
- Στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και γνωμοδοτήσεων.
- Στη συνεργασία με Πανεπιστήμια και Κέντρα Ερευνών της ημεδαπής και αλλοδαπής.

Οι δραστηριότητες του *Κ.Ε.ΔΙ.Τ.Α.Α.* είναι κυρίως εκπαιδευτικές και ειδικότερα αφορούν στη διοργάνωση σεμιναρίων, στην εκπόνηση προγραμμάτων επιμόρφωσης, σε διαλέξεις από μέλη του Κέντρου, σε εκπαιδευτικές επισκέψεις των φοιτητών, στη διοργάνωση συνεδρίων – ημερίδων, στην εποπτεία πρακτικής άσκησης φοιτητών καθώς και σε εκδόσεις βιβλίων. Το *Κ.Ε.ΔΙ.Τ.Α.Α.*, για την ενίσχυση και εκπλήρωση των

δραστηριοτήτων του, διαθέτει με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και μια πληθώρα βάσεων δεδομένων.

Τέλος, με το *Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου*[2172] συνδέονται δύο Ερευνητικά Πανεπιστημιακά Ινστιτούτα, το *Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης* (Ι.Π.Α.), και το *Ινστιτούτο Αστικού Περιβάλλοντος και Ανθρώπινου Δυναμικού*, καθώς επίσης το *Κέντρο Μελετών Οικονομικής Πολιτικής*, το *Κέντρο Έρευνας Δικαίου των Συναλλαγών* και το *Εργαστήριο Οικονομικής Έρευνας και Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών*[2173].

Συγκεκριμένα το *ΚΕ.Μ.Ο.Π* είναι ένα ανεξάρτητο επιστημονικό και ερευνητικό κέντρο, το οποίο ιδρύθηκε το 1990. Στα είκοσι πέντε χρόνια λειτουργίας του έχει εδραιώσει τη θέση του ως μια σημαντική πηγή ακαδημαϊκής έρευνας σε θέματα οικονομικής και κοινωνικής αλλαγής, παρέχοντας γνώση και πληροφόρηση για την χάραξη και διαμόρφωση πολιτικών πρακτικών και στρατηγικής στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Επίσης, καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών δραστηριοτήτων σε επιστημονικά πεδία των τριών τομέων της οικονομίας, τα οποία αφορούν την κοινωνική έρευνα, την οργάνωση, τη διοίκηση, την αλλαγή, την καινοτομία το σχεδιασμό διαδικασιών την απόδοση κ.λ.π., του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, τη δημόσια πολιτική και την Ευρωπαϊκή πολιτική. Επιπλέον, το Κέντρο έχει συμμετάσχει σε τρία πολυεθνικά ευρωπαϊκά προγράμματα, έχει δημοσιεύσει βιβλία και επιστημονικά άρθρα και έχει οργανώσει σεμινάρια. Σκοπός του *ΚΕ.Μ.Ο.Π* είναι να προάγει την έρευνα και τη μελέτη μετουσιώνοντας τη γνώση σε πρακτική και εφαρμογή. Μάλιστα, σε μια περίοδο ταχέων και ρηξικέλευθων κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών το *ΚΕ.Μ.Ο.Π*, απαρτιζόμενο από ομάδα έγκριτων επιστημόνων, αναπτύσσει συνέργειες και προωθεί τη γνώση, την έρευνα και την καινοτομία τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Το *Κέντρο Έρευνας Δικαίου των Συναλλαγών* (Κ.Ε.Δ.ΣΥ.) λειτουργεί ως αυτόνομο Ερευνητικό Πανεπιστημιακό Κέντρο, το οποίο πρωτοσυστάθηκε σε σύνδεση με το καταργηθέν πλέον Γενικό Τμήμα Δικαίου (Π.Δ. 76/2013), μετά από έγκριση της Συγκλήτου του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (συνεδρίαση της 1.12.1993, με τελευταία ανανέωση από τη Σύγκλητο της 17.2.2012). Σήμερα το Κέντρο έχει μεταφερθεί ως προς την επιστημονική του διασύνδεση στο Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης (Τ.Ο.Π.Α.) του Παντείου Πανεπιστημίου, με βάση την από 27.7.2015 απόφαση της οικείας Συγκλήτου. Το *Κ.Ε.Δ.ΣΥ.* ως προς την ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία του διέπεται ευρύτερα από την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία, σε συνδυασμό με τα προβλεπόμενα στον επισυναπτόμενο Ειδικό Κανονισμό του Κέντρου. Σκοποί του *Κ.Ε.Δ.ΣΥ.* είναι πλέον η διεξαγωγή ερευνών και η εν γένει μελέτη θεμάτων που ανάγονται στο ευρύτερο δυνατό

[2172] Το *Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης* του Παντείου Πανεπιστημίου, που ιδρύθηκε το 1989, προσφέρει εκπαιδευτικό έργο σε προπτυχιακά και μεταπτυχιακό επίπεδο. Ανήκει στην ομάδα των οικονομικών τμημάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι πτυχιούχοι του εγγράφονται στο Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος. Το Τμήμα αυτό αποσκοπεί στην ευρεία και σε βάθος κατάρτιση στην Οικονομική Επιστήμη με παράλληλη εξειδίκευση σ' ένα νέο σχετικά επιστημονικό πεδίο, αυτό της Περιφερειακής Επιστήμης. Σε αυτό ενσωματώνονται οι πιο σύγχρονες αντιλήψεις για την οικονομική ανάπτυξη ως ένα κοινωνικά φαινόμενο που εξελίσσεται στο χώρο με ευρύτερες οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές διαστάσεις (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://topa.gr/, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016).

[2173] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://topa.gr/institutes.htm, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016. Από τον εν λόγω δικτυακό τόπο αντλούνται και τα στοιχεία που αναφέρονται στις ακόλουθες παραγράφους.

φάσμα τόσο του Ιδιωτικού -ιδίως του Εμπορικού- όσο και του Οικονομικού Δικαίου, σε διασύνδεση και με την αντίστοιχη οικονομική-συναλλακτική διάσταση σε περιφερειακό ή μη εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές αναπτυξιακό επίπεδο. Ειδικότερα το *Κ.Ε.Δ.ΣΥ.* δραστηριοποιείται σε πλειάδα συναφών προς τα ανωτέρω πεδία επιστημονικών αντικειμένων οικονομικής και περιφερειακής ανάπτυξης, όπως ενδεικτικά εκείνα της Αγοράς Ακινήτων, των Εμπορικών Συναλλαγών, των Συναλλαγών Επιχειρηματικού και Εταιρικού χαρακτήρα, των Χρηματοοικονομικών Συναλλαγών, της Αφερεγγυότητας και Εξυγίανσης, της Προστασίας των Καταναλωτών, της Διανοητικής Ιδιοκτησίας, των Διεθνών Οικονομικών Συναλλαγών, των Επενδυτικών Κινήτρων και Αναπτυξιακών Νόμων κ.α. Επίσης, το Κέντρο προβαίνει στην οργάνωση και συντονισμό ειδικών ερευνητικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, συνεδρίων κ.λ.π., έχει δε τη δυνατότητα συνεργασίας με άλλα εγκεκριμένα επιστημονικά κέντρα, ινστιτούτα και ιδρύματα κάθε μορφής του εσωτερικού ή εξωτερικού, ιδιαίτερα μάλιστα με αναπτυξιακούς φορείς της *Ευρωπαϊκής Ένωσης* (Ε.Ε.), για την προώθηση των στόχων του. Στο πλαίσιο αυτό, το Κέντρο μπορεί να συγκροτήσει εξειδικευμένη βιβλιοθήκη και αρχείο υλικού, να προμηθεύεται τον ανάλογο κάθε είδους εξοπλισμό, να εκδίδει δημοσιεύματα και γενικότερα να αναπτύσσει οποιαδήποτε σχετική με την εκπλήρωση των σκοπών του δραστηριότητα.

5.10 Η Πάντειος Σχολή και η παρουσία της στα πολιτικά γεγονότα από το 1931 έως σήμερα

Η παρουσία της Παντείου Σχολής στα πολιτικά γεγονότα της εγχώριας και διεθνούς πολιτικής σκηνής είναι εμφανής ήδη από το 1931, οπότε και εκδίδει σχετικό ψήφισμα για την ένωση της Κύπρου με την Ελλάδα. Στα χρόνια που ακολούθησαν οι φοιτητές της συμμετέχουν στα γεγονότα του 1954, με την Ένωση Φοιτητών της Σχολής να συνδέεται με την *Πανσπουδαστική Ένωση Κυπριακού Αγώνος*. Το 1956 γίνεται εκδήλωση μνήμης για τους εθνομάρτυρες Καραολή και Δημητρίου. Η Σχολή είναι παρούσα σε όλα τα πολιτικά γεγονότα με τους φοιτητές και τους καθηγητές της. Η στήλη για τον πεσόντα φοιτητή στα γεγονότα του Πολυτεχνείου βρίσκεται έξω το Αμφιθέατρο *«Σάκη Καράγιωργα»* και αποτελεί κατάθεση μνήμης για τον αείμνηστο καθηγητή, που υπερασπίστηκε με λόγια και έργα τις δημοκρατικές του πεποιθήσεις και επέστρεψε από τη φυλακή με τη μεταπολίτευση. Επίσης, η πλακέτα στον πεζόδρομο θυμίζει τη νεαρή παντειακή φοιτήτρια Σωτηροπούλου και τα ιδανικά της.

5.11 Μουσείο Ιστορίας Παντείου Πανεπιστημίου «Γεώργιος Φραγκούδης»

Αξιόλογη πρωτοβουλία του Παντείου Πανεπιστημίου επί της Πρυτανείας Γρηγόρη Τσάλτα και Αντιπρυτάνεων *Ισμήνης Κριάρη*, *Ευάγγελου Πρόντζα* και *Στυλιανού Περράκη* υπήρξε η δημιουργία ενός πρωτότυπου *Μουσείου Ιστορίας*, που πήρε το όνομά του από τον ιδρυτή της *Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, *Γεώργιο Φραγκούδη*, εξέλιξη της οποίας υπήρξε το Πάντειο Πανεπιστήμιο. Ο στόχος της δημιουργίας αυτού του Μουσείου ήταν να προστατευτούν τα πρόσφατα ευρήματα που βρέθηκαν παραπεταμένα και σκονισμένα στις αποθήκες και τα πατάρια του

Πανεπιστημίου, ώστε να τα γνωρίσει το κοινό και να διδαχθεί από αυτά, να αποκαλυφθεί και να αναδειχθεί η ιστορία του Παντείου, αλλά και να τιμηθεί ο ιδρυτής του *Γεώργιος Φραγκούδης*.

Τα εγκαίνια του Μουσείου κειμηλίων του Παντείου *«Γεώργιος Φραγκούδης»* πραγματοποιήθηκαν σε μια ιδιαίτερα συγκινητική και μεστή τελετή από τις πρυτανικές αρχές του Πανεπιστημίου στις 30 Ιουνίου 2014, με το Μουσείο να καταλαμβάνει τον πρώτο όροφο του παλαιού κτηρίου της σχολής. Τον εξωτερικό χώρο του Μουσείου κοσμούν οι προτομές των ιδρυτών *Πάντου* και *Φραγκούδη*, καθώς και εκείνη του πρώτου κυβερνήτη της Ελλάδας, του *Ιωάννη Καποδίστρια*, ενώ στο εσωτερικό ο επισκέπτης μπορεί να αντικρύσει πορτραίτα επιφανών ακαδημαϊκών, παλαιά πτυχία, επετηρίδες, σπάνιες αιτήσεις εγγραφής εν καιρώ πολέμου και πλήθος από μικρότερα και μεγαλύτερα ιστορικά αντικείμενα. Συγκεκριμένα, το Μουσείο φιλοξενεί πλήθος ιστορικών στοιχείων που πιστοποιούν την έναρξη της σχολής από τις αρχές του 19ου αιώνα, όπως φωτογραφίες, κειμήλια, σπάνια έγγραφα, πίνακες που είναι αυθεντικά έργα τέχνης, με πολλούς από αυτούς να έχουν την υπογραφή του Τσαρούχη, πορτραίτα παλιών καθηγητών και πρυτάνεων που είναι πάνω από 100 χρόνια πλέον και τέλος προσωπικά είδη των ιδρυτών, Α. *Πάντου* και Γ. *Φραγκούδη*.

Το Μουσείο *«Γεώργιος Φραγκούδης»* αποτελεί ένα μοναδικό χώρο που ταξιδεύει τον επισκέπτη στο χτες, στις ζωές των φοιτητών, των καθηγητών και του διοικητικού προσωπικού που χάρισαν ζωή στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και το ανέδειξαν ως ένα από τα σπουδαιότερα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας. Στα όμορφα δωμάτια του Μουσείου το παρελθόν ενώνεται με το παρόν και προδηλώνει με ένα κρυφό τρόπο το μέλλον. Μέσα σε αυτά τα δωμάτια φυλάσσεται πλέον καλά μια ιστορία πολλών δεκαετιών που ζωντανεύει για τους επισκέπτες που μπορούν να την αφουγκραστούν μέσα από τα μοναδικά εκθέματα του Μουσείου.

Το Μουσείο άνοιξε τις πύλες του για το κοινό την Τρίτη 23 Σεπτεμβρίου 2014 και είναι έτοιμο να υποδεχτεί όποιον επιθυμεί να αφουγκραστεί τη μεγάλη ιστορία και την αξιόλογη συμβολή του Παντείου κάθε Τρίτη και Παρασκευή και ώρες 10:00-13:00.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι ο τέως Πρύτανης του Παντείου Πανεπιστημίου *Γρηγόρης Τσάλτας* κατά την προσπάθειά του να αναδείξει την ιστορική αξία του Παντείου, αναζητώντας σπάνιο υλικό στα υπόγεια του Πανεπιστημίου, ανακάλυψε παλιό φωτογραφικό υλικό και ντοκουμέντα από μια κηδεία που είχε γίνει στις αρχές της δεκαετίας του 1930 στον χώρο του Παντείου. Το υλικό αυτό φανέρωνε ότι ο τάφος του ιδρυτού της Σχολής και σημαντικού πνευματικού ταγού του τόπου *Αλέξανδρου Πάντου* (1887-1930) βρίσκονταν καλυμμένος από ένα πυκνό και μεγάλο θάμνο στον κήπο του Πανεπιστημίου. Μάλιστα, σύμφωνα με το φωτογραφικό υλικό στην κηδεία του *Αλέξανδρου Πάντου* είχαν προσέλθει εξέχοντα μέλη της πνευματικής, πολιτικής, ακόμα και θρησκευτικής ελίτ, της εποχής. Ο εν λόγω τάφος φέρει επιγραφή πάνω από την πλάκα που τον σκεπάζει και σήμερα αποτελεί έναν ιστορικό ιερό χώρο για το Πανεπιστήμιο, την ύπαρξη του οποίου αγνοούσε το κοινό για πολλές δεκαετίες. Η επιγραφή αποτελεί απόσπασμα από τη Διαθήκη του *Αλέξανδρου Πάντου* και έχει ως εξής: «*…θα είναι δι' εμέ ευχαρίστησις να γνωρίζω από τούδε ότι οι φοιτώντες εις την Σχολήν αυτήν θα λαμβάνουν αφορμήν να σκέπτωνται ότι ο ιδρυτής της Σχολής των ήτο σχεδόν συνομήλικός των, ότι εσπούδαζε και αυτός πολιτικάς επιστήμας, ότι προώριζε τον εαυτόν του δια τον αυτόν με αυτούς σκοπόν, την εξυπηρέτησιν της Πατρίδος, όνειρο όλων…*»[2174].

[2174] Απόσπασμα από τη Διαθήκη του Αλέξανδρου Πάντου (Βόλος, 10 Μαΐου 1915).

5.12 Συμπεράσματα

Έχουν περάσει περίπου ενενήντα χρόνια από τότε που ο *Παύλος Κουντουριώτης*, ως Πρόεδρος της Δημοκρατίας, έθεσε το θεμέλιο λίθο της πρώτης Σχολής *Πολιτικών Επιστημών* στην Ελλάδα (1927). Για εννέα δεκαετίες οι οραματισμοί των ιδρυτών της Παντείου Σχολής, αειμνήστων *Γεωργίου Φραγκούδη* και *Αλέξανδρου Πάντου*, σηματοδότησαν την πολύχρονη δημιουργική και ανοδική πορεία της Σχολής, αναδεικνύοντας το Πάντειο Πανεπιστήμιο ως σήμερα ένα διαχρονικό βήμα ελεύθερου διαλόγου, έκφρασης ιδεών και επιστημονικού προβληματισμού, που κατέχει ιδιαίτερη θέση στις Κοινωνικές και Πολιτικές Επιστήμες στη χώρα μας.

Η παρουσία του Παντείου Πανεπιστήμιου στη διεθνή επιστημονική κοινότητα εδώ και πολλές δεκαετίες σε συνδυασμό με μια αξιόλογη δράση και προσφορά στις κοινωνικές επιστήμες αλλά και στην ελληνική κοινωνία μαρτυρεί την αξιοσημείωτη συμβολή του Πανεπιστημίου στην προώθηση της ανώτατης παιδείας. Αξιόλογη, επίσης, είναι και η συμβολή της Παντείου Σχολής και μετέπειτα του Παντείου Πανεπιστημίου στον αστικό εκσυγχρονισμό της Ελλάδας και στην ανάπτυξη και το μετασχηματισμό της ελληνικής κοινωνίας. Για ενενήντα περίπου χρόνια το Πάντειο Πανεπιστήμιο ξεχώρισε για τη συνεισφορά του στην τριτοβάθμια εκπαίδευση της χώρας, κατορθώνοντας να ακολουθήσει με συνέπεια τις εξελίξεις στον εθνικό και διεθνές στίβο και να προσαρμόσει κάθε φορά τη λειτουργία του με γνώμονα τη διαρκή κοινωνική προσφορά στην επιστήμη, στην πολιτική, στην κοινωνία και στον άνθρωπο.

Η ίδρυση της Παντείου Σχολής άνοιξε το δρόμο για την εφαρμοσμένη εκπαίδευση και μάλιστα στο επίπεδο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Σχεδόν μετά από δέκα χρόνια ακολούθησε η ίδρυση των λεγομένων «αστικών σχολείων»[2175] που επιβεβαίωναν την πρακτική κατεύθυνση από την οποία είχε ανάγκη η παιδεία στις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα (Τεχνικά Γυμνάσια, 1939)[2176]. Η Πάντειος Σχολή αποτέλεσε βήμα ελεύθερου διαλόγου και επιστημονικού προβληματισμού, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των κοινωνικών επιστημών στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα αποτέλεσε φυτώριο των πολιτικών επιστημών στον ελλαδικό χώρο, φιλοξενώντας το 1932 τις συζητήσεις που αφορούσαν στον Κοινοβουλευτισμό. Επιπλέον υπήρξε, από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα, βασικός πόλος έλξης πνευματικών ανθρώπων και επιστημόνων με σύγχρονο πνεύμα και νεωτερικές νοοτροπίες και αντιλήψεις, όπως για παράδειγμα σπουδαίοι ακαδημαϊκοί που διοχετεύθηκαν στην Πάντειο Σχολή από τους παραδοσιακούς μηχανισμούς του Πανεπιστημίου Αθηνών ή τελούσαν σε κάποια αρχική σχέση μ' αυτό[2177]. Το Πάντειο Πανεπιστήμιο κατόρθωσε μέσα από τη συνεχή και αξιόλογη προσπάθεια των καθηγητών του, των διοικητικών υπαλλήλων, των φοιτητών, των πτυχιούχων και των εξειδικευμένων ερευνητών του να διατηρήσει μια ιδιαίτερα υψηλή θέση στην καλλιέργεια και διαμόρφωση στελεχών για τη Δημόσια Διοίκηση, την Οικονομία, την Εξωτερική Πολιτική ή την Κοινωνική Πολιτική αλλά και του στοχασμού, εντός και εκτός Ελλάδος, στο πεδίο της Πολιτικής σκέψης, της Κοινωνιολογικής θεωρίας, της Ιστορίας, της Ανθρωπολογίας, της Ψυχολογίας, αλλά και των Μέσων Επικοινωνίας και του Πολιτισμού.

[2175] Βλ. σχετικά Δημαράς, Α. (επιμ.) (1974), σ.σ. 166-168 και 191.
[2176] Βλ. Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994), σ.σ. 297-298.
[2177] Από την ανακήρυξή της σε ίδρυμα δημοσίου δικαίου, καθηγητές του Πανεπιστημίου Αθηνών μετέχουν στη διοίκησή της, βλ. Παπαπάνος, Κ. (1970), σελ. 254.

Η επί δεκαετίες παροχή ανώτερης μόρφωσης σε σπουδαστές που προορίζονταν να στελεχώσουν την ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προσφορές του Παντείου Πανεπιστημίου στην ελληνική κοινωνία και κρατική διοίκηση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η παρεχόμενη εκπαίδευση δεν εστίαζε μόνο στην παροχή εξειδικευμένης επιστημονικής γνώσης, αλλά αποσκοπούσε και στην εθνική και ηθική συγκρότηση των σπουδαστών του, ώστε και οι ίδιοι να έχουν επίγνωση της αποστολής και της ευθύνης τους για την ευημερία και πρόοδο της χώρας. Χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα λόγια του πρώην πρωθυπουργού της Ελλάδος Σοφοκλή Βενιζέλου, στα πλαίσια των εκδηλώσεων εορτασμού των 25 χρόνων από τη θεμελίωση του πανεπιστημίου, τα οποία και συμπυκνώνουν τη σημαντικότητα της προσφοράς του στη στελέχωση και αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης: *«οφείλομεν στην Πάντειον Σχολήν μια γενναία εισφοράν εις την ποιοτικήν ανύψωσιν του επιπέδου των δημοσίων υπηρεσιών»*[2178].

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο μετά από μια αξιοσημείωτη ιστορική πορεία πολλών δεκαετιών στην ανώτατη εκπαίδευση έχει δημιουργήσει ώριμες συνθήκες για επέκταση των δραστηριοτήτων του σε δράσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν αποφασιστικά στη συνεργασία με άλλα ελληνικά ή ξένα ακαδημαϊκά ιδρύματα στους τομείς της έρευνας και του επιστημονικού διαλόγου. Επιπρόσθετα, ως χώρος ελεύθερης διακίνησης ιδεών αποτελεί πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, και τη δημιουργία ώριμης επιστημονικής γνώσης ικανής να ανταποκριθεί στα σύγχρονα ζητήματα που απασχολούν την ελληνική και διεθνή κοινότητα. Μάλιστα, η σύγχρονη εποχή, η ταχύτητα των εξελίξεων σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό και επιστημονικό πεδίο καθώς και η διαρκής εξέλιξη των κοινωνιών αναδεικνύουν νέα κοινωνικά φαινόμενα που δημιουργούν νέα γνωστικά πεδία στις κοινωνικές επιστήμες που χρήζουν ανάλυσης και μελέτης. Ο εκσυγχρονισμός στις κοινωνικές επιστήμες, ο οποίος «*βρίσκεται σε ευθεία συνάφεια με την αυτό συνειδησία της κοινωνίας και συνακόλουθα με τον έλεγχο της πολιτικής εξουσίας καθ' όσον αναιρεί την ανεξέλεγκτη και ληθαργική της πρόθεση ή αλλιώς την τάση της να χρησιμοποιεί το κοινωνικό αγαθό, που αντιπροσωπεύει το κράτος, ως ίδιον ή προς ίδιον όφελος*»[2179], συνδέεται στενά με τον εκσυγχρονισμό των ανώτατων ιδρυμάτων που τις υπηρετούν.

Ο *Λύτρας Α.Ν. (2007)* χαιρετίζοντας τον εορτασμό των ογδόντα (80) ετών του Παντείου Πανεπιστημίου αναφέρει χαρακτηριστικά για την αξιοσημείωτη συμβολή του: «*Ένα Πανεπιστήμιο Πολιτικών Επιστημών εστιάζει κυρίως στο περιβάλλον της δύναμης. Εξετάζει την κατανομή της ισχύος στην κοινωνική οργάνωση, τα υποκείμενα, τους θεσμούς, τις διαδικασίες, τους μηχανισμούς εξουσίας, τις αδρές αλλά και τις λεπτομερείς εκδηλώσεις τους. Ένα Πανεπιστήμιο Κοινωνικών Επιστημών σέβεται το ζήτημα της ισχύος. Υπολογίζει την ισχύ, ως πραγματικότητα. Αντιλαμβάνεται τη σημασία της για την διοίκηση των ανθρώπων και την επίλυση προβλημάτων. Σκέφτεται τις συνέπειες από την επίδραση της εξουσίας στην κοινωνική οργάνωση. Σταθμίζει τις ωφέλειες και προσμετρά τις εξοδεύσεις στα άτομα και τις ομάδες. Το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, ισορροπεί ανάμεσα στις αντιπαραθέσεις, που αναφέρονται στη θεμελιώδη αντίφαση της πολιτικής κοινωνίας και της κοινωνίας των πολιτών. Από τη μία πλευρά έλκεται από τον ρεαλισμό της υλοποίησης στο πλαίσιο της πολιτικής πραγματικότητας και από την άλλη το συνεπαίρνει η δυναμική των μετασχηματισμών, με τη διαπραγμάτευση των απειλών και των εναλλακτικών λύσεων. Νοιάζεται για τις δυνάμεις και τα συμφέροντα που κυριαρχούν. Προσλαμβάνει*

[2178] Λεύκωμα για τα 80 χρόνια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου, Αθήνα 2007, σελ. 5.
[2179] Κουτσούκης, Κ.Σ. (επιμ.) (1992), Πρόλογος, σ.σ. x-xi.

και επιχειρεί να κατανοήσει τις στρατηγικές τους. Προσέχει και αναδεικνύει την κοινωνική αντίδραση ακόμη κι αν αυτή είναι οριακή, τη φάση που εκδηλώνεται. Σημειώνει τους αποκλεισμούς και ενδιαφέρεται για τη συμπερίληψη[2180]*. Δεν βουλεύεται, απλώς, στη συστηματική επεξεργασία. Διαπραγματεύεται και τη μεταβολή. Επιθυμεί να προβλέπει τους μετασχηματισμούς. Υποδέχεται τις ανατροπές και μεριμνά, ώστε η φαντασία να μην καταβάλλεται από την έκπληξη. Επικεντρώνει στα τελεσφόρα αποτελέσματα. Γνωρίζει, ότι η αποτελεσματικότητα αφορά σε μία μόνον περίοδο της ιστορίας και στη συνέχεια επαναπροσδιορίζεται. Συμμετέχει με τη συνεισφορά εργαλείων και μεθόδων, στο χώρο της δύναμης. Παρέχει ταυτόχρονα πλαίσια και δυνατότητες αμέσως αξιοποιήσιμες στις κοινωνικές δυνάμεις, προκειμένου να προσεγγίσουν την επιθυμητή κοινωνία των πολιτών. Αυτή στην ανάγνωση μας, είναι η εγγύτερη έκφραση της δημοκρατίας και ισοδυναμεί με την οργάνωση των ίσων και ελεύθερων πολιτών στην οποία η επιβεβλημένη δύναμη είναι περιττή. Κάποιοι θα ισχυριστούν, ότι μία τέτοια, όπως η τελευταία σημείωση, αποτελεί τη δήλωση μίας ουτοπίας. Θα ισχυριστώ, παραφράζοντας τις απόψεις του Β. Ουγκώ και του Λαμαρτίνου, ότι ουτοπία είναι η απαραίτητη, για αυτό η εφαρμόσιμη, άρα απλώς η επόμενη πραγματικότητα. Το Πανεπιστήμιο γιορτάζει ογδόντα χρόνια συνεχούς και δημιουργικής ιστορίας. Η ιστορία λειτουργεί, ως παρελθών χρόνος στο παρόν και στο μέλλον. Το Πάντειον είναι παρόν και διεκδικεί το μέλλον»*[2181].

Τέλος, γενικά το Πανεπιστήμιο, ως κοινωνικός και εκπαιδευτικός θεσμός, μέσα από μια ιστορική πορεία εννέα αιώνων προσέφερε την ουσιαστική γνωστική και τεχνική υποδομή η οποία αποτελεί την, εκ των ων ουκ άνευ, προϋπόθεση για την εμφάνιση του συνόλου των επιτευγμάτων στη σύγχρονη εποχή. Η πανεπιστημιακή κοινότητα βρίσκεται στην παρούσα περίοδο και παγκοσμίως σε φάση δοκιμασίας σε σχέση με την πολιτική, την οικονομία και τους θεσμούς της αγοράς.

Ειδικότερα στον ελλαδικό χώρο η νέα οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα φέρνει το Πανεπιστήμιο σε μια νέα περίοδο, κατά την οποία εισάγει στη λειτουργία του την έννοια της αξιολόγησης, τις διαστάσεις της ποσοτικής μέτρησης και τις εκφράσεις της ποιοτικής εκτίμησης. Καταλαβαίνει ότι στην εποχή μας υπάρχουν δυνάμεις, που επιθυμούν όλα να τα μετρήσουν και να τα δοκιμάσουν, όχι αβάσιμα, μέσω της ευθείας προσφυγής σε συγκρίσιμες στατιστικές[2182]. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτες είναι οι προσπάθειες για μία ολιστική διοικητική μεταρρύθμιση στο χώρο της ελληνικής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σύμφωνα με τις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις. «*Από τις δυνατότητες της πανεπιστημιακής κοινότητας να αξιοποιήσει τα κεκτημένα και τη θέλησή της να λειτουργήσει η ίδια μέσα σε ένα θεσμικό και δημοκρατικό περιβάλλον και με το πνεύμα των κανόνων της εθιμοτυπίας που επιβάλλει ο πολιτισμός, θα κριθεί η συνέχεια μιας μεταρρύθμισης που οφείλει πριν απ' όλα να διδάσκει ότι η κριτική προσέγγιση των κοινωνικών και πολιτικών πραγμάτων, η αποδοχή της διαφορετικότητας και του αντιλόγου, η γνωστική προσπάθεια που απορρίπτει τα αυτονόητα και τις πεποιθήσεις, η προσωπική συνέπεια και ευθύνη συνθέτουν την θεμελιακή προϋπόθεση της ελευθερίας*»[2183].

Στα πλαίσια που δημιουργούν οι νέες προκλήσεις το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, έχοντας πρόσφατα δοκιμαστεί από επώδυνα γεγονότα, επιχειρεί να εκσυγχρονίσει τις δομές του και να βελτιώσει αισθητά τα

[2180] Λύτρας, Α.Ν. (2007), σελ. 39.
[2181] Λύτρας, Α.Ν. (2007), σελ. 40.
[2182] Λύτρας, Α.Ν. (2007), σελ. 39.
[2183] Κουτσούκης, Κ.Σ. (επιμ.) (1992), Πρόλογος, σελ. xi.

αποτελέσματα δράσης του. Επιδιώκει να μετατρέψει τις ατομικές ικανότητες σε συλλογική ευφυΐα ενός οργανισμού που μαθαίνει και λειτουργεί ως Κοινότητα. Σύμφωνα με επιστολή της Πρυτάνεως καθηγήτριας *Κριάρη Ισμήνης* το Πάντειο Πανεπιστήμιο αντιμετωπίζει μια μεγάλη σύγχρονη πρόκληση: *«επιδιώκει την σύναψη ισχυρών δεσμών με άλλα ακαδημαϊκά ιδρύματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό και με την τοπική κοινότητα της Καλλιθέας. Στόχος των ακαδημαϊκών προγραμμάτων των Τμημάτων μας είναι να προσφέρουν στους φοιτητές και τις φοιτήτριές μας ακαδημαϊκή και επαγγελματική γνώση, κριτική σκέψη, να τους διδάξουν κοινωνική υπευθυνότητα και και να τους προετοιμάσουν για μια σταδιοδρομία που ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές τους επιδιώξεις. Βασικά στοιχεία αυτής της εκπαίδευσης συνιστούν η ανάπτυξη της αναλυτικής σκέψης και η αναγνώριση της ατομικής δημιουργικότητας. Επίσης η συνειδητοποίηση ότι σήμερα όλοι οι ορίζοντες είναι ανοικτοί και ότι η έρευνα και η ανάπτυξη αποτελούν κύρια συστατικά της βασισμένης στην γνώση κοινωνίας και οικονομίας»*[2184].

[2184] Σημειώνεται ότι το Πάντειο Πανεπιστήμιο αποτελεί ένα από τα πρώτα πανεπιστημιακά ιδρύματα που καθιέρωσαν το πρόγραμμα Erasmus στην ελληνική πανεπιστημιακή κοινότητα στις αρχές τις δεκαετίας του 1980, προβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο την αναγκαιότητα της κινητικότητας των φοιτητών και ερευνητών μεταξύ των χωρών και προάγοντας τη συνεργασία με τα πανεπιστήμια του εξωτερικού. Βλ. σχετικά Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, στο δικτυακό τόπο www.panteion.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/07/2016.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

«[...] η τρέχουσα χρηματοπιστωτική κρίση αποτελεί προϊόν προβλημάτων τόσο της αγοράς όσο και της διακυβέρνησης. Η Παγκοσμιοποίηση αναπτύχθηκε για πάρα πολύ μεγάλο διάστημα χωρίς να παρακολουθείται από κατάλληλες δομές διακυβέρνησης».

Machiko Nissanke (καθηγήτρια της Διεθνούς Οικονομίας στο Πανεπιστήμιο του Λονδίνου)[2185]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6Ο

ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ

6.1 Εισαγωγή

Η τεράστια πρόοδος των επιστημών και τα σύγχρονα όλο και πιο δυναμικά εργαλεία που η τεχνολογία μας παρέχει επιβάλουν ανατροπές και αναθεωρήσεις που αφορούν τόσο στο περιεχόμενο των ίδιων των επιστημών όσο και στις εφαρμογές τους. Ο άνθρωπος αναπτύσσει τις επιστήμες και διαμορφώνει τα μέσα που χρησιμοποιεί, αλλά δεν μένει ανεπηρέαστος από αυτά. Τα νέα κοινωνικά δεδομένα, σε συνδυασμό με τα περιβαλλοντικά προβλήματα, διαμορφώνουν ένα διαφορετικό πλαίσιο αξιών, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών απαραίτητων για το σύγχρονο πολίτη. Απαιτούν πολίτες ευαισθητοποιημένους και, ταυτόχρονα, ικανούς να ζήσουν σε μια κοινωνία που γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική. Στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας της γνώσης (knowledge–based society) ερχόμαστε αντιμέτωποι με νέα διαφορετικά τεχνολογικά εργαλεία, με διαφορετικό τρόπο επικοινωνίας και με μεγαλύτερο όγκο και πολλαπλότητα πληροφοριών[2186].

Ήδη από τη δεκαετία του 1980, η σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία με τις έντονες δημογραφικές μεταβολές και τις οικονομικές κρίσεις γνώρισε ένα κύμα μεταρρυθμίσεων των δημοσίων υπηρεσιών στη βάση του δημοσίου μάνατζμεντ. Αυτό το ορμητικό κύμα κατέκλυσε τα διοικητικά προγράμματα πολλών βιομηχανικών χωρών ανά τον κόσμο, ως μια ευρέως διαπιστωμένη ανάγκη. Η διεθνής ακαδημαϊκή κοινότητα αντιμετώπισε το νέο φαινόμενο με κριτική διάθεση, εμπλουτίζοντας τη διεθνή βιβλιογραφία περί διοίκησης του δημοσίου τομέα με πλήθος ερευνών, μελετών, άρθρων και βιβλίων αναφορικά με τη φύση του φαινομένου, τους σκοπούς του, τους λόγους που υπαγόρευαν την αλλαγή, καθώς και τα πιθανά αποτελέσματά του[2187]. Η αναγκαία μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα άντλησε στοιχεία από τον ιδιωτικό τομέα

[2185] Nissanke, M. (2009), p. 43
[2186] Περάκη, Β. (2008), σελ. 33.
[2187] Aucoin, P. (1990), Barzelay, M. (2001), Dunleavy, P. and Hood, C. (1994), Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996), Hood, C. (1991, 1998), Kettl, D. (2000), Lynn, L.E. (1996), Olsen, J.P. and Peters, B.G. (eds) (1996), Peters, B.G. (2001), Peters, B.G. and Savoie, D.J. (eds) (1998), Polidano, C. (1999), Pollitt, C. (1993), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), Tambulasi, R.I.C. (2009).

παραγωγής, μέσω νέων παραδειγμάτων διοίκησης όπως το Ν.Δ.Μ.[2188]. Οι παθολογίες του δημοσίου τομέα, όπως το μονοπώλιο, η ιεραρχία, η σταθερότητα στην οργανωσιακή δομή και οι δυσκαμψίες της διοίκησης αμφισβητήθηκαν από τις μεταρρυθμίσεις που πρότεινε ένα νέο διοικητικό υπόδειγμα προσανατολισμένο στις δυνάμεις της αγοράς, ως ένας τρόπος βελτίωσης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα[2189].

Στο πλαίσιο των νέων δεδομένων η διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα εμφανίζονταν απαραίτητη και πιθανώς αναπόφευκτη. Βασική προϋπόθεση αποτέλεσε η ύπαρξη ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου, που θα επιλεγεί και θα προσληφθεί με αξιοκρατικά κριτήρια και θα επιμορφωθεί κατάλληλα, ώστε να καταστεί ικανό να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί με επιτυχία τις αλλαγές και προκλήσεις που έφερνε στο προσκήνιο η νέα εποχή. Μάλιστα, το ζήτημα της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων αναδύθηκε ως σημαντικός παράγοντας για τη δόμηση ενός σύγχρονου διοικητικού μηχανισμού του δημοσίου τομέα. Η επιμόρφωση των υπηρετούντων στο δημόσιο τομέα θεωρήθηκε αναγκαία για τη διεύρυνση της γνώσης, την απαλλαγή από προκαταλήψεις, τη βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων, τη μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς και γενικότερα την ενδυνάμωση και ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων. Αναγκαία αναδείχθηκε η εφαρμογή μιας σύγχρονης στρατηγικής στο πεδίο της επιμόρφωσης, με στόχο: α) να συμβάλει στην ανάπτυξη δημόσιας ελίτ ικανής να φέρει την αλλαγή, β) να προσφέρει περαιτέρω επιμόρφωση σε δημοσίους υπαλλήλους για να παρακολουθούν τις γρήγορες αλλαγές που πραγματοποιούνται στο δημόσιο τομέα και τις εξελίξεις στις εργασιακές πρακτικές και γ) να καθιερώσει ένα ρυθμιστικό σύστημα για εναρμονισμένο μάνατζμεντ των διαδικασιών επιμόρφωσης.

Ο *Aucoin P. (1990)* εντόπισε μια ισχυρή και αυξανόμενη σχέση μεταξύ των προηγμένων πολιτικών συστημάτων και μια αξιοσημείωτη διάχυση των ιδεών που ενυπάρχουν σε αυτά σε λιγότερο ανεπτυγμένα πολιτικά συστήματα[2190]. Ένα χρόνο αργότερα ο *Hood C. (1991)* επινόησε τον όρο μέσω του οποίου εκφράστηκε η παγκοσμιοποίηση του δημοσίου μάνατζμεντ: το Ν.Δ.Μ. Οι ακαδημαϊκοί εντυπωσιασμένοι από την εμφανώς παγκοσμιοποιημένη φύση της μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και της στενής ομοιότητας των κινήτρων και των στρατηγικών της, άρχισαν να δημιουργούν νέα διεθνή φόρουμ επαγγελματικής συζήτησης αναφορικά με το ζήτημα τη δεκαετία του 1990. Όπως σημειώνει ο *König K. (1997)* το μάνατζμεντ έγινε η κοινή γλώσσα σε έναν αυξανόμενα διεθνοποιημένο διοικητικό κόσμο, σηματοδοτώντας ότι η δημόσια διοίκηση συνεπάγεται σχεδιασμό και συντονισμό, πρόσληψη προσωπικού και ανάπτυξη αυτού, αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, έλεγχο, οργάνωση κ.α. και ότι οι παροχές θα πρέπει να πραγματοποιούνται στη βάση της στενότητας των πόρων[2191].

Τα κίνητρα για τη δημιουργία και συμμετοχή σε τέτοια φόρουμ παρουσίαζαν σημαντική ποικιλία. Κάποιοι προώθησαν το Ν.Δ.Μ. ως μια ιδεολογία και αναζήτησαν ένα ακροατήριο για θετικές εκτιμήσεις, αν και το ακροατήριο αυτό ήταν σχετικά ανώριμο. Κάποιοι άλλοι εντυπωσιάστηκαν από την εμφανή σύγκλιση των θεσμών διοίκησης, των πρακτικών και των αρχών του Ν.Δ.Μ., αν και έβλεπαν μια παγκόσμια συναίνεση ότι ο ιδιωτικός τομέας θα μπορούσε να υπερτερεί των παραδοσιακών

[2188] Kelman, S.J. (2002), Kettl, D. (2000).
[2189] Ingraham, P. (1997), Kettl, D. (2000), Lane, J.-E. (1993), Savas, E.S. (2000), Shleifer, A. (1998).
[2190] Aucoin, P. (1990), p. 119.
[2191] König, K. (1997), p. 226.

θεσμών[2192]. Ανεξάρτητα από τα κίνητρα και τις σκοπιμότητες, η ιδέα του Ν.Δ.Μ. αποτέλεσε για τον 21ο αιώνα ένα πεδίο δημόσιας διοίκησης και μάνατζμεντ του δημοσίου τομέα που υπερέβαινε τυχόν εθνικά πολιτικά εμπόδια, αποσπώντας το ενδιαφέρον εξεχόντων μελετητών και αποτελώντας καμπή στη ιστορία του πεδίου μελέτης της δημόσιας διοίκησης και μεταρρύθμισης.

Η συγκριτική μελέτη των δημόσιων διοικήσεων των χωρών αποτελεί ένα ενδιαφέρον πεδίο έρευνας που εξελίχθηκε τα τελευταία χρόνια, συγκεντρώνοντας το επιστημονικό και ερευνητικό ενδιαφέρον πολλών μελετητών[2193]. Ο ακόλουθος Πίνακας 6.1 παρουσιάζει μια προσεγγιστική ταξινόμηση των πιο διαδεδομένων συγκριτικών μελετών σύμφωνα με τις αναλυτικές τους προσεγγίσεις.

Πίνακας 6.1: Τύποι και παραδείγματα μελετών συγκριτικής ανάλυσης της δημόσιας διοίκησης διαφορετικών χωρών

Τύπος συγκριτικής μελέτης	Παραδείγματα
Ολοκληρωμένες αναλυτικές συγκρίσεις των διοικητικών συστημάτων μεταξύ χωρών/μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν υπόψη τη μεταρρυθμιστική διαδικασία, τη διοικητική κουλτούρα, τους θεσμούς.	*Jann (1983), Lynn (2006), Wollmann (2008), Kuhlmann (2009a), Ongaro (2009), Pollitt and Bouckaert (2011), Kuhlmann et al. (2011).*
Ανθολογίες/συλλογικά βιβλία με κεφάλαια ανά χώρα αναφορικά με τα εθνικά διοικητικά συστήματα/μεταρρυθμίσεις από διαφορετικούς συγγραφείς ή ομάδες συγγραφέων.	*Kogan (1989), Gray et al. (1993), Kickert (1997, 2008), Chandler (2000), Wollmann (2003d), Kersting and Vette (2003), Bäck et al. (2006), Dõhler and Jann (2007), Wollmann and Marcou (2010).*
Μελέτες ελέγχου υποθέσεων στη βάση στατιστικών στοιχείων από διάφορες χώρες.	*Davis et al. (1999), Schnapp (2004), Bastida and Benito (2007), Vandenabeele and van de Walle (2008).*
Μελέτες αναφορικά με τους τρόπους χρήσης υποδειγμάτων/ιδεολογιών μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα (π.χ. του Ν.Δ.Μ.) σε διαφορετικές χώρες.	*Christensen and Lægreid (2001), Dunleavy et al. (2006), Verscheure and Barbieri (2009), Bouckaert et al. (2010).*
Μελέτες στα υποδείγματα λειτουργίας ατομικών και συγκεκριμένων μεταρρυθμιστικών εργαλείων (π.χ. μεσολάβηση, συγκριτική προτυποποίηση κ.α.) σε διαφορετικές χώρες.	*Löffler and Vintar (2004), Pollitt et alo. (2004), Wegemer (2004), Hood and Lodge (2006), Andrews and De Vries (2007), Bouckaert and Halligan (2008), Bach et al. (2010).*
Συγκριτικές μελέτες σε εννοιολογικές (π.χ. «εμπιστοσύνη», «δημόσια αξία») και γλωσσικές/γνωστικές ερμηνείες κ.ο.κ., στη δημόσια διοίκηση διαφορετικών χωρών.	*Schultz and Harrison (1986), van de Walle et al. (2008), Rhodes and Wanna (2009), Rhodes et al. (2010), Smullen (2010).*
Συγκριτικές μελέτες μεταξύ χωρών σε διοικητικό επίπεδο επικεντρωμένες σε συγκεκριμένες πολιτικές/τομείς (π.χ. εκπαιδευτική, περιβαλλοντική κ.α. διοίκηση).	*Kogan (1989), Woods (1993), Knill (2001), Moran and Pollitt (2008), Arndt (2008), Bouckaert (2009).*

Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένος από Kuhlmann, S. and H. Wollmann (2014), p. 6, με στοιχεία από Pollitt, C. (2011, p. 120).

[2192] Minogue, M., Polidano, C. and Hulme, D. (eds.) (1998).
[2193] Fitzpatrick, J., Sanders, J. and Worthen, B. (2011, p. 822), Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014, p. 5), Pollitt, C. (2010, p. 763).

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τη γεωγραφική κατανομή των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Στη συνέχεια, θα επικεντρωθούμε στα ζητήματα της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που τον στελεχώνει σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Συγκεκριμένα, θα αναπτύξουμε α) την *αγγλοσαξονική διοικητική παράδοση* (το ελάχιστο κράτος) στη βάση της οποίας έχει οργανωθεί ο δημόσιος τομέας του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας, β) το *γερμανικό διοικητικό πρότυπο* (οργανική θεώρηση) που χαρακτηρίζει το δημόσιο τομέα της Γερμανίας, της Αυστρίας, της Ολλανδίας, της Ισπανίας (μετά το 1978) και του Βελγίου, γ) το *γαλλικό πρότυπο διοίκησης* (ναπολεόντειο διοικητικό σύστημα), που συναντάμε στην Γαλλία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Ισπανία (μέχρι το 1978) και την Ελλάδα, δ) το *σκανδιναβικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης δημοσίου τομέα* και ε) το *διοικητικό μοντέλο στη βάση του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η δημόσια διοίκηση της Κύπρου*.

6.2 Η γεωγραφική κατανομή των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο

Σύμφωνα με τους *Painter M. and Peters B.G. (2010b)* υπάρχουν επαρκείς αποδείξεις για το πλήθος των αποκρίσεων των διαφορετικών εθνικών διοικητικών συστημάτων στις σύγχρονες παγκόσμιες μεταρρυθμιστικές προκλήσεις[2194]. Συγκεκριμένα υποστήριξαν ότι παρά την εφαρμογή συγκεκριμένων μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων σε διάφορα εθνικά διοικητικά συστήματα τις τελευταίες δεκαετίες, ορισμένες υποβόσκουσες αξίες παραμένουν αμετάβλητες. Ορισμένες από αυτές τις αξίες, συνδυασμένες με συγκεκριμένες διοικητικές δομές, επιτρέπουν να παρατηρούμε συγκριμένα διοικητικά πρότυπα αναφορικά με τη φύση και την ταυτότητα της δημόσιας διοίκησης μεταξύ διαφορετικών χωρών. Ειδικότερα, μια διοικητική παράδοση είναι περισσότερο ή λιγότερο ένα διαρκές σχέδιο αναφορικά με το ύφος και την ουσία της δημόσιας διοίκησης σε μια συγκεκριμένη χώρα ή σε μια ομάδα χωρών[2195]. Ανάμεσα στους πολλαπλούς παράγοντες βάσει των οποίων θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τις διοικητικές παραδόσεις οι *Painter M. and Peters B.G. (2010b)* αναγνωρίζουν τέσσερις (4) μεταβλητές που διαφοροποιούν μεταξύ τους τα διοικητικά συστήματα διαφορετικών χωρών, ως εξής:

- η πρώτη μεταβλητή αναφέρεται στις *σχέσεις της δημόσιας διοίκησης με την κοινωνία*, αναγνωρίζοντας την ως το βασικό παράγοντα για τη διάκριση μεταξύ της οργανικής και πλουραλιστικής έννοιας του κράτους (contractarian and organic conceptions of the state),
- η δεύτερη μεταβλητή αναφέρεται *στις σχέσεις της δημόσιας διοίκησης με τους πολιτικούς θεσμούς*, αναγνωρίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ένταση της πολιτικής εμπλοκής στη γραφειοκρατία,
- η τρίτη μεταβλητή σχετίζεται με *τη σχέση των νόμων και του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων στη διαμόρφωσή τους*,
- η τέταρτη μεταβλητή είναι η *λογοδοσία* μέσα σε κάθε διοικητική παράδοση, η οποία μπορεί να βασίζεται σε εσωτερικούς ελέγχους εντός

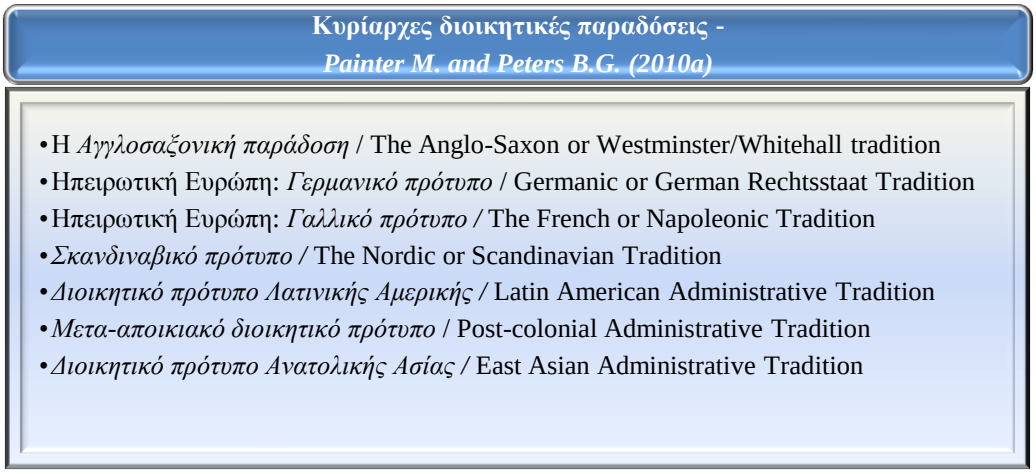
[2194] Painter, M. and Peters, B.G. (2010b), p.3.
[2195] Painter M. and Peters B.G. (2010b), p. 6.

της γραφειοκρατίας, είτε περισσότερο να επικεντρώνεται στην επίβλεψη από πολιτικούς θεσμούς.

Σύμφωνα με τις παραπάνω μεταβλητές θα μπορούσαν να προσδιοριστούν πολλές διοικητικές παραδόσεις, ενώ ουσιαστικά στη διεθνή επιστημονική κοινότητα δεν υπάρχει μια κοινή παραδοχή για τον ακριβή αριθμό τους[2196]. Εντούτοις, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες διοικητικές παραδόσεις που ξεχωρίζουν και αναγνωρίζονται από πολλούς συγγραφείς. Βασιζόμενοι στην κατηγοριοποίηση των διοικητικών παραδόσεων που επιχείρησαν οι *Painter M. and Peters B.G.* (2010a) εντοπίζεται η ύπαρξη επτά (7) κυρίαρχων διοικητικών παραδόσεων, ως εξής (βλ. σχετικά Σχήμα 6.1):

- Η *Αγγλοσαξονική παράδοση* (το ελάχιστο κράτος) (the Anglo-Saxon or Westminster/Whitehall tradition),
- Ηπειρωτική Ευρώπη: *Γερμανικό πρότυπο* (οργανική θεώρηση) (Germanic or German Rechtsstaat tradition),
- Ηπειρωτική Ευρώπη: *Γαλλικό πρότυπο* (ναπολεόντεια θεώρηση) (the French or Napoleonic tradition),
- *Σκανδιναβικό πρότυπο* (μείγμα του αγγλοσαξονικού και του γερμανικού προτύπου) (the Nordic or Scandinavian tradition),
- *Διοικητικό πρότυπο Λατινικής Αμερικής* (Latin American administrative tradition),
- *Μετα-αποικιακό διοικητικό πρότυπο* (Post-colonial administrative tradition) και
- *Διοικητικό πρότυπο Ανατολικής Ασίας* (East Asian administrative tradition).

Σχήμα 6.1: Κυρίαρχες διοικητικές παραδόσεις σε παγκόσμιο επίπεδο σύμφωνα με τους Painter M. and Peters B.G. (2010a)



Πηγή: Του ιδίου, στοιχεία από Painter M. and Peters B.G. (2010a).

Ειδικότερα, η *Αγγλοσαξονική παράδοση*, το *Γερμανικό, το Γαλλικό και το Σκανδιναβικό* πρότυπο διοικητικής παράδοσης αποτελούν διοικητικά συστήματα-

[2196] Cheung, A. (2005), Painter M. and Peters B.G. (2010a), Rugge, F. (2003), Yesilkagit, K. and Christensen, J.G. (2010).

παραδόσεις που αναγνωρίζονται ευκολότερα, κυρίως λόγω της μακρόχρονης παρουσίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους στα διοικητικά συστήματα πολλών χωρών. Το *διοικητικό πρότυπο της Λατινικής Αμερικής* και αυτό της *Ανατολικής Ασίας* αποτελούν σύγχρονες διοικητικές παραδόσεις που τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους δεν έχουν ακόμη αποκρυσταλλωθεί, ενώ το *Μετα-αποικιακό διοικητικό πρότυπο* αναφέρεται κυρίως σε χώρες από την Αφρική και τη Νότια Ασία, οι οποίες αποτέλεσαν για πολλά χρόνια αποικίες άλλων χωρών, γεγονός που επηρέασε σημαντικά τη μορφή της διοικητικής τους οργάνωσης.

Η ύπαρξη διαφορετικών διοικητικών προτύπων ανά τον κόσμο μαρτυρεί το γεγονός ότι η διαδικασία της κρατικής διοικητικής οργάνωσης και μεταρρύθμισης δεν συντελέστηκε με τον ίδιο τρόπο και την ίδια χρονική περίοδο σε όλες τις χώρες. Σε ορισμένες ίσως υπάρχει ένα ισχυρό στοιχείο διάχυσης των ιδεών του Ν.Δ.Μ. που εισάγονται από το εξωτερικό, ενώ σε άλλες η μεταρρυθμιστική διαδικασία ίσως είναι περισσότερο αποτέλεσμα εθνικών και τοπικών πρωτοβουλιών που στη συνέχεια απόκτησαν την ετικέτα του Ν.Δ.Μ.[2197]. Συνεπώς η διάδοση του Ν.Δ.Μ. και των μεταρρυθμίσεων που εμπνέονται από τις αρχές του αναγνωρίζεται ως μια σύνθετη διαδικασία, διερχόμενη από διαφορετικά στάδια, ενώ γίνεται αντιληπτή με διαφορετικούς τρόπους από τις διάφορες χώρες, με την κάθε χώρα να ακολουθεί τη δική της μεταρρυθμιστική τροχιά μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο[2198] και με βάση τα δικά της τοπογραφικά χαρακτηριστικά[2199]. Μάλιστα, ορισμένα παρόμοια προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης είναι πιθανό να έχουν διαφορετικό νόημα και διαφορετικές προοπτικές επιτυχίας όταν εφαρμόζονται σε χώρες με διαφορετικές εθνικές διοικητικές παραδόσεις[2200].

Όσον αφορά τον όρο *διοικητική παράδοση* αναφέρεται σε συστάδες θεσμών και πρακτικών κουλτούρας που συνθέτουν ένα σύνολο προσδοκιών αναφορικά με την εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών[2201]. Ως *διοικητική παράδοση* ορίζεται το σύνολο των βασισμένων ιστορικά αξιών, δομών και σχέσεων με άλλους θεσμούς που προσδιορίζουν τη φύση εφαρμογής μιας συγκεκριμένης διοικητικής πολιτικής του δημοσίου τομέα στα πλαίσια μιας κοινωνίας[2202]. Η κάθε ξεχωριστή *διοικητική παράδοση* προσδιορίζεται σε όρους συγκεκριμένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που αφορούν:

α) στη σχέση του κράτους με την κοινωνία,
β) στο ρόλο που οι κοινωνικοί φορείς δύναται να διαδραματίσουν στη λήψη κρατικών-διοικητικών αποφάσεων,
γ) στην εφαρμογή δημοσίων πολιτικών,
δ) στις αναπτυσσόμενες σχέσεις ανάμεσα στην πολιτική (δηλ. τους πολιτικούς) και στη διοίκηση (δηλ. τους δημοσίους υπαλλήλους),
ε) στην έννοια των δημοσίων υπηρεσιών,
στ) στη σχετική αξία του μάνατζμεντ και της νομοθεσίας στον προσδιορισμό των θεμελιωδών καθηκόντων της διοίκησης,

[2197] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[2198] Βλ. Bache, I. and Jordan, A. (2006), Bekke, A. J. G. M., Bekker, R. and Verhoeven, A. D. J. (1996), Graziano, P. and Vink, M.P. (2007), Knill, C. (2001), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), Raadschelders, J.C.N., Toonen, T.A.J. and Van der Meer, F.M. (2007a, b), Raadschelders, J.C.N., Wagenaar, F.P., Rutgers, M.R. and Overeem, P. (2000).
[2199] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004), p. 39.
[2200] Mayntz, R. (1965).
[2201] Βλ. Pérez-Díaz, V. (1993), p. 7.
[2202] Peters, B.G. (2008).

ζ) στο ειδικό βάρος που δίνεται στην ομοιομορφία, η) στην ίση μεταχείριση των πολιτών και
θ) στη λογοδοσία[2203].

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τέσσερις (4) διακριτές διοικητικές παραδόσεις, όπως προκύπτουν από τη μελέτη των διοικητικών συστημάτων των αναπτυγμένων κρατών της Δυτικής Ευρώπης. Οι ευρείες ταξινομήσεις αυτού του είδους είναι αναπόφευκτα γενικές απλοποιήσεις μιας πολυσύνθετης και πολύπλοκης πραγματικότητας[2204]. Παρ' όλα αυτά, υποστηρίζεται ότι υπάρχουν επαρκείς ομοιότητες προκειμένου να κατατάξουμε αυτές τις παραδόσεις σε χρήσιμες αναλυτικές κατηγορίες. Στο παρόν πόνημα, θα επικεντρωθούμε στις ακόλουθες κύριες διοικητικές παραδόσεις που εντοπίζονται κυρίως στη Δυτική Ευρώπη και τη Νότια Αμερική[2205]:

- ***Αγγλοσαξονική παράδοση*** (το ελάχιστο κράτος) (the Anglo-Saxon or Westminster/Whitehall tradition)
- Ηπειρωτική Ευρώπη: ***Γερμανικό πρότυπο*** (οργανική θεώρηση) (Germanic or German Rechtsstaat tradition)
- Ηπειρωτική Ευρώπη: ***Γαλλικό πρότυπο*** (ναπολεόντεια παράδοση) (the French or Napoleonic tradition)
- ***Σκανδιναβικό πρότυπο*** (μείγμα του αγγλοσαξονικού και του γερμανικού προτύπου) (the Nordic or Scandinavian tradition).

Στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.2) διακρίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά των τεσσάρων προαναφερθέντων διοικητικών παραδόσεων, έτσι όπως προσδιορίστηκαν από τον *Loughlin J. (1994),* με βάση έξι κρίσιμους παράγοντες:

α) την ανάδειξη της αντίληψης του κράτους σε μια κοινωνία,

β) τη φύση των σχέσεων κράτους-κοινωνίας,

γ) τη μορφή της πολιτικής οργάνωσης,

δ) τη βάση πολιτικής διαμόρφωσης,

ε) τον τύπο της αποκέντρωσης και

στ) την κυρίαρχη προσέγγιση στον επιστημονικό κλάδο της δημόσιας διοίκησης.

Βασιζόμενοι στην παραπάνω προσπάθεια του *Loughlin J. (1994),* οι *Loughlin J. and Peters B.G. (1997)* διατύπωσαν μια προσέγγιση για να εξηγήσουν την μεταξύ των χωρών ποικιλομορφία στα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης χρησιμοποιώντας τις προαναφερθείσες τέσσερις (4) βασικές διοικητικές παραδόσεις που εντοπίζονται κυρίως στη Δυτική Ευρώπη. Συγκεκριμένα, αναγνώρισαν ότι η κάθε μία διοικητική παράδοση δεν αποτελεί αναγκαία ούτε ικανή συνθήκη για την επιτυχημένη εφαρμογή μιας συγκεκριμένη μεταρρύθμισης. Επίσης, υποστήριξαν ότι κάποιες παραδόσεις είναι φιλικότερες απέναντι σε συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις σε σχέση με κάποιες άλλες[2206].

[2203] Painter, M. and Peters, B.G. (eds) (2009), Peters, B.G. (2008).
[2204] Αναφορικά με τις διοικητικές παραδόσεις και τα οφέλη από την κατηγοριοποίηση των χωρών σύμφωνα με αυτές βλ. Painter, M. and Peters, B.G. (2007), p. 1, pp. 27-28.
[2205] Loughlin, J. (1994), Loughlin, J. and Peters, B.G. (1997).
[2206] Loughlin, J. and Peters, B.G. (1997). Βλ. επίσης Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).

Πίνακας 6.2: Βασικά χαρακτηριστικά τεσσάρων διοικητικών παραδόσεων σύμφωνα με τους Loughlin J. and Peters B.G. (1997)

Κρίσιμοι παράγοντες διάκρισης	Αγγλοσαξονικό (Anglo-Saxon/ Westminster-Whitehall tradition)	Γερμανικό (Germanic/ German Rechtsstaat tradition)	Γαλλικό (French/ Napoleonic tradition)	Σκανδιναβικό (Nordic/ Scandinavian tradition)
Υπάρχει νομική βάση για το «κράτος»;	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	**ΝΑΙ**
Σχέσεις κράτους-κοινωνίας	Πλουραλιστικό[2207]	Οργανικό	Ανταγωνιστικό	**Οργανικό**
Τύπος πολιτικής οργάνωσης	Περιορισμένος φεντεραλισμός	Ενιαία – οργανικός φεντεραλισμός	Ριζοσπαστισμός (Ιακωβινισμός), «ένα και αδιαίρετο»	**Αποκεντρωμένη ενότητα**
Βάση πολιτικής διαμόρφωσης	Αυξητικός	Προσπάθεια στη βάση της νομοθεσίας	Νομικός κορπορατισμός[2208]	**Τεχνοκρατική συναίνεση**
Τύπος αποκέντρωσης	«κρατική εξουσία» (Η.Π.Α.), τοπική διακυβέρνηση (Η.Β.)	Συνεργατικός φεντεραλισμός	Περιφερειοποιημένο ενιαίο κράτος	**Ισχυρή τοπική αυτονομία**
Δεσπόζουσα προσέγγιση στον επιστημονικό κλάδο της δημόσιας διοίκησης	Πολιτική επιστήμη/ κοινωνιολογία	Δημόσιο δίκαιο	Δημόσιο δίκαιο	**Δημόσιο δίκαιο (Σουηδία), οργανωσιακή θεωρία (Νορβηγία)**
Παραδείγματα χωρών ανά διοικητική παράδοση	***ΗΠΑ, Η.Β., Καναδάς (αλλά όχι το Κεμπέκ), Ιρλανδία***	***Γερμανία, Αυστρία, Ολλανδία, Ισπανία (μετά το 1978), Βέλγιο (μετά το 1988)***	***Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία (μέχρι το 1978), Πορτογαλία, Κεμπέκ, Ελλάδα, Βέλγιο (μέχρι το 1988)***	***Σουηδία, Νορβηγία, Δανία***

Πηγή: Του ιδίου, πίνακας προσαρμοσμένος από Loughlin, J. (1994) και Loughlin, J. and Peters, B.G. (1997).

[2207] Η πλουραλιστική θεωρία υποστηρίζει ότι η κοινωνία είναι ένας αγώνας ανταγωνιστικών ομάδων μέσα σε μια αρένα με διαιτητή το κράτος. Το κράτος αποτελεί θεσμοθετημένη δύναμη και εξουσία και είναι ο υπέρτατος θεματοφύλακας της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας στη σύγχρονη κοινωνία, ανοίγοντας το δρόμο ώστε από τις εντάσεις να προκύψει πολιτικός ανταγωνισμός και πλουραλιστική δημοκρατία. Το κράτος δεν εξυπηρετεί ούτε τα δικά του συμφέροντα ούτε αυτά μιας και μοναδικής ομάδας ή τάξης. Το κράτος μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο διαπραγμάτευσης ή μεσολάβησης. Κύριο καθήκον του κράτους είναι να εξισορροπεί τα συμφέροντα ενός πλήθους ανταγωνιστικών ομάδων, να εκπροσωπεί τα συμφέροντα της κοινωνίας στο σύνολό της, συντονίζοντας τις υπόλοιπους σημαντικούς θεσμούς. Η πρωταρχική λειτουργία του είναι να προωθεί την αρμονία στο πλαίσιο του συστήματος για να εξασφαλίζει την ισορροπία και την τάξη ή να επιτηρεί τις συγκρούσεις συμφερόντων. Από αυτούς τους ρόλους, το κράτος είναι σε θέση να θεσμοθετεί την κυριαρχία του και να διατηρεί την τάξη στην κοινωνία. Διαχωρισμός της κυβερνητικής εξουσίας: πληθώρα ανταγωνιζόμενων κυβερνητικών φορέων, διευθύνσεων και τοπικών αρχών, την ύπαρξη πολιτικών κομμάτων. Έτσι τα άτομα και οι ομάδες μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους διάφορα σημεία πρόσβασης στους φορείς λήψης αποφάσεων (πηγή: Τσακίρης Θ. (2012), *Πλουραλιστικές θεωρίες για το κράτος*, στο δικτυακό τόπο http://tsakthan2.wordpress.com, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016).

[2208] Η θεωρία περί κορπορατισμού είναι μια θεωρία για τα συνδικάτα που χαρακτηρίζεται ως «ινστιτιουσιοναλιστική», δηλαδή θεσμοκεντρική. Η κεντρική θέση της θεωρίας είναι ότι «η πολιτική, οικονομική ή κοινωνική συμπεριφορά δεν μπορεί να ερμηνευθεί αποκλειστικά είτε με όρους επιλογών και προτιμήσεων των ατόμων είτε με όρους συνηθειών και καταχρήσεων των δημοσίων φορέων» αλλά με τη μελέτη των συλλογικοτήτων που βρίσκονται μεταξύ κράτους και ατόμων συγκροτούμενες στη βάση της «αυτο-οργάνωσης» και αποτελούν «ημι-δημόσιες» οργανώσεις . Οι οργανώσεις αυτές, αν και θεωρούνται, από τη σκοπιά ενός εξωτερικού παρατηρητή, «άκαμπτες στις απαιτήσεις τους» και «όχι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στις επιδόσεις τους», επιτελούν σημαντικό έργο εξοικονομώντας δαπάνες έρευνας και πληροφόρησης τόσο για το κράτος όσο και για τις εργοδότριες επιχειρήσεις. Αποτελούν επίσης για τα άτομα που τις απαρτίζουν μια προσωρινή, αν και όχι ιδιαίτερα τελειοποιημένη, λύση έναντι μιας αβέβαιης μελλοντικής προοπτικής (πηγή: Τσακίρης Θ., *Οι θεωρίες του κορπορατισμού και του πλουραλισμού*, στο δικτυακό τόπο https://greekunions.wordpress.com, τελευταία πρόσβαση στις 20/07/2016).

Η βασικότερη διαφορά ανάμεσα στις διοικητικές παραδόσεις εντοπίζεται ανάμεσα στη *Αγγλοσαξονική Διοικητική Παράδοση* και στις άλλες τρεις (ηπειρωτικές) παραδόσεις. Στην πρώτη, το κράτος δεν υπάρχει σαν νομική οντότητα αλλά περισσότερο ως «κυβέρνηση» ή «κυβερνητικές υπηρεσίες». Στη δεύτερη, αντίθετα, το κράτος ((l'Etat, lo Stato, el Estado, de Staat, der Staat) αποτελεί μια νομική οντότητα ικανή να συνάπτει νομικές συμφωνίες-συμβάσεις με άλλα νομικά πρόσωπα (π.χ. περιφέρειες, κοινότητες, πανεπιστήμια). Ως αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης οι *Loughlin J. and Peters B.G. (1997)* υποστήριξαν την εμφάνιση ορίων ανάμεσα στο κράτος και την κοινωνία, που όμως αυτά είναι πιο ευέλικτα και διαπραγματεύσιμα από ότι στις άλλες τρεις (ηπειρωτικές) παραδόσεις.

Η διεξοδική μελέτη και ανάλυση των χαρακτηριστικών των προαναφερθεισών διοικητικών παραδόσεων[2209] παραπέμπει στο συμπέρασμα ότι η κατάταξη των κρατών σε υποδειγματικές ομάδες διοικητικών συστημάτων μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη μόνο για μια επιδερμική και όχι εις βάθος ανάλυση και ότι κάθε μία από τις παραπάνω διατυπωθείσες παραδόσεις συνεπάγεται μεγάλο βαθμό αμφισημίας[2210]. Ως εκ τούτου, η παραπάνω κατάταξη μόνο βοηθητική μπορεί να είναι για την εξαγωγή συμπερασμάτων για τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα που ακολούθησαν οι χώρες της Ευρώπης, αφού παρέχουν μονάχα ένα γνώμονα του τρόπου που τα ιδιαίτερα πολιτιστικά και ιστορικά στοιχεία κάθε χώρας καθόρισαν τον τρόπο διακυβέρνησή της καθώς και τον προσδιορισμό του πολιτικο-διοικητικού συστήματός της.

Στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 6.3) παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες από τις σημαντικότερες μελέτες-έρευνες που έχουν εκπονηθεί τα τελευταία χρόνια αναφορικά με τη σύγκριση των διοικητικών παραδόσεων που ακολουθούν διάφορες χώρες για την οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους. Επιπρόσθετα στον Πίνακα 6.4 αποτυπώνονται επιγραμματικά τα παρατηρούμενα διοικητικά προφίλ στην Ευρωπαϊκή ήπειρο σύμφωνα με τους *Kuhlmann S. and Wollmann H. (2014).*

Πίνακας 6.3: Μελέτες-έρευνες αναφορικά με τη σύγκριση των διοικητικών προτύπων που ακολουθούνται από διάφορες χώρες

Συγγραφείς / μελετητές	Γνωστικό ενδιαφέρον (γεωγραφική αναφορά)	Συγκριτική διάσταση	Ομάδες χωρών	Παραδείγματα χωρών
Jann (1983, 2002)	Η σύγκριση της διοικητικής δράσης ως μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων (Δυτική Ευρώπη)	Δράση της διοίκησης για επίλυση προβλημάτων, αλληλεπίδραση με τους πολίτες.	Κουλτούρα συνεργατικής επικοινωνίας	S
			Κουλτούρα ευέλικτης διαπραγμάτευσης	UK
			Κουλτούρα τυποποιημένων κανόνων	D
Esping-Andersen (1990)	Σύγκριση των κρατών πρόνοιας / κρατική δράση (Δυτική Ευρώπη)	Κρατική δραστηριότητα (χρηματοδότηση, πρότυπα οφέλη,	Συντηρητικές	D, F, I, B, A
			Σοσιαλδημοκρατικές	S, DK, FIN, N

[2209] Βλ. Berg, Caspar Floris van den (2011), pp. 84-90.
[2210] Βλ. Van der Meer et al., 2008.

		επαναδιανομή, εμπορευματοποίηση)	Φιλελεύθερες	UK, USA, CH
Demmke et al. (2007)	Σύγκριση συστημάτων δημοσίων υπηρεσιών (Ευρώπη)	Χαρακτηριστικά προσωπικού δημοσίου τομέα (πρόσληψη, προαγωγή, νομική υπόσταση)	Αγγλοσαξονικές	UK, IRE, M
			Ηπειρωτικές	F, A, D
			Ευρωπαϊκές	NL, B
			Μεσογειακές / Νοτιο-ευρωπαϊκές	E, I, P, CY
			Σκανδιναβικές	DK, S, N, FIN
			Ανατολικής Ευρώπης	BG, CZ, PL
Painter and Peters (2010)	Ταξινόμηση των διοικητικών παραδόσεων (διεθνή/ παγκόσμια)	Νομική παράδοση, σχέση κράτους-κοινωνίας, διοικητική οργάνωση δημοσίου τομέα (αναφορά και σε γεωγραφική τοποθεσία)	Αγγλο-αμερικανικές	UK, USA, IRE, NZ
			Ναπολεόντειες	F, I, E, P, GR
			Γερμανικές	D, A, CH, NL
			Σκανδιναβικές	S, N, FIN, DK
			Λατινοαμερικανικές	RA, BR, ME
			Μετα-αποικιακές Νότιας Αφρικής-Ασίας	IND, EAU
			Ανατολικής Ασίας	J, ROK, RP
			Σοβιετικές	CN, VN, CEE-countries
			Ισλαμικές	TR, UAE, IR
			Ναπολεόντειες	F, I, E, P, GR, B
Kickert (2011)	Εξήγηση των μεταρρυθμίσεων στη βάση του Ν.Δ.Μ. (Ηπειρωτική Ευρώπη)	Διοικητική παράδοση, σχέση κράτους-κοινωνίας, τύπος δημοκρατίας	Γερμανικές	D
			Μικρές Ευρωπαϊκές χώρες	A, CH, NL, B
			Ευρωπαϊκές χώρες του νότου	I, E, GR, P
Kuhlmann, and Wollmann (2014)	Σύγκριση διοικητικών συστημάτων / μεταρρυθμίσεων (Ευρώπη)	Διοικητική παράδοση, πολιτικό-θεσμικά χαρακτηριστικά των διοικητικών δομών	Ηπειρωτική Ευρώπη-Ναπολεόντειες	F, I, E, P, GR
			Ηπειρωτική Ευρώπη-Ομοσπονδιακές	D, A, CH
			Αγγλοσαξονικές	UK, IRE,
			Σκανδιναβικές	S, N, FIN
			Ανατολικής Ευρώπης	DK, H, PL, CZ

Πηγή: Του ιδίου, πίνακας προσαρμοσμένος από Kuhlmann, S. and H. Wollmann (2014), pp. 15-16.

Σημείωση (κωδικοί χωρών-μελών Ε.Ε.): Βέλγιο - BE ή B, Βουλγαρία – BG, Τσεχική Δημοκρατία – CZ, Δανία – DK, Γερμανία – DE ή D, Εσθονία – EE, Ιρλανδία – IE ή IRL, Ελλάδα – EL ή GR, Ισπανία – ES ή E, Γαλλία – FR ή F, Κροατία – HR, Ιταλία – IT ή I, Κύπρος – CY, Λετονία – LV, Λιθουανία – LT, Λουξεμβούργο – LU ή L, Ουγγαρία – HU, Μάλτα – MT, Κάτω Χώρες – NL, Αυστρία – AT ή A, Πολωνία – PL, Πορτογαλία – PT ή P, Ρουμανία – RO, Σλοβενία – SI, Σλοβακία – SK, Φινλανδία – FI ή FIN, Σουηδία – SE ή S, Ηνωμένο Βασίλειο – UK ή GB.

Πίνακας 6.4: Διοικητικά προφίλ στην Ευρωπαϊκή ήπειρο σύμφωνα με τους Kuhlmann S. and Wollmann H. (2014)

Διοικητικά Προφίλ/Ομάδες χωρών	Διοικητική Παράδοση	Διοικητική Δομή
Ηπειρωτική Ευρώπη – Napoleonic (Continental European Napoleonic) **(F, I, P, GR, E)**	Κράτος δικαίου (Rechtsstaat), νομικισμός. Υποομάδα της Νότιας Ευρώπης: πελατειακό κράτος, κομματική πατρωνία, πολιτικοποίηση.	**Ενιαία-συγκεντρωτική, αδύναμη τοπική εξουσία (αποκέντρωση στις χώρες F, I, E από τις δεκαετίες του 1980/1990).**
Ηπειρωτική Ευρώπη – Ομοσπονδιακό κράτος (Continental European Federal) **(D, A, CH)**	Κράτος δικαίου (Rechtsstaat), νομικισμός. Ελβετία: ασθενέστερη διάκριση κράτους και κοινωνίας, ασθενέστερος δημόσιος τομέας, νομικισμός.	**Ομοσπονδιακή-αποκεντρωμένη, ισχυρή τοπική εξουσία.**
Σκανδιναβικό **(S, N, DK, FIN)**	Κουλτούρα κράτους δικαίου (Rechtsstaat), κουλτούρα διαφάνειας/επικοινωνίας-επαφής, προσβασιμότητα των πολιτών στη διοίκηση.	**Ενιαία- αποκεντρωμένη, ισχυρή τοπική εξουσία/αυτοδιάθεση των πολιτών.**
Αγγλοσαξονικό **(UK, England)**	Κουλτούρα δημοσίου συμφέροντος, πραγματισμός.	**Ενιαία-συγκεντρωτική, ισχυρή (από το 1980 ασθενέστερη) τοπική εξουσία.**
Κεντρικής-Ανατολικής Ευρώπης (Central Eastern European) **(H, PL, CZ)**	Διοίκηση σε σοσιαλιστικό πλαίσιο (σταλινικό κληροδότημα), από την αλλαγή του συστήματος, επαν-υιοθέτηση των παραδόσεων που επικρατούσαν πριν τον κομμουνισμό (κανόνας δικαίου).	**Ενιαία- αποκεντρωμένη, ισχυρή τοπική εξουσία (επιστροφή του συγκεντρωτισμού από το 2011 στην Η).**
Νότιας Ανατολικής Ευρώπης (BG, RO).		**Ενιαία-συγκεντρωτική, αδύναμη τοπική εξουσία.**

Πηγή: Του ιδίου, πίνακας προσαρμοσμένος από Kuhlmann, S. and H. Wollmann (2014), p. 21.

Τέλος, στον Πίνακα 6.5 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα εθνικά κράτη σε παγκόσμιο επίπεδο ταξινομημένα σε ανεπτυγμένα και αναπτυσσόμενα με βάση το *Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν* (Α.Ε.Π.) τους και με βάση τη διοικητική παράδοση που ακολουθούν στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους (σχετικά με την ταξινόμηση των χωρών σύμφωνα με τη διοικητική τους παράδοση κατά τους Painter M. and Peters B.G. (2010a, b) βλ. Πίνακας Παραρτήματος ΙΙ.8).

Πίνακας 6.5: Ταξινόμηση των χώρων σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες με βάση το Α.Ε.Π. τους και τη διοικητική παράδοση που ακολουθούν στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους

	Κατηγορία χωρών ανάλογα με το βαθμό ανάπτυξής τους (σε όρους Α.Ε.Π.)	Χώρες	Διοικητική Παράδοση
Αναπτυγμένες χώρες (Advanced Economies)	*Περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες εν συγκρίσει με τις υπόλοιπες*	Η.Π.Α.	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Καναδάς	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Γαλλία	*Γαλλικό πρότυπο*
		Γερμανία	*Γερμανικό πρότυπο*
		Ιταλία	*Γαλλικό πρότυπο*
		Η.Β.	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Ιαπωνία	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
	Χώρες στη ζώνη του ευρώ	Αυστρία	*Γερμανικό πρότυπο*
		Βέλγιο	*Γαλλικό πρότυπο*
		Κύπρος	*Γαλλικό πρότυπο*
		Εσθονία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
		Φινλανδία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
		Ελλάδα	*Γαλλικό πρότυπο*
		Ιρλανδία	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Λουξεμβούργο	*Γερμανικό πρότυπο*
		Μάλτα	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Ολλανδία	*Γερμανικό πρότυπο*
		Πορτογαλία	*Γαλλικό πρότυπο*
		Σλοβακία	*Γερμανικό πρότυπο*
		Σλοβενία	*Γαλλικό πρότυπο*
		Ισπανία	*Γαλλικό πρότυπο*
	Λοιπές ανεπτυγμένες χώρες	Αυστραλία	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Δημοκρατία της Τσεχίας	*Γερμανικό πρότυπο*
		Δανία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
		Χόνγκ- Κόνγκ (αποτελεί ειδική διοικητική περιοχή της Κίνας)	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Ισλανδία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
		Ισραήλ	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
		Κορέα	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
		Λετονία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
		Ν. Ζηλανδία	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Νορβηγία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
		Σαν Μαρίνο	-
		Σιγκαπούρη	*Αγγλοσαξονική παράδοση*

		Σουηδία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
		Ελβετία	*Γερμανικό πρότυπο*
		Ταιβάν-επαρχία της Κίνας	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
Αναπτυσσόμενες χώρες (Emerging Market and Developing Economies)	*Πολιτείες ανεξάρτητων κρατών*	Αρμενία, Λευκορωσία, Γεωργία, Δημοκρατία της Κιργιζίας, Τατζικιστάν, Τουρκμενιστάν	-
		Ρωσία	*Γαλλικό πρότυπο*
		Καζακστάν	*Γαλλικό πρότυπο*
		Ουκρανία	*Γαλλικό πρότυπο*
		Ουζμπεκιστάν	*Γαλλικό πρότυπο*
		Μολδαβία	*Γαλλικό πρότυπο*
		Αζερμπαϊτζάν	*Γαλλικό πρότυπο*
	Αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας	Μπουτάν, Νταρουσαλάμ, Φίτζι, Κιριμπάτι, Lao P.D.R., Μαλδίβες, Νήσοι Μάρσαλ, Μικρονησία, Μογγολία, Palau, Παπούα Νέα Γουινέα, Samoa, Νήσοι Σολομώντος, Τιμόρ-Λέστε, Τόνγκα, Τουβαλού, Βανουάτου	-
		Κίνα	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
		Φιλιππίνες	*Αγγλοσαξονική παράδοση*
		Ινδία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
		Μαλαισία	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
		Ινδονησία	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
		Ταϊλάνδη	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
		Μπαγκλαντές	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
		Σρι Λάνκα	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
		Βιετνάμ	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
		Μπρουνέι (Σουλτανάτο του Μπρουνέι)	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
		Νεπάλ	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
		Μιανμάρ	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*
		Καμπότζη	*Πρότυπο Ανατολικής Ασίας*

Αναδυόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες της Ευρώπης	Αλβανία	-
	Βοσνία-Ερζεγοβίνη	-
	Βουλγαρία	*Γαλλικό πρότυπο*
	Κροατία	-
	Ουγγαρία	*Γερμανικό πρότυπο*
	Κόσσοβο	-
	Λιθουανία	*Σκανδιναβικό πρότυπο*
	Σκόπια (πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας FYROM)	-
	Μαυροβούνιο	-
	Ρουμανία	*Γαλλικό πρότυπο*
	Πολωνία	*Γαλλικό πρότυπο*
	Σερβία	-
	Τουρκία	*Γαλλικό πρότυπο*
Χώρες της Λατινικής Αμερικής και Καραϊβικής	Αντίγκουα και Μπαρμπούντα	-
	Αργεντινή	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Μπαχάμες	-
	Αιτή (Δημοκρατία της Αϊτής)	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Μπαρμπάντος	-
	Μπελίζ	-
	Βολιβία	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Βραζιλία	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Χιλή	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Κολομβία	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Κόστα Ρίκα	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Ντομίνικα	-
	Δομινικανή Δημοκρατία	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Ισημερινός	-
	Ελ Σαλβαδόρ	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Εκουαδόρ	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Γρενάδα	-
	Γουατεμάλα	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Γουιάνα, Αϊτή	-
	Ονδούρα	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Τζαμάικα	-
	Μεξικό	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Νικαράγουα	*Πρότυπο Λατινικής*

		Αμερικής
	Παναμάς	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Παραγουάη	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Περού	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	St. Kitts and Nevis	-
	Αγία Λουκία	-
	Άγιος Βικέντιος	-
	Γρεναδίνες	-
	Σουρινάμ	-
	Τρινιντάντ και Τομπάγκο	-
	Ουρουγουάη	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Βενεζουέλα	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
	Κούβα	*Πρότυπο Λατινικής Αμερικής*
Χώρες της Μέσης Ανατολής, Βόρειας Αφρικής, Αφγανιστάν και Πακιστάν	Δυτική Σαχάρα (Λαοκρατική Αραβική Δημοκρατία της Σαχάρας), Λιβύη, Τζιμπουτί, Μαυριτανία	-
	Πακιστάν	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Ομάν	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Μπαχρέιν	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Σαουδική Αραβία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Ιράκ	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Ιράν	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Αφγανιστάν	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Ιορδανία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Λίβανος	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Λιβύη	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Συρία	*Μετα-αποικιακό*

		πρότυπο (Post-colonial)
	Υεμένη	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Κατάρ	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Κουβέιτ	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Αίγυπτος	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Τυνησία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Σουδάν	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Αλγερία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Μαρόκο	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Μπενίν, Μποτσουάνα, Μπουρούντι, Cabo Verde, Κεντροαφρικανική Δημοκρατία, Δημοκρατία του Κονγκό (Κονγκό-Μπραζαβίλ), Κομόρες, Ισημερινή Γουινέα, Ερυθραία, Γκαμπόν, Γκάμπια, Γουινέα, Γουινέα-Μπισσάου, Λεσόθο, Λιβερία, Μαδαγασκάρη, Μάλι, Μαυρίκιος, Ναμίμπια, Νίγηρας, Σάο Τομέ και Πρίνσιπε, Σεϋχέλλες, Σιέρα Λεόνε, Νότιο Σουδάν, Σουαζιλάνδη, Τόγκο (44 χώρες)	-
	Ουγκάντα	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Υπο-Σαχάρια Αφρική	Κένυα	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Ζάμπια	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Αιθιοπία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
	Γκάνα	*Μετα-αποικιακό*

	πρότυπο (Post-colonial)
Τανζανία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Μοζαμβίκη	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Νιγηρία	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Μαλάουι	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Ζιμπάμπουε	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Ρουάντα	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Σενεγάλη	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Ανγκόλα	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Λαϊκή Δημοκρατία του Κονγκό (Κονγκό-Κινσάσα)	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Τσαντ	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Ακτή Ελεφαντοστού	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Καμερούν	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Μπουρκίνα Φάσο	*Μετα-αποικιακό πρότυπο (Post-colonial)*
Νότια Αφρική	*Αγγλοσαξονική παράδοση*

Πηγή: Του ιδίου, τα στοιχεία έχουν εξαχθεί από International Monetary Fund (2014) World Economic and Financial Surveys: World Economic Outlook (WEO), Recovery Strengthens, Remains Uneven, pp. 162-163 και Bianculli, A., Fernández-i-Marín and Jordana J. (2013), The World of Regulatory Agencies: Institutional Varieties and Administrative Traditions, Paper for the EPSA conference, Barcelona July 2013, pp. 22-25.

Σύμφωνα με τις προαναφερθείσες μελέτες στον ακόλουθο Πίνακα 6.6 παρουσιάζονται οι χώρες-μέλη της Ε.Ε. (28) ταξινομημένες με βάση το διοικητικό πρότυπο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα τους, στις οποίες εστιάζεται η ανάλυση στο υποκεφάλαιο που ακολουθεί (6.3).

Πίνακας 6.6: Ταξινόμηση των χωρών της Ε.Ε. (28) με βάση το διοικητικό πρότυπο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα τους

Διοικητικό Πρότυπο	Χώρα-μέλος της Ε.Ε.	Έτος ένταξης στην Ε.Ε.
Αγγλοσαξονική διοικητική παράδοση (το ελάχιστο κράτος)	Ηνωμένο Βασίλειο	1973
	Ιρλανδία	1973
	Μάλτα	2004
Ηπειρωτική Ευρώπη - Ομοσπονδιακό κράτος: Γερμανικό πρότυπο (οργανική θεώρηση)	Αυστρία	1995
	Βέλγιο	1958
	Γερμανία	1958
	Ισπανία (μετά το 1978)	1986
	Λουξεμβούργο	1958
	Ολλανδία (Κάτω Χώρες)	1958
	Ουγγαρία	2004
	Σλοβακία	2004
	Τσεχική Δημοκρατία	2004
Ηπειρωτική Ευρώπη: Γαλλικό πρότυπο (ναπολεόντειο διοικητικό σύστημα)	Βουλγαρία	2007
	Γαλλία	1958
	Ελλάδα	1981
	Ισπανία (μέχρι το 1978)	1986
	Ιταλία	1958
	Κύπρος	2004
	Πολωνία	2004
	Πορτογαλία	1986
	Ρουμανία	2007
	Σλοβενία	2004
Σκανδιναβικό πρότυπο διοίκησης	Δανία	1973
	Εσθονία	2004
	Λετονία	2004
	Λιθουανία	2004
	Σουηδία	1995
	Φινλανδία	1995
ΣΗΜΕΙΩΣΗ: *Σύμφωνα με τους Kuhlmann, S. and H. Wollmann (2014), p. 21 στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο διακρίνονται δύο (2) πρόσθετα διοικητικά πρότυπα που παρουσιάζονται ακολούθως.*		
Διοικητικό Πρότυπο Κεντρικής-Ανατολικής Ευρώπης	Πολωνία	2004
	Τσεχική Δημοκρατία	2004
Διοικητικό Πρότυπο Νότιας-Ανατολικής Ευρώπης	Βουλγαρία	2007
	Ρουμανία	2007
Κροατία	HR	2013

Πηγή: Του ιδίου, τα στοιχεία έχουν εξαχθεί από International Monetary Fund (2014) World Economic and Financial Surveys: World Economic Outlook (WEO), Recovery Strengthens, Remains Uneven, pp. 162-163, Bianculli, A., Fernández-i-Marín and Jordana J. (2013), The World of Regulatory Agencies: Institutional Varieties and Administrative Traditions, Paper for the EPSA conference, Barcelona July 2013, pp. 22-25 και Kuhlmann, S. and H. Wollmann (2014), p. 21.

Οι χώρες που διοικητικά ακολουθούν τα *Διοικητικά Πρότυπα Κεντρικής-Ανατολικής και Νότιας-Ανατολικής Ευρώπης* (Central Eastern and South Eastern European Model) είναι αυτές που η διοικητική τους δομή σχηματοποιήθηκε με έναν ομοιόμορφο τρόπο από το επιβαλλόμενο σταλινικό μοντέλο οργάνωσης του κράτους. Εμβληματικά στοιχεία αυτού του οργανωσιακού μοντέλου αποτέλεσαν τόσο η διπλή υποταγή της διοίκησης του κράτους στους κανόνες ενός συγκεντρωτικού κόμματος όσο

και η κατάργηση της διάκρισης των δυνάμεων[2211]. Μάλιστα σε όρους διοικητικής τυπολογίας το ενιαίο *Διοικητικό Πρότυπο Κεντρικής-Ανατολικής και Νότιας-Ανατολικής Ευρώπης* είναι γνωστό και ως «*Soviet Tradition*»[2212]. Με στόχο την εξασφάλιση της απόλυτης και αδιάσπαστης κυριαρχίας του κράτους, τα υποεθνικά διοικητικά όργανα (συμβούλια, αντιπροσωπευτικά σώματα, δήμοι κ.α.) ενεργούσαν ως τοπικοί φορείς και γραφεία του κράτους[2213]. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο γραφειοκρατικής διοίκησης της ηπειρωτικής Ευρώπης, το σοσιαλιστικό πλαίσιο διοίκησης επίσης χαρακτηρίζονταν από κομματισμό, ήτοι την υποταγή των στελεχών του δημοσίου τομέα στο *Κομμουνιστικό Κόμμα* και την καλύτερη δυνατή τήρηση των νομικά δεσμευτικών κανόνων και διαδικασιών[2214].

Μετά το 1990, με την κατάρρευση του κομμουνιστικού καθεστώτος στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη το σύστημα μετάβασης αυτών των χωρών επηρεάστηκε από την κατάργηση του σοσιαλιστικού κράτους και την (επανα-) εισαγωγή του θεσμικού, κρατικού και διοικητικού μοντέλου της ηπειρωτικής Ευρώπης. Παράλληλα, το κληροδότημα της σοβιετικής παράδοσης εξελίσσεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Σε ορισμένες χώρες, υπήρξε μια ολοκληρωτική κατάρρευση των προγενέστερων σοσιαλιστικών θεσμών, ενώ σε άλλες, το αποτύπωμα και η κληρονομιά της σοσιαλιστικής διοίκησης εξακολούθησε να υπάρχει σε ένα σημαντικό βαθμό, γεγονός που συνεπάγεται σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία της διοίκησης[2215]. Παρ΄ όλα αυτά σε γενικές γραμμές υπάρχει η παραδοχή ότι οι διοικήσεις της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης κινιούνται προς τα δυτικά διοικητικά μοντέλα της ηπειρωτικής Ευρώπης, με διαφορετική, όμως, ταχύτητα, έμφαση και ένταση από χώρα σε χώρα[2216]. Για παράδειγμα, η Ουγγαρία και η Πολωνία αποτελούν αντιπροσωπευτικά παραδείγματα της ομάδας των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, που εξαιτίας του γεωπολιτικού παρελθόντος τους επηρεάστηκαν αισθητά από το *αυστριακό και πρωσικό διοικητικό μοντέλο*[2217].

6.3 Η διοικητική μεταρρύθμιση και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του δημοσίου τομέα στις χώρες-μέλη της Ε.Ε. (28) βάση των ακολουθούμενων διοικητικών προτύπων

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω στον ευρωπαϊκό χώρο εντοπίζονται τέσσερα (4) διαφορετικά ευρωπαϊκά διοικητικά υποδείγματα, ως εξής:

- ***Αγγλοσαξονική παράδοση*** (το ελάχιστο κράτος),
- Ηπειρωτική Ευρώπη: ***Γερμανικό πρότυπο ή Κεντροευρωπαϊκό*** (οργανική θεώρηση),
- Ηπειρωτική Ευρώπη: ***Γαλλικό πρότυπο ή Μεσογειακό*** (ναπολεόντεια παράδοση) και

[2211] Wollmann, H. and Lankina, T.V. (2003).
[2212] Βλ. σχετικά Painter, M. and Peters, B.G. (2010), p. 27 et seq.
[2213] Wollmann, H. (1997, p. 262), Kuhlmann, S. (2003, p. 219 et seq).
[2214] Βλ. Pohl, H. (1991), p. 236 et seq.
[2215] Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014), p. 20.
[2216] Goetz, K.H. (1995), p. 541.
[2217] Wollmann (1995, pp. 566, 572), Wollmann, H. and Lankina, T.V. (2003).

- ***Σκανδιναβικό πρότυπο*** (μείγμα του αγγλοσαξονικού και του γερμανικού προτύπου).

Σε επίπεδο Ε.Ε. το *Αγγλοσαξονικό Μοντέλο* ακολουθείται από το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Μάλτα και την Ιρλανδία, ενώ εκτός ευρωπαϊκής ηπείρου ακολουθείται από τις Η.Π.Α. και τον Καναδά, εξαιρουμένου του Κεμπέκ. Το υπόδειγμα αυτό βασίζεται σε ένα σχετικά περιορισμένο σύστημα κοινωνικής πρόνοιας και ασφάλειας και σε μια περισσότερο ευέλικτη αγορά εργασίας, με ένα κράτος που στοχεύει κατά βάση στη διασφάλιση ενός βασικού βιοτικού επιπέδου για το σύνολο του πληθυσμού.

Επιπρόσθετα, σε επίπεδο Ε.Ε. το *Γερμανικό Μοντέλο* ακολουθείται από την Αυστρία, το Βέλγιο (μετά το 1988), τη Γερμανία, την Ισπανία (μετά το 1978), το Λουξεμβούργο, την Ολλανδία (Κάτω Χώρες), την Ουγγαρία, τη Σλοβακία και την Τσεχική Δημοκρατία. Τα κράτη που ακολουθούν αυτό το διοικητικό πρότυπο επιδιώκουν την παροχή κοινωνικής βοήθειας μέσα από δημόσια ασφαλιστικά συστήματα, με τον ρόλο της αγοράς στην παροχή των κοινωνικών αγαθών να εμφανίζεται περιορισμένος και την απασχόληση να προστατεύεται σε μεγάλο βαθμό.

Αντίστοιχα, το *Γαλλικό Μοντέλο* ακολουθείται από τη Βουλγαρία, τη Γαλλία, την Ελλάδα, την Ιταλία, την Κύπρο, την Πολωνία, την Πορτογαλία, τη Ρουμανία και τη Σλοβενία, ενώ ακολουθήθηκε παλαιότερα από την Ισπανία (μέχρι το 1978) και το Βέλγιο (μέχρι το 1988). Εκτός ευρωπαϊκής ηπείρου ακολουθείται από το Κεμπέκ (επαρχία του Καναδά). Σήμερα εντοπίζεται κυρίως σε κράτη της Μεσογείου, τα οποία συνδυάζουν την παροχή νομικής προστασίας για την εργασία με χαμηλότερα επίπεδα επιδομάτων και βοηθημάτων ανεργίας, ενώ εστιάζουν στην κοινωνική υποστήριξη των ασθενέστερων μέσα από διευρυμένα κοινωνικά δίκτυα.

Το *Σκανδιναβικό Μοντέλο* οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα ακολουθείται από τις εξής χώρες: Δανία, Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Σουηδία και Φινλανδία. Βασίζεται σε ένα κοινωνικό κράτος με έναν υψηλό βαθμό κοινωνικής προστασίας για όλους τους κατοίκους της χώρας, ενώ χαρακτηρίζεται από υψηλή δημόσια φορολογία και μια εκτεταμένη παρέμβαση στην αγορά εργασίας με στόχο την μείωση της ανεργίας.

Παρά τις αξιοσημείωτες διαφορές των παραπάνω διοικητικών προτύπων, τα προαναφερθέντα υποδείγματα σε γενικές γραμμές (σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό το κάθε ένα) περιλαμβάνουν κρατικές παρεμβάσεις για τη μείωση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού, την επίτευξη πιο δίκαιης κατανομής εισοδήματος, την παροχή κοινωνικής ασφάλισης και την ίση πρόσβαση σε κοινωνικοοικονομικές και λοιπές ευκαιρίες. Οι βασικοί πυλώνες των προαναφερθέντων υποδειγμάτων είναι οι συντάξεις, η υγειονομική περίθαλψη, η κοινωνική προστασία για τους φτωχούς ή τους αναπήρους και η αναδιανεμητική λειτουργία της φορολογίας. Μάλιστα, οι πρώτες εφαρμογές στη βάση αυτών των πυλώνων εντοπίζονται σε αγγλοσαξονικές χώρες (π΄χ. Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία)[2218] και σε διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α.[2219]. Στην ηπειρωτική Ευρώπη, η Ολλανδία υπήρξε η πρώτη και πιο διορατική χώρα που υιοθέτησε τα εργαλεία του Ν.Δ.Μ.[2220] Οι Σκανδιναβικές χώρες ήταν επίσης ανοιχτές στην υιοθέτηση των εργαλείων του Ν.Δ.Μ., παρ' όλο που δεν

[2218] OECD (1995), Pollitt, C. and Summa, H. (1997), Schick, A. (2001).
[2219] Christensen, T. and Lægreid, P. (2007), pp. 4-5.
[2220] Hemerijck, A., Huiskamp, R. and de Boer, R. (2002), Pollitt, C., van Thiel, S. and Homburg, V. (eds.) (2007).

έθεσαν ως στόχο τους απλώς να αντιγράψουν τα εργαλεία που είχαν με επιτυχία χρησιμοποιήσει οι αγγλοσαξονικές χώρες, αλλά προσάρμοσαν αυτές τις τεχνικές μάνατζμεντ σύμφωνα με το δικό τους θεσμικό περιβάλλον[2221]. Παρόμοια έδρασαν και άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, όπως η Γαλλία[2222], η Γερμανία[2223], η Ιταλία[2224] και η Ισπανία[2225], άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε όχι.

Όσον αφορά στο ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα των ευρωπαϊκών χώρων, οι μεταρρυθμίσεις των τελευταίων δεκαετιών διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα όσον αφορά το εύρος την ένταση και την επιτυχία τους[2226]. Στις ανεπτυγμένες χώρες από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι δημόσιες υπηρεσίες υπέστησαν ριζικές μεταρρυθμίσεις για να μπορέσουν να εναρμονισθούν με τις μεγάλες κοινωνικές αλλαγές, να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πολιτών και των επιχειρήσεων και, τελικά, να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Προς αυτήν την κατεύθυνση, ορισμένες χώρες, για παράδειγμα η Αυστρία[2227] και η Δανία[2228], χρησιμοποίησαν τα εργαλεία του Ν.Δ.Μ. με σχετική μετριοπάθεια και επιφυλακτικότητα σε ορισμένα μόλις πεδία, ενώ άλλες έστρεψαν το ενδιαφέρον τους με ιδιαίτερη θέρμη προς το νέο διοικητικό παράδειγμα που πρότεινε το Ν.Δ.Μ.

Όσον αφορά στο ζήτημα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων σε ευρωπαϊκό επίπεδο εντοπίζονται δύο παραδοσιακά συστήματα επιμόρφωσης που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της απόδοσής του. Από τη μια πλευρά, υπάρχει το *δίκτυο των Grandes Ecoles* για την επιμόρφωση ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων (αυτή είναι η περίπτωση της Γαλλίας, όπου οι πρώτες σχολές για την επιμόρφωση της κυβερνώσας ελίτ της χώρας ιδρύθηκαν πολύ νωρίς κατά τη Ναπολεόντεια περίοδο). Στο άλλο μοντέλο, η *πρόσληψη των μάνατζερ του δημόσιου τομέα γίνεται στα μεγαλύτερα πανεπιστήμια της χώρας και ακολουθείται από μια διαδικασία έντονης κοινωνικοποίησης* (αυτή η πρακτική είναι συνηθισμένη στο Ηνωμένο Βασίλειο και τα ίχνη της φθάνουν πίσω στη Βικτωριανή περίοδο)[2229].

Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε με συνοπτικό τρόπο βασικά στοιχεία που αφορούν στη *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (Δ.Α.Δ.) του δημοσίου τομέα με εστίαση στους φορείς/οργανισμούς εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών-μελών της Ε.Ε. (28) οι οποίες ταξινομούνται με βάση το διοικητικό πρότυπο που ακολουθούν στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους (βλ. σχετικά ακόλουθο Πίνακα 6.7).

Πίνακας 6.7: Κρατικοί οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων στις χώρες-μέλη της Ε.Ε. (28)

[2221] Green-Pedersen, C. (2002), Goldfinch, S.F. and Wallis, J.-L. (eds.) (2009), Lotz, J. (2006).
[2222] Cole, A. and Jones, G. (2005), Wollmann, H. (2008).
[2223] Reichard, C. (2003), Wollmann, H. (2000).
[2224] Ongaro, E. (2009).
[2225] Barzelay, M. and Gallego, R. (2010), Ongaro, E. (2009).
[2226] Βλ. Bouckaert, G., Nemec, J., Nakrošis, V., Hajnal, G. and Tõnnisson, K. (2009).
[2227] Βλ. Hammerschmid, G. and Meyer, R.E. (2005), Promberger, K., Rauskala, I. and Cecon, F. (2004).
[2228] Βλ. Blom-Hansen, J., Christiansen, P.M., Fimreite, A.L. and Selle, P. (2009), Greve, P. (2006).
[2229] Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2008), σελ. 40.

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
Austria	Federal Chancellery Austrian Federal Academy of Public Administration	http://www.bka.gv.at/
Belgium	Training Institute of the Federal Administration	http://www.ofoifa.belgium.be/fr
Belgium	École d'administration publique- Wallonie-Bruxelles	http://www.eap-wb.be/eap/eap-accueil/
Belgium	KU Leuven Instituut voor de Overheid - Public Governance Institute	www.instituutvoordeoverheid.be
Belgium	International Association of Schools and Institutes of Administration	http://www.iias-iisa.org/iasia/fr/
Bulgary	The Bulgarian Institute of Public Administration (IPA)	http://www.ipa.government.bg/en
Croatia	Croatian Institute of Public Administration	http://en.iju.hr
Croatia	Regional School of Public Administration (nternational Organization established by Western Balkan countries: Albania, Bosnia and Herzegovina, Croatia, Macedonia, Montenegro and Serbia)	http://www.respaweb.eu
Cyprus	The Cyprus Academy of Public Administration	http://www.mof.gov.cy
Czech Republic	Institute for Public Administration Prague	https://www.institutpraha.cz/en/
Denmark	The Danish School of Public Administration (DSPA)	www.dfhnet.dk
Estonia	Estonian Centre for Continuous Training for State Civil Servants	https://www.hm.ee/en
Estonia	Estonian Public Service Academy	http://www.university-directory.eu/Estonia/Estonian-Public-Service-Academy.html
Finland	Finnish Institute of Public Administration	http://www.haus.fi/
France	Ecole Nationale d'Administration (ENA)	http://www.ena.fr/
France	Centre national de la fonction publique territoriale	http://www.cnfpt.fr/
France	The Centre for European Studies in Strasbourg (CEES)	www.cees-europe.fr
Germany	Federal Academy of Public Administration	http://www.bakoev.bund.de/
Germany	Germany University of Administrative Sciences Speyer	www.uni-speyer.de
Greece	National Centre for Public Administration and Local Government	http://www.ekdd.gr/

Hungary	National University of Public Service	http://en.uni-nke.hu/
Ireland	Institute of Public Administration	http://www.ipa.ie/
Italy	National School of Administration	http://www.sna.gov.it/
Italy	MENA-OECD Training Centre	http://www.tcmenaoecd.org/en/
Latvia	Latvian School of Public Administration	http://www.vas.gov.lv/en/
Lithuania	Lithuanian Institute of Public Administration	http://www.livadis.lt/_en/
Luxembourg	Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg Institut national d'administration publique	http://www.fonction-publique.public.lu/
Malta	Institute of Public Administration & Management	https://www.um.edu.mt/
Netherlands	Dutch Institute for Public Administration	http://international.pblq.nl/
Netherlands	The Netherlands School of Public Administration (NSOB)	www.nsob.nl/EN
Netherlands	European Institute of Public Administration	http://www.eipa.nl/
Poland	Chancellery of the Prime Minister Civil Service Department	http://dsc.kprm.gov.pl/en
Poland	National School of Public Administration	http://ksap.gov.pl/ksap/
Portugal	National Institute of Administration	http://www.ina.pt/
Romania	National School of Political Science and Public Administration	http://www.snspa.ro
Slovak Republic	Network of Institute and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe	http://www.nispa.sk/
Slovenia	Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia	http://www.mnz.gov.si/
Spain	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	http://www.inap.es/
Sweden	Swedish Agency for Administrative Development	http://www.statskontoret.se/
UK	Civil Service College	http://www.civilservicecollege.org.uk/
UK	Civil Service Learning	http://www.civilservice.gov.uk/
UK	Blavatnik School of Government University of Oxford	www.bsg.ox.ac.uk

Πηγή: Του ιδίου με στοιχεία από το δικτυακό τόπο www.oecd.org/mena/governance/Schools-of-Government-2015.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 5/10/2016.

6.3.1 Η Αγγλοσαξονική διοικητική παράδοση (το ελάχιστο κράτος)

Το *Αγγλοσαξονικό Μοντέλο* (Anglo-Saxon or Anglo-American Administrative Model) εντός των ευρωπαϊκών συνόρων ακολουθείται από το *Ηνωμένο Βασίλειο*, την *Ιρλανδία*[2230] και τη *Μάλτα*, ενώ εκτός ευρωπαϊκής ηπείρου ακολουθείται από τις *Η.Π.Α.* και τον *Καναδά* (εξαιρουμένου του Κεμπέκ).

Το *Αγγλοσαξονικό Μοντέλο* βασιζόμενο σε φιλελεύθερες και ωφελιμιστικές φιλοσοφίες περί κράτους, χαρακτηρίζεται από μία οργανική έννοια περί κρατικής υπόστασης. Στο κέντρο αυτής της έννοιας βρίσκεται μια κυβέρνηση που ενεργεί για την εξασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος, χωρίς μια ξεκάθαρη διάκριση μεταξύ της δημόσιας και ιδιωτικής σφαίρας (κάτι που ισχύει στις διοικήσεις των χωρών που ακολουθούν το κεντροευρωπαϊκό διοικητικό υπόδειγμα). Υπό αυτό το πρίσμα, η μεταφορά εννοιών και ιδεών μεταξύ της δημόσιας σφαίρας και της οικονομίας της αγοράς γίνεται με τρόπο πολύ ομαλότερο. Με αυτόν τον τρόπο, οι διαχειριστικές αρχές δράσης στη βάση του Ν.Δ.Μ. βρίσκονται βαθιά ριζωμένες στη διοικητική κουλτούρα[2231]. Συνεπώς, η διοίκηση στη βάση του Ν.Δ.Μ. αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των χωρών που κινούνται στην Αγγλοσαξονική και Αγγλο-αμερικανική σφαίρα[2232]. Επιπλέον, η κυριαρχία του κοινού-εθιμικού δικαίου αποτελούσε πάντοτε ένα χαρακτηριστικό της νομικής και διοικητικής δομής αυτών των χωρών. Οι νομοθετικές πράξεις από κοινοβούλια χωρών που ακολουθούν το αγγλοσαξονικό διοικητικό πρότυπο έχουν περισσότερο το χαρακτήρα πολιτικών προγραμμάτων, τα οποία η διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόσει υιοθετώντας τα κατάλληλα μέτρα[2233].

Η αγγλοσαξονική παράδοση έχει εμπνεύσει μεταρρυθμίσεις, που σκοπεύουν να διευρύνουν τη διαφάνεια και την πρόσβαση στη διοίκηση (στηριζόμενες σε συμμετοχικές πρακτικές) καθώς και να στρέψουν τη δημόσια διοίκηση προς την εφαρμογή των αρχών του δημοσίου μάνατζμεντ. Η *αγγλοσαξονική παράδοση* στηρίζεται σε αρχές ανοιχτής διακυβέρνησης και σε λογικές προσανατολισμού προς την αγορά.

6.3.1.1 Ηνωμένο Βασίλειο

Η Μ. Βρετανία προσχώρησε στην Ε.Ε. το 1973 και έκτοτε έχει μια ασαφή θέση. Πρόκειται για ένα μη ιδρυτικό μέλος με έντονα ευρω-σκεπτικιστική πολιτική θέση, αλλά ταυτόχρονα ένα ηγετικό μέλος σε όρους πολιτικούς και οικονομικούς. Στις 23 Ιουνίου 2016 διεξήχθη δημοψήφισμα στο Ηνωμένο Βασίλειο για την παραμονή της χώρας ή την αποχώρησή της από την Ε.Ε. Σημειώνεται ότι η συμμετοχή της Βρετανίας στην Ένωση ήταν αμφιλεγόμενο ζήτημα ήδη από την ένταξή της. Τα αποτελέσματα του βρετανικού δημοψηφίσματος για την Ε.Ε. δείχνουν ένα βαθιά διαιρεμένο Ηνωμένο Βασίλειο, με το Λονδίνο, τη Σκωτία και τη Βόρεια Ιρλανδία να ψηφίζουν υπέρ της παραμονής της χώρας στην ευρωπαϊκή οικογένεια, ενώ η βόρεια Αγγλία και η Ουαλία να ψηφίζουν υπέρ της εξόδου. Τα αποτελέσματα του δημοψηφίσματος έδειξαν την αποχώρηση της Μ. Βρετανίας από την Ε.Ε., με ποσοστό υπέρ της αποχώρησης 51,9% (17.410.742 ψήφοι) και ποσοστό υπέρ της παραμονής 48,1% (16.141.241 ψήφοι).

[2230] Βλ. Halligan, J. (2003), König, K. (2006).
[2231] König, K. (2006).
[2232] Βλ. Halligan, J. (2003).
[2233] Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014), p. 19.

Το βρετανικό σύστημα διοίκησης του δημοσίου τομέα βασίζεται στην έννοια του δημοσίου συμφέροντος, η οποία υπερισχύει αυτής του κράτους δικαίου (Rechtsstaat perspective)[2234]. Η ύπαρξη του κράτους θεωρείται ουσιαστικά ως ένα αναγκαίο κακό και γι΄ αυτό βασικός στόχος είναι ο περιορισμός της έκτασής του[2235]. Παρά την προαναφερθείσα επιδίωξη συχνά η επίδραση του κράτους στην βρετανική κοινωνία είναι εμφανής και πολυδιάστατη[2236]. Μια πιο προσεκτική ματιά στις δημόσιες δαπάνες και στην απασχόληση στο δημόσιο τομέα (στη δημόσια υγεία, στην εκπαίδευση και στις υπηρεσίες εθνικής ασφαλείας) μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο αποκαλύπτει ότι η δράση του βρετανικού κράτους σε αυτά τα πεδία στην πραγματικότητα μόνο λίγο διαφέρει από εκείνη ενός κράτους δικαίου, όπως αυτού που υιοθετούν άλλες χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης[2237].

Σε αντίθεση με τις περισσότερες χώρες-μέλη της Ε.Ε. και το σύστημα διακυβέρνησης της Ε.Ε. το νομικό σύστημα της Μ. Βρετανίας βασίζεται στο εθιμικό δίκαιο και όχι στην παράδοση του πολιτικού δικαίου[2238]. Θα μπορούσε να θεωρηθεί περισσότερο ένα σύστημα διοίκησης που θεωρεί ότι το κράτος θα πρέπει να ασκεί σε κάποιο βαθμό έλεγχο στην οικονομική και κοινωνική πολιτική και δράση (statist system), στα πλαίσια όμως ενός ισχυρού αυτορυθμιζόμενου κοινωνικοοικονομικού συστήματος[2239]. Ακριβώς αυτή η εξασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου κοινωνικής αυτορρύθμισης και τα περιορισμένα νομικά εμπόδια που τίθενται από το κράτος καθιστούν τους κοινωνικούς εταίρους ιδιαίτερα ευέλικτους στις αποφάσεις και τη δράση τους[2240].

Το Η.Β. θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ο προγεννήτορας του Ν.Δ.Μ. στην Ευρώπη. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 η *Margaret Thatcher* επεδίωξε τη μετατόπιση δύναμης από ενδιάμεσα κέντρα εξουσίας, τα οποία δημιουργήθηκαν από πολιτικές δυνάμεις και λοιπά διοικητικά όργανα (όπως τα εργατικά συνδικάτα, οι τοπικοί φορείς και οι επαγγελματικές συντεχνίες) προς κέντρα εξουσίας περισσότερο κεντρικά. Με τον τρόπο αυτό δόθηκε ιδιαίτερη εξουσία στα ανώτερα διοικητικά στελέχη όσον αφορά στη διοίκηση του δημοσίου τομέα[2241]. Επιπρόσθετα, οι προγενέστερα εθνικοποιημένες βιομηχανίες και δημόσιες υπηρεσίες ιδιωτικοποιήθηκαν, ενώ δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά του πραγματισμού και της διαχειριστικής ικανότητας. Με την αλλαγή της διακυβέρνησης της χώρας το 1997, που πέρασε από το συντηρητικό στο εργατικό κόμμα, ο ρόλος των κανόνων της αγοράς στις δημόσιες υπηρεσίες επαναπροσδιορίστηκε, αποτελώντας πηγή καινοτομίας και ανανέωσης των δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης, η σύναψη δημοσίων συμβάσεων ακολούθησε περισσότερο συνεργατικές μεθόδους, από ότι αυστηρά ανταγωνιστικές[2242].

Πιο συγκεκριμένα στη Μ. Βρετανία τα τελευταία τριάντα (30) χρόνια ο δημόσιος τομέας έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά τόσο όσον αφορά το μέγεθος όσο και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησής του. Έως και το 1980 ο δημόσιος τομέας του βρετανικού κράτους περιελάμβανε την κεντρική διοίκηση (υπουργεία), τους δημοσίους

[2234] Pierre, J. (1995), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[2235] Dyson, K.H.F. (1980), pp. 36-37
[2236] Peters, B.G. (2001), Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[2237] Van der Meer *et al.* (2008).
[2238] Butler, D. and Kavanagh, D. (2002, 2005), Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler J. (2006a), Evans-Jones, R. (1995), Hague, R. and Harrop, M. (2007).
[2239] Schmidt, G. (2005), p. 132.
[2240] Schmidt, V.A. (2006).
[2241] Rhodes, R.W.A (1997).
[2242] Marino, C. (2011), p. 229.

οργανισμούς και το διοικητικό και λοιπό εργατικό δυναμικό που υπηρετούσε στις δημόσιες επιχειρήσεις. Κατά την πρώτη δεκαετία του 21ου αιώνα το μέγεθος του δημοσίου τομέα εμφανίζεται σημαντικά μειωμένο, με μικρότερες κεντρικές υπηρεσίες, έναν μεγάλο αριθμό φορέων «Next Steps», με τμήματα που δεν ανήκαν στα υπουργεία και ένα σημαντικά μειωμένο αριθμό δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, σταδιακά συστάθηκε ένας μεγάλος αριθμός Μ.Κ.Ο. Αυτές οι αξιοσημείωτες διοικητικές αλλαγές θα μπορούσαν να αποδοθούν σε μεγάλο βαθμό σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως η δημοσιονομική αναγκαιότητα, η κυριαρχία των νεοφιλελεύθερων ιδεών αναφορικά με το ρόλο του κράτους κατά τη διάρκεια του *Conservative Rule* (1979-1997) καθώς και η διεθνής εξάπλωση των ιδεών του Ν.Δ.Μ.

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει το βρετανικό δημόσιο τομέα απολαμβάνει το προνόμιο της μονιμότητας, ώστε να εξασφαλιστεί η πολιτική ουδετερότητα των υπαλλήλων κατά την άσκηση των διοικητικών τους καθηκόντων. Επίσης, από το 1870 η χώρα έχει εγκαθιδρύσει ένα αξιοκρατικό σύστημα προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, μέσω γραπτών εξετάσεων και συνεντεύξεων, το οποίο εξασφαλίζει συνθήκες ανταγωνισμού. Όσον αφορά στο ζήτημα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων ως βασικός φορέας επιμόρφωσης στη Μεγάλη Βρετανία υπήρξε το *Civil Service College* (CSC), που λειτούργησε μετέπειτα ως *Κέντρο Σπουδών Μάνατζμεντ και Δημόσιας Πολιτικής* (Centre for Management and Policy Studies - CMPS) και αργότερα μετονομάστηκε σε *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (National School of U.K. Government). Η τελευταία σταμάτησε τη λειτουργία της στις 31 Μαρτίου του 2012, με ορισμένες από τις βασικές λειτουργίες της να αναλαμβάνει ο *Οργανισμός Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων* (Civil Service Learning), ο οποίος αποτελεί τμήμα του *Υπουργείου Εσωτερικών* (Home Office).

Ειδικότερα ο σχετικά νεοσύστατος *Οργανισμός Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων* (Civil Service Learning)[2243] ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Απρίλιο του 2011 με αποστολή να προωθήσει τη μάθηση, τη γνώση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων που στελεχώνουν τη βρετανική δημόσια διοίκηση. Προσφέρει μαθήματα πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω διαδικτύου ή βασισμένων στην εργασία, ενώ το ολοκληρωμένο πρόγραμμά του δόθηκε διαδικτυακά τον Απρίλιο του 2012 και περιλαμβάνει την παροχή γνώσεων και συμβουλές εμπειρογνωμόνων σε μια μεγάλη ποικιλία θεμάτων σχετικών με την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη.

Ο εν λόγω οργανισμός αποτελεί μια υπηρεσία παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών αναφορικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού που σχεδιάστηκε για να βοηθήσει το δημόσιο τομέα της Μ.Β. να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό του αποτελεσματικά και λιγότερο δαπανηρά και αποσκοπεί: α) στην ανάπτυξη δεξιοτήτων κοινών σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους του Η.Β. και στο σύνολο των ρόλων που έχουν κληθεί να ανταποκριθούν, β) στην ενεργοποίηση και ανάπτυξη της δυναμικότητας του δημοσίου τομέα, διαμέσου της παροχής ποιοτικής μάθησης που οδηγεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας και υποστηρίζει την αποτελεσματική παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, γ) στην εξασφάλιση εύκολης πρόσβασης σε υψηλής ποιότητας μάθησης και ανάπτυξης, η οποία ενισχύεται διαμέσου του χώρου εργασίας, δ) στην προσφορά πραγματικού και άμεσου οφέλους για την επιχειρηματική λειτουργία του οργανισμού και στην οικοδόμηση δυναμικότητας για το μέλλον, ε) στην έμπνευση

[2243] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/, τελευταία πρόσβαση στις 10/9/2016.

των δημοσίων υπαλλήλων διαμέσου της παροχής ποιοτικών ευκαιριών μάθησης και συνεπώς στ) στην ενδυνάμωση της ικανότητάς τους να εφαρμόσουν τη γνώση στην πράξη και να βελτιώνουν διαρκώς την απόδοσή τους.

6.3.1.2 Ιρλανδία

Ουσιαστικά, στην Ιρλανδία το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (Institute of Public Administration) αποτελεί το μοναδικό φορέα ανάπτυξης του δημοσίου τομέα, ο οποίος επικεντρώνεται αποκλειστικά στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της ιρλανδικής δημόσιας διοίκησης[2244]. Το *Ινστιτούτο* εστιάζει σε μια σειρά ολοκληρωμένων προγραμμάτων που αφορούν:

α) την εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, ενισχύοντας τις ανθρώπινες ικανότητες και δεξιότητες ώστε τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης να ανταποκριθούν με επιτυχία στις σύγχρονες προκλήσεις,

β) την άμεση παροχή συμβουλών, με στόχο την επίλυση προβλημάτων, τον προγραμματισμό και τη διαμόρφωση μελλοντικών καταστάσεων,

γ) την έρευνα και τη δημοσίευση μελετών, καθιστώντας τα ερευνητικά στοιχεία και τα ερευνητικά ευρήματα και συμπεράσματα άμεσα διαθέσιμα και αξιοποιήσιμα από κάθε ενδιαφερόμενο.

Το Ιρλανδικό *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* προσαρμόζει με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τις παρεχόμενες υπηρεσίες του στις εκάστοτε ανάγκες του ιρλανδικού δημοσίου τομέα και των υπηρεσιών που τον συνθέτουν, ενώ προσφέρει υπηρεσίες τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Μάλιστα, ως ινστιτούτο δημόσιας διοίκησης έχει καταξιωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο, παρέχοντας υψηλής ποιότητας τεχνογνωσία και υποστήριξη για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα, αλλά και την προαγωγή της διοικητικής μεταρρύθμισης στη βάση σύγχρονων προτύπων διοίκησης. Μάλιστα αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι πλήθος χωρών σε μεταβατικό στάδιο καθώς και ένας αυξανόμενος αριθμός αναδυόμενων οικονομιών παγκοσμίως έχουν επιδείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη μελέτη και αξιοποίηση της αξιόλογης εμπειρίας του ινστιτούτου στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης και της οικονομικής ανάπτυξης ιδιαίτερα από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 μέχρι σήμερα.

Επιπρόσθετα, στην ιρλανδική δημόσια διοίκηση το *Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης* (Centre for Management and Organisation Development - CMOD) αναλαμβάνει τον κεντρικό συντονιστικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, διαμορφώνοντας τη γενικότερη εκπαιδευτική στρατηγική και προτείνοντας στα επιμέρους υπουργεία σχετικές μεθοδολογίες. Ειδικότερα, τα υπουργεία διαθέτουν αυτοτελή προϋπολογισμό που αφορά στην εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού που τα στελεχώνει, με αρμοδιότητα να σχεδιάζουν και να οργανώνουν αντίστοιχα προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξής του.

[2244] Για το Ιρλανδικό Ινστιτούτο (57-61 Lansdowne Road, Dublin D04 TC62) βλ. στο δικτυακό τόπο www.ipa.ie, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

6.3.1.3 Μάλτα

Το *Κέντρο Ανάπτυξης Έρευνας και Κατάρτισης* (Centre for Development, Research and Training - CDRT) της Μάλτας υπάγεται στο γραφείο του Πρωθυπουργού και αποτελεί τον κεντρικό εκπαιδευτικό κυβερνητικό οργανισμό, ο οποίος αναλαμβάνει το σύνολο των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών δραστηριοτήτων στο δημόσιο τομέα της χώρας[2245].

Συγκεκριμένα: α) ευθύνεται για τη χάραξη πολιτικής και την καθοδήγηση των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων εντός της δημόσιας διοίκησης, β) παρέχει συμβουλές και υλικοτεχνική υποστήριξη προς τις δημόσιες υπηρεσίες και φορείς για τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης και μετέπειτα αναλαμβάνει την οργάνωση των προγραμμάτων κατάρτισης και γ) διατηρεί επαφές και εξασφαλίζει την απρόσκοπτη επικοινωνία και συνεργασία με ξένους φορείς επιμόρφωσης, εκπαιδευτικά ιδρύματα και οργανισμούς κατάρτισης με στόχο να παρέχει επικαιροποιημένη πληροφόρηση και συμβουλές αναφορικά με την επαγγελματική εξέλιξη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Επίσης, το *Κέντρο Ανάπτυξης Έρευνας και Κατάρτισης* διεξάγει τακτικά προγράμματα κατάρτισης για τα στελέχη του δημοσίου τομέα διαφορετικών κατηγοριών (ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων) ανάλογα με τις επιμορφωτικές ανάγκες που εντοπίζονται στις διάφορες δημόσιες υπηρεσίες. Συνήθως τα προγράμματα αυτά υλοποιούνται κατά τις ώρες εργασίας και παρέχονται οι κατάλληλες άδειες στο προσωπικό προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να ατ παρακολουθήσει. Επιπλέον, ορισμένες σειρές μαθημάτων, όπως για παράδειγμα όσες αφορούν στην εκμάθησης ξένων γλωσσών, λαμβάνουν χώρα εκτός του ωραρίου εργασίας. Επιπρόσθετα, στο δημόσιο τομέα της Μάλτας προσφέρονται και εκπαιδευτικές δυνατότητες εντός της υπηρεσίας που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος (in-service training) οι οποίες οργανώνονται και υλοποιούνται από ενδο-υπηρεσιακές σχετικές διευθύνσεις.

Επιπρόσθετα, κρατικό φορέα επιμόρφωσης της Μάλτας αποτελεί το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και Μάνατζμεντ* (The Institute of Public Administration and Management - IPAM), το οποίο ιδρύθηκε σύμφωνα με τους όρους ειδικής συμφωνίας μεταξύ της κυβέρνησης της χώρας και του *Πανεπιστημίου της Μάλτας*. Αποτελεί αυτοτελή οργανισμό του Πανεπιστημίου και χρηματοδοτείται μέσω του κρατικού προϋπολογισμού. Επιπλέον, το *Ινστιτούτο* διοικείται από συμβούλιο στο οποίο μετέχουν τόσο μέλη της κρατικής διοίκησης όσο και μέλη του εν λόγω πανεπιστημίου και θέτει ως στόχο του την προώθηση της πρακτικής και της μελέτης της διοίκησης και του μάνατζμεντ στο πεδίο του δημοσίου τομέα. Για την υπηρέτηση αυτής της αποστολής το *Ινστιτούτο* σύμφωνα με το καταστατικό του είναι υπεύθυνο για την οργάνωση ενός ευρέως φάσματος ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων, όπως η παράδοση σειράς μαθημάτων, οι δημόσιες διαλέξεις και τα συνέδρια καθώς και η προώθηση της ερευνητικής δραστηριότητας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Ινστιτούτο συνεργάζεται στενά με το *Κέντρο Έρευνας και Κατάρτισης Πολιτικής* (Centre for Policy Research and Training - CPRT), το οποίο αποτελεί κρατικό οργανισμό της Μάλτας που αναλαμβάνει τη μελέτη και έρευνα αναφορικά με θέματα διοίκησης και μάνατζμεντ των δημοσίων

[2245] Για το *Κέντρο Ανάπτυξης Έρευνας και Κατάρτισης* (Centre for Development, Research and Training - CDRT) της Μάλτας (San Salvatore Bastions Sa Maison Road, Floriana FRN1610), βλ. στο δικτυακό τόπο https://opm.gov.mt, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

υπηρεσιών καθώς και την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση/κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων[2246].

6.3.2 Ηπειρωτική Ευρώπη: Γερμανικό πρότυπο (οργανική θεώρηση)

Σε επίπεδο Ε.Ε. το *Γερμανικό Μοντέλο* (Continental European Federal Model) ακολουθείται από την Αυστρία, το Βέλγιο (μετά το 1988), τη Γερμανία, την Ισπανία (μετά το 1978), το Λουξεμβούργο, την Ολλανδία (Κάτω Χώρες), την Ουγγαρία, τη Σλοβακία και την Τσεχική Δημοκρατία. Το υπόδειγμα αυτό παρουσιάζει ουσιώδη κοινά χαρακτηριστικά με το Ναπολεόντειο Υπόδειγμα (γαλλικό πρότυπο) εξαιτίας του ισχυρού νομικίστικου προσανατολισμού της διοίκησης και της κουλτούρας της επιβολής του κράτους που ακολουθεί. Συγκριμένα η *γερμανική διοικητική παράδοση* έχει τις ρίζες της στο Πρωσικό κράτος, το οποίο μεταγενέστερα διαμόρφωσε την αυστριακή δημόσια διοίκηση. Η νομοθετική και πολιτική αιτία για κωδικοποίηση των νόμων ιστορικά αναζητείται στην ανάγκη για περιορισμό της διοίκησης που ελέγχονταν από τη τότε μοναρχία[2247]. Μια αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ γερμανικού και γαλλικού διοικητικού προτύπου είναι ο σημαντικός ρόλος που το γερμανικό πρότυπο αποδίδει στην αποκέντρωση και την αρχή της επικουρικότητας. Παραδοσιακά, η γραφειοκρατία σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης είναι σημαντικά πιο αδύναμη και αριθμητικά περιορισμένη, ενώ μεγάλη πολιτική-διοικητική σημαντικότητα αποδίδεται σε υποεθνικούς αποκεντρωμένους θεσμούς. Με αυτόν τον τρόπο, η ισχυρή θέση της τοπικής αυτοδιοίκησης θα πρέπει να τονίζεται ως ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα[2248].

Μια πρώτη διαφοροποίηση μεταξύ των χωρών που ακολουθούν στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα τους το *Γερμανικό Μοντέλο* μπορεί να γίνει αναφορικά με την αντίληψη περί κρατικής υπόστασης και το κύρος των δημοσίων υπηρεσιών[2249]. Για παράδειγμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι στη Γερμανία και την Αυστρία παραδοσιακά αντιμετωπίζονται περισσότερο ως *«υπάλληλοι του κράτους»* και ως ιεραρχικά ανώτεροι στην κοινωνική ιεραρχία. Αντίθετα οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελβετία (παρά τις ορισμένες διαφοροποιήσεις σε τοπικό επίπεδο) αντιμετωπίζονται περισσότερο ως *«υπάλληλοι του λαού»* και λιγότερο ως ιεραρχικά ανώτερη κοινωνική τάξη[2250]. Δεύτερον, η Ελβετία χαρακτηρίζεται από μια διοικητική κουλτούρα που έχει δομηθεί από τη συνύπαρξη τριών εθνών και γλωσσικών κοινοτήτων (Γερμανική, Γαλλική, Ιταλική) καθώς και από μια παράδοση άμεσης δημοκρατίας που επίσης επιδρά στη διοικητική πρακτική[2251]. Τρίτον, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα σε τοπικό επίπεδο (π.χ. ο φορολογικός ανταγωνισμός μεταξύ των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης) και η μεγαλύτερη τοπική αυτονομία τη διαφοροποιούν σημαντικά όταν η Ελβετία συγκρίνεται με τη Γερμανία και την Αυστρία[2252].

[2246] Για το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και Μάνατζμεντ* της Μάλτας (University of Malta, Msida MSD 2080, Malta) βλ. στο δικτυακό τόπο www.um.edu.mt, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.
[2247] Wollmann, H. (2002a), p. 495, Wollmann, H. (2002b).
[2248] Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014), p. 17.
[2249] Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014), p. 17.
[2250] Βλ. σχετικά Brändli-Traffelet, S. (2004).
[2251] Schedler, K. (1995, 1998), Schedler, K. (2008), p. 149 et seq.
[2252] Βλ. σχετικά Jäkel and Kuhlmann (2012).

6.3.2.1 Αυστρία

Η Αυστριακή *Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης* (Verwaltubngsakademie des Bundes (VAB)/Federal Academy of Public Administration) ιδρύθηκε το 1976 ως δημόσιος οργανισμός εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων και προσφέρει[2253]:

α) γενική ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση/κατάρτιση,
β) εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας και μάνατζμεντ δημοσίων υπηρεσιών για τα ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης,
γ) προγράμματα για την προώθηση των γυναικών στο πεδίο του μάνατζμεντ,
δ) προγράμματα για τη διαχείριση προσωπικού και το μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού,
ε) γενικά και ειδικά προγράμματα και εκπαίδευση σε ζητήματα ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης,
στ) παροχή συμβουλών για τη δημόσια διοίκηση και
ζ) παροχή συμβουλών και εκπαίδευση για τους δημόσιους υπαλλήλους και τους εκπαιδευτές των δημοσίων υπαλλήλων στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Σημειώνεται ότι στα σεμινάρια που προσφέρει η Αυστριακή *Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης* υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση για τους δημοσίους υπαλλήλους άλλων μελών-κρατών της Ε.Ε. καθώς και τους αξιωματούχους των ευρωπαϊκών θεσμών.

6.3.2.2 Βέλγιο

Στον ακόλουθο Πίνακα 6.7 παρουσιάζονται οι επίσημοι κυβερνητικοί οργανισμοί/ φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων του Βελγίου.

Το *Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης* (Training Institute of the Federal Administration - TIFA) αποτελεί τον κεντρικό φορέα επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων τους βελγικού κράτους. Αναλαμβάνει τα εξής καθήκοντα: α) την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και τον εμπλουτισμό των προσόντων και των γνώσεων, αλλά και την ανάδειξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων του βελγικού δημοσίου τομέα, και β) την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων εναρμονισμένων με το γενικότερο πρόγραμμα διοικητικού εκσυγχρονισμού της χώρας και σύμφωνα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες[2254].

Πίνακας 6.7: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων του Βελγίου

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος

[2253] Για την Αυστριακή *Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης* (Verwaltubngsakademie des Bundes (VAB)/Federal Academy of Public Administration) (Federal Chancellery – Bundeskanzleramt, Ballhausplatz 2, 1010 Vienna) βλ. στους δικτυακούς τόπους www.vab.gv.at και www.austria.gv.at/site/3493/default.aspx, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2254] Βλ. σχετικά με τη βελγική δημόσια διοίκηση και τη διοικητική μεταρρύθμιση καθώς και τη διαχείριση του προσωπικού του δημοσίου τομέα Nemec, J. and Vries, M.S. (2012), chapter V.

Belgium	Training Institute of the Federal Administration	**http://www.ofoifa.belgium.be/fr**
Belgium	École d'administration publique- Wallonie-Bruxelles	http://www.eap-wb.be/eap/eap-accueil/
Belgium	KU Leuven Instituut voor de Overheid - Public Governance Institute	www.instituutvoordeoverheid.be
Belgium	International Association of Schools and Institutes of Administration	http://www.iias-iisa.org/iasia/fr/

Πηγή: Του ιδίου.

6.3.2.3 Γερμανία

Στον ακόλουθο Πίνακα 6.8 παρουσιάζονται οι επίσημοι κυβερνητικοί οργανισμοί/ φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων του Βελγίου.

Πίνακας 6.8: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Γερμανίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
Germany	Federal Academy of Public Administration	http://www.bakoev.bund.de/
Germany	Germany University of Administrative Sciences Speyer	www.uni-speyer.de

Πηγή: Του ιδίου.

Η *Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης της Γερμανίας* (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern/Federal Academy of Public Administration) αποτελεί τον κεντρικό επίσημο κρατικό φορέα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων του ομοσπονδιακού γερμανικού κράτους. Αποτελεί ένα ανεξάρτητο τμήμα του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Εσωτερικών και διατηρεί συνεχή συνεργασία με τη δημόσια διοίκηση της χώρας, τον ιδιωτικό τομέα και την επιστημονική και ερευνητική κοινότητα. Η Ακαδημία διευθύνεται από έναν πρόεδρο και διαιρείται σε έξι (6) τμήματα εκπαίδευσης/κατάρτισης ως εξής:

- Τμήμα No 1: αναλαμβάνει τη γενική επίβλεψη και τον έλεγχο της συνολικής εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και των επιμέρους εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, τον καθορισμό της εκπαιδευτικής μεθοδολογίας, το σχεδιασμό της πλατφόρμας μάθησης, κάθε είδους οργανωτικά θέματα καθώς και τις δημόσιες σχέσεις της Ακαδημίας και την επαφή της με την κοινωνία.
- Τμήμα No 2: αναλαμβάνει καθήκοντα που αφορούν στον προϋπολογισμό, στην οργάνωση, στο μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού, στον τύπο και τις δημόσιες σχέσεις, στο νομικό πλαίσιο κ.α.
- Τμήμα No 3: επικεντρώνεται στην επιμόρφωση με στόχο την προώθηση διεθνών δεξιοτήτων και την κατανόηση θεμάτων που αφορούν στην ευρωπαϊκή ολοκλήρωση.

- Τμήμα Νο 4: ασχολείται με ζητήματα κατάρτισης στελεχών, προώθησης της επικοινωνίας και της αποτελεσματικής συνεργασίας, αυτό-ανάπτυξης του προσωπικού, ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και σύνδεσης της επιμόρφωσης με τις σύγχρονες ανάγκες.
- Τμήμα Νο 5: αναλαμβάνει την εκπαίδευση σε ζητήματα νέων τεχνολογιών και πληροφορικής με έμφαση στην τεχνολογική καινοτομία, επικεντρώνεται στην προαγωγή νέων μεθοδολογιών μάθησης (π.χ. ηλεκτρονική μάθηση) και στην έκδοση ενημερωτικού δελτίου σχετικά με τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και τα προσφερόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ακαδημίας.
- Τμήμα Νο 6: αποτελεί τμήμα γενικότερης καθοδήγησης (Coaching Centre).

Τα ομοσπονδιακά υπουργεία και οι ομοσπονδιακοί φορείς απευθύνονται στην *Ακαδημία* για την επιμόρφωση των υπαλλήλων τους σύμφωνα με τις σύγχρονες ανάγκες που επιτάσσει το δημόσιο μάνατζμεντ και ο εκσυγχρονισμός των δημοσίων υπηρεσιών. Η *Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης* οργανώνει ετησίως πλήθος προγραμμάτων επιμόρφωσης και ενημέρωσης, παρέχοντας επιμόρφωση στους χώρους απασχόλησης και προσφέροντας συμβουλευτικές υπηρεσίες, με την υποστήριξη εξωτερικών εκπαιδευτών και συμβούλων. Ο ίδιος ο φορέας επιμόρφωσης δεν διαθέτει δικούς του εκπαιδευτές, αλλά όλοι οι υπεύθυνοι επιμόρφωσης προέρχονται από άλλους φορείς, ακόμη και από τον ιδιωτικό τομέα ή ακριβέστερα ιδιαίτερα από τον ιδιωτικό τομέα και από πανεπιστημιακά ιδρύματα. Η συμμετοχή στα προγράμματα της *Ακαδημίας* συνιστά κατά κανόνα τυπική προϋπόθεση προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις. Η ίδια η Ομοσπονδιακή Ακαδημία διενεργεί ετήσια έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών με ερωτηματολόγιο και σε συνεργασία με τους αντίστοιχους υπευθύνους επιμόρφωσης σε όλα τα υπουργεία και λοιπά νομικά πρόσωπα.

Το γερμανικό *Πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης Speyer* (The German University of Administrative Sciences Speyer) ιδρύθηκε το 1947 και προσφέρει άριστες συνθήκες και προηγμένες εγκαταστάσεις υποδομής. Παρέχει μεταπτυχιακές σπουδές και προάγει την επιστημονική έρευνα και τη διαβίου μάθηση σε ζητήματα που αφορούν στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης και της διοικητικής επιστήμης. Το έργο του πανεπιστημίου καλύπτει τρεις βασικές δραστηριότητες στον τομέα των διοικητικών επιστημών: τη μεταπτυχιακή εκπαίδευση, την ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση και την έρευνα. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν την εκπαίδευση των μελλοντικών ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης (μέσω μεταπτυχιακών προγραμμάτων ή επιμορφωτικών σεμιναρίων ενός έτους), την ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση για τους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους και την έρευνα αναφορικά με νομικά, οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα της διεθνούς, εθνικής και τοπικής δημόσιας διοίκησης. Τέλος, το πανεπιστήμιο έχει το δικαίωμα να παρέχει διδακτορικούς τίτλους σπουδών[2255].

6.3.2.4 Ισπανία (μετά το 1978)

Στον ακόλουθο Πίνακα 6.9 παρουσιάζεται ο επίσημος κρατικός φορέας επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ισπανίας.

[2255] Για το *Πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης Speyer* (The German University of Administrative Sciences Speyer) της Γερμανίας (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer Postfach 14 09 - 67324 Speyer Freiherr-vom-Stein-Straße 267346 Speyer) βλ. στο δικτυακό τόπο www.uni-speyer.de/en/, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

Πίνακας 6.9: Οργανισμός/φορέας επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ισπανίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
Spain	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)/ The National Institute of Public Administration	http://www.inap.es/

Πηγή: Του ιδίου.

Το Ισπανικό *Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (Instituto Nacional de Administración Pública - INAP) είναι ένας αυτόνομος κρατικός οργανισμός, ο οποίος υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών και Δημόσιας Διοίκησης. Αποτελεί τον κεντρικό κρατικό φορέα της χώρας που αναλαμβάνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Εξειδικεύεται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που αφορούν στα ακόλουθα πεδία: α) την πρόσληψη των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, β) την εκπαίδευση και την επαγγελματική πρόοδο των δημοσίων υπαλλήλων, γ) την επιστημονική έρευνα και την έκδοση σχετικών μελετών/ερευνών και δ) τις διεθνείς σχέσεις, επαφές και συνεργασίες. Επίσης, το Ινστιτούτο αναλαμβάνει και ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών και ακαδημαϊκών δραστηριοτήτων, διακυβερνητικών συνεργασιών, δραστηριοτήτων ανάλυσης δημοσίων πολιτικών μέσω της οργάνωσης συνεδρίων καθώς και επιστημονικών συναντήσεων και σεμιναρίων. Το Ισπανικό *Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* επιχειρεί σε καθημερινή βάση να βελτιώνει διαρκώς την ποιότητα των παρεχόμενων εκπαιδευτικών υπηρεσιών και διατηρεί στενή συνεργασία με διεθνείς σχολές και ινστιτούτα εκπαίδευσης στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, όπως η Γαλλική *Ecole Nationale d'Administration* (ENA) και το *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (European Institute of Public Administration – EIPA)[2256].

6.3.2.5 Λουξεμβούργο

Το *Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Λουξεμβούργου* (Institut National d'Administration Publique/National Institute of Public Administration - INAP) αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας. Αναλαμβάνει το σύνολο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν στην εκπαίδευση/επιμόρφωση των στελεχών του δημοσίου τομέα σε συνεργασία με το αρμόδιο Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης. Εστιάζει, επίσης, τόσο στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών (μέσω ερωτηματολογίων και πραγματοποίηση στατιστικής μελέτης σε όλες τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα) όσο και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα σε ζητήματα δημοσίου μάνατζμεντ και ηγεσίας[2257].

[2256] Για το Ισπανικό *Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (Instituto Nacional de Administración Pública - INAP) βλ. στο δικτυακό τόπο www.inap.es, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2257] Σχετικά με το *Institut National d'Administration Publique* (National Institute of Public Administration - INAP) (35, rue de Bonnevoie, 1260 – Luxembourg) βλ. στους δικτυακούς τόπους www.etat.lu/MFP και www.fonction-publique.public.lu, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

6.3.2.6 Ολλανδία (Κάτω Χώρες)

Στον ακόλουθο Πίνακα 6.10 παρουσιάζονται οι επίσημοι οργανισμοί/ φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ολλανδίας.

Πίνακας 6.10: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ολλανδίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
Netherlands	Dutch Institute for Public Administration (PBLQ-ROI)	http://international.pblq.nl/
Netherlands	The Netherlands School of Public Administration (De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur - NSOB)	www.nsob.nl/en
Netherlands	European Institute of Public Administration	http://www.eipa.nl/

Πηγή: Του ιδίου.

Η *Ολλανδική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (The Netherlands School of Public Administration - NSOB) είναι ο βασικός φορέας της χώρας που προσφέρει εξειδικευμένη εκπαίδευση στα ανώτερα διοικητικά στελέχη του δημοσίου τομέα της Ολλανδίας. Πρόκειται για ένα ανεξάρτητο κέντρο εφαρμοσμένης έρευνας, κριτικής σκέψης και στρατηγικής επιλογής αναφορικά με τη χάραξη δημόσιας πολιτικής και τη διακυβέρνηση. Μάλιστα, προσφέρει τέσσερα (4) διαφορετικά προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών καθώς και ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη, προγράμματα που αφορούν στην εξειδικευμένη εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας σε συγκεκριμένες δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και θεματικές σειρές μαθημάτων και σεμινάρια ηγεσίας και στρατηγικής. Επιπρόσθετα, στελεχώνεται από κορυφαίους ακαδημαϊκούς και συμμετέχει σε ένα διευρυμένο δίκτυο συνεργασίας με πέντε (5) πανεπιστήμια[2258].

Παράλληλα το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (Dutch Institute for Public Administration/PBLQ-ROI) αποτελεί πρώην υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών που ιδιωτικοποιήθηκε πριν από μερικά χρόνια. Παραμένει μέχρι και σήμερα βασικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, λειτουργώντας υπό όρους ανταγωνισμού. Το *Ινστιτούτο* παρέχει υπηρεσίες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τόσο οριζόντια όσο και εξειδικευμένα ενδοϋπηρεσιακά και αρκετές δημόσιες υπηρεσίες της χώρας το επιλέγουν για την εκπαίδευση των στελεχών τους[2259]. Συγκεκριμένα, προσφέρει ένα μοναδικό μίγμα από συμβουλές, εκπαίδευση και έρευνα/καινοτομία, το όποιο το καθιστά ένα πολύτιμο συνεργάτη για το δημόσιο τομέα προκειμένου ο τελευταίος να προχωρήσει στον επιτυχή μετασχηματισμό του. Διαθέτει στο δυναμικό του περισσότερους από εκατόν πενήντα (150) επαγγελματίες του χώρου που μοιράζονται κοινές αξίες και εργάζονται για την πρόοδο και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης της χώρας. Πολλοί από τους εργαζόμενους σε αυτό είναι πρώην ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι της κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής διοίκησης.

[2258] Για την *Ολλανδική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (The Netherlands School of Public Administration - NSOB) (Lange voorhout 17, 2514 EB Den Haag) βλ. στο δικτυακό τόπο www.nsob.nl/en, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2259] Βλ. σχετικά Berg, Caspar Floris van den (2011), p. 347.

Επιπρόσθετα, συνιστά τη συνεργασία τριών (3) νομικών προσώπων: PBLQ HEC (παροχή συμβουλών), PBLQ ROI (εκπαίδευση) και PBLQ Zenc (έρευνα και καινοτομία). Υιοθετεί μια μη κερδοσκοπική αντίληψη και επενδύει στην μεταλαμπάδευση της αποκτηθείσας εμπειρίας και γνώσης μέσω σεμιναρίων, διαλέξεων και δημοσιεύσεων σε επίσημα έντυπα (ηλεκρονικά και μη). Τέλος, συνεργάζεται στενά με τον ακαδημαϊκό χώρο και διαθέτει δύο διαπιστευμένα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών, ως εξής: α) *Μεταπτυχιακές Σπουδές στο Μάνατζμεντ Πληροφοριών* (Master of Public Information Management) και β) *Μεταπτυχιακές Σπουδές στη Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού* (Master of Public Human Resource Strategy) [2260].

6.3.2.7 Ουγγαρία

Το *Εθνικό Πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης της Ουγγαρίας* (National University of Public Service – NUPS) αυτοπροσδιορίζεται ως το «Πανεπιστήμιο των Συνεργασιών» (University of Cooperation), ένα αποτελεσματικό πρότυπο συντονισμού μεταξύ των κοινωνικών αναγκών, των αντικειμενικών εθνικών στρατηγικών κυβερνητικών στόχων και επιδιώξεων και της αυτονομίας που συνεπάγεται η ανώτατη εκπαίδευση. Το όραμα του *Πανεπιστημίου* είναι να γίνει:

α) το καλύτερο και πιο ελκυστικό πανεπιστήμιο της χώρας,

β) μία σταθερή βάση έρευνας και εκπαίδευσης για την ανάπτυξη του δημοσίου τομέα της Ουγγαρίας και τη δόμηση ενός προτύπου επαγγελματικής ανάπτυξης/εξέλιξης για τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα και

γ) ενεργό μέλος διεθνών ερευνητικών και εκπαιδευτικών δικτύων σε συνεργασία με κορυφαία πανεπιστήμια σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.

Συνεπώς, αποσκοπεί μέσα από την αξιοποίηση της επιστήμης και της εκπαίδευσης να δομήσει ένα στέρεο οικοδόμημα στο χώρο της δημόσιας διοίκησης της χώρας που θα περιλαμβάνει αφοσιωμένους και καλά εκπαιδευμένους δημοσίους υπαλλήλους στη βάση της χρηστής διακυβέρνησης, ώστε ο δημόσιος τομέας της χώρας να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις του 21ου αιώνα και στις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών[2261].

6.3.2.8 Σλοβακία

Η Σλοβακία αποτελεί μέλος του *Δικτύου των Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης* (Network of Institute and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe – NISPAcee). Η σύσταση αυτού του δικτύου αποτελεί αποτέλεσμα της προσπάθειας κρατών, θεσμών και μεμονωμένων ανθρώπων να μοιραστούν τη γνώση και τις δεξιότητες τους στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο τόσο οι χώρες όσο και οι δημόσιοι τομείς τους να

[2260] Για το Ολλανδικό *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (Dutch Institute for Public Administration/PBLQ-ROI) (Van de Spiegelstraat 12, 2518 ET The Hague) βλ. στο δικτυακό τόπο https://international. pblq.nl, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2261] Για το *Εθνικό Πανεπιστήμιο Δημόσιας Διοίκησης της Ουγγαρίας* (National University of Public Service – NUPS) (2 Ludovika sqr, 1083 Budapest) βλ. στο δικτυακό τόπο http://en.uni-nke.hu, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις και ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Ειδικότερα, το *Δίκτυο* αυτό αποσκοπεί στη συνεργασία Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στο πεδίο της έρευνας και της εφαρμογής εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων και στην ανάπτυξη εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ καθηγητών/εκπαιδευτών, δημοσίων υπαλλήλων, μάνατζερ του δημοσίου τομέα και πολιτικών. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρεί να βελτιώσει την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και να αναπτύξει τους θεσμούς που υποστηρίζουν τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης διαμέσου της αμοιβαίας μάθησης, επιτυγχάνοντας θετικές αποτελεσματικότητες μέσα από τη συνέργεια για το σύνολο των μελών του δικτύου.

Επιπρόσθετα, οι βασικές δραστηριότητες του *Δικτύου* αφορούν στην ανάπτυξη των κλάδων της δημόσιας διοίκησης και των προγραμμάτων εκπαίδευσης/κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων σε πρώην κομμουνιστικές χώρες (post-Communist countries). Συγκεκριμένα, επιδιώκουν τα ακόλουθα: α) τη βελτίωση της ποιότητας της διδασκαλίας και της έρευνας στο πεδίο του δημοσίου μάνατζμεντ, β) την παροχή βοήθειας ώστε τα μέλη του να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους σε διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο, γ) την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα μέσα από την εξάπλωση των βέλτιστων πρακτικών δημοσίου μάνατζμεντ, δημόσιας πολιτικής και διακυβέρνησης, δ) την επιστημονική και ερευνητική στήριξη για τη γενικότερη πολιτική και οικονομική μετάβαση των πρώην κομμουνιστικών κρατών σε σύγχρονες διοικητικές δομές με αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες, ε) τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την αύξηση του επαγγελματισμού στο δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα μέσω της διευκόλυνσης της επικοινωνίας μεταξύ των κυβερνητικών εκπροσώπων (που έχουν αναλάβει τη χάραξη και την υλοποίηση πολιτικής για τη διοίκηση του δημοσίου τομέα) και των αντιπροσώπων και συμβούλων που προέρχονται από τους φορείς/ινστινούτα και τις σχολές δημόσιας διοίκησης που συμμετάσχουν στο Δίκτυο[2262].

6.3.2.9 Τσεχική Δημοκρατία

Το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Πράγας* (Institute for Public Administration Prague) αποτελεί έναν οργανισμό που επιχορηγείται από το κράτος και έχει ιδρυθεί από το Υπουργείο Εσωτερικών της χώρας, με στόχο την εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης και των στελεχών της σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης αλλά και τοπικής αυτοδιοίκησης. Είναι το μόνο κρατικά εγκεκριμένο Ινστιτούτο της Τσεχίας που έχει τη δυνατότητα να διεξάγει πιστοποιημένες εξετάσεις επαγγελματικής επάρκειας για τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα. Σε γενικές γραμμές η δράση του εστιάζει στην αποτελεσματική εκπαίδευση των στελεχών του δημοσίου τομέα που δραστηριοποιούνται στις χωρικά αυτοδιοικούμενες μονάδες καθώς και στη διεθνή συνεργασία με αντίστοιχους φορείς. Μάλιστα, η διεθνής συνεργασία αποτελεί μια από τις βασικές δραστηριότητες του *Ινστιτούτου*. Προς αυτήν την κατεύθυνση κατά κύριο λόγο επιδιώκει τη συνεργασία με αντίστοιχους φορείς επιμόρφωσης του εξωτερικού που έχουν κρατικό ή εθνικό χαρακτήρα και

[2262] Σχετικά με το *Δίκτυο των Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης* (Network of Institute and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe – NISPAcee) και τα μέλη του βλ. στο δικτυακό τόπο www.nispa.org, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

επικεντρώνεται στην ανταλλαγή της εμπειρίας και της πληροφόρησης σε πεδία που παρουσιάζουν κοινό ενδιαφέρον και αφορούν την υλοποίηση κοινών διεθνών προγραμμάτων. Επίσης, οργανώνει επισκέψεις μελέτης για τις ξένες αντιπροσωπείες, ενώ εκπρόσωποι του συμμετέχουν σε διεθνή συνέδρια και σεμινάρια. Το *Ινστιτούτο* είναι μέλος πολλών αξιοσημείωτων διεθνών δικτύων και οργανισμών που επικεντρώνονται στη μελέτη της δημόσιας διοίκησης και στην προαγωγή του δημοσίου μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα.

Επιπλέον, στο εσωτερικό το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Πράγας* συνεργάζεται με το Υπουργείο Εσωτερικών και άλλες κεντρικές διοικητικές αρχές της χώρας που αναπτύσσουν διοικητικές δραστηριότητες και παρέχει ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων αποσκοπώντας στην αύξηση της γνώσης και των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Αναπόσπαστα μέρη της αποστολής του *Ινστιτούτου* είναι οι δημοσιεύσεις ερευνών και μελετών, η συνεργασία με εγχώριους και ξένους φορείς επιμόρφωσης και η παροχή προγραμμάτων μαθημάτων και διαλέξεων. Σημειώνεται ότι το 2015 το Ινστιτούτο υιοθέτησε τη *«Στρατηγική 2015-2020»* για την ανάπτυξή του, η οποία βασίζεται στο όραμα δημιουργίας ενός *Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης* αξιόπιστου, εκσυγχρονισμένου, προσανατολισμένου στον πολίτη-πελάτη που θα έχει εξασφαλίσει τους οικονομικούς πόρους για τη λειτουργία του[2263].

6.4.3 Ηπειρωτική Ευρώπη: Γαλλικό πρότυπο (Ναπολεόντειο Διοικητικό Σύστημα)

Το *Γαλλικό Μοντέλο* (Ναπολεόντειο Διοικητικό Σύστημα) ακολουθείται από τη Βουλγαρία, τη Γαλλία, την Ελλάδα, την Ιταλία, την Κύπρο, την Πολωνία, την Πορτογαλία, τη Ρουμανία και τη Σλοβενία, ενώ ακολουθήθηκε παλαιότερα από την Ισπανία (μέχρι το 1978) και το Βέλγιο (μέχρι το 1988).

Συγκεκριμένα το *Ναπολεόντειο Διοικητικό Σύστημα* που υιοθετήθηκε κυρίως από χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης (όπως η Γαλλία, η Ιταλία, η Ισπανία, η Ελλάδα και η Πορτογαλία) χαρακτηρίζεται αρχικά από την κοινή ρωμαϊκή-γαλλική νομική παράδοση και τη σπουδαιότητα του γραπτού δικαίου. Η κατανόηση του κράτους και της διοίκησης προσδιορίζεται από την αρχή της νομιμότητας (*principe de légalité*), και εκφράζεται με μια εκτενή κωδικοποίηση νομικών κανόνων και μια εκτεταμένη διοικητική δικαστική ισχύ. Όσον αφορά την ευρωπαϊκή ήπειρο στο σύνολό της (συμπεριλαμβανομένου και της Γερμανίας) η δημόσια διοίκηση αντιπροσωπεύει μια θεσμική κληρονομιά της απολυταρχίας που ελέγχονταν από μια θεσμική μοναρχία μέχρι τα τέλη του 19ου αιώνα. Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την επικράτηση του Ναπολέων Βοναπάρτη στις αρχές του 19ου αιώνα ήταν πρωτοποριακές[2264]. Καταρχήν καθόρισαν τη γαλλική δημόσια διοίκηση και στη συνέχεια διαχύθηκαν στις χώρες που ανήκαν στη Benelux[2265] καθώς και στην Ιταλία

[2263] Σχετικά με το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Πράγας* (Institute for Public Administration Prague) (Dlážděná 6, 110 00 – Praha 1) βλ. στο δικτυακό τόπο www.institutpraha.cz, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2264] Βλ. Wright, V. (1990).

[2265] Η *Μπενελούξ* (Benelux) ήταν μια οικονομική ένωση στη δυτική Ευρώπη που περιελάμβανε τρεις γειτονικές χώρες Βασίλεια, το Βέλγιο (België), την Ολλανδία (Nederland) και το Λουξεμβούργο (Luxemburg). Η Ένωση αυτή δημιουργήθηκε με τη Συνθήκη για την ίδρυση της *Τελωνειακής Ένωσης των Χωρών Μπενελούξ* που υπογράφηκε στις 5 Σεπτεμβρίου του 1944 από τις εξόριστες στο Λονδίνο

και στην Ισπανία. Ειδικότερα, η παράδοση αυτή χαρακτηρίζεται από μία ισχυρή συγκεντρωτική κυβέρνηση, μία εκτενή και βασισμένη στην πολιτική κουλτούρα αποδοχή της κεντρικής κυβερνητικής ρυθμιστικής εξουσίας και μια ιδιαίτερα συγκεντρωτική γραφειοκρατία[2266].

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αναφορικά με το ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα στη διεθνή βιβλιογραφία αποδίδεται λιγότερη προσοχή σε χώρες όπως η Γαλλία, η Ελλάδα, η Ιταλία, η Πορτογαλία και η Ισπανία[2267], οι οποίες δέχτηκαν σημαντικές πολιτικές, θεσμικές και διοικητικές αλλαγές κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες. Το βασικό χαρακτηριστικό που διακρίνει τις παραπάνω χώρες από τις υπόλοιπες της Ευρώπης είναι το γεγονός ότι για πολλά χρόνια το διοικητικό τους σύστημα ακολούθησε μια ιδιαίτερη διοικητική παράδοση, το επονομαζόμενο *Ναπολεόντειο Διοικητικό Σύστημα*[2268]. Το σύστημα αυτό οφείλει την ύπαρξη του στο γαλλικό μοντέλο διοίκησης που καθιερώθηκε στη Γαλλία στα χρόνια του Ναπολέοντα και βασίστηκε σε μια σειρά αξιών, δομών και σχέσεων με άλλους θεσμούς που προσδιόρισαν τη φύση της δημόσιας διοίκησης σε κάθε από τα προαναφερθέντα κράτη[2269].

Ανάμεσα στους μελετητές που εστίασαν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στο *Ναπολεόντειο Διοικητικό Σύστημα* ξεχωρίζουν οι μελέτες-αναλύσεις των *Peters B.G. and Rouban L. (2008)*[2270], *Spanou C. (2008)*[2271], *Ongaro E. and Valotti G. (2008)*[2272], *Corte-Real I. (2008)*[2273] και *Parrado-Diez S. (2008)*[2274], οι οποίοι με πρωτεργάτη τον *Peters B.G.* προσδιόρισαν τα βασικά χαρακτηριστικά της *Ναπολεόντειας Παράδοσης* και επικέντρωσαν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα στις παραπάνω πέντε χώρες. Παράλληλα μελέτησαν διεξοδικά το βαθμό που οι χώρες αυτές δέχτηκαν επιδράσεις από τα χαρακτηριστικά του προαναφερθέντος διοικητικού προτύπου σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα πολιτικο-διοικητικά γνωρίσματά τους. Οι μελέτες αυτές κατέληξαν στην κοινή διαπίστωση ότι οι χώρες της νότιας Ευρώπης επηρεάζονται περισσότερο από το *γαλλικό διοικητικό υπόδειγμα*, το οποίο χαρακτηρίζεται από την κορυφαία θέση που κατέχουν το διοικητικό δίκαιο και η κεντρική διοίκηση στη διαμόρφωση του συνολικού τρόπου διοίκησης του κράτους. Επιπρόσθετα, η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών στα πλαίσια αυτού του προτύπου παραμένει συγκεντρωτική, παρά τις πρόσφατες προσπάθειες πολλών χωρών της νότιας Ευρώπης να στραφούν προς τον φεντεραλισμό ή να επιδιώξουν τη δημοσιονομική αποκέντρωση[2275].

κυβερνήσεις των τριών παραπάνω χωρών. Με την συμφωνία αυτή καθορίζονταν σε γενικές γραμμές τα ακόλουθα: α) ένα διοικητικό συμβούλιο για τα τελωνεία και των τριών μελών-χωρών, β) ένα συμβούλιο για την οικονομική ένωση και γ) ένα συμβούλιο για τις εμπορικές συμφωνίες.

[2266] Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014), pp. 14-17. Βλ. σχετικά Kickert, W.J.M. (2011), Ongaro, E. (2009), Peters, B.G. (2008).

[2267] Βλ. Kickert, W.J.M. (2011, pp. 107 et seq), Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014, pp. 16-17), Ongaro, E. (2008, p. 102).

[2268] Βλ. Brans, M. (1994), Costa, J.-P. and Jegouzo, Y. (1988), Loughlin, J. and Peters, B.G. (1997), Meron, T. (1988), Putnam, R.D. (1993), Rouban, L. (1994).

[2269] Βλ. Peters, B.G. (2008).

[2270] Rouban, L. (2008).

[2271] Spanou, C. (2008).

[2272] Ongaro, E. and Valotti, G. (2008).

[2273] Corte-Real, I. (2008).

[2274] Parrado-Diez, S. (2008).

[2275] Torres, L. (2004), p. 104.

6.4.3.1 Βουλγαρία

Στον ακόλουθο Πίνακα 6.11 παρουσιάζεται ο επίσημος κρατικός φορέας επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Βουλγαρίας.

Πίνακας 6.11: Οργανισμός/φορέας επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Βουλγαρίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
Bulgary	The Bulgarian Institute of Public Administration (IPA)	http://www.ipa.government.bg/en

Πηγή: Του ιδίου.

Το *Βουλγαρικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (The Bulgarian Institute of Public Administration - IPA) ιδρύθηκε το 2000 ως μέρος της διοικητικής μεταρρύθμισης στα πλαίσια της προσεχούς προσχώρησης της χώρας στην Ε.Ε. με την ονομασία *«Institute of Public Administration and European Integration (IPAEI)»*. Κατά τη διάρκεια των διπλωματικών διαπραγματεύσεων για την είσοδο της χώρας στην Ε.Ε. ο ρόλος του *Ινστιτούτου* ήταν σημαντικός τόσο στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και των ανώτερων διοικητικών στελεχών όσο και στην κατάλληλη προετοιμασία τους για τη συμμετοχή της χώρας στην Ένωση. Η μετονομασία του *Ινστιτούτου* σε *«Institute of Public Administration (IPA)»* έλαβε χώρα το 2007.

Το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* της Βουλγαρίας αποτελεί έναν εξειδικευμένο κρατικό οργανισμό, ο οποίος υπάγεται στο κυβερνητικό συμβούλιο των υπουργών της χώρας και μέχρι σήμερα έχει διαγράψει μια αξιοσημείωτη πορεία πάνω από δεκαπέντε ετών στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και της διοικητικής μεταρρύθμισης. Όλα αυτά τα χρόνια κατόρθωσε να αναπτύξει τη δυναμικότητά του και να αυξήσει το ρόλο του στη διοικητική πρόοδο της χώρας. Η χρηματοδότηση του *Ινστιτούτου* εξασφαλίζεται από τη βουλγαρική κυβέρνηση, καλύπτεται από τον κρατικό προϋπολογισμό καθώς και από ποικίλα διεθνή σχετικά προγράμματα. Η αποστολή του επικεντρώνεται στην παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης στους δημοσίους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων (της κεντρικής, περιφερειακής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης) αναφορικά με τη δημόσια διοίκηση στη Βουλγαρία. Ειδικότερα, εστιάζει στην αύξηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και προσόντων των στελεχών του δημοσίου τομέα μέσω της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη ενός σύγχρονου, αποτελεσματικού, αποδοτικού και προσανατολισμένου στους πολίτες διοικητικού συστήματος, ικανού να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες συνθήκες και να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις και προκλήσεις που απορρέουν από τη συμμετοχή της χώρας στην Ε.Ε.

Οι βασικές λειτουργίες του *Ινστιτούτου* αναφέρονται στα ακόλουθα: α) συμβολή στην επαγγελματική ανάπτυξη και υπηρεσιακή εξέλιξη των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, β) σχεδιασμός και υλοποίηση αναλύσεων/μελετών για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών με στόχο την παροχή στοχευμένης εκπαίδευσης, γ) εκσυγχρονισμός της διοίκησης μέσα από την έρευνα, ανάπτυξη, προαγωγή και μεταφορά καινοτομιών και πρακτικών χρηστής διακυβέρνησης, δ) αύξηση των δυνατοτήτων της διοίκησης να αναπτύξει και να εφαρμόσει προγράμματα με την αξιοποίηση ευρωπαϊκών κονδυλίων για αυτόν τον τομέα, ε) παροχή βοήθειας για την

εφαρμογή συστημάτων ποιότητας κατά την άσκηση του μάνατζμεντ των δημοσίων υπηρεσιών, στ) παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα δημόσιας διοίκησης, και ζ) διατύπωση προτάσεων για μεταρρύθμιση και αλλαγή στον τρόπο διεκπεραίωσης του έργου της δημόσιας διοίκησης. Συνοπτικά, η αποστολή του *Ινστιτούτου* αφορά κυρίως τρία (3) πεδία: α) εκπαίδευση/επιμόρφωση/κατάρτιση, β) έρευνα και γ) παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες είναι συμπληρωματικές και εμπλουτισμένες από την εφαρμοσμένη έρευνα και αποσκοπούν στην εκπλήρωση της συνολικής αποστολής του οργανισμού.

Συγκριμένα, το *Ινστιτούτο* προσφέρει δύο είδη εκπαίδευσης: την *υποχρεωτική εκπαίδευση* (απαραίτητη για την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων) και την *εξειδικευμένη εκπαίδευση* (απαραίτητη για την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού του δημοσίου τομέα). Η υποχρεωτική εκπαίδευση ενσωματώνει τρία βασικά εκπαιδευτικά προγράμματα: α) *εισαγωγή στη διοίκηση του δημοσίου τομέα* (για τους νεοεισερχόμενους στο χώρο της δημόσιας διοίκησης), β) *άσκηση μάνατζμεντ, η πρόκληση της διακυβέρνησης* (για τους υπαλλήλους που καταλαμβάνουν για πρώτη φορά ανώτερη διοικητική θέση) και γ) *η ηγεσία στα πλαίσια της χρηστής διακυβέρνησης* (για τους ανώτερους διοικητικά δημοσίους υπαλλήλους). Από την άλλη πλευρά η εξειδικευμένη εκπαίδευση αναλαμβάνει την επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σε ποικίλα πεδία, όπως το δημόσιο μάνατζμεντ και η χρηστή διακυβέρνηση, οι δημόσιες πολιτικές και οι νομικές ρυθμίσεις, η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που σχετίζονται με τον προϋπολογισμό, η θέση της Βουλγαρίας στην Ε.Ε., η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η εξοικείωση με τις ξένες γλώσσες και τα σύγχρονα τεχνολογικά και πληροφοριακά συστήματα.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το *Ινστιτούτο* έχει αναπτύξει μια επιτυχημένη συνεργασία με ευρωπαϊκούς θεσμούς εκπαίδευσης στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, όπως το *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (European Institute of Public Administration -EIPA) στο Μάαστριχτ της Ολλανδίας, η *Γαλλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (École nationale d'administration - ENA) και το *Ιρλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (Institute of Public Administration of Ireland). Παράλληλα το *Ινστιτούτο* τα τελευταία χρόνια έχει αναπτύξει, υλοποιήσει και συμμετάσχει σε πολυάριθμα διεθνή προγράμματα και ερευνητικά σχέδια[2276].

6.4.3.2 Γαλλία

Η Γαλλία αποτελεί ιδρυτικό μέλος της Ε.Ε. και μία από τις μεγαλύτερες πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις της Ευρώπης. Διαθέτει παραδοσιακά ένα σχετικά μεγάλο δημόσιο τομέα και η δημόσια διοίκησή της βασίζεται στην άποψη ότι *το κράτος είναι η κεντρική δύναμη που διατηρεί τη συνοχή της κοινωνίας*. Βασικό χαρακτηριστικό του γαλλικού δημοσίου τομέα είναι οι ισχυρές διασυνδέσεις ανάμεσα στην πολιτική και διοικητική ελίτ[2277]. Μάλιστα, ένα ευρύ και ξεχωριστό κομμάτι του διοικητικού δικαίου (όπως το Statut General de la Fonction Publique) εξασφαλίζει ότι η κρατική διοίκηση

[2276] Σχετικά με το *Βουλγαρικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (The Bulgarian Institute of Public Administration - IPA) (1 Aksakov str. Sofia, Bulgaria) βλ. στο δικτυακό τόπο www.ipa.government.bg/en, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2277] Bezès, P. and Le Lidec, P. (2007), Delamarre, X. (2008), Rouban, L. (2007, 2008).

βρίσκεται σε ένα πεδίο αυτόνομο από την Κοινωνία των Πολιτών[2278]. Η ισχυρή αποφασιστικότητα από την κεντρική κυβέρνηση για τη διατήρηση της εθνικής πολιτικής ενότητας έχει ως αποτέλεσμα να καταβάλλονται προσπάθειες για την εδραίωση του αισθήματος ρεμπουπλικανικού εθνικισμού απέναντι στην τοπική ποικιλομορφία, συμπεριλαμβανομένης της αποσιώπησης και όλων των τοπικών διαλέκτων[2279].

Η διοικητική δομή της χώρας, όπως η πολιτική της διάρθρωση και οι ακολουθούμενες διαδικασίες χάραξης πολιτικής, στηρίζεται στον έντονο συγκεντρωτισμό και στην ενότητα («μία και αδιαίρετη», Jacobin ideal of a nation and republic). Σε αυτήν τη βάση, ο διοικητικός μηχανισμός διακρίνεται σε τρεις (3) αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες: α) την *κεντρική κρατική διοίκηση* (που συμπεριλαμβάνει και το εκπαιδευτικό προσωπικό), β) τις *υπηρεσίες δημόσιας υγείας* και γ) την *τοπική αυτοδιοίκηση*. Ως εκ τούτου το γαλλικό κράτος έχει παραδοσιακά μια ευρεία αντίληψη σχετικά με το δημόσιο, το οποίο δεν περιλαμβάνει μόνο τους δημοσίους υπαλλήλους, αλλά επίσης και το εκπαιδευτικό προσωπικό σε σχολεία και πανεπιστήμια, το προσωπικό στα δημόσια νοσοκομεία και τους οργανισμούς περίθαλψης καθώς και τους δημοσίους υπαλλήλους σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Αν και αυτή η ευρεία αντίληψη τυπικά δεν έχει αλλάξει τα τελευταία τριάντα χρόνια, η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση που προωθείται από την Ε.Ε. ανέδειξε μια σημαντική αλλαγή αναφορικά με τον «κλειστό» χαρακτήρα της γαλλικής δημόσιας διοίκησης. Από το 1982 και έπειτα σειρά μεταρρυθμίσεων υιοθετήθηκαν με στόχο την αποκέντρωση του έντονα συγκεντρωτικού πολιτεύματος που χαρακτήριζε μέχρι τότε τη χώρα. Οι μεταρρυθμίσεις στη Γαλλία εκείνη την περίοδο θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κατηγορίες ως εξής[2280]: α) *παρεμβάσεις για τον εκσυγχρονισμό* και β) *παρεμβάσεις με στόχο την αποκέντρωση και από-συγκέντρωση του διοικητικού συστήματος*, αν και ουσιαστικά αυτές οι ενέργειες αποτέλεσαν αποσπασματικές πρωτοβουλίες των εκάστοτε κυβερνήσεων και δεν μπορούν να αναγνωρισθούν ως σύνολο μέτρων ενός συγκεκριμένου ενιαίου μεταρρυθμιστικού προγράμματος που εφαρμόστηκε στη χώρα συντονισμένε για μεγάλο χρονικό διάστημα[2281].

Αξιοσημείωτοι σταθμοί μεταρρυθμιστικών προσπαθειών αποτέλεσαν οι *Etablissements Publics Administratifs (EPAs)* (The Administrative Public Establishments) και οι *Etablissements Publics Industriels et Commerciels (EPICs)* (The Industrial and Commercial Public Establishments). Και οι δύο αυτοί τύποι μεταρρυθμίσεων αύξησαν το επίπεδο τμηματοποίησης (διαίρεσης) εντός του γαλλικού διοικητικού συστήματος. Αν και αυτές οι μεταρρυθμίσεις εξυπηρετούσαν εθνικές σκοπιμότητες και υιοθετηθήκαν από συγκεκριμένες εθνικές πολιτικές δυνάμεις, η συμμετοχή στην Ε.Ε. περισσότερο από κάθε άλλο διεθνή φορέα συνέβαλλε αποφασιστικά στη διάχυση των ιδεών του Ν.Δ.Μ. στη δημόσια σφαίρα (π.χ. φέρνοντας πιο κοντά τους πολίτες στη χάραξη δημόσιας πολιτικής). Επίσης, μέσω αυτών των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών ενδυναμώθηκε η εξουσία των φορέων τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης και αυξήθηκε η αυτονομία τους από το κέντρο.

Η ύπαρξη ιεραρχικών δομών στο γαλλικό δημόσιο τομέα αποτελούσε παραδοσιακά τη βασική οργανωσιακή αρχή του γαλλικού συστήματος δημοσίων υπηρεσιών, αν και στην πράξη περιορίζεται τα τελευταία χρόνια από την ύπαρξη

[2278] Clark, D. (1998), pp. 98-100.
[2279] Schmidt, R.W. (1990).
[2280] Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004).
[2281] Clark, D. (1998), pp. 106-107.

ανεπίσημων κοινωνικών δικτύων. Η αύξηση του μεγέθους και των αρμοδιοτήτων των υπουργικών γραφείων (ministerial cabinets) από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 μετρίασαν το βαθμό της ιεραρχίας στα κορυφαία κλιμάκια των υπουργείων. Αυτή η αύξηση εξηγείται από την επιθυμία των υπουργών να περιτριγυρίζονται από μια μεγαλύτερη ομάδα αφοσιωμένων πολιτικών και προσωπικών συμβούλων, ενώ ο ρόλος της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης σε αυτήν τη διαδικασία φαίνεται να έχει πολύ λίγη σημασία[2282]. Οι κατευθύνσεις της Ε.Ε. για μείωση των κάθετων ιεραρχικών δομών των δημοσίων υπηρεσιών των χωρών-μελών και απομάκρυνση από το ιεραρχικό γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης μόνο ελάχιστα συνέβαλαν και ώθησαν το γαλλικό κράτος να προχωρήσει σε πιο οριζοντικοποιημένες δομές.

Οι όροι που συνοψίζουν τις διαδικασίες πρόσληψης και επαγγελματικής σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων στο γαλλικό δημόσιο τομέα είναι οι εξής: είσοδος στο δημόσιο με εξετάσεις-διαγωνισμούς-αξιολόγηση προσόντων (ανταγωνιστικές διαδικασίες), μόνιμη καριέρα και επιλογή υπαλλήλων με στόχο την εξασφάλιση της συνοχής, της εσωτερικής ισότητας και της κοινής ταυτότητας σε κάθε υπηρεσία[2283]. Η πρόσληψη και εκπαίδευση των γάλλων δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται στην προαναφερθείσα τριμερής αρχή: concours-école-statut (δηλαδή η πρόσβαση εξασφαλίζεται από την επιτυχία σε εξετάσεις που πραγματοποιούνται σε καθεστώς ανταγωνισμού, η εκπαίδευση/επιμόρφωση παρέχεται σε μία από τις διοικητικές ή τεχνικές σχολές écoles και η ιεραρχική και νομική θέση ενός δημοσίου υπαλλήλου καθορίζεται και είναι εγγυημένη νομικά από τον Κώδικα Δημοσίων Υπαλλήλων της χώρας). Η πρόσληψη μέσω εξετάσεων που πραγματοποιούνται σε καθεστώς ανταγωνισμού εξασφαλίζουν την ισοτιμία μεταξύ των γάλλων πολιτών, δίνοντάς τους την ευκαιρία να εισέλθουν επί ίσης όροις στο γαλλικό δημόσιο και να το υπηρετήσουν και επίσης δίνει τη δυνατότητα να επιλεγούν οι καλύτερα καταρτισμένοι. Οι υποψήφιοι που πετυχαίνουν στο διαγωνισμό αυτόματα γίνονται δεκτοί στη δημόσια υπηρεσία που έχει ανάγκη από πρόσθετους υπαλλήλους. Από εκείνη τη στιγμή είναι νομικά δημόσιοι υπάλληλοι και λαμβάνουν τον αντίστοιχο μισθό δημοσίου υπαλλήλου. Μετά την εισαγωγή του στο σώμα δημοσίων υπαλλήλων ο νεοεισερχόμενος συχνά λαμβάνει εξειδικευμένη εκπαίδευση από συγκεκριμένη κρατική σχολή. Αυτό το σύστημα των *écoles administratives* αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή χαρακτηριστικά της γαλλικής δημόσιας διοίκησης. Υπάρχουν τριάντα επτά (37) τέτοιες διοικητικές σχολές, με διαφορετικό κύρος η κάθε μία. Δίπλα στις γενικές σχολές (Γαλλική *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης*-ENA και *Περιφερειακά Ινστιτούτα Δημόσιας Διοίκησης*-IRA) υπάρχει πλήθος ειδικών σχολών (π.χ. The School for Magistrates in Bordeaux, The National School for Public Health for hospital directors in Rennes, The National School for Prison Staff, The National School for Customs, The National School for Veterinary Services)[2284].

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διάχυση των ιδεών του Ν.Δ.Μ. μέσω της συμμετοχής του κράτους στην Ε.Ε. και η ελεύθερη κινητικότητα των ανθρώπων εντός της Ε.Ε. (άνοιγμα θέσεων εργασίας στο γαλλικό δημόσιο τομέα σε πολίτες της Ε.Ε. που δεν έχουν τη γαλλική εθνικότητα και υπηκοότητα) κάνει δύσκολη τη διατήρηση του τρίπτυχου: *είσοδος στο δημόσιο μέσα από ανταγωνιστικές διαδικασίες* (entry by concours), στη συνέχεια *ειδική εκπαίδευση σε μία από τις σχολές εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων* (écoles) και *απόκτηση και νομικά της ιδιότητας του δημοσίου υπαλλήλου* (statut). Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι η μέθοδος πρόσληψης των

[2282] Bezès, P. and Le Lidec, P. (2007), Mangenot, F. (2004), Rouban, L. (2007, 2008).
[2283] Berg, Caspar Floris van den (2011), p. 157.
[2284] Meininger, M.-C. (2000).

υπαλλήλων που ακολουθεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι εμπνευσμένη από το γαλλικό ανταγωνιστικό σύστημα εισαγωγής μέσω της διενέργειας διαγωνισμών. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι αν και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε τη γαλλική μέθοδο πρόσληψης και επιλογής προσωπικού η πολιτική σε επίπεδο Ε.Ε. στις μέρες μας αναμφισβήτητα θέτει όλο και περισσότερο την *concours-method* (βλ. παραπάνω) για την επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων μη βιώσιμη.

Η Γαλλική Δημοκρατία διαθέτει ίσως το πλέον αναπτυγμένο σύστημα εκπαίδευσης δημοσίων υπαλλήλων παγκοσμίως[2285]. Το πυκνότατο δίκτυο εκπαιδευτικών φορέων/ινστιτούτων απαρτίζεται από είκοσι εννέα (29) σχολές και ινστιτούτα και είναι έντονα αποσυγκεντρωμένο (βλ. Πίνακα 6.12). Το σύνολο των φορέων, συμπεριλαμβανομένης και της πλέον προβεβλημένης Γαλλικής *Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης* (ENA) εδρεύει εκτός πρωτευούσης. Στο Παρίσι έχει την έδρα του μόνο το *Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης*.

Πίνακας 6.12: Οι σχολές και τα ινστιτούτα που απαρτίζουν το πυκνότατο δίκτυο εκπαιδευτικών φορέων της γαλλικής δημόσιας διοίκησης

Εκπαιδευτικοί φορείς/ινστιτούτα της γαλλικής δημόσιας διοίκησης
1. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης. Ecole Nationale d' Administration. ENA - Strasbourg
2. Εθνική Σχολή Δικαστών. Ecole Nationale de la Magistrature. ENM - Bordeaux
3. Εθνική Σχολή Εφοριακών. Ecole Nationale des Impôts. ENI - Clermont-Ferrand
4. Εθνική Σχολή Τελωνειακών Ecole Nationale des Douanes. END - Tourcoing
5. Εθνική Σχολή Δικαστικών Κλητήρων Ecole Nationale des Greffes ENG- Dijon
6. Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας. Ecole Nationale de la Santé Publique. ENSP - Rennes
7. Εθνικό Κέντρο Τοπικής Δημόσιας Διοίκησης. Centre National de la Fonction Publique Territoriale. CNFPT - Paris
8. Εθνική Σχολή Δημόσιου Θησαυροφυλακίου. Ecole Nationale du Trésor Public. ENT - Marne-la-Vallée
9. Ανώτερη Σχολή Εθνικής Παιδείας. Ecole Supérieure de l'Education Nationale. ESEN - Poitiers-Futuroscope
10. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης της Angers. Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Angers ENACT- Angers
11. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης της Dunkerque. Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Dunkerque ENACT - Dunkerque.
12. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης του Montpellier. Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Montpellier. ENACT- Montpellier.
13. Εθνική Σχολή Εφαρμογών Στελεχών Τοπικής Διοίκησης του Nancy. Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux de Nancy. ENACT- Nancy
14. Εθνικό Κέντρο Ανωτέρων Σπουδών Κοινωνικής Ασφάλισης Centre national d'études supérieures de sécurité sociale. CNESSS - Saint -Etienne
15. Εθνικό Κέντρο Εκπαίδευσης και Μελετών Νομικής Προστασίας της Νεότητας. Centre National de Formation et d' Etudes de la Protection Judiciaire de la

[2285] Chemla, E. (eds.) (2002).

Jeunesse. CNFE-PJJ – Vaucresson
16. Ανώτερη Στρατιωτική Σχολή Διοίκησης και Μάνατζμεντ του Στρατού Ξηράς.
Ecole Militaire Supérieure d'Administration et de Management de l'Armée de Terre. EMSAM – Montpellier
17. Εθνική Σχολή Διοίκησης Φυλακών. Ecole Nationale d' Administration Pénitentiaire. ENAP - Agen.
18. Εθνική Σχολή Ανωτέρων Σπουδών Επιστημών Πληροφόρησης και Βιβλιοθηκονομίας. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'information et des Bibliothèques. ENSSIB Villeurbanne
19. Εθνική Σχολή Κτηνιατρικών Υπηρεσιών. Ecole Nationale des Services Vétérinaires. ENSV - Marcy l'Etoile
20. Ινστιτούτο Δημοσίου Μάνατζμεντ και Οικονομικής Ανάπτυξης. Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique. IGPDE -Vincennes
21. Εθνικό Ινστιτούτο Μελετών Πολιτικής Προστασίας. Institut National d'Etudes de la Sécurité Civile. INESC - Nainville les Roches
22. Εθνικό Ινστιτούτο Τοπικών Σπουδών. Institut National des Etudes Territoriales. INET – Strasbourg
23. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Απασχόλησης και Επαγγελματικής Κατάρτισης. Institut National du Travail, de l'Emploi de la Formation Professionnelle. INTEFP – Lyon
24. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Bastia. Institut Régional d'Administration de Bastia. IRA- Bastia
25. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Lille. Institut Régional d'Administration de Lille. IRA – Lille
26. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Nantes. Institut Régional d'Administration de Nantes. IRA – Nantes
27. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Metz. Institut Régional d'Administration de Metz. IRA – Metz
28. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Lyon. Institut Régional d'Administration de Lyon. IRA – Lyon
29. Περιφερειακό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης του Strasbourg. Institut Régional d'Administration de Strasbourg. IRA – Strasbourg

Πηγή: Πασσάς, Α. και Τσέκος, Θ. (2004).

Στον ακόλουθο Πίνακα 6.13 παρουσιάζονται οι βασικοί, επίσημοι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Γαλλίας.

Πίνακας 6.13: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Γαλλίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
France	Ecole Nationale d'Administration (ENA)	http://www.ena.fr/
France	Centre national de la fonction publique territoriale	http://www.cnfpt.fr/
France	The Centre for European Studies in Strasbourg (CEES)	www.cees-europe.fr

Πηγή: Του ιδίου.

Στη γαλλική δημόσια διοίκηση η εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων παρέχεται από την *École Nationale d' Administration (ENA)*[2286]. Αν και οι επιμορφούμενοι στη σχολή αυτή έχουν επιτύχει σε εξετάσεις υψηλού επιπέδου, η είσοδός τους σε μια υπηρεσία λαμβάνει χώρα μόνο μετά από μια διετή παρακολούθηση μιας σειράς εξειδικευμένων μαθημάτων. Με αυτή την έννοια η *ENA* μπορεί να θεωρηθεί ως φορέας παροχής *εκπαίδευσης-πριν την είσοδο*, από ότι *εκπαίδευσης-μετά την είσοδο* στο γαλλικό δημόσιο. Από πλευράς μεγέθους είναι μια πολύ μικρή σχολή, αν αναλογιστούμε το πλήθος των δημοσίων υπαλλήλων που στελεχώνουν τη γαλλική δημόσια διοίκηση.

Η *Γαλλική Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (Ecole Nationale d' Administration - ENA) ιδρύθηκε το 1945, σχεδόν αμέσως μετά της Απελευθέρωση της χώρας από την Γερμανική κατοχή, από την τότε προσωρινή κυβέρνηση του *Στρατηγού Ντε Γκώλ*, με αποκλειστικό στόχο να εκπαιδεύσει μια ελίτ ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων σε μία στιγμή που η ημερήσια διάταξη επέβαλε να προικιστεί η Γαλλία με μία υψηλού επιπέδου διοίκηση, ικανή να κατευθύνει τον εκσυγχρονισμό και την ανοικοδόμηση της χώρας. Το 1955 έγινε επίσημη κυβερνητική πολιτική να καταλαμβάνονται οι ανώτερες διοικητικές θέσεις από τους αποφοίτους αυτής της σχολής. Από τότε και μέχρι σήμερα, η πλειοψηφία των ανώτερων διοικητικών στελεχών εισέρχεται στο δημόσιο τομέα μέσω αυτής της σχολής. Ο αριθμός των εισαχθέντων στη σχολή ποικίλει από δεκαετία σε δεκαετία. Ενώ τη δεκαετία του 1960 εισάγονταν 60-70 φοιτητές το έτος, ο αριθμός των εισαχθέντων αυξήθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980 στα 250 άτομα το χρόνο και περιορίστηκε και πάλι στις αρχές του 21ου αι. στα 100 άτομα το έτος. Οι λόγοι αυτής της μείωσης των εισαχθέντων στα τέλη της δεκαετίας του 1980 οφείλεται τόσο στο ότι η γαλλική κυβέρνηση θεώρησε ότι ο μεγάλος αριθμός εισακτέων θα μπορούσε να οδηγήσει στη μείωση του κύρους της σχολής και επίσης διότι η μείωση αυτή αποτελούσε έναν τρόπο για να δείξει η κυβέρνηση ότι κρατούσε την υπόσχεσή της να περιορίσει σημαντικά τις αρμοδιότητες και το ρόλο τους κράτους[2287].

Ο χρόνος φοίτησης στη σχολή είναι 27 μήνες, με τις πρακτικές σπουδές να αποτελούν περισσότερο από το ήμισυ της εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα φοίτησης περιλαμβάνει μια περίοδο εκπαίδευσης στην έδρα της σχολής (αρχικά στο Παρίσι, τώρα στο Στρασβούργο) και ακολουθείται από πρακτική άσκηση σε ποικίλα τμήματα της γαλλικής δημόσιας διοίκησης και των ευρωπαϊκών διοικήσεων. Επιπρόσθετα με την παρακολούθηση υποχρεωτικών μαθημάτων (για παράδειγμα στις ευρωπαϊκές σπουδές, στην περιφερειακή και τοπική αυτοδιοίκηση, στις σπουδές δημοσίου μάνατζμεντ) οι φοιτητές της σχολής παρακολουθούν εξειδικευμένες σειρές μαθημάτων σε διάφορα επιστημονικά πεδία (π.χ. οικονομία, χρηματοοικονομική, διεθνείς σχέσεις και κοινωνικές επιστήμες). Τα τελευταία χρόνια το πρόγραμμα σπουδών της σχολής συμπεριέλαβε τη διδασκαλία μαθημάτων λογιστικής, λήψης αποφάσεων και δεξιοτήτων ηγεσίας.

Μετά το τέλος της εκπαιδευτικής περιόδου στη σχολή οι σπουδαστές συμμετέχουν σε εξετάσεις. Αυτές οι εξετάσεις αποσκοπούν στο να βαθμολογήσουν και να κατατάξουν όλους τους σπουδαστές ανάλογα με τη βαθμολογία τους. Αυτοί που θα λάβουν την υψηλότερη βαθμολογία θα μπορούν να επιλέξουν το υπουργείο ή την υπηρεσία με το υψηλότερο κύρος για να εξασκήσουν τα καθήκοντά τους. Οι περισσότεροι απόφοιτοι που λαμβάνουν τις κορυφαίες βαθμολογίες προορίζονται για

[2286] Kessler, M.-C. (1978).
[2287] Bezès, P. and Le Lidec, P. (2007).

μάνατζερ που μπορούν να παραχωρηθούν σε διάφορα υπουργεία και οργανισμούς, είτε γίνονται δικαστές στα διοικητικά δικαστήρια.

Η συμμετοχή της Γαλλίας στην Ε.Ε. είχε μια σειρά από επιπτώσεις για την *ENA*. Μετά τη δημοσίευση της *De Clausade Report (1991)* που υπογράμμιζε τα προβλήματα που αντιμετώπιζε η Ε.Ε. στην εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, η αρχή των αλλαγών έγινε με την *Cresson Government (1991-1992)* που μετακίνησε μέρος της *ENA* από την έδρα της στο Παρίσι, στο Στρασβούργο. Η κίνηση αυτή πραγματοποιήθηκε προκειμένου να δοθεί έμφαση στα προγράμματα μαθημάτων της σχολής στην ευρωπαϊκή προοπτική της δημόσιας διοίκησης. Από τότε σταδιακά όλα τα τμήματα της σχολής μεταφέρθηκαν στο Στρασβούργο, ενώ τα μαθήματα που σχετίζονται με ζητήματα της Ε.Ε. αυξήθηκαν κατά 30%. Το 1992 η Γαλλική κυβέρνηση ίδρυσε το *Strasbourg Centre of European Studies (CEES)*, που συνδέονταν με την ENA. Ο στόχος του ήταν να βελτιωθεί στη γαλλική δημόσια διοίκηση η γνώση των υπαλλήλων σε ζητήματα και πρακτικές της Ε.Ε. Από το 2007, το CEES αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της ENA. Οι σπουδαστές στην ENA ενθαρρύνονταν να περνούν χρόνο της πρακτικής τους άσκησης σε κάποιον ευρωπαϊκό θεσμό, είτε στην κεντρική διοίκηση κάποιου άλλου κράτους-μέλους της Ε.Ε. Αυτή η πρακτική δεν αφορά αποκλειστικά την ENA αλλά επίσης εφαρμόζεται και στο Instituts Régionaux Administratives[2288]. Τέλος, η ENA θεωρείται ότι εξευρωπαΐστηκε όσον αφορά τους σπουδαστές της. Αν και η σχολή εκπαίδευε περίπου 40 ξένους φοιτητές από τη δεκαετία του 1990, ένα διάταγμα το Μάρτιο του 2004 θέσπισε νόμο σύμφωνα με τον οποίο πολίτες άλλων κρατών-μελών θα μπορούσαν να πάρουν μέρος σε διαγωνισμό εισαγωγής στο γαλλικό δημόσιο τομέα, υπό ίσης όροις με τους Γάλλους πολίτες. Δεδομένου ότι οι σπουδαστές στην ENA μπορούν δικαιολογημένα να θεωρούνται τα μελλοντικά ανώτερα στελέχη της γαλλικής δημόσιας διοίκησης, με αυτό το διάταγμα η γαλλική δημόσια διοίκηση εκ των πραγμάτων ανοίγει τις πόρτες της στους ξένους[2289]. Το άνοιγμα της γαλλικής δημόσιας διοίκησης στους ξένους αναμένεται να μην αφήσει ανεπηρέαστο το σύστημα concours-école-statut.

Από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα η ENA διακρίνεται για ορισμένα σταθερά ή περίπου σταθερά χαρακτηριστικά που αφορούν στην εκπαίδευση που παρέχει, τα οποία έχουν ως εξής[2290]:

- πρόκειται για θεωρητική κατάρτιση διεπιστημονικού χαρακτήρα (στην πραγματικότητα, η θεωρητική κατάρτιση έχει ανατεθεί κατά κάποιον τρόπο σε αναδόχους, μέσω της διαδικασίας του εισαγωγικού διαγωνισμού, ο οποίος είναι ιδιαίτερα απαιτητικός),
- πρόκειται για θεωρητική κατάρτιση κοινή για το σύνολο των τομέων δραστηριότητας της διοίκησης, γεγονός που ευνοεί τον διυπουργικό διάλογο και επιτρέπει την επαγγελματική κινητικότητα μετά την αποφοίτηση, η οποία αποτελεί από μόνη της ισχυρό συμπλήρωμα στην εκπαίδευση και, τέλος,
- πρόκειται για μια κατάρτιση που εμπεριέχει έναν πολύ αδρό πρακτικό χαρακτήρα, που επαληθεύεται από τις δύο συνιστώσες του προγράμματος σπουδών, που είναι η πρακτική εξάσκηση και οι σπουδές, με την πρακτική εξάσκηση να αποτελεί εκπαίδευση σε τρία επίπεδα, εκπαίδευση δια της

[2288] Guyomarch, A. (2001).
[2289] Bezès, P. and Le Lidec, P. (2007).
[2290] Bastelica, P. (2008) *«Η εκπαίδευση των υψηλόβαθμων στελεχών του Δημοσίου μέσω της παρουσίασης της ENA και της μεταρρύθμισης του εκπαιδευτικού της προγράμματος»*, στο ΕΚΔΔΑ (2008), σελ. 32.

παρατηρήσεως, εκπαίδευση δια του παραδείγματος και εκπαίδευση δια της προσωπικής άσκησης καθηκόντων.

Το 2013 ο οργανισμός *The École des Mines de Paris - Mines ParisTech: Professional Ranking World Universities*[2291] κατέταξε την ΕΝΑ ως το τρίτο καλύτερο Πανεπιστήμιο στη Γαλλία και το ένατο στον κόσμο σύμφωνα με τον αριθμό των αποφοίτων που κατέχουν θέση Διευθύνοντος Συμβούλου (Chief Executive Officer - CEO) στις 500 πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις του κόσμου (Fortune Global 500 Companies) [2292].

6.4.3.3 Ελλάδα

Το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και υπάγεται στον Αναπληρωτή Υπουργό Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Αποτελεί έναν από τους κύριους φορείς-δικαιούχους του Επιχειρησιακού Προγράμματος *«Διοικητική Μεταρρύθμιση»*, στο πλαίσιο του *Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς* (Ε.Σ.Π.Α.), με τις εγκεκριμένες χρηματοδοτήσεις να ανέρχονται σε 39,7 εκατομμύρια ευρώ μέχρι το 2015. Το όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. αφορά στη συμβολή στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης που διασφαλίζει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, προς όφελος της ισόρροπης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής. Επιπλέον, η αποστολή του αναφέρεται: α) στη δημιουργία στελεχών της διοίκησης, επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, β) στην αναβάθμιση του δυναμικού μέσα από τη διαρκή εκπαίδευση και την πιστοποιημένη επιμόρφωση και γ) στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου και των φορέων του, μέσω της έρευνας, της τεκμηρίωσης και της καινοτομίας[2293].

Ειδικότερα, το στρατηγικό όραμα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (βλ. σχετικά ενότητα 4.7.3.2.1) έγκειται στη συμβολή του στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διοίκησης που θα διασφαλίζει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, προς όφελος της ισόρροπης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής. Η αποστολή του θεσμού, η οποία προέκυψε ύστερα από την ενοποίηση της *Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης* (Ε.Σ.Δ.Δ.) και της *Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης* (Ε.Σ.Τ.Α.) σε μία ενιαία εκπαιδευτική μονάδα (Ν. 3966/2011)[2294], αφορά:

[2291] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.mines-paristech.eu, τελευταία πρόσβαση στις 10/9/2016.
[2292] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://beta.fortune.com/global500/, τελευταία πρόσβαση στις 10/9/2016.
[2293] Σχετικά με το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) (εδρεύει στην οδό Πειραιώς 211, 177 78 – Ταύρος, με το Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Θεσσαλονίκης να βρίσκεται στην οδό Ι. Κωλέττη 25 Δ, 546 27, Θεσσαλονίκη) βλ. στο δικτυακό τόπο www.ekdd.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.
[2294] Ν. 3966/2011 (ΦΕΚ 118/τ. Α΄/24.05.2011) *«Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, Ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων "ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ" και λοιπές διατάξεις»*, άρθρο 15α.

- τη δημιουργία εξειδικευμένων στελεχών σύγχρονης διοικητικής αντίληψης και ταχείας ανέλιξης για τη στελέχωση και υποστήριξη επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα φορέων και πολιτικών,
- την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων υπαλλήλων με πιστοποιημένες επιμορφωτικές παρεμβάσεις,
- τη μετάδοση στους σπουδαστές - μελλοντικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης γνώσεων, δεξιοτήτων και καινοτόμων ιδεών, έτσι ώστε να καλλιεργηθεί η σύγχρονη διοικητική κουλτούρα, οι σπουδαστές να γίνουν κοινωνοί των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων και πρακτικών και να διευρύνουν το πεδίο προβληματισμού τους, έτσι ώστε να μπορέσουν όχι μόνο να εφαρμόσουν στην πράξη τις γνώσεις που θα αποκτήσουν, αλλά και να έχουν την ικανότητα ανάληψης νέων πρωτοβουλιών στη δημόσια διοίκηση,
- την πιστοποίηση εκπαιδευτικών δομών και επιμορφωτικών προγραμμάτων φορέων του δημοσίου,
- τη συμβολή στη βελτίωση της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης και της αυτοδιοίκησης,
- την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης του έργου φορέων και υπηρεσιών του δημοσίου,
- τη συγκέντρωση και η αξιοποίηση ερευνών και μελετών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- την υποστήριξη της ανοικτής διακυβέρνησης μέσω δημοσίων διαβουλεύσεων, συγκέντρωσης και διάχυσης της διοικητικής πληροφορίας.

Για την ανάπτυξη του επιστημονικού-εκπαιδευτικού έργου του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. στόχοι είναι:

- η συνεργασία με ερευνητικούς και επιστημονικούς φορείς της χώρας, καθώς και ανάπτυξη του μελετητικού του έργου σε καίριους τομείς, με εμπλοκή του μητρώου εκπαιδευτών, των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), αλλά και των σπουδαστών,
- η συνεργασία με ομολόγους φορείς εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδας,
- η ολοκληρωμένη και συνεκτική πολιτική επιμόρφωσης με τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης (μέσω μνημονίων ή πρωτοκόλλων συνεργασίας τόσο για την έρευνα ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, τον σχεδιασμό και υλοποίηση της επιμόρφωσης, όσο και της αξιολόγησης και αποτίμησης αυτής),
- η συνεργασία με σώματα (παλαιά και νέα) ή φορείς που διενεργούν ελέγχους και επιθεωρήσεις.

Με στόχο τη διεύρυνση των δυνατοτήτων της επιμόρφωσης, αναπτύχθηκαν δράσεις για: α) τη διαρκή ανάπτυξη και χρήση της ηλεκτρονικής μάθησης, β) τη χρησιμοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη των συμβουλευτικών υπηρεσιών υποστήριξης των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, γ) την προώθηση των καινοτόμων εργαστηρίων διαβούλευσης και ανταλλαγής εμπειριών και τεχνογνωσίας, και δ) την προώθηση της ανοικτής εκπαίδευσης-επιμόρφωσης και, ιδίως, την ανοικτή διάθεση ηλεκτρονικών υπηρεσιών εκπαίδευσης-επιμόρφωσης. Επιπρόσθετα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής ποιοτική βελτίωση ώστε η εκπαίδευση στην

Ε.Σ.Δ.Δ.Α. να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες διοικητικές συνθήκες και απαιτήσεις, αλλά και η συνεχής αναβάθμιση των διοικητικών υπηρεσιών που παρέχονται στους σπουδαστές, εισηγητές και πολίτες, εφαρμόζεται σύστημα στοχοθεσίας, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης μέσω Στόχων.

Το Ε.Κ.Δ.Δ.Α., σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του, υποχρεούται να προβαίνει σε αξιολόγηση του εκπαιδευτικού του έργου, σε αποτίμηση της επιμορφωτικής του παρέμβασης σε υπηρεσίες και φορείς του δημοσίου και να δημοσιοποιεί έκθεση πεπραγμένων για τις δράσεις και πρωτοβουλίες που αναπτύσσει. Για τις υπηρεσίες που παρέχει έχει υιοθετήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2000 για τις υπηρεσίες «Σχεδιασμού, διαχείρισης και παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης», καθώς και δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς του[2295].

6.4.3.4 Ιταλία

Στην Ιταλία, τις τελευταίες δεκαετίες όσον αφορά στο ζήτημα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα και ιδρύθηκαν διάφορες κρατικές επαγγελματικές σχολές για την επιμόρφωση των ανωτέρων κυρίως διοικητικών στελεχών και μάνατζερ του δημόσιου τομέα. Στον ακόλουθο Πίνακα 6.14 παρουσιάζονται οι βασικοί, επίσημοι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της χώρας.

Πίνακας 6.14: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Ιταλίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
Italy	National School of Administration/ Graduate School in Public Administration (la Scuola Nazionale dell'Amministrazione)	http://www.sna.gov.it/
Italy	MENA-OECD Training Centre	http://www.tcmenaoecd.org/en/

Πηγή: Του ιδίου.

Το 1957 ιδρύθηκε η *Ανώτατη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (Scuola Superiore della Pubblica Administrazione/Graduate School in Public Administration) ως αναπόσπαστο τμήμα του *Υπουργικού Συμβουλίου* (Council of Ministers) για να επιλέγει, να προσλαμβάνει και να εκπαιδεύει ανώτερους αξιωματούχους της ιταλικής δημόσιας διοίκησης. Η σύσταση της σχολής αποτελεί κομβικό σημείο για την εφαρμογή ενιαίου συστήματος πρόσληψης και δημόσιας εκπαίδευσης, του οποίου η αποστολή είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Το εκπαιδευτικό

[2295] Το επιστημονικό και ερευνητικό έργο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υποστηρίζεται από έμπειρη ομάδα επιστημονικών στελεχών των εκπαιδευτικών–επιστημονικών μονάδων και εξειδικευμένου προσωπικού των διοικητικών μονάδων. Συνεπικουρείται και υλοποιείται δε από διδακτικό προσωπικό υψηλού κύρους και τεχνογνωσίας. Όργανα διοίκησής του είναι ο πρόεδρος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. και το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.). Συμβουλευτικό–γνωμοδοτικό ρόλο στο Δ.Σ. ασκεί εννεαμελές επιστημονικό–εκπαιδευτικό Συμβούλιο.

προσωπικό της σχολής αποτελείται από καταξιωμένους ακαδημαϊκούς επιστήμονες στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, καθώς και από εξειδικευμένα στελέχη της εγχώριας δημόσιας διοίκησης και διεθνών οργανισμών. Η *Σχολή* ως θεσμός ανώτατης εκπαίδευσης και έρευνας παρέχει στον ιταλικό δημόσιο τομέα πλήθος αποφοίτων, δηλαδή διοικητικών στελεχών ικανών να συμβάλλουν αποφασιστικά στη βελτίωση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα. Επιπρόσθετα, η δράση της επικεντρώνεται σε επτά στρατηγικές περιοχές: μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και δημόσιο μάνατζμεντ, τεχνολογικές καινοτομίες και ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δημόσια οικονομικά, δημοσιονομικός φεντεραλισμός, δημόσιες συμβάσεις και ευρωπαϊκά θέματα. Η έδρα της *Σχολής* βρίσκεται στη Ρώμη, με παραρτήματα στις πόλεις Caserta, Reggio Calabria, Bologna και Acireale.

Συγκεκριμένα, η ιταλική *Ανώτατη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* επιφορτίζεται με τα ακόλουθα καθήκοντα: α) την παροχή επιμόρφωσης ανωτάτου επιπέδου στους μάνατζερ της κεντρικής διοίκησης, β) την πρόσληψη και επιλογή ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων και την παροχή σε αυτούς τόσο βασικής όσο και εξειδικευμένης επιμόρφωσης, γ) την υποχρέωση να εγγυάται την ποιότητα της επιμόρφωσης και να εξασφαλίζει αυστηρές διαδικασίες επιλογής για την πρόσληψη μάνατζερ του δημοσίου, δ) την οργάνωση ανταγωνιστικών διαγωνισμών και την παροχή άμεσης επιμόρφωσης σε κορυφαίους μάνατζερ του δημοσίου, ε) την επίβλεψη της ποιότητας των υπηρεσιών επιμόρφωσης που παρέχονται από άλλους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, στ) την παροχή εκπαίδευσης σε ξένους δημοσίους υπαλλήλους και διπλωμάτες, ζ) τη διενέργεια έρευνας στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, της δημόσιας πολιτικής και της οικονομίας και η) την παροχή στη δημόσια διοίκηση της απαραίτητης γνώσης και εμπειρίας για τη μεταρρύθμιση και την καινοτομία. Αξίζει να σημειωθεί ότι η *Σχολή* συμμετέχει πλήρως στην αμοιβαία ανταλλαγή ορθών πρακτικών μεταξύ των διεθνών ιδρυμάτων για την ανάπτυξη της χρηστής διακυβέρνησης σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, συμμετέχει σε μια σειρά από διμερείς και πολυμερείς συμφωνίες και συνεργασίες με διεθνή δίκτυα επιμορφωτικών σχολών και εκπαιδευτικών οργανισμών που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης και στον τομέα του δημοσίου μάνατζμεντ[2296].

Επιπρόσθετα, στην ιταλική δημόσια διοίκηση η *Εθνική Σχολή Φορολογικής Επιμόρφωσης* (Scuola Centrale Tributaria) αναλαμβάνει την επιμόρφωση του προσωπικού που υπηρετεί στις φορολογικές κρατικές υπηρεσίες, ενώ το *Διπλωματικό Ινστιτούτο* (Istituto Diplomatico) επικεντρώνεται στην επιμόρφωση του προσωπικού των διπλωματικών αρχών. Ειδικότερα, το *Ενιαίο Σύστημα Πρόσληψης και Εκπαίδευσης Δημοσίων Υπαλλήλων και Στελεχών* (Single Recruitment and Training System- SRTS) της χώρας αποτελείται από τα ακόλουθα θεσμικά όργανα: α) την *Ανώτατη Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (National School of Administration - SNA), β) *το Διπλωματικό Ινστιτούτο* (Diplomatic Institute), γ) *τη Σχολή του Υπουργείου Εσωτερικών* (School of the Ministry for Home Affairs), δ) *το Εκπαιδευτικό Κέντρο του Υπουργείου Άμυνας* (Training Centre of Ministry of Defence), ε) *Σχολή Οικονομίας και Οικονομικών* (School for Economy and Finances) και στ) *τη Σχολή Στατιστικής* (School of Statistics)[2297].

Συγκεκριμένα, το *Διπλωματικό Ινστιτούτο* αναλαμβάνει τη βασική και ανώτερη επιμόρφωση του προσωπικού του *Υπουργείου Εξωτερικών* της χώρας και επιμορφώνει άτομα που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον διπλωματικό κλάδο. Η *Ανώτατη Σχολή Διοίκησης του Υπουργείου Εσωτερικών* (Scuola Superiore dell' Amministrazione

[2296] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο http://sna.gov.it/en/, τελευταία πρόσβαση στις 10/9/2016.
[2297] ΕΚΔΔΑ (2008), σ.σ. 46-47.

dell' Interno) εστιάζει στην επιμόρφωση των μάνατζερ του δημοσίου που ακολουθούν καριέρα ως Νομάρχες (prefetti) καθώς και του λοιπού προσωπικού του *Υπουργείου Εσωτερικών*. Τέλος, η *Ανώτατη Σχολή Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών* (Scuola Superiore dell' Econmia e Finanze) είναι υπεύθυνη για την επιμόρφωση και την εξειδίκευση του προσωπικού του *Υπουργείου Οικονομικών* και των *Φορολογικών Αρχών* αναφορικά με φορολογικά και δημοσιονομικά θέματα. Οι σχολές αυτές, αν και λειτουργούν με σημαντικό βαθμό αυτονομίας, οφείλουν να συντονίζουν τις δραστηριότητές τους. Αυτό θα καταστήσει δυνατή την παροχή επιμόρφωσης προσαρμοσμένης στις εκάστοτε απαιτήσεις του κράτους και των πολιτών, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες διαφόρων δημοσίων υπηρεσιών και να εναρμονίζονται προς τις ειδικές επαγγελματικές ανάγκες ορισμένων υπαλλήλων (όπως οι διπλωμάτες ή οι υποψήφιοι νομάρχες), ενώ ταυτόχρονα θα ακολουθούν κοινή στρατηγική, αποφεύγοντας επαναλήψεις και επικαλύψεις στα επιμορφωτικά τους προγράμματα. Επισημαίνεται ότι το ιταλικό *Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης* έχει τον πρώτο λόγο στο συντονισμό των δράσεων εκπαίδευσης του προσωπικού του δημοσίου τομέα της χώρας, ειδικότερα μέσω του *Γραφείου Εκπαίδευσης Προσωπικού.*

Τέλος, ένας πρόσθετος κρατικός επιμορφωτικός οργανισμός συστάθηκε το Σεπτέμβριο του 2012 με την ονομασία *«MENA-OECD Governance Programme Centre of Caserta»* από την *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* της χώρας (The Italian National School of Administration-SNA) και τον Ο.Ο.Σ.Α. (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD). Αποστολή του οργανισμού τέθηκε η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων με στόχο την υποστήριξη της δημόσιας διοίκησης των αραβικών χωρών και την ανάληψη πρωτοβουλιών για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων τομέων τους, στα πλαίσια της χρηστής διακυβέρνησης. Επίσης, ο οργανισμός στοχεύει στην πρόοδο των χωρών μέσω της διοικητικής μεταρρύθμισης, αποσκοπώντας στην επίτευξη μακροοικονομικών στόχων που αφορούν στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο[2298].

6.4.3.5 Κύπρος

Κατά τη χρονική περίοδο 1878-1960 η Κύπρος βρίσκονταν υπό βρετανική κυριαρχία, με αποτέλεσμα το διοικητικό και νομικό της σύστημα, καθώς και η πολιτική της κουλτούρα να επηρεάζεται αισθητά από αυτό το γεγονός[2299]. Αξίζει να σημειωθεί ότι παρ΄ ότι το κυρίαρχο διοικητικό παράδειγμα της χώρας θα μπορούσε να περιγραφεί ως μια *ιεραρχική βεμπεριανή γραφειοκρατία*, δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε με βεβαιότητα την κατάταξη της Κύπρου, όπως της Ελλάδας, μαζί με τις χώρες της Νότιας Ευρώπης στο «Ναπολεόντειο Υπόδειγμα» διοίκησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι αν και οι θεσμοί της Κύπρου έχουν κοινές ρίζες με τους θεσμούς που επικράτησαν στον ελλαδικό χώρο, λόγω της εν μέρει κοινής ιστορικής τους διαδρομής, και έχουν επηρεασθεί από το «Ναπολεόντειο Υπόδειγμα», το διοικητικό της δίκαιο και οι διοικητικές της δομές αντανακλούν ταυτόχρονα την επίδραση της Μ. Βρετανίας.

[2298] Σχετικά με το *MENA-OECD Governance Programme Centre of Caserta (*Royal Palace of Caserta via Nazionale Appia 2/A81052, Caserta Italy), βλ. στο δικτυακό τόπο www.tcmenaoecd.org, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.
[2299] Βλ. σχετικά Προύντζος, Γ. (2001).

Συγκεκριμένα, η Κύπρος εντάχθηκε το 2004 στην Ε.Ε., εναρμονίζοντας τη νομοθεσία της με το κοινοτικό κεκτημένο. Ανάμεσα στις μεταρρυθμίσεις των τελευταίων χρόνων που χαρακτηρίζουν τη χώρα μπορούμε να διακρίνουμε και τις προσπάθειες για τόνωση της διαβούλευσης, του διαλόγου και της δικτύωσης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, όπως και τις προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικότερα, η *Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης* (Κ.Α.Δ.Δ.) αποτελεί τον κεντρικό φορέα υλοποίησης προγραμμάτων επιμόρφωσης των υπαλλήλων του κυπριακού δημοσίου τομέα[2300]. Ιδρύθηκε το 1991 με Απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου (αρ. 35.582/ημερ. 22.5.1991) για να συμβάλει στη διευθυντική ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της κυπριακής δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα θέτει ως αποστολή της: *«να συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και γενικότερα τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας, κυρίως μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής πολιτικής μάθησης για τη δημόσια διοίκηση, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο»*. Στόχος η ικανοποίηση ενός ευρύτερου οράματος που έχει ως εξής: *«να συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στη δημιουργία μιας σύγχρονης, πολιτοκεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, όντας ένας υποδειγματικός οργανισμός της δημόσιας διοίκησης - ένας οργανισμός μάθησης ο οποίος τηρεί αυτά που διδάσκει, και χαίρει τοπικής, ευρωπαϊκής και διεθνούς αναγνώρισης»*.

Η Κ.Α.Δ.Δ. υλοποιεί την αποστολή της κυρίως μέσα από: α) τον σχεδιασμό και οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλων μορφών μαθησιακών δραστηριοτήτων τόσο στην τάξη όσο και στο χώρο εργασίας, β) την ανάπτυξη στρατηγικών πρωτοβουλιών, γ) την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και δ) τη διεξαγωγή εφαρμοσμένης έρευνας. Μάλιστα τα τελευταία χρόνια αναλήφθηκαν σημαντικές πρωτοβουλίες, όπως η στρατηγική πρωτοβουλία για την εισαγωγή μίας νέας και πιο επαρκούς αξιολόγησης προσωπικού και επιμόρφωσης αυτού στη βάση θεμελιωδών αξιών, όπως οι ακόλουθες: ποιότητα, διαφάνεια και προσβασιμότητα, ανταπόκριση στις ανάγκες του πολίτη, αριστεία στηριγμένη στην καινοτομία και την υιοθέτηση νέων ιδεών και πρακτικών, προσαρμοστικότητα, ευσυνειδησία, επαγγελματισμός, αξιοπιστία, ομαδικό πνεύμα εργασίας, διαβούλευση και συνεργασία με τους αποδέκτες των υπηρεσιών μας και των άλλων εμπλεκομένων στην επιτέλεση του έργου, ίση μεταχείριση, αμεροληψία, αντικειμενικότητα, δημιουργικότητα και συνεχής μάθηση και ανάπτυξη.

Ενώ αρχικά η αποστολή της Κ.Α.Δ.Δ. κάλυπτε τις μαθησιακές ανάγκες της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, το 2001 το Υπουργικό Συμβούλιο (με την απόφαση με αρ. 53.330/ημερ. 14.3.2001) επέκτεινε τη δράση της επιτρέποντας τη δυνατότητα συμμετοχής και υπαλλήλων από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα στα προγράμματα της ΚΑΔΔ, δεδομένου ότι οι ανάγκες εκπαίδευσης της δημόσιας υπηρεσίας δεν θα επηρεάζονταν. Σχετικά, η Κ.Α.Δ.Δ. έχει πρόσφατα (2009) αναλάβει ένα σημαντικό έργο το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Ε.Ε. για την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας του προσωπικού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Από το 2001, και αφού το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης σε σχέση με την Ε.Ε. είχε ολοκληρωθεί, η Κ.Α.Δ.Δ. σταδιακά επικεντρώθηκε στις δραστηριότητες που αφορούν τη διοικητική ανάπτυξη. Μία σημαντική εξέλιξη ήταν η εισαγωγή του *Συστήματος Αποκεντρωμένης Διαχείρισης της Μάθησης*. Η πολιτική αυτή ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2001 και επικεντρώθηκε στην ενδυνάμωση της ικανότητας των οργανισμών της δημόσιας υπηρεσίας να

[2300] Σχετικά με *Κυπριακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης*, βλ. στο δικτυακό τόπο www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

διαχειρίζονται τη μάθηση με τρόπο αποτελεσματικό και συστηματικό. Η πρωτοβουλία ξεκίνησε με ένα όραμα: κάθε Οργανισμός της δημόσιας υπηρεσίας να έχει ένα καλά οργανωμένο και ενδυναμωμένο *Πυρήνα Μάθησης*, ο οποίος στη βάση της πολιτικής μάθησης του κάθε Οργανισμού, με τη συνεχή υποστήριξη του οικείου Διευθυντή και σε συνεργασία με την Ακαδημία, να διαχειρίζεται πάνω σε συνεχή και συστηματική βάση τη λειτουργία της μάθησης στον Οργανισμό, τόσο με τη μορφή της μάθησης σε επιμορφωτικά προγράμματα, όσο και με τη μορφή της μάθησης μέσα από την εργασία, με στόχο την ικανοποίηση αναγκών που σχετίζονται με ατομικές δεξιότητες, θέματα Ευρωπαϊκής Ένωσης και θέματα διοίκησης.

Μετά την ένταξη στην Ε.Ε. το 2004, η Κ.Α.Δ.Δ. αξιοποίησε ευκαιρίες για συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα από την Ε.Ε. (Transition Facility, τέσσερα Έργα στο πλαίσιο του INTERREG) έτσι ώστε να παρέχει οριζόντια εκπαιδευτικά προγράμματα σε κάθε ενδιαφερόμενο δημόσιο υπάλληλο. Από το 2005, ο αριθμός του προσωπικού της Κ.Α.Δ.Δ. άρχισε σταδιακά να αυξάνεται επιτρέποντας έτσι την ανάπτυξη πρωτοβουλιών με μεγαλύτερη επάρκεια. Σήμερα η Ακαδημία αριθμεί 30 μέλη του προσωπικού, περιλαμβανομένων Λειτουργών Επιμόρφωσης, Διοικητικών Λειτουργών και Γραμματειακού Προσωπικού. Σημαντική εξέλιξη είναι η επιτυχία της να εξασφαλίσει χρηματοδότηση από την Ε.Ε. στο πλαίσιο του *Προγράμματος Πλαισίου 2007-2014* για δύο συγχρηματοδοτούμενα έργα που αφορούν την ανάπτυξη της στρατηγικής ηγεσίας και της διοικητικής ικανότητας α) της κυπριακής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και β) της κυπριακής Δημόσιας Υπηρεσίας.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το μοντέλο εκπαίδευσης που η Ακαδημία εφαρμόζει στα προγράμματά της δεν είναι ακαδημαϊκού τύπου. Η συμβατική από καθέδρας διδασκαλία αποφεύγεται. Ο λόγος γι' αυτό έγκειται στο γεγονός ότι για την Ακαδημία η μάθηση δεν ισοδυναμεί με την απλή πρόσληψη πληροφοριών. Σύμφωνα με την αντίληψη της Ακαδημίας, η μάθηση στους Οργανισμούς, για να είναι ολοκληρωμένη, πρέπει να συνδέεται με την ανάπτυξη της δυνατότητας επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων στον χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, τα εκπαιδευτικά προγράμματα της Ακαδημίας σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο που να βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να αναπτύσσουν οι ίδιοι μέσα τους τη μάθηση που θα τους επέτρεπε να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Χρησιμοποιούνται συμμετοχικές μέθοδοι, όπως η συζήτηση, η ιδεοθύελλα, η εργασία σε μικρές ομάδες, οι περιπτωσιολογικές μελέτες, οι δραματοποιήσεις ρόλων και τα εκπαιδευτικά παιγνίδια. Μέσα από τις μεθόδους αυτές καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για σύνδεση της εκπαίδευσης με την πραγματική εργασία και για ενεργό εμπλοκή των εκπαιδευομένων στη διαδικασία της μάθησης. Ουσιαστικά, μέσα από την αξιοποίηση στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό των προηγούμενων γνώσεων των εκπαιδευομένων, αλλά ιδιαίτερα των εμπειριών και βιωμάτων τους από την ίδια την καθημερινή τους εργασία, επιδιώκεται η μεταφορά της μάθησης από την τάξη στο χώρο εργασίας. Εξ' ου και ο ρόλος του εκπαιδευτή στα προγράμματα της Ακαδημίας δεν είναι μόνο αυτός του ειδικού στο θέμα της προσφερόμενης εκπαίδευσης, αλλά ταυτόχρονα και εκείνος του ατόμου που με τη χρήση εκπαιδευτικών μεθόδων διευκολύνει τη διαδικασία παραγωγής μάθησης (ρόλος facilitator).

Παράλληλα με τις πιο πάνω μεθοδολογίες, οι οποίες συμβάλλουν στη μεταφορά της μάθησης «από την τάξη» (off-the-job learning) στο χώρο εργασίας, η Ακαδημία προωθεί και τη χρησιμοποίηση μεθοδολογιών μάθησης «μέσα από την εργασία» (on-the-job learning). Τέτοιες μεθοδολογίες είναι το Coaching (Καθοδήγηση/Προγύμναση), το Action Learning (ομάδες αλληλοϋποστήριξης) και ο δομημένος διάλογος μεταξύ εμπλεκομένων για συναινετική αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων. Οι μεθοδολογίες

μάθησης *«μέσα από την εργασία»* έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν απαιτούν τη μεταφορά της μάθησης, και συνεπώς ούτε το ξεπέρασμα των δυσκολιών και εμποδίων για την υλοποίηση της μεταφοράς, δεδομένου ότι αυτές εστιάζονται στην πραγματική εργασία που οι εκπαιδευόμενοι έχουν να επιτελούν ή σε πραγματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά την εκτέλεσή της. Στις περιπτώσεις αυτές η απόσταση μεταξύ μάθησης και εργασίας εκμηδενίζεται[2301].

6.4.3.6 Πολωνία

Η πολιτική επιμόρφωσης και κατάρτισης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα της Πολωνίας χαράσσεται από το τμήμα *Δημόσιας Διοίκησης του Πρωθυπουργικού Γραφείου*. Στον ακόλουθο Πίνακα 6.15 παρουσιάζονται οι βασικοί, επίσημοι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της χώρας.

Πίνακας 6.15: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Πολωνίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
Poland	Chancellery of the Prime Minister Civil Service Department	http://dsc.kprm.gov.pl/en
Poland	National School of Public Administration	http://ksap.gov.pl/ksap/

Πηγή: Του ιδίου.

Κεντρικός φορέας παροχής επιμορφωτικών προγραμμάτων της Πολωνίας είναι η *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (National School of Public Administration/Krajowa Szkoła Administracji Publicznej-KSAP) της χώρας που δημιουργήθηκε στα πρότυπα της γαλλικής *Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης* (ENA) στις 30 Μαΐου 1990[2302]. Η *Σχολή* διαδραμάτισε έναν αξιοσημείωτο ρόλο στη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας και συνέβαλε στη δόμηση ενός ανεξάρτητου δημοσίου τομέα στη Δημοκρατία της Πολωνίας. Αποτέλεσε, μάλιστα, τον πρώτο οργανισμό αυτού του είδους που συστάθηκε σε χώρα του πρώην κομμουνιστικού μπλοκ. Η *Σχολή* τα τελευταία 25 χρόνια προσπαθεί με σταθερότητα και επιμονή να εκπληρώσει την εκ του νόμου υποχρέωσή της να παρέχει εκπαίδευση και να καταστήσει το προσωπικό του δημοσίου τομέα της Πολωνίας ικανό, αποδοτικό, αποτελεσματικό και πολιτικά ουδέτερο. Μάλιστα επιχειρεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις σύγχρονες προκλήσεις ενός διεθνοποιημένου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, αναπτύσσοντας στενή συνεργασία με διάφορους φορείς και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό.

[2301] Στοιχεία από το δικτυακό τόπο www.mof.gov.cy/mof/capa/cyacademy.nsf, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2302] Σχετικά με την *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Πολωνίας* (National School of Public Administration/Krajowa Szkoła Administracji Publicznej-KSAP), βλ. στο δικτυακό τόπο http://ksap.gov.pl/ksap, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

Η *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* της Πολωνίας θέτει ως αποστολή της την εκπαίδευση και την προετοιμασία των δημοσίων υπαλλήλων και των ανώτερων διοικητικών στελεχών για την παροχή αποτελεσματικών δημοσίων υπηρεσιών στα πλαίσια της λειτουργίας του δημοσίου τομέα της χώρας. Ο πρωταρχικός αντικειμενικός στόχος της *Σχολής* είναι η είναι η στελέχωση του δημοσίου τομέα με ικανούς, αμερόληπτους, ειλικρινείς, αντικειμενικούς, πολιτικά ουδέτερους, αποτελεσματικούς, υπόλογους για τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν και τις πράξεις τους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι θα παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες.

6.4.3.7 Πορτογαλία

Το *Πορτογαλικό Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (National Institute of Administration/ Instituto Nacional de Administração-INA) αποτελεί έναν κρατικό οργανισμό που αναφέρεται στον Πρωθυπουργό της χώρας και διαθέτει επιστημονική, και διοικητική αυτονομία. Στοχεύει στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και των στελεχών της διοίκησης του δημοσίου τομέα, στην έρευνα , την παροχή υποστηρικτικών-συμβουλευτικών υπηρεσιών, στη δημοσίευση μελετών/ερευνών και στις διεθνείς συνεργασίες στο πεδίο της διοικητικής μεταρρύθμισης και της οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Πρόκειται για έναν αρκετά μεγάλο οργανισμό που στελεχώνεται από 230 άτομα μόνιμο προσωπικό και 400 άτομα εξωτερικούς συνεργάτες[2303].

6.4.3.8 Ρουμανία

Η *Εθνική Σχολή Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης* (National School of Political Science and Public Administration/Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative din Bucureşti - SNSPA) της Ρουμανίας αποτελεί ένα δημόσιο πανεπιστήμιο που ιδρύθηκε το 1991 και εδρεύει στο Βουκουρέστι. Πρόκειται για ένα δημόσιο οργανισμό παροχής ανώτατης εκπαίδευσης και έρευνας που υπάγεται στο *Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Καινοτομίας*. Είναι οργανωμένο σε τέσσερις σχολές (Δημόσιας Διοίκησης, Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων, Πολιτικών Επιστημών και Μάνατζμεντ) και ένα τμήμα (Τμήμα Διεθνών Σχέσεων και Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης). Εξειδικεύεται σε ανώτερες σπουδές στο πεδίο της κρατικής διακυβέρνησης και της άσκησης δημόσιας διοίκησης και αναλαμβάνει την εκπαίδευση στελεχών προκειμένου να καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις στο δημόσιο τομέα της χώρας. Αποσκοπεί στην παροχή γνώσης σε δημοσίους υπαλλήλους ώστε να είναι ικανοί να συμβάλλουν ανάμεσα σε άλλα: α) στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών στους κρατικούς θεσμούς, β) στην ανάπτυξη των διεθνών σχέσεων

[2303] Σχετικά με το *Πορτογαλικό Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (National Institute of Administration/ Instituto Nacional de Administração-INA), βλ. στο δικτυακό τόπο www.ina.pt, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

της χώρας και γ) στη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας με διεθνείς φορείς στα πεδία της δημόσιας διοίκησης και των πολιτικών επιστημών[2304].

6.4.3.9 Σλοβενία

Στη Σλοβενία το *Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης* χαράσσει την επιμορφωτική πολιτική των στελεχών του δημοσίου τομέα της χώρας με την υποστήριξη της *Διοικητικής Ακαδημίας*, η οποία από το 2008 υπάχθηκε στη *Διεύθυνση Διοίκησης και Προσωπικού* του *Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης*. Βασικούς παρόχους εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης και του δημοσίου μάνατζμεντ αποτελούν τα πανεπιστήμια της χώρας και εγχώριες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα[2305].

Η Σλοβενία αποτελεί μέλος του *Δικτύου των Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης* (Network of Institute and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe – NISPAcee). Η σύσταση αυτού του δικτύου αποτελεί αποτέλεσμα της προσπάθειας κρατών, θεσμών και μεμονωμένων ανθρώπων να μοιραστούν τη γνώση και τις δεξιότητες τους στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο τόσο οι χώρες όσο και οι δημόσιοι τομείς τους να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις και ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Ειδικότερα, το *Δίκτυο* αυτό αποσκοπεί στη συνεργασία Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης στο πεδίο της έρευνας και της εφαρμογής εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων και στην ανάπτυξη εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ καθηγητών/εκπαιδευτών, δημοσίων υπαλλήλων, μάνατζερ του δημοσίου τομέα και πολιτικών. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρεί να βελτιώσει την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και να αναπτύξει τους θεσμούς που υποστηρίζουν τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης διαμέσου της αμοιβαίας μάθησης, επιτυγχάνοντας θετικές αποτελεσματικότητες μέσα από τη συνέργεια για το σύνολο των μελών του δικτύου.

6.4.4 Σκανδιναβικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης δημοσίου τομέα

Το *Σκανδιναβικό Μοντέλο* (Scandinavian Model) οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα στην Ευρώπη στα πλαίσια της Ε.Ε. ακολουθείται από τη Δανία, την Εσθονία, τη Λετονία, τη Λιθουανία, τη Σουηδία και τη Φινλανδία. Οι χώρες αυτές αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα τους προσομοιάζουν με τις χώρες που ακολουθούν το *ηπειρωτικό ομοσπονδιακό διοικητικό πρότυπο*[2306]. Υπάρχει όμως μια σημαντική διαφορά στο σκανδιναβικό διοικητικό

[2304] Σχετικά με την *Εθνική Σχολή Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης* της Ρουμανίας (National School of Political Science and Public Administration/Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative din Bucureşti - SNSPA) βλ. στο δικτυακό τόπο www.snspa.ro, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

[2305] Meyer-Sahling, Jan-Hinrik (2009), Vukovic, G. and Zavrsnik, B. and Rodic, B. and Miglic, G. (2008).

[2306] Βλ. Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014).

προφίλ (σε αντίθεση με τα άλλα συστήματα με Ρωμαϊκή νομοθετική παράδοση) σχετικά με την ανοιχτότητα του συστήματος πρόσληψης και σταδιοδρομίας στις δημόσιες υπηρεσίες και την προσβασιμότητα των πολιτών στο διοικητικό σύστημα (ελευθερία πληροφόρησης, διαφάνεια, συμμετοχή πολιτών κ.α.). Περαιτέρω ομοιότητες του σκανδιναβικού προτύπου και του *ηπειρωτικού ομοσπονδιακού διοικητικού προτύπου* είναι: α) η αρχή της επικουρικότητας, στη βάση της οποίας οι αρμοδιότητες κατανέμονται μεταξύ κεντρικών και τοπικών φορέων, β) η υψηλά αποκεντρωμένη διοικητική δομή με, παραδοσιακά, πολιτικά και λειτουργικά ισχυρή τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς και γ) ένας υψηλός βαθμός αυτονομίας δράσεων εκ μέρους των τοπικών αρχών[2307].

Από πολλές απόψεις οι σκανδιναβικές χώρες μπορούν να αντιμετωπιστούν ως σύνολο, με την Ολλανδία συχνά να ομαδοποιείται μαζί τους. Η σύνδεση μεταξύ αυτών των χωρών προκύπτει από το γεγονός ότι οι δημόσιες διοικήσεις τους δίνουν μεγάλη προσοχή στις ανάγκες των πολιτών τους και υπάρχει μια συνεχής παράδοση διαβούλευσης και διαπραγμάτευσης μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα[2308]. Η κατεύθυνση της διοικητικής μεταρρύθμισης σε αυτές τις χώρες προσδιορίζεται από μια ριζοσπαστική πολιτική αποκέντρωσης και διοίκησης του κράτους, στα πλαίσια ενός δημοσίου τομέα που παραμένει εκτεταμένος και ενός κράτους που δεσμεύεται να προάγει την ευημερία των πολιτών. Παρ΄ όλα αυτά η δημόσια διοίκηση των σκανδιναβικών χωρών παραμένει νομικίστικη[2309].

6.4.4.1 Δανία

Η *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Δανίας* (Danish School of Public Administration - DSPA) ιδρύθηκε το 1963 ως ένας κυβερνητικός θεσμός εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Έθεσε ως αντικειμενικό του στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα, μέσω της ολοκληρωμένης και ποιοτικής παροχής προγραμμάτων εκπαίδευσης και συμβουλευτικών υπηρεσιών που θα προάγουν την διοικητική επιστημονική έρευνα και ανάπτυξη[2310].

6.4.4.2 Εσθονία

Στον ακόλουθο Πίνακα 6.16 παρουσιάζονται οι βασικοί, επίσημοι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Εσθονίας.

Πίνακας 6.16: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων της Εσθονίας

Χώρα	Όνομα Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος

[2307] Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014, p. 18), Wollmann, H. (2004).
[2308] Torres, L. (2004), p. 101.
[2309] Jorgensen, T.B. (1996).
[2310] Σχετικά με την *Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Δανίας* (Danish School of Public Administration - DSPA) βλ. στο δικτυακό τόπο www.dfhnet.dk, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

Estonia	Estonian Centre for Continuous Training for State Civil Servants	https://www.hm.ee/en
Estonia	Estonian Public Service Academy	http://www.university-directory.eu/Estonia/Estonian-

Πηγή: Του ιδίου.

6.4.4.3 Λετονία

Στη Λετονία η *Καγκελαρία* (State Chancellery) είναι ο κύριος φορέας ανάπτυξης και υλοποίησης προγραμμάτων επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ η *Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* (Latvian School of Public Administration - LSPA) της χώρας συμμετέχει ενεργά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των εκπαιδευτικών-επιμορφωτικών δράσεων[2311]. Η προαναφερθείσα *Σχολή* ιδρύθηκε το 1993 ως ινστιτούτο δημόσιας διοίκησης αποτελεί το μεγαλύτερο εκπαιδευτικό κέντρο για δημοσίους υπαλλήλους και ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης στη Λετονία. Παρέχει προγράμματα εκπαίδευσης και συμβουλευτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θέτουν η κυβερνητική πολιτική της χώρας και οι ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών και αποσκοπεί στην εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από το δημόσιο τομέα της χώρας[2312].

6.4.4.4 Λιθουανία

Το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Λιθουανίας* (Lithuanian Institute of Public Administration) ιδρύθηκε στις 25 Ιανουαρίου 1999 και αποτελεί ένα μη κερδοσκοπικό νομικό πρόσωπο του δημοσίου που αποσκοπεί στην ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος με την παροχή εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών υπηρεσιών στους δημοσίους υπαλλήλους και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης της χώρας. Το *Ινστιτούτο* έχει ως αποστολή του την αύξηση των διοικητικών ικανοτήτων/δεξιοτήτων των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και τη διάδοση της γνώσης στο επιστημονικό πεδίο του δημοσίου μάνατζμεντ και της διοίκησης, ώστε ο δημόσιος τομέας της χώρας να καταστεί αποτελεσματικός. Εστιάζει στην εξειδικευμένη εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών της διοίκησης, στην εγκατάσταση ενός ενιαίου εκπαιδευτικού συστήματος για την καταπολέμηση της διαφθοράς στο δημόσιο τομέα και επικεντρώνει, επίσης, τις δραστηριότητές του στην εκπαίδευση των αντιπροσώπων της χώρας στην Ε.Ε.[2313].

[2311] Meyer-Sahling, Jan-Hinrik (2009).
[2312] Σχετικά με τη *Σχολή Δημόσιας Διοίκησης* της Λετονίας (Latvian School of Public Administration - LSPA), βλ. στο δικτυακό τόπο www.vas.gov.lv/en, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.
[2313] Σχετικά με το *Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης της Λιθουανίας* (Lithuanian Institute of Public Administration), βλ. στο δικτυακό τόπο www.livadis.lt, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

6.4.4.5 Σουηδία

Ο *Σουηδικός Φορέας για τη Διοικητική Ανάπτυξη* (Statskontoret/The Swedish Agency for Public Management) παρέχει συμβουλές, αναλύσεις και αξιολογήσεις στα υπουργεία της κυβέρνησης σε ζητήματα που αφορούν: α) στην αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών προγραμμάτων και πολιτικών, β) στην καλύτερη αξιοποίηση των τεχνολογιών της πληροφορίας για την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών γ) στην εφαρμογή του μάνατζμεντ της απόδοσης, δ) στο συντονισμό της κεντρικής, περιφερειακής και τοπικής διοίκησης, ε) στις αλλαγές στη δομή της δημόσιας διοίκησης και στ) στη επίδραση της Ε.Ε. στη Σουηδική κυβέρνηση και στον τρόπο διακυβέρνησης της χώρας. Απώτερος στόχος τίθεται να καταστεί ο δημόσιος τομέας της Σουηδίας περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός στη λειτουργία του[2314].

6.4.4.6 Φινλανδία

Παρά τον αξιοσημείωτο στρατηγικό ρόλο που διαδραματίζει το *Υπουργείο Οικονομικών* στο σχεδιασμό της πολιτικής για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, η εκπαιδευτική στρατηγική και η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών στη Φινλανδία είναι πλήρως αποσυγκεντρωμένη στους επιμέρους φορείς. Σε γενικές γραμμές δεν ακολουθείται μία ενιαία μεθοδολογία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά επιχειρείται η σύνδεση των εκπαιδευτικών κατευθύνσεων τόσο με τους στρατηγικούς στόχους της κάθε υπηρεσίας όσο και με την επαγγελματική σταδιοδρομία του προσωπικού. Η υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων γίνεται με όρους αγοράς, στο μέτρο όπου η κάθε υπηρεσία μπορεί να επιλέξει για την επιμόρφωση των υπαλλήλων της οποιονδήποτε φορέα υλοποίησης σχετικών προγραμμάτων με κριτήρια την ποιότητα και το κόστος της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Στα πλαίσια αυτά, ο κεντρικός φορέας της χώρας που αναλαμβάνει την υλοποίηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων για τους δημοσίους υπαλλήλους είναι το *Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd). Ιδρύθηκε το 1971 ως ένας κυβερνητικός εκπαιδευτικός οργανισμός για τους δημοσίους υπαλλήλους της χώρας. Στις αρχές του 1995 μετασχηματίστηκε σε μια δημόσια επιχείρηση νομικά κατοχυρωμένη που λειτουργούσε σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στα πλαίσια της οικονομίας της αγοράς. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες της εστιάζουν στα ακόλουθα: α) μάνατζμεντ και ηγεσία, β) μεταρρυθμίσεις στρατηγικού μάνατζμεντ, επαγγελματική τεχνογνωσία σε ζητήματα διοίκησης, δ) διεθνή μάνατζμεντ και θέματα Ε.Ε. και ε) διεθνή και τεχνική βοήθεια.

Επίσης, το *Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* διατηρεί και αναπτύσσει ένα ευρύ εσωτερικό δίκτυο συνεργασιών με υπουργεία, πανεπιστήμια, περιφερειακές και δημοτικές αρχές, ιδιωτικές επιχειρήσεις και εταιρίες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Επίσης, διαθέτει ένα εκτεταμένο και αποτελεσματικό δίκτυο με αντίστοιχα ευρωπαϊκά ινστιτούτα και οργανισμούς και συμμετέχει ενεργά σε ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς που σχετίζονται με ζητήματα δημόσιας διοίκησης, διοικητικής

[2314] Σχετικά με το *Σουηδικό Φορέα για τη Διοικητική Ανάπτυξη* (Fleminggatan 20, Stockholm), βλ. στο δικτυακό τόπο www.statskontoret.se, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

μεταρρύθμισης και δημόσιο μάνατζμεντ (International Institute of Administrative Sciences - IIAS, OECD/PUMA, SIGMA, Scientific Council of the European Institute of Public Administration - EIPA)[2315].

6.5 Φορείς/οργανισμοί εκπαίδευσης/επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων σε επίπεδο Ε.Ε.

Ακολούθως αναφέρονται εν συντομία ορισμένοι από τους σημαντικότερους φορείς/οργανισμούς εκπαίδευσης/επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων σε επίπεδο Ε.Ε.

Το *Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης* (The European Public Administration Network- EUPAN) αποτελεί ένα άτυπο δίκτυο μεταξύ των Γενικών Διευθυντών για τη Δημόσια Διοίκηση και τη Διοικητική Μεταρρύθμιση των χωρών-μελών της Ε.Ε., της *Ευρωπαϊκής Επιτροπής* και λοιπών χωρών-παρατηρητών. Η άτυπη δομή του *Δικτύου* διευθύνεται από τους υπουργούς Δημόσιας Διοίκησης των χωρών-μελών και οργανώνεται σε τρία (3) επίπεδα: α) το πολιτικό (υπουργοί και ο Επίτροπος που ευθύνεται για θέματα δημόσιας διοίκησης), β) το διοικητικό (Γενικοί Διευθυντές) και γ) το τεχνικό (ομάδες εργασίας). Το *Δίκτυο* έχει ως αποστολή του τη βελτίωση της απόδοσης, της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας των ευρωπαϊκών δημόσιων διοικήσεων, μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων εργαλείων και μεθόδων στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, τα οποία θα βασίζονται στην ανταλλαγή απόψεων, εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των κρατών-μελών της Ε.Ε., της *Ευρωπαϊκής Επιτροπής*, των χωρών-παρατηρητών και άλλων οργανώσεων. Το όραμα του *Δικτύου* αναφέρεται στην υποστήριξη για την εφαρμογή της *Συνθήκης της Λισαβόνας*, ως εξής: α) φέρνοντας τους πολίτες στο κέντρο του δημοσίου μάνατζμεντ, β) εστιάζοντας σε διάφορα πεδία μελέτης-έρευνας, όπως οι ανθρώπινοι πόροι, η καινοτομία και η ποιότητα στη δημόσια διοίκηση, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) και ο κοινωνικός διάλογος και γ) προωθώντας τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών μεταξύ τους εμπλεκομένων προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και ο προσανατολισμός στον πελάτη εντός των ευρωπαϊκών δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης, το όραμα του *Δικτύου* εστιάζει στην προαγωγή του ουσιαστικού του ρόλου ως ένα άτυπο δίκτυο των χωρών-μελών της Ε.Ε. που στοχεύει στη συνεργασία των χωρών που συμμετέχουν σε αυτό σε μια αυστηρά εθελοντική βάση, με αποφάσεις που λαμβάνονται στα πλαίσια της κοινής συναίνεσης, ενός δηλαδή δικτύου που αποσκοπεί στο να συμβάλλει στη βαθμιαία δημιουργία μιας ευρωπαϊκής δημόσιας διοίκησης[2316].

Το *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (European Institute of Public Administration- EIPA) ιδρύθηκε το 1981 στο Μάαστριχτ και έχει παραρτήματα στο Λουξεμβούργο και στη Βαρκελώνη[2317]. Αποτελεί το κορυφαίο ευρωπαϊκό κέντρο για την προώθηση της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και την αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων στο πεδίο του δημοσίου μάνατζμεντ. Θέτει ως αποστολή του την υποστήριξη της Ε.Ε., των μελών-κρατών της και των χωρών που συνδέονται με το *Ινστιτούτο*, παρέχοντας σχετικές και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες για την ανάπτυξη των

[2315] Σχετικά με το *Φινλανδικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd), βλ. στο δικτυακό τόπο www.haus.fi, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.
[2316] Σχετικά με το *Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης* (The European Public Administration Network-EUPAN), βλ. στο δικτυακό τόπο www.eupan.eu, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.
[2317] Σχετικά με το *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* (European Institute of Public Administration- EIPA), βλ. στο δικτυακό τόπο www.eipa.eu, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

γνώσεων και ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων που ασχολούνται με θέματα της Ε.Ε. Προσφέρει τις υπηρεσίες του σε αξιωματούχους των θεσμών της Ε.Ε. και σε συναφείς φορείς, καθώς και στους δημοσίους υπαλλήλους των εθνικών και περιφερειακών διοικήσεων των κρατών-μελών, των υποψηφίων χωρών και άλλων χώρων που σχετίζονται με την Ε.Ε. Οι βασικές δραστηριότητες του *Ινστιτούτου* αφορούν: α) την εκπαίδευση και την επαγγελματική σταδιοδρομία των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης β) την οργάνωση σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε ποικίλα θέματα που αφορούν στη δημόσια διοίκηση, γ) την διοργάνωση εξειδικευμένων προγραμμάτων σε συνεργασία με ινστιτούτα και σχολές δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη, ε) την παροχή μεταπτυχιακών προγραμμάτων αναφορικά με τα ευρωπαϊκά θέματα, την ευρωπαϊκή νομοθεσία, την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και την περιφερειακή συνεργασία, στ) τη συμβουλευτική σε θέματα δημόσιας διοίκησης, ζ) την έρευνα στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης και η) την δημοσίευση άρθρων, επιστημονικών και εκπαιδευτικών μελετών αναφορικά με τη δημόσια διοίκηση. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η *Ευρωπαϊκή Επιτροπή* στηρίζει οικονομικά το *Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης* μέσω του Προϋπολογισμού της Ε.Ε.

Η σύσταση του *Δικτύου των Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης* (Network of Institute and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe – NISPAcee) αποτελεί αποτέλεσμα της προσπάθειας κρατών, θεσμών και μεμονωμένων ανθρώπων να μοιραστούν τη γνώση και τις δεξιότητες τους στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο τόσο οι χώρες όσο και οι δημόσιοι τομείς τους να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις και ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Ειδικότερα, το *Δίκτυο* αυτό αποσκοπεί στη συνεργασία *Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης* στο πεδίο της έρευνας και της εφαρμογής εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων και στην ανάπτυξη εποικοδομητικού διαλόγου μεταξύ καθηγητών/εκπαιδευτών, δημοσίων υπαλλήλων, μάνατζερ του δημοσίου τομέα και πολιτικών. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρεί να βελτιώσει την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και να αναπτύξει τους θεσμούς που υποστηρίζουν τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης διαμέσου της αμοιβαίας μάθησης, επιτυγχάνοντας θετικές αποτελεσματικότητες μέσα από τη συνέργεια για το σύνολο των μελών του *Δικτύου*[2318].

6.6 Το παγκόσμιο δίκτυο σχολών δημόσιας διοίκησης των χωρών-μελών του Ο.Ο.Σ.Α.

Ανταποκρινόμενος στη διεθνή αναγνώριση ότι ένας αποτελεσματικός και αποδοτικός δημόσιος τομέας είναι απαραίτητος για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, ο Ο.Ο.Σ.Α. καλείται όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό να βοηθήσει το δημόσιο τομέα των χωρών-μελών του να ανταποκριθεί με επιτυχία και αποτελεσματικότητα στις κυβερνητικές προτεραιότητες. Για την επίτευξη αυτού του αντικειμενικού στόχου προχώρησε στη συγκέντρωση σε μια λίστα όλων των εθνικών

[2318] Σχετικά με το *Δίκτυο των Ινστιτούτων και Σχολών Δημόσιας Διοίκησης Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης* (Network of Institute and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe – NISPAcee), βλ. στο δικτυακό τόπο www.nispa.org, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

σχολών δημόσιας διοίκησης, δημιουργώντας το *Διεθνές Δίκτυο των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης* (Global Network of Schools of Government). Το *Δίκτυο* παρέχει άμεση πρόσβαση στην επιστημονική και εμπειρική γνώση περί διακυβέρνησης και δημοσίου μάνατζμεντ που διαθέτει ο Ο.Ο.Σ.Α. και διευκολύνει την ανταλλαγή εμπειριών καθώς και των καλών πρακτικών μεταξύ των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών σχολών προκειμένου να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα θα διαθέτουν εκείνες τις ικανότητες και δεξιότητες ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις τρέχουσες και μελλοντικές προκλήσεις. Επιπρόσθετα το *Δίκτυο* υποστηρίζει τις χώρες στην προσπάθειά τους να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα μέσω των ακόλουθων πρωτοβουλιών: α) ενισχύοντας τη σχέση μεταξύ του διεθνούς πολιτικού διαλόγου και των εθνικών προσπαθειών για τη δημιουργία σύγχρονων ικανοτήτων/δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα, β) τροφοδοτώντας το διάλογο των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α. περί χάραξης πολιτικής για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία με εκπαιδευτικά προγράμματα και καλές πρακτικές σε πρακτικό επίπεδο και γ) υποστηρίζοντας τη διεθνή ανταλλαγή θέσεων/απόψεων μεταξύ των εθνικών σχολών επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων και την από κοινού χάραξη πολιτικής στο συγκεκριμένο θέμα.

Οι αντικειμενικοί στόχοι του *Διεθνούς Δικτύου των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης* του Ο.Ο.Σ.Α. συνοψίζονται στους ακόλουθους[2319]:

- δημιουργία μιας επαγγελματικής διεθνούς κοινότητας χάραξης πολιτικής με τη σύσταση μιας διαδικτυακής πλατφόρμας για τις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. ώστε να επιτυγχάνεται η ανταλλαγή πληροφοριών,
- διευκόλυνση του διαλόγου μεταξύ των σχολών επιμόρφωσης και του Ο.Ο.Σ.Α.,
- συμμετοχή στην τρέχουσα προσπάθεια των χωρών-μελών για αύξηση των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των στελεχών του δημοσίου τομέα και
- παρακολούθηση της εξέλιξης της έρευνας στο πεδίο του δημοσίου μάνατζμεντ και της διοικητικής μεταρρύθμισης καθώς και των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων στα παραπάνω πεδία για κάθε χώρα.

Επίσης, το *Δίκτυο* παρέχει ένα διαδραστικό μηχανισμό για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προτεραιοτήτων δημόσιας διακυβέρνησης και την προετοιμασία των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να καταστούν ικανοί να αντιμετωπίσουν με αποτελεσματικότητα τις σύγχρονες και μελλοντικές προκλήσεις, αλλά και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πολιτών. Μέλη του εν λόγω δικτύου μπορούν να γίνουν όλα τα ινστιτούτα και οι οργανισμοί που εμπλέκονται με τις ερευνητικές δραστηριότητες και τις ενέργειες αύξησης των γνώσεων και των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων των στελεχών του δημοσίου τομέα. Ακολούθως στον Πίνακα 6.17 παρουσιάζονται οι φορείς/οργανισμοί επιμόρφωσης που συμμετέχουν στο *Διεθνές Δίκτυο των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης* (Global Network of Schools of Government) του Ο.Ο.Σ.Α.

Πίνακας 6.17: Οι οργανισμοί/φορείς επιμόρφωσης μέλη του Διεθνούς Δικτύου των Σχολών Δημόσιας Διοίκησης του Ο.Ο.Σ.Α.

Χώρα	*Όνομα Οργανισμού / Φορέα*	*Δικτυακός τόπος*

[2319] Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.oecd.org/gov/global-network-schools-of-government.htm, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

Albenia	Albenian School of Administration	http://www.aspa.gov.al/
Algeria	National School of Administration Algeria	http://www.ena.dz/accueil.html
Australia	Australia and New Zealand School of Government	http://www.anzsog.edu.au/
Australia	The University of Sidney	http://sydney.edu.au
Austria	Federal Chancellery Austrian Federal Academy of Public Administration	http://www.bka.gv.at/
Bahrain	Institute of Public Administration – Kingdom of Bahrain	http://www.bipa.gov.bh/
Belarus	The School of Young Managers in Public Administration	www.sympa-by.eu
Belgium	Training Institute of the Federal Administration	http://www.ofoifa.belgium.be/fr
Belgium	École d'administration publique- Wallonie-Bruxelles	http://www.eap-wb.be/eap/eap-accueil/
Belgium	KU Leuven Instituut voor de Overheid - Public Governance Institute	www.instituutvoordeoverheid.be
Belgium	International Association of Schools and Institutes of Administration	http://www.iias-iisa.org/iasia/fr/
Brazil	Brazilian National School of Public Administration	http://www.enap.gov.br/
Canada	Canada School of Public Service	http://www.csps-efpc.gc.ca/
Chile	College of Public Administrators, Chile	http://colegioadministradorespublicos.cl/
Chile	Chilean Civil Service Agency	http://www.serviciocivil.gob.cl/
China	Chinese Academy of Governance	http://nsaww.nsa.gov.cn/
Colombia	ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-ESAP	www.esap.edu.co
Costa Rica	School of Public Administration, University of Costa Rica	http://www.eap.ucr.ac.cr/
Egypt	National Management Institute, Egypt	http://www.nmi.gov.eg/Default.aspx
Egypt	Arab Administrative Development Organization	http://www.arado.org.eg/fr/
Finland	Finnish Institute of Public Administration	http://www.haus.fi/
France	Ecole Nationale d'Administration (ENA)	http://www.ena.fr/
France	Centre national de la fonction publique territoriale	http://www.cnfpt.fr/
Germany	Federal Academy of Public Administration	http://www.bakoev.bund.de/
Germany	Germany University of Administrative Sciences Speyer	www.uni-speyer.de
Greece	National Centre for Public Administration and Local Government	http://www.ekdd.gr/
Hungary	National University of Public Service	http://en.uni-nke.hu/
India	Administrative Staff College of India	http://www.asci.org.in/
Indonesia	School of Government and Public Policy	http://www.sgpp.ac.id/

Ireland	Institute of Public Administration	http://www.ipa.ie/
Israel	Civil Service Commission	http://www.csc.gov.il/Pages/HomePage.aspx
Israel	Galilee International Management Institute	www.galilcol.ac.il
Italy	National School of Administration	http://www.sna.gov.it/
Italy	MENA-OECD Training Centre	http://www.tcmenaoecd.org/en/
Jordan	National Institute for Training	http://www.jipa.gov.jo/
Kazakhstan	Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan	http://www.pa-academy.kz/index.php/en/
Korea	Korea Institute of Public Administration	http://www.kipa.re.kr/
Latvia	Latvian School of Public Administration	http://www.vas.gov.lv/en/
Lebanon	Institut des Finances Basil Fuleihan	http://www.institutdesfinances.gov.lb/
Lithuania	Lithuanian Institute of Public Administration	http://www.livadis.lt/_en/
Luxembourg	Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg Institut national d'administration publique	http://www.fonction-publique.public.lu/
Malaysia	National Institute of Public Administration (INTAN)	http://www.jpa.gov.my/
Malaysia	Malaysia Productivity Corporation	http://www.mpc.gov.my/home/index.php
Mexico	National Institute of Public Administration	http://www.inap.mx/portal/
Mexico	Institute of Public Administration of the School of Government and Public Policy of the Tecnologico de Monterrey	http://www.itesm.mx/
Montenegro	Regional School of Public Administration (RESPA)	http://www.respaweb.eu/
Morocco	National School of Administration, Morocco	http://www.ena.ac.ma/
Netherlands	Dutch Institute for Public Administration	http://international.pblq.nl/
Netherlands	European Institute of Public Administration	http://www.eipa.nl/
New Zealand	School of Government, Victoria University of Wellington, Victoria Business School	http://www.victoria.ac.nz/sog/
Philippines	National College of Public Administration and Governance, University of the Philippines	http://ncpag.upd.edu.ph/
Philippines	Development Academy of the Philippines	http://www.dap.edu.ph/
Philippines	Eastern Regional Organisation for Public Administration	http://www.eropa.org.ph/
Poland	Chancellery of the Prime Minister Civil Service Department	http://dsc.kprm.gov.pl/en
Poland	National School of Public Administration	http://ksap.gov.pl/ksap/

Portugal	National Institute of Administration	http://www.ina.pt/
Russia	Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration	http://www.rane.ru/
Singapore	LEE KUAN YEW SCHOOL OF PUBLIC POLICY National University of Singapore	www.lkyspp.nus.edu.sg
Slovak Republic	Network of Institute and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe	http://www.nispa.sk/
Slovenia	Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia	http://www.mnz.gov.si/
South Africa	Public Administration Leadership and Management Academy (PALAMA)	http://www.palama.gov.za/
Spain	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)	http://www.inap.es/
Sweden	Swedish Agency for Administrative Development	http://www.statskontoret.se/
Switzerland	Institut de hautes études en administration publique	http://www.unil.ch/idheap/
Tunisia	National School of Administration Tunisia	http://www.ena.nat.tn/
UAE	Mohammed Bin Rashid School of Government	http://www.dsg.ae/
UK	Civil Service College	http://www.civilservicecollege.org.uk/
UK	Civil Service Learning	http://www.civilservice.gov.uk/
Ukraine	National Academy of Public Administration under the President of Ukraine	http://www.academy.gov.ua
UK	Blavatnik School of Government University of Oxford	www.bsg.ox.ac.uk
USA	American Society for Public Administration	http://www.aspanet.org/public/
USA	Network of Schools of Public Policy, Affairs and Administration (NASPAA)	http://www.naspaa.org/

Πηγή: στο δικτυακό τόπο www.oecd.org/mena/governance/Schools-of-Government-2015.pdf, τελευταία πρόσβαση στις 5/10/2016.

6.7 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες διοικητικές παραδόσεις που ξεχωρίζουν και αναγνωρίζονται από πολλούς συγγραφείς. Βασιζόμενοι στην κατηγοριοποίηση των διοικητικών παραδόσεων που επιχείρησαν οι *Painter M. and Peters B.G.* (2010a) εντοπίζεται η ύπαρξη επτά (7) κυρίαρχων διοικητικών παραδόσεων, ως εξής (βλ. σχετικά Σχήμα 6.1):

- Η *Αγγλοσαξονική παράδοση* (το ελάχιστο κράτος) (the Anglo-Saxon or Westminster/Whitehall tradition),
- Ηπειρωτική Ευρώπη: *Γερμανικό πρότυπο* (οργανική θεώρηση) (Germanic or German Rechtsstaat tradition),

- Ηπειρωτική Ευρώπη: *Γαλλικό πρότυπο* (ναπολεόντεια θεώρηση) (the French or Napoleonic tradition),
- *Σκανδιναβικό πρότυπο* (μείγμα του αγγλοσαξονικού και του γερμανικού προτύπου) (the Nordic or Scandinavian tradition),
- *Διοικητικό πρότυπο Λατινικής Αμερικής* (Latin American administrative tradition),
- *Μετα-αποικιακό διοικητικό πρότυπο* (Post-colonial administrative tradition) και
- *Διοικητικό πρότυπο Ανατολικής Ασίας* (East Asian administrative tradition).

Όσον αφορά στο ζήτημα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων σε ευρωπαϊκό επίπεδο εντοπίζονται δύο παραδοσιακά συστήματα επιμόρφωσης που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της απόδοσής του. Από τη μια πλευρά, υπάρχει το *δίκτυο των Grandes Ecoles* για την επιμόρφωση ανωτέρων δημοσίων υπαλλήλων (αυτή είναι η περίπτωση της Γαλλίας, όπου οι πρώτες σχολές για την επιμόρφωση της κυβερνώσας ελίτ της χώρας ιδρύθηκαν πολύ νωρίς κατά τη Ναπολεόντεια περίοδο). Στο άλλο μοντέλο, η *πρόσληψη των μάνατζερ του δημόσιου τομέα γίνεται στα μεγαλύτερα πανεπιστήμια της χώρας και ακολουθείται από μια διαδικασία έντονης κοινωνικοποίησης* (αυτή η πρακτική είναι συνηθισμένη στο Ηνωμένο Βασίλειο και τα ίχνη της φθάνουν πίσω στη Βικτωριανή περίοδο).

Στο πεδίο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) αρκετές είναι οι προσπάθειες των χωρών-μελών αλλά και της Ε.Ε. στο σύνολό της που αποσκοπούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, στη βελτίωση της ποιότητάς του καθώς και στη συνεργασία μεταξύ τους γι΄ αυτό το σκοπό. Σε αυτή τη βάση, πλήθος φορέων στις χώρες-μέλη της Ε.Ε. θέτουν ως στόχο τους την παροχή επαγγελματικής διοικητικής κατάρτισης που θα προσβλέπει στον εκδημοκρατισμό και στο διαρκή εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και θα επιχειρεί την κινητοποίηση και την ενεργό συμμετοχή/συνέργεια του ανθρώπινου δυναμικού. Απώτερος σκοπός αυτών των φορέων/οργανισμών τέθηκε η ανάπτυξη μιας περισσότερο φιλικής, αξιόπιστης, αποτελεσματικής και αποκεντρωμένης δημόσιας διοίκησης και αυτοδιοίκησης, η στήριξη των τοπικών κοινωνιών και η περιφερειακή ενδυνάμωση και επιπρόσθετα η ισόρροπη ανάπτυξη με σεβασμό στους θεσμούς και στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής προοπτικής, με όραμα την ατομική και κοινωνική ευημερία των πολιτών[2320].

Η κοινή διαπίστωση σε εμπειρικό και επιστημονικό επίπεδο ότι ένας αποτελεσματικός και αποδοτικός δημόσιος τομέας είναι απαραίτητος για την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία έδωσε ώθηση στη δημιουργία αρκετών διεθνών φορέων/θεσμών και διεθνών δικτύων που επικεντρώθηκαν στη συνεργασία των χωρών με στόχο τη διοικητική μεταρρύθμιση και την υιοθέτηση σύγχρονων διοικητικών προτύπων. Στον ακόλουθο Πίνακα 6.18 παρουσιάζονται ορισμένοι από τους σημαντικότερους από αυτούς τους φορείς/θεσμούς και οργανισμούς. Επίσης, την αύξηση της διεθνοποίησης και του αυξημένου ενδιαφέροντος για τα ζητήματα της δημόσιας διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο αποδεικνύουν τα πολυάριθμα πολυεθνικά μεταπτυχιακά προγράμματα στο επιστημονικό πεδίο της δημόσιας διοίκησης, καθώς και τα «φόρουμ διαλόγου» μεταξύ εθνών και ηπείρων αναφορικά με τη διοικητική πρακτική, όπως τα εξής:

[2320] Βλ. σχετικά Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα και Βήκας, Ι. (2014).

- Transatlantic Dialogue – TAD (http://ta-dialogues.org)
- Trans-European Dialogue – TED (http://ted-dialogues.org)

Πίνακας 6.18: Διεθνείς φορείς/θεσμοί και διεθνή δίκτυα δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης

α/α	Όνομα Διεθνή Οργανισμού / Φορέα	Δικτυακός τόπος
1	**NISPACee** (Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, ιδρύθηκε το 1994)	***www.nispa.sk***
2	**IPNM** (International Public Management Network, ιδρύθηκε το 1996)	***www.ipmn.net/index.php/home***
3	**IRSPM** (International Research Society for Public Management, ιδρύθηκε το 2005)	***www.irspm.net/about.html***
4	**AAPA** (Asian Association for Public Administration, ιδρύθηκε το 2010)	***www.ied.edu.hk/cgc/aapa***
5	**IIAS (International Institute of Administrative Sciences, ιδρύθηκε το 1930), με τις εξής υπο-οντότητες: α) έναν εξειδικευμένο οργανισμό (The International Association of Schools and Institutes of Administration-IASIA) και τρεις περιφερειακούς οργανισμούς (The European Group for Public Administration-EGPA, The Latin American Group for Public Administration-LAGPA, The Asian Group for Public Administration-AGPA), οι οποίοι διεξάγουν μελέτες και επικεντρώνονται στην ερευνητική δραστηριότητα για τη βελτίωση της**	***www.iias-iisa.org***

Πηγή: Του ιδίου.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

«Σε κάθε ερμηνεία ή προσέγγιση, η δια βίου μάθηση για όλους, και η δημιουργία και κατανομή των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων, αποτελούν ένα κεντρικό σημείο αναφοράς για της διαμορφωτές πολιτικής λόγω της ταυτόχρονης επίδρασης στην οικονομική απόδοση και στην αγορά εργασίας και της θεμελιώδεις κοινωνικούς, πολιτικούς και πολιτισμικούς στόχους».

Chapman, J.D. and Aspin, D. (1997), p. 49.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7Ο:

ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ - ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

7.1 Εισαγωγή

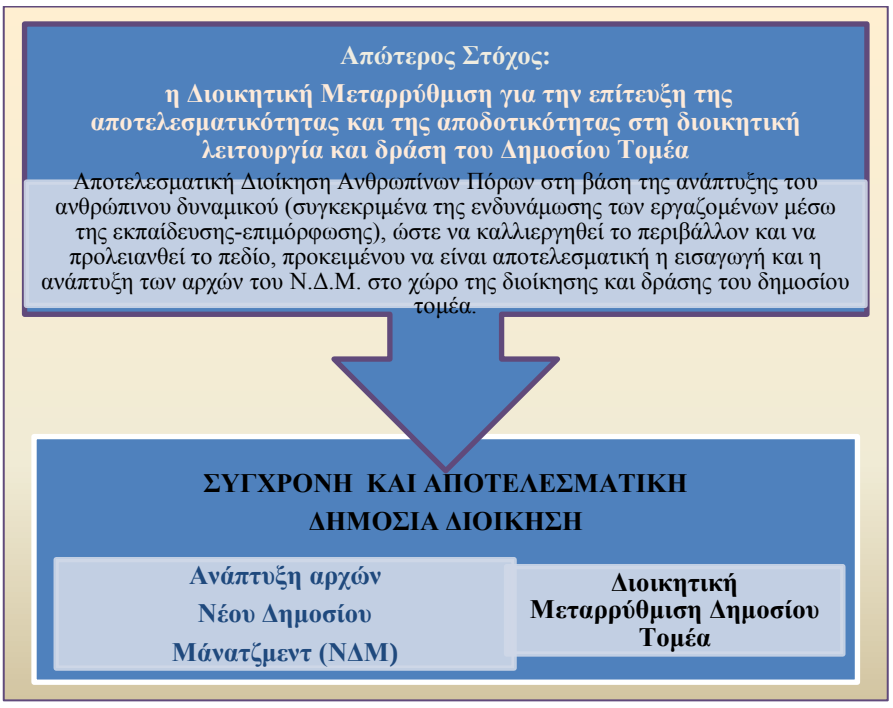
Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τα ερευνητικά υποδείγματα της παρούσης διδακτορικής διατριβής που αποσκοπούν στην εκπλήρωση του βασικού της στόχου, δηλαδή της διερεύνησης του βαθμού συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα. Ειδικότερα, η παρούσα έρευνα στοχεύει στην επισήμανση της σημαντικότητας του παράγοντα *«αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»* στη βάση της *«εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων»* (ανώτερων και κατώτερων στελεχών), έτσι ώστε να καλλιεργηθεί το περιβάλλον και να προλειανθεί το πεδίο προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εισαγωγή και η ανάπτυξη των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο χώρο της διοίκησης και δράσης του δημοσίου τομέα.

Από την επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας/αρθογραφίας στο κεφ. 4 αναφορικά με τη σημασία της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού επισημάνθηκε ο καθοριστικός της ρόλος, όπως αναγνωρίζεται από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα. Όσον αφορά στη συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. (δηλαδή στη συμβολή της στην επίτευξη συγκεκριμένων οργανωσιακών στόχων/αποτελεσμάτων στα οποία επικεντρώνεται το Ν.Δ.Μ.) η μέχρι σήμερα έρευνα στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι περιορισμένη. Συγκεκριμένα, στη χώρα εντοπίζεται ελεύθερο πεδίο περαιτέρω έρευνας και μελέτης αναφορικά με την αποσαφήνιση του περιεχομένου και του στρατηγικού ρόλου του παράγοντα *«εκπαίδευση/επιμόρφωση»* στη διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα, καθώς και την διερεύνηση της

αλληλουχίας των σχέσεων που ερμηνεύουν το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζει την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και συμβάλλει στην αποτελεσματική υιοθέτησή τους. Συγχρόνως το ζήτημα αυτό αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον αν λάβουμε υπόψη μας το συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εγχώρια δημόσια διοίκηση, όπως αναλύθηκαν στα κεφ. 2 και 3.

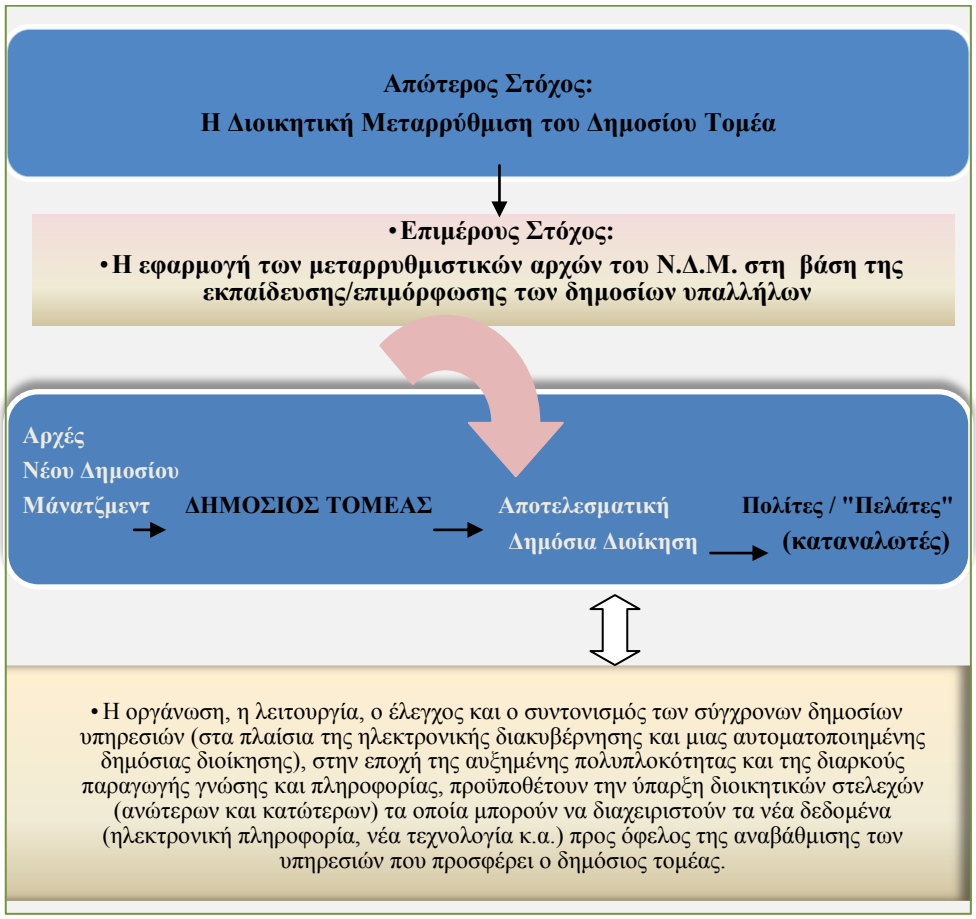
Στα πλαίσια του προαναφερθέντος επιστημονικού πεδίου που επιλέγεται για περαιτέρω μελέτη (βλ. Σχήμα 7.1), τα ερευνητικά υποδείγματα της παρούσης διδακτορικής διατριβής δομούνται με τέτοιον τρόπο ώστε να εξυπηρετούν το βασικό της στόχο: *τη διερεύνηση της ταύτισης των γνώσεων-ικανοτήτων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα με τον «απαιτούμενο» στρατηγικό σχεδιασμό για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια μιας οργανωμένης και συστηματικής προσπάθειας για τη διοικητική μεταρρύθμιση και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών* (βλ. Σχήμα 7.2). Συγκεκριμένα θα επιχειρήσουμε: α) να αξιολογήσουμε τις ικανότητες/γνώσεις/δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα και την αποτελεσματικότητα των διενεργούμενων προσπαθειών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, στη βάση ενός «προτύπου» για τα απαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας δημόσιος υπάλληλος και β) να αναδείξουμε τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση μέσα από καινοτόμες εφαρμογές και εκπαιδευτικές διαδικασίες, με απώτερο στόχο τη σύσταση, επάνδρωση και λειτουργία ανταγωνιστικών δημοσίων υπηρεσιών στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας της γνώσης (βλ. Σχήμα 7.2). Σημειώνεται ότι η τα κεφάλαια 1 έως και 4 αποτελούν τις θεωρητικές βάσεις για τη δόμηση των προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων της παρούσας έρευνας, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στα ακόλουθα υποκεφάλαια.

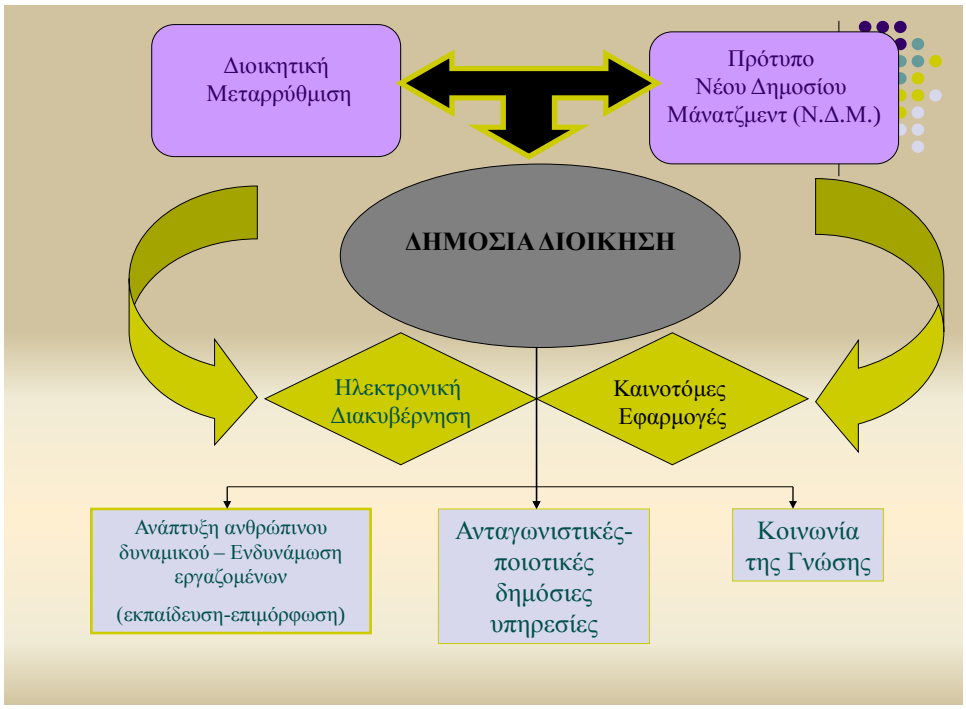
Σχήμα 7.1: Παρουσίαση επιστημονικού πεδίου διδακτορικής διατριβής



Πηγή: Του ιδίου.

Σχήμα 7.2: Παρουσίαση βασικών εννοιών απώτερου στόχου διδακτορικής διατριβής και βασικών ερευνητικών πεδίων

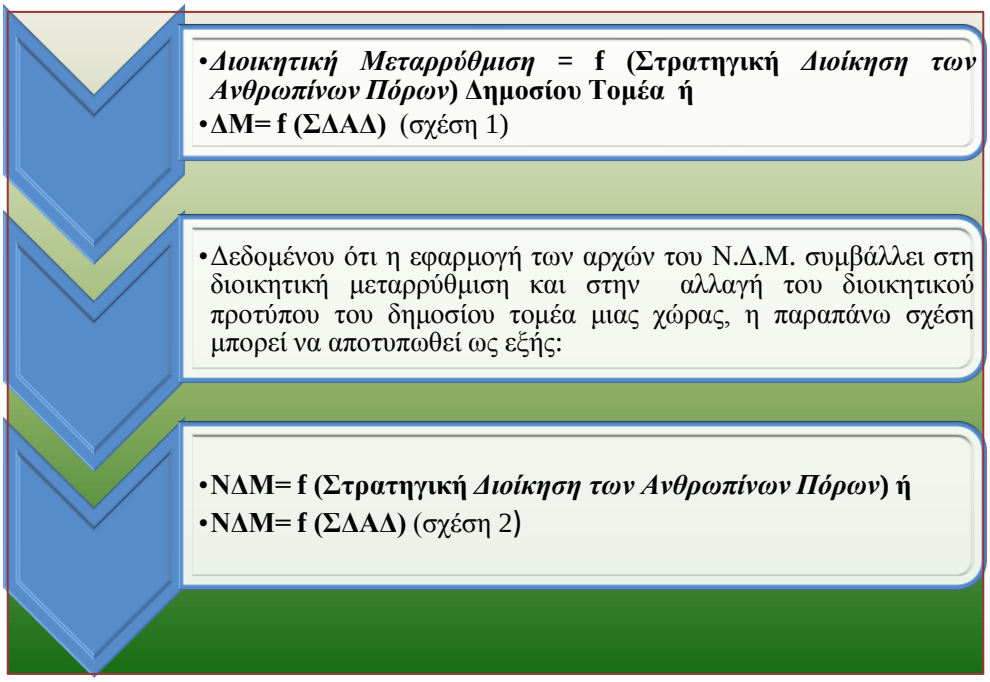




Πηγή: Του ιδίου.

Πιο συγκεκριμένα, στα προηγούμενα κεφάλαια 2, 3 και 4 αναδείξαμε μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση τη σημασία της *Διοικητικής Μεταρρύθμισης* (μεταβλητή ΔΜ) για τη βελτίωση της ποιότητας και τη βιωσιμότητα του δημοσίου τομέα μιας χώρας, στα πλαίσια των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών, επιστημονικών και τεχνολογικών προκλήσεων και απαιτήσεων. Επίσης, προσδιορίσαμε τη *Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων* (μεταβλητή ΣΔΑΔ) ως βασικό προσδιοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση. Επιπρόσθετα, αναδεικνύοντας την ανάγκη εφαρμογής των αρχών του Ν.Δ.Μ., ως βασικό μοχλό για την προώθηση της διοικητικής μεταρρύθμισης, τεκμηριώσαμε σε θεωρητικό επίπεδο τη συναρτησιακή σχέση που συνδέει την εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (βλ. Σχήμα 7.3).

Σχήμα 7.3: Παρουσίαση συναρτησιακής σχέσης μεταξύ Διοικητικής Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα και Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

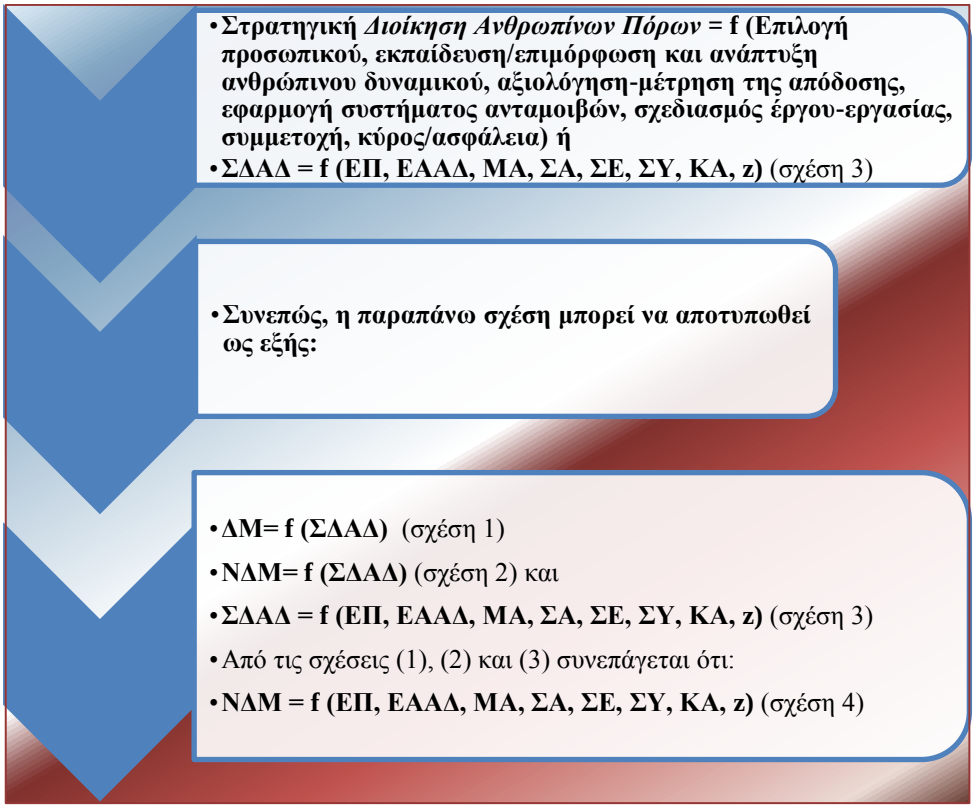


Πηγή: Του ιδίου.

Επίσης, σύμφωνα με την ανάλυση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο 4ο κεφάλαιο η *Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων* αναφέρεται στις πρακτικές-πολιτικές και λειτουργικές στρατηγικές *Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων*, δηλαδή το σύνολο των ενεργειών του *Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων* για να διασφαλίσει ότι επιλέγει, εκπαιδεύει, αξιολογεί, προστατεύει και προσφέρει όρους εργασίας που βοηθούν τους εργαζόμενους να υλοποιήσουν τη στρατηγική επιλογή του οργανισμού, συμβάλλοντας στην οργανωσιακή απόδοση. Συνεπώς η *Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* (ΣΔΑΔ) αποτελεί συνάρτηση μιας σειράς παραγόντων, όπως επιλογή προσωπικού (ΕΠ), εκπαίδευση/επιμόρφωση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (ΕΑΑΔ), αξιολόγηση-μέτρηση της απόδοσης (ΜΑ), εφαρμογή συστήματος ανταμοιβών (ΣΑ), σχεδιασμός έργου-εργασίας (ΣΕ),

συμμετοχή (ΣΥ), κύρος/ασφάλεια (ΚΑ), καθώς και άλλοι παράγοντες (παρουσιάζονται ακολούθως ως μεταβλητή z)[4635] (βλ. Σχήμα 7.4).

Σχήμα 7.4: Παρουσίαση συναρτησιακής σχέσης μεταξύ Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δημοσίου τομέα και εκπαίδευσης/επιμόρφωσης/ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

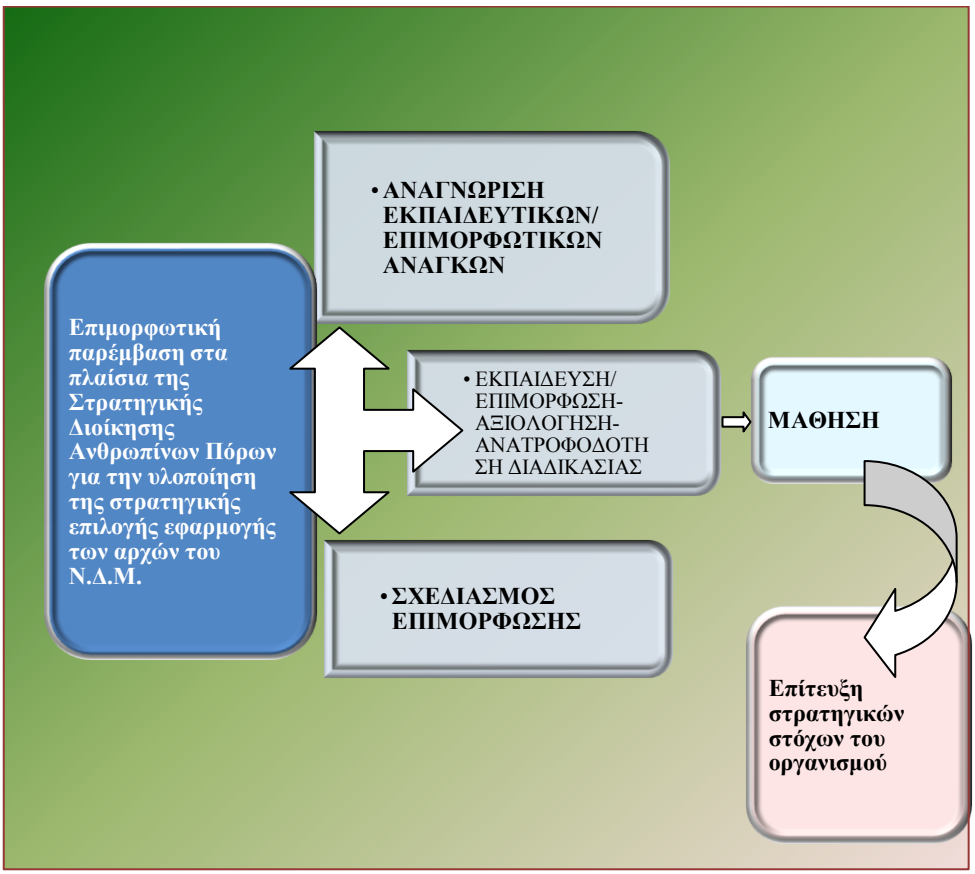


Πηγή: Του ιδίου.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, αποδεικνύεται θεωρητικά η σχέση μεταξύ Ν.Δ.Μ. και εκπαίδευσης/επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων. Στο ερευνητικό μέρος της παρούσης διδακτορικής διατριβής θα επιχειρήσουμε να αποδείξουμε σε εμπειρικό πλέον επίπεδο τη θετική σχέση μεταξύ των προαναφερθέντων υπό μελέτη παραγόντων, δηλαδή του Ν.Δ.Μ. και της ΕΑΑΔ. Επίσης, στο Σχήμα 7.5 παρουσιάζεται σχηματικά η σχέση εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού.

[4635] Βλ. Guest, D. (1997).

Σχήμα 7.5: Παρουσίαση σχέσης εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας στα πλαίσια της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού



Πηγή: Του ιδίου.

7.2 Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας

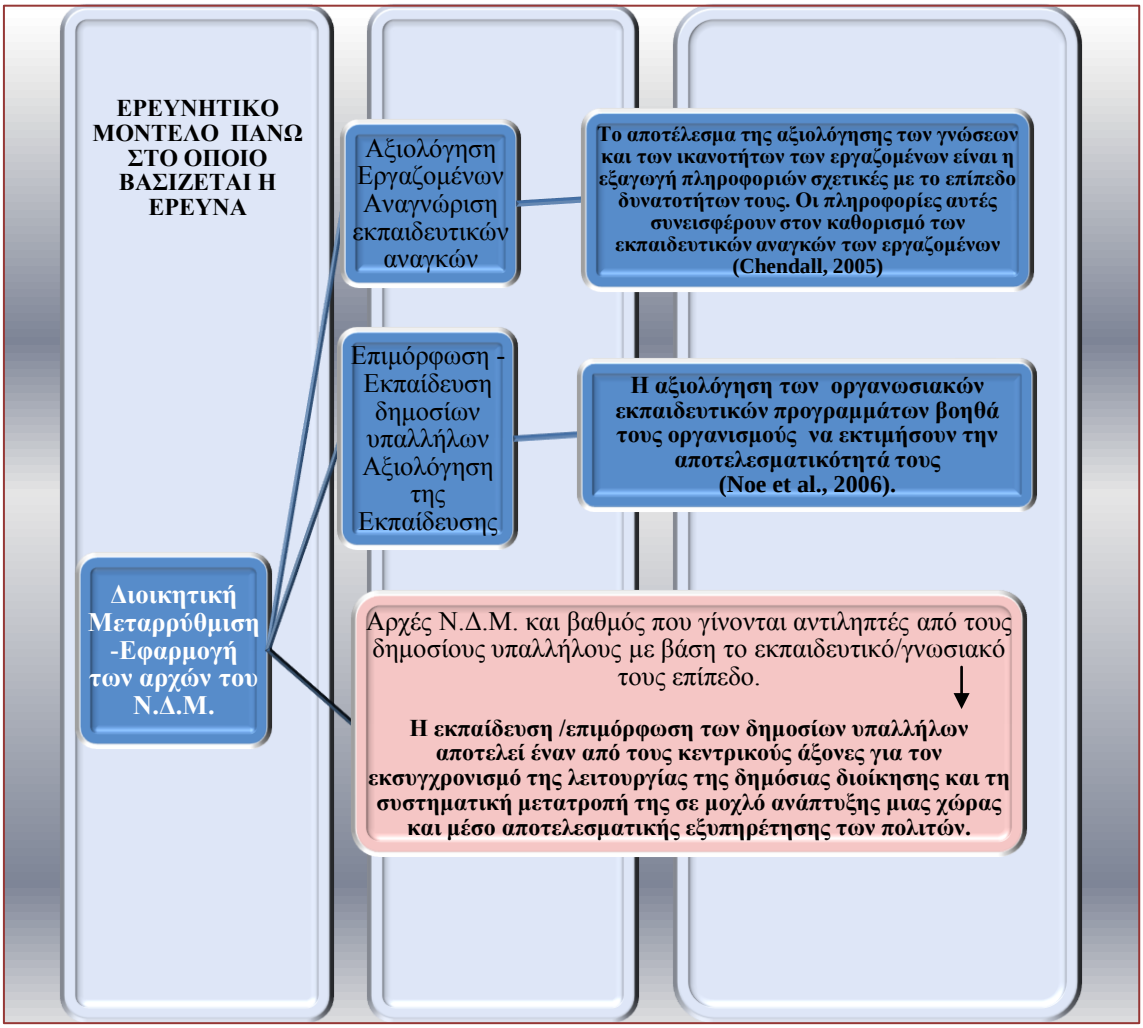
Ακολούθως στο Σχήμα 7.6 απεικονίζεται διαγραμματικά το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας και παρουσιάζεται το βασικό ερευνητικό μοντέλο πάνω στο οποίο η τελευταία βασίζεται. Στο ερευνητικό αυτό μοντέλο διερευνώνται τρεις θέσεις:

α) Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι η εξαγωγή πληροφοριών σχετικές με το επίπεδο δυνατοτήτων τους. Οι πληροφορίες αυτές συνεισφέρουν στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων (Chendall, 2005).

β) Η αξιολόγηση των επιχειρησιακών εκπαιδευτικών προγραμμάτων βοηθά τους οργανισμούς να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητά τους (Noe et al., 2006).

γ) Η εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και τη συστηματική μετατροπή της σε μοχλό ανάπτυξης μιας χώρας και μέσο αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των πολιτών.

Σχήμα 7.6: Διαγραμματική απεικόνιση του εννοιολογικού πλαισίου της διδακτορικής έρευνας



Πηγή: Του ιδίου.

Για την ικανοποίηση συγκεκριμένων εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών στόχων και σκοπών (η διατύπωση των οποίων αποτελεί απαραίτητη αφετηρία για την αξιολόγηση μιας εφαρμοζόμενης πολιτικής)[4636] ο *σχεδιασμός της εκπαιδευτικής πολιτικής* αποτελεί έναν ορθολογικό τρόπο σκέψης και δράσης στη βάση του οποίου επιλέγεται η βέλτιστη ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις, ώστε να μεγιστοποιούνται τα αποτελέσματα της κάθε διαδικασίας, μέσα από την πλέον αποτελεσματική κατανομή, διαχείριση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (χρηματικών, ανθρώπινων κ.α.)[4637].

Ειδικότερα, η έρευνα ενός οργανισμού για την *εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση* του ανθρωπίνου δυναμικού του[4638] και η συνεπαγόμενη *οργάνωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας* καθίσταται καταλυτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του ίδιου του *κύκλου της πολιτικής εκπαίδευσης* και

[4636] Σχετικά με την σημασία της διατύπωσης ποσοτικοποιημένων στόχων ενός παιδαγωγικού προγράμματος βλ. Noyé, D. and Piveteau, J. (1999), p. 22.
[4637] Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. και Λαμπρόπουλος, Χ. (2006), σελ. 65.
[4638] Βλ. Sellin, B. and Grollmann, Ph. (1999), p. 69.

διαρθρώνεται σε τέσσερις διακριτές αλλά και αλληλεπικαλυπτόμενες φάσεις, η κάθε μία από τις οποίες απαιτεί διαφορετική εισροή πληροφοριών και εμπλοκή διαφορετικών παραγόντων[4639]:

- *εντοπισμός και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών* (identification-analysis of training needs),
- *σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης*,
- *επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης* (training programmes) στη βάση της σχέσης κόστους –οφέλους και
- *επιλογή υλοποίησης και αξιολόγησης της εκπαίδευσης* (training evaluation), ως προς το επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων των εκπαιδευομένων μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Τα προαναφερθέντα στάδια παρουσιάζονται αναλυτικότερα ακολούθως, ως εξής:

- ***Εντοπισμός και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών*:** Ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών καθορίζει σε ποια τμήματα ενός οργανισμού απαιτείται να υλοποιηθούν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (ανάλυση σε επίπεδο οργανισμού), τι είναι αυτό που πρέπει να αποτελέσει το αντικείμενο της εκπαίδευσης, ποιες γνώσεις και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας (ανάλυση σε επίπεδο καθηκόντων ή λειτουργιών) και τι είδους ακριβώς εκπαίδευση χρειάζονται τα μεμονωμένα πρόσωπα ενός οργανισμού (ανάλυση σε επίπεδο ατόμου-προσώπου)[4640]. Τα αποτελέσματα από αυτήν την ανάλυση προορίζονται στο να οδηγήσουν στη συγκεκριμενοποίηση των αντικειμενικών στόχων της εκπαίδευσης και συνεπώς να επηρεάσουν το σχεδιασμό και την παροχή της εκπαίδευσης[4641].

  Ειδικότερα, μέσω του *εντοπισμού των εκπαιδευτικών αναγκών* επιτυγχάνεται ο καθορισμός του είδους της απαιτούμενης εκπαίδευσης[4642], ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η συσχέτιση των υιοθετούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις ανάγκες του οργανισμού[4643], εντοπίζοντας την πιθανή διάσταση μεταξύ πραγματοποιούμενης και επιθυμητής απόδοσης της εργασίας. Σύμφωνα με τους *Altschuld J. and Lepicki T. (2010)* η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι μια επίσημη διεργασία παροχής πληροφοριών για την παρούσα κατάσταση και την επιθυμητή, τη σύγκρισή τους και την εύρεση του πιθανού χάσματος με σκοπό οργανωσιακές αλλαγές βασισμένες στην ιεράρχηση των αναγκών. Συνεπώς, επιτυγχάνεται η υιοθέτηση και εφαρμογή εκπαιδευτικών

[4639] Βλ. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 280. Επίσης για τους *κύκλους πολιτικής* (policy cycle) βλ. Hill, M. (1997), Rist, R.C. (1995, p. 142 κ.ε.), Parsons, W. (1995).
[4640] McGehee, W. and Thayer, P.W. (1961), Moore, M. and Dutton, P. (1978).
[4641] Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009), Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001).
[4642] Ως *εκπαιδευτική ανάγκη* ορίζεται *«κάθε γνώση, δεξιότητα, ή στάση που είναι αναγκαία αλλά μη διαθέσιμη από ένα άτομο, για την επαρκή και πλήρη εκτέλεση μιας εργασίας ή γενικότερα μιας δραστηριότητας που περιλαμβάνει ένα σύνολο εργασιών»* (Χασάπης, Δ. (2000), σελ. 31). Σύμφωνα με το Βεργίδη, Δ. (2003), οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες: α) συνειδητές και ρητές, β) συνειδητές και μη ρητές και γ) λανθάνουσες, μια διάκριση που βοηθά στην καλύτερη επιλογή μεθόδων και τεχνικών για τη συλλογή στοιχείων κατά τη διαδικασία της διερεύνησης των εκπαιδευτικών αναγκών.
[4643] Ξένος, Δ. (2003), σελ. 126.

προγραμμάτων με βάση τις ανάγκες του φορέα, τους στόχους και το όραμά του, καθώς και τις ανάγκες του προσωπικού δεδομένου της εμπειρίας, των γνώσεων και των δεξιοτήτων του. Η ανάγκη για εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού μπορεί να προκύψει σε διάφορα στάδια της εργασιακής ζωής ενός υπαλλήλου, αλλά κρίνεται αναγκαία στις ακόλουθες περιπτώσεις: α) όταν ένας υπάλληλος μόλις ξεκινάει την εργασία σε κάποιον φορέα, β) όταν διαπιστώνεται υστέρηση της απόδοσης, καθώς και γ) σε περιπτώσεις εναλλαγής θέσεων εργασίας (μεταθέσεις, προαγωγές κ.α.)[4644]. Η διερεύνηση των επιμορφωτικών αναγκών αποτελεί μια εντοπισμένη εσωτερική επιχειρησιακή έρευνα κρίσιμων θεμάτων που πρέπει να εξεταστούν, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση[4645]. Επιπρόσθετα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με οργανωσιακές διαδικασίες, όπως ο μεσοπρόθεσμος και μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός, ο σχεδιασμός επιμορφωτικών προγραμμάτων, ο ποιοτικός έλεγχος και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων[4646], ενώ μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργασμού σε συνάρτηση με τον τρόπο μάθησης και χρήσης των πληροφοριών μέσω συστημάτων διάχυσης της γνώσης.

- **Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης:** Η έρευνα για το σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επικεντρώνεται στις αρχές μάθησης[4647] που πρέπει να ενσωματωθούν προκειμένου η εκπαίδευση να είναι αποτελεσματική[4648]. Η εκπαίδευση, στα πλαίσια αρχών που καθορίζει η επιστήμη της ψυχολογίας αναφορικά με τον τρόπο που οι άνθρωποι μαθαίνουν[4649], αποτελείται από μια σειρά από βήματα που σχεδιάζουν ένα πλάνο διδασκαλίας βασισμένο σε καλά προσδιορισμένες αρχές μάθησης[4650]. Τα βήματα αυτά έχουν ως εξής: α) λεπτομερής καθορισμός των εξειδικευμένων εκπαιδευτικών αντικειμενικών στόχων βασισμένων στις ικανότητες των εργαζομένων, β) σχεδιασμός της εκπαίδευσης βασισμένος στους από το προηγούμενο βήμα αντικειμενικούς εκπαιδευτικούς στόχους, ο οποίος περιλαμβάνει την εξειδίκευση της επιθυμητής ακολουθίας των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων και το σχεδιασμό της παρουσίασης του περιεχομένου της εκπαίδευσης, ώστε να ενσωματώνει τις αρχές της μάθησης

[4644] Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 280.
[4645] Βλ. σχετικά Altschuld, J. and Lepicki, T. (2010).
[4646] Gupta, K. (2007).
[4647] Η μάθηση είναι μια διαδικασία άμεσα συνδεδεμένη με τη διδασκαλία. Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις στο χώρο της παιδαγωγικής ψυχολογίας [Καψάλης, Α. (1990)], ο εκπαιδευόμενος δεν αποτελεί ένα παθητικό ον που αντιδρά μηχανικά και χωρίς συμμετοχή στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, αλλά αποτελεί μια ενεργητική ύπαρξη, έναν παραγωγό, ένα μετασχηματιστή των πληροφοριών που προσφέρονται από το δάσκαλο. Η μάθηση που επιτυγχάνεται από τον εκπαιδευόμενο είναι ένα ζωντανό προϊόν που χρησιμεύει σ' αυτόν να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να λύσει τα προβλήματα της ζωής του. Σύμφωνα με τον Gagné M.R. *«μάθηση είναι η διδασκαλία που υποβοηθά τους οργανισμούς να τροποποιήσουν τη συμπεριφορά τους μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με μάλλον μόνιμο τρόπο έτσι, ώστε η ίδια τροποποίηση να μη χρειαστεί ξανά σε κάθε ανάλογη περίπτωση»* (Gagné, M.R. (1975), p. 5.), *ενώ «διδασκαλία σημαίνει το σύνολο των ενεργειών που θα κάνει ο δάσκαλος προκειμένου να προκαλέσει, να ενεργοποιήσει, να ενισχύσει και να προωθήσει τη μάθηση»* [Gagné, M.R. (1975), p. 2]. Βλ. επίσης Φλουρής, Γ. (1995), σ.σ. 27-29 και Φλουρής, Γ. (2003).
[4648] Kraiger, K. (2003), Noe, R.A. and Colquitt, J.A. (2002), Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992).
[4649] Βλ. Howell, W.C. and Cooke, N.J. (1989), Kraiger, K. (2003), Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992).
[4650] Βλ. Ford, J.K. and Kraiger, K. (1995), Kraiger, K. (2003), Noe, R.A. and Colquitt, J.A. (2002), Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992).

και να βοηθά τη μεταφορά της γνώσης από την εκπαίδευση στην πράξη, γ) επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου, που μπορεί να είναι στο χώρο της εργασίας είτε εκτός αυτού, με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της μάθησης, δ) εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος μάθησης που προάγει την υποκίνηση για μάθηση και βελτιστοποιεί τη μάθηση, διαμέσου των αποτελεσμάτων που μπορεί να αναμένονται και ε) σχεδιασμός μέτρων της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης στη βάση των εκπαιδευτικών αντικειμενικών στόχων που τίθενται στο πρώτο βήμα[4651].

Ο *σχεδιασμός ενός προγράμματος εκπαίδευσης* θα μπορούσε να ομαδοποιηθεί σε δύο (2) κυρίως κατηγορίες: α) την *υποχρεωτική εκπαίδευση*, που δέχονται οι νεοεισερχόμενοι στη δημόσια διοίκηση, καθώς και το σχεδιασμό προγραμμάτων που αποσκοπούν στην εκπαίδευση των ανώτερων στελεχών της διοίκησης ώστε να αποκτήσουν βασικές γνώσεις και δεξιότητες για καλύτερη διοικητική απόδοση αλλά και να αποκτήσουν σύγχρονες διοικητικές δεξιότητες και β) την *εξειδικευμένη εκπαίδευση*, η οποία περιλαμβάνει μια ποικιλία από ειδικά προγράμματα (π.χ. δημόσιο λογιστικό, διπλογραφικό λογιστικό σύστημα, e-government κ.α.). Με το σχεδιασμό των δράσεων εκπαίδευσης, προσδιορίζονται και σχεδιάζονται εξειδικευμένες δράσεις εκπαίδευσης[4652], ικανές να ανταποκριθούν στις ανάγκες που έχουν ήδη καταγραφεί[4653]. Η εξ' αρχής εύστοχη στοχοθεσία κάθε υπηρεσίας και δημοσίου οργανισμού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα προκειμένου να κριθεί ένα πρόγραμμα λειτουργικό και επιτυχημένο[4654]. Στην επιτυχία του προγράμματος καταλυτική σημασία έχει ο προσδιορισμός τόσο της ομάδας των εκπαιδευομένων, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους, τις προσωπικές τους προτιμήσεις και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση[4655], όσο και των κατάλληλα καταρτισμένων εκπαιδευτών που θα μεταλαμπαδεύσουν με αποτελεσματικότητα τις γνώσεις και τις εμπειρίες στους εκπαιδευομένους. Όσοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν στο ρόλο του εκπαιδευτή (διευθυντές ή στελέχη του δημοσίου τομέα, ακαδημαϊκοί και ερευνητές) πρέπει να ενθαρρύνονται και να παρέχονται κίνητρα προκειμένου

[4651] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011), p. 161.

[4652] Η θεωρία της *μετασχηματίζουσας μάθησης* έκανε την εμφάνισή της στη βιβλιογραφία της εκπαίδευσης ενηλίκων (Mezirow, J., 1975, 1977, 1989, 1991, 1992, 1996) υποστηρίζοντας την ύπαρξη ενός γενικού αναπτυξιακού μοντέλου, σύμφωνα με το οποίο υπάρχει μια ποιοτική διαφοροποίηση μεταξύ της μάθησης στην παιδική ηλικία και της μάθησης στην ενηλικιότητα. Ο Mezirow J. αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Η ανάπτυξη στην ενηλικιότητα αντιμετωπίζεται [στο πλαίσιο της μετασχηματίζουσας μάθησης] ως η προοδευτική ανάπτυξη της ικανότητας των ενηλίκων να αξιολογούν την υπάρχουσα μάθηση μέσω μιας στοχαστικής διαδικασίας και να ενεργούν με βάση τη νέα γνώση που θα προκύψει. Οτιδήποτε, οδηγεί το άτομο προς μια κατεύθυνση περισσότερο περιεκτική, διαφοροποιημένη, ανοικτή σε άλλες οπτικές γωνίες, και σε ολοκληρωμένα νοηματοδοτικά σχήματα, η αξιοπιστία των οποίων τεκμηριώνεται διαμέσου ορθολογικής επικοινωνίας, συνεισφέρει στην ανάπτυξη των ενηλίκων» (*Mezirow, J. (1991), p. 7). Αξιοσημείωτη στάθηκε η κριτική που ασκήθηκε στη θεωρία της μετασχηματίζουσας μάθησης, η οποία οδήγησε και στην ανάπτυξη ενός ιδιαίτερα ενδιαφέροντος ακαδημαϊκού διαλόγου [βλ. Clark, C. and Wilson L. (1991), Freire, P. (1970, 1973), Griffin, C. (1987), King, K.P. (2005), Mezirow, J. (1989, 1992, 1996, 1998a και 1998b), Tennant, M. (1993), Taylor, E. (2000)], αλλά παρ' όλη την έντονη κριτική και τις ιδιαίτερες αδυναμίες που θεωρήθηκε ότι παρουσιάζει, αποτελεί σπουδαία συμβολή στη βιβλιογραφία της εκπαίδευσης ενηλίκων (Jarvis, P., 2004).

[4653] Παπαλεξανδρή, Ν. & Δ. Μπουραντάς (2003), σελ. 286.

[4654] Χυτήρης, Λ. Σ. (2001), σελ. 123.

[4655] Παπαλεξανδρή, Ν. & Δ. Μπουραντάς (2003), σελ. 286.

να συμμετέχουν στην όλη εκπαιδευτική διαδικασία[4656]. Κατά το σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι βασικές αρχές μάθησης που πρέπει να εφαρμόζονται στη διδακτική πράξη προκειμένου να την επηρεάσουν αποτελεσματικά. Οι αρχές της μάθησης θα πρέπει να ενσωματώνονται κατά το σχεδιασμό των προγραμμάτων εκπαίδευσης προκειμένου να δράσουν καταλυτικά ώστε ο εκπαιδευόμενος να δεχτεί ενεργητική μάθηση[4657].

- **Επιλογή Μεθόδων Εκπαίδευσης στη βάση της σχέσης κόστους–οφέλους:** Αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους μάθησης, η εκπαίδευση διεξάγεται με μια σειρά από τυπικές μεθόδους που η αξιοπιστία τους έχει αποδειχθεί μέσα από πολλές εκπαιδευτικές διαδικασίες[4658]. Αυτές περιλαμβάνουν: α) παράδοση μαθημάτων, η οποία και αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο μάθησης, β) ομιλίες και ομαδικές συζητήσεις, γ) ανάληψη ρόλων (role play), δ) αναπαράσταση υποδειγμάτων συμπεριφοράς[4659], ε) προσομοιώσεις και επιχειρηματικά παίγνια[4660], όπως και ζ) μεθόδους μάθησης βασισμένους σε χρήση υψηλής τεχνολογίας είτε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Η σύγχρονη έρευνα συνεχίζει να υποστηρίζει ότι οι προαναφερθέντες παραδοσιακοί μέθοδοι εκπαίδευσης είναι αποτελεσματικοί[4661]. Επιπρόσθετα στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική εντοπίζουμε και *σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης*, όπως για παράδειγμα η χρήση νέου τύπου ομαδικής εκπαίδευσης. Πρόκειται για χρήση νέων μορφών συμμετοχής μελών μιας οργάνωσης σε ομάδες, οι οποίοι μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία αποκτούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες, καθώς και εξασκούν συμπεριφορές που απαιτούνται προκειμένου να εργαστούν ομαδικά. Παραδείγματα τέτοιων σύγχρονων τύπων ομαδικής εκπαίδευσης αποτελούν: α) η διασταυρωμένη εκπαίδευση (cross-training)[4662], β) η εκπαίδευση ομαδικού συντονισμού (team coordination training), γ) η ομαδική εκπαίδευση ηγεσίας (team leadership training), δ) η ομαδική αυτό-διόρθωση (team self-correction) και ε) η κατανεμημένη ομαδική εκπαίδευση

[4656] Παπαλεξανδρή, Ν. & Δ. Μπουραντάς (2003), σελ. 286.

[4657] Ως αρχές της μάθησης ορίζονται οι ακόλουθες: α) *Ετοιμότητα για μάθηση*: κατάσταση στην οποία ένα άτομο κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αποκτήσει μια νέα γνώση ή δεξιότητα, β) *Επανάληψη*: Διαδικασία η οποία δρα θετικά σε ορισμένες μαθησιακές περιπτώσεις, αλλά γενικά εκφράζονται αμφιβολίες για τη συμβολή της στην ενδυνάμωση της μάθησης, γ) *Συνάφεια*: Κατά την αρχή της συνάφειας, μάθηση συμβαίνει όταν βρεθούν τοπικά ή χρονικά πλησίον ένας ερεθισμός και μια αντίδραση του ατόμου, δ) *Ενίσχυση:* Παίρνει συνήθως τη μορφή αμοιβής και έρχεται ως επακόλουθο μιας αντίδρασης του οργανισμού σε ένα ερέθισμα και ε) *Παρώθηση:* Είναι η διαδικασία που θέτει σε κίνηση, κατευθύνει, υποστηρίζει και σταματά μια ακολουθία συμπεριφοράς προσανατολισμένης σε κάποιο σκοπό. Βλ. σχετικά Τριλιανός, Α. (2003).

[4658] Burke, M.J. and Day, R.R. (1986).

[4659] Ο εκπαιδευόμενος παρακολουθεί ένα μοντέλο έκθεσης της συμπεριφοράς που αποτελεί το αντικείμενο της μάθησης, στη συνέχεια εξασκεί την εν λόγω συμπεριφορά και μετά μέσω της ανατροφοδότησης προσαρμόζει τη συμπεριφορά. Βλ. σχετικά Taylor, P.J., Russ-Eft, D.E. and Chan, D.W.L. (2005).

[4660] Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001),

[4661] Callahan, C., Tomlinson, C., Moon, T., Brighton, C. and Hertberg, H. (2003).

[4662] Παράδειγμα νέας μορφής ομαδικής εργασίας αποτελεί η διασταυρωμένη εκπαίδευση (cross-training), για παράδειγμα η εναλλαγή θέσεων εργασίας, που αποσκοπεί στην ανάπτυξη από κοινού διανοητικών προτύπων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και στην διδασκαλία σε κάθε ένα μέλος της ομάδας. Βλ. σχετικά Marks, N. F., Lambert, J. D. and Choi, H. (2002), Sonnentag, S. and Frese, M. (2004).

(distributed team training)[4663]. Η *ομαδική εκπαίδευση* αποδεικνύεται ιδιαίτερα αποτελεσματική όταν εστιάζει στις απαιτούμενες ικανότητες της ομάδας και προγραμματίζεται για να παρέχει στους εκπαιδευομένους πραγματικές ευκαιρίες για να εξασκηθούν και να αποκτήσουν οφέλη από τη διαδικασία της ανατροφοδότησης[4664].

Επίσης, αξιοσημείωτη σύγχρονη μορφή εκπαίδευσης αποτελεί η *εκπαίδευση μέσα από την πραγματοποίηση πιθανών λαθών* (error training), η οποία έχει γίνει ένας σημαντικός νέος τύπος εκπαίδευσης ενεργού μαθητή, η οποία καταδεικνύει τα ευεργετικά αποτελέσματα που προκύπτουν περισσότερο από τα λάθη που κάνουν οι εκπαιδευόμενοι κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας και όχι από την μάθηση μόνο των σωστών μεθόδων[4665]. Η μέθοδος αυτή καθιστά τους εκπαιδευομένους ενεργούς συμμετέχοντες στη διαδικασία μάθησης, ενώ η έκθεση των εκπαιδευομένων στην πίεση και στην πιθανή πραγματοποίηση λαθών έχει ως αποτέλεσμα λιγότερο άγχος και βελτιωμένη απόδοση στην εργασία[4666]. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η μέθοδος της *εξ αποστάσεως ηλεκτρονικής μάθησης* (e-learning) συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον κατά την προσπάθεια των μελετητών να βρουν τον τρόπο να καταστήσουν την ηλεκτρονική μάθηση το ίδιο αποτελεσματική όσο και η εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα σε φυσικό χώρο, πρόσωπο με πρόσωπο[4667]. Η *εξ αποστάσεως ηλεκτρονική μάθηση* (e-learning) είναι η μάθηση γνώσεων, δεξιοτήτων και τρόπων στάσης διαμέσου τεχνολογιών μάθησης που βασίζονται στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών καθώς και του διαδικτύου, είτε επιτυγχάνεται με τη χρήση εικονικής αίθουσας διδασκαλίας και την αξιοποίηση της ψηφιακής συνεργασίας[4668]. Συνοψίζοντας, ορισμένες από τις βασικές μεθόδους-τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι οι εξής: α) *εκπαίδευση στην αίθουσα καθοδηγούμενη από εκπαιδευτή* (trainer-led), β) *εξ αποστάσεως εκπαίδευση* (distance learning), γ) *εκπαίδευση βασισμένη στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών* (computer-based training), δ) *εκπαίδευση στη θέση εργασίας* (on-the-job training), ε) *παρακολούθηση σειράς μαθημάτων εκτός οργανισμού* (εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας/off-the-job training), στ) *συμμετοχή σε μεγάλης κλίμακας «εργαστήρια»* (workshops), ζ) *παρακολούθηση σεμιναρίων και διαλέξεων*, η) *ηλεκτρονική μάθηση* (e-learning) και θ) λήψη πρόσθετης εκπαίδευσης (π.χ. παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων).

- **Υλοποίηση και αξιολόγηση της εκπαίδευσης:** Αναφορικά με την πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης που λαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, δηλαδή την επονομαζόμενη *«μεταβίβαση της εκπαίδευσης στην εργασία»* (transfer of training to the job), έχουν αναπτυχθεί

[4663] Σχετικά με τις σύγχρονες μεθόδους ομαδικής εκπαίδευσης βλ. Kraiger, K. (2003), Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001).
[4664] Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001).
[4665] Joung, W., Hesketh, B. and Neal, A. (2006).
[4666] Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001), Sonnentag, S., Niessen, C. and Ohly, S. (2004).
[4667] DeRouin, R., Fritzsche, B. and Salas, E. (2005b).
[4668] Βλ. σχετικά Collins, D. and Holton, E. (2004), Frese, M., Baimel, S. and Schoenborn, S. (2003), Hernez-Broome, G. and Hughes, R. (2004), Sitzmann, T., Kraiger, K. Stewart, D. and Wisher, R. (2006).

πλήθος σύγχρονων μελετών/ερευνών[4669]. Η *«μεταβίβαση της εκπαίδευσης στην εργασία»* είναι η έκταση στην οποία οι εκπαιδευόμενοι αποτελεσματικά εφαρμόζουν τη γνώση, τις δεξιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που απέκτησαν κατά την εκπαιδευτική διαδικασία στην εργασία τους[4670]. Πρόκειται για την αποτίμηση: α) του βαθμού που οι επιδιωκόμενοι στόχοι σε όρους γνώσης, δεξιοτήτων και επηρεασμού από την εκπαίδευση επιτεύχθηκαν και β) του βαθμού που οι αλλαγές που έφερε η εκπαίδευση εφαρμόστηκαν στην εργασία ώστε να γενικεύσουν τις ικανότητες και διατηρήσουν μακροπρόθεσμα τις σχετικές νεοαποκτηθείσες ικανότητες στην εργασία[4671]. Χωρίς τη μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία τα οφέλη της εκπαίδευσης στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτά και ούτε μακροπρόθεσμα να διαπιστωθούν θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα σε όρους απόδοσης. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία είναι: α) τα *ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εκπαιδευομένου* (π.χ. η ικανότητα μάθησης και αφομοίωσης της γνώσης, η υποκίνηση πριν την εκπαίδευση, το άγχος και η αρνητική συναισθηματική κατάσταση, ο βαθμός που κάποιος είναι θετικός σε νέες εμπειρίες, η ικανότητα αντίληψης, η επιθυμία για επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία, η δέσμευση που έχει αναπτύξει ο εκπαιδευόμενος με τον οργανισμό και τους στόχους του κ.α.), β) *το είδος και ο σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων* (π.χ. οι εκπαιδευτικοί στόχοι που τίθενται, η σχετικότητα της εκπαίδευσης με την εργασία, η πρακτική εφαρμογή και η δυνατότητα ανατροφοδότησης, η χρήση παραδειγμάτων βασισμένων σε πιθανά λάθη κ.α.) και γ) *το εργασιακό περιβάλλον* (π.χ. το επιχειρησιακό κλίμα αναφορικά με την ενθάρρυνση της μεταφοράς της γνώσης και των δεξιοτήτων, η στήριξη των προϊσταμένων, η στήριξη των συναδέλφων, οι παρεχόμενες διευκολύνσεις εφαρμογής στην εργασία των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης κ.α.)[4672].

Ο βαθμός *μεταφοράς της εκπαίδευσης* σχετίζεται κυρίως με το τι συμβαίνει στον οργανισμό και τα πρόσωπα που θα δεχτούν την εκπαίδευση πριν και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία. Αυτό που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης δεν αποτελεί το βασικότερο παράγοντα. Απαιτούνται επίσης σημαντικές προσπάθειες από τους επιβλέποντες να καταστήσουν όσο το δυνατό πιο εύκολη τη μεταφορά της εκπαίδευσης στην εργασία[4673]. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της εκπαιδευτικής διαδικασίας η μεταφορά της αποκτηθείσας γνώσης επηρεάζεται από το βαθμό που οι εκπαιδευόμενοι έχουν κίνητρα για να μάθουν, διαθέτουν υψηλή ικανότητα να λαμβάνουν γνώσεις που στη συνέχεια θα εφαρμόσουν στην εργασία τους και προέρχονται από ένα εργασιακό περιβάλλον που στηρίζει τη μάθηση[4674]. Η *μεταφορά της εκπαίδευσης* επηρεάζεται επίσης από τον τρόπο που σχεδιάζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα (π.χ. εάν το περιεχόμενό του είναι σχετικό με την εργασία, εάν η εκπαίδευση ανταποκρίνεται με όσα λαμβάνουν χώρα κατά την εργασία σε πρακτικό επίπεδο κ.α.). Επιπρόσθετα,

[4669] Burke, L.A., and Hutchins, H.M. (2007), Ford, J.K. and Weissbein, D.A. (1997).
[4670] Ford, J.K. and Weissbein, D.A. (1997), Schmidt, A.A. and Ford, J.K. (2003), Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992).
[4671] Ford, J.K. and Kraiger, K. (1995).
[4672] Burke, L.A., and Hutchins, H.M. (2007).
[4673] Saks, A. and Belcourt, M. (2006).
[4674] Colquitt, J., Le Pine, J. and Noe, R. (2000), Noe, R.A. (1986).

η μεταφορά της εκπαίδευσης επηρεάζεται από τις επικρατούσες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας (π.χ. από το βαθμό που οι επιβλέποντες ενθαρρύνουν τους εκπαιδευομένους να εφαρμόζουν στην εργασία τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά τη μαθησιακή διαδικασία, από το βαθμό που οι εκπαιδευόμενοι έχουν κίνητρα να εφαρμόσουν πρακτικά τις νέες γνώσεις-δεξιότητες, το βαθμό που διασφαλίζεται η κατάλληλη υλικοτεχνική υποδομή κ.α.)[4675].

Τα τελευταία χρόνια αξιοσημείωτο είναι το ενδιαφέρον των οργανώσεων να καθορίσουν το βαθμό που η εκπαίδευση βελτιώνει την απόδοση και αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης[4676]. Ορισμένοι μελετητές θεωρούν ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να βελτιώνει την οργανωσιακή απόδοση[4677], ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στο ότι η εκπαίδευση θα έπρεπε να έχει μόνο επιδράσεις στην συμπεριφορά των προσώπων[4678]. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι οργανισμοί που εκπαιδεύουν περισσότερο το προσωπικό τους έχουν μεγαλύτερη οργανωσιακή απόδοση, συμπεριλαμβανομένου καλύτερης παραγωγικότητας και ποιότητας καθώς και καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς όμως να αποδεικνύεται ότι οι οργανισμοί που εκπαιδεύουν περισσότερο έχουν και αντικειμενικά μετρίσιμη υψηλότερη απόδοση[4679]. Αναντίρρητα, όμως, σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης λαμβάνει η κατάλληλη εφαρμογή των επιλεγόμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (π.χ. τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, ακρίβεια στην προσέλευση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευόμενων, σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού, φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διδασκαλίας και κατάλληλη εκπαιδευτική υλικοτεχνική υποδομή, συνεχή παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας κ.α.)[4680].

Η εκπαίδευση/επιμόρφωση ως ένα εργαλείο για την προώθηση της αλλαγής και τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης μιας οργάνωσης δεν παρέχει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα[4681]. Σε πολλές περιπτώσεις η *επένδυση στην εκπαίδευση* αποδεικνύεται ανεπιτυχής ως προς τους επιδιωκόμενους στόχους. Η εκπαίδευση συνήθως είναι κοστοβόρα, γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό για τους μάνατζερ της δημόσιας διοίκησης να βεβαιωθούν ότι η αποτελεσματικότητά της μπορεί με προσοχή να αποτιμηθεί. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους, μέσω της συστηματικής συλλογής και εκτίμησης στοιχείων που αφορούν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων[4682] και σε σχέση με τα εναλλακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν[4683]. Η αξιολόγηση συνεισφέρει ιδιαίτερα στη μελλοντική βελτίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος σε όρους κόστους και ταχύτητας, στη συλλογή

[4675] Colquitt, J., Le Pine, J. and Noe, R. (2000), Sonnentag, S., Niessen, C. and Ohly, S. (2004).
[4676] Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009), Alonso-Alvarez, C., Bertrand, S., Devevey, G., Prost, J., Faivre, B. and Sorci, G. (2004), Collins, D.B (2002), Tharenou, P. (2006), Tharenou, P., Saks, A.M. and Moore, C. (2007).
[4677] Martocchio, J.J. and Baldwin, T.T. (1997).
[4678] Barrie, J. and Pace, R.W. (1997).
[4679] Tharenou, P., Saks, A.M. and Moore, C. (2007).
[4680] Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ. 304.
[4681] Saner, R., Strehl, F. and Yiu, L. (1997).
[4682] Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), σελ. 151.
[4683] Randma, T. (2002), p. 198.

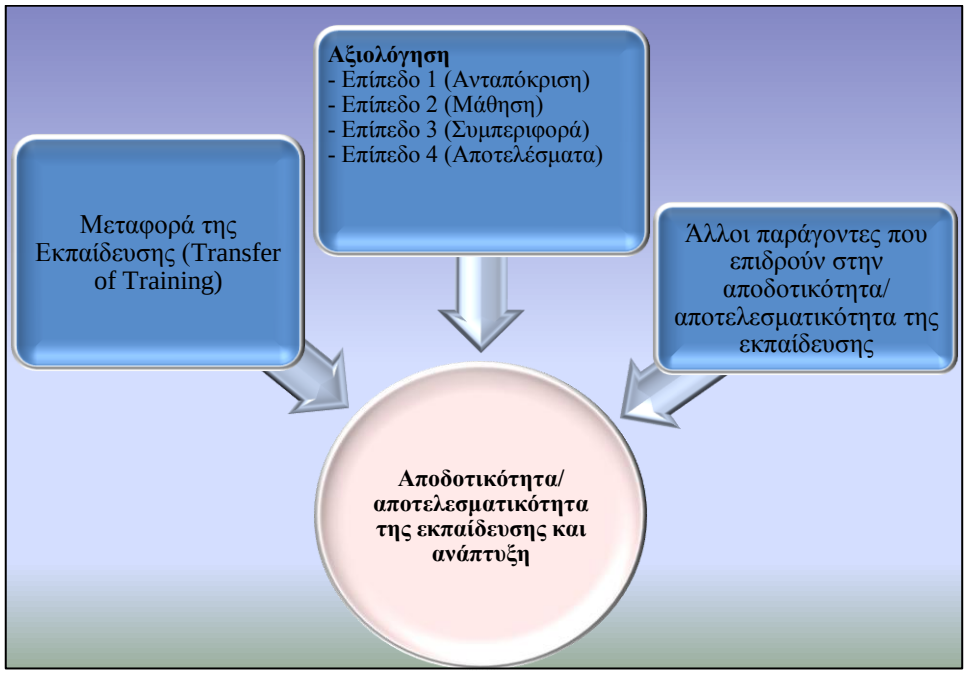
δεδομένων για μια περισσότερο αποτελεσματική σχεδίαση νέων επιμορφωτικών προγραμμάτων, στη βελτίωση της ποιότητας της εκπαίδευσης και στο να καταστεί σαφής η πρόσθετη αξία που δημιουργεί η συμμετοχή των εργαζομένων στα επιμορφωτικά προγράμματα[4684].

Ο *Kirkpatrick D. (1959)*[4685] πρώτος αναφέρθηκε στα διάφορα επίπεδα της διαδικασίας αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ενός επιμορφωτικού προγράμματος, προτείνοντας ένα υπόδειγμα-μοντέλο αξιολόγησης[4686], το οποίο στηρίζεται σε τέσσερα (4) ιεραρχικά δομημένα επίπεδα (βλ. σχετικά Σχήμα 7.7 και 7.8)[4687] και αποτελεί το παλαιότερο στο χώρο της ενδοεπιχειρησιακής και ενδοϋπηρεσιακής εκπαίδευσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τέσσερα επίπεδα του μοντέλου αξιολόγησης της εκπαίδευσης έχουν ιεραρχική σχέση μεταξύ τους, δηλαδή δε νοείται αξιολόγηση ενός επόμενου επιπέδου χωρίς να έχει ολοκληρωθεί η αξιολόγηση στο αμέσως προηγούμενο ή προηγούμενα στάδια. Συνεπώς, κάθε επίπεδο συνιστά «προαπαιτούμενο» του επόμενου και βασική προϋπόθεση κάθε μεταβολής αποτελεί η ύπαρξη κατάλληλου οργανωσιακού/εργασιακού κλίματος.

Επισημαίνεται ότι άλλοι εμπειρογνώμονες της αξιολόγησης έχουν συμπληρώσει το υπόψη μοντέλο προσθέτοντας τουλάχιστον ένα ακόμη επίπεδο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο *Phillips J.J. (1996b)* με την προσθήκη ενός πέμπτου επιπέδου που αφορά στη μέτρηση της απόδοσης της συντελεσθείσας επένδυσης (Return on Investment - ROI), δηλαδή στην καταγραφή του οικονομικού κέρδους ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης[4688]. Επιπλέον άλλοι μελετητές της αξιολόγησης έχουν προσθέσει στο αρχικό υπόδειγμα του *Kirkpatrick D. (1959)* ακόμη ένα επίπεδο (επίπεδο 6)[4689], που αναφέρεται στις παράπλευρες ωφέλειες που ανακύπτουν δευτερευόντως ύστερα από την υλοποίηση μιας εκπαίδευσης και αποτελεί ουσιαστικά εξειδίκευση επί μέρους στοιχείων που περιέχονται στα τελευταία κυρίως επίπεδα του υποδείγματος των τεσσάρων επιπέδων.

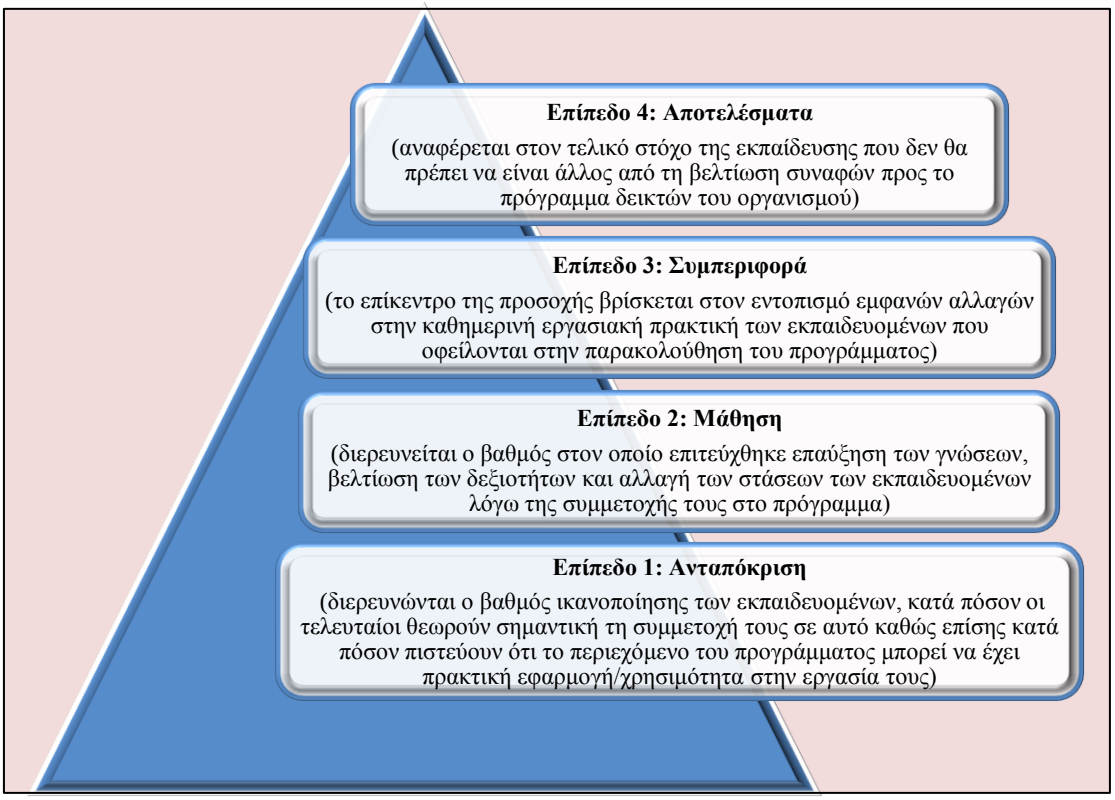
[4684] Μια τυπική τελική έκθεση αξιολόγησης διέπεται συνήθως από την ακόλουθη δομή: σύνοψη, περιγραφή του εκπαιδευτικού προγράμματος και της διαδικασίας αξιολόγησης, παρουσίαση των δεδομένων και εξαγωγή γενικεύσιμων συμπερασμάτων (Τσιγκάνου, Ι. και Μπαλούρδος, Δ. 2011).
[4685] Kirkpatrick, D. (1959, 1967, 1996, 1997, 1998, 1999).
[4686] Σύμφωνα με τον *Καραλή Θ. (2005)* ως «*μοντέλο αξιολόγησης*» αναφέρεται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος που περιλαμβάνει πέραν του θεωρητικού πλαισίου και τοποθετήσεις για τους σκοπούς της αξιολόγησης, την εμβέλεια εφαρμογής της, τη σημασία και τη χρήση των συμπερασμάτων αυτής, τους ρόλους του αξιολογητή-των συμμετεχόντων και επωφελούμενων του προγράμματος, τις μεθόδους-τεχνικές-εργαλεία διενέργειας της αξιολόγησης αλλά και τα αντικείμενα-άξονες-δείκτες αυτής.
[4687] Αναφορικά με το μοντέλο αξιολόγησης Kirkpatrick βλ. Noe and Schimtt, 1986; Plant and Ryan, 1992; Oberman, 1996; Phillips, 1996.
[4688] Stoel, D. (2004).
[4689] Stacey, B. (2014).

Σχήμα 7.7: Υπόδειγμα - εννοιολογικό πλαίσιο αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας κατά τον Kirkpatrick D. (1959)



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Kirkpatrick, D. (1959).

Σχήμα 7.8: Το Υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης τεσσάρων (4) επιπέδων του Kirkpatrick D. (1959)



Πηγή: Του ιδίου, προσαρμοσμένο από Kirkpatrick, D. (1959), με στοιχεία από Καραλής, Θ. και Παπαγεωργίου, Η. (2011).

Ειδικότερα, το πρώτο επίπεδο (Επίπεδο 1) είναι το *«Επίπεδο Ανταπόκρισης»* των επιμορφούμενων, όπου αξιολογούνται οι αντιδράσεις και ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευομένων από τη συμμετοχή τους σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Στο επίπεδο αυτό αντικείμενο μελέτης είναι ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευομένων ως προς το περιεχόμενο, τη διάρκεια, το εκπαιδευτικό υλικό, τους επιμορφωτές, την υλική και τεχνολογική υποδομή και το χρόνο διενέργειας της επιμορφωτικής δραστηριότητας. Συνήθως, η συλλογή των ανωτέρω στοιχείων πραγματοποιείται με ερωτηματολόγια, που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι αμέσως μετά την ολοκλήρωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας[4690]. Σύμφωνα με τον *Kirkpatrick D. (1959)* κάθε πρόγραμμα θα πρέπει τουλάχιστον να αξιολογείται σε αυτό το επίπεδο για να συμβάλλει στη βελτίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος και στη διευκόλυνση της διαδικασίας της μάθησης. Σε αυτό το επίπεδο η αποτίμηση/αξιολόγηση αποτυπώνει το βαθμό ικανοποίησης των εκπαιδευομένων. Σε συνδυασμό με αυτό, οι θετικές αντιδράσεις είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία επαρκών κινήτρων για μάθηση. Με αυτήν την έννοια, οι αντιδράσεις των συμμετεχόντων στα προγράμματα έχουν σημαντικές συνέπειες για τη μάθηση (Επίπεδο 2). Μια θετική αντίδραση δεν εγγυάται τη μάθηση, αλλά αναντίρρητα μια αρνητική αντίδραση σχεδόν με βεβαιότητα μειώνει την πιθανότητά της[4691].

Η *«Μάθηση»* (Επίπεδο 2) μπορεί να περιγραφεί ως ο βαθμός στον οποίο μέσα από την εκπαίδευση αλλάζουν οι θέσεις-στάσεις (αντιμετώπιση, συμπεριφορά, νοοτροπία, τρόπος σκέψης) των συμμετεχόντων, αυξάνονται οι γνώσεις τους και διευρύνεται η δεξιοτεχνία και η τεχνική τους κατάρτιση. Πρόκειται για ένα δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης της συμπεριφοράς μάθησης, σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση αποσκοπεί στη μέτρηση της προόδου που γίνεται σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, όπου συλλέγονται στοιχεία αναφορικά με το βαθμό επίτευξης των εκπαιδευτικών στόχων. Συνήθως, η διαδικασία αυτή συνοδεύεται με τη διεξαγωγή εξετάσεων (γραπτών ή προφορικών) και ασκήσεων επίδοσης, τόσο πριν όσο και μετά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος[4692]. Σε αυτό το σημείο η αξιολόγηση μπορεί να συσχετιστεί με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για τη μεταφορά της γνώσης, των δεξιοτήτων και των στάσεων/αντιλήψεων στην εργασία. Για να εκτιμηθεί το επίπεδο μάθησης που επήλθε λόγω τους προγράμματος κατάρτισης, το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης συχνά χρησιμοποιεί τεστ που διενεργούνται πριν και μετά την εκπαίδευση. Η μέτρηση σε αυτό το επίπεδο είναι πιο δύσκολη και επίπονη από το προηγούμενο επίπεδο. Οι μέθοδοι κλιμακώνονται από τυπικές σε άτυπες και από αποτίμηση σε ομαδικό επίπεδο σε αποτίμηση σε ατομικό επίπεδο. Για την ικανοποίηση αυτού του σκοπού, σε ορισμένες περιπτώσεις όπου είναι εφικτό, οι συμμετέχοντες υπόκεινται σε αξιολόγηση ή τεστ πριν την εκπαίδευση και μετά την εκπαίδευση για να καθοριστεί το επίπεδο της νεοαποκτηθείσας μάθησης.

Ένα τρίτο επίπεδο αξιολόγησης (Επίπεδο 3) είναι αυτό της *«συμπεριφοράς»*, το οποίο έχει, σε αντίθεση με τα δύο πρώτα, μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και αποτελεί το επίπεδο των αλλαγών στην εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση. Αυτό το επίπεδο μελετά την αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά, η οποία λαμβάνει χώρα ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Η μέτρηση της αλλαγής στην εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων γίνεται, συνήθως, στο τέλος της εκπαίδευσης και πραγματοποιείται στα πλαίσια της αξιολόγησης που κάνουν οι άμεσοι προϊστάμενοι,

[4690] Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), σελ. 154.
[4691] Haslinda, A. and Mahyuddin, M.Y. (2009), p. 41.
[4692] Ξένος, Δ. (2003), σελ. 147.

οι συνάδελφοι καθώς και οι υφιστάμενοι των εκπαιδευόμενων[4693]. Προκειμένου να οδηγηθούμε σε θετικές αντιδράσεις και επιθυμητές επιπτώσεις από τη μάθηση, που να προκαλούν στην πράξη την αλλαγή της εργασιακής συμπεριφοράς, η μεταφορά των αποκτημένων δεξιοτήτων στην εργασία πρέπει να είναι διασφαλισμένη. Η ποιότητα αυτής της μεταφοράς είναι ισχυρά εξαρτημένη από την υποστήριξη που λαμβάνει ο συμμετέχων μετά την εκπαίδευση, ιδιαίτερα από τον άμεσο σε αυτόν επόπτη–εκπαιδευτή[4694]. Σύμφωνα με τη μελέτη του *Bergenhenegouwen G.J. (1997),* η οποία εξηγεί τη μικρή αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης, αποδίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο γεγονός ότι οι άμεσοι προϊστάμενοι συνήθως δεν ενθαρρύνουν τους υφισταμένους, ούτε παρέχουν αποτελεσματική επίβλεψη. Για πολλούς εκπαιδευτές το επίπεδο αυτό αντιπροσωπεύει την πιο αντιπροσωπευτική εκτίμηση για την αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Παρ' όλα αυτά, η μέτρηση αυτού του επιπέδου είναι δύσκολη δεδομένου ότι είναι συχνά αδύνατο να προβλεφθεί ο χρόνος αλλαγής στη συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να είναι καταλυτικής σημασίας η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για τη διεξαγωγή της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης, αλλά και η επιλογή των κατάλληλων μέσων για αυτό το σκοπό.

Το τέταρτο επίπεδο (Επίπεδο 4) των *«τελικών αποτελεσμάτων»* αφορά την αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης σε επίπεδο κοινωνίας, ενώ επιχειρεί να αποτιμήσει την εκπαίδευση σε όρους οργανωσιακών αποτελεσμάτων (αλλαγών σε επίπεδο οργανισμού). Το επίπεδο αυτό έχει μακροπρόθεσμη βάση και αφορά στην επίδραση των επιμορφωτικών προγραμμάτων στη γενικότερη απόδοση ενός οργανισμού. Σε αυτό το επίπεδο εξετάζονται κυρίως: α) η συνεισφορά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην κοινωνική ευημερία, β) η σχέση του κοινωνικού κόστους και της κοινωνικής ωφέλειας που προκύπτουν από την εκπαίδευση, γ) η μεταβολή που μπορεί η εκπαίδευση να επιφέρει στις ατομικές αντιλήψεις περί αξίας και χρησιμότητας, δ) οι ηθικές, ψυχολογικές και πολιτικές προεκτάσεις της επιμόρφωσης και ε) ο βαθμός που η επιμόρφωση έχει πετύχει τους σκοπούς της και ανταποκρίνεται με επιτυχία στις ανάγκες του οργανισμού[4695]. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο καθορισμός των αποτελεσμάτων σε χρηματοοικονομικούς όρους είναι ιδιαίτερα δύσκολο να μετρηθεί και ακόμη πιο δύσκολο τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα να συνδεθούν απευθείας με την ίδια την εκπαιδευτική διαδικασία[4696].

Συνοψίζοντας, στο υπόδειγμα των 4ων επιπέδων του *Kirkpatrick D.* κάθε διαδοχικό επίπεδο αποτίμησης δομείται με βάση την πληροφόρηση που παρέχεται από χαμηλότερο επίπεδο. Σύμφωνα με τον *Kirkpatrick D.* η αξιολόγηση πρέπει πάντα να αρχίζει με το Επίπεδο 1 και έπειτα, εφόσον ο χρόνος και ο προϋπολογισμός το επιτρέπουν, θα πρέπει να κινείται διαδοχικά προς τα επίπεδα 2, 3 και 4. Η πληροφόρηση από κάθε προηγούμενο στάδιο χρησιμοποιείται ως η βάση για το επόμενο επίπεδο αξιολόγησης. Συνεπώς, κάθε διαδοχικό επίπεδο αντιπροσωπεύει μια πιο ακριβή μέτρηση για την αποτελεσματικότητα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, αλλά την ίδια στιγμή απαιτεί μια πιο αυστηρή και χρονοβόρα ανάλυση. Ο *Kirckpatrick D. (1999)* αναγνώρισε την πολυπλοκότητα της διαδικασίας αξιολόγησης της επιμόρφωσης στο τέταρτο επίπεδο, χωρίς όμως να προτείνει τρόπους για την αποτελεσματική πραγματοποίηση της αξιολόγησης σε αυτό το

[4693] Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), σελ. 155.
[4694] Kirkpatrick, D. (1998).
[4695] Kirckpatrick, D. (1999).
[4696] Haslinda, A. and Mahyuddin, M.Y. (2009), p. 41.

επίπεδο[4697]. Στη βάση του αρχικού υποδείγματος των τεσσάρων σταδίων του *Kirckpatrick D.* με το πέρασμα των χρόνων αναπτύχθηκαν και άλλα υποδείγματα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Ορισμένα από αυτά τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία της αξιολόγησης για την οργάνωση μεταγενέστερων επιμορφωτικών προγραμμάτων, αλλά και για τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της εκπαιδευτικής διαδικασίας με τους αρχικούς οργανωσιακούς στόχους[4698].

7.2.1 Συνοπτική παρουσίαση των ερευνητικών υποδειγμάτων

Όπως επισημάνθηκε παραπάνω η παρούσα έρευνα αποσκοπεί, μέσα από εμπειρικά στοιχεία που αφορούν σε εργαζόμενους του ελληνικού δημοσίου τομέα, να σημειώσει την ιδιαίτερη αξία του παράγοντα *«αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»*, στη βάση της *«εκπαίδευσης/επιμόρφωσης»* (ανώτερων και κατώτερων στελεχών), για την επιτυχή προώθηση της διοικητικής μεταρρύθμισης και την αποτελεσματική υιοθέτηση των σύγχρονων αρχών του Ν.Δ.Μ. κατά την οργάνωση και λειτουργία του ελληνικού δημοσίου τομέα. Ειδικότερα, τα ερευνητικά υποδείγματα της παρούσης διδακτορικής διατριβής δομούνται με τέτοιον τρόπο ώστε να εξυπηρετούν το βασικό της στόχο, δηλαδή *τη διερεύνηση του βαθμού ταύτισης των γνώσεων-ικανοτήτων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα με τον «απαιτούμενο» στρατηγικό σχεδιασμό για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια μιας οργανωμένης και συστηματικής προσπάθειας για τη διοικητική μεταρρύθμιση και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών* από την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Συγκεκριμένα, στο παρόν πόνημα θα επιχειρήσουμε:

α) να αξιολογήσουμε το εκπαιδευτικό υπόβαθρο σε σχέση με τη θέση εργασίας (το βαθμό που υπάρχει αντιστοίχηση των προσόντων τους και της θέσεως εργασίας που κατέχουν), τις ικανότητες/γνώσεις και δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα, με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων για το «ποιοτικό επίπεδο» των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα,

β) να αναγνωρίσουμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες, το βαθμό ελεύθερης πρόσβασης και παρακίνησης για συμμετοχή στις εκπαιδευτικές διαδικασίες,

γ) να αξιολογήσουμε την αποτελεσματικότητα των διενεργούμενων προσπαθειών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αποτιμώντας τα εκπαιδευτικά προγράμματα,

δ) να αποτιμήσουμε το βαθμό ταύτισης των γνώσεων-ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων (το βαθμό που οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τις έννοιες «διοικητική μεταρρύθμιση» και «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ») με τον «απαιτούμενο» στρατηγικό σχεδιασμό για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και τη διοικητική μεταρρύθμιση και

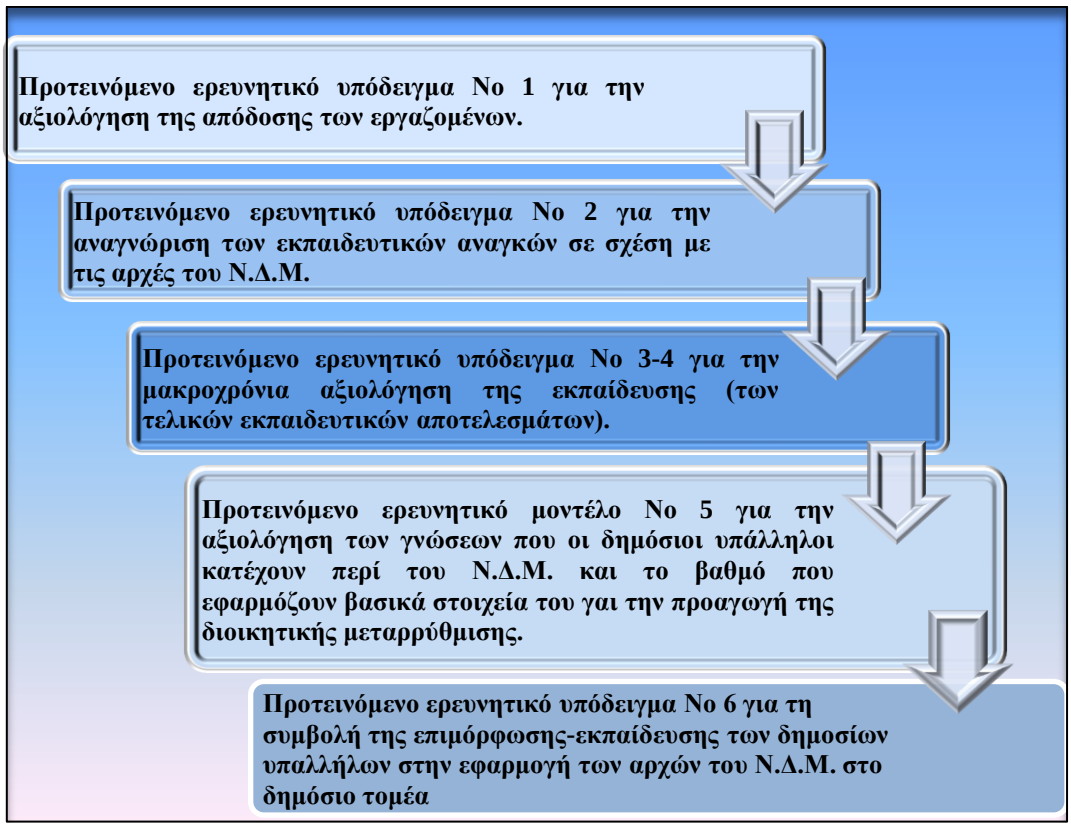
[4697] Kirckpatrick, D. (1999), pp. 64-65.
[4698] Βλ. Garvin, D. (1994), Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2008), Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2007).

β) να αναδείξουμε τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση μέσα από καινοτόμες εφαρμογές και εκπαιδευτικές διαδικασίες, με απώτερο στόχο τη σύσταση, επάνδρωση και λειτουργία ανταγωνιστικών δημοσίων υπηρεσιών στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνία της γνώσης, προβάλλοντας τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα.

Ακριβέστερα, η παρούσα διδακτορική έρευνα βασίζεται σε έξι (6) προτεινόμενα ερευνητικά υποδείγματα:

- **Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων** (διερευνά τους παράγοντες που παρατηρούνται στους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα και στο εσωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας τους, οι οποίοι έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοσή τους).
- **Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.** (διερευνά τις ανάγκες του οργανισμού για την αποτελεσματική λειτουργία του που θα οδηγήσουν στην αναγνώριση των αναγκών για εκπαίδευση).
- **Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων):** διερευνά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει οι υπάλληλοι και ειδικότερα μετράται η επίδραση που είχε αυτή η παρακολούθηση στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, στο βαθμό εφαρμογής των νεοαποκτηθέντων γνώσεων και ικανοτήτων στην εκτέλεση της εργασίας τους, καθώς και το αποτέλεσμα των παραπάνω επιδράσεων στον εργαζόμενο γενικότερα (αν π.χ. παρατηρήθηκε βελτίωση στην εργασιακή του απόδοση, αν μειώθηκαν τα εργασιακά του λάθη κ.ο.κ.). Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει ως σκοπό να αναγνωρίσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν αναβαθμίσει τις γνώσεις και τις ικανότητές τους ώστε να ταυτίζονται με τις απαιτήσεις-προδιαγραφές της θέσης εργασίας που θα στελεχώσουν ή ήδη στελεχώνουν.
- **Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του:** διερευνά την αξιολόγηση του βαθμού και του τρόπου που οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται το Ν.Δ.Μ. ως πρότυπο διοίκησης και αξιολόγηση του βαθμού που εφαρμόζουν στην καθημερινή εργασία τους τις αρχές του.
- **Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα:** το οποίο διακρίνεται σε τέσσερα (4) επιμέρους ερευνητικά υπο-μοντέλα: α) Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model), β) Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model), γ) Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model) και δ) Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model).

Σχήμα 7.9: Προτεινόμενα ερευνητικά υποδείγματα



Πηγή: Του ιδίου.

Στα υποκεφάλαια που ακολουθούν (7.3 έως 7.6) παρουσιάζονται αναλυτικά τα προαναφερθέντα προτεινόμενα ερευνητικά υποδείγματα.

7.3 Ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων

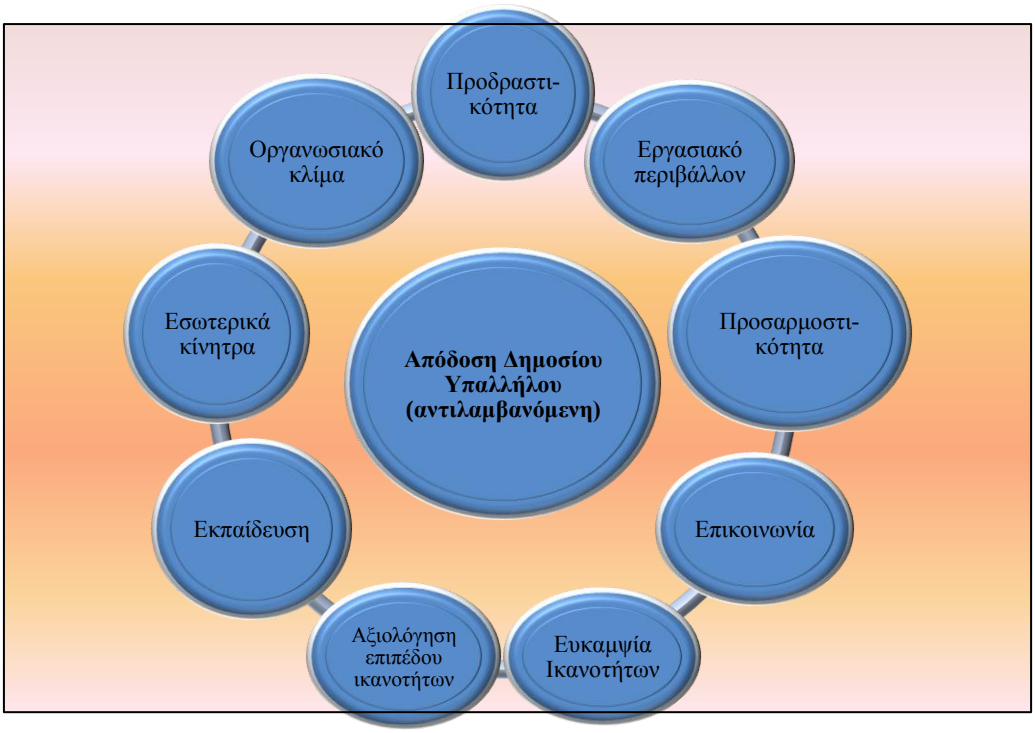
Πλήθος προσεγγίσεων και υποδειγμάτων του *μάνατζμεντ της απόδοσης* (performance management) επικεντρώνονται σχεδόν αποκλειστικά στη μελέτη/μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρούν να αποδείξουν ότι η χρησιμοποίηση των κατάλληλων εργαλείων του *μάνατζμεντ της απόδοσης* μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και συνεπώς στη συνολικότερη απόδοση μιας οργάνωσης[4699]. Στη βάση αυτή, οι Pulakos *et al* (2000) ορίζουν πλήθος μεταβλητών-παραγόντων που επιδρούν και διαμορφώνουν την απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό[4700], με την *Pulakos E.D.* (2004)[4701] να τονίζει την αναγκαιότητα να ζητηθεί η γνώμη των εργαζομένων αναφορικά με το τι θα μπορούσαν να κάνουν

[4699] Aguinis, H. (2009), Aguinis, H. and Pierce, C. (2008), Bouckaert, G. and Peters, B. (2002), Heinrich, C. (2002), Heinrich, C. and Marschke, G. (2010), Modell, S. and Grönlund, A. (2007), Moynihan, D. and Pandey, S. (2010), Pulakos, E.D. (2004, 2009).
[4700] Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. and Plamondon, K.E. (2000).
[4701] Pulakos (2004), p. 7.

διαφορετικά ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους, προκειμένου να τεθούν οι ανάλογοι επιχειρησιακοί στόχοι.

Στην παρούσα έρευνα, επιλέγονται δέκα (10) παράγοντες (προδραστικότητα, εργασιακό περιβάλλον, προσαρμοστικότητα, επικοινωνία, ευκαμψία ικανοτήτων, αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων, εκπαίδευση, εσωτερικά κίνητρα και οργανωσιακό κλίμα) που επιδρούν στο επίπεδο αντιλαμβανόμενης απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (βλ. Σχήμα 7.10). Στόχος είναι τόσο η διερεύνηση των άμεσων σχέσεων ανάμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό του κάθε οργανισμού και της ανάμειξης των ανθρωπίνων πόρων, όσο και η παρουσίαση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στην προσπάθεια του κάθε οργανισμού να υιοθετήσει νέες μορφές διοίκησης και πρακτικές, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σχήμα 7.10: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα



Πηγή: Του ιδίου.

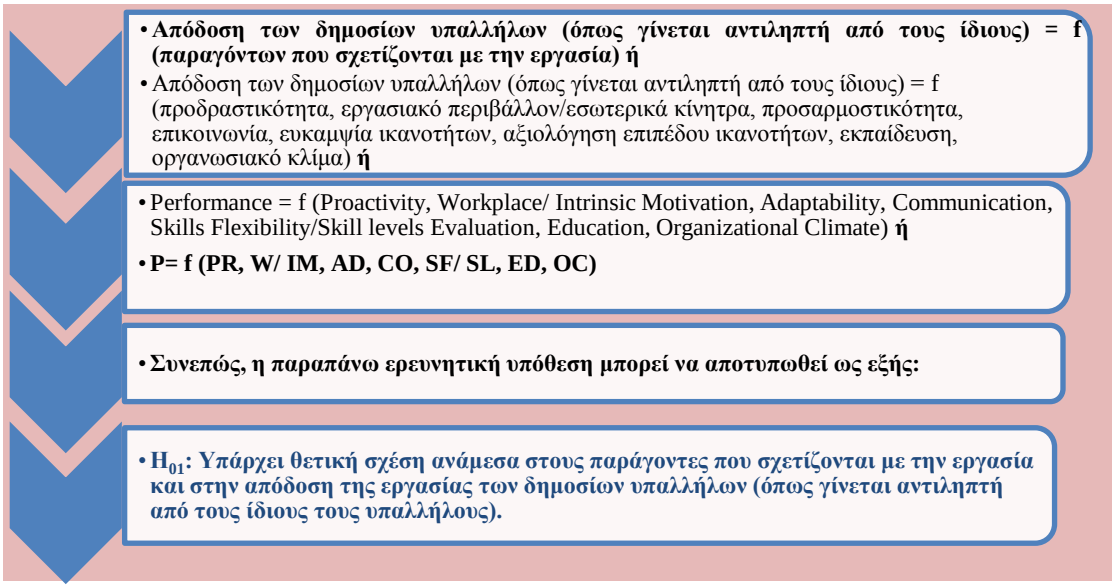
Στα πλαίσια του ανωτέρω ερευνητικού υποδείγματος Νο 1 «*Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα*» ακολούθως (στον Πίνακα 7.1) παρουσιάζονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις. Επιπλέον, στο Σχήμα 7.11 αποτυπώνεται η συναρτησιακή σχέση μεταξύ της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) και παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία. Ως εκ τούτου, η ερευνητική υπόθεση του Νο 1 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *«Η1: Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)»*.

Πίνακας 7.1: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις

Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) (Performance – P)	**Προδραστικότητα** (ανάληψη πρωτοβουλιών, καινοτομία, διαπραγματεύσεις για αλλαγές στην εργασία, αναζήτηση για ανατροφοδότηση) *(Proactivity - PR)*	$H_{01\alpha}$
	Εργασιακό περιβάλλον (διοικητική επιβεβαίωση, σύνδεση με τους συναδέλφους, προσωπική ικανότητα) *(Workplace – W)* – **Εσωτερικά κίνητρα** *(Intrinsic Motivation – IM)*	$H_{01\beta}$
	Προσαρμοστικότητα (διαχείριση εργασιακής πίεσης, εργασιακή μάθηση) *(Adaptability – AD)*	$H_{01\gamma}$
	Επικοινωνία *(Communication – CO)*	$H_{01\delta}$
	Ευκαμψία ικανοτήτων[4702] *(Skills Flexibility – SF)*- **Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων** *(Skill levels Evaluation –SL)*	$H_{01\varepsilon}$
	Εκπαίδευση *(Education- ED)*	$H_{01\sigma\tau}$
	Οργανωσιακό κλίμα *(Organizational Climate – OC)*	$H_{01\zeta}$

Πηγή: Του ιδίου.

Σχήμα 7.11: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) και παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία



Πηγή: Του ιδίου.

[4702] Βλ. Wright & Snell (1998), pp. 764-765.

Στον Πίνακα 7.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις στο σχετικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας που δομούν την ερευνητική υπόθεση καθώς και τις επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις του "*Ερευνητικού μοντέλου Νο1 «Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)»*".

Πίνακας 7.2: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Ερευνητικό μοντέλο Νο1 «Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)»	- H_{01}: «Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου» (Ερώτηση: Ι1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης).	$H_{01α}$: «Προδραστικότητα»	1. Β1.1 Συχνά προσπαθώ να υιοθετώ πιο αποδοτικές διαδικασίες στη δουλειά μου. 2. Β1.2 Συχνά προσπαθώ να επιβάλλω την εφαρμογή πιο αποδοτικών διαδικασιών για τη δουλειά μου. 3. Β1.3 Συχνά κάνω εποικοδομητικές και χρήσιμες προτάσεις για τη βελτίωση της εργασίας του τμήματός μου. 4. Β1.4 Συχνά προσπαθώ να εφαρμόζω λύσεις σε κρίσιμα προβλήματα-δυσκολίες που ανακύπτουν στη δουλειά μου. 5. Β2.1 Συχνά παράγω νέες δημιουργικές ιδέες – καινοτομίες. 6. Β2.2 Συχνά προωθώ νέες ιδέες στους συναδέλφους μου. 7. Β2.3 Συχνά αναπτύσσω επαρκή και ικανοποιητικά σχέδια και πλάνα που είναι αναγκαία για την εφαρμογή νέων ιδεών-πρακτικών. 8. Β3.1 Συχνά διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου-προϊστάμενο τα εργασιακά μου καθήκοντα και ευθύνες.
			9. Β3.2 Συχνά διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου-προϊστάμενο τι αλλαγές που επιθυμώ να γίνουν για τη θέση εργασίας μου. 10. Β4.1 Συχνά παρατηρώ τι είδους συμπεριφορές επιβραβεύονται από τον προϊστάμενό μου και χρησιμοποιώ τα συμπεράσματα των παρατηρήσεων μου για να μιμηθώ αυτές τις συμπεριφορές.
		$H_{01β}$: «Εργασιακό περιβάλλον/ Εσωτερικά κίνητρα»	Γ1.1 Συχνά οι επιβραβεύσεις που δέχομαι από τους προϊσταμένους μου αποδεικνύουν το πόσο σημαντικός υπάλληλος είμαι για τον οργανισμό. Γ2.1 Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου. Γ3.1 Το ότι διαθέτω πλήθος ικανοτήτων με βοηθάει να είμαι αποδοτικός/η στη δουλειά μου. Κ1.1 Νιώθω προσωπική ικανοποίηση όταν

			κάνω καλά τη δουλειά μου.
		$H_{01\gamma}$: «Προσαρμοστικότητα»	Δ1.1 Όταν πιέζομαι στη δουλειά μου (μεγάλος φόρτος εργασίας) διατηρώ την ηρεμία μου. Δ2.1 Γνωρίζοντας ότι θα υπάρξουν αλλαγές στις απαιτήσεις της δουλειάς μου, επιδιώκω να συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να προετοιμαστώ για αυτές τις αλλαγές. Δ2.2 Μαθαίνω με ενθουσιασμό νέες μεθόδους και νέες τεχνικές για τη δουλειά μου.
		$H_{01\delta}$: «Επικοινωνία»	Ε1.1 Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει σε ποιες δραστηριότητες της εργασίας μου έχω χαμηλή απόδοση. Ε2.1 Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει για αλλαγές που θα γίνουν αναφορικά με τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της θέσης εργασίας μου.
		$H_{01\varepsilon}$: «Ευκαμψία/ευελιξία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων»	Ζ1.1 Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία μου μπορούν να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες σε μικρή χρονική περίοδο. Η1.1 Η υπηρεσία μου συχνά αξιολογεί τις εργασιακές ικανότητες και γνώσεις μου.
		$H_{01\sigma\tau}$: «Εκπαίδευση/ανάπτυξη ικανοτήτων»	Θ1.1 Για την υπηρεσία μου η εκπαίδευση των εργαζομένων αντιμετωπίζεται ως επένδυση. Θ1.2 Στην υπηρεσία μου οι εργαζόμενοι παρακολουθούν συχνά εκπαιδευτικά προγράμματα (τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο). Θ1.3 Στην υπηρεσία μου το ποσοστό που εκπαιδεύεται σε νέες τεχνολογίες-συστήματα είναι μεγάλο (>50%).
		$H_{01\zeta}$: «Οργανωσιακό κλίμα»	Λ1.1 Ξέρω ότι ο προσπάθειες που καταβάλλω κατά την εργασία μου θα ανταμειφθούν δίκαια από την υπηρεσία μου. Λ1.2 Όποτε χρειαστεί οι αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας γίνονται εύκολα αποδεκτές από τους συναδέλφους μου.

Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης και το πλήθος των ερωτήσεων της παρούσας έρευνας που αντιστοιχούν σε κάθε έναν υπό μελέτη παράγοντα, στα πλαίσια του "*Ερευνητικού μοντέλου Νο1 «Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)»*".

Πίνακας 7.3: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης / Πλήθος ερωτήσεων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Β. ΠΡΟΔΡΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Κωδικός Ερώτησης	Παράγοντας	Ορισμός-Περιεχόμενο	Πλήθος ερωτήσεων
Β.1	**Ανάληψη Πρωτοβουλιών**	Προσπάθειες που εθελοντικά και εποικοδομητικά καταβάλλει ο εργαζόμενος, αποσκοπώντας να βελτιώσει τις λειτουργίες του οργανισμού που απασχολείται και σχετίζονται με την εργασία του.	4
Β.2	**Καινοτομία**	Η εξεύρεση νέων πρωτοποριακών ιδεών, τεχνικών, τεχνολογιών και προσεγγίσεων για την υλοποίηση κάποιου έργου ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης. Η εφαρμογή από τον εργαζόμενο (στην εργασία του) νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. Η μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας.	3
Β.3	**Διαπραγματεύσεις για αλλαγές στην εργασία**	Οι συστηματικές προσπάθειες του εργαζόμενου να προσαρμόσει την εργασία του ώστε να ταυτίζεται καλύτερα με τις ικανότητές του.	2
Β.4	**Έλεγχος της ανατροφοδότησης**	Η χρήση των πληροφοριών που λαμβάνονται από το εργασιακό περιβάλλον ως ανατροφοδότηση για το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου.	1

Γ-Κ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ/ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Κωδικός Ερώτησης	Παράγοντας	Ορισμός-Περιεχόμενο	Πλήθος ερωτήσεων
Γ.1	**Διοικητική επιβεβαίωση**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται από τη συμπεριφορά και αντιμετώπιση όσων προϊστανται αυτού ότι αποτελεί σημαντικό παραγωγικό στοιχείο του οργανισμού.	1
Γ.2	**Σύνδεση με τους συναδέλφους**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους.	1
Γ.3	**Προσωπική Ικανότητα**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος θεωρεί ότι οι ικανότητες που κατέχει οδηγούν σε υψηλό επίπεδο απόδοσης στην εργασία του.	1
Κ	**Εσωτερικά Κίνητρα**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος θέλει να εκτελέσει την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος της προσωπικής του ικανοποίησης.	1

Δ. ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Κωδικός Ερώτησης	Παράγοντας	Ορισμός-Περιεχόμενο	Πλήθος ερωτήσεων
Δ.1	**Διαχείριση εργασιακής πίεσης**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος παραμένει ήρεμος όταν πιέζεται και οι ενέργειές του έχουν ως στόχο την εξασφάλιση και διατήρηση της ηρεμίας.	1

Δ.2	**Εργασιακή Μάθηση**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος προβλέπει ποιες νέες ικανότητες/δεξιότητες θα χρειαστούν στο μέλλον για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας του και κάνει προσπάθειες για την εκμάθησή τους.	2
Ε. ΕΠΙΙΚΟΙΝΩΝΙΑ			
Κωδικός Ερώτησης	**Παράγοντας**	**Ορισμός-Περιεχόμενο**	Πλήθος ερωτήσεων
Ε.1	**Επικοινωνία σχετικά με την απόδοση**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο προϊστάμενος ενημερώνει τον εργαζόμενο για το επίπεδο της απόδοσής του.	**1**
Ε.2	**Επικοινωνία σχετικά με την εργασία**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο προϊστάμενος ενημερώνει τον υφιστάμενό του για τις διάφορες αλλαγές που συμβαίνουν στη θέση εργασίας του και στο εργασιακό του περιβάλλον γενικότερα.	**1**
Κωδικός Ερώτησης	**Παράγοντας**	**Ορισμός-Περιεχόμενο**	Πλήθος ερωτήσεων
Ζ.	**ΕΥΚΑΜΨΙΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος κατέχει ικανότητες και δεξιότητες που παρέχουν στον οργανισμό τη δυνατότητα να τον χρησιμοποιήσει σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Αφορά το πλήθος των εναλλακτικών τρόπων, με τους οποίους οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους για να αυξήσουν την απόδοσή τους στην εργασία[4703].	**1**
Η.	**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**	Σε ποιόν βαθμό ο οργανισμός θεωρεί ότι η συχνή αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων επιδρά θετικά στην απόδοσή τους.	**1**
Θ.	**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**	Σε ποιόν βαθμό ο οργανισμός θεωρεί την εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων παράγοντα που επιδρά θετικά στην απόδοσή τους.	**3**
Ι.	**ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αποδίδει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.	**1**
Λ.	**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ**	Πως ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό και ειδικότερα την ποιότητα των σχέσεών του με τους συναδέλφους/ προϊστάμενούς του.	**2**

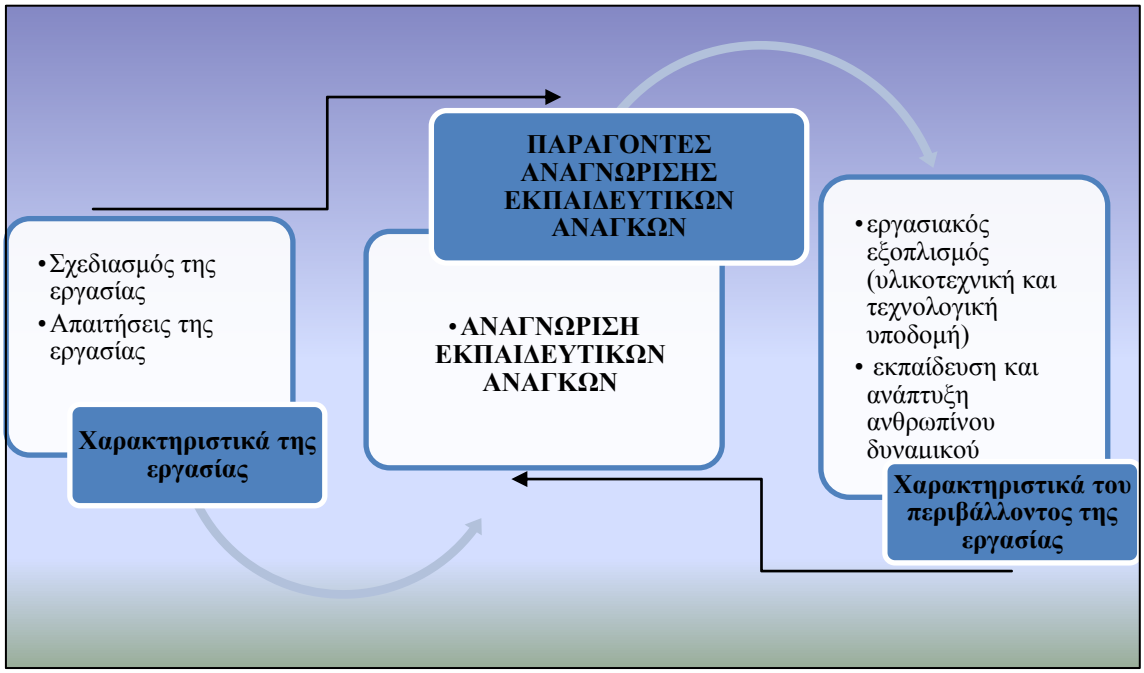
Πηγή: Του ιδίου.

7.4 Ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων

Στο ακόλουθο σχήμα 7.12 παρουσιάζεται το Νο 2 προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα της παρούσης διατριβής, που αφορά στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα (όπως αυτές γίνονται αντιληπτές από τους ίδιους).

[4703] Βλ. Wright & Snell (1998), pp. 764-765.

Σχήμα 7.12: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα



Πηγή: Του ιδίου.

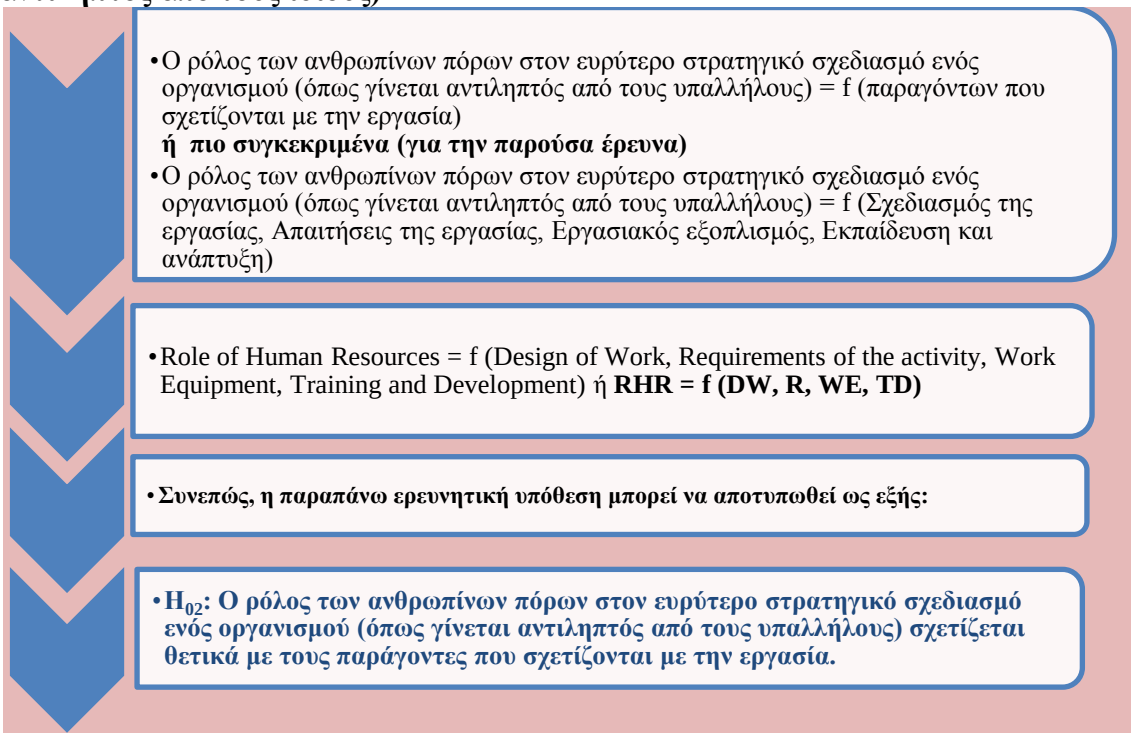
Στα πλαίσια του ανωτέρω ερευνητικού υποδείγματος Νο 2 «*Αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα*» ακολούθως (στον Πίνακα 7.4) παρουσιάζονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις. Επιπλέον, στο Σχήμα 7.13 αποτυπώνεται η συναρτησιακή σχέση μεταξύ του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους ίδιους). Ως εκ τούτου, η ερευνητική υπόθεση του Νο 2 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *«Η1: Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) σχετίζεται θετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία».*

Πίνακας 7.4: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις

Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνονται αντιληπτές από τους ίδιους)		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) (Role of Human Resources - RHR)	Σχεδιασμός της εργασίας (Design of Work – DW)	$H_{02α}$
	Απαιτήσεις της εργασίας (Requirements of the activity – R)	$H_{02β}$
	Εργασιακός εξοπλισμός (Work Equipment – WE)	$H_{02γ}$
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη (Training and Development – TD)	$H_{02δ}$

Πηγή: Του ιδίου.

Σχήμα 7.13: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ του ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους ίδιους)



Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.5 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις στο σχετικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας που δομούν την ερευνητική υπόθεση καθώς και τις επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις του "*Ερευνητικού μοντέλου Νο2 «Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)»*".

Πίνακας 7.5: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Ερευνητικό μοντέλο Νο2 «Υπόδειγμα αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών» (όπως γίνεται αντιληπτό από τους υπαλλήλους)	- H_{02}: «Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους)»	$H_{02α}$: «Σχεδιασμός της εργασίας»	Μ1.1 Δεδομένου του αποτελεσματικού σχεδιασμού της εργασίας γνωρίζω με ακρίβεια τα καθήκοντά μου.
		$H_{02β}$: «Απαιτήσεις της εργασίας»	Μ2.1 Διαθέτω τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες ώστε να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου.

	(Ερώτηση: N2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στρατηγική λειτουργία του οργανισμού).	$H_{02\gamma}$: «Εργασιακός εξοπλισμός» $H_{02\delta}$: «Εκπαίδευση και ανάπτυξη»	N1.1 Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου. N2.1 Δεν χρειάζομαι περαιτέρω εκπαίδευση για να εκτελέσω την εργασία μου με τον καλύτερο τρόπο.

Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.6 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης και το πλήθος των ερωτήσεων της παρούσας έρευνας που αντιστοιχούν σε κάθε έναν υπό μελέτη παράγοντα, στα πλαίσια του "*Ερευνητικού μοντέλου Νο1 ««Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα» (όπως γίνονται αντιληπτές από τους ίδιους)»*".

Πίνακας 7.6: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Παράγοντες αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών / Πλήθος ερωτήσεων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κωδικός Ερώτησης	Παράγοντας	Ορισμός-Περιεχόμενο	Πλήθος ερωτήσεων
Μ.1	**Σχεδιασμός της εργασίας**	Η διαδικασία κατά την οποία ορίζεται ο τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας.	1
Μ.2	**Απαιτήσεις της εργασίας**	Οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.	1

Ν1-2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κωδικός Ερώτησης	Παράγοντας	Ορισμός-Περιεχόμενο	Πλήθος ερωτήσεων
Ν.1	**Εργασιακός εξοπλισμός**	Ο εξοπλισμός που κάθε εργαζόμενος έχει στη διάθεσή του για την εκτέλεση της εργασίας του.	1
Ν.2	**Εκπαίδευση και ανάπτυξη**	Διαδικασία με σκοπό την αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων του εργαζόμενου, ώστε αυτές να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας, καθώς και η διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες να εκτελούν την εργασία τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε να υποστηρίζονται οι στόχοι της επιχείρησης.	1

Ν3. ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Κωδικός Ερώτησης	Παράγοντας	Ορισμός-Περιεχόμενο	Πλήθος ερωτήσεων
Ν.3	Ανάμειξη των ανθρωπίνων πόρων	Ο ρόλος και ο βαθμός συμβολής των ανθρωπίνων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού.	1

Πηγή: Του ιδίου.

7.5 Ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)

Στο ερευνητικό υπόδειγμα *«αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι»* επιδιώκουμε να αξιολογήσουμε την εκπαίδευση/επιμόρφωση που τα τελευταία χρόνια έχουν δεχτεί οι εργαζόμενοι στον ελληνικό δημόσιο τομέα, όπως οι ίδιοι την αξιολογούν/αποτιμούν. Συγκεκριμένα, στοχεύουμε στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους), τόσο ως προς τη χρησιμότητά της, όσο και ως προς τα αποτελέσματα του/των παρακολουθούμενου/νων εκπαιδευτικού/κων προγράμματος/των. Ειδικότερα, στο ακόλουθο σχήμα 7.14 παρουσιάζεται το προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα της παρούσης διατριβής, που αφορά στην *αξιολόγηση της μακροχρόνιας εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι* του δημοσίου τομέα (όπως οι ίδιοι την αξιολογούν), δηλαδή στην αξιολόγηση της επίδρασης των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων στην εργασία. Το υπόδειγμα αυτό διακρίνεται σε δύο επιμέρους ερευνητικά υποδείγματα:

α) Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 3 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της και

β) Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 4 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σχήμα 7.14: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που έχουν δεχτεί οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα (τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων) ως προς τη χρησιμότητά της και ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος



Πηγή: Του ιδίου.

Στα πλαίσια των ανωτέρω ερευνητικών υποδειγμάτων Νο 3 «*Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»* και Νο 4 «*Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που*

λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος» ακολούθως (στον Πίνακα 7.7) παρουσιάζονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις. Επιπλέον, στα Σχήματα 7.15 και 7.16 αποτυπώνεται, αντιστοίχως, η συναρτησιακή σχέση: α) της χρησιμότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι και των στοιχείων που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα (εκπαιδευτικοί στόχοι, εκπαιδευτικό περιεχόμενο, εκπαιδευτικό υλικό και εκπαιδευτική διαδικασία) και β) των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και των στοιχείων που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα (αυτεπάρκεια υπαλλήλου, ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και συμπεριφορά εργαζομένου).

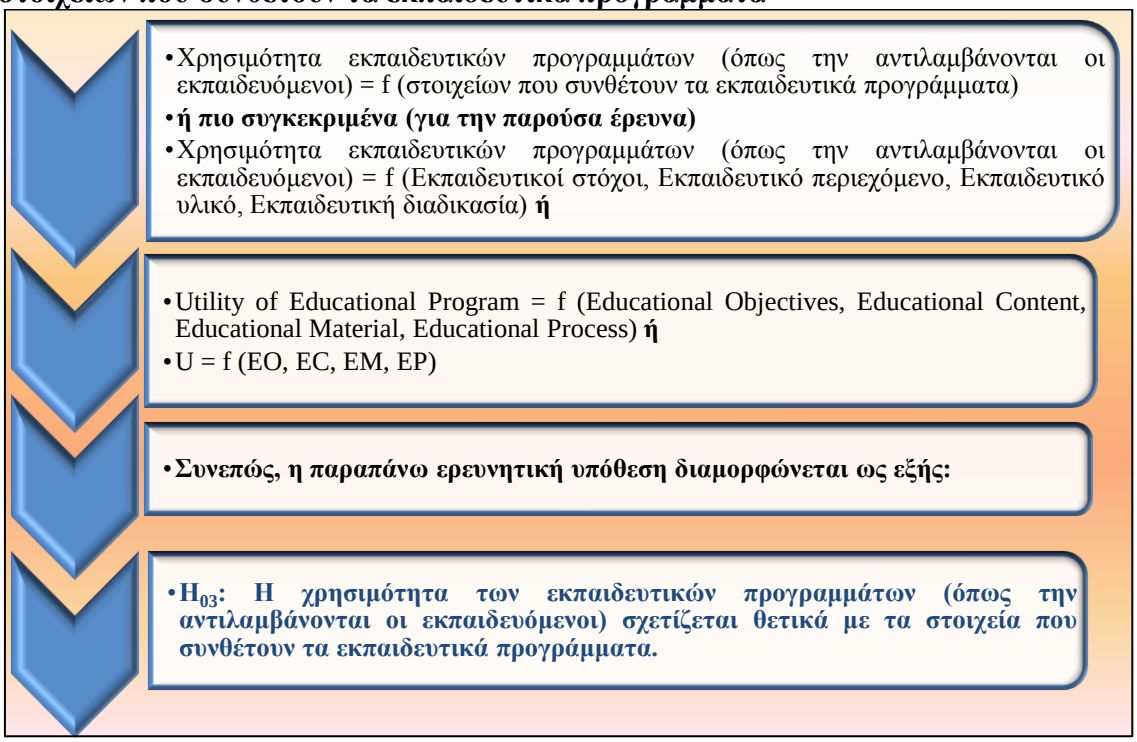
Πίνακας 7.7: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (No 3) και ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (No 4) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις

Ερευνητικό υπόδειγμα No 3 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) (Utility of Educational Program – U)	Εκπαιδευτικοί στόχοι (Educational Objectives – EO)	$H_{03α}$
	Εκπαιδευτικό περιεχόμενο (Educational Content – EC)	$H_{03β}$
	Εκπαιδευτικό υλικό (Educational Material – EM)	$H_{03γ}$
	Εκπαιδευτική διαδικασία (Educational Process – EP)	$H_{03δ}$
Ερευνητικό υπόδειγμα No 4 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) (Educational programs Results – EPR)	Αυτεπάρκεια Υπαλλήλου (Employee self-efficacy – E)	$H_{04α}$
	Ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος (Feedback Workplace – FW)	$H_{04β}$
	Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (Transfer Training Results – TTR)	$H_{04γ}$
	Συμπεριφορά εργαζομένου (Employee Behavior – EB)	$H_{04δ}$

Πηγή: Του ιδίου.

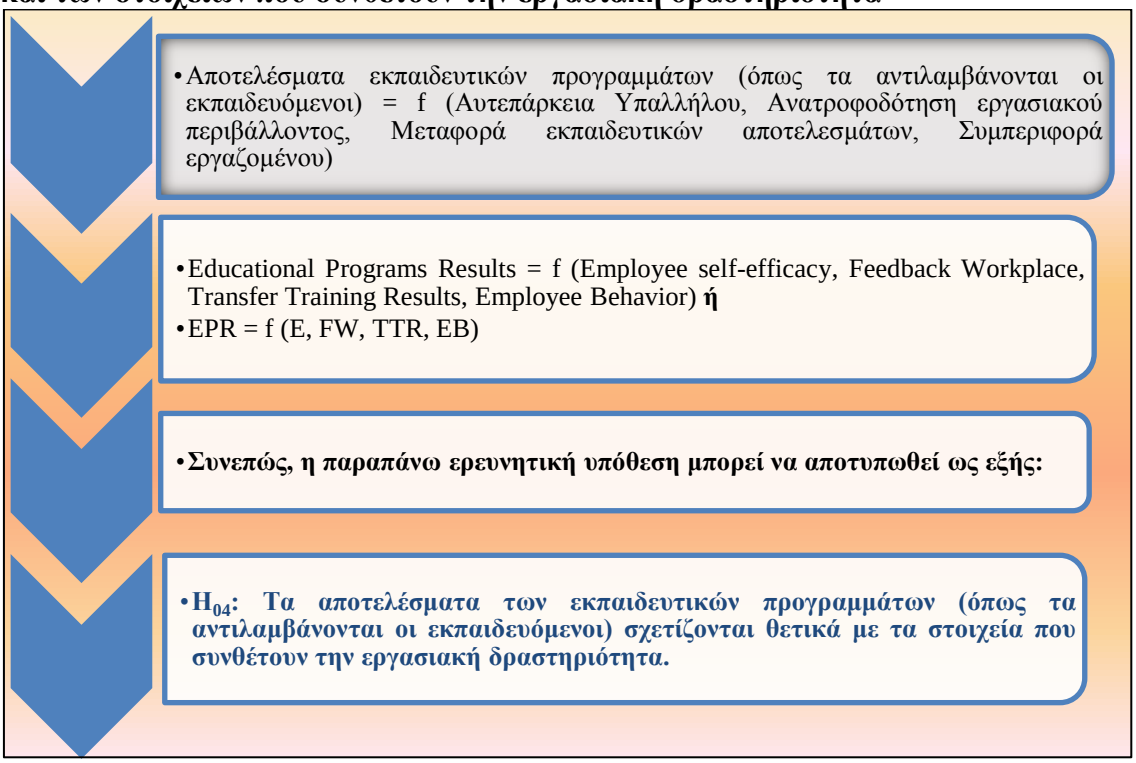
Ως εκ τούτου, η ερευνητική υπόθεση του No 3 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *«H3: Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζεται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα»,* ενώ η ερευνητική υπόθεση του No 4 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *«H4: Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζονται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».*

Σχήμα 7.15: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ της χρησιμότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και των στοιχείων που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα



Πηγή: Του ιδίου.

Σχήμα 7.16: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και των στοιχείων που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα



Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.8 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις στο σχετικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας που δομούν την ερευνητική υπόθεση καθώς και τις επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις των ερευνητικών υποδειγμάτων Νο 3 και Νο 4.

Πίνακας 7.8: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (Νο 3) και ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (Νο 4) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
Ερευνητικό μοντέλο Νο 3 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»	- H_{03}: «Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)» *[Ερωτήσεις: Π1.1 Η εκπαίδευση που αποκόμισα ήταν σχετική και χρήσιμη με τα καθήκοντά μου και τις ευθύνες της θέσης εργασίας μου & Π1.2 Τα εκπ/κα προγράμματα που έχω παρακολουθήσει γενικά ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες μου (πριν την παρακολούθηση)].*	$H_{03α}$: «Εκπαιδευτικοί στόχοι»	Ξ1.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης ήταν σχετικοί με τις μαθησιακές μου ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μου.
		$H_{03β}$: «Εκπαιδευτικό περιεχόμενο»	Ξ1.2 Στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος έμεινα ευχαριστημένος/η με το περιεχόμενο που παρουσιάστηκε.
		$H_{03γ}$: «Εκπαιδευτικό υλικό»	Ρ1.1 Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η με το εκπαιδευτικό υλικό που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησα.
		$H_{03δ}$: «Εκπαιδευτική διαδικασία»	Ο1.1 Η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων υπήρξε αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
<u>Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις ερευνητικού μοντέλου Νο 3:</u>	Η03α: «Οι εκπαιδευτικοί στόχοι επιδρούν στη χρησιμότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος» Η03β: «Το εκπαιδευτικό περιεχόμενο επηρεάζει το βαθμό χρησιμότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος» Η03γ: «Το εκπαιδευτικό υλικό επηρεάζει το βαθμό χρησιμότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος» Η03δ: «Η εκπαιδευτική διαδικασία επιδρά στο βαθμό χρησιμότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος»		
Ερευνητικό μοντέλο Νο 4 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι	- H_{04}: «Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)» [Ερωτήσεις: Ψ1.1 Η παρακολούθηση εκπ/κων	$H_{04α}$: «Αυτεπάρκεια Υπαλλήλου»	Σ1.1 Δεδομένης της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης που έχω δεχτεί νιώθω ότι μπορώ να εφαρμόσω αυτά που έμαθα στη δουλειά μου.

(όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος»	προγραμμάτων βελτιώνει την εργασιακή απόδοση & Ψ1.2 Θα συνιστούσα στους συναδέλφους μου να παρακολουθήσουν και αυτοί εκπαιδευτικά προγράμματα, διότι τα θεωρώ χρήσιμα & Ψ1.3 Θεωρώ απαραίτητη την εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και ψηφιακά συστήματα].		Σ2.1 Μπορώ με ευκολία να αναφερθώ σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έμαθα κατά τη διάρκεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
		$H_{04β}$: «Ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος»	Τ1.1 Δεδομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχω παρακολουθήσει ενημερώνομαι για το πόσο καλά εφαρμόζω αυτά που έμαθα στη δουλειά μου. Τ2.1 Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον σχετικά με ότι έχω μάθει στα εκπ/κα προγράμματα που έχω παρακολουθήσει.
		$H_{04γ}$: «Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων»	Φ1.1 Έχω υιοθετήσει αυτά που έχω μάθει σε εκπ/κα προγράμματα στην εργασία μου, βελτιώνοντας την απόδοσή μου.
		$H_{04δ}$: «Συμπεριφορά εργαζομένου»	Χ1.1 Αφότου παρακολούθησα κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αξιοποιώ καλύτερα τον εργασιακό μου εξοπλισμό (υπολογιστές κ.α.). Χ1.2 Αφότου παρακολούθησα κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχω τη δυνατότητα να αντιμετωπίζω πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα στην εργασία μου και τις απαιτήσεις της θέσης μου.
<u>Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις ερευνητικού μοντέλου No 3:</u>	Η03α: «Η αυτεπάρκεια του υπαλλήλου σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων» Η03β: «Η ανατροφοδότηση του εργασιακού περιβάλλοντος σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων» Η03γ: «Η μεταφορά των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων» Η03δ: «Η συμπεριφορά του εκπαιδευομένου-εργαζομένου σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων»		

Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.9 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράγοντες αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (No 3) και ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (No 4) και το πλήθος των ερωτήσεων της παρούσας έρευνας που αντιστοιχούν σε κάθε έναν υπό μελέτη παράγοντα, στα πλαίσια των ερευνητικών υποδειγμάτων No 3 και No 4.

Πίνακας 7.9: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της εκπαίδευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα / Παράγοντες αξιολόγησης της εκπαίδευσης / Πλήθος ερωτήσεων

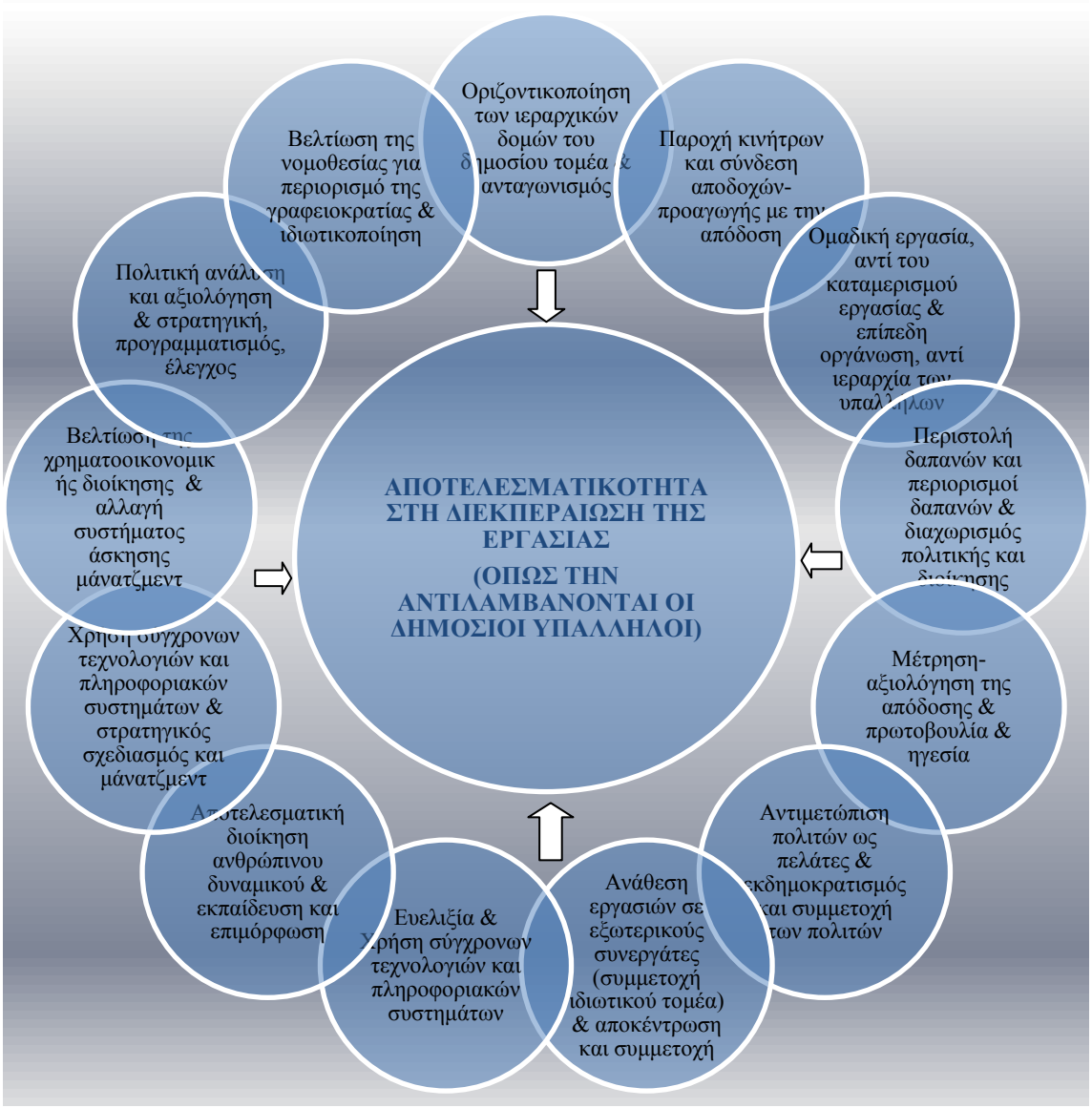
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΕΛΙΚΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ)			
Κωδικός Ερώτησης	**Παράγοντας**	**Ορισμός-Περιεχόμενο**	Πλήθος ερωτήσεων
Ξ.	**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο το περιεχόμενο και οι στόχοι του εκπαιδευτικού προγράμματος ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευμένων.	2
Ο.	**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο η εκπαιδευτική διαδικασία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εκπαιδευομένων.	1
Π.	**ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι χρήσιμο για την εκτέλεση της εργασίας του εκπαιδευομένου.	2
Ρ.	**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού υλικού ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εκπαιδευτικού προγράμματος και των εκπαιδευομένων.	1
Σ. ΑΥΤΕΠΑΡΚΕΙΑ			
Κωδικός Ερώτησης	**Παράγοντας**	**Ορισμός-Περιεχόμενο**	Πλήθος ερωτήσεων
Σ.1	**Ατομικές δυνατότητες**	Η αντίληψη του εκπαιδευομένου σχετικά με το κατά πόσο έχει την ικανότητα να μεταβάλλει την απόδοσή του όποτε αυτός το θελήσει.	1
Σ.2	**Διατήρηση Μάθησης**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να ανακαλέσει στη μνήμη του, εύκολα και γρήγορα, το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος που συμμετείχε.	1
Τ. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ			
Κωδικός Ερώτησης	**Παράγοντας**	**Ορισμός-Περιεχόμενο**	Πλήθος ερωτήσεων
Τ.1	**Ανατροφοδότηση από συναδέλφους**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εκπαιδευόμενος ενημερώνεται από τους συναδέλφους του για την εργασιακή του απόδοση μετά το πέρας εκπαιδευτικών προγραμμάτων.	1
Τ.2	**Ανατροφοδότηση από προϊσταμένους**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο προϊστάμενος του εκπαιδευόμενου υποστηρίζει και ενθαρρύνει τη χρήση του περιεχομένου του εκπαιδευτικού προγράμματος στην εργασία.	1
Κωδικός Ερώτησης	**Παράγοντας**	**Ορισμός-Περιεχόμενο**	Πλήθος ερωτήσεων
Φ.	**ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο ο εκπαιδευόμενος χρησιμοποιεί το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος στην εργασία του	1
Χ.	**ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**	Ο βαθμός κατά τον οποίο έχει μεταβληθεί η συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου στην εργασία του, εξαιτίας της συμμετοχής του σε εκπαιδευτικά προγράμματα	2
Ψ.	**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**	Τα τελικά αποτελέσματα που παρατηρούνται στον εκπαιδευόμενο λόγω της συμμετοχής του σε εκπαιδευτικά προγράμματα (αύξηση παραγωγικότητας κ.α.).	3

Πηγή: Του ιδίου.

7.6 Ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης

Στο ερευνητικό υπόδειγμα *«διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης»* επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τη συμβολή στοιχείων που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους). Ειδικότερα, στο ακόλουθο σχήμα 7.17 παρουσιάζεται το προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα της παρούσης διατριβής, που αφορά στη *διερεύνηση των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης* (όπως οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι τις αξιολογούν), δηλαδή στην αξιολόγηση της επίδρασης των αρχών του Ν.Δ.Μ. στην απόδοση και αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Σχήμα 7.17: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης



Πηγή: Του ιδίου.

Στα πλαίσια του ανωτέρω ερευνητικού υποδείγματος No 5 *«διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης» (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)»* ακολούθως (στον Πίνακα 7.10) παρουσιάζονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις. Επιπλέον, στο Σχήμα 7.18 αποτυπώνεται η συναρτησιακή σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας στη διεκπεραίωση της εργασίας και μιας σειράς από ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν στις αρχές του Ν.Δ.Μ., ως εξής:

- Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα & ανταγωνισμός
- Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση
- Ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού εργασίας & επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία των υπαλλήλων
- Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών & διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης
- Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης & πρωτοβουλία & ηγεσία
- Αντιμετώπιση πολιτών ως πελάτες & εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών
- Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα) & αποκέντρωση και συμμετοχή
- Ευελιξία & Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων
- Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού & εκπαίδευση και επιμόρφωση
- Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων & στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ
- Βελτίωση της χρηματοοικονομικής διοίκησης & αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ
- Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση & στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος
- Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας & ιδιωτικοποίηση.

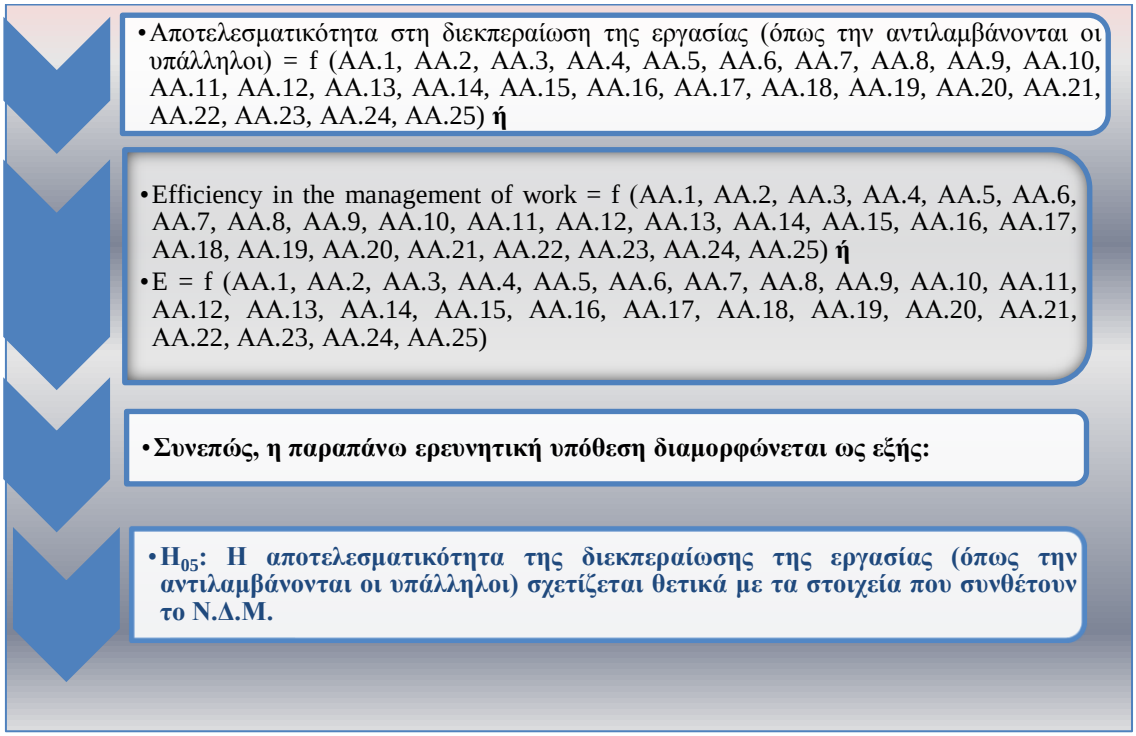
Ως εκ τούτου, η ερευνητική υπόθεση του No 5 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: H_{05}*: «Η αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) έχει θετική σχέση με παράγοντες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.».*

Πίνακας 7.10: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις

Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 5 αξιολόγησης της συμβολής στοιχείων που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (στοιχεία που αφορούν στις αρχές του Ν.Δ.Μ.)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) (Efficiency in the management of work – E)	ΑΑ.1 Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα	**$H_{05.1}$**
	ΑΑ.2 Ανταγωνισμός	**$H_{05.2}$**
	ΑΑ.3 Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση	**$H_{05.3}$**
	ΑΑ.4 Ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού εργασίας	**$H_{05.4}$**
	ΑΑ.5 Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών	**$H_{05.5}$**
	ΑΑ.6 Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης	**$H_{05.6}$**
	ΑΑ.7 Αντιμετώπιση πολιτών ως πελάτες	**$H_{05.7}$**
	ΑΑ.8 Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα)	**$H_{05.8}$**
	ΑΑ.9 Ευελιξία	**$H_{05.9}$**
	ΑΑ.10 Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	**$H_{05.10}$**
	ΑΑ.11 Εκπαίδευση και επιμόρφωση	**$H_{05.11}$**
	ΑΑ.12 Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων	**$H_{05.12}$**
	ΑΑ.13 Βελτίωση της χρηματοοικονομικής διοίκησης	**$H_{05.13}$**
	ΑΑ.14 Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση	**$H_{05.14}$**
	ΑΑ.15 Στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος	**$H_{05.15}$**
	ΑΑ.16 Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας	**$H_{05.16}$**
	ΑΑ.17 Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών	**$H_{05.17}$**
	ΑΑ.18 Επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία των υπαλλήλων	**$H_{05.18}$**
	ΑΑ.19 Πρωτοβουλία	**$H_{05.19}$**
	ΑΑ.20 Ηγεσία	**$H_{05.20}$**
	ΑΑ.21 Αποκέντρωση και συμμετοχή	**$H_{05.21}$**
	ΑΑ.22 Στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ	**$H_{05.22}$**
	ΑΑ.23 Ιδιωτικοποίηση	**$H_{05.23}$**
	ΑΑ.24 Αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ	**$H_{05.24}$**
	ΑΑ.25 Διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης	**$H_{05.25}$**

Πηγή: Του ιδίου.

Σχήμα 7.18: Συναρτησιακή σχέση μεταξύ της χρησιμότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και των στοιχείων που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα



Πηγή: Του ιδίου, όπου: AA.1 Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα, AA.2 Ανταγωνισμός, AA.3 Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση, AA.4 Ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού εργασίας, AA.5 Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών, AA.6 Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης, AA.7 Αντιμετώπιση πολιτών ως πελάτες, AA.8 Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα), AA.9 Ευελιξία, AA.10 Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, AA.11 Εκπαίδευση και επιμόρφωση, AA.12 Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων, AA.13 Βελτίωση της χρηματοοικονομικής διοίκησης, AA.14 Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση, AA.15 Στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος, AA.16 Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας, AA.17 Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών, AA.18 Επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία των υπαλλήλων, AA.19 Πρωτοβουλία, AA.20 Ηγεσία, AA.21 Αποκέντρωση και συμμετοχή , AA.22 Στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ, AA.23 Ιδιωτικοποίηση, AA.24 Αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ, AA.25 Διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης.

Στον Πίνακα 7.11 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι παράγοντες αξιολόγησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους του δημοσίους υπαλλήλους) καθώς και το πλήθος των ερωτήσεων της παρούσας έρευνας που αντιστοιχούν σε κάθε έναν υπό μελέτη παράγοντα.

Πίνακας 7.11: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης / Παράγοντες αξιολόγησης των γνώσεων-απόψεων / Πλήθος ερωτήσεων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΠΕΡΙ Ν.Δ.Μ. ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΩΝ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ		
Α. ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (θέσεις/απόψεις για τη χρησιμότητα του)		
Κωδικός Ερώτησης	**Παράγοντας**	Πλήθος ερωτήσεων
ΑΑ.1	Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα	1
ΑΑ.2	Ανταγωνισμός	1
ΑΑ.3	Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση	1
ΑΑ.4	Αποτελεσματικότητα	1
ΑΑ.5	Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών	1
ΑΑ.6	Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης	1
ΑΑ.7	Αντιμετώπιση πολιτών ως πελάτες	1
ΑΑ.8	Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα)	1
ΑΑ.9	Ευελιξία	1
ΑΑ.10	Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	1
ΑΑ.11	Εκπαίδευση και επιμόρφωση	1
ΑΑ.12	Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων	1
ΑΑ.13	Βελτίωση της χρηματοοικονομικής διοίκησης	1
ΑΑ.14	Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση	1
ΑΑ.15	Στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος,	1
ΑΑ.16	Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας	1
ΑΑ.17	Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών	1
ΑΑ.18	Διαχωρισμός παραγωγής και παροχής αγαθών-υπηρεσιών	1
ΑΑ.19	Πρωτοβουλία	1
ΑΑ.20	Ηγεσία	1
ΑΑ.21	Αποκέντρωση και συμμετοχή	1
ΑΑ.22	Στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ	1
ΑΑ.23	Ιδιωτικοποίηση	1
ΑΑ.24	Αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ	1
ΑΑ.25	Διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης	1

Πηγή: Του ιδίου.

7.7 Ερευνητικό υπόδειγμα για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα

Η παρούσα μελέτη εγείρει το ακόλουθο βασικό ερευνητικό ερώτημα: *«Η επιμόρφωση-εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει (σχετίζεται θετικά) με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα;»*. Η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας καθώς και η ανάλυση του γενικότερου θεωρητικού πλαισίου του προαναφερθέντος ερευνητικού ερωτήματος, που επιχειρήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της μελέτης, ουσιαστικά συνέβαλαν στην κατανόηση και αποσαφήνιση του ζητήματος. Το εμπειρικό μέρος που ακολουθεί στο κεφάλαιο 8, το οποίο στηρίζεται στην πρωτογενή έρευνα, επιχειρεί να αποδείξει με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων από το χώρο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης τη θετική σχέση εκπαίδευσης/επιμόρφωσης και εφαρμογής των αρχών του Ν.Δ.Μ. με στόχο τη διοικητική μεταρρύθμιση.

Προκειμένου να διερευνήσουμε πρωτογενώς την έννοια του Ν.Δ.Μ. θα πρέπει να της προσδώσουμε οργανωσιακά χαρακτηριστικά, προκειμένου να είναι παρατηρήσιμη και συνεπώς να μπορεί να αποτιμηθεί. Ο γενικότερος ορισμός του Ν.Δ.Μ. θα πρέπει να εξειδικευτεί σε ευδιάκριτα χαρακτηριστικά και να περιγραφούν οι διαστάσεις του. Ως εκ τούτου: α) αξιοποιώντας τις απόψεις πλήθους επιστημόνων/ερευνητών αναφορικά με τις βασικές αρχές που δομούν το Ν.Δ.Μ., β) συνοψίζοντας στοιχεία που αφορούν τον ορισμό και τις βασικές αρχές του (όπως παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 2 του παρόντος πονήματος) και γ) θεωρώντας ότι το Ν.Δ.Μ. δεν αποτελεί μια ομοιόμορφη κίνηση, αλλά περισσότερο μια σύνθεση διαφορετικών εξελικτικών μεταρρυθμιστικών σταδίων, καταλήγουμε ότι εντός του ευρύτερου υποδείγματος του Ν.Δ.Μ. διακρίνονται τέσσερα (4) διαφορετικά μοντέλα-φάσεις οργάνωσης και διοίκησης του δημοσίου τομέα[4704]:

- *το μοντέλο «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model),
- *το μοντέλο «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model),
- *το μοντέλο «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model) και
- *το μοντέλο «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model).

Το πρώτο υπο-μοντέλο *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model) έχει τις βάσεις του στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ενώ μια δεκαετία αργότερα κυριάρχησε στις κριτικές συζητήσεις αναφορικά με το Ν.Δ.Μ., τις μεταρρυθμιστικές του αρχές και την αποτελεσματικότητά τους. Η επίδραση που είχε στις αγγλοσαξονικές χώρες γρήγορα εξαπλώθηκε στο Η.Β., την Αυστραλία και τη Ν. Ζηλανδία. Αντιπροσώπευε μια προσπάθεια μετατόπισης του τρόπου οργάνωσης, λειτουργίας και διοίκησης του δημοσίου τομέα πιο κοντά στις αρχές οργάνωσης και λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, δίνοντας έμφαση στην αρχή της αξίας του χρήματος και στο να καταστήσει τα κριτήρια της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και περιστολής των δαπανών, ως βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της αλλαγής. Ως εκ τούτου το υπο-μοντέλο *«Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.»* εστίασε στο χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ και

[4704] Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L. and Fitzgerald, L. (1996), pp. 10-15.

ειδικότερα στον εκσυγχρονισμό των λογιστικών συστημάτων στη βάση της οικονομικής δυναμικότητας του δημοσίου τομέα[4705].

Το δεύτερο υπο-μοντέλο *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model) εμφανίζεται ως η δεύτερη φάση της εξέλιξης του Ν.Δ.Μ. που επικράτησε τη δεκαετία του 1990, προβάλλοντας μια νέα θεώρηση διοίκησης του δημοσίου τομέα που εστίαζε στην αποκέντρωση και στη μείωση του μεγέθους του κράτους. Συγκεκριμένα πρότεινε τα εξής: μείωση του μεγέθους του δημοσίου τομέα, δημιουργία οριζοντικοποιημένων οργανωσιακών δομών που θα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη ευελιξία στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών-πελατών, ιδιωτικοποίηση και ανάθεση εργασιών σε τρίτους, εισαγωγή των μηχανισμών της αγοράς στον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα και μετακίνηση από το «*μάνατζμεντ στη βάση της ιεραρχίας»* (management by hierarchy) στο *«μάνατζμεντ βάση συμβάσεων»* (Management by Contract -MbC)[4706].

Οι νέες οργανωσιακές δομές που προτείνει το υπο-μοντέλο *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* αναφέρονται στη διάσπαση των μεγάλων κεντρικών δημοσίων δομών (υπουργείων, οργανισμών κ.α.) σε μικρότερες νομικά αυτόνομες μονάδες που απολαμβάνουν μεγαλύτερη αυτονομία, μικρότερο έλεγχο και μεγαλύτερη ευελιξία και ελευθερία στη λήψη αποφάσεων. Η ανάγκη για εξειδίκευση δεν σταματάει στην ίδρυση πολλών τμημάτων σε έναν ευρύτερο οργανισμό, αλλά επιπρόσθετα δημιουργεί νέα επιμέρους νομικά πρόσωπα και ανεξάρτητους διοικητικά φορείς. Επίσης, προτείνεται ο περιορισμός των κρατικών παρεμβάσεων στη δράση της διοίκησης, αποσυνδέοντας το ρόλο της χρηματοδότησης και της ρύθμισης που κατέχει το κράτος από το ρόλο της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών που έχουν οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες. Ειδικότερα, ως βασικός στόχος αναδεικνύεται η εξάλειψη των κρατικών μονοπωλίων, με την εισαγωγή του ανταγωνισμού, ευνοώντας τη συμμετοχή επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα στην παραγωγή των δημοσίων αγαθών και στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών (contracting out).

Το τρίτο υπο-μοντέλο *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model) προσδίδει έμφαση στα συστήματα μάνατζμεντ των δημοσίων οργανισμών, με ιδιαίτερη αναφορά στο μάνατζμεντ ανθρωπίνου δυναμικού, στις οργανωσιακές αξίες, στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία.

Το τέταρτο υπο-μοντέλο *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model) θέτει ως βασική του αρχή την ανάδειξη της αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης στη βάση των ιδιαιτεροτήτων των δημοσίων οργανισμών και επιχειρήσεων, επιζητώντας το συνδυασμό με πραγματικά στοιχεία που μέχρι πρόσφατα παρέμεναν στο παρασκήνιο εξαιτίας της υπερβολικής βαρύτητας που δόθηκε τα προηγούμενα χρόνια στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Σε αυτό το πλαίσιο, ως κρίσιμος στόχος του υποδείγματος του Ν.Δ.Μ. παρουσιάζεται ο συνδυασμός της οικονομικότητας και της ενδυνάμωσης της δημοκρατίας και της συμμετοχής, τοποθετώντας τη συμμετοχή, τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και την ποιότητα στην πρώτη θέση των κατευθυντήριων γραμμών των σύγχρονων μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων στη βάση των αρχών του Ν.Δ.Μ.[4707].

[4705] Bromwich, M. And Lapsley, I. (1997).
[4706] Heyman, V. (1961), Brown, T. and Potoski, M. (2003, 2006), Holden, R. and Malani, A. (2014), Khalil, F., Kim, D. and Lawarrée, J. (2013).
[4707] Moore, M.H. (1995).

Οι προαναφερθείσες τέσσερεις υποκατηγορίες του Ν.Δ.Μ. διαφοροποιούνται ως προς την έμφαση που επιδεικνύουν στα επιμέρους ζητήματα (π.χ. αναφορικά με το βαθμό και τις πραγματικές δυνατότητες εφαρμογής ή το κόστος των μεταρρυθμίσεων), αλλά όχι ως προς τη βασική στοχοθεσία. Κοινό παρονομαστή και των τεσσάρων υποκατηγοριών του Ν.Δ.Μ. αποτελούν[4708]:

α) η ανάγκη μετρησιμότητας/στατιστικοποίησης του παραγόμενου έργου,

β) η ανάγκη ιδιωτικοποίησης κρατικών αρμοδιοτήτων και ανάθεσης εργασιών σε τρίτους,

γ) η ανάγκη περιορισμού προσωπικού και δαπανών,

δ) η ανάγκη εισαγωγής ανταγωνιστικών πρακτικών μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα παραγωγής και

ε) η ανάγκη αυτονόμησης ορισμένων τμημάτων της διοικητικής μηχανής ή/και συγχώνευσης άλλων, με στόχο την αύξηση της ευελιξίας και της αποτελεσματικότητας στο παραγόμενο έργο.

Σημειώνεται ότι οι παραπάνω υποκατηγορίες δεν αποκλείουν η μία την άλλη, αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικά κομμάτια που σταδιακά, μέσω της εμπειρίας και της έρευνας, επιδιώκουν να εναρμονιστούν μεταξύ τους διαμέσου μιας σταδιακής και συνεχούς διαδικασίας και να αποτελέσουν μια δυναμική σύνθεση, με στόχο τον ομαλό και επιτυχή μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα[4709].

Αναφορικά με τη διοικητική πρακτική, το Ν.Δ.Μ. αναφέρεται στην εφαρμογή στρατηγικών, πολιτικών, προγραμμάτων και σχεδίων, με τη χρήση μηχανισμών της αγοράς, ώστε οι φορείς της πολιτείας να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα η υιοθέτηση του Ν.Δ.Μ. συνδέεται με πλήθος αξιών, όπως οι ακόλουθες[4710]:

- αυτοευθύνη, αντί της υψηλά κανονιστικής δημόσιας διοίκησης,
- ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού της εργασίας,
- σύστημα ανταγωνισμού, αντί της άκαμπτης διεκπεραίωσης έργου,
- εστίαση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες,
- επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία διοικητικής δομής,
- project-management, αντί της αρχής της υπαλληλίας,
- στοχοθεσίες, αντί της καθοδήγησης μέσω διοικητικών διατάξεων και
- συστήματα κινήτρων, αντί του προσανατολισμού στη γραφειοκρατία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα, ακολούθως θα επιχειρήσουμε να προσδιορίσουμε τις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσης έρευνας στη βάση των οποίων δομείται τμήμα του ερωτηματολόγιου της έρευνας (βλ. το ερωτηματολόγιο στο Παράρτημα Ι). Για λόγους διευκόλυνσης προσδιορισμού των ερευνητικών ερωτημάτων και ερευνητικών υποθέσεων κατηγοριοποιούμε, βασιζόμενοι στο έργο των *Schedler K. and Proeller I. (2002)*[4711], σε επτά (7) κατηγορίες/θεματικές

[4708] Friedrichsmeier, H. (2000), p. 48.
[4709] Matteuzzi, M.L. and Paletta, A. (2006).
[4710] Friedrichsmeier, H. (2000), p. 48.
[4711] Schedler, K. and Proeller, I. (2002, p. 165).

ενότητες τις βασικές αρχές του Ν.Δ.Μ., οι οποίες παρουσιάζονται στους Πίνακες 7.12 και 7.13. Στον ίδιο πίνακα επιχειρούμε και τον σχηματικό συσχετισμό των επτά (7) θεματικών ενοτήτων και των υπο-μοντέλων που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην παρούσα μελέτη η κατηγοριοποίηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. και ο συσχετισμός τους με τα υπο-μοντέλα που προσδιόρισαν οι *Ferlie E., Ashburner L., Fitzgerald L. and Pettigrew A. (1996)* γίνεται με μια γενικευμένη έννοια και για την εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων στόχων της παρούσης έρευνας. Μάλιστα, οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των υπο-μοντέλων που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. και εκείνων που συνθέτουν την κατηγοριοποίηση των αρχών του είναι εξαιρετικά λεπτές και συχνά δυσδιάκριτες. Εξάλλου, το Ν.Δ.Μ. έχει μια διεθνή διάσταση, με την έννοια ότι οι μεταρρυθμιστές που ακολουθούν τις αρχές του επικοινωνούν, συζητούν, μαθαίνουν αμοιβαία και συχνά μιμούνται ο ένας τον άλλο στην υιοθέτηση μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Συγκεκριμένα, το Ν.Δ.Μ. αποτελεί μια παγκόσμια τάση όπου οι βασικές του αρχές/ιδέες μεταλαμπαδεύονται με διαφορετικό τρόπο και ρυθμό από χώρα σε χώρα ως εξής: είτε α) μέσω μηχανισμών που αναπτύσσονται στα πλαίσια της διεθνούς αλληλεξάρτησης, συνδεδεμένες με διαφορετικά πολιτιστικά, πολιτικά και διοικητικά στοιχεία, είτε β) μέσω προγραμματισμένων διαδικασιών που προωθούνται από διεθνείς οργανισμούς και διακρατικούς θεσμούς, στα πλαίσια της επιδίωξης πολιτικής, νομοθετικής και διοικητικής ολοκλήρωσης μεταξύ κρατών, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της Ε.Ε.

Πίνακας 7.12: Κατηγοριοποίηση των αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα και συσχετισμός των θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος Ν.Δ.Μ. και των υπο-μοντέλων που το συνθέτουν (1)

α/α	Κατηγοριοποίηση αρχών ΝΔΜ ανά θεματική ενότητα	Συσχετισμός των θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος Ν.Δ.Μ. και των υπο-μοντέλων που το συνθέτουν
1	Οργανωσιακή-λειτουργική αναδιάρθρωση	**(υπο-μοντέλο 2)**
2	Χρήση εργαλείων μάνατζμεντ	**(υπο-μοντέλο 3)**
3	Μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού	**(υπο-μοντέλο 3)**
4	Μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον προϋπολογισμό	**(υπο-μοντέλο 1)**
5	Συμμετοχή	**(υπο-μοντέλο 4)**
6	Προσανατολισμός στον πελάτη/πολίτη – Μάνατζμεντ ποιότητας	**(υπο-μοντέλο 4)**
7	Προσανατολισμός στην αγορά - Ιδιωτικοποιήσεις	**(υπό-μοντέλο 2)**

Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας 7.13: Κατηγοριοποίηση των αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα και συσχετισμός των θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος Ν.Δ.Μ. και των υπο-μοντέλων που το συνθέτουν (2)

α/α κατηγορίας αρχών	Κατηγοριοποίηση αρχών ΝΔΜ ανά θεματική ενότητα	Συσχετισμός θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος ΝΔΜ και υπο-μοντέλων που το συνθέτουν	
4	**Μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον προϋπολογισμό**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο No1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)	**(υπό-μοντέλο 1)**
1	**Οργανωσιακή-λειτουργική αναδιάρθρωση**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο No2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)	**(υπό-μοντέλο 2)**
7	**Προσανατολισμός στην αγορά - Ιδιωτικοποιήσεις**		
2	**Χρήση εργαλείων μάνατζμεντ**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο No3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)	**(υπό-μοντέλο 3)**
3	**Μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού**		
5	**Συμμετοχή**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο No4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)	**(υπό-μοντέλο 4)**
6	**Προσανατολισμός στον πελάτη/πολίτη – Μάνατζμεντ ποιότητας**		

Πηγή: Του ιδίου.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω το βασικό ερευνητικό ερώτημα: *«Η επιμόρφωση-εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει (σχετίζεται θετικά) στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ στο δημόσιο τομέα;»* αποσαφηνίζεται-συμπληρώνεται με τα ακόλουθα ερωτήματα:

- *«Οι δημόσιοι υπάλληλοι της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εκπαιδεύονται-επιμορφώνονται αναφορικά με τις αρχές του ΝΔΜ και την εφαρμογή τους;»*,
- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση πως εκδηλώνεται και τι αποτελέσματα επιφέρει στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ στην διοικητική πράξη;»*.

Τα προαναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα οποία εξειδικεύονται στα ακόλουθα:

- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή της οργανωσιακής-λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα;»* (1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),

- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στη χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημοσίου τομέα;» (*2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),
- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα;» (*3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),
- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα;»* (4η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),
- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή της συμμετοχής στη διοίκηση του δημοσίου τομέα;»* (5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),
- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην στον προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη και στην εφαρμογή μάνατζμεντ ποιότητας στο δημόσιο τομέα;»* (6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),
- *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά και στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα;»* (7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ).

Στη συνέχεια αφού περιγράψουμε εν συντομία τα βασικά χαρακτηριστικά και τους αντικειμενικούς στόχους που διέπουν κάθε μία από τις θεματικές ενότητες στις οποίες κατηγοριοποιήσαμε τις αρχές του Ν.Δ.Μ., παρουσιάζοντας παράλληλα παραδείγματα/προτάσεις επίτευξης των αντικειμενικών στόχων ανά κατηγορία, θα προσδιορίσουμε τις ερευνητικές υποθέσεις, όπως προκύπτουν ανά θεματική ενότητα και υπό-μοντέλο του Ν.Δ.Μ., δηλαδή:

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model),
- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model),
- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model) και
- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model).

7.7.1 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)

Ο Πίνακας 7.14 παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά και τους αντικειμενικούς στόχους της τέταρτης κατηγορίας αρχών του Ν.Δ.Μ., δηλαδή των αρχών που σχετίζονται με τις *«μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον προϋπολογισμό»* των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ επίσης παρουσιάζει παραδείγματα/προτάσεις επίτευξης των εν λόγω αντικειμενικών στόχων.

Πίνακας 7.14: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)

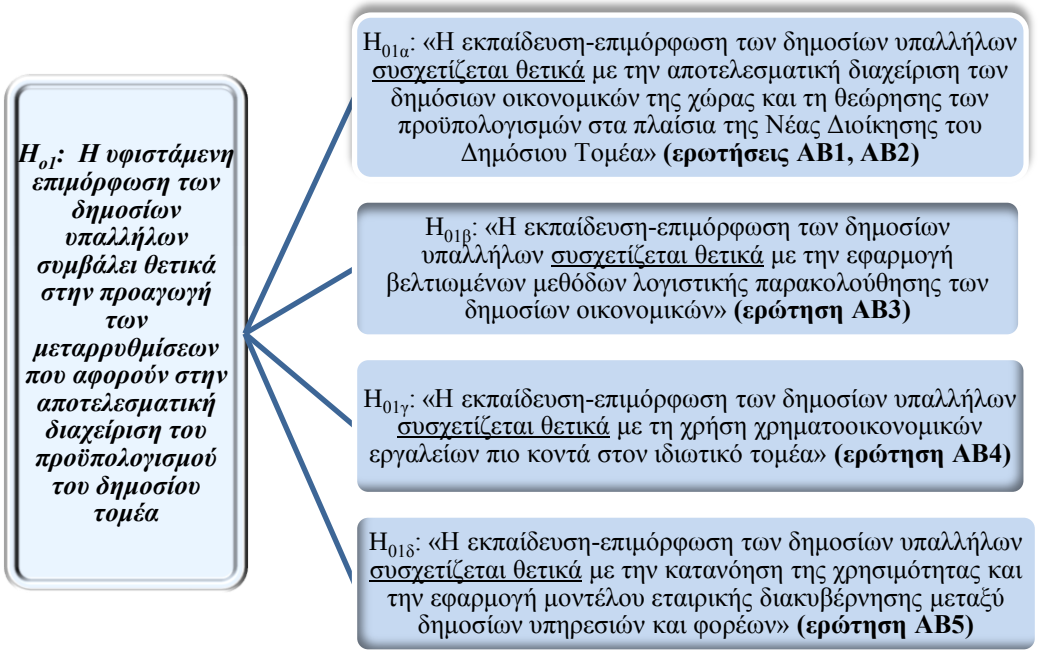
Κατηγοριοποίηση αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα	Χαρακτηριστικά/αντικειμενικοί στόχοι	Παραδείγματα- προτάσεις επίτευξης των αντικειμενικών στόχων
(4) **Μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον προϋπολογισμό**	- θεώρηση των Προϋπολογισμών στα πλαίσια της Νέας Διοίκησης του Δημόσιου Τομέα (New Public Management) - πιο κοντά στα χρηματοοικονομικά εργαλεία του ιδιωτικού τομέα παραγωγής - βελτίωση του ελέγχου στη διαχείριση των δημοσίων οικονομικών, μειώνοντας την κρατική σπατάλη, καθότι η εκχώρηση δραστηριοτήτων του δημοσίου τομέα σε φορείς του ιδιωτικού μειώνει τις λειτουργικές δαπάνες του κράτους - οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται στους πολίτες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, προκειμένου να επιτυγχάνεται η ορθολογικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του κρατικού προϋπολογισμού - προσπάθειες να επιβραδυνθεί ή να ανακοπεί η μεγέθυνση του κράτους σε όρους δημοσίων δαπανών - εφαρμογή νέου μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης Υπουργείων - ριζοσπαστικό μεταρρυθμιστικό σχέδιο για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος κατάρτισης, εκτέλεσης και ελέγχου του προϋπολογισμού - διαχείρισης των δημόσιων Οικονομικών σε εθνικό επίπεδο – Public Financial Management (PFM)	- τρόπος σύνταξης των προϋπολογισμών (λογιστική παρακολούθηση των προϋπολογισμών - ταμειακή βάση, δεδουλευμένη βάση) - εθνικές και διεθνείς γενικές λογιστικές αρχές (accounting standards) που διέπουν τη λογιστική παρακολούθηση των προϋπολογισμών - εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης των δημοσίων οικονομικών (λογιστική κόστους) - ισολογισμοί - κινήσεις κερδών και ζημιών - έννοιες κόστους των δημόσιων δαπανών και κοστολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών - κοστολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών και την παροχή αυτών έναντι τιμήματος - χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών ως εργαλείων διαχείρισης των δημόσιων δαπανών - σύγκριση της λογιστικής του ιδιωτικού τομέα με τη λογιστική του δημόσιου τομέα (έλεγχος και αξιολόγηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της δημόσιας διοίκησης μέσω των προϋπολογισμών) - νέο μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης υπουργείων ώστε να προωθηθεί η ευθυγράμμιση της διαδικασίας κατάρτισης του προϋπολογισμού της χώρας με τις βέλτιστες πρακτικές άλλων χωρών της Ε.Ε., ενώ παράλληλα θα επιβληθούν οι δημοσιονομικοί κανόνες - δημοσιονομική πειθαρχία - η στρατηγική περιλαμβάνει τόσο τις παραδοσιακές πτυχές του συστήματος προϋπολογισμού, αλλά και αναδυόμενα θέματα, όπως οι διαδικασίες αξιολόγησης

	έργων, η διαχείριση των δημοσιονομικών κινδύνων και των δημόσιων επενδύσεων κ.α. - εξορθολογισμός κρατικής δαπάνης μέσω του περιορισμού του κρατικού τομέα σε αμιγώς ρυθμιστικό ρόλο και στην επαναφορά της χώρας σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης μέσω της λειτουργίας του υγιούς ανταγωνισμού.

Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model) η ερευνητική υπόθεση η ερευνητική υπόθεση διατυπώνεται ως εξής: *H_{o1}: Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα (4η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ.)*. Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που απορρέουν από την προαναφερθείσα ερευνητική υπόθεση παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 7.19.

Σχήμα 7.19: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)



Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.15 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις στο σχετικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας που δομούν την ερευνητική υπόθεση *H_{o1}: «Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα»* καθώς και τις επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις του ερευνητικού υπο-μοντέλου No 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model).

Πίνακας 7.15: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ *Αναφέρετε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση-επιμόρφωση συμβάλει:*
Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)	H_{o1}: Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα	$H_{01α}$	ΑΒ1. …στον αποτελεσματικό τρόπο κατάρτισης, εκτέλεσης και ελέγχου του προϋπολογισμού των δημοσίων φορέων. ΑΒ2. …στη χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών ως εργαλείων διαχείρισης των δημόσιων δαπανών.
		$H_{01β}$	ΑΒ3. …στη χρησιμοποίηση βελτιωμένων μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης των δημοσίων οικονομικών (λογιστική κόστους, ισολογισμοί, κινήσεις κερδών και ζημιών, αξιολόγηση χρηματοοικονομικής απόδοσης κ.ο.κ.).
		$H_{01γ}$	ΑΒ4. …στη χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων πιο κοντά στον ιδιωτικό τομέα (τήρηση εθνικών και γενικών λογιστικών αρχών).
		$H_{01δ}$	ΑΒ5. …στην κατανόηση της χρησιμότητας και στην εφαρμογή μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και φορέων.

Πηγή: Του ιδίου.

7.7.2 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)

Ο Πίνακας 7.16 που ακολουθεί παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά και τους αντικειμενικούς στόχους της πρώτης και έβδομης κατηγορίας αρχών του Ν.Δ.Μ., δηλαδή των αρχών που σχετίζονται με την *«οργανωσιακή και λειτουργική αναδιάρθρωση»* των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και με τον *«προσανατολισμό στην αγορά και την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων»*, ενώ επίσης παρουσιάζει παραδείγματα/προτάσεις επίτευξης των εν λόγω αντικειμενικών στόχων.

Πίνακας 7.16: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)

Κατηγοριοποίηση αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα	**Χαρακτηριστικά/ αντικειμενικοί στόχοι**	Παραδείγματα-προτάσεις επίτευξης των αντικειμενικών στόχων
(1) **Οργανωσιακή-λειτουργική αναδιάρθρωση**	- περιορισμός μεγέθους δημοσίου τομέα και επιμέρους υπηρεσιών σε ένα βιώσιμο και αποτελεσματικό μέγεθος (αντιστροφή της συνεχούς μεγέθυνσης του κρατικού τομέα) - αναδιοργάνωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών - αποκέντρωση υπηρεσιών και μονάδων δημοσίων οργανισμών (διάσπαση των τμημάτων πολλών αρμοδιοτήτων· διάσπαση των μεγάλων κεντρικών δημοσίων δομών (υπουργείων, οργανισμών κ.α.) σε μικρότερες νομικά αυτόνομες μονάδες που απολαμβάνουν μεγαλύτερη αυτονομία, μικρότερο έλεγχο και μεγαλύτερη ευελιξία και ελευθερία στη λήψη αποφάσεων) - οριζοντιοποίηση οργανωσιακών δομών και λειτουργικών υπηρεσιών του κράτους - «ευέλικτα» οργανωτικά σχήματα (ευελιξία και διαρκή προσαρμογή των οργανωσιακών και λειτουργικών δομών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες-ανάγκες των πολιτών και ανακατανομή πόρων για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών) - επιχειρησιακή αναδιάρθρωση για την εξυπηρέτηση των σύγχρονων και μελλοντικών αναγκών - οργάνωση δημοσίων υπηρεσιών (τήρηση μητρώου υπηρεσιών και φορέων) - απλούστευση διαδικασιών (η απλούστευση, τόσο των	- **συρρίκνωση του αριθμού των οργανισμών του δημοσίου και του όγκου των δημοσίων υπαλλήλων, ώστε να επιτευχθεί η εξοικονόμηση πόρων και η παροχή δημοσίων υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος σε καλύτερους χρόνους, μέσω αποτελεσματικότερης διοίκησης** - **αποκέντρωση της μονολιθικής κρατικής γραφειοκρατίας, βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της ανάθεσης εργασιών σε τρίτους (outsourcing) (π.χ. η αποκλειστική παροχή υπηρεσιών καθαριότητας από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα)** - **διοικητική αποκέντρωση, ενδυνάμωση τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού (αποκέντρωση εξουσιών από το κεντρικό κράτος προς την τοπική αυτοδιοίκηση, ενίσχυση οικονομικών δυνατοτήτων και ικανότητας διαχείρισης προϋπολογισμού και θεμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού)** - **αποκεντρωμένες διοικήσεις για κάθε οργανισμό του δημοσίου με βάση το «προϊόν – υπηρεσία» που αυτός παρέχει, ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη λειτουργία τους προς όφελος του πολίτη – καταναλωτή** - **κάθετο διαχωρισμό των τομέων δράσης της δημόσιας διοίκησης (π.χ. στις υπηρεσίες ηλεκτρικής ενέργειας, ο διαχωρισμός του τομέα εξόρυξης πρώτων υλών από εκείνους της παραγωγής ενέργειας και της διάθεσης αυτής) ώστε να αποφεύγονται μονοπωλιακές καταστάσεις** - **απομάκρυνση από την παραδοσιακή γραφειοκρατία προς τη δημιουργία χαλαρά συνδεδεμένων ημι-ανεξάρτητων**

διοικητικών διαδικασιών όσο και του κανονιστικού περιβάλλοντος, συνδέεται με μια σημαντική αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας που απαιτεί απομάκρυνση από το νομικισμό και την προσήλωση στις διαδικασίες και στροφή στα αποτελέσματα των ρυθμίσεων και των διαδικασιών για όλα τα μέλη της κοινωνίας)

- μείωση των ιεραρχικών δομών και ανάθεση καθηκόντων (αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, μεταβίβασή τους στα κατώτερα διοικητικά στελέχη και αύξηση της ευελιξίας της διοίκησης στη διαμόρφωση στρατηγικής)
- δημιουργία νέων Ν.Π.Δ.Δ. και ανεξάρτητων διοικητικά φορέων
- άσκηση πολιτικής διαχωρισμού, όπως διάκριση μεταξύ εμπορικών και μη εμπορικών λειτουργιών
- διάκριση φορέων χάραξης πολιτικής και υπηρεσιών εφαρμογής των επιλεγόμενων πολιτικών, διακριτοί ρόλοι μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης (αλλαγή της σχέσεως ανάμεσα στην κυβέρνηση και την παροχή δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση και τους δημόσιους οργανισμούς)
- εφαρμογή πολιτικών διοίκησης ανεξάρτητα από τις στενές κομματικές επιλογές,
- μετακίνηση του κρατικού μηχανισμού από το μοντέλο του κράτους-ιδιοκτήτη σε εκείνο του κράτους-ρυθμιστικής αρχής, με ταυτόχρονη ανάληψη όλο και περισσότερο κρατικών αρμοδιοτήτων από τον ιδιωτικό τομέα
- προτίμηση για οργανισμούς ενός σκοπού, σε σχέση με υπερμεγέθεις οργανισμούς πολυάριθμων και πολυσύνθετων επιδιώξεων

οργανωσιακών μονάδων με αποκεντρωμένη επιχειρησιακή ευθύνη, αποσκοπώντας στη δημιουργία μονάδων περισσότερο ευαισθητοποιημένες στις απαιτήσεις των πολιτών και περισσότερο υπεύθυνες για τα αποτελέσματα

- **σαφή διαχωρισμό της πολιτικής εξουσίας από τη δημόσια διοίκηση και στον περιορισμό του κομματικού ελέγχου της κρατικής μηχανής, αξιολογώντας την απόδοση της διοίκησης με βάση σαφείς κανόνες αποδοτικότητας και όχι με βάση την αφοσίωση σε κομματικούς μηχανισμούς**
- **αντικατάσταση οργανωτικών μορφών της δημόσιας διοίκησης από οργανώσεις του ιδιωτικού τομέα ώστε να συντελεστεί η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου της**
- **έλλειψη κάθετης ιεραρχίας, με την ιεραρχία να διαμορφώνεται δικτυακά και η αρμοδιότητα λήψης της απόφασης να επικεντρώνεται σε ένα σημείο (one stop)**
- **αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να λειτουργούν με βάση νέες παραμέτρους, δίδοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην ευελιξία και στην καινοτομία**
- **δημιουργία νέων σχημάτων συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, προώθηση νέων μεθόδων εργασίας**
- **χρήση τεχνολογίας ως βασικό εργαλείο για τη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας - εντός και εκτός υπηρεσιών - και την αναβάθμιση της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη**
- **εκσυγχρονισμός των δομών της κεντρικής διοίκησης**
- **ενίσχυση διοικητικής αυτονομίας των οργανισμών**
- **υιοθέτηση νέων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης και διοίκηση των οργανισμών του**

	- οργάνωση και αξιολόγηση δομών με στόχο την ποιότητα και την αποδοτικότητα.	**δημοσίου από διοικητικά συμβούλια επιλεγμένα με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια που θα περιορίσουν την επιρροή στη διοίκηση της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας καθώς και των συνδικαλιστικών οργανώσεων** - **διαμόρφωση μιας ευέλικτης δομής στην οποία να αποδοθεί και η αναγκαία εκτελεστική εξουσία, για να ξεπεραστούν οι γραφειοκρατικές διαδικασίες και να προωθηθεί η υλοποίηση των μέτρων που απαιτούνται για εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής,** - **χρήση εργαλείων μέτρησης της απόδοσης, καθώς και εργαλείων προσανατολισμένων στη μέτρηση της παραγωγής και του αποτελέσματος (π.χ. management contracts, Balanced-Score-Card)**
(7) **Προσανατολισμός στην αγορά - Ιδιωτικοποιήσεις**	- **κατάργηση κρατικών μονοπωλίων** - **εισαγωγή και αύξηση του ανταγωνισμού για την επίτευξη αποτελεσματικότητας** - **ιδιωτικοποιήσεις μιας σειράς λειτουργιών του κράτους και εισαγωγή των μηχανισμών της αγοράς** - **προώθηση της συμμετοχής επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδιωτικού τομέα στην παραγωγή των δημοσίων αγαθών και στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών (συνέργεια δημοσίου και ιδιωτικού τομέα -contracting out- με τον διπλό στόχο της εξασφάλισης εξοικονομήσεων και της προώθησης της ανάπτυξης)** - **μοντέλο συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing)** - **μετακίνηση σε μοντέλα ανάπτυξης όπου κυριαρχεί ο ιδιωτικός τομέας ή η συνεργασία ιδιωτικού και**	- **αποτελεσματική στελέχωση** - **ανάθεση σε ιδιωτικούς φορείς της παροχής δημόσιας υπηρεσίας (contracting out)** - **συνεργασίες ιδιωτικού και δημοσίου τομέα** - **οι οργανισμοί του δημοσίου να μη λειτουργούν ως μονοπώλια αλλά στα πλαίσια ενός υγιούς ανταγωνισμού με άλλους οργανισμούς τόσο του δημοσίου, όσο και του ιδιωτικού τομέα, ώστε να παρέχεται στους πολίτες η δυνατότητα ελεύθερης επιλογής παρόχου** - **εξωτερική ανάθεση εργασιών (σύναψη συμβάσεων και δεσμευτικών πρωτόκολλων παροχής των υπηρεσιών και διασφάλισης του περιεχομένου της συνεργασίας), εκχώρηση παροχής δημοσίου έργου και υπηρεσιών στην ιδιωτική πρωτοβουλία** - **ενδυνάμωση των άμεσων δημοκρατικών στοιχείων και την ανάπτυξης μιας περισσότερο διεθνούς ατζέντας (διακυβερνητική συνεργασία κ.α.).**

	δημοσίου τομέα καθώς και η παροχή κατόπιν ανάθεσης κρατικών υπηρεσιών από ιδιώτες **- προτίμηση στους κλασικούς σε σχέση με τους σχεσιακούς τρόπους ανάθεσης αρμοδιοτήτων και συνεπώς μια μετατόπιση από τα μακροπρόθεσμα και γενικότερα τα συμβόλαια χαμηλής εξειδίκευσης σε βραχυπρόθεσμα και πολύ περισσότερο λεπτομερή συμβόλαια** **- μετακίνηση από το «μάνατζμεντ στη βάση της ιεραρχίας» (management by hierarchy) στο «μάνατζμεντ βάση συμβάσεων» (Management by Contract - MbC)** **- ποιοτική αναβάθμιση της παροχής υπηρεσιών γραμμής στους πολίτες – καταναλωτές**	**- ανάθεση αρμοδιοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες σε σχέση με την παραγωγή και παροχή υπηρεσιών από δημόσιους οργανισμούς** **- προώθηση θεσμικού πλαισίου που θα παρέχει τη δυνατότητα μετάβασης των δημοσίων υπαλλήλων για βραχυπρόθεσμη απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα και αντίστροφα. Η κινητικότητα αυτή ενισχύει την αποτελεσματικότητα, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων και στους δύο τομείς** **- eProcurement, μέσω της δημιουργίας «Σημείου Εντοπισμού Προσφορών» - «Tenders Finder Point»** **- ηλεκτρονική δημοσίευση των εγγράφων που αφορούν σε δημόσιες συμβάσεις (π.χ. Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων, Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων)**

Πηγή: Του ιδίου.

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 7.16 μία από τις βασικές θεματικές ενότητες των μεταρρυθμιστικών αρχών που προτείνει το Ν.Δ.Μ. είναι αυτές που σχετίζονται με την αποτελεσματική οργανωτική και λειτουργική αναδιάρθρωση των δημοσίων οργανισμών. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των μεταρρυθμιστικών αρχών εξειδικεύονται στα ακόλουθα:

- *περιορισμός του μεγέθους του δημοσίου τομέα* και των επιμέρους υπηρεσιών σε ένα βιώσιμο και αποτελεσματικό μέγεθος (αντιστροφή της συνεχούς μεγέθυνσης του κρατικού τομέα),
- *αναδιοργάνωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών*,
- *αποκέντρωση υπηρεσιών και μονάδων δημοσίων οργανισμών* (π.χ. διάσπαση των τμημάτων πολλών αρμοδιοτήτων και των μεγάλων κεντρικών δημοσίων δομών σε μικρότερες νομικά αυτόνομες μονάδες που απολαμβάνουν μεγαλύτερη αυτονομία, μικρότερο έλεγχο και μεγαλύτερη ευελιξία και ελευθερία στη λήψη αποφάσεων),
- *οριζοντιοποίηση οργανωσιακών δομών* και λειτουργικών υπηρεσιών του κράτους,
- *ευέλικτα οργανωτικά σχήματα* (ευελιξία και διαρκή προσαρμογή των οργανωσιακών και λειτουργικών δομών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες-

ανάγκες των πολιτών και ανακατανομή πόρων για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών),

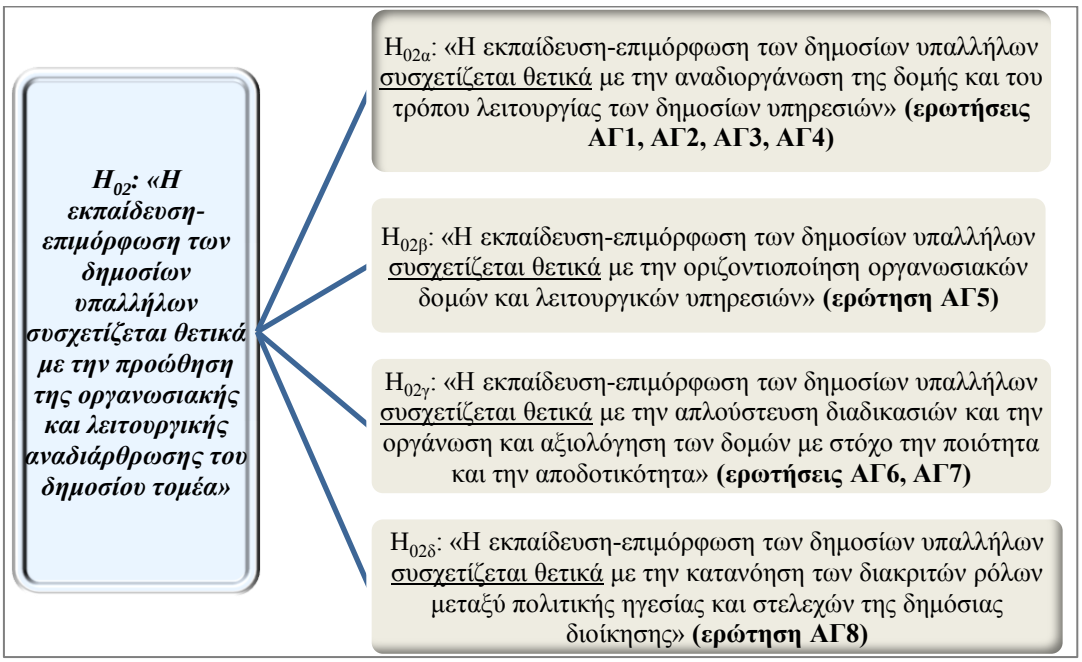
- *επιχειρησιακή αναδιάρθρωση* για την εξυπηρέτηση των σύγχρονων και μελλοντικών αναγκών,
- σύγχρονη οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών (π.χ. τήρηση μητρώου δημοσίων υπηρεσιών και φορέων),
- *απλούστευση διαδικασιών* (η απλούστευση, τόσο των διοικητικών διαδικασιών όσο και του κανονιστικού περιβάλλοντος, συνδέεται με μια σημαντική αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας που απαιτεί απομάκρυνση από το νομικισμό και την προσήλωση στις διαδικασίες και στροφή στα αποτελέσματα των ρυθμίσεων και των διαδικασιών για όλα τα μέλη της κοινωνίας),
- *μείωση των ιεραρχικών δομών και ανάθεση καθηκόντων* (αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, μεταβίβασή τους στα κατώτερα διοικητικά στελέχη και αύξηση της ευελιξίας της διοίκησης στη διαμόρφωση στρατηγικής),
- *δημιουργία νέων Ν.Π.Δ.Δ. και ανεξάρτητων διοικητικά φορέων*,
- *άσκηση πολιτικής διαχωρισμού*, όπως διάκριση μεταξύ εμπορικών και μη εμπορικών λειτουργιών,
- *διάκριση φορέων χάραξης πολιτικής και υπηρεσιών εφαρμογής των επιλεγόμενων πολιτικών*, διακριτοί ρόλοι μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης (αλλαγή της σχέσεως ανάμεσα στην κυβέρνηση και τους δημόσιους οργανισμούς/φορείς),
- *εφαρμογή πολιτικών διοίκησης/μάνατζμεντ* ανεξάρτητα από τις στενές κομματικές επιλογές,
- *μετακίνηση του κρατικού μηχανισμού από το μοντέλο του κράτους-ιδιοκτήτη* σε εκείνο του κράτους-ρυθμιστή, με ταυτόχρονη ανάληψη όλο και περισσότερο κρατικών αρμοδιοτήτων από τον ιδιωτικό τομέα,
- *προτίμηση για οργανισμούς ενός σκοπού*, σε σχέση με υπερμεγέθεις οργανισμούς πολυάριθμων και πολυσύνθετων επιδιώξεων,
- *οργάνωση και αξιολόγηση δομών με στόχο την ποιότητα και την αποδοτικότητα.*

Όσον αφορά στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνεται ως εξής:

- ✓ *H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα»*
- ✓ *$H_{02\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά»*

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που απορρέουν από τις προαναφερθείσες ερευνητικές υποθέσεις παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 7.20.

Σχήμα 7.20: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)



Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.17 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις στο σχετικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας που δομούν τις ερευνητικές υποθέσεις *H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα»* και *H_{02-1}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά»*, καθώς και τις επιμέρους ερευνητικές

υποθέσεις του ερευνητικού υπο-μοντέλου Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model).

Πίνακας 7.17: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ *Αναφέρετε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση-επιμόρφωση συμβάλει:*
Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)	*H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα»*	$H_{02α}$	ΑΓ1. …στην απομάκρυνση από την παραδοσιακή γραφειοκρατία προς τη δημιουργία χαλαρά συνδεδεμένων ημι-ανεξάρτητων οργανωσιακών μονάδων με αποκεντρωμένη επιχειρησιακή ευθύνη. ΑΓ2. …στη δημιουργία νέων σχημάτων συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα. ΑΓ3. …στη διαμόρφωση ευέλικτης οργανωσιακής δομής. ΑΓ4. …στην αντικατάσταση οργανωτικών μορφών της γραφειοκρατικής δημόσιας διοίκησης από αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα.
		$H_{02β}$	ΑΓ5. …στην οριζοντιοποίηση των οργανωσιακών δομών και των λειτουργικών υπηρεσιών.
		$H_{02γ}$	ΑΓ6. …στην αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να λειτουργούν με βάση νέες παραμέτρους, δίδοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην ευελιξία, στην καινοτομία. ΑΓ7. …στη χρήση εργαλείων μέτρησης της απόδοσης, καθώς και εργαλείων προσανατολισμένων στη μέτρηση της παραγωγής και του αποτελέσματος.
		$H_{02δ}$	ΑΓ8. …στην κατανόηση των διακριτών ρόλων μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

	$H_{02\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά»	$H_{02\text{-}1\alpha}$	ΑΔ1. …στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και ενός υγιούς ανταγωνισμού με άλλους οργανισμούς, του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.
		$H_{02\text{-}1\beta}$	ΑΔ2. …στην ανάθεση αρμοδιοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες σε σχέση με την παραγωγή και παροχή υπηρεσιών από δημόσιους οργανισμούς (outsourcing).

Πηγή: Του ιδίου.

7.7.3 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)

Ο ακόλουθος Πίνακας 7.18 παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά και τους αντικειμενικούς στόχους της δεύτερης και τρίτης κατηγορίας αρχών του Ν.Δ.Μ., δηλαδή των αρχών που σχετίζονται με τη *«χρήση εργαλείων μάνατζμεντ»* και την εφαρμογή των λειτουργιών του *«μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού»* των δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης, στον ίδιο πίνακα παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα/προτάσεις για την επίτευξη των εν λόγω αντικειμενικών στόχων.

Πίνακας 7.18: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)

Κατηγοριοποίηση αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα	Χαρακτηριστικά/ αντικειμενικοί στόχοι	Παραδείγματα-προτάσεις επίτευξης των αντικειμενικών στόχων
(2) Χρήση εργαλείων μάνατζμεντ	- στρατηγικός προγραμματισμός, χάραξη πολιτικής και συντονισμός - δημιουργία ομάδων χάραξης πολιτικής/συντονισμού, σε επίπεδο υπουργείων (π.χ. προετοιμασία ετήσιων σχεδίων δράσης) - μέθοδοι διοίκησης του δημόσιου τομέα που έχουν την ευελιξία, τη δυναμική και την αποτελεσματικότητα εκείνων του ιδιωτικού τομέα, ώστε να διασφαλίζεται η άμεση αντίδραση των οργανώσεων στις αλλαγές που επιτάσσει η κοινωνία και η σύγχρονη εποχή - προσομοίωση τρόπου λειτουργίας ιδιωτικού και δημοσίου τομέα - έμφαση στο μάνατζμεντ περισσότερο από ότι στην πολιτική, βαρύτητα σε γενικές δεξιότητες άσκησης μάνατζμεντ - προσανατολισμός στις εκροές, στα	- δημιουργία κεντρικού μηχανισμού για τον προγραμματισμό και το συντονισμό του έργου της κυβέρνησης - κάθε υπουργείο υποχρεούται σε κατάρτιση ετήσιων σχεδίων δράσης για την υλοποίηση του προγράμματος της εκάστοτε κυβέρνησης - οι οργανισμοί και φορείς του ευρύτερου δημοσίου τομέα υποβάλλουν στο υπουργικό συμβούλιο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο, που συμβαδίζει με την κυβερνητική πολιτική - κατανόηση αποστολής οργανισμού, διασάφηση στόχων-σκοπών και επιδιώξεων (καθορισμός δεικτών επιτυχίας) - συμφωνίες για την απόδοση

	αποτελέσματα, εν συγκρίσει με τις διαδικασίες - στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός - συγκέντρωση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες - διοίκηση μέσω στόχων (διοίκηση των οργανισμών του δημοσίου με βάση καθορισμένους στόχους υιοθετώντας μεταξύ άλλων και συστήματα αμοιβών με βάση την απόδοση και όχι τη θέση στην ιεραρχία, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση) - στοχοθεσίες αντί της καθοδήγησης μέσα από διατάξεις - περικοπή κόστους - επιχειρηματικότητα - παραγωγή προϊόντων και προσφορά υπηρεσιών με βάση τις αρχές της ποιότητας, της οικονομικότητας και της αποτελεσματικότητας - προσανατολισμός στην απόδοση και μέτρηση της απόδοσης (μετατόπιση της έμφασης από την υπευθυνότητα για τις διαδικασίες στην λογοδοσία για τα αποτελέσματα) - παροχή κινήτρων - μεταβίβαση υπευθυνοτήτων και ελέγχου μάνατζμεντ - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία στοχεύει στην αξιοπιστία, στην ακεραιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών - διεπιστημονικότητα, με πλήθος επιστήμες να υποστηρίζουν τη λειτουργία του δημοσίου τομέα, όπως η Οικονομία, η Νομική, η Ψυχολογία, η Πολιτική Επιστήμη, η Κοινωνιολογία - εισαγωγή του θεσμού της διαχείρισης κινδύνου στη διοίκηση και διαχείριση των δημοσίων οργανισμών - η απόδοση των οργανισμών να επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση συγκεκριμένων και μετρήσιμων μεθόδων αξιολόγησής τους, εισάγοντας δοκιμασμένες μεθόδους του ιδιωτικού τομέα	- συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου - εστίαση στη ποιότητα και το είδος των παραγόμενων προϊόντων - αμοιβές σε συνάρτηση με την αποδοτικότητα της εργασίας - ρητός καθορισμός προτύπων και ποσοτικών δεικτών μέτρησης της απόδοσης - ποσοτικοποίηση των στόχων απόδοσης, αποτίμηση του αποτελέσματος και μέτρηση της απόδοσης - ανάπτυξη των μηχανισμών βελτιωμένης ανταπόκρισης, ελέγχου και λογοδοσίας - διοίκηση αποτελεσμάτων με την υλοποίηση προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών προς του πολίτες με στόχο την αποτελεσματικότητα, μεγαλύτερη εστίαση στα αποτελέσματα και στη σχέση τιμής και απόδοσης (μετατόπιση από την έμφαση στην ανάπτυξη και την επένδυση προς την περικοπή του κόστους και την αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων) - εισαγωγή θεσμού διαχείρισης κινδύνου (risk management) έτσι ώστε να γίνεται ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και ιεράρχηση των κινδύνων και να προγραμματίζεται η συντονισμένη και ορθολογική εφαρμογή των πόρων, για την ελαχιστοποίηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πιθανότητας ή/και των επιπτώσεων, από απρόβλεπτα γεγονότα ή αρνητικές εξελίξεις
(3) Μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού	- εξασφάλιση ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στη δημόσια διοίκηση εκπαιδευμένο, ικανό, έντιμο και αμερόληπτο, μέσω της ανάπτυξης μηχανισμών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας - ενεργή ανάμειξη στη διοίκηση των οργανισμών του δημοσίου των διοικητικών στελεχών κάθε επιπέδου,	- δράσεις καλύτερης αξιοποίησης, επιμόρφωσης και ενίσχυσης των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών - ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας καθώς και της ικανότητας χάραξης πολιτικής από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη

	υιοθετώντας ευέλικτες μορφές οργάνωσης, πέρα από την τήρηση τυποποιημένων γραφειοκρατικών κανόνων - ορθολογιστική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού - εισαγωγή κινήτρων για αύξηση της απόδοσης και περιορισμό των παραδοσιακών προνομίων των δημοσίων υπαλλήλων - βελτίωση της διοίκησης και εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού - Αυτοευθύνη, αντί της υψηλά κανονιστικής διοίκησης - ενίσχυση της εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων με απώτερο στόχο τη σύνθεση «οργανισμών που μαθαίνουν» - προσπάθειες να επιβραδυνθεί ή να ανακοπεί η μεγέθυνση του κράτους σε όρους δημοσίων δαπανών και προσωπικού του δημοσίου τομέα - κατάρτιση προϋπολογισμού και μισθοδοσία με βάση δείκτες απόδοσης - ενίσχυση της υπευθυνότητας και του ελέγχου, διασφάλιση της ποιότητας μέσω του ελέγχου - ενδυνάμωση των λειτουργιών καθοδήγησης για την ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών και της πολιτικής που επιλέγεται - ανάταξη του όλου συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και ορθολογικότερη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων - αλλαγή οργανωσικαής κουλτούρας και συμπεριφοράς - ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού εργασίας - ανάπτυξη πνεύματος αυτοευθύνης αντί για την εκτέλεση ιεραρχικών εντολών[4712] - ηγεσία και υπευθυνότητα (ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των συμμετεχόντων).	- αναθεώρηση συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων - ανάπτυξη των δεξιοτήτων/γνώσεων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τη διαχείριση έργων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων όσον αφορά στον σχεδιασμό, στην υλοποίηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση έργων, - προώθηση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης προσωπικού σε θέματα διαχείρισης έργων (project management) - ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων μέσω διαδικτύου - προώθηση της εκπαίδευσης σε επιμέρους θέματα μέσω διαδικτύου, (π.χ. e-learning) - κίνητρα απόδοσης (συστήματα κινήτρων αντί του προσανατολισμού στη γραφειοκρατία) - υποχρέωση λογοδοσίας και σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση - μετατόπιση από την έμφαση στη χάραξη πολιτικής προς την έμφαση σε μετρήσιμα πρότυπα απόδοσης και την ατομική λογοδοσία για τα αποτελέσματα - κίνητρα για τους δημοσίους υπαλλήλους που επιθυμούν να αναζητήσουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες, με στόχο την εξοικονόμηση κόστους ή/και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών - διασύνδεση του Συστήματος Αμοιβών με Δείκτες Μέτρησης Επίδοσης (Performance Related Pay/PRP) - διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με θεσμικούς στόχους και στρατηγικές (π.χ. σύναψη συμβολαίων στοχοθεσίας) - χρήση ενός αξιόπιστου και αμερόληπτου συστήματος εποπτείας-ελέγχου - βελτίωση του υφισταμένου πλαισίου κανόνων ηθικής

[4712] Η ανάπτυξη της *αυτοευθύνης* προϋποθέτει ένα διαφορετικό πρότυπο εργασιακής πειθαρχίας στο οποίο δεν αρκεί η τυπική αφοσίωση και εκτέλεση των ιεραρχικών εντολών της διοίκησης από την πλευρά του υπαλλήλου, αλλά η παραγωγική αφοσίωση στους στόχους. Οι εργαζόμενοι καλούνται να ελέγξουν τον ίδιο τον εαυτό τους, επενδύοντας σ' αυτόν για την απόκτηση νέων κυρίως δεξιοτήτων/ικανοτήτων/γνώσεων που θα τους κάνουν ικανούς ν' ανταποκριθούν στις σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις και συνθήκες.

	επαγγελματικής συμπεριφοράς - εφαρμογή του θεσμού της κινητικότητας και κυκλικής εναλλαγής των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίας[4713] - αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφοράς[4714] - υιοθέτηση συστήματος κινήτρων για προαγωγή επιθυμητών αρχών και συμπεριφοράς σε συνάρτηση με την υιοθέτηση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων - ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων (π.χ. κρίσιμων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, ακεραιότητα/τιμιότητα, συνεχής αγάπη και ορμή για μάθηση και εκπαίδευση, πνευματική εντιμότητα και αναζήτηση της βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης πραγμάτων, μείωση εντάσεων και εξισορρόπηση προκλήσεων κ.α.).

Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνεται ως εξής:

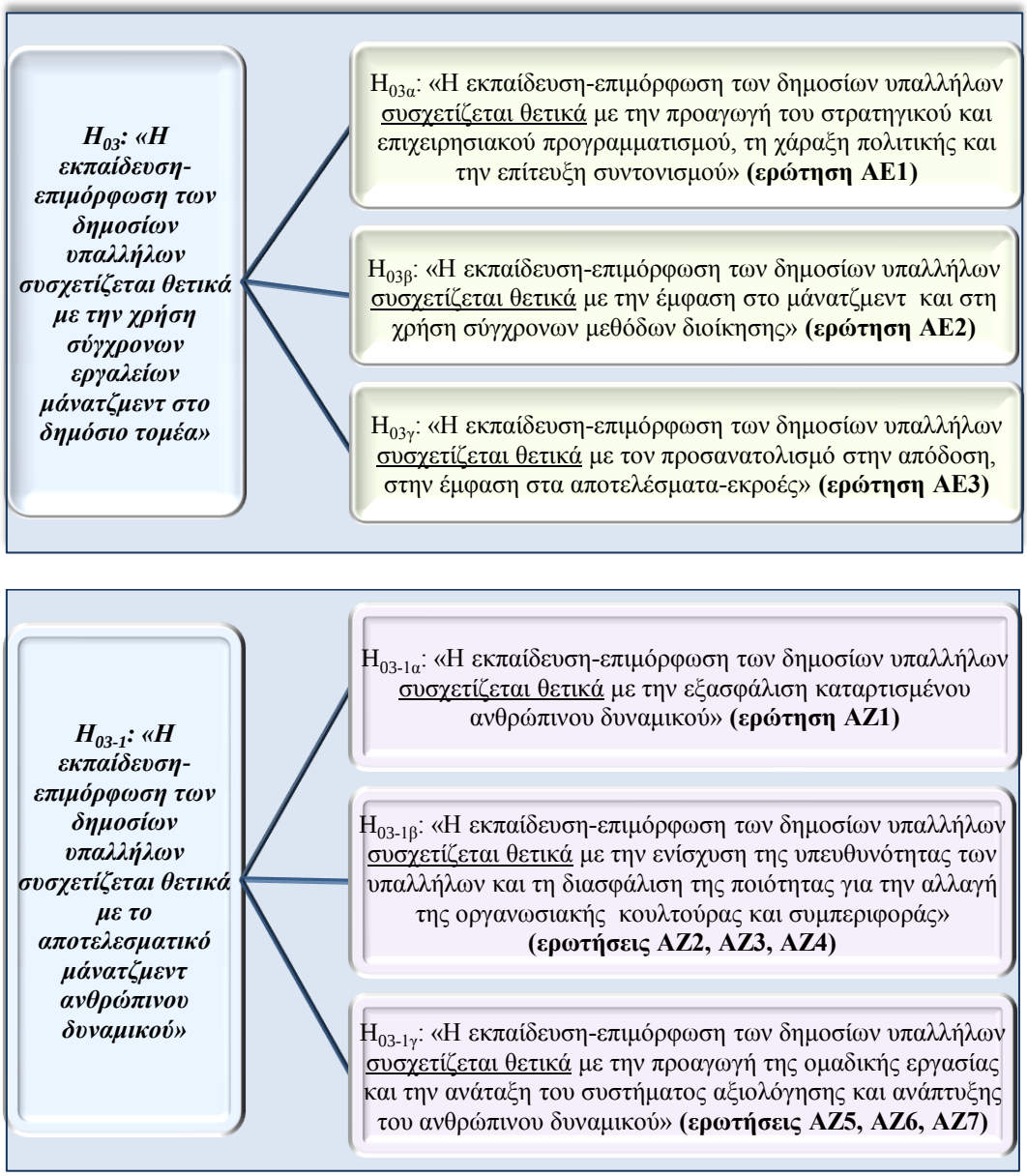
- ✓ *H_{03}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα»,*
- ✓ *$H_{03\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού».*

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που απορρέουν από τις προαναφερθείσες ερευνητικές υποθέσεις παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 7.21.

[4713] Το μέτρο αυτό, πέραν από την κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών, συντελεί και στον εμπλουτισμό των εμπειριών, δεξιοτήτων, ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων και αναβαθμίζει το ανθρώπινο δυναμικό μιας δημόσιας υπηρεσίας. Πρόκειται για μόνιμο προσωπικό υπό καθεστώς κυκλικής εναλλαγής στις θέσεις εργασίας (προσωπικό που τοποθετείται στα υπουργεία/τμήματα/ δημόσιες υπηρεσίες για σκοπούς παροχής διοικητικής ή γραμματειακής ή βοηθητικής υποστήριξης και μετακινείται/μετατίθεται κάθε φορά ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες υπηρεσιακές ανάγκες.

[4714] Η *κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης* θα πρέπει να γίνει πιο ευέλικτη και να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και όχι στην τυπολατρική γραφειοκρατία, ενώ παράλληλα μια βασική τυποποίηση στην εργασία πρέπει να διατηρηθεί ώστε να διασφαλίζεται ο έλεγχος και η λογοδοσία. Επίσης, για την υιοθέτηση μιας κουλτούρας αλλαγής θα πρέπει να ενθαρρύνεται η καινοτομία και να θεσμοθετείται η επιβράβευση εκείνων που αναζητούν και εργάζονται για την αλλαγή. Η εκπαίδευση και η υιοθέτηση συστήματος κινήτρων που θα προάγουν τις επιθυμητές συμπεριφορές συνήθως αποτελούν μέτρα που οδηγούν σε βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας προς όφελος της καινοτομίας, της προόδου, της αποτελεσματικότητας και της επιχειρησιακής αλλαγής.

Σχήμα 7.21: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)



Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.19 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις στο σχετικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας που δομούν τις ερευνητικές υποθέσεις *H03: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα»* και *H03-1: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού»*, καθώς και τις επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις του ερευνητικού υπο-μοντέλου No 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model).

Πίνακας 7.19: Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ *Αναφέρετε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση-επιμόρφωση συμβάλει:*
Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)	*H_{03}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού»*	$H_{03α}$	ΑΕ1. …στην προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, στη χάραξη πολιτικής και στην επίτευξη συντονισμού.
		$H_{03β}$	ΑΕ2. …στην έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης.
		$H_{03γ}$	ΑΕ3. …στον προσανατολισμό στην απόδοση και στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές σε σχέση με τις διαδικασίες.
	$H_{03\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού»	$H_{03\text{-}1α}$	ΑΖ1. …στην εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων.
		$H_{03\text{-}1β}$	ΑΖ2. …στην ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας στελεχών της διοίκησης. ΑΖ3. …στην ανάπτυξη πνεύματος αυτοευθύνης, αντί για την εκτέλεση ιεραρχικών εντολών. ΑΖ4. …στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς.
		$H_{03\text{-}1γ}$	ΑΖ5. …στην ομαδική εργασία. ΑΖ6. …στη λειτουργία ενός αξιόπιστου και αμερόληπτου συστήματος εποπτείας-ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού. ΑΖ7. …στη διασύνδεση του συστήματος αμοιβών με δείκτες μέτρησης επίδοσης και στην παροχή κινήτρων απόδοσης.

Πηγή: Του ιδίου.

7.7.4 Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)

Ο ακόλουθος Πίνακας 7.20 παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά και τους αντικειμενικούς στόχους της πέμπτης και έκτης κατηγορίας αρχών του Ν.Δ.Μ., δηλαδή των αρχών που σχετίζονται με τις μεταρρυθμίσεις που αφορούν στην προώθηση της «συμμετοχής» και στον «προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη – Μάνατζμεντ ποιότητας» στις δημόσιες υπηρεσίες. Επίσης, στον ίδιο πίνακα παρουσιάζονται ορισμένα παραδείγματα/προτάσεις για την επίτευξη των εν λόγω αντικειμενικών στόχων.

Πίνακας 7.19: Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)

Κατηγοριοποίηση αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα	Χαρακτηριστικά/ αντικειμενικοί στόχοι	Παραδείγματα-προτάσεις επίτευξης των αντικειμενικών στόχων
(5) Συμμετοχή-εκδημοκρατισμός της κοινωνίας	- **εκδημοκρατισμός της κοινωνίας των πολιτών (αναγκαιότητα λόγω της αυξημένης επιθυμίας των πολιτών για πληροφόρηση πάνω σε θέματα του κράτους και της διοίκησης που τους αφορούν)** - **ανάμειξη των πολιτών σε θέματα άσκησης δημόσιας διοίκησης και πολιτικής και προαγωγή της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών στη δημόσια διοίκηση** - **επίτευξη ευρύτερης δυνατής κοινωνικής συναίνεσης και δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών** - **αξιοκρατία και ισοπολιτεία** - **λειτουργία ενός κράτους δικαίου, στο οποίο θα γίνονται σεβαστά τα ανθρώπινα δικαιώματα και θα διασφαλίζεται η χρηστή διακυβέρνηση εντός ενός πλαισίου κανόνων ηθικής επαγγελματικής συμπεριφοράς, τι οποίο θα ενθαρρύνει τη διατήρηση των προτύπων συμπεριφοράς που διασφαλίζουν τη δημόσια εμπιστοσύνη και την**	- βελτίωση του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας του δημοσίου τομέα με στόχο τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας των πολιτών - συμβούλια σε γειτονιές - χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών και επικοινωνιών για την προαγωγή της δημοκρατίας (e-democracy) - συγκρότηση πληθυσμιακά και εδαφικά μεγαλύτερων γεωγραφικών μονάδων, έτσι ώστε να αποτελέσουν ισχυρά κέντρα δημοκρατικού προγραμματισμού και ταυτόχρονα να γίνουν αποτελεσματικότεροι διαχειριστές υπηρεσιών που αναφέρονται κυρίως στην καθημερινή ζωή των πολιτών και στη βελτίωση της ποιότητά της - παροχή του δικαιώματος πρόσβασης σε όλα τα δημόσια έγγραφα με ορισμένες εξαιρέσεις (π.χ. σε πληροφορίες που επηρεάζουν την εθνική ασφάλεια και άμυνα, τις διεθνείς σχέσεις κ.α., αλλά και σε όσες πληροφορίες έχουν εμπιστευτικό χαρακτήρα και αφορούν προσωπικά δεδομένα) - μοντέλο του κράτους-ρυθμιστικής αρχής μέσω μηχανισμών άσκησης

	αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα - **ανάδειξη της διαφάνειας ως ουσιώδους μηχανισμού για την αποτελεσματική λειτουργία και οργάνωση της δημόσιας διοίκησης** - **διεθνοποίηση της δημόσιας διοίκησης ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης συνεργασίας μεταξύ εθνικών κρατών**	ελέγχου και απόδοσης ευθυνών - εξασφάλιση της διαφάνειας στο έργο των δημοσίων υπηρεσιών με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας στο διοικητικό έργο και στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης προς όφελος του πολίτη
(6) Προσανατολισμός στον πελάτη/πολίτη – Μάνατζμεντ ποιότητας	- εγγύτητα στον πολίτη και βελτίωση της εξυπηρέτησής του - προσφορά στον πολίτη των υπηρεσιών που έχει ανάγκη και επιθυμεί κατά τον καλύτερο, αποτελεσματικότερο και ταχύτερο τρόπο - εξωστρέφεια-ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας, προσανατολισμός προς τον πολίτη-πελάτη (παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών, ο πολίτης-λήπτης της υπηρεσίας θεωρείται πελάτης και αντιμετωπίζεται με αυτόν τον τρόπο) και τον υπάλληλο-παράγοντα και συντελεστή της παραγωγής - κανονιστική μεταρρύθμιση με την έννοια της δομικής αναδιάρθρωσης και βελτίωση της ποιότητας της νομοθεσίας - απόκτηση νομιμότητας στην παροχή των υπηρεσιών (όπου είναι αναγκαίο θα προωθηθούν τροποποιήσεις νομοθεσιών για να καταστεί δυνατή η νομιμοποίηση της ολοκλήρωσης διαδικασιών ηλεκτρονικά και η νομική κατοχύρωσή τους, κάτι που θα διευκολυνθεί με την προώθηση της ηλεκτρονικής υπογραφής) - περισσότερη ενημέρωση και παροχή κινήτρων, κυρίως στους απλούς πολίτες, για τις υφιστάμενες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με στόχο να πολλαπλασιαστεί η χρήση και αξιοποίησή τους	- επέκταση του θεσμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (Κ.Ε.Π.) - επέκταση των ηλεκτρονικά παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω της κωδικοποίησης της νομοθεσίας και των κανονιστικών πράξεων, έτσι ώστε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών - καταστήματα μιας στάσης (one-stop shop) - βελτίωση των σχέσεων με τους πολίτες εισάγοντας one-stop-offices καθώς και γραφείων εξυπηρέτησης και προστασίας του πολίτη/καταναλωτή - συμφωνίες για πρότυπα ποιότητας - ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ανάπτυξη του αυτοματισμού με τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής στην παραγωγή και διάθεση των υπηρεσιών του δημοσίου - χρήση-αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών πληροφορικής & τεχνολογίας και προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με την αντικατάσταση χρονοβόρων διαδικασιών με απλούστερες και ταχύτερες (στο πλαίσιο της ευρείας χρήσης του διαδικτύου) - δημιουργία *Κεντρικού Σημείου Επαφής* για τα ευρωπαϊκά προγράμματα - παροχή δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών με φιλικό και ελκυστικό

- καθιέρωση της διαδικασίας εμπιστευτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του δημοσίου από τους πολίτες - δικαίωμα στην αξιόπιστη και ανεμπόδιστη ενημέρωση και την αποτελεσματική επικοινωνία όλων των εμπλεκομένων φορέων (κοινωνικών εταίρων, υπαλλήλων, πολιτών κ.α.), υιοθέτηση της διαβούλευσης με την κοινωνία πριν από κάθε λήψη απόφασης - έλεγχος της διαφθοράς και απόδοση των ευθυνών - αντιμετώπιση των πολιτών ως πελάτες (ο πολίτης μετατρέπεται σε πελάτη, οι υπηρεσίες που παλαιότερα προσφέρονταν στο πλαίσιο της τυπικής συνταγματικής ισότητας με όρους τυπικής ισοτιμίας προς όλους τους πολίτες, τώρα αγοράζονται από πελάτες – καταναλωτές υπηρεσιών στο πλαίσιο μιας αγοράς στην οποία έχουν πλέον αποκτήσει εμπορευματικό χαρακτήρα όσες υπηρεσίες είχαν το χαρακτήρα του δημοσίου αγαθού κατά την περίοδο της κυριαρχίας του κράτους πρόνοιας.	τρόπο, ο οποίος θα βοηθήσει τον πολίτη να τις συνδέσει με τις καθημερινές του δραστηριότητες και τελικά θα καλλιεργηθεί μια τεχνολογική κουλτούρα, ενώ παράλληλα θα ενισχυθεί η διαφάνεια - παροχή κινήτρων προς τον πολίτη για αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών - καθιέρωση διαδικασίας εμπιστευτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του δημοσίου από τους πολίτες - δημιουργία κέντρου τηλε-εξυπηρέτησης του πολίτη (τηλεφωνική εξυπηρέτηση του κοινού) - καθιέρωση διαδικασίας εμπιστευτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του δημοσίου από τους πολίτες - προετοιμασία ενός προγράμματος ενημέρωσης τόσο των δημοσίων υπαλλήλων όσο και του κοινού για τις εξελίξεις σε θέματα διοικητικής μεταρρύθμισης - περιορισμός των συντεχνιακών αντιλήψεων μέσω της ενίσχυσης των δημοκρατικών θεσμών ως αποτέλεσμα της ενεργούς συμμετοχής της κοινωνίας των πολιτών στη δημόσια διοίκηση.

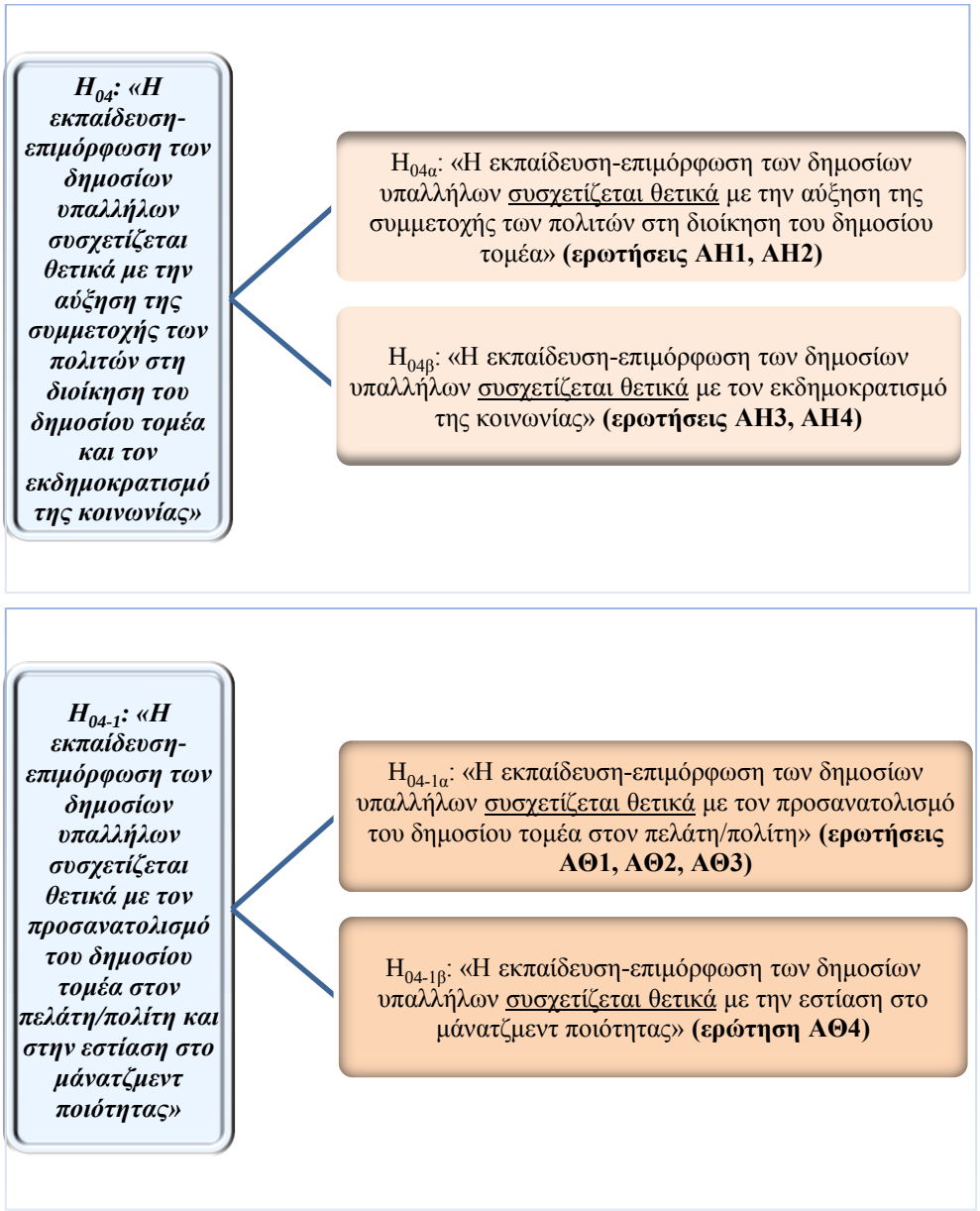
Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνεται ως εξής:

- ✓ *H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας»,*
- ✓ *$H_{04\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας».*

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που απορρέουν από τις προαναφερθείσες ερευνητικές υποθέσεις παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 7.22.

Σχήμα 7.22: Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται στο ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)



Πηγή: Του ιδίου.

Στον Πίνακα 7.21 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι ερωτήσεις στο σχετικό ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας που δομούν τις ερευνητικές υποθέσεις *H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας»* και *$H_{04\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας»*, καθώς και τις επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις του ερευνητικού υπο-μοντέλου No 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model).

Πίνακας 7.21: Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήσεις

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ *Αναφέρετε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση-επιμόρφωση συμβάλει:*
Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.4 «Προσανατολι-σμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)	*H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας»*	$H_{04α}$	ΑΗ1. …στην ανάδειξη της διαφάνειας ως ουσιώδους μηχανισμού της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης. ΑΗ2. …στην εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες των πληροφοριών και επικοινωνιών για την προαγωγή της δημοκρατίας (e-democracy) και της απρόσκοπτης πρόσβασης των πολιτών.
		$H_{04β}$	ΑΗ3. …στην προαγωγή της ευρύτερης κοινωνικής συναίνεσης και δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών. ΑΗ4. …στην προαγωγή του κράτους δικαίου, μέσα από την υιοθέτηση μηχανισμών άσκησης ελέγχου και απόδοσης ευθυνών.
	H_{04-1}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας»	$H_{04-1α}$	ΑΘ1. …στην εξωστρέφεια, τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της διοίκησης και τον προσανατολισμό προς τον πολίτη-πελάτη. ΑΘ2. …στη χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και στην εισαγωγή στη διοικητική πρακτική της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. ΑΘ3. …στην προαγωγή της διαδικασίας εμπιστευτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του δημοσίου από τους πολίτες.
		$H_{04-1β}$	ΑΘ4. …στην κατανόηση και εφαρμογή διοικητικών πρακτικών που σχετίζονται με το μάνατζμεντ ποιότητας.

Πηγή: Του ιδίου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι πλήθος συγγραφέων/μελετητών της διοίκησης αναγνωρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης συνδέεται θετικά με την υιοθέτηση επιμορφωτικών προγραμμάτων στη βάση μιας συνεχούς και συστηματικής διαδικασίας με μακροχρόνια προοπτική[4715]. Επίσης, υποστηρίζεται ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση οφείλει να αποσκοπεί στην οργανωσιακή αλλαγή και τη συλλογική μάθηση, στη μάθηση δηλαδή σε επίπεδο οργανισμού και όχι μόνο σε επίπεδο ατόμου[4716].

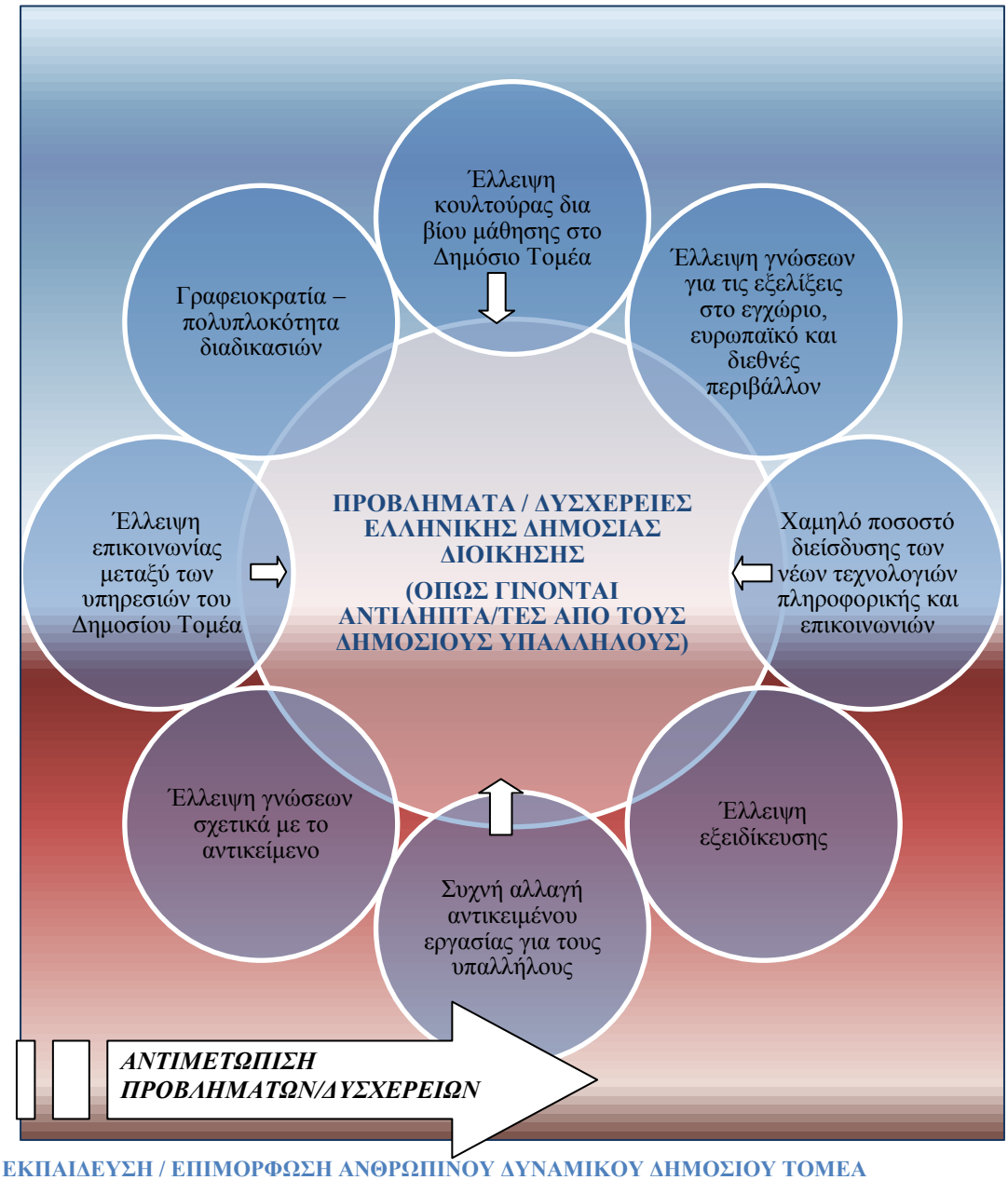
7.8 Ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης

Στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα *«διερεύνησης απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης»* επιδιώκουμε να διερευνήσουμε: α) τις απόψεις που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά με τα σύγχρονα προβλήματα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και διοίκηση του ελληνικού δημοσίου τομέα καθώς και β) το βαθμό που πιστεύουν ότι η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου θα συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και εν τέλει στην αντιμετώπιση των εντοπισμένων προβλημάτων/δυσχερειών.

Ειδικότερα, στο ακόλουθο σχήμα 7.23 παρουσιάζεται το προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 της παρούσης διατριβής, που αφορά στη *διερεύνηση των απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης* (όπως οι δημόσιοι υπάλληλοι τα εντοπίζουν/καταγράφουν). Ειδικότερα, το ερευνητικό αυτό υπόδειγμα επιδιώκει να διερευνήσει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τα προβλήματα και τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει ο ελληνικός δημόσιος τομέας και το βαθμό συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπισή τους (όπως οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι τον αντιλαμβάνονται).

[4715]Βλ. σχετικά Aragon, S. (2003), Bramley, P. (1989, 1996), Gomez-Mejia, L.R.G., Balkin, D.B and Cardy, R.L. (1996), Mann, S. (1999).
[4716] Bramley, P. (1989), Horwitz, F.M. (1999).

Σχήμα 7.23: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης



Πηγή: Του ιδίου.

Στα πλαίσια του ανωτέρω ερευνητικού υποδείγματος Νο 7 ακολούθως (στον Πίνακα 7.22) παρουσιάζονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις. Στα πλαίσια αυτών διερευνείται η συναρτησιακή σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης και μιας σειράς από ανεξάρτητες μεταβλητές που αφορούν στα προβλήματα/δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση κατά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, ως εξής:

- έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο δημόσιο τομέα,

- έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον,
- χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών,
- έλλειψη εξειδίκευσης,
- συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους,
- έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο,
- έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα και
- γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών.

Ως εκ τούτου, η ερευνητική υπόθεση του Νο 7 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *H_{07}: «Η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει θετικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της».*

Πίνακας 7.22: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους) / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις

Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 αξιολόγησης της συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των δυσχερειών που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση (όπως γίνεται αντιληπτά/τες από τους ίδιους τους υπαλλήλους)		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (προβλήματα/δυσχέρειες)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των δυσχερειών που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση	Γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών	**$H_{07.1}$**
	Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα	**$H_{07.2}$**
	Έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο	**$H_{07.3}$**
	Συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους	**$H_{07.4}$**
	Έλλειψη εξειδίκευσης	**$H_{07.5}$**
	Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών	**$H_{07.6}$**
	Έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον	**$H_{07.7}$**
	Έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα	**$H_{07.8}$**

Πηγή: Του ιδίου.

7.9 Ερευνητικό υπόδειγμα διερεύνησης απόψεων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)

Στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 *διερεύνησης απόψεων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)* επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τις απόψεις που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά:

α) την υλοποίηση δράσεων για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών από την αρμόδια υπηρεσία του φορέα που υπηρετούν (π.χ. Διεύθυνση Διοίκησης/Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού) (ερώτηση ΑΙ.1),

β) τον τρόπο λήψης ενημέρωσης αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς (ερώτηση ΑΚ.1),

γ) το βαθμό που τα επιμορφωτικά σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων για επιμόρφωση (ερώτηση ΑΛ.1),

δ) το βαθμό που οι δημόσιοι προτιμούν η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κατά τη διάρκεια της εργασίας (ερώτηση ΑΛ.2) ή/και διαδικτυακά-εξ αποστάσεως με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (ερώτηση ΑΛ.3)

ε) τη διάθεση/πρόθεση τους για υποστήριξη τυχόν διοικητικών μεταρρυθμίσεων που θα καταστήσουν τη δημόσια διοίκηση περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική (ερώτηση ΑΛ.4),

στ) τη διερεύνηση των προτιμήσεων αναφορικά με το αντικείμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης με κριτήριο τη βελτίωση του τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας και την αύξηση της αποδοτικότητάς της (ερώτηση ΑΜ.1),

ζ) τη διερεύνηση των απόψεων αναφορικά με τους τρόπους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας που παρέχεται από τους δημοσίους φορείς στους δημοσίους υπαλλήλους (π.χ. μέσω της επαναξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών, της αναθεώρησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης, της αξιολογικής επιλογής του διδακτικού προσωπικού, της βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής που χρησιμοποιείται κατά την εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία κ.α.) (ερώτηση ΑΝ.1),

η) τη διερεύνηση των λόγων (και σε τι βαθμό κάθε ένας από αυτούς) που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια (π.χ. λόγω του ότι θα μπορούσαν να προσφέρουν ενημέρωση για την άσκηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα καθώς και γνώσεις-δεξιότητες που θα συνέβαλαν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας, διότι βοηθούν στην παροχή καλύτερων/βελτιωμένων και πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών, διότι η παρακολούθησή τους θα συνεκτιμηθεί στην υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου είτε θα συνεπάγεται αύξηση μισθού - σε περίπτωση που υπάρχουν μισθολογικά κίνητρα για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων, διότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών

προγραμμάτων αποτελεί μια τακτική ορισμένων υπαλλήλων που ωθεί και τους υπολοίπους προς την ίδια κατεύθυνση κ.α.) (ερωτήσεις ΑΞ.1 έως ΑΞ.7) και

θ) τον χρόνο που προτιμάται από τους δημοσίους υπαλλήλους να αφιερωθεί/διατεθεί στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων (π.χ. ημέρες και ώρες ανά εβδομάδα, συνολική διάρκεια εκπαιδευτικού προγράμματος) (ερωτήσεις ΑΟ.1, ΑΠ.1, ΑΡ.1).

7.10 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρήσαμε να παρουσιάσουμε τα ερευνητικά υποδείγματα της παρούσης διδακτορικής διατριβής που αποσκοπούν στην εκπλήρωση του βασικού της στόχου, δηλαδή της διερεύνησης του βαθμού συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα. Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην επισήμανση της σημαντικότητας του παράγοντα *«αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»* στη βάση της *«εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων»* (ανώτερων και κατώτερων στελεχών), έτσι ώστε να καλλιεργηθεί το περιβάλλον και να προλειανθεί το πεδίο προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εισαγωγή και η ανάπτυξη των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο χώρο της διοίκησης και δράσης του δημοσίου τομέα.

Ειδικότερα, τα ερευνητικά υποδείγματα της παρούσης διατριβής δομούνται με τέτοιον τρόπο ώστε να εξυπηρετούν το βασικό της στόχο, δηλαδή τ*η διερεύνηση του βαθμού ταύτισης των γνώσεων-ικανοτήτων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα με τον «απαιτούμενο» στρατηγικό σχεδιασμό για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια μιας οργανωμένης και συστηματικής προσπάθειας για τη διοικητική μεταρρύθμιση και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών* από την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Συγκεκριμένα, η παρούσα διδακτορική έρευνα βασίζεται σε οκτώ (8) προτεινόμενα ερευνητικά υποδείγματα, ως εξής:

- Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.
- Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων).
- Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του.
- Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα.

- Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους).
- Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)

Ειδικότερα, οι ερευνητικές υποθέσεις ανά προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα έχουν ως εξής:

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων***

  H_{01}: «Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.***

  H_{02}: «Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) σχετίζεται θετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία».

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)***

  H_{03}: «Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζεται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα».

  H_{04}: «Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζονται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του***

  H_{05}: «Η αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) έχει θετική σχέση με παράγοντες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα.***

  Το οποίο διακρίνεται σε τέσσερα (4) επιμέρους ερευνητικά υπο-μοντέλα:

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model)

    H_{01}: «Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην

αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.2 *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model)

  H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα» και

  $H_{02\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.3 *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model)

  H_{03}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα» και

  $H_{03\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο No 6.4 *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model)

  H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» και

  $H_{04\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα No 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους)***

  H_{07}: «Η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει θετικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα No 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)***

  (λήψη γενικότερων συμπερασμάτων που αφορούν στην εκπαίδευση/ επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

«The question for us is, how shall our series of governments within governments be so administered that it shall always be to the interest of the public officer to serve, not his superior alone but the community also, with the best efforts of his talents and the soberest service of his conscience? How shall such service be made to his commonest interest by contributing abundantly to his sustenance, to his dearest interest by furthering his ambition, and to his highest interest by advancing his honor and establishing his character? And how shall this be done alike for the local part and for the national whole?».

Wilson, Woodrow (1887)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8Ο
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην ερευνητική διαδικασία, καθώς και στα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση των στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων της Κεντρικής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (α΄ και β΄ βαθμού) απέναντι στην εκπαίδευση/επιμόρφωση και το βαθμό συμβολής της στη διοικητική μεταρρύθμιση και την εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ. Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση του σχεδιασμού και της μεθοδολογίας της παρούσης διδακτορικής διατριβής, αλλά και των ερευνητικών ευρημάτων και αποτελεσμάτων από την υλοποίηση της έρευνας με στόχο να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο 7ο κεφάλαιο.

Ειδικότερα, παρουσιάζονται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, οι φάσεις της και η χρησιμοποιούμενη μεθοδολογία, η οποία επιλέχθηκε για τη διερεύνηση του σκοπού και των στόχων της έρευνας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα εργαλεία συλλογής των δεδομένων (σχεδιασμός ερωτηματολογίου), τα κριτήρια επιλογής του δείγματος καθώς και η κωδικοποίηση των δεδομένων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση των δεδομένων, την παρουσίαση των αποτελεσμάτων από την ανάλυση του δείγματος με τη χρήση πινάκων και βοηθητικών γραφημάτων και διαγραμμάτων.

Συγκριμένα η παρούσα έρευνα αποτελούνταν από τέσσερις φάσεις:

- Στην *πρώτη φάση* (κεφ. 2 έως 6) επιχειρήθηκε η συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας–αρθρογραφίας αναφορικά με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ) και τις αρχές του, τη διοικητική μεταρρύθμιση και τη μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία σε σύγχρονα υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα καθώς και το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην

εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο, με εστίαση στις χώρες της Ε.Ε. Επίσης, για τη βελτίωση του ερωτηματολογίου, ως εργαλείου συλλογής δεδομένων υλοποιήθηκε πιλοτική έρευνα. Η μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας–αρθρογραφίας κρίθηκε απαραίτητη ώστε: α) να εξεταστεί η επιστημονική πρόοδος στα υπό μελέτη ζητήματα περί δημοσίου μάνατζμεντ και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να προσδιοριστεί το τυχόν ερευνητικό κενό και β) να παραχθεί το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τον προσδιορισμό της μεθοδολογίας της παρούσας έρευνας και τον καθορισμό του σκοπού και των επιμέρους στόχων της. Ως αποτέλεσμα αυτής της φάσης επιλέχθηκε το ερευνητικό πρόβλημα και παρουσιάστηκε με αναλυτικό τρόπο.

- Στη *δεύτερη φάση* επιλέχθηκε η ερευνητική στρατηγική, η ομάδα-στόχος της έρευνας, το αντιπροσωπευτικό δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο και η στατιστική μέθοδος με βάση την οποία πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση και η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε η πιλοτική έρευνα, στα πλαίσια της οποίας σχεδιάστηκαν, αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν σε ένα δείγμα σαράντα (40) ατόμων τα ερωτηματολόγια της έρευνας, ώστε να επιβεβαιωθεί ότι τα ερωτήματα είναι διατυπωμένα με τρόπο σαφή και κατανοητό. Απώτερος σκοπός ήταν ο προσεκτικός έλεγχος του ερευνητικού εργαλείου και ο εντοπισμός πιθανών ελλείψεων και αδυναμιών. Επιχειρήθηκε η βελτίωση στη διατύπωση του ερωτηματολογίου, τόσο ως προς τη δομή του όσο και ως προς τη σύνταξή του, ώστε να είναι κατανοητό και η χρήση ορολογίας να ανταποκρίνεται στο μέσο δημόσιο υπάλληλο. Ορισμένες ερωτήσεις και διατυπώσεις που θεωρήθηκαν δυσνόητες ή ασαφείς επαναδιατυπώθηκαν, ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου και η αξιοπιστία στις κλίμακες μέτρησης[4051].

- Τα αποτελέσματα της δεύτερης φάσης οδήγησαν στην *τρίτη φάση* της έρευνας κατά την οποία συλλέχθηκαν διακόσια σαράντα τρία (243) ερωτηματολόγια (ποσοστό ανταπόκρισης 81%), τα στοιχεία των οποίων αποτέλεσαν τα εμπειρικά πρωτογενή δεδομένα της παρούσας έρευνας. Ειδικότερα, το τελικό πλήθος του δείγματος της ομάδας-στόχου επί του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών του κεντρικού τομέα διοίκησης και των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης ανέρχονταν σε τριακοσίους (300) δημοσίους υπαλλήλους και το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 243 δημόσιοι υπάλληλοι που τελικά απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Από το διακόσια σαράντα τρία (243) ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα διακόσια σαράντα δύο (242) πληρούσαν τις προϋποθέσεις εγκυρότητας και αφορούσαν σε 132 υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης (Κ.Δ.) (49 άντρες και 83 γυναίκες) και 110 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Τ.Α.) (58 άντρες και 52 γυναίκες).

- Την *τέταρτη φάση* της έρευνας αποτέλεσε η κωδικοποίηση και η ανάλυση των δεδομένων, η ερμηνεία τους καθώς και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

[4051] Βλ. DeVellis, R. (2003), Αλεξόπουλος, Δ. (1998).

8.2 Απώτερος σκοπός και επιμέρους στόχοι της επιστημονικής έρευνας

Ο εκσυγχρονισμός της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναμφιβόλως απαιτεί την οργανωμένη, συγκροτημένη και εφαρμοσμένη εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων όλων των βαθμίδων, η οποία θα συντελεί στον εμπλουτισμό της γνώσης, στην εξάσκηση των ικανοτήτων/δεξιοτήτων και στη βελτίωση του τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον υιοθέτησης των αρχών του Ν.Δ.Μ. στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης του ελληνικού δημοσίου τομέα. Το ζήτημα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων όπως τεκμηριώθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσης διατριβής αναδεικνύεται υψίστης σημασίας, τόσο για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα, όσο και για τη δημιουργία υψηλά καταρτισμένων στελεχών της δημόσιας διοίκησης ικανών να προωθήσουν την εφαρμογή σύγχρονων αρχών δημοσίου μάνατζμεντ και να συμβάλλουν αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό του ελληνικού δημοσίου τομέα και στην ικανοποίηση των σύγχρονων αναγκών των πολιτών. Μάλιστα, χωρίς τη βελτίωση της ποιότητας του ανθρωπίνου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του κανένα πρόγραμμα διοικητικής μεταρρύθμισης, όσο καλά οργανωμένο και αν είναι, δεν θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στα πλαίσια των ανωτέρω κατευθυντήριων γραμμών απώτερος στόχος της παρούσης διδακτορικής έρευνας είναι: *«Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ»*. Το θεμελιώδες ζήτημα που αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης στην παρούσα έρευνα αναφέρεται στον αξιοσημείωτο θεσμό της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων για την προαγωγή του οράματος και των επιμέρους στόχων του κράτους για εκσυγχρονισμό, μεταρρύθμιση και αλλαγή προτύπου διοίκησης. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία αποτελεί μία προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα. Στόχος τίθεται η ανάδειξη του καταλυτικού ρόλου του παράγοντα *«αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»* στη βάση της *«εκπαίδευσης-επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων»* (ανώτερων και κατώτερων στελεχών), έτσι ώστε να καλλιεργηθεί το περιβάλλον και να προλειανθεί το πεδίο, προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εισαγωγή και η ανάπτυξη των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο χώρο της διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η επισήμανση της σημαντικότητας του παράγοντα *«αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού»* στη βάση της *«εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων»* (ανώτερων και κατώτερων στελεχών), έτσι ώστε να καλλιεργηθεί το περιβάλλον και να προλειανθεί το πεδίο προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εισαγωγή και η ανάπτυξη των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο χώρο της διοίκησης και δράσης του δημοσίου τομέα.

Για τη διερεύνηση αυτού του ερευνητικού σκοπού η παρούσα έρευνα έθεσε ως βασικούς στόχους της:

α) να αξιολογηθούν οι ικανότητες/γνώσεις/δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα καθώς και η αποτελεσματικότητα των διενεργούμενων προσπαθειών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, στη βάση ενός

«προτύπου» για τα απαιτούμενα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ένας δημόσιος υπάλληλος και

β) να αναδειχθεί η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση μέσα από καινοτόμες εφαρμογές και εκπαιδευτικές διαδικασίες, με απώτερο στόχο τη σύσταση, επάνδρωση και λειτουργία ανταγωνιστικών δημοσίων υπηρεσιών στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας της γνώσης.

Συγκεκριμένα, η παρούσα διδακτορική έρευνα βασίζεται σε οκτώ (8) προτεινόμενα ερευνητικά υποδείγματα, τα οποία παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο Κεφάλαιο 7) ως εξής:

- Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.
- Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων).
- Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του.
- Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα.
- Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους).
- Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)

Ειδικότερα, οι ερευνητικές υποθέσεις ανά προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα έχουν ως εξής:

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων***

  H_{01}: «Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.***

  H_{02}: «Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) σχετίζεται θετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία».

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)***

  H_{03}: «Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζεται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα».

  H_{04}: «Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζονται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του***

  H_{05}: «Η αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) έχει θετική σχέση με παράγοντες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα.***

  Το οποίο διακρίνεται σε τέσσερα (4) επιμέρους ερευνητικά υπο-μοντέλα:

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model)

    H_{01}: «Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα».

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model)

    H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα» και

    $H_{02\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά».

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model)

    H_{03}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα» και

    $H_{03\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού».

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model)

    H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη

διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» και

$H_{04\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους)***

  H_{07}: «Η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει θετικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)***

  (λήψη γενικότερων συμπερασμάτων που αφορούν στην εκπαίδευση/ επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα).

8.3 Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας

Η παρούσα έρευνα, όπως κάθε δημιουργική, δημόσια και παραγωγική επιστημονική έρευνα, στηρίχθηκε αποκλειστικά στη συστηματική μελέτη της εμπειρικής πραγματικότητας. Συγκεκριμένα, επιχείρησε να δώσει απάντηση σε μία δέσμη ερωτημάτων βασισμένη στα εμπειρικά δεδομένα, στη βάση μιας απρόσωπης και αντικειμενικής ανάλυσης, επιδιώκοντας ταυτόχρονα την απόρριψη προσωπικών εμπειριών, αυθεντιών και δογματισμών. Στα πλαίσια αυτά επιχειρήθηκε η απόκτηση νέας γνώσης, η ανακάλυψη γενικών αρχών και η διατύπωση θεωριών, θεωρώντας: α) ως έγκυρη και αξιόπιστη μόνο εκείνη τη γνώση που δύναται να επαληθευτεί από την εμπειρική πραγματικότητα και β) ως τελεσίδικη γνώση τα ευρήματα της επιστημονικής έρευνας[4052].

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας και λαμβάνοντας υπόψη τον επιδιωκόμενο σκοπό και το ιδιαίτερο περιβάλλον της καθώς και το στόχο και τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων επιλέχθηκε η ερευνητική στρατηγική της επισκόπησης (survey)[4053], για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, ως η καταλληλότερη για τη διερεύνηση του σκοπού και των επιμέρους στόχων της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος της επισκόπησης έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως τα τελευταία χρόνια από πλήθος ερευνητών για τη διερεύνηση ζητημάτων αναφορικά με το μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού, την εκπαίδευση/επιμόρφωση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, αλλά

[4052] Βλ. σχετικά Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993).

[4053] Αναφορικά με τις εναλλακτικές ερευνητικές στρατηγικές, πχ. επισκόπηση, παρατήρηση, πείραμα μελέτη περίπτωσης, βλ. Δημητριάδης, Ζ. (1999).

και γενικότερα για τη διερεύνηση θεμάτων που άπτονται στο πεδίο της οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου τομέα[4054].

Ειδικότερα, οι έρευνες επισκόπησης, αν και συχνά διαφέρουν ως προς την πολυπλοκότητα και την έκτασή τους, σε γενικές γραμμές επιδιώκουν να συλλέξουν *«δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο αποσκοπώντας να περιγράψουν τη φύση των υπαρχουσών συνθηκών ή να εντοπίσουν σταθερές με βάση τις οποίες μπορούν να συγκριθούν οι υπάρχουσες συνθήκες ή να προσδιορίσουν τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα σε συγκεκριμένα γεγονότα»*[4055]. Επίσης, οι έρευνες επισκόπησης επιλέγουν από μια σειρά ερευνητικών εργαλείων για τη συγκέντρωση των πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων, όπως είναι τα ερωτηματολόγια (τα οποία συνήθως αποστέλλονται στους ερωτώμενους μέσω ταχυδρομείου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συμπληρώνονται επιτόπου ή αναρτώνται σε κάποιο δικτυακό τόπο και συμπληρώνονται μέσω διαδικτύου), οι δομημένες ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις, τα σταθμισμένα τεστ και οι κλίμακες στάσεων. Από τα προαναφερθέντα εργαλεία για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της παρούσης έρευνας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, ως το βασικό εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων. Ακολούθως στο υποκεφάλαιο 8.2.1 παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και η κατασκευή του, ενώ παρέχονται διευκρινιστικά στοιχεία για τον τρόπο χρήσης του στην παρούσα έρευνα.

8.3.1 Τα εργαλεία συλλογής δεδομένων της έρευνας: το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο στις κοινωνικές επιστήμες

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα από τα συνήθη εργαλεία που χρησιμοποιούν πλήθος από επιστημονικές μέθοδοι, όπως η μέθοδος της επισκόπησης, κατά την επιστημονική έρευνα. Αξίζει να σημειωθεί η σημασία της χρήσης επιστημονικών μεθόδων στην επιστημονική έρευνα, η οποία αποσκοπεί στο να δώσει απαντήσεις σε σημαντικά ερωτήματα[4056]. Συγκεκριμένα, η έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες προσπαθεί να αναπαραστήσει μια κοινωνική πραγματικότητα μέσα από την εφαρμογή συστηματικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης εμπειρικών δεδομένων[4057] και στηρίζεται σε τρία ουσιώδη ερωτήματα[4058]:

α) το «τι» (αντικείμενο της έρευνας), που αναφέρεται στον καθορισμό και τη διατύπωση ενός ερευνητικού προβλήματος και συνακόλουθα στην οριοθέτηση και στη διασαφήνιση των όρων του,

β) το «γιατί» (σκοπιμότητα διεξαγωγής έρευνας), που αναφέρεται στη στοιχειοθέτηση του πρακτικού σκοπού για τον οποίο γίνεται η έρευνα, η θεμελίωση δηλαδή της σκοπιμότητας για την οποία διεξάγεται η ερευνητική προσπάθεια και

γ) το «πώς» (μεθοδολογία έρευνας), που αναφέρεται στην μεθοδολογική προσέγγιση (ποιοτική ή ποσοτική ανάλογα με το είδος των ερευνητικών

[4054] Βλ. Ιορδανίδης, Γ. (2002), Saiti, A. and Prokopiadou, G. (2009).
[4055] Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007), σελ. 290.
[4056] Φίλιας, Β. (1998) (γενική εποπτεία).
[4057] Κυριαζή, Ν. (1999).
[4058] Βλ. Μακράκης, Β. (1997), Φίλιας, Β. (1998) (γενική εποπτεία).

δεδομένων)[4059] που επιλέγεται για τη διεξαγωγή της έρευνας, με τρόπο που να διασφαλίζεται η εγκυρότητα της ερευνητικής διαδικασίας και κατά συνέπεια το πεδίο γενίκευσης και εφαρμογής των αποτελεσμάτων της[4060].

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ομάδα ή σειρά ερωτήσεων που στοχεύουν να εξασφαλίσουν κάποιες πληροφορίες σχετικές με ένα ή περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν ένα υποκείμενο έρευνας. Συνήθως χρησιμοποιούνται τρεις τύποι ερωτήσεων, ως εξής: α) κλειστές ερωτήσεις ή ερωτήσεις με καθορισμένες απαντήσεις, β) ανοικτές ερωτήσεις και γ) ερωτήσεις με διαβαθμισμένες σε κλίμακα απαντήσεις (χρησιμοποιούνται όταν είναι σημαντικό να ερευνηθεί όχι μόνο αν τα υποκείμενα της έρευνας είναι υπέρ ή κατά μιας συγκεκριμένης άποψης αλλά και σε ποιο βαθμό αποδέχονται αυτήν την άποψη)[4061].

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα εργαλείο χαμηλού κόστους, εξαιρετικά χρήσιμο για τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Βασικό του πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι μπορεί να διανεμηθεί και στη συνέχεια να συλλεχθεί (κατόπιν της συμπλήρωσής του από τους ερωτώμενους) χωρίς τη φυσική παρουσία του ερευνητή, γεγονός που εξασφαλίζει την αντικειμενικότητά του ερευνητικού εργαλείου, απαλλάσσοντάς το από τις τυχόν προκαταλήψεις του ερευνητή. Επίσης, ως εργαλείο έρευνας προσφέρει τη δυνατότητα να συλλεχθούν δεδομένα από την ομάδα-στόχο της έρευνας τα οποία κατοικούν σε περιοχές που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από την έδρα του ερευνητή[4062].

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, για την υλοποίηση της παρούσας ερευνητικής εργασίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της επισκόπησης και το ερωτηματολόγιο, ως εργαλείο για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων (βλ. Παράρτημα Ι και Ενότητα 8.2.2.3). Για την ικανοποίηση των ερευνητικών στόχων ομάδα-στόχο της έρευνας αποτέλεσαν οι υπάλληλοι (μόνιμοι, αορίστου και συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου) του ελληνικού δημοσίου τομέα που υπηρετούν τόσο στην Κεντρική Διοίκηση όσο και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε στην ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθογραφίας αναφορικά με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και τις αρχές του, τη διοικητική μεταρρύθμιση και τη μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία σε σύγχρονα υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα καθώς και το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο, με εστίαση στις χώρες της Ε.Ε. Επίσης, για τη βελτίωση του ερωτηματολογίου, ως εργαλείου συλλογής δεδομένων υλοποιήθηκε πιλοτική έρευνα.

[4059] Βάμβουκας, Μ. (1988).
[4060] Βάμβουκας, Μ. (1988).
[4061] Βλ. Κομίλη, Α. (1989), Μπεχράκης, Θ. (1999). Για παράδειγμα, η κλίμακα Likert αποτελεί μια κοινή πρακτική στις περισσότερες έρευνες. Επιτρέπει να αποδοθεί μια συνολική βαθμολογία στις απαντήσεις του κάθε υποκειμένου (όπου για παράδειγμα πιο μεγάλη βαθμολογία σημαίνει πιο θετική στάση, πιο μικρή βαθμολογία σημαίνει πιο αρνητική στάση). Σύμφωνα, μάλιστα, με τους Schutz, H.G. and Rucker, M.H. (1975) ο αριθμός (εύρος) των εναλλακτικών απαντήσεων δεν φαίνεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα που προκύπτουν, κάτι με το οποίο δεν φαίνεται να συμφωνεί πλήθος άλλων ερευνητών. Βλ. σχετικά Finn, R.H. (1972), Garner, W.R. (1960), Green, P.E. and Rao, V.R. (1970), Jenkins, G.D. and Taber, T.D. (1977), Lissitz, R.W. and Green, S.B. (1975), McKelvie, S.J. (1978), Miller, G.A. (1956), Preston, C.C. and Colman, A.M. (2000), Ramsay, J.O. (1973), Remmers, H.H. and Ewart, E. (1941), Shelvin, M., Miles, J.N.V., Davies, M.N.O. and Walker, S. (2000), Symonds, P.M. (1924).
[4062] Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007), σελ. 414 και βλ. επίσης Oppenheim, A.N. (2000).

8.3.2 Τα στάδια εκπόνησης της διδακτορικής έρευνας

Η παρούσα επιστημονική έρευνα περιλαμβάνει πέντε διαδοχικά στάδια[4063] (που συχνά αποτέλεσαν μια σειρά από αλληλεπικαλυπτόμενες δραστηριότητες και όχι μια αυστηρά προδιαγεγραμμένη αλληλουχία σταδίων)[4064], ως εξής:

- *Επιλογή του ερευνητικού προβλήματος και αναλυτική παρουσίαση του*: πρωταρχικός στόχος τέθηκε η επιλογή (με βάση το κριτήριο της πρωτοτυπίας και της συμβολής στην επιστημονική έρευνα) και η συστηματική διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος. Στο στάδιο αυτό επιχειρήθηκε η όσο το δυνατόν πληρέστερη ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας αναφορικά με το επιλεγόμενο επιστημονικό πρόβλημα με σκοπό τη θεωρητική οικοδόμησή του (βλ. Κεφάλαια 2-6).

- *Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής και εφαρμογή πιλοτικής έρευνας*: στο στάδιο αυτό επιλέχθηκε η ερευνητική στρατηγική, η ομάδα-στόχος της έρευνας, το αντιπροσωπευτικό δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο και η στατιστική μέθοδος με βάση την οποία πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση και η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε η πιλοτική έρευνα για το επιλεγόμενο εργαλείο συλλογής των δεδομένων (ερωτηματολόγιο) με στόχο τη διασφάλιση της εγκυρότητας της έρευνας[4065]. Η πιλοτική έρευνα, με απώτερο στόχο το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την πιλοτική εφαρμογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων, επιχείρησε: α) να προσδιορίσει το μέσο απαιτούμενο χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, β) να ελέγξει τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι οποίες είχαν προβλεφτεί από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους, γ) να εξάγει νέες ερωτήσεις, οι οποίες ήταν σημαντικές για την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων και δεν είχαν προβλεφθεί κατά τον αρχικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, δ) να εντοπίσει τυχόν προβλήματα κατανόησης σε συγκεκριμένες ερωτήσεις ή τυχόν άλλα προβλήματα που θα μπορούσαν να δυσχεράνουν τη συλλογή των πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων και, τέλος, ε) να διαμορφώσει την τελική έκδοση του ερωτηματολογίου (δηλ. του επιλεγόμενου εργαλείου συλλογής δεδομένων).

- *Διεξαγωγή της έρευνας και συλλογή των εμπειρικών δεδομένων*: στο στάδιο αυτό με τη βοήθεια ερωτηματολογίου (η εγκυρότητα του οποίου είχε εξασφαλιστεί με την πιλοτική έρευνα) συλλέχθηκαν τα δεδομένα της έρευνας.

- *Κωδικοποίηση, ανάλυση και ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων*: στο στάδιο αυτό τα πρωτογενή εμπειρικά δεδομένα της έρευνας κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν σε αναλυτικούς πίνακες, με στόχο τη διεξαγωγή στατιστικής έρευνας και την εξαγωγή και αξιολόγηση των στατιστικών αποτελεσμάτων.

[4063] Αναφορικά με τις φάσεις της επιστημονικής έρευνας βλ. Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993), σελ. 41.
[4064] Φίλιας, Β. (1977) (επιμ.), σελ. 18.
[4065] Βλ. Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007), σ.σ. 439-440.

8.3.2.1 Επιλογή του ερευνητικού προβλήματος και αναλυτική παρουσίαση του

Στην παρούσα έρευνα το βασικό ερευνητικό πρόβλημα που τέθηκε είναι ο βαθμός συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και στην προαγωγή της διοικητικής μεταρρύθμισης. Για την οριοθέτηση του εν λόγω ερευνητικού προβλήματος καθώς και την αναλυτική διατύπωση, παρουσίαση, κατανόηση και θεωρητική οικοδόμησή του επιχειρήθηκε η όσον το δυνατόν πληρέστερη ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας. Σε αυτά τα πλαίσια μελετήθηκαν διεξοδικά: α) τα υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα και το Ν.Δ.Μ. (προσδιορισμός της έννοιας/ορισμοί, θεωρητικές βάσεις, βασικές αρχές κ.α.) (βλ. Κεφάλαιο 2) β) το ζήτημα της διοικητικής μεταρρύθμισης και η μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Ν.Δ.Μ. και σε άλλα σύγχρονα μοντέλα οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου (βλ. Κεφάλαιο 3), γ) το ζήτημα του μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού και ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. (βλ. Κεφάλαιο 4), δ) η συμβολή του Παντείου Πανεπιστήμιου στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και της διοικητικής μεταρρύθμισης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο (βλ. Κεφάλαιο 5) και ε) η γεωγραφική κατανομή των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων, η διοικητική μεταρρύθμιση και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) του δημοσίου τομέα στις χώρες-μέλη της Ε.Ε. (28) βάση των ακολουθούμενων διοικητικών προτύπων (βλ. Κεφάλαιο 6).

Στην πρώτη αυτή φάση της επιστημονικής έρευνας αξιοποιήθηκαν διαφορετικές πηγές πληροφόρησης, όπως μεταξύ άλλων: α) ακαδημαϊκού τύπου περιοδικές και βιβλιογραφικές εκδόσεις, β) δημόσια έγγραφα και πλήθος νομοθετημάτων, γ) ειδησεογραφικά δημοσιεύματα, δ) διαδικτυακές βάσεις δεδομένων και ε) πολυάριθμοι δικτυακοί τόποι.

8.3.2.2 Επιλογή ερευνητικής στρατηγικής και εφαρμογή πιλοτικής έρευνας

Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της παρούσης επιστημονικής έρευνας δημιουργήθηκε ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, στο οποίο επιχειρήθηκε ο εντοπισμός των κατάλληλων προσδιοριστικών μεταβλητών (items-ερωτήσεις) για τη μέτρηση των υπό διερεύνηση εννοιών[4066]. Το ερωτηματολόγιο αυτό δομήθηκε με τέτοιον τρόπο ώστε να περιορίζονται οι τυχόν ασάφειες και τα προβλήματα στην κατανόηση των ερωτήσεων. Επίσης, τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν ήταν αριθμημένα, ενώ δεν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να συμπληρώσουν το ονοματεπώνυμό τους, ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία με απώτερο στόχο την επίτευξη της ειλικρινούς απάντησης στα επιμέρους ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο διακρίνεται σε δύο μέρη, το πρώτο αφορά ατομικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και το δεύτερο εμπεριέχει πλήθος ερωτήσεων που αφορούν στους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Για την κατασκευή του καταλληλότερου ερωτηματολογίου (μέσου επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενων) και την εξασφάλιση της καταλληλότητας του οργάνου μέτρησης το αρχικό ερωτηματολόγιο που δομήθηκε τέθηκε υπό πιλοτική

[4066] Μακράκης, Β. (1997).

εφαρμογή πριν από τη διανομή του στον πληθυσμό-στόχο. Απώτερος σκοπός ήταν ο προσεκτικός έλεγχος του ερευνητικού εργαλείου και ο εντοπισμός πιθανών ελλείψεων και αδυναμιών. Επιχειρήθηκε η βελτίωση στη διατύπωση του ερωτηματολογίου, τόσο ως προς τη δομή του όσο και ως προς τη σύνταξή του, ώστε να είναι κατανοητό και η χρήση ορολογίας να ανταποκρίνεται στο μέσο δημόσιο υπάλληλο. Ορισμένες ερωτήσεις και διατυπώσεις που θεωρήθηκαν δυσνόητες ή ασαφείς επαναδιατυπώθηκαν, ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου και η αξιοπιστία στις κλίμακες μέτρησης[4067]. Η διαβάθμιση των απαντήσεων έγινε με τη χρήση της πεντα-βάθμιας κλίμακας Likert, όπου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν το βαθμό της συμφωνίας τους ή όχι με τις σχετικές διατυπώσεις-ερωτήσεις (1: «διαφωνώ απόλυτα» και 5: «συμφωνώ απόλυτα» και 1: «καθόλου» και 5: «σε πολύ μεγάλο βαθμό»).

Ως εκ τούτου, αρχικά για την κατασκευή του ερωτηματολογίου καταγράφηκαν ανοιχτές ερωτήσεις, από τις οποίες μετά από συνεντεύξεις και προσωπικές συζητήσεις με μικρό δείγμα δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με το θέμα της έρευνας δημιουργήθηκαν οι κλειστές ερωτήσεις που δόμησαν το ερωτηματολόγιο. Οι συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν από το ίδιο τον ερευνητή, που σε πρώτη φάση ενημέρωνε τους συνεντευξιαζόμενους για τους σκοπούς της έρευνας και για τη σημαντικότητα της συνέντευξης στην πιλοτική φάση της διεξαγωγής της. Στις συνεντεύξεις αυτές συμμετείχαν εκπρόσωποι και των δύο ομάδων του ερευνητικού δείγματος (υπάλληλοι της Κεντρικής Διοίκησης του ελληνικού δημοσίου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης). Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο αυτό τέθηκε σε πιλοτική εφαρμογή κατά το 4ο τρίμηνο του 2014. Διανεμήθηκε σε 40 δημοσίους υπαλλήλους του ελληνικού δημοσίου τομέα (20 υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης και 20 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης), με στόχο την επιβεβαίωση ότι τα ερωτήματα είναι διατυπωμένα με τρόπο σαφή και κατανοητό. Παράλληλα διερευνήθηκε η περίπτωση να συμπληρωθούν πρόσθετα, που τυχόν θα προέκυπταν από τις ανοιχτές ερωτήσεις, ενώ εξακριβώθηκε ο χρόνος που κατά μέσο όρο απαιτούνταν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η τελευταία ερώτηση του πιλοτικού ερωτηματολογίου ήταν μια «ανοικτή» ερώτηση του τύπου *«ποια είναι τα σχόλια και οι προτάσεις σας σχετικά με το ερωτηματολόγιο που μόλις συμπληρώσατε;»*, παρέχοντας τη δυνατότητα να γίνουν αντιληπτά πιθανά λάθη και παραλείψεις του ερωτηματολογίου. Επισημαίνεται ότι η τελευταία αυτή ερώτηση ήταν καθοριστικής σημασίας στην πιλοτική μελέτη για την εκτίμηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του προτεινόμενου ερωτηματολογίου, συμβάλλοντας σημαντικά στη δόμηση του τελικού ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην ερευνητική διαδικασία.

Συνεπώς, το τελικό χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο ως εργαλείο υλοποίησης της έρευνας προέκυψε από τη βελτίωση του προτεινόμενου ερωτηματολογίου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην πιλοτική φάση της έρευνας. Ουσιαστικά αναπτύχθηκε με βάση τις βασικές αρχές της επιστήμης της κοινωνικής έρευνας, τα αποτελέσματα της διεθνούς ερευνητικής και πρακτικής εμπειρίας στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου ερευνητικού πονήματος.

Κατά τη σύνταξη των ερωτημάτων δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση τόσο στην εγκυρότητα και την κατανόηση του περιεχομένου των ερωτημάτων, όσο και στην ομαδοποιημένη τους κατανομή, σε σχέση με τους άξονες των ερευνητικών υποθέσεων που επιχειρήθηκε να συμπεριληφθούν στο ερωτηματολόγιο. Αξιοσημείωτη ήταν η

[4067] Βλ. DeVellis, R. (2003), Αλεξόπουλος, Δ. (1998).

συνεισφορά των αποτελεσμάτων της πιλοτικής έρευνας που προήλθαν από τις ερωτήσεις «ανοιχτού» τύπου, οι οποίες έδωσαν σημαντική πληροφόρηση για την αποτελεσματικότερη ανάλυση επιμέρους παραγόντων που συνθέτουν τις διερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί, καθώς και για την εισαγωγή νέων στοιχείων που δεν είχαν ληφθεί υπόψη στο πιλοτικό ερωτηματολόγιο.

8.3.2.3 Διεξαγωγή της έρευνας και συλλογή των εμπειρικών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου

Μετά από την αξιολόγηση των παρατηρήσεων και των σχολίων και έπειτα από όχι ουσιώδεις αλλαγές, που προέκυψαν από τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις των υπαλλήλων που συμμετείχαν στον πιλοτικό έλεγχο του ερωτηματολογίου, κατασκευάστηκε το τελικό αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε σε ολόκληρο το επιλεγόμενο δείγμα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συγκέντρωση των πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων επιχειρήθηκε να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτικό και σαφές, καθώς και διατυπωμένο, δομημένο και μορφοποιημένο με σωστό τρόπο, ώστε να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του[4068]. Επιχειρήθηκε η αποτύπωση των ερωτήσεων με ένα καλαίσθητο τρόπο, με απλότητα και σαφήνεια και λογική αλληλουχία, μέσω ενός ευανάγνωστου και ομοιόμορφου κειμένου, ώστε να αυξηθεί το ποσοστό απόκρισης των συμμετεχόντων. Επιπλέον επιχειρήθηκε τόσο ερωτήσεις όσο και οι απαντήσεις να είναι σαφείς και απλές και να μην επιδέχονται παρερμηνειών από τους συμμετέχοντες, έτσι ώστε να μην υπεισέρχεται συστηματικό σφάλμα στη μελέτη. Παράλληλα έγινε μια συστηματική προσπάθεια να περιοριστούν στο ελάχιστο οι ερωτήσεις «κλειστού» τύπου δυαδικής μορφής, αλλά το σύνολο των ερωτήσεων να διατυπωθούν όσο το δυνατόν πιο ουδέτερα, έτσι ώστε να μην επηρεάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων από τις τυχόν προκαταλήψεις και τις προτιμήσεις του ερευνητή.

Το τελικό ερωτηματολόγιο περιελάμβανε συνολικά 155 ερωτήσεις. Από αυτές οι 150 ήταν «κλειστού» τύπου (πενταβάθμιας κλίμακας[4069], διπολικές[4070], πολλαπλής

[4068] Brink, TL. (2004), Gillham, B. (2007), Saris, W. and Gallhofer, I. (2007), Streiner, D. and Norman, G. (2008).

[4069] Οι κλίμακες Likert εισήχθησαν για πρώτη φορά στις επιστήμες υγείας το 1932 από τον Αμερικανό ψυχολόγο Rensis Likert (1903−1981). Αφορούν σε διατάξιμες μεταβλητές (ordinal variates), στις οποίες η σειρά ή, αλλιώς, η διάταξη μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών έχει σημασία, έτσι ώστε οι μεγαλύτερες αριθμητικές τιμές να αντιπροσωπεύουν την παρουσία ενός χαρακτηριστικού σε μεγαλύτερο βαθμό και οι μικρότερες την παρουσία του ίδιου χαρακτηριστικού σε μικρότερο βαθμό. Η κλίμακα Likert είναι μια ψυχομετρική κλίμακα που χρησιμοποιείται στα ερωτηματολόγια εκτίμησης του βαθμού συμφωνίας (ή διαφωνίας) των συμμετεχόντων αναφορικά με διάφορες δηλώσεις/προτάσεις. Η κλίμακα Likert πρέπει να διαχωρίζεται από τα στοιχεία Likert (Likert items). Η κλίμακα Likert είναι το άθροισμα των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα διάφορα στοιχεία Likert που συνιστούν την κλίμακα. Κάθε στοιχείο Likert αποτελεί μια δήλωση/πρόταση, στην οποία οι συμμετέχοντες καλούνται να δη-λώσουν το βαθμό συμφωνίας τους (ή το βαθμό διαφωνίας τους). Συνήθως, υπάρχουν 5 (ή σπανιότερα 7 ή 9) απαντήσεις σε διατεταγμένη κλίμακα και οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν αυτή που τους εκφράζει περισσότερο. Σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιείται η λεγόμενη «υποχρεωτική επιλογή» (“forced choice”), στην οποία σε ένα στοιχείο Likert υπάρχουν 4 απαντήσεις σε διατεταγμένη κλίμακα, καθώς αφαιρείται η ενδιάμεση επιλογή («ούτε διαφωνώ/ούτε συμφωνώ»), έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να «αναγκαστούν» να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με το συγκεκριμένο στοιχείο. (Γαλάνης, Π. (2012), σ.σ. 750-751). Βλ. επίσης σχετικά με τις ερωτήσεις κλίμακας Γαλάνης, Π. (2011), Finstad, K. (2010), Preston, C.C. and Colman, A.M. (2010).

επιλογής[4071]) και μόλις 5 ήταν «ανοιχτού» τύπου, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνταν να προχωρήσουν σε προσωπικά σχόλια.

Στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθησαν στην πλειονότητά τους ερωτήσεις κλειστού τύπου: α) ώστε να επιτευχθεί εξοικείωση των συμμετεχόντων με το ερωτηματολόγιο, καθώς οι «ανοικτές» ερωτήσεις απαιτούν συνήθως περισσότερο χρόνο και σκέψη για να απαντηθούν, β) διότι οι «κλειστές» ερωτήσεις αντιστοιχούνται σε αριθμητικές τιμές, οπότε είναι εφικτή η στατιστική ανάλυση των αντίστοιχων δεδομένων και γ) διότι η ύπαρξη προκαθορισμένων και συγκεκριμένων απαντήσεων στις «κλειστές» ερωτήσεις διευκολύνει τη σύγκριση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων σε σχέση με τις «ανοικτές» ερωτήσεις, στις οποίες οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν τις δικές τους εκφράσεις, οι οποίες είναι δύσκολα συγκρίσιμες. Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου (ερώτηση ΑΣ.1) ήταν μια «ανοικτή» ερώτηση του τύπου *«έχετε σχόλια που θα θέλατε να καταγράψετε»*, παρέχοντας τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες στην έρευνα να καταγράψουν τις τυχόν παρατηρήσεις τους αναφορικά με το αντικείμενο που πραγματεύονταν το ερωτηματολόγιο. Απώτερος στόχος της παρούσης φάσης της ερευνητικής διαδικασίας τέθηκε η δόμηση ενός ερωτηματολογίου που θα εκπληρώνει τους ερευνητικούς στόχους της διατριβής, αλλά ταυτόχρονα θα δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να το συμπληρώσουν όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα, καταβάλλοντας λιγότερο κόπο και σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.1 παρουσιάζονται οι ενότητες του ερωτηματολογίου και το σύνολο των ερωτήσεων ανά ενότητα (βλ. πλήρη ανάπτυξη στο Παράρτημα Ι). Το πρώτο μέρος αφορά σε προσωπικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (ηλικία, φύλο, θέση εργασίας, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας, φορέας υπηρέτησης και χρόνος υπηρέτησης σε αυτόν, καθεστώς εργασίας κ.ο.κ.). Η συλλογή δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων θεωρήθηκε απαραίτητη διότι στην εμπειρική έρευνα η παρουσίαση της δημογραφικής δομής του ερευνώμενου πληθυσμού αποτελεί βασική αρχή. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν τις βασικές ανεξάρτητες μεταβλητές με τις οποίες, συσχετιζόμενες οι στάσεις και αντιδράσεις των ερωτώμενων ως προς το ερευνώμενο αντικείμενο, καταδεικνύουν την ύπαρξη ή μη κάποιας εξάρτησης από αυτές. Επίσης, η συλλογή τυπικών δημογραφικών μεταβλητών αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη για τον προσδιορισμό της ετερογένειας των προτιμήσεων των συμμετεχόντων-ερωτηθέντων.

Τα υπόλοιπα μέρη του ερωτηματολογίου αφορούν τις βασικές ερωτήσεις της έρευνας που εξυπηρετούν τους ερευνητικούς της στόχους. Σημειώνεται ότι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διακρίνονται σε «ανοιχτού» και «κλειστού» τύπου, με τις τελευταίες να διακρίνονται σε διπολικές ερωτήσεις, σε ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και σε ερωτήσεις με χρήση Likert-κλίμακας.

[4070] Σύμφωνα με τους Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007, σ.σ. 422-423) οι διχοτομικές ερωτήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή πληροφοριών που απορρέουν από ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις είναι «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ».

[4071] Στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει από μια λίστα απαντήσεων είτε μία, είτε περισσότερες από μία (Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007), σ.σ. 251).

Πίνακας 8.1: Οι ενότητες του ερωτηματολογίου και το σύνολο των ερωτήσεων ανά ενότητα

ΜΕΡΟΣ/ΤΜΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	Κλειστού τύπου ερωτήσεις ή ερωτήσεις αντικειμενικού τύπου (με καθορισμένες απαντήσεις)			Ανοιχτού τύπου ερωτήσεις ή ανοικτές ερωτήσεις	ΣΥΝΟΛΟ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
	Διπολικές ερωτήσεις	Ερωτήσεις τύπου πολλαπλών επιλογών	Ερωτήσεις με χρήση Likert-κλίμακας			
Α. Προσωπικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	2	10	0	2	**14**	**Α1.1 έως Α1.12**
Β. Γενικές ερωτήσεις για τη θέση εργασίας και την εκπαίδευση/ επιμόρφωση	0	3	3	1	**7**	**Α1.13 έως Α1.16**
Γ. Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	0	0	27	0	**27**	**Β1.1 έως Λ1.2**
Δ. Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.	0	0	5	0	**5**	**Μ1.1 έως Ν2.2**
Ε. Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)	0	0	16	0	**16**	**Ξ1.1 έως Ψ1.3**
ΣΤ. Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του	0	0	25	0	**25**	**ΑΑ.1 έως ΑΑ.25**
Ζ. Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα	0	0	33	0	**33**	**ΑΒ1 έως ΑΘ4**
Η. Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους)	0	1	8	0	**9**	**Ω1.1 έως Ω1.8**
Θ. Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)	0	6	11	1	**18**	**ΑΙ.1 έως ΑΡ.1**
Ι. Γενικά σχόλια ερωτώμενων	0	0	0	1	**1**	**ΑΣ.1**
ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	**2**	**20**	**128**	**5**	**155**	

Πηγή: Του ιδίου.

Για την επιλογή του ερευνητικού δείγματος ως πληθυσμός της έρευνας θεωρήθηκε το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η κυρίως έρευνα διεξήχθη δειγματοληπτικά, δηλαδή με την τυχαία επιλογή ενός υποσυνόλου των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν στην Κεντρική Διοίκηση του ελληνικού δημοσίου τομέα και ενός υποσυνόλου των δημοσίων υπαλλήλων που υπηρετούν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού.

Συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας ανήκει στην κατηγορία *«δειγμάτων μη πιθανοτήτων»*, ενώ για τις δειγματοληψίες που υλοποιήθηκαν χρησιμοποίησαν δύο (2) μέθοδοι[4072]:

α) η *βολική ή τυχαία δειγματοληψία*, η οποία αναφέρεται στην επιλογή προσώπων από τον πληθυσμό της έρευνας που βρίσκονται πιο κοντά στον ερευνητή και η μετέπειτα λειτουργία τους ως υποκειμένων που συμμετέχουν και βοηθούν στη συνέχεια της ερευνητικής διαδικασίας μέχρι να καταστεί δυνατό να αντληθεί το απαραίτητο μέγεθος δείγματος[4073] και

β) η *δειγματοληψία-χιονοστιβάδα*, στην οποία εντοπίζεται ένας μικρός αριθμός ατόμων τα οποία διαθέτουν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού (ομάδας-στόχου) της έρευνας και χρησιμοποιούνται ως «πληροφοριοδότες, προκειμένου να εντοπίσουν (ή για να φέρουν τον ερευνητή σε επαφή με) άλλα άτομα που κατέχουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να ενταχθούν στην έρευνα, τα οποία με τη σειρά τους υποδεικνύουν στον ερευνητή και νέα πρόσωπα[4074].

Συνεπώς, η τελική επιλογή των μελών του δείγματος αποτέλεσε τον συνδυασμό της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling) και δειγματοληψίας χιονοστιβάδας (snowball sampling), με αποτέλεσμα η δειγματοληψία που πραγματοποιήθηκε να απέχει από την απλή τυχαία δειγματοληψία που θεωρείται η βέλτιστη μορφή προκειμένου το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού[4075]. Σημειώνεται ότι η πρακτική της συστηματοποίησης της δειγματοληψίας είναι συνήθης στις κοινωνικές επιστήμες, λόγω της προσπάθειας να αποφευχθεί ο αποκλεισμός περιοχών και τμημάτων του πληθυσμού των οποίων η καταγραφή θεωρείται σημαντική στα πλαίσια της εκάστοτε εμπειρικής έρευνας.

Κατά την παράδοση των ερωτηματολογίων στους συμμετέχοντες της έρευνας επιχειρήθηκε η προσωπική επαφή του ερευνητή με τους υπαλλήλους, ώστε να ενημερωθούν για τους σκοπούς της διενέργειας της έρευνας και να παρακινηθούν να απαντήσουν ειλικρινώς και με προσοχή στο ερωτηματολόγιο. Επίσης, επιχειρήθηκε να καταστεί σαφές ότι οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο δεν αποσκοπούσαν στην καταγραφή της έλλειψης δεξιοτήτων και γνώσεων που τυχόν χαρακτηρίζουν τους δημοσίους υπαλλήλους του ελληνικού δημοσίου τομέα. Αντίθετα, αποσκοπούσαν στην άντληση στοιχείων και στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων μέσα από την αποτύπωση της εμπειρίας, των γνώσεων, των προτάσεων και των προσδοκιών των δημοσίων υπαλλήλων για τη δόμηση ενός αποτελεσματικότερου θεσμού επιμόρφωσης στη βάση σύγχρονων μεθόδων δημοσίου μάνατζμεντ, ο οποίος θα συμβάλει στη διοικητική μεταρρύθμιση και τη μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Ν.Δ.Μ.

Μέσω της προσωπικής επαφής παρέλαβαν το ερωτηματολόγιο το σύνολο των ερωτηθέντων που οι υπηρεσίες τους εδράζονται στην Περιφέρεια Αττικής καθώς και στις Περιφέρειες Κρήτης και Πελοποννήσου. Οι συμμετέχοντες που εργάζονται σε υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (πρώτου και δεύτερου βαθμού) που έχουν την έδρα τους εκτός των χωρικών ορίων των προαναφερθέντων Περιφερειών παρέλαβαν το

[4072]Βλ. σχετικά με τις μεθόδους δειγματοληψίας Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007), σ.σ. 164-165 και Creswell, J.W. (2011), σ.σ. 182-183.
[4073] Creswell, J.W. (2011, σελ. 182), Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007, σελ. 170).
[4074] Creswell, J.W. (2011, σελ. 183), Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007, σελ. 173).
[4075] Assefa, G.and Frostell, B. (2007), Bergmann, A., Hanley, N. and Wright, R. (2006), Erdal, G., Esengum, K., Erdal, H. and Gunduz, O. (2007).

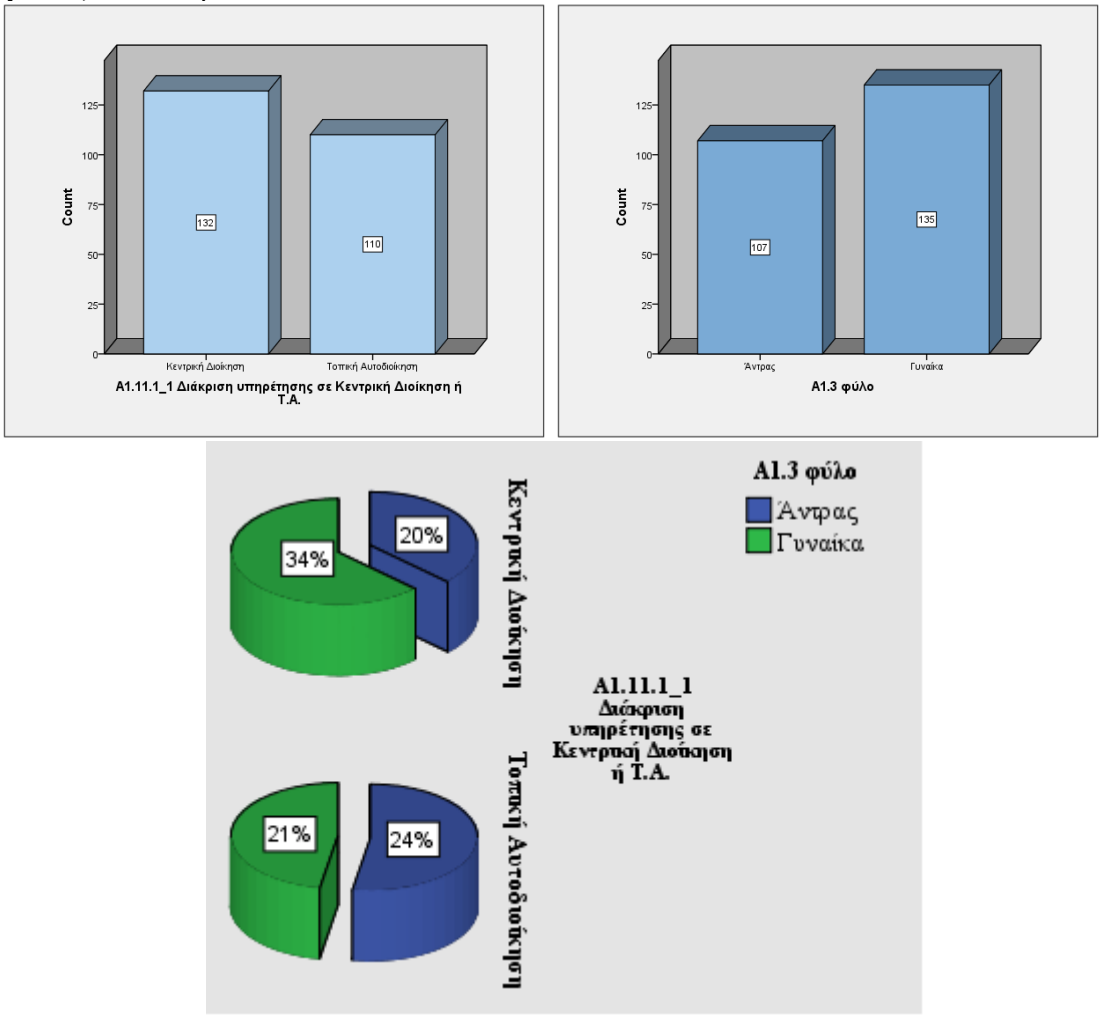
ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε το συμπλήρωσαν διαδικτυακά στην ηλεκτρονική διεύθυνση «https://docs.google.com/forms/d/1eSPIiDreFQJ9514pV4IulIwAhlC_l5hzyfG9u8egCc0/viewform?usp=send_form». Ειδικότερα, στους συμμετέχοντες στην έρευνα που παρέλαβαν το ερωτηματολόγιο μέσω της προσωπικής επαφής ερευνητή–ερωτώμενου μαζί με το ερωτηματολόγιο χορηγούνταν και φάκελος, όπου ο ανταποκρινόμενος εσώκλειε το ερωτηματολόγιο πριν από την παράδοση, με στόχο τη διασφάλιση της αντικειμενικότητας των απαντήσεων και της ανωνυμίας των ερωτώμενων. Επίσης, το ερωτηματολόγιο συνόδευε μια επιστολή του ερευνητή που έδινε πληροφορίες για τους στόχους της έρευνας, η οποία εγγυόταν την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, παρά το γεγονός ότι δεν ζητήθηκαν προσωπικά δεδομένα. Επιπρόσθετα, ο μέσος απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπολογίστηκε σε περίπου δεκαπέντε (15) λεπτά.

Το σημαντικότερο μεθοδολογικό πρόβλημα αναφορικά με τη διερεύνηση των στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αφορά στον ίδιο των ερωτώμενο πληθυσμό. Αποδείχθηκε εξαιρετικά δυσχερής όχι τόσο ο εντοπισμός, αλλά η προσέγγιση των ερωτώμενων, ενώ η πιθανότητα μη συμπλήρωσης ή μη επιστροφής των ερωτηματολογίων εμφανίζονταν αυξημένη. Σε αυτό συντέλεσαν τόσο ο αυξημένος φόρτος εργασίας για πολλούς υπαλλήλους (ιδιαίτερα της Κεντρικής Διοίκησης), όσο και η απροθυμία πολλών από αυτούς να συμμετάσχουν στην έρευνα (ιδιαίτερα των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης).

Μετά την παραλαβή του συνόλου των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν καταγράφηκε η απαντητικότητα των υποκειμένων επί του συνόλου του επιλεγόμενου δείγματος. Αναλυτικότερα τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε τριακοσίους (300) δημοσίους υπαλλήλους και επιστράφηκαν συμπληρωμένα 243 ερωτηματολόγια (ποσοστό ανταπόκρισης 81%)[4076]. Συνεπώς, το τελικό πλήθος του δείγματος της ομάδας-στόχου επί του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών του κεντρικού τομέα διοίκησης και των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης ανέρχεται σε 300 δημοσίους υπαλλήλους και το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 243 δημόσιοι υπάλληλοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Από το διακόσια σαράντα τρία (243) ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα διακόσια σαράντα δύο (242) πληρούσαν τις προϋποθέσεις εγκυρότητας και αφορούσαν σε 132 υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης (Κ.Δ.) (49 άντρες και 83 γυναίκες) και 110 υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Τ.Α.) (58 άντρες και 52 γυναίκες) (βλ. σχετικά Γράφημα 8.1 και Πίνακα 8.2).

[4076] Σημειώνεται ότι η μη ανταπόκριση (non response) ήταν χαμηλή (19%) γεγονός που αποδίδεται στην επίπονη, χρονοβόρα και συστηματική προσπάθεια που καταβλήθηκε προκειμένου να συλλεχθούν τα ερωτηματολόγια.

Γράφημα 8.1: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με το φορέα που υπηρετούν (Κ.Δ. ή Τ.Α.) και το φύλο



Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας 8.2: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με το φορέα που υπηρετούν (Κ.Δ. ή Τ.Α.) και το φύλο

			A1.11.1_1		
			Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	**Σύνολο**
A1.3 φύλο	Άντρας	Απόλυτη τιμή	***49***	***58***	***107***
		% επί του συνόλου	20%	24%	44%
	Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	***83***	***52***	***135***
		% επί του συνόλου	34%	21%	56%
ΣΥΝΟΛΟ		Απόλυτη τιμή	**132**	**110**	**242**
		% επί του συνόλου	55%	45%	100%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο*A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

8.3.2.4 Κωδικοποίηση, ανάλυση και ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων της έρευνας

Κατόπιν της ολοκλήρωσης της διαδικασίας συλλογής των πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων (πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων) ακολούθησε το στάδιο της επεξεργασίας τους, το οποίο αφορούσε στον *έλεγχο των δεδομένων* (όσον αφορά στην ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και την τήρηση των κανόνων δειγματοληψίας κατά την επιλογή του δείγματος), στην *κωδικογράφηση* και στη *μηχανογραφική επεξεργασία τους*.

Η *κωδικογράφηση* αποτελεί ένα βασικό στάδιο της επεξεργασίας των ερευνητικών δεδομένων, το οποίο αναφέρεται στη μετατροπή των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σε αριθμούς ή σύμβολα, δηλαδή στη μετατροπή των ποιοτικών στοιχείων σε ποσοτικά είτε ποιοτικά-συμβολικά, ώστε να είναι πιο εύκολη η μηχανογραφική επεξεργασία τους. Συγκεκριμένα, η αριθμητική κωδικογράφηση κρίνεται απαραίτητη ώστε να καταστεί δυνατή η εισαγωγή των δεδομένων της έρευνας σε σχετικό στατιστικό πρόγραμμα του Η/Υ και να πραγματοποιηθεί η στατιστική επεξεργασία τους. Με τον όρο κωδικοποίηση νοείται η πρόβλεψη των δυνατών κατηγοριών απάντησης σε κάθε ερώτηση. Η πρόβλεψη αυτή είναι εύκολη στην περίπτωση των ερωτήσεων «ανοιχτού» τύπου, όπου οι απαντήσεις είναι προκωδικογραφημένες. Στην περίπτωση των ερωτήσεων «ανοιχτού» τύπου ακολουθήθηκε η μέθοδος της δειγματοληπτικής κατηγοριοποίησης, δηλαδή σε πρώτη φάση οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν κατά κατηγορίες και κατόπιν οι ομάδες απαντήσεων χαρακτηρίστηκαν με κωδικούς και κωδικογραφήθηκαν. Ειδικότερα, το σύνολο των απαντήσεων των ερωτηματολογίων εισήχθηκαν σε ένα φύλλο εργασίας του Excel. Η κάθε γραμμή του φύλλου αντιστοιχεί σε μια παρατήρηση (observation) που αντιστοιχεί σε ένα ερωτηματολόγιο. Η κάθε στήλη του φύλλου αντιστοιχούσε σε μια μεταβλητή (variable), όπου οι απαντήσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου κωδικοποιήθηκαν έτσι ώστε όλες να αντιστοιχούν σε μία ή περισσότερες μεταβλητές. Στη συνέχεια τα δεδομένα μεταφέρονταν από το φύλλο του Excel στο εκάστοτε στατιστικό πρόγραμμα για περαιτέρω επεξεργασία και ανάλυση.

Το στάδιο της κωδικογράφησης ακολούθησε η ψηφιακή εισαγωγή των πρωτογενών δεδομένων σε ειδική βάση του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή (Η/Υ) προκειμένου να εκτελεστεί η στατιστική επεξεργασία τους μέσω εξειδικευμένου στατιστικού προγράμματος. Συγκεκριμένα, στην παρούσα διδακτορική διατριβή ως τεχνική ανάλυσης των δεδομένων επιλέχθηκε η στατιστική τους επεξεργασία από το *Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες* (Statistical Package for the Social Science - SPSS), (έκδοση V20.0 για windows), εργαλείο που επιλέχθηκε λόγω της μεγαλύτερης διευκόλυνσης που παρέχει στην εξαγωγή αποτελεσμάτων με γρήγορο και αξιόπιστο τρόπο.

Η πρώτη φάση της στατιστικής ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας αφορούσε στην εξέταση της αξιοπιστίας των ενοτήτων του ερωτηματολογίου με το δείκτη "Cronbach alpha" (Cronbach alpha reliability), με την τιμή 0,70 στην Cronbach's Alpha ανάλυση να θεωρείται το κατώτερο ικανοποιητικό επίπεδο για την αξιοπιστία των διαφόρων ενοτήτων του ερωτηματολογίου[4077]. Η δεύτερη φάση της ανάλυσης περιελάμβανε την περιγραφική ανάλυση (συχνότητες -σε απόλυτη τιμή και ποσοστά, μέσοι όροι, τυπική απόκλιση) για το μεγαλύτερο κομμάτι των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Στη φάση αυτή αξιοποιήθηκαν οι πίνακες διπλής εισόδου (Cross

[4077] Βλ. DeVellis, R.F. (1991), Houser, J. (2008).

Tabulation Tables) και ο έλεγχος Chi Square, προκειμένου να παρουσιαστούν (σε μορφή πίνακα) οι σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών της έρευνας καθώς και η τυχόν στατιστικά σημαντική συνάφεια τους.

Τα αποτελέσματα από την προαναφερθείσα στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας επιβεβαίωσαν σε σημαντικό βαθμό τις ερευνητικές υποθέσεις και ερμηνεύτηκαν στο πλαίσιο της σύγχρονης κατάστασης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επιπρόσθετα, προτάθηκαν τρόποι αξιοποίησής τους με απώτερο σκοπό την εργασιακή ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων, την αύξηση της αποδοτικότητας της εργασίας τους καθώς και τη βελτίωση στην οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών.

8.3.3 Έλεγχος καταλληλότητας των ερευνητικών υποδειγμάτων της διατριβής

Για την πραγματοποίηση του ελέγχου των ερευνητικών υποδειγμάτων της παρούσης έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα *Συστήματα Δομικών Υποθέσεων (SEM)*, μια στατιστική μεθοδολογία που υιοθετεί μια επικυρωτική μέθοδο στην πολυμεταβλητή ανάλυση ενός ερευνητικού υποδείγματος, η οποία αφορά ορισμένες παρατηρήσεις ή μετρήσεις[4078]. Τα *SEM* αποτελούν ουσιαστικά μια επικυρωτική διαδικασία διαφόρων ερευνητικών υποθέσεων, ακριβώς διότι δεν υπολογίζουν μόνο τις εκτιμήσεις για τους παράγοντες του κάθε ερευνητικού μοντέλου, αλλά επιπροσθέτως εξετάζουν και το βαθμό προσαρμογής τους στα δεδομένα. Πρόκειται για μία μέθοδο μέσω της οποίας αναπαρίστανται, εκτιμώνται και ελέγχονται τα θεωρητικά υποδείγματα, τα οποία χρησιμοποιούν τις περισσότερες φορές γραμμικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Επιπλέον, τα *SEM* μπορούν να θεωρηθούν ως μια επέκταση της παλινδρόμησης και της παραγοντικής ανάλυσης, η οποία έχει τη δυνατότητα να εξετάσει ταυτόχρονα τις σχέσεις μίας ή περισσότερων εξαρτημένων μεταβλητών, καθώς και μεταξύ δύο ή και περισσοτέρων ανεξάρτητων μεταβλητών[4079].

Τα *SEM* οδηγούν στη δημιουργία ενός μοντέλου διαδρομής, το οποίο επιτρέπει τη μελέτη της επίδρασης των επιμέρους μεταβλητών στις οποίες μπορεί να αποσυντεθεί μια αρχική μεταβλητή (μια ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να έχει άμεση και έμμεση επίδραση σε μια εξαρτημένη μεταβλητή). Το προαναφερθέν μοντέλο διαδρομής μπορεί να αποσυντεθεί σε δύο υπό-μοντέλα: το μετρικό και το δομικό. Το πρώτο καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των κρυφών και των μετρήσιμων μεταβλητών, παρέχοντας παράλληλα τις συνδέσεις μεταξύ των ερωτήσεων του μοντέλου και των παραγόντων που έχει ορισθεί ότι καθορίζουν. Ως εκ τούτου, το μετρικό μοντέλο αποτελεί μια επιβεβαιωτική παραγοντική διαδικασία που διευκρινίζει το βαθμό που μια ερώτηση ή μια μετρήσιμη μεταβλητή συμβάλλει στον καθορισμό ενός παράγοντα, γεγονός που συνιστά την προγενέστερη εξέταση και αξιολόγηση του μετρικού μοντέλου συγκριτικά με την εξέταση του δομικού μοντέλου, η οποία θα πρέπει να ακολουθεί. Σε αντίθεση, το δομικό μοντέλο καθορίζει τις αιτιώδεις σχέσεις[4080] ανάμεσα στους κρυφούς παράγοντες, όπως και την προσαρμοστικότητα των μοντέλων στα δεδομένα.

[4078] Byrne, R.W. (1998).
[4079] Grapentine, T. (2000).
[4080] Ως *αιτιώδης σχέση* καλείται η υπόθεση ότι με σταθερά όλα τα υπόλοιπα στοιχεία που καθορίζουν το μοντέλο, μια αλλαγή στη μεταβλητή που βρίσκεται στην ουρά του βέλους τι είδους μεταβολή θα προκαλέσει στη μεταβλητή που βρίσκεται στο κεφάλι του βέλους, και αν αυτή η μεταβολή είναι στατιστικά σημαντική (Loehlin, J.C., 1987). Αξίζει να σημειωθεί ότι τα βέλη (απλή ή διπλής

Η συμβολή των *SEM* στην ερευνητική διαδικασία έγκειται στα ακόλουθα:

- βοηθά στον έλεγχο της γενικής αξιολόγησης του υποθετικού μοντέλου όσον αφορά την προσαρμοστικότητά του με τα δεδομένα επάνω στα οποία εφαρμόζεται, προσδιορίζοντας το βαθμό στον οποίο το μοντέλο είναι συμβατό με τα εμπειρικά δεδομένα,
- υποστηρίζει τον ορισμό και τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των θεωρητικών εννοιών, οι οποίες δεν είναι άμεσα μετρήσιμες,
- υπολογίζει τη διακύμανση κάθε θεωρητικής έννοιας που οφείλεται σε άλλους παράγοντες του μοντέλου, και
- αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στη σύγκριση διαφόρων ανταγωνιστικών μοντέλων χρησιμοποιώντας τους δείκτες προσαρμοστικότητας.

Στα *SEM* δεν υπάρχει μόνο ένα στατιστικό τεστ που μπορεί να περιγράψει την προβλεπτική ισχύ και την προσαρμοστικότητα ενός μοντέλου. Οι ερευνητές έχουν αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα δεικτών, οι οποίοι προσδιορίζουν την καταλληλότητα της προσαρμογής ενός μοντέλου. Ορισμένοι από αυτούς τους δείκτες προσαρμογής, οι οποίοι χρησιμοποιήθηκαν και στην παρούσα έρευνα, είναι οι ακόλουθοι[4081]:

- ο λόγος της ελάχιστης απόκλισης με τους βαθμούς ελευθερίας (x^2/DF ή CMIN/DF) (ως όριο λαμβάνεται ο αριθμός 5),
- ο δείκτης καλής προσαρμογής (GFI, Goodness-of-Fit Index) (ικανοποιητικές θεωρούνται τιμές μεγαλύτερες του 0.9),
- ο συγκριτικός δείκτης προσαρμογής (CFI, Comparative Fit Index) (τιμές μεγαλύτερες του 0.90 δείχνουν καλή προσαρμογή) και
- η τετραγωνική ρίζα του μέσου των υπολοίπων (RMSR, Root Mean Square Residual).

Οι παραπάνω έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του προγράμματος IBM SPSS Amos και από τους πραγματοποιηθέντες ελέγχους διαπιστώθηκε η ικανοποιητική προσαρμογή των δεδομένων στο προτεινόμενο μοντέλο.

8.3.4 Η εγκυρότητα και η εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας σημαντικό βήμα αποτέλεσε η προγενέστερη μελέτη της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του επιλεγμένου οργάνου μέτρησης της μελέτης (δηλ. του ερωτηματολογίου)[4082]. Σε αυτά τα πλαίσια σκοπός τέθηκε: α) να εξεταστεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας ως προς την εγκυρότητά του, δηλαδή να μετρηθεί ο

κατεύθυνσης) συνδέουν μεταξύ τους ορθογώνια παραλληλόγραμμα και κύκλους ή ελλείψεις, τα οποία συνιστούν διαγράμματα στα συστήματα δομικών εξισώσεων (Hox, J.J. and Bechger, T.M., 1998).

[4081] Αναφορικά με τους δείκτες προσαρμογής βλ. Arbuckle, J.L. (1997), Bollen, K.A. (1989), Byrne, R.W. (1998), Browne, M.W. and Cudeck, R. (1993), Hayduk, L. (1987, 1996), Jöreskog, K. G. and Sörbom, D. (1984), Marcoulides, G.A. and Schumacker, R.E. (1996).

[4082] Ένα όργανο μέτρησης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ερευνητική μελέτη, αν δεν έχει παρουσιάσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο αξιοπιστίας (reliability) και εγκυρότητας (validity), βλ. σχετικά Polit, D.F. and Beck, C.T. (2008).

βαθμός που αυτό πράγματι μετράει αυτό για το οποίο υποστηρίζει ότι σκοπεύει να μετρήσει και β) να εξεταστεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας ως προς την αξιοπιστία του, δηλαδή να διαπιστωθεί εάν η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης μετράει με σταθερότητα αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε (η αξιοπιστία αναφέρεται στα αποτελέσματα της μέτρησης μιας κλίμακας και όχι στην κλίμακα κάθε αυτή καθώς και στη σταθερότητα που αυτή εμφανίζει σε διαδοχικές μετρήσεις)[4083].

Ειδικότερα, η υψηλή αξιοπιστία ενός εργαλείου μέτρησης συνδέεται με την ελαχιστοποίηση του τυχαίου σφάλματος[4084]. Επιπρόσθετα, αναφέρεται στη «συνοχή», στη «συνέπεια» και στη «σταθερότητα» που εμφανίζει ένα ερευνητικό εργαλείο, ώστε η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων να είναι μικρή, αν επαναληφθεί η μέτρηση κάτω από όμοιες ή σχεδόν όμοιες συνθήκες. Εν ολίγοις ένα εργαλείο μέτρησης θεωρείται αξιόπιστο όταν σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις σε ίδιο δείγμα και σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, εμφανίζει σταθερά τα ίδια αποτελέσματα, εκτός εάν έχει συμβεί μια σημαντική αλλαγή μεταξύ των μετρήσεων[4085]. Από την άλλη πλευρά, η εγκυρότητα αναφέρεται στο κατά πόσο ένα όργανο μέτρησης μετράει ό,τι υποστηρίζει ότι μετράει. Ο έλεγχος της εγκυρότητας του περιεχομένου (content validity) αποσκοπεί στην ορθότητα των ερωτήσεων, ώστε να αποσαφηνίζουν και να αποτυπώνουν ορθά τον ερευνητικό τους σκοπό, δηλαδή να γίνονται κατανοητές από τους ερωτώμενους ώστε να απαντούν με ακρίβεια[4086] Στην παρούσα μελέτη επιχειρήθηκε η προσεκτική δόμηση ενός εργαλείου μέτρησης με υψηλή αξιοπιστία κατόπιν της συστηματικής επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας/αρθρογραφίας, με την ταυτόχρονη διασφάλιση της εγκυρότητας του.

Στην πράξη χρησιμοποιούνται διάφορα είδη αξιοπιστίας ενός οργάνου μέτρησης. Τα πλέον συνήθη είδη αξιοπιστίας είναι: α) των επαναληπτικών μετρήσεων, β) των εναλλακτικών τύπων, γ) των ημίκλαστων ή ημίσεων, δ) της εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας, ε) των μετρήσεων του ίδιου παρατηρητή/βαθμολογητή και μεταξύ παρατηρητών/βαθμολογητών[4087]. Στην προκειμένη περίπτωση για τη μέτρηση της αξιοπιστίας του χρησιμοποιούμενου ερευνητικού εργαλείου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της *«αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας»* (internal consistency). Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο σε μία πρόταση (item) ή σε μία υποκλίμακα, αλλά και στο σύνολο του εργαλείου που μετράει την ίδια έννοια (μεταβλητή)[4088]. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής αποτελεί ένα δείκτη ο οποίος φανερώνει κατά πόσο διαφορετικές προτάσεις (items) μετρούν την ίδια έννοια (μεταβλητή) και εκτιμάται με το συντελεστή *Cronbach's alpha* (internal consistency coefficient) που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας[4089]. Για να θεωρείται αποδεκτή η τιμή του *Cronbach's alpha* θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από την τιμή 0.7 ($\alpha>0.70$)[4090]. Μάλιστα, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συντελεστή *Cronbach's alpha* τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής.

[4083] Η *αξιοπιστία* αναφέρεται στη συνέπεια μέσω της επαναληπτικότητας και της αναπαραγωγισιμότητας μιας σειράς μετρήσεων που οδηγούν στο ίδιο αποτέλεσμα, στη συνοχή και στην ομοιογένεια ενός εργαλείου μέτρησης, καθώς και στο βαθμό που είναι απαλλαγμένο από το τυχαίο σφάλμα (Ουζούνη, Χ. και Νακάκης Κ. (2011), σελ. 231). Βλ. επίσης Gilbert, N. (1993), Polit, D.F. and Hungler, B.P. (1999), Σαχίνη-Καρδάση, Α. (1997).
[4084] Jacobson, S.F. (1992), Polit, D.F. and Beck, C.T. (2008).
[4085] Ουζούνη, Χ. και Νακάκης Κ. (2011), σελ. 232.
[4086] Bock, G. and Kim, Y. (2002).
[4087] Ουζούνη, Χ. και Νακάκης Κ. (2011), σελ. 233.
[4088] Houser, J. (2008), Litwin, M.S. (1995).
[4089] Bollen, K.A. (1989), Cortina, J.M. (1993), Cronbach, L.J. (1951).
[4090] DeVellis, R.F. (1991), Houser, J. (2008).

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.3 παρουσιάζονται οι διάφορες ενότητες του ερωτηματολογίου της έρευνας για τις οποίες επιχειρήθηκε η διερεύνηση των δεικτών Cronbach's alpha (N=242). Σημειώνεται ότι στην παρούσα μελέτη η τιμή 0,70 στην Cronbach's Alpha ανάλυση θεωρήθηκε το κατώτερο ικανοποιητικό επίπεδο για την αξιοπιστία των διαφόρων ενοτήτων του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 8.3: Ενότητες του ερωτηματολογίου της κυρίως έρευνας για τις οποίες επιχειρήθηκε η διερεύνηση των δεικτών Cronbach's alpha (N=242)

ΜΕΡΟΣ/ΤΜΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
Α. προσωπικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά	**15**
Β. Γενικές ερωτήσεις για θέση εργασίας και εκπαίδευση/ επιμόρφωση	**6**
Γ. Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας No 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	**27**
Δ. Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας No 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.	**5**
Ε. Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας No 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)	**16**
ΣΤ. Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο No 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του	**25**
Ζ. Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα No 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα	**33**
Η. Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα No 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους)	**9**
Θ. Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα No 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)	**18**
Ι. Γενικά σχόλια ερωτώμενων	**1**
ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	**155**

Πηγή: Του ιδίου.

8.4 Η υλοποίηση της έρευνας και τα αποτελέσματα της

Κατά την υλοποίηση της έρευνας διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε τριακοσίους (300) δημοσίους υπαλλήλους και επιστράφηκαν συμπληρωμένα 243 ερωτηματολόγια (ποσοστό ανταπόκρισης 81%). Συνεπώς, το τελικό πλήθος του δείγματος της ομάδας-στόχου επί του συνόλου των δημοσίων υπηρεσιών του κεντρικού τομέα διοίκησης και των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης ανέρχεται σε 300 δημοσίους υπαλλήλους και το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 243 δημόσιοι υπάλληλοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Από το διακόσια σαράντα τρία (243) ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα διακόσια σαράντα δύο (242) πληρούσαν τις προϋποθέσεις εγκυρότητας.

Στην παρούσα μελέτη για την επεξεργασία των δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκαν τόσο η *στατιστική ανάλυση* όσο και η *περιγραφική ανάλυση*. Ειδικότερα, η περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για την οργάνωση, την παρουσίαση και την περιγραφή των πληροφοριών των δεδομένων που είχαν συλλεχθεί με μορφή πίνακα ή γραφικής παράστασης και τον σχολιασμό των απαντήσεων που καταγράφηκαν. Στα πλαίσια της περιγραφικής ανάλυσης επιχειρήθηκε η συνοπτική και αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων με τη χρήση αριθμητικών περιγραφικών μέτρων, πινάκων συχνοτήτων και διαφόρων μεθόδων γραφικής παρουσίασης δεδομένων.

8.4.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας και διερεύνηση γενικών θέσεων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τη θέση εργασίας και την εκπαίδευση/επιμόρφωση

Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε τα στοιχεία που προκύπτουν από την υλοποίηση της ερευνητικής διαδικασίας και αφορούν στο πρώτο (Α) και δεύτερο (Β) μέρος/τμήμα του ερωτηματολογίου (βλ. Πίνακα 8.3). Συγκεκριμένα, θα παρουσιάσουμε:

α) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος του ερωτηματολογίου (δηλ. φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση),
β) το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τις γνώσεις και τις δεξιότητες του δείγματος (δηλ. επίπεδο σπουδών, γνώση ξένων γλωσσών και ηλεκτρονικών υπολογιστών),
γ) τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος (δηλ. φορέας υπηρέτησης, οργανική θέση, έτη υπηρεσίας, καθεστώς εργασίας),
δ) τα κανάλια επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ του δείγματος και του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του,
δ) το βαθμό ικανοποίησης του δείγματος από τη θέση εργασίας που κατέχει αναφορικά με το βαθμό αλληλεπίδρασης με άλλους συναδέλφους, το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται,
ε) τις απόψεις του δείγματος αναφορικά με το ζήτημα της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης και τη χρησιμότητά του,
στ) τη συμμετοχή του δείγματος σε προγράμματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης κατά την τελευταία δεκαετία και το βαθμό ικανοποίησής του από αυτά.

Πίνακας 8.4: Παρουσίαση Α και Β τμήματος του ερωτηματολογίου

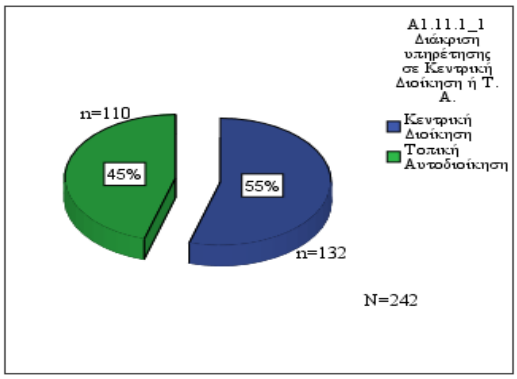
ΜΕΡΟΣ/ΤΜΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
Α. Προσωπικά-δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	14	Α1.1 έως Α1.12
Β. Γενικές ερωτήσεις για τη θέση εργασίας και την εκπαίδευση/ επιμόρφωση	7	Α1.13 έως Α1.16
ΣΥΝΟΛΟ	**21**	

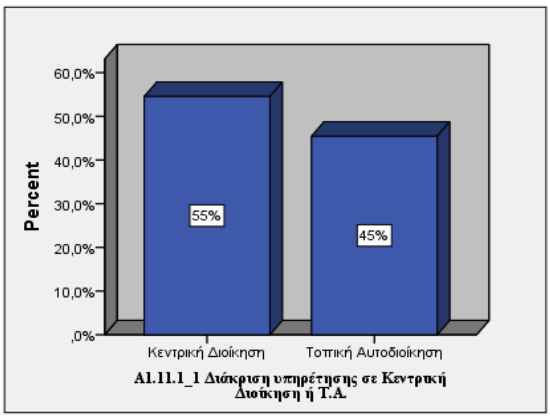
Πηγή: Του ιδίου.

8.4.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 242 άτομα, που διακρίνονταν σε n_1=132 (55%) υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης (Κ.Δ.) και n_2=110 (45%) υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού (Τ.Α.) (βλ. Γράφημα 8.2).

Γράφημα 8.2: Κατανομή δείγματος ανάλογα την ιδιότητά του ως προς την υπηρέτηση στην Κ.Δ. ή την Τ.Α.





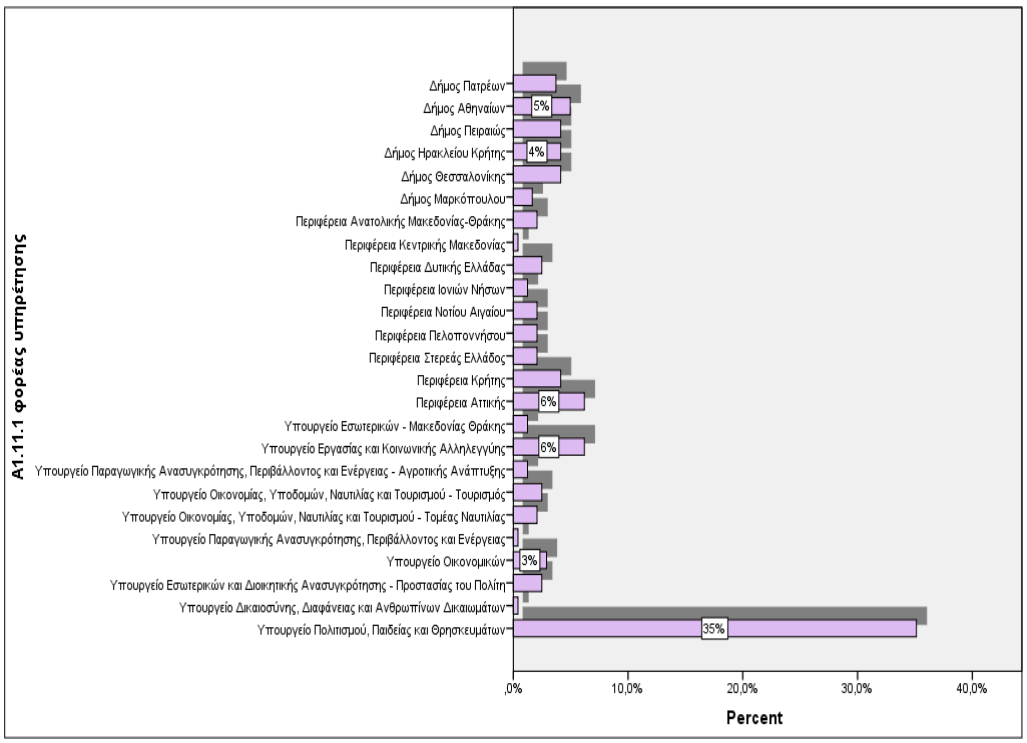
Πηγή: Του ιδίου.

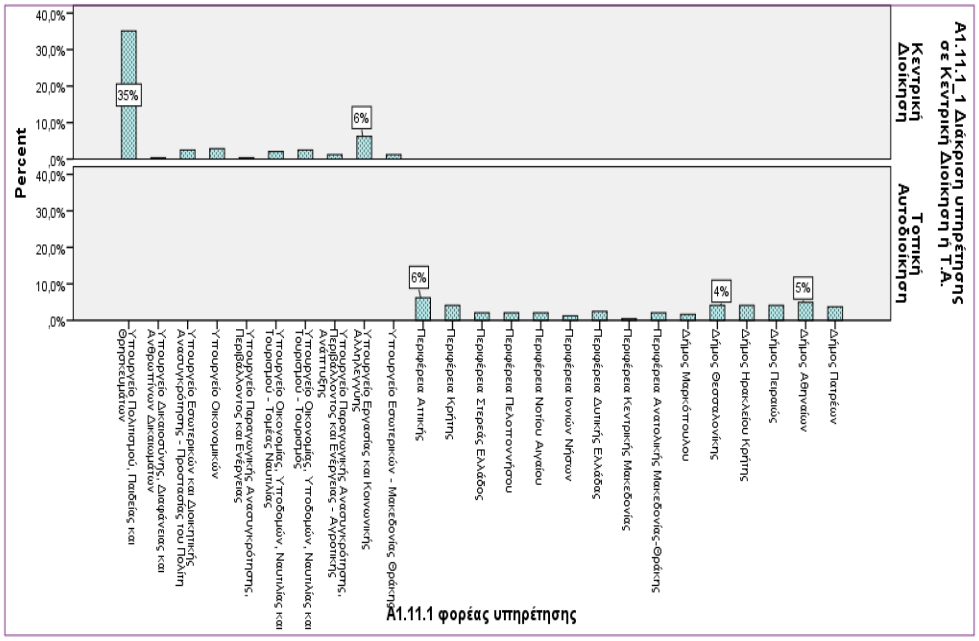
Όπως προκύπτει από το παραπάνω γράφημα το μέγεθος του υποσυνόλου του δείγματος που αφορά τους δημοσίους υπάλληλοι-συμμετέχοντες στην έρευνα που υπηρετούν στην Κ.Δ. δε διαφέρει ιδιαίτερα συγκριτικά με αυτό των υπηρετούντων στην Τ.Α. Το γεγονός αυτό καθιστά αντιπροσωπευτικό το δείγμα και διευκολύνει τη σύγκριση των μεταβλητών της έρευνας για τα δύο υποσύνολα του δείγματος (N=242).

Στο Παράρτημα ΙΙ της παρούσας μελέτης στον Πίνακα ΙΙ.1 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανάλογα με τον κωδικό της θέσης εργασίας (ειδικότητα) που κατέχει ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα (π.χ. ΥΕ Κλητήρων, ΔΕ Διοικητικού-Λογιστικού, ΤΕ Ηλεκτρονικών Μηχανικών, ΠΕ Γαλλικής Φιλολογίας κ.α.), με ταυτόχρονη διάκριση των μελών του δείγματος σε υπηρετούντες στην Κ.Δ. ή στην Τ.Α. Επίσης, παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανάλογα με τη Δ/νση-Τμήμα που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα (βλ. Πίνακα ΙΙ.2) και η κατανομή του δείγματος ανάλογα με το καθεστώς εργασίας (π.χ. μόνιμος υπάλληλος, υπάλληλος αορίστου χρόνου, συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου κ.α.) και τη Δ/νση-Τμήμα που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα (βλ. Πίνακα ΙΙ.3).

Ακολούθως στο Διάγραμμα 8.1 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ανάλογα το φορέα υπηρέτησης (π.χ. δήμο, περιφέρεια, υπουργείο).

Διάγραμμα 8.1: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φορέα υπηρέτησης





Πηγή: Του ιδίου.

8.4.1.1.1 Φύλο

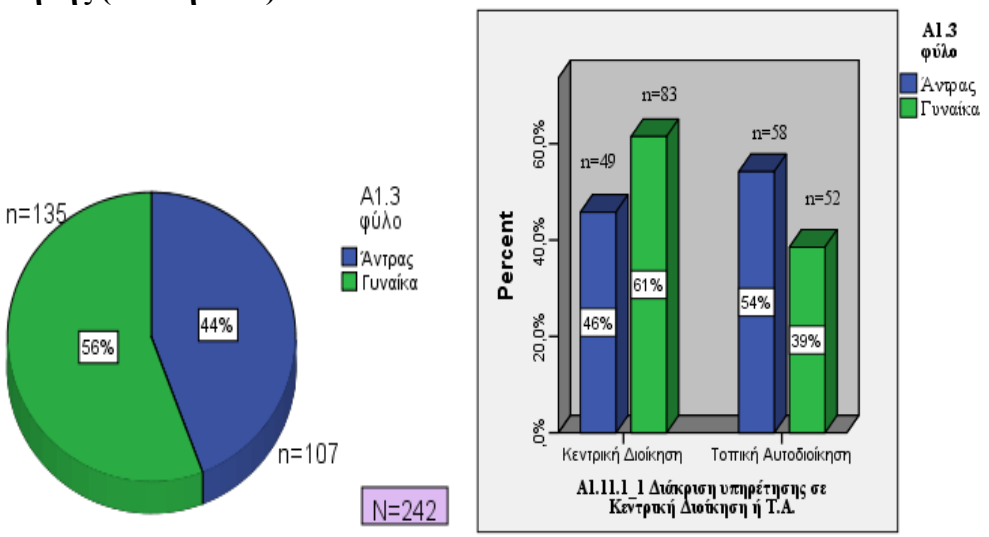
Με βάση την κατηγορία του φύλου, η κατανομή των μελών του δείγματος της έρευνας (βλ. Πίνακα 8.5 και Γράφημα 8.2) περιελάμβανε 107 (44%) άντρες και 135 (56%) γυναίκες. Από το συνολικό αριθμό των αντρών που συμμετείχαν στην έρευνα οι 49 (46%) ήταν μέλη του προσωπικού των υπηρεσιών της Κ.Δ. και οι 58 (54%) υπηρετούσαν σε φορείς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας Τ.Α. Από τον αντίστοιχο αριθμό των γυναικών, οι 83 (61%) ήταν υπάλληλοι της Κ.Δ. και οι 52 (39%) υπάλληλοι της Τ.Α. Παρατηρούμε ότι στην Κ.Δ. μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών (61%) έδειξαν προθυμία να συμμετέχουν στην έρευνα έναντι του ποσοστού των αντρών που τελικά συμμετείχαν σε αυτήν (46%). Αντίθετα, στην περίπτωση της Τ.Α. μεγαλύτερη προθυμία συμμετοχής υπέδειξαν οι άντρες με ποσοστό 54% (έναντι ποσοστού 39% των γυναικών).

Πίνακας 8.5: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)					
			Κεντρική Διοίκηση	***Τοπική Αυτοδιοίκηση***	
Α1.3 φύλο	***Άντρας***	Απόλυτη τιμή	*49*	*58*	*107*
		% επί του συνόλου	20%	24%	44%
	Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	*83*	*52*	*135*
		% επί του συνόλου	34%	22%	56%
ΣΥΝΟΛΟ		Απόλυτη τιμή	**132**	**110**	**242**
		% επί του συνόλου	55%	46%	100%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

Γράφημα 8.2: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

8.4.1.1.2 Ηλικία

Σύμφωνα με τα δεδομένα των Πινάκων 8.6 και 8.7, ο μεγαλύτερος αριθμός από τα συμμετέχοντα στην έρευνα μέλη του προσωπικού της Κ.Δ. αλλά και της Τ.Α. ήταν ηλικίας 36-50 ετών σε ποσοστό 57,9% (34,7% και 23,1% αντίστοιχα) (βλ. Γράφημα 8.3).

Πίνακας 8.6: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

Κατανομή δείγματος ανάλογα με το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)						
A1.4 ηλικία			A1.11.1_1		**ΣΥΝΟΛΟ**	
			Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	**Απόλυτη τιμή**	**% επί του συνόλου**
<25		*Άντρας*	1	0	1	
	Σύνολο		**1**	**0**	**1**	**0,4%**
26-35		*Άντρας*	7	10	17	
		Γυναίκα	16	12	28	
	Σύνολο		**23**	**22**	**45**	**18,6%**
36-50		*Άντρας*	22	29	51	
		Γυναίκα	62	27	89	
	Σύνολο		**84**	**56**	**140**	**57,9%**
51-60		*Άντρας*	19	16	35	
		Γυναίκα	5	13	18	
	Σύνολο		**24**	**29**	**53**	**21,9%**
>61		*Άντρας*	0	3	3	
	Σύνολο		**0**	**3**	**3**	**1,2%**
ΣΥΝΟΛΟ		*Άντρας*	49	58	107	
		Γυναίκα	83	52	135	
	Σύνολο		**132**	**110**	**242**	**100%**

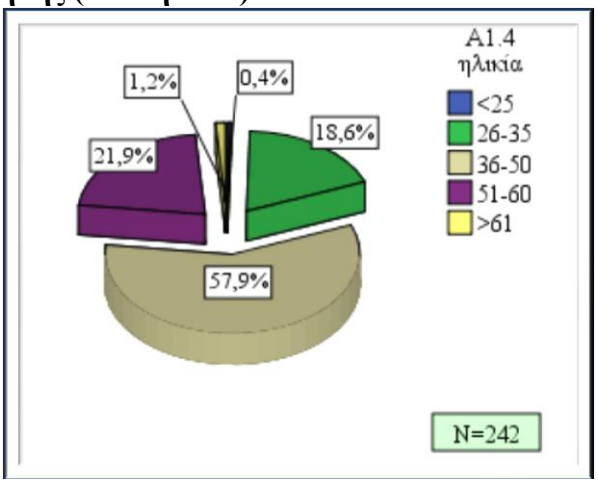
Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.4 ηλικία Crosstabulation).

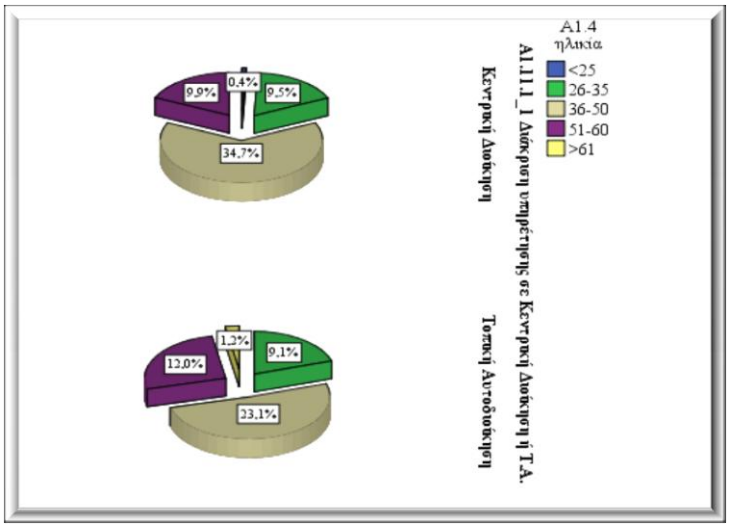
Πίνακας 8.7: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την ηλικία και το φύλο

A1.4 ηλικία			**ΣΥΝΟΛΟ**	
			Απόλυτη τιμή	**% επί του συνόλου**
<25		*Άντρας*	1	
	Σύνολο		**1**	**0,4%**
26-35		*Άντρας*	17	
		Γυναίκα	28	
	Σύνολο		**45**	**18,6%**
36-50		*Άντρας*	51	
		Γυναίκα	89	
	Σύνολο		**140**	**57,9%**
51-60		*Άντρας*	35	
		Γυναίκα	18	
	Σύνολο		**53**	**21,9%**
>61		*Άντρας*	3	
	Σύνολο		**3**	**1,2%**
ΣΥΝΟΛΟ		*Άντρας*	107	
		Γυναίκα	135	
	Σύνολο		**242**	**100%**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο * A1.4 ηλικία Crosstabulation).

Γράφημα 8.3: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)





Πηγή: Του ιδίου.

8.4.1.1.3 Οικογενειακή Κατάσταση

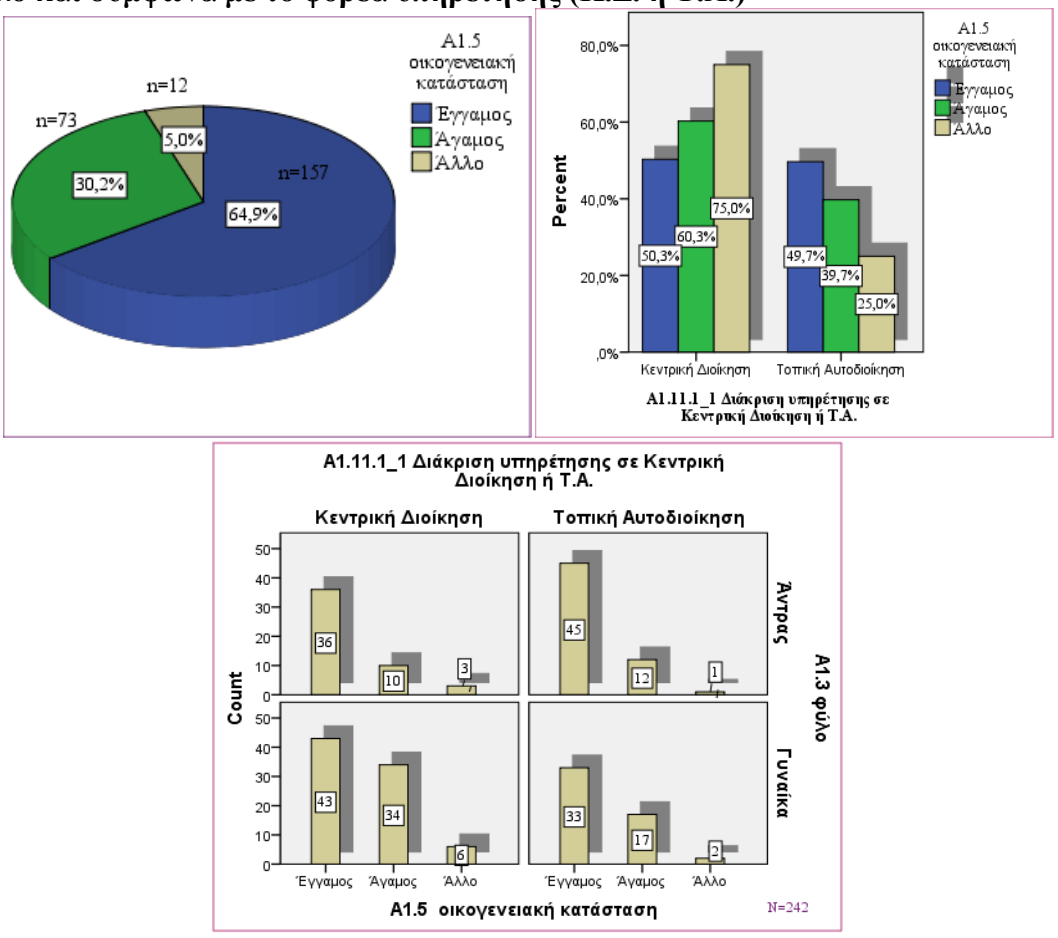
Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος (βλ. Πίνακα 8.8), η πλειοψηφία των μελών του δείγματος, δηλαδή οι 157 από τους 242 (64,9%) δήλωσαν, πως είναι έγγαμοι. Οι υπόλοιποι 73 (30,2%) δήλωσαν άγαμοι και μόλις 12 (5%) δήλωσαν ότι δεν ανήκουν σε καμία από αυτές τις δύο κατηγορίες (π.χ. είναι διαζευγμένοι ή βρίσκονται σε διάσταση με το/τη σύζυγό τους). Σε ό,τι αφορά τους άγαμους υπαλλήλους του δείγματος οι περισσότεροι από αυτούς (60,3% επί του συνόλου των άγαμων) είναι υπάλληλοι της Κ.Δ. (βλ. Γράφημα 8.4).

Πίνακας 8.8: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.5 οικογενειακή κατάσταση			A1.11.1_1		ΣΥΝΟΛΟ
			Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
Έγγαμος	Άντρας	Απόλυτη τιμή	36	45	81
	Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	43	33	76
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	79	78	***157***
		% επί του συνόλου	50,3%	49,7%	100%
Άγαμος	Άντρας	Απόλυτη τιμή	10	12	22
	Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	34	17	51
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	44	29	***73***
		% επί του συνόλου	60,3%	39,7%	100%
Άλλο	Άντρας	Απόλυτη τιμή	3	1	4
	Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	6	2	8
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	9	3	***12***
		% επί του συνόλου	75,0%	25,0%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	Άντρας	Απόλυτη τιμή	49	58	107
	Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	83	52	135
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	**132**	**110**	**242**
		% επί του συνόλου	**54,5%**	**45,5%**	**100%**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.5 οικογενειακή κατάσταση Crosstabulation).

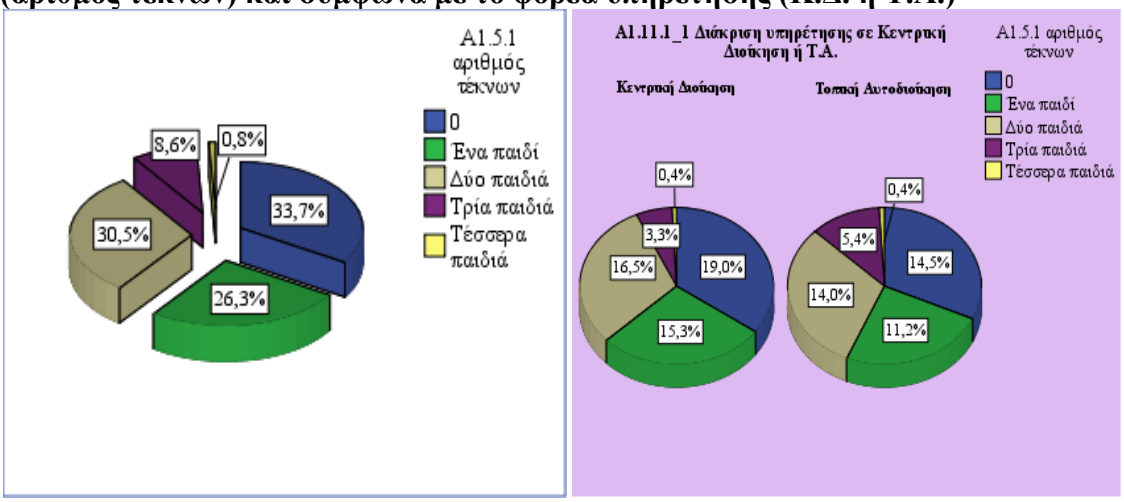
Γράφημα 8.4: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Αναφορικά με τον αριθμό τέκνων των μελών του δείγματος (βλ. Γράφημα 8.5), η πλειοψηφία, δηλαδή οι 81 (33,7% επί του συνόλου του δείγματος) δήλωσαν πως δεν έχουν τέκνα και οι 74 (30,5% επί του συνόλου του δείγματος) πως έχουν δύο (2) τέκνα.

Γράφημα 8.5: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση (αριθμός τέκνων) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

8.4.1.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης/σπουδές/δεξιότητες

Όσον αφορά τις σπουδές (βλ. Πίνακες 8.9 και 8.10), η πλειοψηφία από τα συμμετέχοντα στην έρευνα μέλη του προσωπικού της Κ.Δ. δήλωσαν πως είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατης πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.) (63 άτομα από τα 132 που υπηρετούν στην Κ.Δ. ή το 26% αυτών), ενώ 42 ακόμη άτομα (17,4%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (βλ. Γράφημα 8.6). Επίσης, σε μεγάλο ποσοστό δήλωσαν ότι έχουν πιστοποιημένη γνώση μίας τουλάχιστον ξένης γλώσσας (125 άτομα ή ποσοστό 51,7% του συνόλου του δείγματος) (βλ. Γράφημα 8.8).

Ομοίως, η πλειοψηφία από τα συμμετέχοντα στην έρευνα μέλη του προσωπικού της Τ.Α. δήλωσαν πως είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατης πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.) (55 άτομα από τα 110 που υπηρετούν στην Τ.Α. ή το 22,7% αυτών), ενώ 17 ακόμη άτομα (7%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Επίσης, σε μεγάλο ποσοστό δήλωσαν ότι έχουν πιστοποιημένη γνώση μίας τουλάχιστον ξένης γλώσσας (89 άτομα ή ποσοστό 36,8% του συνόλου του δείγματος) (βλ. Γράφημα 8.8).

Στο σύνολο του δείγματος (242 άτομα) η πλειοψηφία από τα συμμετέχοντα στην έρευνα μέλη δήλωσαν πως είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατης πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.) (118 άτομα από τα 242 ή το 48,8% αυτών), ενώ 59 ακόμη άτομα (24,4%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (βλ. Γράφημα 8.6). Επίσης, σε μεγάλο ποσοστό δήλωσαν ότι έχουν πιστοποιημένη γνώση μίας τουλάχιστον ξένης γλώσσας (214 άτομα ή ποσοστό 88,4% του συνόλου του δείγματος). Μόλις ένα ποσοστό 11,6% του συνόλου του δείγματος δήλωνε ότι δεν γνωρίζει κάποια ξένη γλώσσα (βλ. Γράφημα 8.8). Επίσης ένα ποσοστό 2,9% του συνόλου δείγματος (7 άτομα από τα 242) δήλωνε ότι είναι απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και από αυτό το ποσοστό το 2,5% (6 υπάλληλοι) υπηρετούσε στην Κ.Δ., ενώ το 0,4% (1 υπάλληλος) υπηρετούσε σε φορέα της Τ.Α. (βλ. Γράφημα 8.7).

Πίνακας 8.9: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.6 επίπεδο σπουδών				A1.11.1_1		ΣΥΝΟΛΟ
				Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
Δημοτικό		Άντρας	Απόλυτη τιμή		2	2
	Total		Απόλυτη τιμή		2	2
			% επί του συνόλου		100,0%	100,0%
Γυμνάσιο		Άντρας	Απόλυτη τιμή		1	1
			% επί του συνόλου		100,0%	100,0%
	Total		Απόλυτη τιμή		1	1
			% επί του συνόλου		100,0%	100,0%
Λύκειο		Άντρας	Απόλυτη τιμή	9	10	19
			% επί του συνόλου	20,9%	23,3%	44,2%
		Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	8	16	24
			% επί του συνόλου	18,6%	37,2%	55,8%
	Total		Απόλυτη τιμή	17	26	43
			% επί του συνόλου	39,5%	60,5%	100,0%
Ι.Ε.Κ.		Άντρας	Απόλυτη τιμή	2	2	4
			% επί του συνόλου	15,4%	15,4%	30,8%
		Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	3	6	9

			% επί του συνόλου	23,1%	46,2%	69,2%
	Total		Απόλυτη τιμή	5	8	13
			% επί του συνόλου	38,5%	61,5%	100,0%
Τ.Ε.Ε.		Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	2		2
			% επί του συνόλου	100,0%		100,0%
	Total		Απόλυτη τιμή	2		2
			% επί του συνόλου	100,0%		100,0%
Α.Ε.Ι./ Α.Τ.Ε.Ι.		Άντρας	Απόλυτη τιμή	28	33	61
			% επί του συνόλου	23,7%	28,0%	51,7%
		Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	35	22	57
			% επί του συνόλου	29,7%	18,6%	48,3%
	Total		Απόλυτη τιμή	63	55	118
			% επί του συνόλου	53,4%	46,6%	100,0%
Μεταπτυχιακό		Άντρας	Απόλυτη τιμή	8	10	18
			% επί του συνόλου	13,6%	16,9%	30,5%
		Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	34	7	41
			% επί του συνόλου	57,6%	11,9%	69,5%
	Total		Απόλυτη τιμή	42	17	59
			% επί του συνόλου	71,2%	28,8%	100,0%
Διδακτορικό		Άντρας	Απόλυτη τιμή	2	0	2
			% επί του συνόλου	50,0%	0,0%	50,0%
		Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	1	1	2
			% επί του συνόλου	25,0%	25,0%	50,0%
	Total		Απόλυτη τιμή	3	1	4
			% επί του συνόλου	75,0%	25,0%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ		Άντρας	Απόλυτη τιμή	49	58	107
			% επί του συνόλου	20,2%	24,0%	44,2%
		Γυναίκα	Απόλυτη τιμή	83	52	135
			% επί του συνόλου	34,3%	21,5%	55,8%
	Total		**Απόλυτη τιμή**	**132**	**110**	**242**
			% επί του συνόλου	**54,5%**	**45,5%**	**100,0%**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.6 επίπεδο σπουδών Crosstabulation).

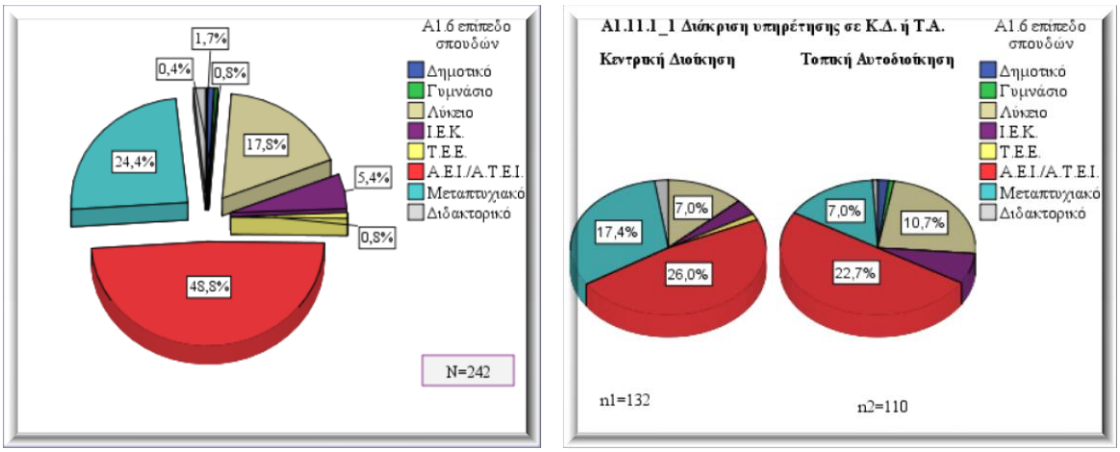
Πίνακας 8.10: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

		Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
A1.6 επίπεδο σπουδών				
Δημοτικό	**Απόλυτη τιμή**	**0**	**2**	**2**
	% επί του συνόλου	0,0%	0,8%	0,8%
Γυμνάσιο	**Απόλυτη τιμή**	**0**	**1**	**1**
	% επί του συνόλου	0,0%	0,4%	0,4%
Λύκειο	**Απόλυτη τιμή**	**17**	**26**	**43**
	% επί του συνόλου	7,0%	10,7%	17,8%
Ι.Ε.Κ.	**Απόλυτη τιμή**	**5**	**8**	**13**
	% επί του συνόλου	2,1%	3,3%	5,4%
Τ.Ε.Ε.	**Απόλυτη τιμή**	**2**	**0**	**2**
	% επί του συνόλου	0,8%	0,0%	0,8%
Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.	**Απόλυτη τιμή**	**63**	**55**	**118**
	% επί του συνόλου	26,0%	22,7%	48,8%
Μεταπτυχιακό	*Απόλυτη τιμή*	*42*	*17*	*59*
	% επί του συνόλου	17,4%	7,0%	24,4%
Διδακτορικό	**Απόλυτη τιμή**	**3**	**1**	**4**
	% επί του συνόλου	1,2%	0,4%	1,7%
ΣΥΝΟΛΟ	Απόλυτη τιμή	132	110	242
	% επί του συνόλου	54,5%	45,5%	100,0%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.6 επίπεδο σπουδών * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

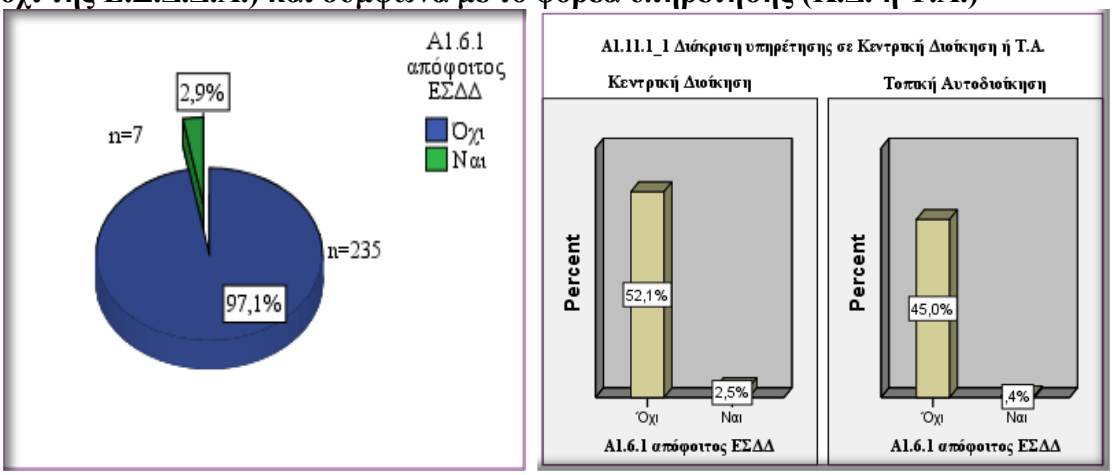
Αναφορικά με την κατανομή του δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών και τις γνώσεις ξένων γλωσσών, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.) βλ. Πίνακες ΙΙ.3 και ΙΙ4 και Γράφημα ΙΙ.1 στο Παράρτημα ΙΙ.

Γράφημα 8.6: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



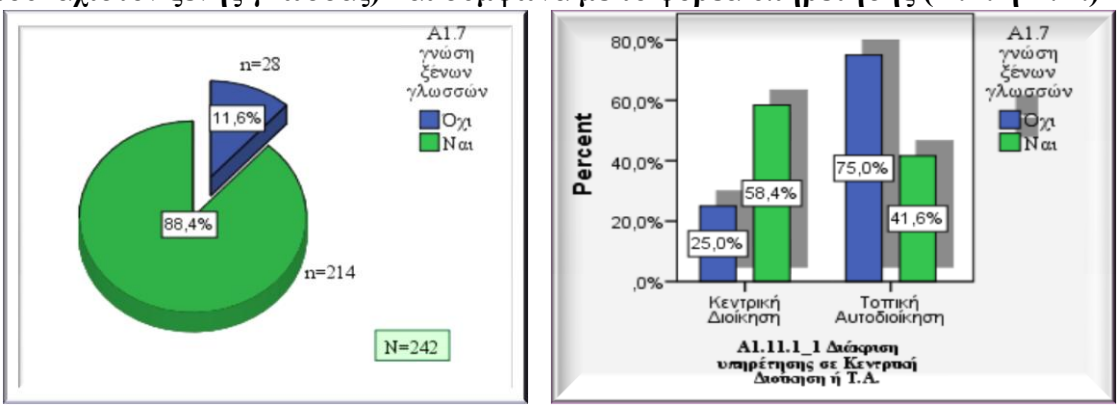
Πηγή: Του ιδίου.

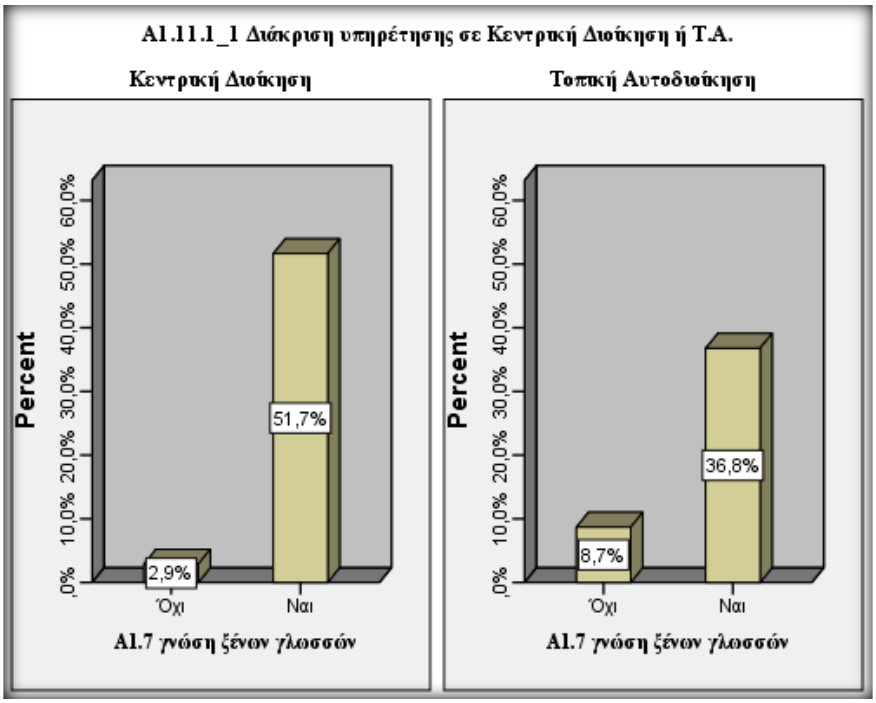
Γράφημα 8.7: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (απόφοιτος ή όχι της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.8: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)





Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά τη διερεύνηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού του δημοσίου τομέα στον τομέα της ψηφιακής διαχείρισης των διοικητικών πληροφοριών της αρμοδιότητάς τους (γνώση Η/Υ), στην εν λόγω έρευνα τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης των δεδομένων έδειξαν (βλ. Πίνακα 8.11 και Γράφημα 8.9) ότι η πλειοψηφία και των δύο ομάδων (υπαλλήλων της Κ.Δ. και υπαλλήλων της Τ.Α.), με μεγαλύτερη εκείνη των υπαλλήλων της Κ.Δ., έχουν καλή γνώση χρήσης των υπολογιστών (καλή γνώση Η/Υ έχουν κατά δήλωσή τους 94 άτομα-μέλη του δείγματος ή ποσοστό 38,7% επί του συνόλου του δείγματος).

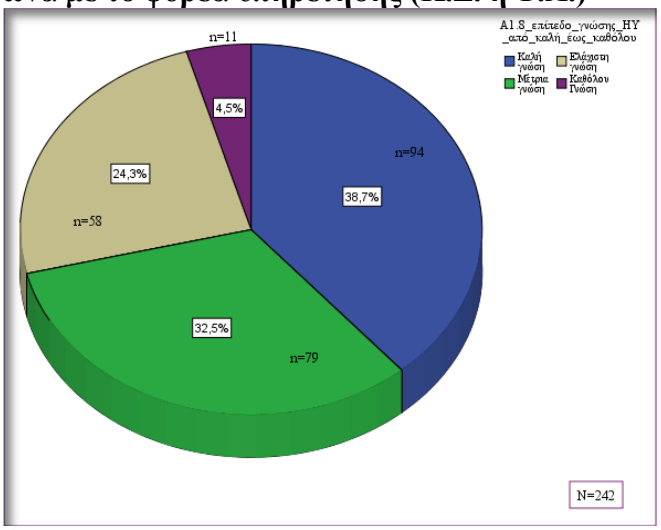
Πίνακας 8.11: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο γνώσης και χρήσης των Η/Υ, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

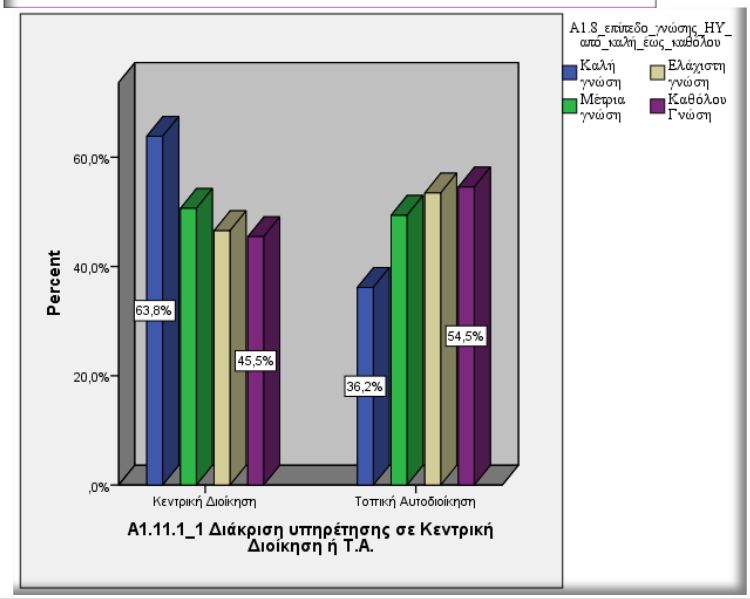
A1.8_επίπεδο_γνώσης_ΗΥ_από_καλή_έως_καθόλου				A1.11.1_1		ΣΥΝΟΛΟ
				Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
Καλή γνώση	A1.3 φύλο	Άντρας	**Απόλυτη τιμή**	27	19	46
			% επί του συνόλου	28,72	20,21	48,94
		Γυναίκα	**Απόλυτη τιμή**	33	15	48
			% επί του συνόλου	35,11	15,96	51,06
	Total		**Απόλυτη τιμή**	**60**	**34**	**94**
			% επί του συνόλου	63,83	36,17	100,00
Μέτρια	A1.3	Άντρας	**Απόλυτη τιμή**	11	18	29

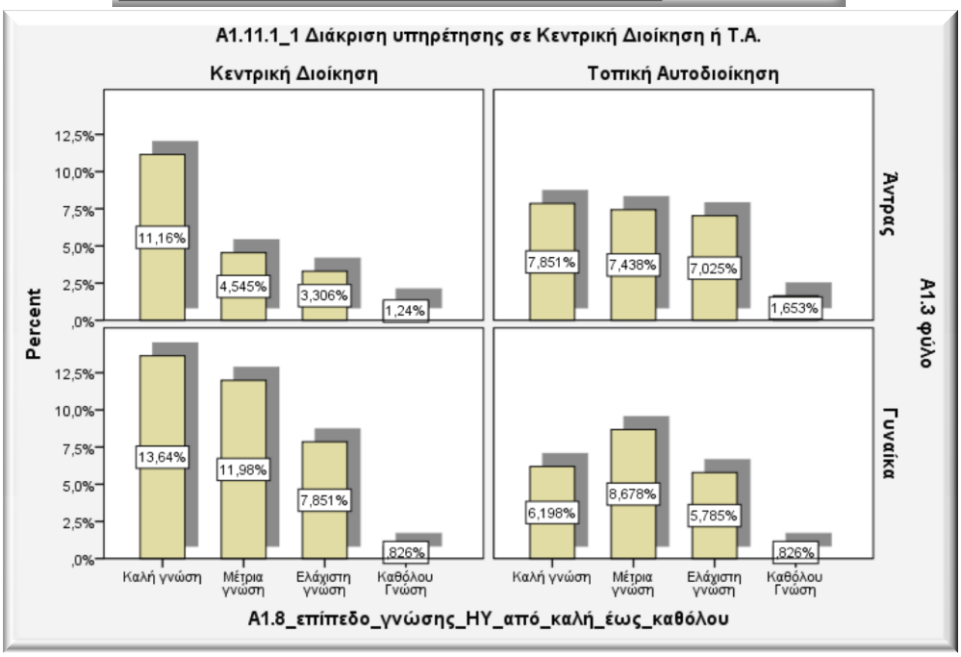
γνώση	φύλο		% επί του συνόλου	13,92	22,78	36,71
		Γυναίκα	**Απόλυτη τιμή**	29	21	50
			% επί του συνόλου	36,71	26,58	63,29
	Total		**Απόλυτη τιμή**	**40**	**39**	**79**
			% επί του συνόλου	50,63	49,37	100,00
Ελάχιστη γνώση	A1.3 φύλο	Άντρας	**Απόλυτη τιμή**	8	17	25
			% επί του συνόλου	13,79	29,31	43,10
		Γυναίκα	**Απόλυτη τιμή**	19	14	33
			% επί του συνόλου	32,76	24,14	56,90
	Total		**Απόλυτη τιμή**	**27**	**31**	**58**
			% επί του συνόλου	46,55	53,45	100,00
Καθόλου Γνώση	A1.3 φύλο	Άντρας	**Απόλυτη τιμή**	3	4	7,00
			% επί του συνόλου	27,27	36,36	63,64
		Γυναίκα	**Απόλυτη τιμή**	2	2	4
			% επί του συνόλου	18,18	18,18	36,36
	Total		**Απόλυτη τιμή**	**5**	**6**	**11**
			% επί του συνόλου	45,45	54,55	100,00
ΣΥΝΟΛΟ	A1.3 φύλο	Άντρας	**Απόλυτη τιμή**	49	58	107
			% επί του συνόλου	20,25	23,97	44,21
		Γυναίκα	**Απόλυτη τιμή**	83	52	135
			% επί του συνόλου	34,30	21,49	55,79
	Total		**Απόλυτη τιμή**	132	110	242
			% επί του συνόλου	54,55	45,45	100,00

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.8_επίπεδο_γνώσης_ΗΥ_από_καλή_έως_καθόλου Crosstabulation).

Γράφημα 8.9: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο γνώσης και χρήσης των Η/Υ και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)







Πηγή: Του ιδίου.

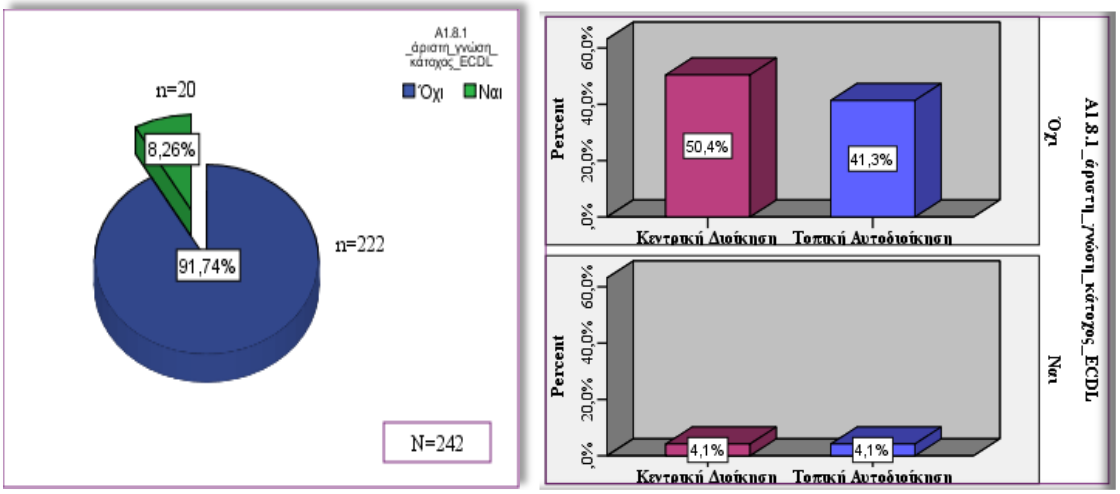
Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι για το σύνολο του δείγματος (N=242) μόλις 20 άτομα (δηλ. μόλις το 8,26% του συνόλου του δείγματος) έχουν άριστη γνώση χρήσης Η/Υ και κατέχουν πιστοποιητικό που πιστοποιεί την ικανότητα γνώσης και χρήσης Η/Υ (δηλ. κατέχουν ECDL ή άλλο πτυχίο πιστοποίησης γνώσεων Η/Υ), (βλ. Πίνακα 8.12 και Γράφημα 8.10). Από τον ακόλουθο Πίνακα 8.11 διαπιστώνεται ότι από το 91,7% του συνόλου του δείγματος που δεν διαθέτουν πτυχίο πιστοποίησης γνώσεων Η/Υ, το 50,4% αφορά στην Κ.Δ. (έναντι ποσοστού 41,3% στην Τ.Α.)

Πίνακας 8.12: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την κατοχή ή όχι πτυχίου πιστοποίησης γνώσεων Η/Υ, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.3 φύλο				A1.11.1_1		ΣΥΝΟΛΟ
				Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
Άντρας	A1.8.1_άριστη_γνώση_κάτοχος_ECDL	Όχι	**Απόλυτη τιμή**	48	53	101
			% επί του συνόλου	44,9%	49,5%	94,4%
		Ναι	**Απόλυτη τιμή**	1	5	6
			% επί του συνόλου	0,9%	4,7%	5,6%
	Total		**Απόλυτη τιμή**	49	58	107
			% επί του συνόλου	45,8%	54,2%	100,0%
Γυναίκα	A1.8.1_άριστη_γνώση_κάτοχος_ECDL	Όχι	**Απόλυτη τιμή**	74	47	121
			% επί του συνόλου	54,8%	34,8%	89,6%
		Ναι	**Απόλυτη τιμή**	9	5	14
			% επί του συνόλου	6,7%	3,7%	10,4%
	Total		**Απόλυτη τιμή**	83	52	135
			% επί του συνόλου	61,5%	38,5%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ	A1.8.1_άριστη_γνώση_κάτοχος_ECDL	Όχι	**Απόλυτη τιμή**	122	100	222
			% επί του συνόλου	**50,4%**	**41,3%**	**91,7%**
		Ναι	**Απόλυτη τιμή**	10	10	20
			% επί του συνόλου	4,1%	4,1%	8,3%
	Total		**Απόλυτη τιμή**	132	110	242
			% επί του συνόλου	54,5%	45,5%	100,0%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.8.1_άριστη_γνώση_κάτοχος_ECDL * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.3 φύλο Crosstabulation).

Γράφημα 8.10: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την κατοχή ή όχι πτυχίου πιστοποίησης γνώσεων Η/Υ και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

8.4.1.1.5 Προϋπηρεσία

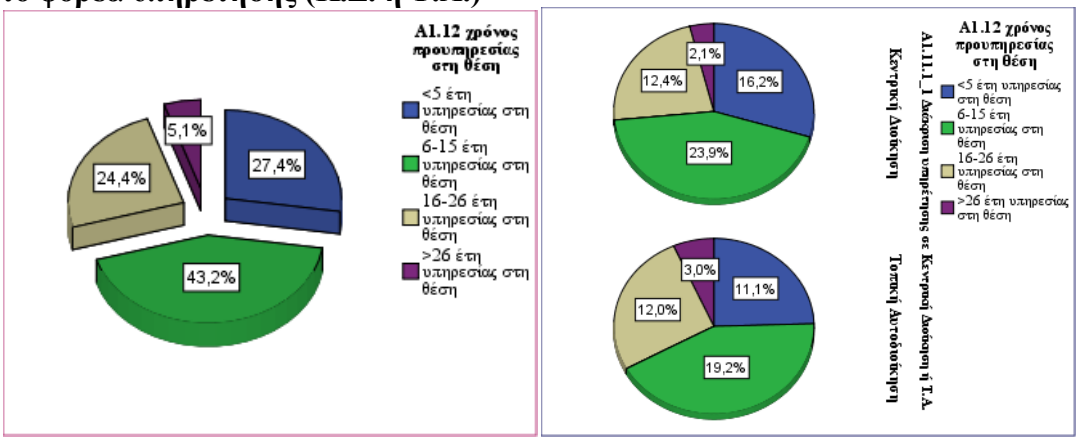
Σύμφωνα με τον Πίνακα 8.13, ο μεγαλύτερος αριθμός των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα (*45,0%*) δήλωσε πως είχε συνολική εργασιακή εμπειρία από 6 έως 15 έτη. Σε ό,τι αφορά τους υπαλλήλους της Κ.Δ. ποσοστό 28,1% υπηρετούσαν στο ελληνικό δημόσιο από 6-15 έτη, ενώ ποσοστό 17,4% από 16-26 έτη. Αντίστοιχα στην Τ.Α. ποσοστό 16,9% υπηρετούσαν στο φορέα υπηρέτησης από 6-15 έτη, ενώ ποσοστό 21,5% από 16-26 έτη.

Πίνακας 8.13: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την προϋπηρεσία και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

			A1.11.1_1		ΣΥΝΟΛΟ
			Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
A1.10 έτη υπηρεσίας	<5 έτη	Απόλυτη τιμή	7	1	8
		% επί του συνόλου	2,9%	0,4%	3,3%
	6-15 έτη	Απόλυτη τιμή	68	41	109
		% επί του συνόλου	28,1%	16,9%	45,0%
	16-26 έτη	Απόλυτη τιμή	42	52	94
		% επί του συνόλου	17,4%	21,5%	38,8%
	>26 έτη	Απόλυτη τιμή	15	16	31
		% επί του συνόλου	6,2%	6,6%	12,8%
ΣΥΝΟΛΟ		Απόλυτη τιμή	132	110	242
		% επί του συνόλου	54,5%	45,5%	100,0%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.10 έτη υπηρεσίας * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

Γράφημα 8.11: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την προυπηρεσία και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Σημειώνεται ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, τα οποία παρατέθηκαν νωρίτερα, αξιοποιήθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκειμένου να μελετηθεί η τυχόν επίδρασή τους και να εντοπιστούν τυχόν στατιστικά σημαντικά διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

8.4.1.2 Χαρακτηριστικά δείγματος αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση, την άποψη για τη θέση εργασίας και την επικοινωνία με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

Στην παρούσα υπο-ενότητα θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος που αφορούν στα ακόλουθα:

- τα κανάλια επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ του δείγματος και του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του,
- το βαθμό ικανοποίησης του δείγματος από τη θέση εργασίας που κατέχει αναφορικά με το βαθμό αλληλεπίδρασης με άλλους συναδέλφους, το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται,
- τις απόψεις του δείγματος αναφορικά με το ζήτημα της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης και τη χρησιμότητά του και
- τη συμμετοχή του δείγματος σε προγράμματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης κατά την τελευταία δεκαετία και το βαθμό ικανοποίησής των μελών του από αυτά.

8.4.1.2.1 Θέση εργασίας: επικοινωνία που αναπτύσσεται και βαθμός ικανοποίησης

8.4.1.2.1.1 Επικοινωνία

Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία.

Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη (άνθρωπο ή ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του. Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας δε μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες

σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία.

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.14 παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν το δείγμα αναφορικά με τα κανάλια επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών του και του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός του. Συγκεκριμένα αποτυπώνεται η τυχόν επικοινωνία με συναδέλφους άλλων τμημάτων ή/και Δ/νσεων του ίδιου φορέα, με συναδέλφους λοιπών δημοσίων υπηρεσιών εκτός του φορέα υπηρέτησης, με εξωτερικούς συνεργάτες, ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, αναδόχους έργων/εργολάβους καθώς και πολίτες.

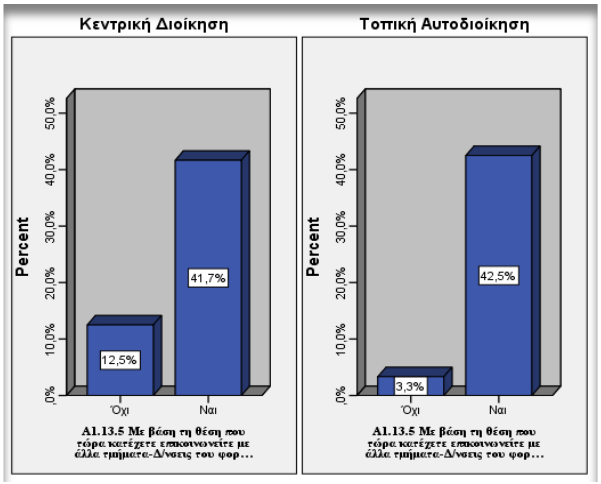
Πίνακας 8.14: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την επικοινωνία που αναπτύσσει με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας του και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

Με βάση τη θέση που τώρα κατέχετε επικοινωνείτε:			A1.11.1_1		Σύνολο
			Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
A1.13.5 … με άλλα τμήματα-Δ/νσεις του φορέα σας	Όχι	% επί του συνόλου	12,5%	3,3%	15,8%
	Ναι	% επί του συνόλου	41,7%	42,5%	84,2%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	130	110	240
		% επί του συνόλου	54,2%	45,8%	100,0%
A1.13.6 … με δημόσιες υπηρεσίες εκτός του φορέα	Όχι	% επί του συνόλου	17,9%	10,0%	27,9%
	Ναι	% επί του συνόλου	36,3%	35,8%	72,1%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	130	110	240
		% επί του συνόλου	54,2%	45,8%	100,0%
A1.13.4 … με εξωτερικούς συνεργάτες	Όχι	% επί του συνόλου	42,5%	39,2%	81,7%
	Ναι	% επί του συνόλου	11,7%	6,7%	18,3%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	130	110	240
		% επί του συνόλου	54,2%	45,8%	100,0%
A1.13.2 … επικοινωνείτε με επιχειρήσεις	Όχι	% επί του συνόλου	44,2%	31,3%	75,4%
	Ναι	% επί του συνόλου	10,0%	14,6%	24,6%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	130	110	240
		% επί του συνόλου	54,2%	45,8%	100,0%
A1.13.3 … με αναδόχους έργων	Όχι	% επί του συνόλου	50,8%	35,0%	85,8%
	Ναι	% επί του συνόλου	3,3%	10,8%	14,2%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	130	110	240
		% επί του συνόλου	54,2%	45,8%	100,0%
A1.13.1 … με πολίτες	Όχι	% επί του συνόλου	12,9%	6,7%	19,6%
	Ναι	% επί του συνόλου	41,3%	39,2%	80,4%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	130	110	240
		% επί του συνόλου	54,2%	45,8%	100,0%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.13.5 *A1.11.1_1, A1.13.6 M*A1.11.1_1, A1.13.4*A1.11.1_1, A1.13.2 *A1.11.1_1 , A1.13.3 *A1.11.1_1, A1.13.1*A1.11.1_1 Crosstabulation).

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται διαγραμματικά στα γραφήματα που ακολουθούν (Γράφημα 8.12, 8.13, 8.14, 8.15, 8.16 και 8.17). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το *Γράφημα 8.12* το *41,7%* των υπαλλήλων του δείγματος που υπηρετούν στην Κ.Δ. δήλωσαν ότι έχουν επικοινωνία με άλλα τμήματα και Δ/νσεις του ίδιου φορέα υπηρέτησης, με το ποσοστό αυτό να κινείται περίπου στα ίδια επίπεδα (ελαφρώς αυξημένο) και για την Τ.Α. (42,50%). Συνεπώς, ένα ποσοστό του δείγματος της τάξεως του *84,2%* δήλωσε ότι αναπτύσσει επικοινωνία με άλλα τμήματα και Δ/νσεις του ίδιου φορέα υπηρέτησης. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει την αναγαιότητα ύπαρξης ομαλής συνεργασίας και αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των υπηρετούντων στον ίδιο φορέα προκειμένου να εκτελέσει με επιτυχία το ποικιλόμορφο έργο του.

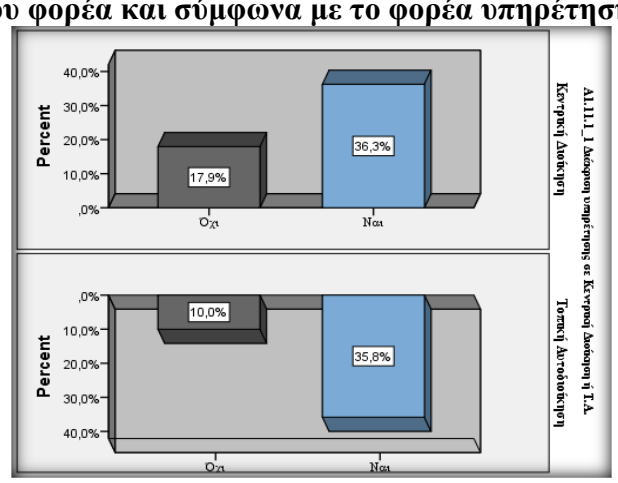
Γράφημα 8.12: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με άλλα τμήματα και Δ/νσεις του ίδιου φορέα και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Επίσης, σύμφωνα με το *Γράφημα 8.13* το *72,1%* του δείγματος δήλωσε ότι έχει επικοινωνία με δημόσιες υπηρεσίες εκτός του φορέα (*36,3%* των υπαλλήλων του δείγματος που υπηρετούν στην Κ.Δ. και 35,8% των υπαλλήλων του δείγματος που υπηρετούν στην Τ.Α.).

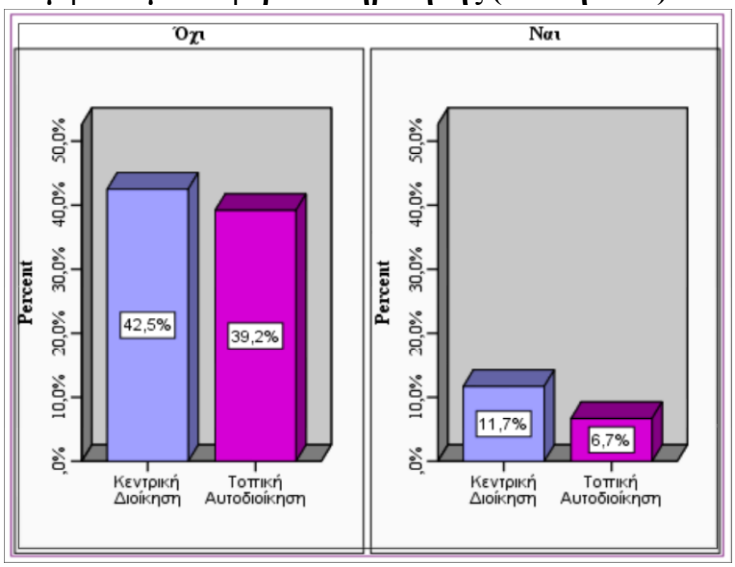
Γράφημα 8.13: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με δημόσιες υπηρεσίες εκτός του φορέα και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

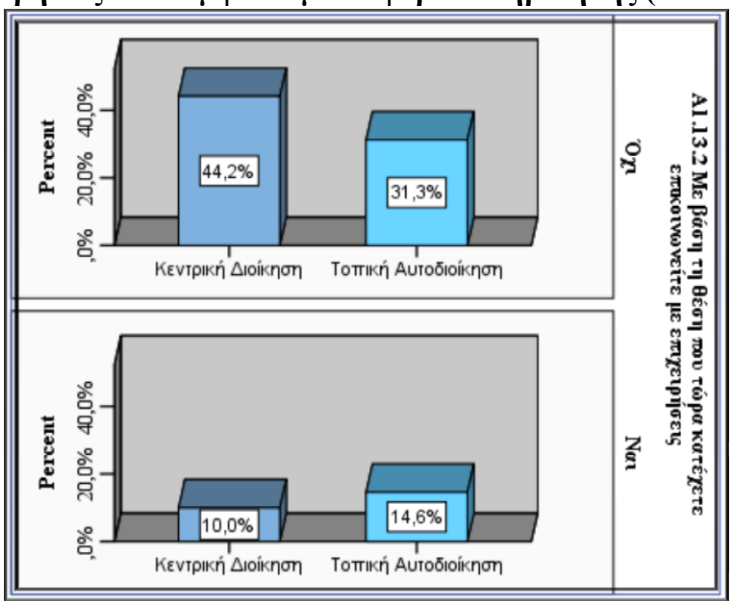
Όσον αφορά την επικοινωνία που αναπτύσσουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (γραπτή ή προφορική) με εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. λογιστές, επιστημονικούς συνεργάτες, ειδικούς εμπειρογνώμονες, νομικούς συμβούλους κ.α.) σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας παρουσιάζεται σχετικά περιορισμένη (μόλις το 18,3% των συμμετεχόντων απάντησαν θετικά, με το 11,7% να αφορά υπαλλήλους της Κ.Δ.). Επίσης, περιορισμένη εμφανίζεται η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις (10% των ερωτηθέντων που υπηρετούν στην Κ.Δ. απάντησε θετικά, έναντι ποσοστού 14,6% που υπηρετούν στην Τ.Α.). Το γεγονός αυτό αποτυπώνει την περιορισμένη συνεργασία που έχει η δημόσια διοίκηση με τον ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών, καθώς και τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα παραγωγής (βλ. Γραφήματα 8.14 και 8.15).

Γράφημα 8.14: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με εξωτερικούς συνεργάτες και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

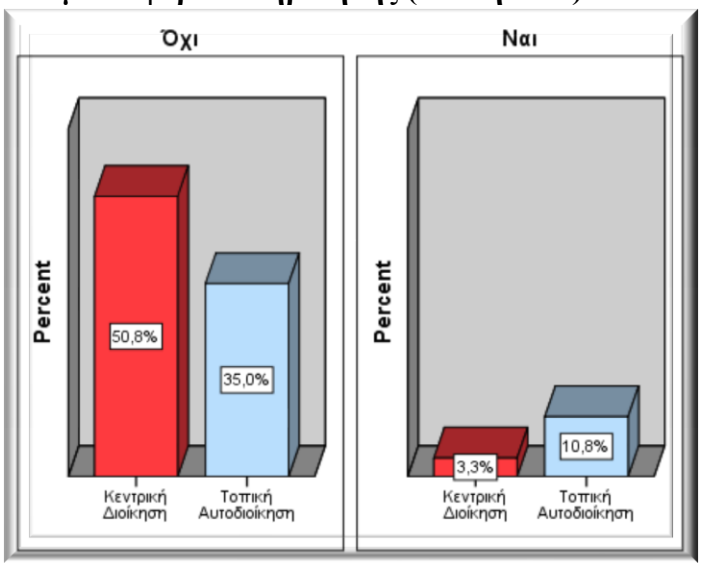
Γράφημα 8.15: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

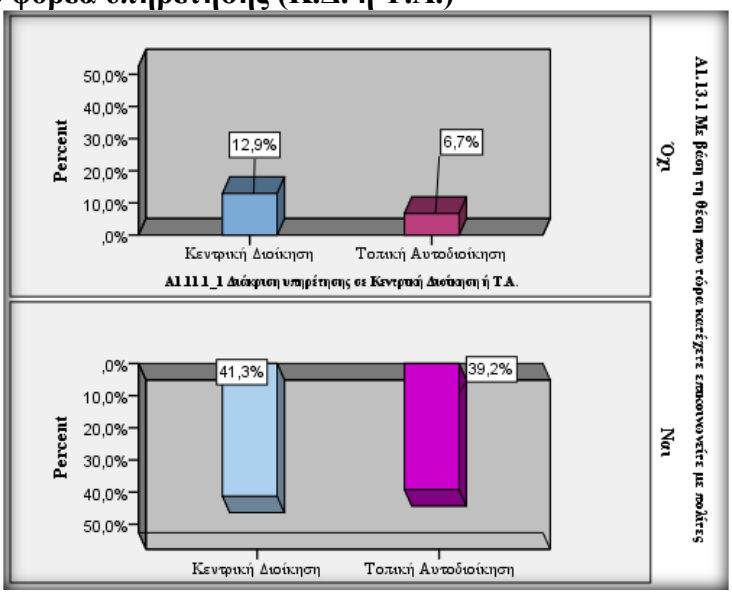
Όσον αφορά την επικοινωνία του δημοσίου με αναδόχους έργων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζεται επίσης περιορισμένη με μόλις το *14,2%* των ερωτηθέντων να δίνει θετική απάντηση (3,3% από την Κ.Δ. και 10,8% από την Τ.Α.). Όπως θα ήταν αναμενόμενο οι υπάλληλοι της Τ.Α. επικοινωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με του αναδόχους έργων συγκριτικά με αυτούς της Κ.Δ., γεγονός που δικαιολογείται λόγω των αυξημένων αρμοδιοτήτων που συχνά αναλαμβάνουν οι φορείς της Τ.Α. για την εκτέλεση και επίβλεψη τεχνικών και πολεοδομικών έργων. Τέλος, τα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνουν την αυξημένη επικοινωνία που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι με τους πολίτες (θετική απάντηση έδωσε το 80,4% του συνόλου των ερωτηθέντων, ήτοι 41,3% των υπαλλήλων της Κ.Δ. και 39,2% των υπαλλήλων της Τ.Α.).

Γράφημα 8.16: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με αναδόχους έργων και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

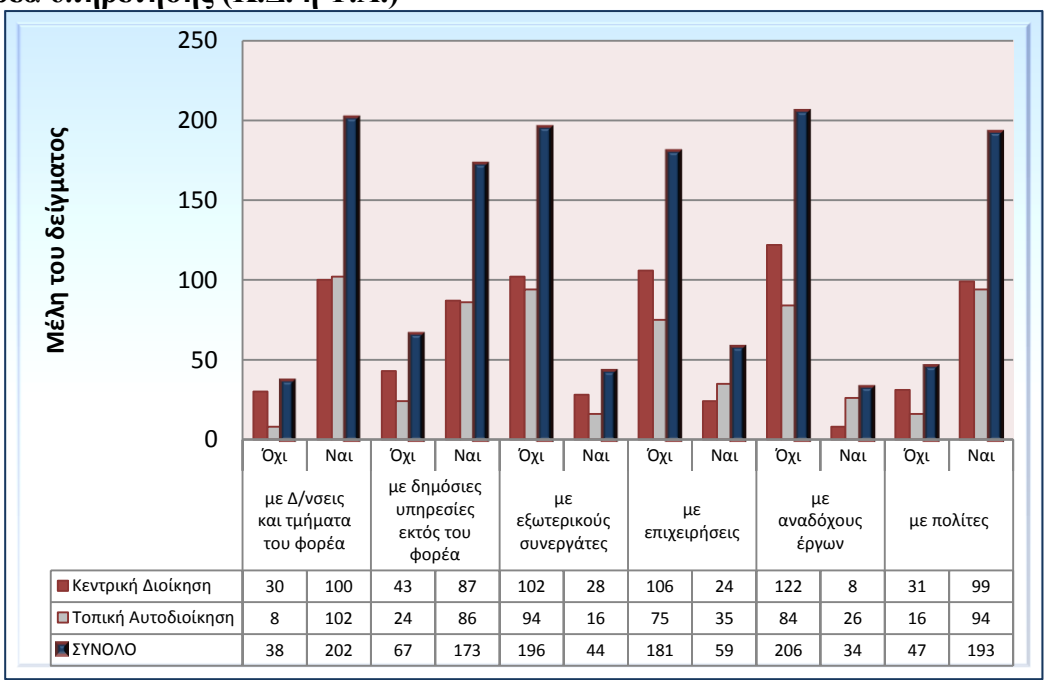
Γράφημα 8.17: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το αν επικοινωνεί με πολίτες και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



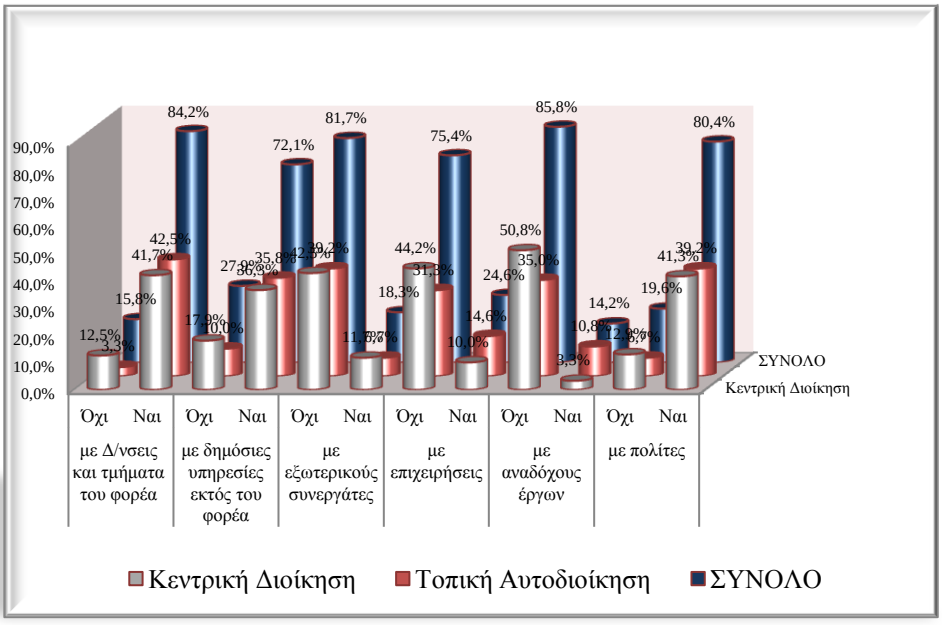
Πηγή: Του ιδίου.

Συνοψίζοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι δημόσιοι υπάλληλοι (στην Κ.Δ. και την Τ.Α.) έχουν αυξημένη επικοινωνία με *δ/νσεις και τμήματα του φορέα τους* (θετική απάντηση από το 84,2% των ερωτηθέντων), με *δημόσιες υπηρεσίες και δημόσιους οργανισμούς εκτός του φορέα* τους (θετική απάντηση από το 72,1% των ερωτηθέντων) και με τους *πολίτες* (θετική απάντηση από το 80,4% των ερωτηθέντων). Αντίθετα, μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι έχουν επικοινωνία με *εξωτερικούς συνεργάτες του δημοσίου* (18,3%), με *ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις* (24,6%) καθώς και με *αναδόχους έργων* (14,2%) (βλ. σχετικά Γράφημα 8.18).

Γράφημα 8.18: Κατανομή δείγματος ανάλογα με την επικοινωνία που αναπτύσσει με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εργασίας του και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



	Όχι (με Δ/νσεις και τμήματα του φορέα)	Ναι (με Δ/νσεις και τμήματα του φορέα)	Όχι (με δημόσιες υπηρεσίες εκτός του φορέα)	Ναι (με δημόσιες υπηρεσίες εκτός του φορέα)	Όχι (με εξωτερικούς συνεργάτες)	Ναι (με εξωτερικούς συνεργάτες)	Όχι (με επιχειρήσεις)	Ναι (με επιχειρήσεις)	Όχι (με αναδόχους έργων)	Ναι (με αναδόχους έργων)	Όχι (με πολίτες)	Ναι (με πολίτες)
Κεντρική Διοίκηση	30	100	43	87	102	28	106	24	122	8	31	99
Τοπική Αυτοδιοίκηση	8	102	24	86	94	16	75	35	84	26	16	94
ΣΥΝΟΛΟ	38	202	67	173	196	44	181	59	206	34	47	193



Πηγή: Του ιδίου.

8.4.1.2.1.2 Βαθμός ικανοποίησης από τη θέση εργασίας

Προκειμένου να εξαχθεί ένα περιγραφικό προφίλ του προσανατολισμού των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τις πεποιθήσεις τους για το βαθμό ικανοποίησης από τη θέση εργασίας που κατέχουν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να χαρακτηρίσουν τη θέση εργασίας τους με βάση το βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους, το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούν (ερ. Α1.14)[4091].

Οι απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων-μελών του δείγματος στο ερώτημα Α1.14 παρουσιάζονται αναλυτικά στον ακόλουθο Πίνακα 8.14. Σημειώνεται ότι στον πίνακα αυτό καθώς και σε όσους ακολουθούν το δείγμα της έρευνας διακρίνεται με βάση δύο κριτήρια: α) το φύλο (άντρας ή γυναίκα) και β) το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.).

Πίνακας 8.14: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

Α1.3 φύλο			Α14.1 Πως θα χαρακτηρίζατε τη θέση εργασίας σας με βάση το βαθμό αλληλεπίδρασης με άλλους συναδέλφους				ΣΥΝΟΛΟ
			Κακή	Ούτε κακή, ούτε καλή	Καλή	Πολύ καλή	
Άντρας	Κ.Δ.	Απόλυτη τιμή	1	10	26	10	47
		% επί του συνόλου	1,00%	9,70%	25,20%	9,70%	45,60%
	Τ.Α.	Απόλυτη τιμή	0	17	32	7	56
		% επί του συνόλου	0,00%	16,50%	31,10%	6,80%	54,40%
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	1	27	58	17	103
		% επί του συνόλου	1,00%	26,20%	56,30%	16,50%	100,00%
Γυναίκα	Κ.Δ.	Απόλυτη τιμή		16	37	27	80
		% επί του συνόλου		12,10%	28,00%	20,50%	60,60%
	Τ.Α.	Απόλυτη τιμή		11	33	8	52
		% επί του συνόλου		8,30%	25,00%	6,10%	39,40%
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή		27	70	35	132
		% επί του συνόλου		20,50%	53,00%	26,50%	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	Κ.Δ.	Απόλυτη τιμή	1	26	63	37	127
		% επί του συνόλου	0,40%	11,10%	26,80%	15,70%	54,00%
	Τ.Α.	Απόλυτη τιμή	0	28	65	15	108
		% επί του συνόλου	0,00%	11,90%	27,70%	6,40%	46,00%
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	1	54	128	52	235
		% επί του συνόλου	0,40%	23,00%	54,50%	22,10%	100,00%

Α1.3 φύλο			Α14.2 Πως θα χαρακτηρίζατε τη θέση εργασίας σας με βάση το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων				ΣΥΝΟΛΟ
			Κακή	Ούτε κακή, ούτε καλή	Καλή	Πολύ καλή	
Άντρας	Κ.Δ.	Απόλυτη τιμή	2	13	28	6	49
		% επί του συνόλου	1,90%	12,50%	26,90%	5,80%	47,10%
	Τ.Α.	Απόλυτη τιμή	0	23	28	4	55

[4091] Σημειώνεται ότι το «ερ.» αποτελεί συντόμευση της λέξης «ερώτηση» που αντιστοιχεί στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Ερωτηματολόγιο).

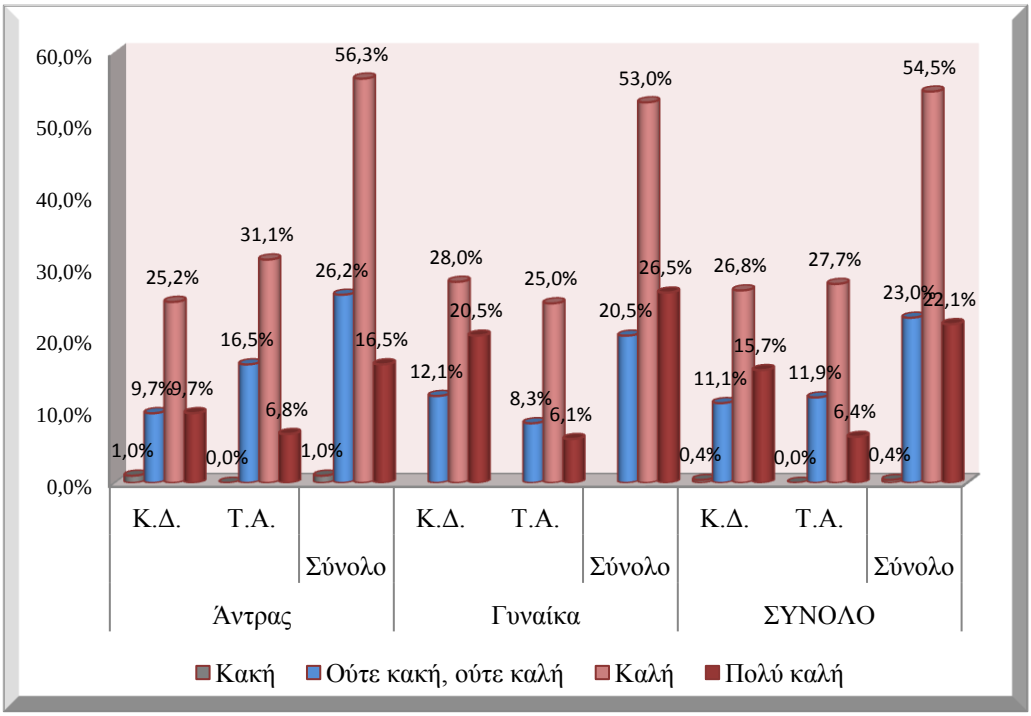
		% επί του συνόλου	0,00%	22,10%	26,90%	3,80%	52,90%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	2	36	56	10	104
		% επί του συνόλου	1,90%	34,60%	53,80%	9,60%	100,00%
Γυναίκα	Κ.Δ.	**Απόλυτη τιμή**		26	33	20	79
		% επί του συνόλου		19,80%	25,20%	15,30%	60,30%
	Τ.Α.	**Απόλυτη τιμή**		16	32	4	52
		% επί του συνόλου		12,20%	24,40%	3,10%	39,70%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**		42	65	24	131
		% επί του συνόλου		32,10%	49,60%	18,30%	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	Κ.Δ.	**Απόλυτη τιμή**	2	39	61	26	128
		% επί του συνόλου	0,90%	16,60%	26,00%	11,10%	54,50%
	Τ.Α.	**Απόλυτη τιμή**	0	39	60	8	107
		% επί του συνόλου	0,00%	16,60%	25,50%	3,40%	45,50%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	2	78	121	34	235
		% επί του συνόλου	0,90%	33,20%	51,50%	14,50%	100,00%

A1.3 φύλο			**A14.3 Πως θα χαρακτηρίζατε τη θέση εργασίας σας με βάση την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται**				**ΣΥΝΟΛΟ**
			Κακή	**Ούτε κακή, ούτε καλή**	**Καλή**	**Πολύ καλή**	
Άντρας	Κ.Δ.	**Απόλυτη τιμή**	2	18	24	5	49
		% επί του συνόλου	1,90%	17,30%	23,10%	4,80%	47,10%
	Τ.Α.	**Απόλυτη τιμή**	0	23	29	3	55
		% επί του συνόλου	0,00%	22,10%	27,90%	2,90%	52,90%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	2	41	53	8	104
		% επί του συνόλου	1,90%	39,40%	51,00%	7,70%	100,00%
Γυναίκα	Κ.Δ.	**Απόλυτη τιμή**		32	31	16	79
		% επί του συνόλου		24,40%	23,70%	12,20%	60,30%
	Τ.Α.	**Απόλυτη τιμή**		14	35	3	52
		% επί του συνόλου		10,70%	26,70%	2,30%	39,70%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**		46	66	19	131
		% επί του συνόλου		35,10%	50,40%	14,50%	100,00%
ΣΥΝΟΛΟ	Κ.Δ.	**Απόλυτη τιμή**	2	50	55	21	128
		% επί του συνόλου	0,90%	21,30%	23,40%	8,90%	54,50%
	Τ.Α.	Count	0	37	64	6	107
		% of Total	0,00%	15,70%	27,20%	2,60%	45,50%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	2	87	119	27	235
		% επί του συνόλου	0,90%	37,00%	50,60%	11,50%	100,00%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.11.1_1 * A14.1 * A1.3 Crosstabulation, A1.11.1_1 * A14.2 * A1.3 Crosstabulation, A1.11.1_1 * A14.3 * A1.3 φύλο Crosstabulation).

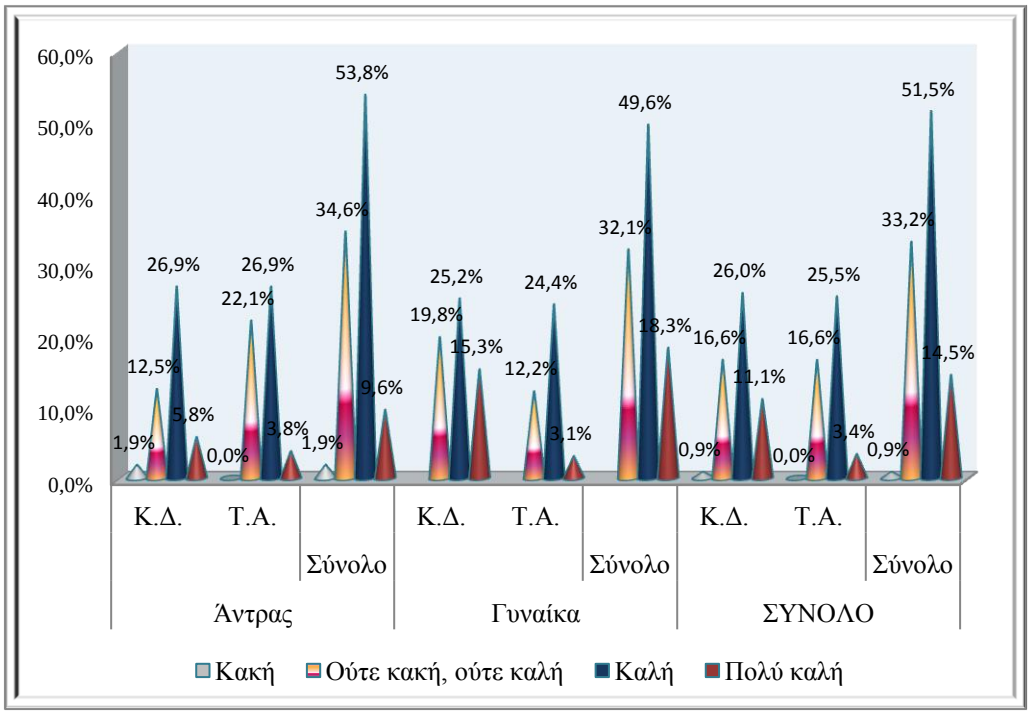
Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται διαγραμματικά στη συνέχεια στα Γραφήματα 8.19, 8.20, 8.21.

Γράφημα 8.19: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας με βάση το βαθμό αλληλεπίδρασης με άλλους συναδέλφους και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



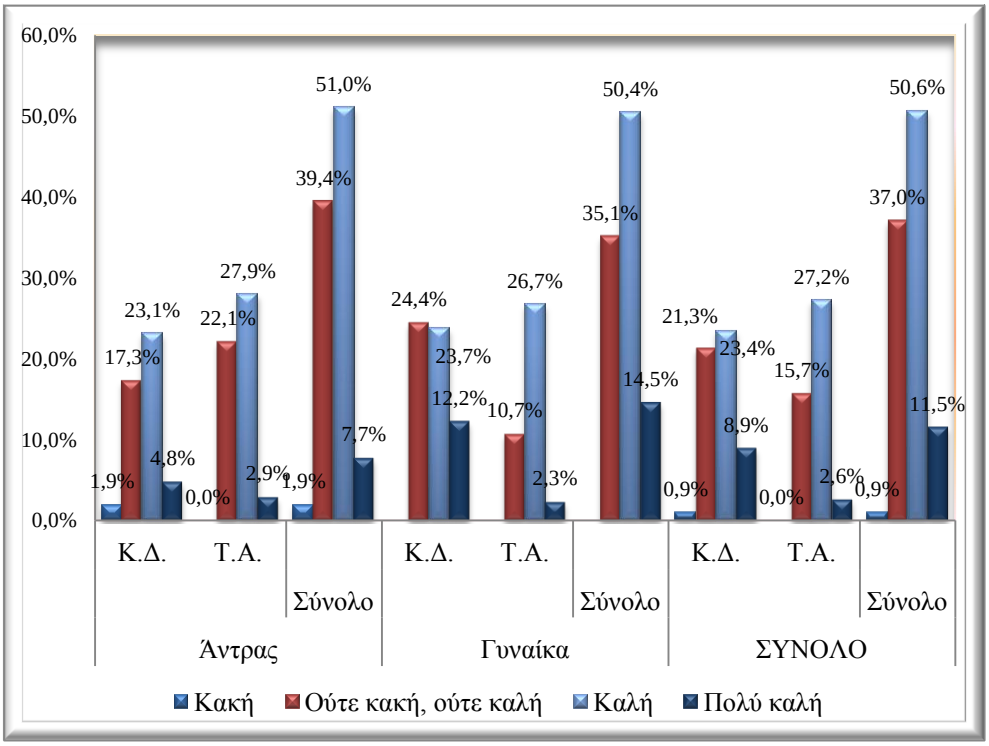
Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.20: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας με βάση το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.21: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας με βάση την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

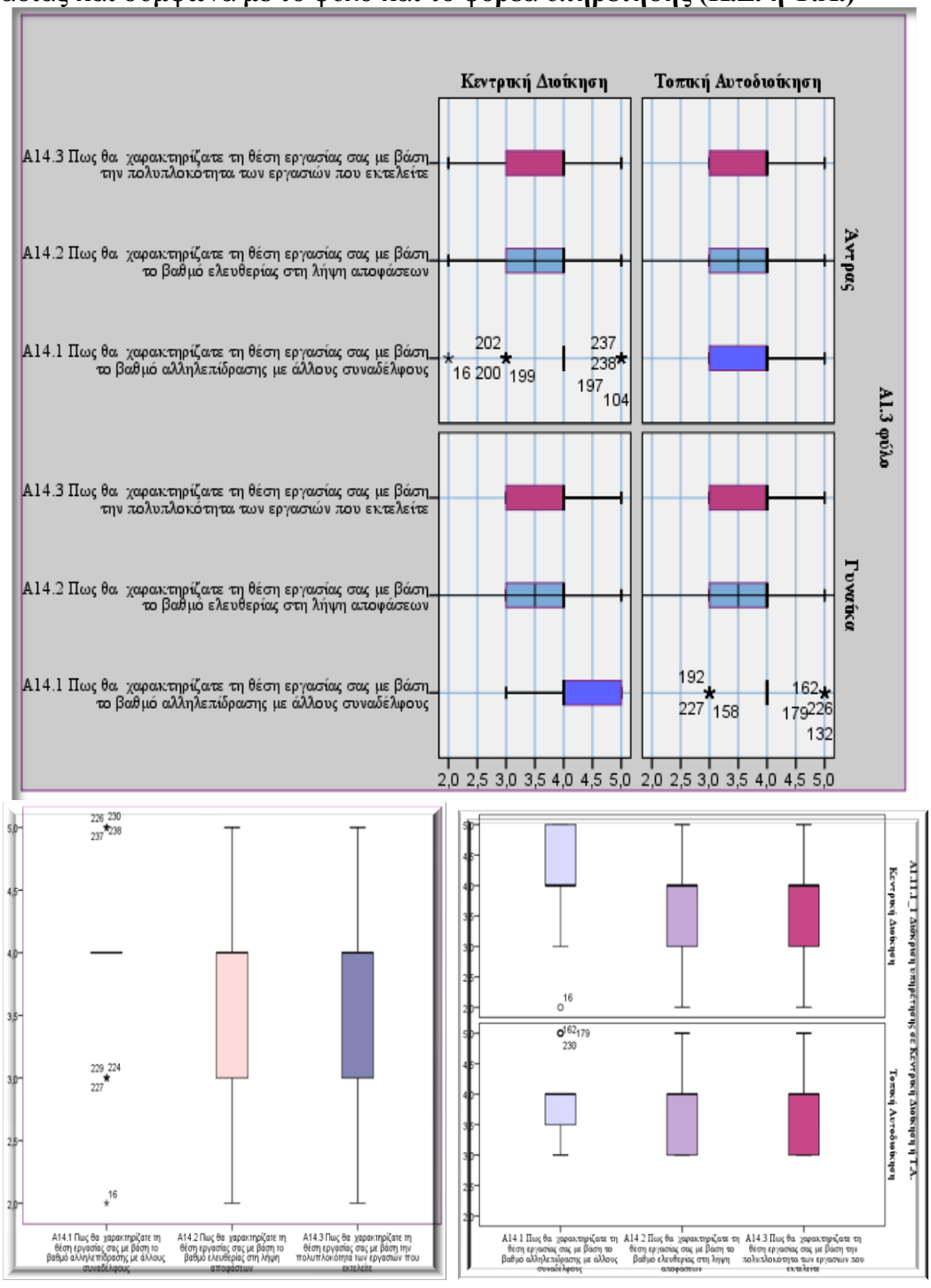
Όσον αφορά το βαθμό ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τη θέση εργασίας αναφορικά με το βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους, το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται, τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης έδειξαν τα ακόλουθα (βλ. επίσης Γράφημα 8.22):

α) Το προσωπικό της Κ.Δ. δηλώνει σε υψηλότερο βαθμό ικανοποιημένο από αυτό της Τ.Α. από τη θέση εργασίας (1=πολύ κακή, 2=κακή, 3=ούτε καλή, ούτε κακή, 4= καλή και 5=πολύ καλή) αναφορικά με το *βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους* (Μ.Ο.=4,07, Τυπ.Αποκ.=0,726 στην Κ.Δ. έναντι Μ.Ο.=3,88, Τυπ.Αποκ.=0,622 στην Τ.Α.), *το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων* (Μ.Ο.=3,87, Τυπ.Αποκ.=0,726 στην Κ.Δ. έναντι Μ.Ο.=3,71, Τυπ.Αποκ.==0,599 στην Τ.Α.) και την *πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται* (Μ.Ο.=3,74, Τυπ.Αποκ.=0,745 στην Κ.Δ. έναντι Μ.Ο.=3,71, Τυπ.Αποκ.==0,567 στην Τ.Α.).

β) Οι γυναίκες δηλώνουν σε υψηλότερο βαθμό ικανοποιημένες σε σχέση με τους άντρες υπαλλήλους του ελληνικού δημοσίου από τη θέση εργασίας (1=πολύ κακή, 2=κακή, 3=ούτε καλή, ούτε κακή, 4= καλή και 5=πολύ καλή) αναφορικά με το *βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους* (Μ.Ο.=4,06, Τυπ.Αποκ.=0,685 στις γυναίκες έναντι Μ.Ο.=3,88, Τυπ.Αποκ.=0,622 στους άντρες), *το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων* (Μ.Ο.=3,86, Τυπ.Αποκ.=0,699 στις γυναίκες έναντι Μ.Ο.=3,71, Τυπ.Αποκ.=0,664 στους άντρες) και την *πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται* (Μ.Ο.=3,79, Τυπ.Αποκ.=0,676 στις γυναίκες έναντι Μ.Ο.=3,64, Τυπ.Αποκ.=0,652 στους άντρες).

γ) Στο σύνολο του δείγματος οι υπάλληλοι παρουσιάζονται σχετικά ικανοποιημένοι με τη θέση εργασίας τους (χαρακτηρίζοντάς την πάνω από μέτρια-ούτε καλή, ούτε κακή- έως καλή) αναφορικά με το *βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους* (Μ.Ο.=3,98, Τυπ.Αποκ.=0,685), *το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων* (Μ.Ο.=3,80, Τυπ.Αποκ.=0,686) και την *πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται* (Μ.Ο.=3,73, Τυπ.Αποκ.=0,668).

Γράφημα 8.22: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για τη θέση εργασίας και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν περαιτέρω (ανάλυση μονής διακύμανσης-ANOVA), με σκοπό να εξεταστεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο βαθμό ικανοποίησης από τη θέση εργασίας μεταξύ διαφορετικών ομάδων του δείγματος, με βάση το βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους, το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων και την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούν. Συγκεριμένα, για τον εντοπισμό των πιθανά στατιστικά σημαντικών αυτών διαφορών χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ανεξάρτητες μεταβλητές: το φύλο και ο φορέας υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α). Από την *Ανάλυση Μονής Διακύμανσης* (ANOVA) που διεξήχθη παρατηρήθηκαν τα ακόλουθα:

α) οι άντρες παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους με βάση το βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους (Μ.Ο.=3,71) σε σχέση με τις γυναίκες (Μ.Ο.=3,86), με $Sig._{Test\ of\ Homogeneity\ of\ Variances}$=0,979>0,05 (δηλαδή με εμφάνιση του φαινομένου της ομοσκεδαστικότητας που επιτρέπει να εξετάσουμε αν η σχέση αυτή που διαφαίνεται ισχύει γενικότερα (είναι δηλαδή στατιστικά σημανστική). Από την ANOVA προκύπτει ότι $Sig._{ANOVA}$=0,049<0,05, άρα η παρατηρούμενη σχέση είναι απόλυτα στατιστικά σημανστική (F=3,911, p=0,049, p<0,05).

β) από τα αποτελέσματα της ANOVA για τη μεταβλητή «φύλο» δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των υπαλλήλων της Κ.Δ. και της Τ.Α. αναφορικά με τις μεταβλητές *«ικανοποίηση από το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων»* και *«πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται»*.

γ) οι υπάλληλοι της Τ.Α. παρουσιάζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους με βάση το βαθμό αλληλεπίδρασης με τους άλλους συναδέλφους (Μ.Ο.=3,88) σε σχέση με τους υπαλλήλους της Κ.Δ. (Μ.Ο.=4,07), με $Sig._{Test\ of\ Homogeneity\ of\ Variances}$=0,153>0,05 (δηλαδή με εμφάνιση του φαινομένου της ομοσκεδαστικότητας που επιτρέπει να εξετάσουμε αν η σχέση αυτή που διαφαίνεται ισχύει γενικότερα (είναι δηλαδή στατιστικά σημανστική). Από την ANOVA προκύπτει ότι $Sig._{ANOVA}$=0,033<0,05, άρα η παρατηρούμενη σχέση είναι απόλυτα στατιστικά σημανστική (F=4,614, p=0,033, p<0,05).

δ) από τα αποτελέσματα της ANOVA για τη μεταβλητή «φορέας υπηρέτησης» δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των υπαλλήλων της Κ.Δ. και της Τ.Α. αναφορικά με τις μεταβλητές *«ικανοποίηση από το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων»* και *«πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελούνται»*.

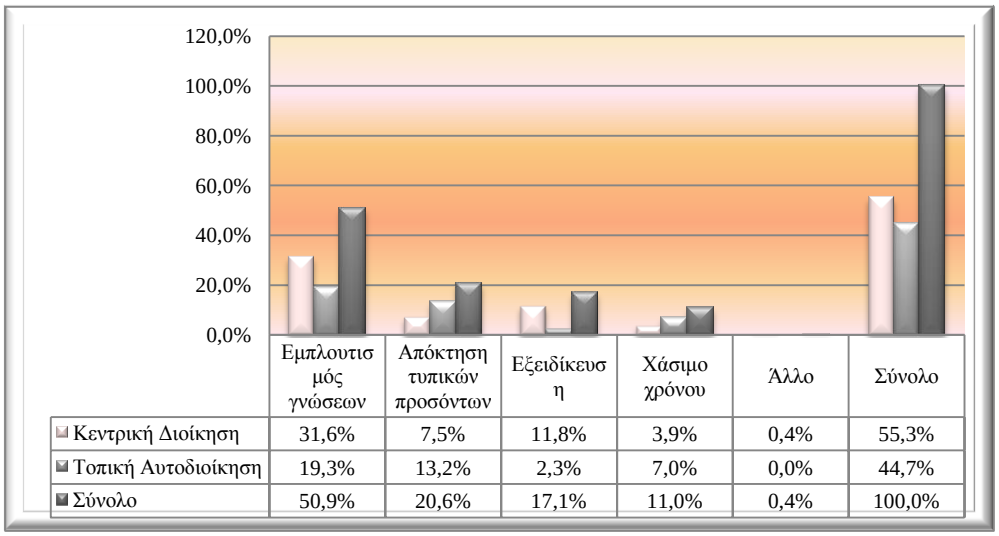
8.4.1.2.2 Εκπαίδευση/επιμόρφωση

Με στόχο να εξαχθεί ένα περιγραφικό προφίλ του προσανατολισμού των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τη στάση τους γενικότερα απέναντι στην εκπαίδευση και επιμόρφωση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να προσδιορίσουν τι σημαίνει για αυτούς εκπαίδευση/επιμόρφωση (ερ. Α1.15), ήτοι αν αποτελεί ένα μέσο για τον εμπλουτισμό των γνώσεων τους, την απόκτηση τυπικών προσόντων και την εξειδίκευση, είτε απλά είναι χάσιμο του χρόνου εργασίας τους. Σημειώνεται ότι η ερώτηση Α1.15 τέθηκε ως ερώτηση ημι-κλειστού τύπου και οι πιθανές απαντήσεις (εμπλουτισμός γνώσεων, απόκτηση τυπικών προσόντων, εξειδίκευση, χάσιμο χρόνου, άλλο – ζητήθηκε διευκρίνηση) προέκυψαν μετά από τη χρησιμοποίηση αντίστοιχης ανοιχτού τύπου ερώτησης στην πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου.

Επίσης, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός (αριθμός σεμιναρίων-επιμορφωτικών προγραμμάτων) και το περιεχόμενο της επιμόρφωσης που έχει λάβει το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημοσίου την τελευταία δεκαετία ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν στο ερώτημα αν τα τελευταία δέκα χρόνια συμμετείχαν σε κάποιο εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα ή πρόγραμμα κατάρτισης (ερ. Α1.16/Α.16.1). Ειδικότερα, ζητήθηκε: α) σε περίπτωση *αρνητικής απάντησης* να καταγράψουν το λόγο της μη συμμετοχής τους (δεν εγκρίθηκε από το φορέα υλοποίησης του προγράμματος η σχετική αίτηση, δεν δόθηκε άδεια από τον άμεσα προϊστάμενο, έλλειψη χρόνου, ενδιαφέροντος ή συνάφειας αντικειμένου εργασίας και προσφερόμενου εκπαιδευτικού/επιμορφωτικού προγράμματος) (ερ. Α1.16 ημι-κλειστού τύπου) και β) σε περίπτωση *θετικής απάντησης* να καταγράψουν τον αριθμό των σεμιναρίων/προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει σε διάστημα δέκα ετών (ερ. Α.16.1 ανοιχτού τύπου, η οποία τέθηκε ως συμπληρωματική της Α1.16 και ζητούσε από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν τα τρία πρώτα σεμινάρια που τους έρχονται στη μνήμη και έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία, σημειώνοντας τον τίτλο του προγράμματος, το έτος παρακολούθησης, τη διάρκεια, το φορέα υλοποίησης και το επίπεδο της ικανοποίησής τους από την παρακολούθηση – εισαγωγικό, καλό, πολύ καλό, άριστο).

Οι απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων-μελών του δείγματος στο ερώτημα Α1.15 παρουσιάζονται αναλυτικά στον ακόλουθο Πίνακα 8.16. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης της έρευνας η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, δηλαδή 116 υπάλληλοι (50,9%), απάντησαν ότι για αυτούς εκπαίδευση/επιμόρφωση σημαίνει εμπλουτισμός των γνώσεων τους, με 72 από αυτούς (31,6%) να είναι υπάλληλοι της Κ.Δ. και 44 (19,3%) να υπηρετούν στην Τ.Α. Επίσης, το 20,6% των μελών του δείγματος θεωρεί την εκπαίδευση/επιμόρφωση ως απαραίτητο στοιχείο για την απόκτηση τυπικών προσόντων στο χώρο του δημοσίου τομέα και ένα ποσοστό 17,1% κρίνει την παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων έναν τρόπο για την απόκτηση εξειδίκευσης στη θέση εργασίας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μόλις ένα 11% των ερωτηθέντων (25 άτομα-μέλη του δείγματος) αξιολογεί την εκπαίδευση/επιμόρφωση ως χάσιμο χρόνου (βλ. Γράφημα 8.23).

Γράφημα 8.23: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για την εκπαίδευση/επιμόρφωση σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



	Εμπλουτισμός γνώσεων	Απόκτηση τυπικών προσόντων	Εξειδίκευση	Χάσιμο χρόνου	Άλλο	Σύνολο
Κεντρική Διοίκηση	31,6%	7,5%	11,8%	3,9%	0,4%	55,3%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	19,3%	13,2%	2,3%	7,0%	0,0%	44,7%
Σύνολο	50,9%	20,6%	17,1%	11,0%	0,4%	100,0%

Πηγή: Του ιδίου.

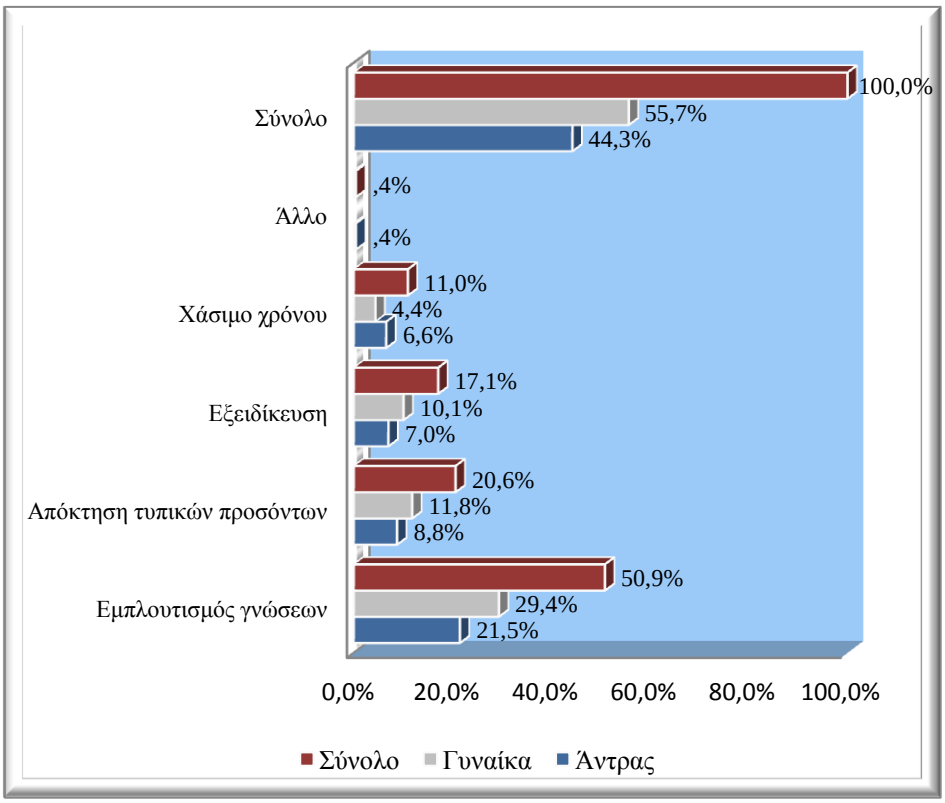
Πίνακας 8.16: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για την εκπαίδευση/επιμόρφωση σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.3 φύλο/ A1.15 Τι σημαίνει για σας επιμόρφωση;			A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.		ΣΥΝΟΛΟ
			Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
Άντρας	Εμπλουτισμός γνώσεων	Απόλυτη τιμή	24	25	49
		% επί του συνόλου	23,8%	24,8%	48,5%
	Απόκτηση τυπικών προσόντων	Απόλυτη τιμή	9	11	20
		% επί του συνόλου	8,9%	10,9%	19,8%
	Εξειδίκευση	Απόλυτη τιμή	9	7	16
		% επί του συνόλου	8,9%	6,9%	15,8%
	Χάσιμο χρόνου	Απόλυτη τιμή	6	9	15
		% επί του συνόλου	5,9%	8,9%	14,9%
	Άλλο	Απόλυτη τιμή	1	0	1
		% επί του συνόλου	1,0%	0,0%	1,0%
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	49	52	101
		% επί του συνόλου	48,5%	51,5%	100,0%
Γυναίκα	Εμπλουτισμός γνώσεων	Απόλυτη τιμή	48	19	67
		% επί του συνόλου	37,8%	15,0%	52,8%
	Απόκτηση τυπικών προσόντων	Απόλυτη τιμή	8	19	27
		% επί του συνόλου	6,3%	15,0%	21,3%
	Εξειδίκευση	Απόλυτη τιμή	18	5	23
		% επί του συνόλου	14,2%	3,9%	18,1%
	Χάσιμο χρόνου	Απόλυτη τιμή	3	7	10
		% επί του συνόλου	2,4%	5,5%	7,9%
	Σύνολο	Απόλυτη τιμή	77	50	127
		% επί του συνόλου	60,6%	39,4%	100,0%
ΣΥΝΟΛΟ	Εμπλουτισμός γνώσεων	Απόλυτη τιμή	72	44	116
		% επί του συνόλου	31,6%	19,3%	50,9%
	Απόκτηση τυπικών προσόντων	Απόλυτη τιμή	17	30	47
		% επί του συνόλου	7,5%	13,2%	20,6%
	Εξειδίκευση	Απόλυτη τιμή	27	12	39
		% επί του συνόλου	11,8%	5,3%	17,1%
	Χάσιμο χρόνου	Απόλυτη τιμή	9	16	25
		% επί του συνόλου	3,9%	7,0%	11,0%
	Άλλο	Απόλυτη τιμή	1	0	1
		% επί του συνόλου	0,4%	0,0%	0,4%
	Σύνολο	**Απόλυτη τιμή**	**126**	**102**	**228**
		% επί του συνόλου	**55,3%**	**44,7%**	**100,0%**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.15 Τι σημαίνει για σας επιμόρφωση; * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.3 φύλο Crosstabulation).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης οι γυναίκες διατηρούν μια θετικότερη στάση σε σχέση με τους άντρες απέναντι στη χρησιμότητα της επιμόρφωσης στην αποδοτικότητα της εργασίας. Για την πλειοψηφία αυτών η εκπαίδευση/επιμόρφωση αποτελεί ένα μέσο για τον εμπλουτισμό των γνώσεων (σε ποσοστό 29,4%) και απόκτησης τυπικών προσόντων (σε ποσοστό 11,8%). Ένα ποσοστό 6,6 % των αντρών δήλωσε ότι η εκπαίδευση είναι χάσιμο χρόνου, με τις γυναίκες να δηλώσουν κάτι αντίστοιχο σε μικρότερο ποσοστό, αυτό της τάξεως του 4,4% (Βλ. Γράφημα 8.24).

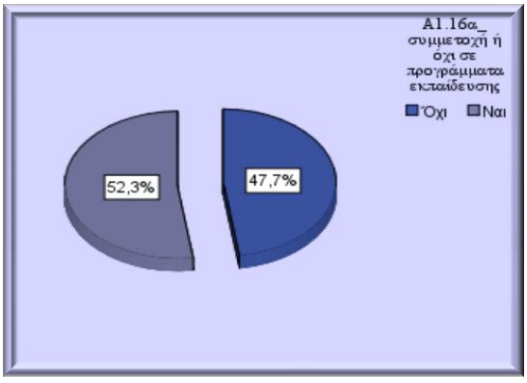
Γράφημα 8.24: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την άποψη για την εκπαίδευση/επιμόρφωση σύμφωνα με το φύλο



Πηγή: Του ιδίου.

Η ερώτηση Α1.16/Α1.16.1 κρίθηκε αναγκαία για την εξαγωγή εμπειρικών στοιχείων αναφορικά με: α) τη συμμετοχή ή όχι των δημοσίων υπαλλήλων σε επιμορφωτικά σεμινάρια, β) τους λόγους για τους οποίους δεν συμμετέχουν, γ) το επιστημονικό πεδίο που καλύπτουν τα σεμινάρια που οι ερωτώμενοι υπάλληλοι έχουν παρακολουθήσει και δ) ο γενικός βαθμός ικανοποίησης τους από την παρακολούθηση. Από την περιγραφική στατιστική ανάλυση σύμφωνα με τους ακόλουθους πίνακες προκύπτει το συμπέρασμα ότι το 52,3% των ερωτώμενων απάντησε θετικά στο ερώτημα αν παρακολουθούν ή όχι σεμινάρια, έναντι του 47,7% που έδωσε αρνητική απάντηση (βλ. Πίνακα 8.16 και Γράφημα 8.25).

Γράφημα 8.25: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων



Πηγή: Του ιδίου.

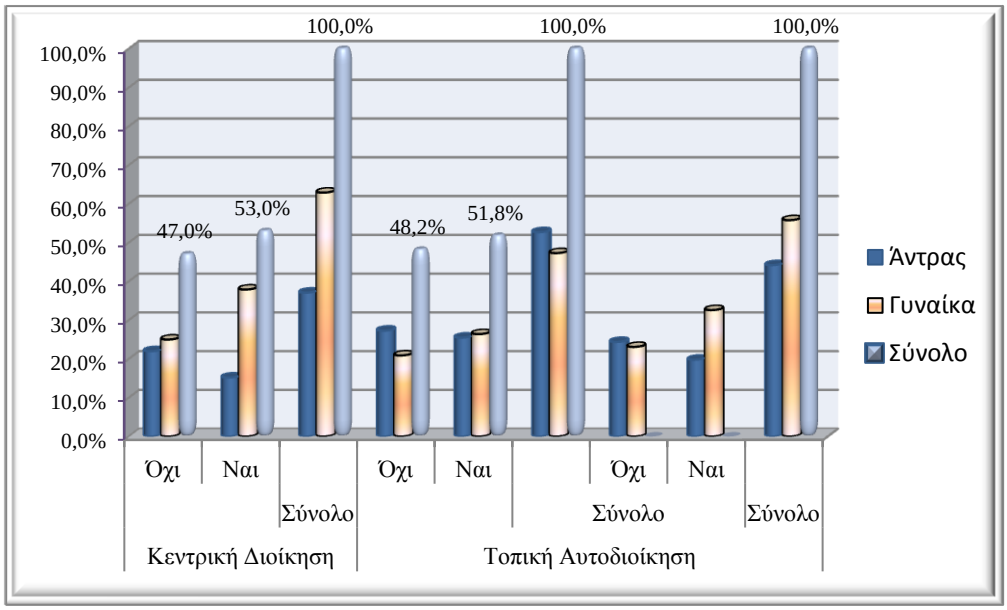
Οι απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων-μελών του δείγματος στο ερώτημα Α1.16 παρουσιάζονται αναλυτικά στον ακόλουθο Πίνακα 8.17. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης της έρευνας η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (52,5%) απάντησαν θετικά στην ερώτηση, με τις γυναίκες να εκφράζουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και να παρακολουθούν περισσότερα επιμορφωτικά σεμινάρια/προγράμματα σε σχέση με τους άντρες (ποσοστό συμμετοχής 19,8% άντρες και 32,6% γυναίκες). Επίσης, οι υπάλληλοι της Κ.Δ. διατηρούν μια θετικότερη στάση απέναντι στη χρησιμότητα των σεμιναρίων και συμμετέχουν σε μεγαλύτερο βαθμό σε επιμορφωτικά προγράμματα σε σχέση με τους υπαλλήλους της Τ.Α. (με ποσοστό 28,9% έναντι ποσοστού 21,9% για τους υπαλλήλους της Τ.Α.) (βλ. Γράφημα 8.26).

Πίνακας 8.17: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.			A1.3 φύλο		Σύνολο
			Άντρας	**Γυναίκα**	
Κεντρική Διοίκηση		Όχι	22,0%	25,0%	47,0%
		Ναι	15,2%	37,9%	53,0%
	Σύνολο		37,1%	62,9%	100,0%
Τοπική Αυτό-διοίκηση		Όχι	27,3%	20,9%	48,2%
		Ναι	25,5%	26,4%	51,8%
	Σύνολο		52,7%	47,3%	100,0%
Σύνολο		Όχι	24,4%	23,1%	47,5%*
		Ναι	19,8%	32,6%	52,5%*
	ΣΥΝΟΛΟ		44,2%	55,8%	100,0%

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.16α_συμμετοχή ή όχι σε προγράμματα εκπαίδευσης * A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).
*Σημείωση: η διαφορά με το ποσοστό που παρουσιάζεται στο Γράφημα 8.25 οφείλεται σε μία missing value κατά΄τη στατιστική ανάλυση.

Γράφημα 8.26: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

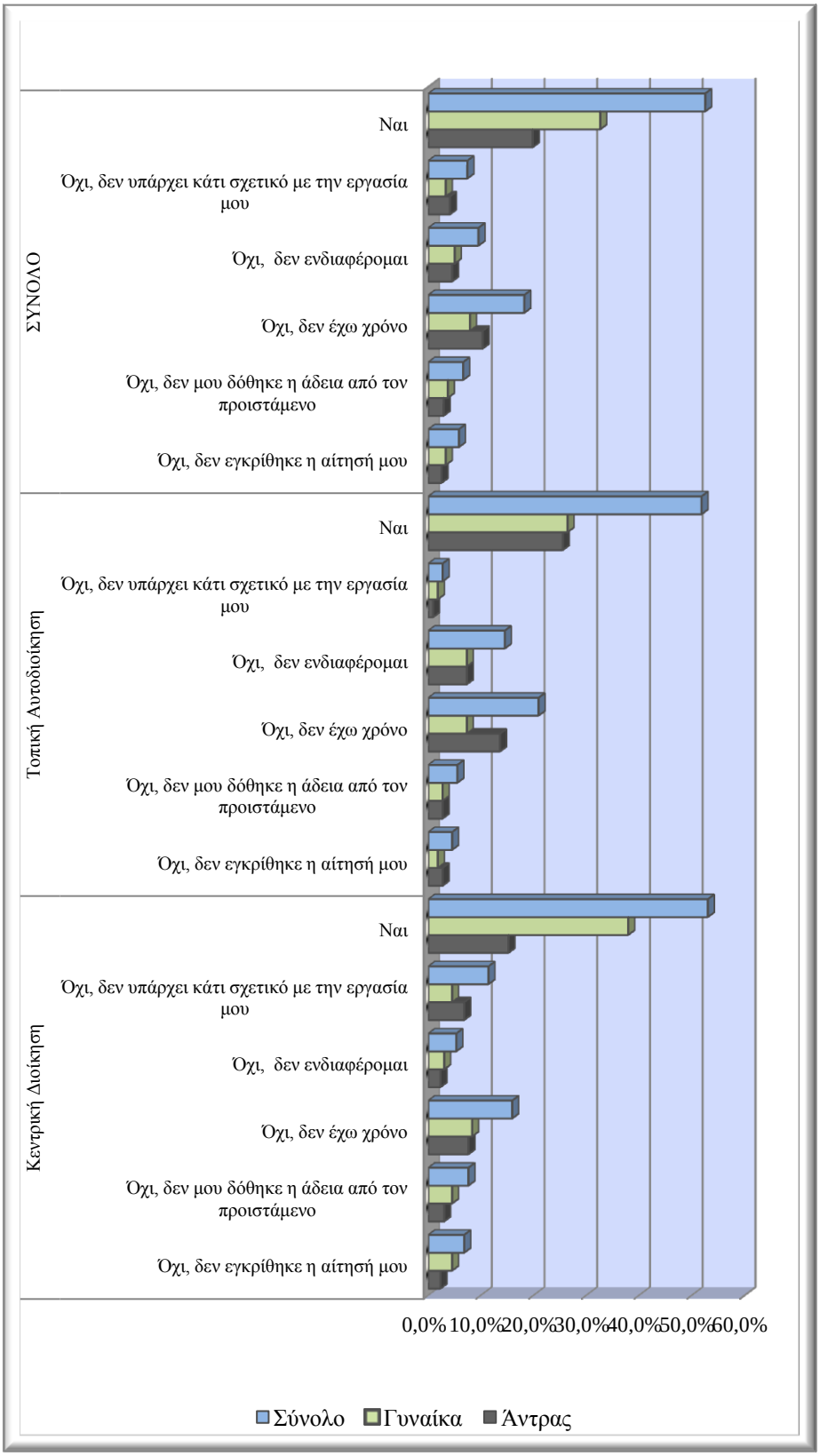
Στον ακόλουθο Πίνακα 8.18 παρουσιάζονται οι λόγοι που εμπόδισαν τους ερωτώμενους να παρακολουθήσουν επιμορφωτικά σεμινάρια (δηλαδή δεν εγκρίθηκε από το φορέα υλοποίησης του προγράμματος η σχετική αίτηση, δεν δόθηκε άδεια από τον άμεσα προϊστάμενο, έλλειψη χρόνου, ενδιαφέροντος ή συνάφειας αντικειμένου εργασίας και προσφερόμενου εκπαιδευτικού/επιμορφωτικού προγράμματος) καθώς και το ποσοστό των ερωτώμενων που επικαλέστηκε τον κάθε λόγο. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το 18,2% δηλώνει ότι δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο για να παρακολουθήσει σεμινάρια, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 9,5% δηλώνει ότι δεν ενδιαφέρεται. Αξιοσημείωτο, επίσης, είναι το γεγονός ότι το 6,6% των ερωτώμενων σημειώνουν ότι θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν σε κάποιο σεμινάριο ή επιμορφωτικό πρόγραμμα, αλλά μέχρι τώρα δεν τους έχει δοθεί η άδεια από τον ιεραρχικά ανώτερο προϊστάμενο τους, ενώ ένα ποσοστό 5,8% των ερωτώμενων σημειώνει ότι δεν έχουν εγκριθεί οι σχετικές τοςυ αιτήσεις από το φορέα υλοποίησης (βλ. επίσης σχετικά Γράφημα 8.27).

Πίνακας 8.18: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους μη παρακολούθησης εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.		A1.3 φύλο		ΣΥΝΟΛΟ
		Άντρας	Γυναίκα	
Κεντρική Διοίκηση	Όχι, δεν εγκρίθηκε η αίτησή μου	2,3%	4,5%	6,8%
	Όχι, δεν μου δόθηκε η άδεια από τον προιστάμενο	3,0%	4,5%	7,6%
	Όχι, δεν έχω χρόνο	7,6%	8,3%	15,9%
	Όχι, δεν ενδιαφέρομαι	2,3%	3,0%	5,3%
	Όχι, δεν υπάρχει κάτι σχετικό με την εργασία μου	6,8%	4,5%	11,4%
	Ναι	15,2%	37,9%	53,0%
	Σύνολο	**37,1%**	**62,9%**	**100,0%**
Τοπική Αυτοδιοίκηση	Όχι, δεν εγκρίθηκε η αίτησή μου	2,7%	1,8%	4,5%
	Όχι, δεν μου δόθηκε η άδεια από τον προϊστάμενο	2,7%	2,7%	5,5%
	Όχι, δεν έχω χρόνο	13,6%	7,3%	20,9%
	Όχι, δεν ενδιαφέρομαι	7,3%	7,3%	14,5%
	Όχι, δεν υπάρχει κάτι σχετικό με την εργασία μου	0,9%	1,8%	2,7%
	Ναι	25,5%	26,4%	51,8%
	Σύνολο	**52,7%**	**47,3%**	**100,0%**
ΣΥΝΟΛΟ	Όχι, δεν εγκρίθηκε η αίτησή μου	2,5%	3,3%	5,8%
	Όχι, δεν μου δόθηκε η άδεια από τον προιστάμενο	2,9%	3,7%	6,6%
	Όχι, δεν έχω χρόνο	10,3%	7,9%	18,2%
	Όχι, δεν ενδιαφέρομαι	4,5%	5,0%	9,5%
	Όχι, δεν υπάρχει κάτι σχετικό με την εργασία μου	4,1%	3,3%	7,4%
	Ναι	19,8%	32,6%	52,5%
	Σύνολο	**44,2%**	**55,8%**	**100,0%**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.16 Συμμετείχατε τα τελευταία 10 χρόνια σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης ή κατάρτισης; * A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

Γράφημα 8.27: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους μη παρακολούθησης εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Σχετικά στοιχεία αναφορικά με τον αριθμό επιμορφωτικών προγραμμάτων που ο πληθυσμός του δείγματος έχει παρακολουθήσει τα τελευταία δέκα χρόνια παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.19 (βλ. επίσης Γράφημα 8.29). Χαρακτηριστικό είναι το ότι το 47,7% του συνόλου του δείγματος δεν έχει παρακολουθήσει κανένα σεμινάριο/επιμορφωτικό πρόγραμμα γεγονός που μαρτυρεί την περιορισμένη συμμετοχή των υπαλλήλων σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες, ενώ από όσους δηλώνουν ότι έχουν παρακολουθήσει το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτούς (27,1%) έχουν συμμετάσχει το πολύ δύο σεμινάρια (ποσοστό 18,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμμετείχαν σε δύο σεμινάρια και ποσοστό 8,6% μόλις σε ένα). Επιπρόσθετα, σχετικά με τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια (τίτλο του προγράμματος, το έτος παρακολούθησης, τη διάρκεια και το φορέα υλοποίησης) που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία τα μέλη του δείγματος (σεμινάριο 1ο, 2ο, 3ο) βλ. Πίνακες ΙΙ.5- ΙΙ.6- ΙΙ.7 στο Παράρτημα ΙΙ της παρούσης έρευνας.

Πίνακας 8.19: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τον αριθμό των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχει παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία

		Συχνότητα	Ποσοστό (%)	Έγγυρο ποσοστό (%)	Σωρρευτικό ποσοστό
Αριθμός σεμινα-ρίων	Κανένα σεμινάριο	116	47,7	47,7	47,7
	Ένα σεμινάριο	21	8,6	8,6	56,4
	Δύο σεμινάρια	45	18,5	18,5	74,9
	Τρία σεμινάρια	24	9,9	9,9	84,8
	Τέσσερα σεμινάρια	16	6,6	6,6	91,4
	Πέντε σεμινάρια	6	2,5	2,5	93,8
	Έξι σεμινάρια	1	,4	,4	94,2
	Επτά σεμινάρια	4	1,6	1,6	95,9
	Οκτώ σεμινάρια	1	,4	,4	96,3
	Εννέα σεμινάρια	1	,4	,4	96,7
	Δέκα σεμινάρια	2	,8	,8	97,5
	Πάνω από δέκα σεμινάρια	6	2,5	2,5	100,0
	Σύνολο	**243**	**100,0**	**100,0**	

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.16.1_αριθμός_σεμιναρίων_τελευταίας_δεκαετίας).

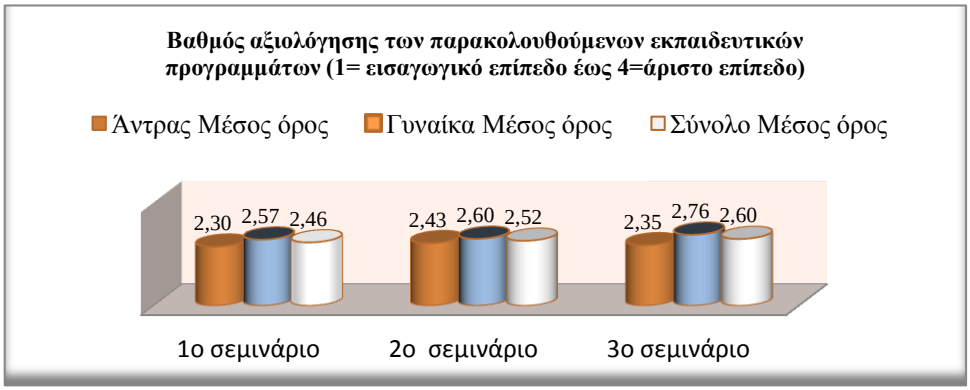
Τέλος, από τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής εξάγουμε τα εξής συμπεράσματα αναφορικά με το βαθμό που αξιολογούν (1=εισαγωγικό επίπεδο, 2=καλό επίπεδο, 3=πολύ καλό επίπεδο και 4=άριστο επίπεδο) οι συμμετέχοντες στην έρευνα τα τρία πιο πρόσφατα στη μνήμη τους εκπαιδευτικά σεμινάρια-προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία (βλ. σχετικά Γράφημα 8.28):

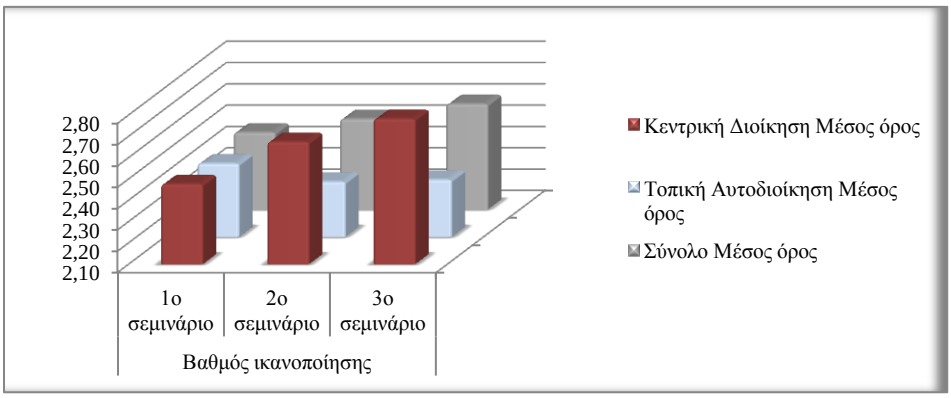
α) κατά μέσο όρο οι γυναίκες αξιολογούν με υψηλότερο βαθμό τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει (Μ.Ο.$_{1ο}$=2,57 / Μ.Ο.$_{2ο}$=2,60 / Μ.Ο.$_{3ο}$=2,76) σε σχέση με τους άντρες (Μ.Ο.$_{1ο}$=2,30 / Μ.Ο.$_{2ο}$=2,43 / Μ.Ο.$_{3ο}$=2,25) και στις δύο όμως περιπτώσεις (άντρες-γυναίκες στο σύνολο) παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες δεν εμφανίζονται εξαιρετικά ικανοποιημένοι από

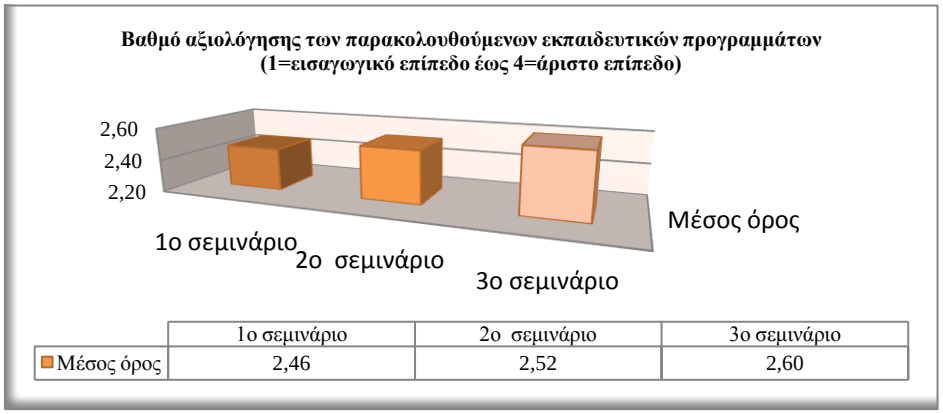
τα παρακολουθούμενα προγράμματα επιμόρφωσης, ως προς το επίπεδο της εκπαίδευσης που προσφέρουν (Μ.Ο.$_{1ο}$=2,46 / Μ.Ο.$_{2ο}$=2,52 / Μ.Ο.$_{3ο}$=2,60).

β) κατά μέσο όρο οι υπάλληλοι της Κ.Δ. αξιολογούν με υψηλότερο βαθμό τα εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει (Μ.Ο.$_{1ο}$=2,48 / Μ.Ο.$_{2ο}$=2,67 / Μ.Ο.$_{3ο}$=2,78) σε σχέση με τους υπαλλήλους της Τ.Α. (Μ.Ο.$_{1ο}$=2,44 / Μ.Ο.$_{2ο}$=2,36 / Μ.Ο.$_{3ο}$=2,37), με το να παρατηρείται ότι και στις δύο περιπτώσεις (υπάλληλοι της Κ.Δ. και της Τ.Α. στο σύνολο) οι συμμετέχοντες δεν εμφανίζονται εξαιρετικά ικανοποιημένοι από τα παρακολουθούμενα προγράμματα επιμόρφωσης, ως προς το επίπεδο της εκπαίδευσης που προσφέρουν (Μ.Ο.$_{1ο}$=2,46 / Μ.Ο.$_{2ο}$=2,52 / Μ.Ο.$_{3ο}$=2,60).

Γράφημα 8.28: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με βαθμό αξιολόγησης των παρακολουθούμενων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



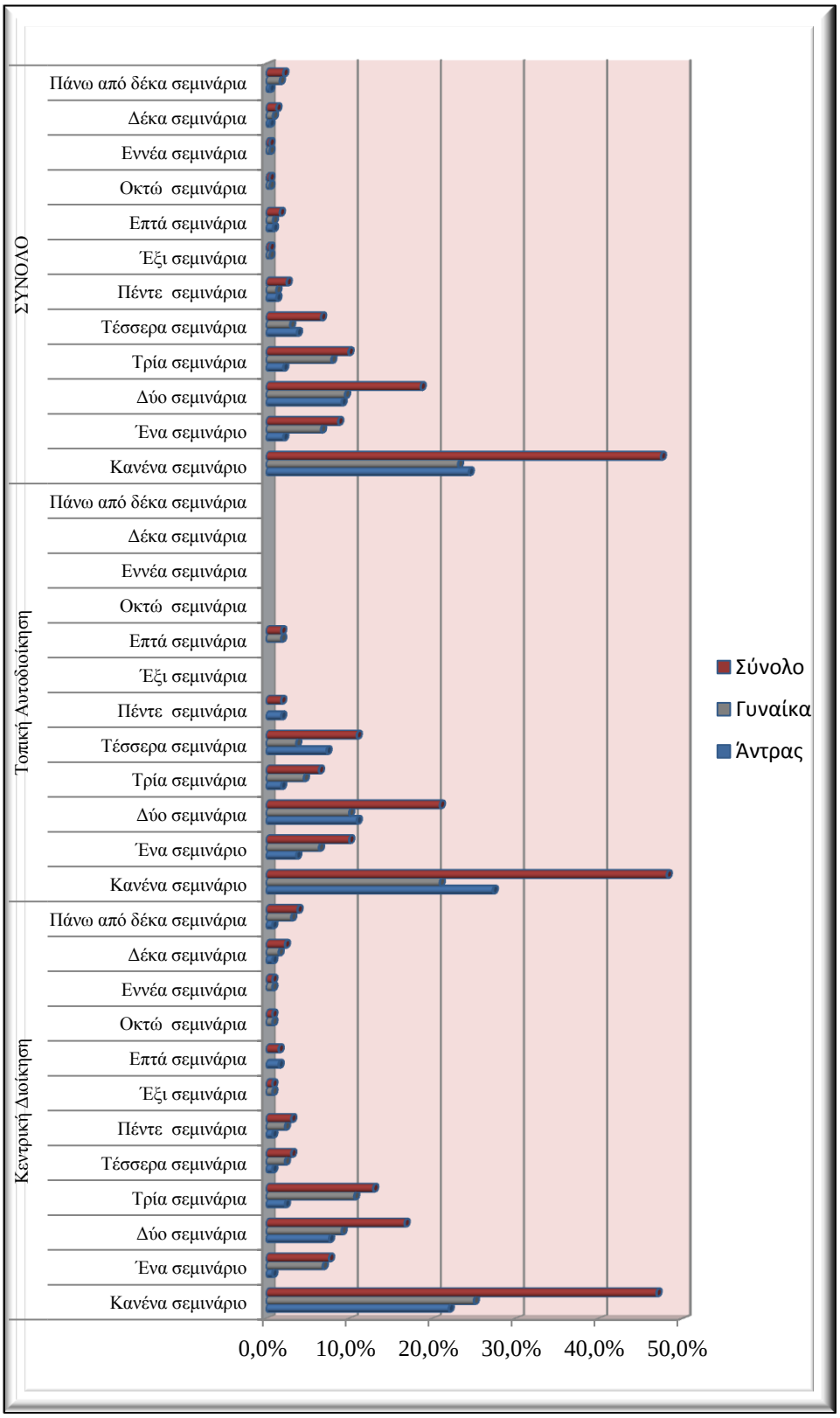




	1ο σεμινάριο	2ο σεμινάριο	3ο σεμινάριο
Μέσος όρος	2,46	2,52	2,60

Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.29: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τον αριθμό των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχει παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

8.4.2 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Το *πρώτο (Νο 1) προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα* αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα και διερευνά τους παράγοντες που παρατηρούνται στους εργαζόμενους και στο εσωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας τους, οι οποίοι έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοσή τους. Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκαν επτά (7) παράγοντες (προδραστικότητα, εργασιακό περιβάλλον/ εσωτερικά κίνητρα, προσαρμοστικότητα, επικοινωνία, ευκαμψία ικανοτήτων/ αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων, εκπαίδευση και οργανωσιακό κλίμα) που επιδρούν στο επίπεδο αντιλαμβανόμενης απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Στόχος τέθηκε τόσο η διερεύνηση των άμεσων σχέσεων ανάμεσα στο στρατηγικό σχεδιασμό του κάθε οργανισμού και της ανάμειξης των ανθρωπίνων πόρων, όσο και η παρουσίαση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στην προσπάθεια του κάθε οργανισμού να υιοθετήσει νέες μορφές διοίκησης και πρακτικές, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο 7ο κεφάλαιο (ενότητα 7.3) αναπτύχθηκε λεπτομερώς το Νο 1 ερευνητικό υπόδειγμα «*Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα»* και διατυπώθηκε η ερευνητική υπόθεση ως εξής: *«H_1: Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».* Η ερευνητική αυτή υπόθεση διακρίνεται σε επτά (7) επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάζονται ακολούθως στον Πίνακα 8.20.

Πίνακας 8.20: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα/Εξαρτημένη και ανεξάρτητες μεταβλητές

Νο 1 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)

Εξαρτημένη μεταβλητή	Α/Α	Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις
Απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) (Performance – P)	**1**	**Προδραστικότητα** (ανάληψη πρωτοβουλιών, καινοτομία, διαπραγματεύσεις για αλλαγές στην εργασία, αναζήτηση για ανατροφοδότηση) *(Proactivity - PR)*	$H_{01α}$
	2	**Εργασιακό περιβάλλον** (διοικητική επιβεβαίωση, σύνδεση με τους συναδέλφους, προσωπική ικανότητα) *(Workplace – W)* – **Εσωτερικά κίνητρα** *(Intrinsic Motivation – IM)*	$H_{01β}$
	3	**Προσαρμοστικότητα** (διαχείριση εργασιακής πίεσης, εργασιακή μάθηση) *(Adaptability – AD)*	$H_{01γ}$
	4	**Επικοινωνία** *(Communication – CO)*	$H_{01δ}$
	5	**Ευκαμψία ικανοτήτων**[4092] *(Skills Flexibility – SF)*- **Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων** *(Skill levels Evaluation –SL)*	$H_{01ε}$
	6	**Εκπαίδευση** *(Education- ED)*	$H_{01στ}$
	7	Οργανωσιακό κλίμα ***(Organizational Climate – OC)***	**$H_{01ζ}$**

Πηγή: Του ιδίου.

[4092] Βλ. Wright & Snell (1998), pp. 764-765.

Επομένως στην παρούσα ενότητα θα επιχειρήσουμε να επαληθεύσουμε στατιστικά την ακόλουθη ερευνητική υπόθεση (βλ. Πίνακα 8.21):

Πίνακας 8.21: Ερευνητική υπόθεση ερευνητικού υπόδειγματος (Νο 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

H_{01}: «Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».

ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ

H_{11}: «Δεν υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».

Πηγή: Του ιδίου.

Για τους σκοπούς του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος οι ερωτώμενοι (N=243) κλήθηκαν να απαντήσουν σε είκοσι επτά (27) ερωτήσεις (βλ. Πίνακα 7.3) με στόχο την αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης (όπως οι ίδιοι την αντιλαμβάνονται), οι οποίες συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο) με τους εξής κωδικούς αριθμούς: *Β1.1, Β1.2, Β1.3, Β1.4, Β2.1, Β2.2, Β2.3, Β3.1, Β3.2, Β4.1, Γ1.1, Γ2.1, Γ3.1, Δ1.1, Δ2.1, Δ2.2, Ε1.1, Ε2.1, Ζ1.1, Η1.1, Θ1.1, Θ1.2, Θ1.3, Ι1.1, Κ1.1, Λ1.1, Λ1.2.* Οι ερωτήσεις εμφανίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert με τις εξής κατηγορίες: 1=Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απολύτως).

Για το Νο 1 Ερευνητικό Υπόδειγμα καταγράφηκαν 26 ανεξάρτητες μεταβλητές (p = 26), με μέγεθος του δείγματος N=243 δημοσίους υπαλλήλους. Σκοπός της ανάλυσης υπήρξε η ομαδοποίηση με κατάλληλο τρόπο των p = 26 μεταβλητών έτσι ώστε να δημιουργηθούν ομοιογενείς ομάδες μικρότερης διάστασης με συγκεκριμένες ιδιότητες και ταυτότητα. Στόχος ήταν με αυτόν τον τρόπο η *παραγοντική ανάλυση* να χρησιμοποιηθεί σαν τεχνική ελάττωσης της αρχικής διάστασης των δεδομένων του πίνακα Χ (243x26) σε μικρότερα υποσύνολα, ώστε οι μεταβλητές στην κάθε ομάδα να έχουν μεγάλες συσχετίσεις μεταξύ τους, ενώ παράλληλα οι μεταβλητές των διαφορετικών ομάδων να είναι σχετικά ασυσχέτιστες. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι, με την εύρεση των παραγόντων κατέστει, επίσης, δυνατός ο έλεγχος και η επιβεβαίωση της αρχικής δομής του ερωτηματολογίου.

Ειδικότερα, η διερεύνηση της επίδρασης των προαναφερθέντων επτά (7) παραγόντων στην απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων (όπως οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι την αντιλαμβάνονται) παρουσιάζεται συναρτησιακά ακολούθως μέσω ενός μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Ορίζεται ότι:

Μεταβλητή Υ (απόκρισης ή εξαρτημένη) = Απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = Προδραστικότητα,
Παράγοντας X_2 = Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα,
Παράγοντας X_3 = Προσαρμοστικότητα,
Παράγοντας X_4 = Επικοινωνία,

Παράγοντας X_5 = Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων,
Παράγοντας X_6 = Εκπαίδευση και
Παράγοντας X_7 = Οργανωσιακό κλίμα.

Υποστηρίζοντας ότι η μεταβλητή απόκρισης Y μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζεται από περισσότερες από μια ερμηνευτικές μεταβλητές, έστω X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, χρησιμοποιούμε ένα γραμμικό μοντέλο για να διερευνήσουμε την εξάρτηση της Y από τις X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7. Όπου b_0 είναι ο σταθερός όρος (ή αποτέμνουσα ή intercept) και b_1 έως και b_7 είναι οι συντελεστές ή παράμετροι των μεταβλητών (ή κλίσεις ή coefficients ή slopes). Το ε είναι το υπόλοιπο (residual) και ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ πειραματικής και θεωρητικής τιμής y σε μια ορισμένη τιμή x. Συνεπώς, το μοντέλο αυτό θα έχει την ακόλουθη μορφή:

$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5 + b_6 X_6 + b_7 X_7 + \varepsilon$, *για ορισμένες παραμέτρους* $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7$ *(όπου ε ορίζονται τα σφάλματα μέτρησης).*

Για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της *Y* και X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7 ελήφθη δείγμα μεγέθους *N=243* και για κάθε άτομο-μέλος του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές των συγκεκριμένων μεταβλητών. Για παράδειγμα για το *i*-άτομο του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές Yi, Xi_1, Xi_2, Xi_3, Xi_4, Xi_5, Xi_6, Xi_7, όπου i = 1, 2, …, 243. Εφαρμόζουμε λοιπόν το μοντέλο:

$Y_i = b_0 + b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + b_3 X_{i3} + b_4 X_{i4} + b_5 X_{i5} + b_6 X_{i6} + b_7 X_{i7} + \varepsilon_i$, *όπου* $i = 1,2,\ldots, 243$, με τα σφάλματα $\varepsilon_1, \varepsilon_2, \ldots, \varepsilon_n$ να θεωρούνται ανεξάρτητες τ.μ. που ακολουθούν την κανονική κατανομή N (0,1) ή απλούστερα το υπόδειγμα $\mathbf{Y = bX + \varepsilon}$.

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να εκτιμηθούν οι παράμετροι b_0, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7 και τα μέτρα διασποράς των τιμών, δηλαδή: α) η διακύμανση ή διασπορά σ^2 (variance) και β) η τυπική απόκλιση σ (standard deviation). Σημειώνεται ότι *διακύμανση* είναι ο μέσος αριθμητικός των τετραγώνων των διαφορών των τιμών μιας μεταβλητής από το μέσο αριθμητικό της και η θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης καλείται τυπική απόκλιση[4093].

Αρχικά, ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της *επιβεβαιωτικής παραγοντικής ανάλυσης* (confirmatory factor analysis) του No 1 Ερευνητικού Υποδείγματος *«Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (αντιλαμβανόμενη)»*, σύμφωνα με το οποίο μελετήθηκε η επίδραση επτά (7) παραγόντων (Προδραστικότητα, Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα, Προσαρμοστικότητα, Επικοινωνία, Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων, Εκπαίδευση, Οργανωσιακό κλίμα) στην αντιλαμβανόμενη από τους ίδιους εργασιακή τους απόδοση. Η *επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση* διενεργήθηκε για να καθορίσει το βαθμό εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής του υποδείγματος.

Όσον αφορά στον *έλεγχο εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής* (construct validity) του υποδείγματος και της καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι στατιστικοί έλεγχοι (βλ. Πίνακα 8.22):

- Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του κάθε υπό μελέτη παράγοντα, δηλαδή τη μέτρηση της εσωτερικής συνοχής των μεταβλητών του υποδείγματος) υπολογίστηκε ο δείκτης ***Cronbach's Alpha***. Το σύνολο των υπολογιζόμενων

[4093] Απώτερος στόχος τέθηκε μέσα από τη γραμμική παλινδρόμηση να επιτύχουμε *προβλέψεις των Yi* (*Y* predicted) ή *προσαρμοσμένες* (πάνω στο εκτιμημένο επίπεδο γραμμικής παλινδρόμησης) *τιμές των Yi* τις εκτιμήσεις των $E(Yi) = b_0 + b_1 X_{i1} + \ldots + b_7 X_{i,7}$.

δεικτών Cronbach's Alpha για κάθε ένα παράγοντα εμφανίζει τιμές υψηλότερες από το κατώτερο αποδεκτό όριο 0,6 (με τιμές που κυμαίνονται από 0,642 έως και 0,950). Μάλιστα ο δείκτης αυτός για τους παράγοντες «προδραστικότητα» (Cronbach's a=0,950), «επικοινωνία» (Cronbach's a=0,854), «ευκαμψία-Ευελιξία Ικανοτήτων/Αξιολόγηση Επιπέδου Ικανοτήτων» (Cronbach's a=0,805) και «εκπαίδευση» (Cronbach's a=0,896) παρουσιάζει τιμές ιδιαίτερα ικανοποιητικές.

- Για τον έλεγχο της ***Συνολικής Δειγματικής Καταλληλότητας*** χρησιμοποιήθηκε το μέτρο K.M.O. (Kaiser- Mayer- Olkin), το οποίο είναι το πλέον δημοφιλές διαγνωστικό μέτρο και οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1. Δεν υπάρχει στατιστικός έλεγχος για τις τιμές του δείκτη, αλλά οι Kaiser και Rice (1974) συνιστούν να απορρίπτονται τιμές μικρότερες του 0,5. Σύμφωνα με τον Kaiser (1974) ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) προσδιορίζεται από τον τύπο: KMO = (ΣΣ r2ij) / (ΣΣ r2ij + (ΣΣ a2ij), aij = (rij •1, 2, 3, …k), όπου rij και aij είναι οι δειγματικοί συντελεστές συσχέτισης και μερικής συσχέτισης αντίστοιχα. Τιμές άνω του 0,5 δηλώνουν ότι η παραγοντική ανάλυση είναι κατάλληλη τεχνική για τα δεδομένα[4094]. Για το υπόδειγμα No 1 το σύνολο των δεικτών ***K.M.O. (Kaiser- Mayer- Olkin)*** παίρνουν τιμές ίσες ή/και πάνω από το κατώτατο αποδεκτό όριο 0,5. Συγκεκριμένα, ο δείκτης K.M.O. για τους παράγοντες «προσαρμοστικότητα», «επικοινωνία», «ευκαμψία-Ευελιξία Ικανοτήτων/Αξιολόγηση Επιπέδου Ικανοτήτων» και «οργανωσικαό κλίμα» έχει τιμή K.M.O. =0,05, ενώ για τους υπόλοιπούς παράγοντες τα ποσοστά εμφανίζονται υψηλότερα, με τη μέγιστη τιμή να παρουσιάζει ο παράγοντας «προδραστικότητα» (K.M.O. =0,935).
- Για περαιτέρω και πληρέστερη εξέταση της ***καταλληλότητας των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση***, έγινε ο ***έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity).*** Ο έλεγχος αυτός εξετάζει την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και στην ουσία παρέχει τη στατιστική πιθανότητα, ο πίνακας συσχετίσεων να περιέχει σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ, τουλάχιστον, κάποιων μεταβλητών. Στην ουσία, ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων ($p < 0.05$) Γίνεται με τη χρήση της x^2 κατανομής, ενώ η p-τιμή ελέγχου εξαρτάται από το επιθυμητό επίπεδο σημαντικότητας, το οποίο συνήθως είναι μικρότερο του 5%[4095]. Όσον αφορά τον ***Έλεγχο Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity)*** στο υπόδειγμα No 1 ο σχετικός δείκτης έχει τιμή ίση με το μηδέν για όλους του παράγοντες (Bartlett's Test of Sphericity Sig.=0,00).
- Ο δείκτης ***TVE-Total Variance Explained (% of Variance)***, ο οποίος δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται από όλες τις μεταβλητές του παράγοντα, για το σύνολο των παραγόντων παρουσιάζει τιμές υψηλότερες από το κατώτατο αποδεκτό όριο 50% της συνολικής διακύμανσης. Μάλιστα σύμφωνα με τους Hair et al. (1998) μία μεταβλητή που υπολογίζει το 60% της

[4094] Ενδεικτικές τιμές αξιοπιστίας: KMO < 0,5: απαράδεκτο / 0,5 < KMO < 0,6: μη ικανοποιητικό / 0,6 < KMO < 0,7: μέτριο / 0,7 < KMO < 0,8: ικανοποιητικό / 0,8 < KMO < 0,9: πολύ καλό / KMO > 0,9: εξαιρετικό. Βλ. σχετικά Nunnally J. (1978).

[4095] Chi-square = x^2 = - [(n-1) - 1/6 (2p+1+2/p)] [ln S + pln(1/p)Σlj], όπου p = number of variables, k = number of components, lj = jth eigenvalue of S, df = (p - 1) (p - 2)/2. Για μεγάλες τιμές του στατιστικού, απορρίπτουμε την υπόθεση ότι ο πίνακας συσχετίσεων είναι ο μοναδιαίος πίνακας, συνεπώς τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

συνολικής διακύμανσης (και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη λιγότερο) μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική[4096].

- Για τον έλεγχο της συνεισφοράς των μεταβλητών, στο σχηματισμό των παραγόντων, ελέγχθηκαν οι ***φορτίσεις (loadings)*** τους[4097]. Αποτελούν το βάρος της κάθε μεταβλητής (στοιχείου) στον κάθε παράγοντα (δείκτη συσχέτισης) και συνιστούν βασικές πληροφορίες για την ερμηνεία των παραγόντων. Η σημαντικότητα των φορτίσεων, σε σταθερό επίπεδο σημαντικότητας, εξαρτάται από το μέγεθος του δείγματος. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να ελέγχεται η τιμή της φόρτισης, σε συνδυασμό με το μέγεθος του δείγματος και το επίπεδο σημαντικότητας[4098]. Οι ***φορτίσεις (loadings)*** των μεταβλητών των υπό μελέτη παραγόντων του υποδείγματος Νο 1 παίρνουν στην πλειοψηφία τους τιμές πάνω από το κατώτατο επιτρεπτό του 0,5. Εξαίρεση αποτελεί η μεταβλητή «Κ1.1 Νιώθω προσωπική ικανοποίηση όταν κάνω καλά τη δουλειά μου» που έχει τιμή φόρτισης ίση με 0,416. Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις μελέτες σε δείγμα μεγαλύτερο των 200 ατόμων (στην προκειμένη περίπτωση έχουμε δείγμα 243 ατόμων), φόρτιση με απόλυτη τιμή 0,40 και άνω, θεωρείται επίσης σημαντική (Hair et al., 1998). Κατά τον Sharma (1996) υψηλή φόρτιση μιας μεταβλητής σε έναν παράγοντα δείχνει ότι υπάρχουν πολλά κοινά μεταξύ του παράγοντα και της μεταβλητής, δεδομένου όμως ότι δεν είναι καθορισμένη η έννοια της υψηλής τιμής, ο ίδιος προτείνει όπως οι φορτίσεις να είναι μεγαλύτερες του 0,60. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι πολλοί ερευνητές χρησιμοποίησαν ως οριακό σημείο την τιμή 0,40. Κατά τη διενέργεια της παραγοντικής ανάλυσης και σύμφωνα με τις τιμές των φοτίσεων *απορρίφθηκαν* μόνο δύο μεταβλητές (Γ2.1 Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου,

---

[4096] Πολλές φορές έχουμε έναν αριθμό μεταβλητών X_{1t}, X_{2t},…. X_{mt}, π.χ. τιμές διαφόρων αγαθών και θέλουμε να διευκολύνουμε την ανάλυση με το να αντικαταστήσουμε αυτές τις σειρές με λιγότερες, πχ μία ή δυο. Σε περίπτωση που έχουμε πχ τιμές είναι λογικό να προσπαθήσουμε να τις αντικαταστήσουμε με μια σειρά που να παριστάνει κάποιον «δείκτη τιμών». Η προφανής λύση στο πρόβλημα είναι να θεωρήσουμε μια σειρά που είναι ο μέσος όρος, δηλαδή $Y_t = \frac{1}{m}\sum_{i=1}^{m} X_{it}\ ,\ t = 1,2,\ldots,T$. Το θέμα είναι ότι η σειρά αυτή μπορεί να μην είναι πολύ αντιπροσωπευτική και να πρέπει να θεωρήσουμε έναν διαφορετικό γραμμικό συνδυασμό των σειρών ή ίσως να μην είναι δυνατόν να περιγράψουμε ικανοποιητικά όλες τις σειρές με μια αλλά να χρειάζονται δυο ή ίσως περισσότερες. Στην παραγοντική ανάλυση (factor analysis) το πρόβλημα είναι να βρούμε έναν γραμμικό συνδυασμό των σειρών, έστω $Y_{it} = \sum_{i=1}^{m} a_i X_{it}$ ο οποίος να εξηγεί όσο το δυνατόν περισσότερο την διακύμανση των σειρών. Στην συνέχεια μπορούμε να βρούμε έναν άλλο γραμμικό συνδυασμό $Y_{i2} = \sum_{i=1}^{m} b_i X_{it}$ που εξηγεί όσο το δυνατόν περισσότερο από την διακύμανση που απομένει με τον περιορισμό ότι η Y_{t2} είναι ασυσχέτιστη με την Y_{t1}. Παρόμοια μπορούμε να κατασκευάσουμε m γραμμικούς συνδυασμούς $Y_{t1},\ldots,Y_{tm}$.

[4097] Οι συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών με τους αντίστοιχους παράγοντες καλούνται φορτίσεις. Οι φορτίσεις μπορεί να είναι στατιστικά σημαντικές ή όχι βάσει συγκεκριμένου επιπέδου σημαντικότητας. Σε γενικές γραμμές, παραγοντικές φορτίσεις της τάξης του 0,7 θεωρούνται πολύ υψηλές, 0,6 υψηλές, 0,5 ικανοποιητικές, 0,45 μέτριες, 0,3 χαμηλές και κάτω από 0,30 μη αξιολογήσιμες. Οι περισσότεροι ερευνητές, ωστόσο, συμφωνούν στο κατώφλι 0,35 ως τη μικρότερη αποδεκτή τιμή φόρτισης. Σύμφωνα, λοιπόν, με το κατώφλι αυτό έγινε και η εξαγωγή των παραγόντων στην παρούσα έρευνα.

[4098] Ενδεικτικά, με επίπεδο σημαντικότητας 5%, σε ένα δείγμα 100 ατόμων, φόρτιση με απόλυτη τιμή 0,55 και άνω, θεωρείται σημαντική. Αντίστοιχα, σε δείγμα μεγαλύτερο των 200 ατόμων, φόρτιση με απόλυτη τιμή 0,40 και άνω, θεωρείται επίσης σημαντική (Hair et al., 1998). Κατά τον Sharma (1996) υψηλή φόρτιση μιας μεταβλητής σε έναν παράγοντα δείχνει ότι υπάρχουν πολλά κοινά μεταξύ του παράγοντα και της μεταβλητής, δεδομένου όμως ότι δεν είναι καθορισμένη η έννοια της υψηλής τιμής, ο ίδιος προτείνει όπως οι φορτίσεις να είναι μεγαλύτερες του 0,60. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι πολλοί ερευνητές χρησιμοποίησαν ως οριακό σημείο την τιμή 0,40.

Δ1.1 Όταν πιέζομαι στη δουλειά μου (μεγάλος φόρτος εργασίας) διατηρώ την ηρεμία μου) από το σύνολο των 26 επιλεγόμενων ανεξάρτητων μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα από τους προαναφερθέντες ελέγχους εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος και ο έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha) παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.22.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω προχωρήσαμε την ανάλυσή μας αποδεχόμενοι την αξιοπιστία και εγκυρότητα των παραγόντων που συνθέτουν το Νο 1 Ερευνητικό Μοντέλο *«Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (αντιλαμβανόμενη)»*. Την παραγοντική ανάλυση ακολούθησε η *πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση* (Multiple Linear Regression) στους παράγοντες του υποδείγματοςμε στόχο να εκτιμηθεί η ύπαρξη θετικής ή όχι συσχέτισης του κάθε παράγοντα με την υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή, που έχει οριστεί η εργασιακή απόδοση του δημοσίου υπαλλήλου (αντιλαμβανόμενη)[4099].

Κατά την *απλή παλινδρόμηση* τα ζεύγη των τιμών των δυο μεταβλητών (x, y) προσαρμόζονται σε μια ευθεία. Συνεπώς, αναζητούμε τους συντελεστές αυτής της ευθείας και το βαθμό που πραγματοποιείται καλή προσαρμογή[4100]. Για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης*, η οποία θα οδηγήσει στην εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η ύπαρξη ορισμένων προυποθέσων, όπως:

- η πολυμεταβλητή κανονικότητα (multivariate normality), κατά την οποία κάθε μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή, όπως και τα υπόλοιπα (rediduals),
- οι διακυμάνσεις να είναι περίπου ομοιογενείς (homogeneity of variance), δηλαδή η διακύμανση της μιας μεταβλητής να είναι σταθερή για όλα τα επίπεδα των άλλων μεταβλητών,
- η χρησιμοποιούμενη κλίμακα να είναι τουλάχιστον ίσων διαστημάτων (interval),
- να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων (independence), δηλαδή το ένα άτομο που συμμετέχει στην έρευνα να είναι ανεξάρτητο από το άλλο,
- να εξασφαλίζεται ότι μέγεθος του δείγματος θα είναι επαρκές για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων (συνήθως χρειάζονται το λιγότερο 25 άτομα ανά προβλεπτική μεταβλητή),
- να μην υπάρχει πρόβλημα *πολυσυγραμμικότητας (multicollinearity)* (το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες μεταβλητές παρουσιάζουν υψηλές μεταξύ τους συσχετίσεις και για τη διαπίστωσή του υπολογίζουμε το

[4099] Ο γενικός όρος *«ανάλυση παλινδρόμησης»* περιγράφει μία σειρά αναλύσεων που είναι πλέον ιδιαίτερα δημοφιλείς στην επιστημονική κοινότητα. Γενικά, η *ανάλυση παλινδρόμησης* βοηθά να εξεταστούν σχέσεις αιτιότητας (causal relationships), να ερμηνευτούν δηλαδή η διακύμανση των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής με βάση μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές. Χρησιμοποιείται κυρίως για: α) να προβλεφθούν οι τιμές μιας μεταβλητής με βάση τις τιμές μίας ή περισσότερων άλλων μεταβλητών, β) να αποφασιστεί αν κάποια μεταβλητή είναι 'καλή' για την πρόβλεψη κάποιας άλλης μεταβλητής, γ) να βρεθεί ποιο είναι το ποσοστό της διακύμανσης των τιμών μιας μεταβλητής που μπορεί να εξηγηθεί από τις τιμές μίας μεμονωμένης ή ενός συνόλου μεταβλητών και δ) να δομηθούν καινούρια μοντέλα και να ελεχθούν υπάρχουσες θεωρίες.

[4100] Μία βασική προϋπόθεση η οποία είναι απαραίτητη γενικά σε όλα τα μοντέλα με περισσότερες εκ της μίας ανεξάρτητων μεταβλητών είναι η έλλειψη συγγραμμικότητας. Η συγγραμικότητα αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και προκύπτει όταν μία ανεξάρτητη μεταβλητή συσχετίζεται με μία άλλη ανεξάρτητη, δηλαδή μέσω της μίας μεταβλητής μπορούμε να εκτιμήσουμε τις τιμές της άλλης. Επομένως η ύπαρξη και των δύο μεταβλητών στο μοντέλο δεν είναι δυνατή.

συντελεστή ανεκτικότητας (tolerance), όπου το ζητούμενο είναι μεγάλες τιμές) και να λαμβάνονται υπόψη οι *ακραίες περιπτώσεις* (υπολογίζουμε το δείκτη *cook distance* ο οποίος είναι θεμιτό να παίρνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδος).

Πίνακας 8.22: Έλεγχος της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος και έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (*Cronbach's alpha*)

Νο 1: *Προτεινόμενο Μοντέλο Αξιολόγησης των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα*						**Εγκυρότητα/Αξιοπιστία**				
Παράγοντες που επιδρούν στο επίπεδο αντιλαμβανόμενης απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων	**Μεταβλητή (item)**	**Μέση Τιμή**	Τυπική Από-κλιση	**Μέση Τιμή (mean) Παράγο-ντα (items means)**	**Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Παράγοντα (items means)**	**Cron-bach's Alpha**	**K.M.O. (Kaiser-Mayer-Olkin)**	**Έλεγχος Σφαιρικότη τας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) Sig.**	TVE-Total Variance Explained (% of Variance)	**Φορτίσεις (loadings) Component Matrix[a]**
Προδραστικό-τητα	1. Β1.1	3,70	1,14	3,17	1,08	**0,950**	0,935	0,000	74,411	0,774
	2. Β1.2	2,92	1,35							0,834
	3. Β1.3	3,32	1,28							0,926
	4. Β1.4	3,49	1,24							0,896
	5. Β2.1	2,94	1,28							0,920
	6. Β2.2	2,90	1,27							0,923
	7. Β2.3	2,95	1,28							0,920
	8. Β3.1	3,13	1,22							0,673
Εργασιακό Περιβάλλον/ Εσωτερικά κίνητρα	9. Β3.2	3,14	1,19	4,07	0,63	**0,691**	0,718	0,000	57,214	0,566
	10. Β4.1	3,16	1,36							0,782
	11. Γ1.1	3,40	1,19							0,775
	12. Γ2.1	4,23	0,82							*Μεταβλητή που απορρίπτεται*
	13. Γ3.1	4,12	0,89							0,754
	14. Κ1.1	4,51	0,84							0,416
Προσαρμοστι-κότητα	15. Δ1.1	3,97	0,93	3,47	0,93	**0,642**	0,504	0,000	60,497	*Μεταβλητή που απορρίπτεται*
	16. Δ2.1	3,17	1,36							0,935
	17. Δ2.2	3,24	1,31							0,942
Επικοινωνία	18. Ε1.1	2,18	1,17	2,35	1,20	**0,854**	0,500	0,000	87,642	0,936
	19. Ε2.1	2,49	1,37							0,936
Ευκαμψία-Ευελιξία Ικανοτήτων/ Αξιολόγηση Επιπέδου Ικανοτήτων	20. Ζ1.1	2,17	1,22	2,13	1,10	**0,805**	0,500	0,000	83,686	0,915
	21. Η1.1	2,10	1,19							0,915
Εκπαίδευση	22. Θ1.1	2,08	1,27	2,14	1,17	**0,896**	0,732	0,000	82,899	0,879
	23. Θ1.2	2,23	1,33							0,922
	24. Θ1.3	2,06	1,21							0,930
Οργανωσιακό κλίμα	25. Λ1.1	2,37	1,08	2,32	0,96	**0,722**	0,500	0,000	78,236	0,885
	26. Λ1.2	2,26	1,10							0,885

Πηγή: Του ιδίου.

Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης του Νο 1 ερευνητικού υποδείγματος μελετήθηκε η εξασφάλιση των προαναφερθέντων προυποθέσεων. Για το σκοπό αυτό έγιναν οι απαραίτητοι στατιστικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί ότι στο υπό μελέτη υπόδειγμα δεν εμφανίζεται το πρόβλημα της *πολυσυγραμμικότητας* των μεταβλητών. Συγκεκριμένα εξετάστηκε η υπόθεση «Ηο: δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών Χ, Υ» (δηλ. μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών του υποδείγματος).

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος για το πρόβλημα της συγγραμικότητας στο Ερευνητικό Υπόδειγμα Νο 1 πραγματοποιήθηκε με τα αποτελέσματα των Πινάκων 8.23 και 8.24 που ακολουθούν. Ειδικότερα, στον Πίνακα 8.20 η στήλη *«Condition Index»* αποτελεί ένα στοιχείο διαγνωστικό του προβλήματος (τιμές μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμμικότητας).

Πίνακας 8.23: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Collinearity Diagnostics[a])

Collinearity Diagnostics[a]									
Model	Dimension	Eigenvalue	***Condition Index***	**Variance Proportions**					
				(Constant)	Προδραστικότητα	Εργασιακό περιβάλλον /Εσωτερικά κίνητρα	Προσαρμοστικότητα	Ευκαμψία ικανοτήτων/ Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	**Οργανωσιακό κλίμα**
1	1	7,471	***1,000***	,00	,00	,00	,00	,00	**,00**
	2	,249	***5,480***	,01	,01	,07	,01	,04	**,01**
	3	,094	***8,904***	,01	,06	,09	,01	,00	**,16**
	4	,058	***11,361***	,00	,04	,56	,04	,03	**,35**
	5	,049	***12,323***	,03	,33	,12	,00	,37	**,00**
	6	,042	***13,272***	,03	,40	,02	,03	,52	**,26**
	7	,027	***16,655***	,08	,11	,03	,90	,04	**,17**
	8	,010	***27,278***	,84	,06	,10	,01	,00	**,05**

Σημείωση: a. Dependent Variable: I1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Collinearity Diagnostics[a] Model 1).

Επιπρόσθετα, οι δύο τελευταίες στήλες του ακόλουθου Πίνακα 8.24 αναφέρονται σε διαγνωστικά συγγραμμικότητας. Συγκεκριμένα, το VIF (Variation Inflation Factor) είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας (τιμές μεγαλύτερες του 2 αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας). Σύμφωνα με το Δημητριάδη (2007) αποδεκτά όρια του υποδείγματος προκύπτουν υπό τη συνθήκη ότι VIF (δείκτης επικάλυψης των παραγόντων) είναι μικρότερος από την τιμή 5 (VIF<5). Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 8.21 ο VIF<5 για κάθε παράγοντα, γεγονός που σημαίνει ότι οι παράγοντες δεν συνδυάζονται γραμμικά με τους άλλους παράγοντες και συνεπώς υποδεικνύεται ότι ο κάθε παράγοντας μετρά κάτι διαφορετικό από τους άλλους. Επιλέον, η τιμή της Tolerance για κάθε μεταβλητή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα ισχύει ότι το ποσοστό αυτό είναι ίσο με (1 Tolerance)%. Σημειώνεται ότι τιμές της Tolerance μικρότερες του 0,5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος.

Πίνακας 8.24: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 1) αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (Coefficients[a])

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	**Std. Error**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
1	**(Constant)**	,674	,469		1,436	,153		
	Προδραστικότητα	,108	,087	,103	1,239	,216	***,507***	***1,972***
	Εργασιακό περιβάλλον/ Εσωτερικά κίνητρα	,166	,100	,170	1,658	,099	***,337***	***2,969***
	Προσαρμοστικότητα	,213	,099	,175	2,159	,032	***,536***	***1,865***
	Ευκαμψία ικανοτήτων/ Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	-,118	,113	-,115	-1,042	,299	***,290***	***3,444***
	Οργανωσιακό κλίμα	-,049	,109	-,041	-,447	,655	***,423***	***2,366***
a. Dependent Variable: I1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.								

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] Model 1).

Σύμφωνα με τους παραπάνω ελέγχους και αφού εξασφαλίστηκε με προσοχή η ύπαρξη των απαραίτητων προυποθέσων για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης* προχωρήσαμε στην εφαρμογή της, με στόχο την εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος.

Ακολούθως στον Πίνακα 8.25 παρουσιάζονται γενικά περιγραφικά μέτρα των παραγόντων του No 1 ερευνητικού μοντέλου, δίνοντας μια γενική εικόνα των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν για τη δόμηση του υποδείγματος.

Πίνακας 8.25: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του No 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

Μεταβλητή		**Μ.Ο.**	**Τυπ. Απ.**	**N**
Εξαρτημένη	I1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.	3,98	1,129	234
Ανεξάρτητη	Εκπαίδευση	2,1097	1,15132	234
	Επικοινωνία	2,3312	1,19024	234
	Προδραστικότητα	3,1505	1,07555	234
	Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα	4,0630	,62731	234
	Προσαρμοστικότητα	3,4501	,92629	234
	Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	2,1346	1,10016	234
	Οργανωσιακό κλίμα	2,2991	,94269	234

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Descriptive Statistics Model 1).

Επιπρόσθετα, στον Πίνακα 8.26 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος, με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson[4101]. Ο ακόλουθος πίνακας μας βοηθάει να διαπιστώσουμε το βαθμό της συνδιακύμανσης δύο μεταβλητών (ο συντελεστής συσχέτισης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων).

Πίνακας 8.26: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

Συνδιακύμανση δύο μεταβλητών		Π1.1	Εκπαίδευση	Επικοινωνία	Προδραστικότητα	Εργασιακό περιβάλλον/ Εσωτερικά κίνητρα	Προσαρμοστικότητα	Ευκαμψία ικανοτήτων/ Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	Οργανωσιακό κλίμα
Pearson Correlation	Π1.1	1,000	,107	,101	,272	,389	,294	,092	**,111**
	Εκπαίδευση	***,107***	***1,000***	***,638***	***,440***	***-,038***	***,438***	***,759***	*,675*
	Επικοινωνία	,101	,638	1,000	,564	,099	,543	,713	**,551**
	Προδραστικότητα	,272	,440	,564	1,000	,347	,599	,522	**,404**
	Εργασιακό περιβάλλον/ Εσωτερικά κίνητρα	,389	-,038	,099	,347	1,000	,305	,088	**,196**
	Προσαρμοστικότητα	,294	,438	,543	,599	,305	1,000	,497	**,337**
	Ευκαμψία ικανοτήτων/ Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	,092	,759	,713	,522	,088	,497	1,000	**,696**
	Οργανωσιακό κλίμα	,111	,675	,551	,404	,196	,337	,696	**1,000**
Sig. (1-tailed)	Π1.1		,050	,061	,000	,000	,000	,080	**,045**
	Εκπαίδευση	***,050***		***,000***	***,000***	***,282***	***,000***	***,000***	*,000*
	Επικοινωνία	,061	,000		,000	,065	,000	,000	**,000**
	Προδραστικότητα	,000	,000	,000		,000	,000	,000	**,000**
	Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα	,000	,282	,065	,000		,000	,089	**,001**
	Προσαρμοστικότητα	,000	,000	,000	,000	,000		,000	**,000**
	Ευκαμψία ικανοτήτων /Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	,080	,000	,000	,000	,089	,000		**,000**
	Οργανωσιακό κλίμα	,045	,000	,000	,000	,001	,000	,000	

Πηγή: Του ιδίου

[4101] Ο *συντελεστής συσχέτισης Pearson (r)* ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες. Το εύρος που μπορεί να πάρει ο r είναι από -1 έως και +1. Το πρώτο μέγεθος μας δείχνει μια τέλεια αρνητική σχέση (αντιστρόφως ανάλογη σχέση), ενώ το δεύτερο μια τέλεια θετική (ευθέως ανάλογη) σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Είναι φυσικό ότι μια σχέση του τύπου 0.6 είναι ταυτόσημη σε μέγεθος με μια σχέση -0.6, με τη διαφορά ότι η μια είναι θετική ενώ η άλλη αρνητική. Επίσης, η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του 1.0 είναι κάτι αδύνατο/άτοπο (και άρα λάθος). Μεταξύ των 2 ορίων (-1 έως +1), έχουν προταθεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση του μεγέθους του δείκτη. Μια από αυτές είναι και η ακόλουθη: α) 0.00-0.20 Μηδενική σχέση, β) 0.21-0.40 Μικρή σχέση, γ) 0.41-0.60 Μέτρια σχέση, δ) 0.61-0.80 Δυνατή σχέση και ε) > 0.81 Εξαιρετικά δυνατή σχέση.

Η φυσική επέκταση του *συντελεστή συσχέτισης* είναι η ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis), η οποία αποτελεί το πιο απλό προβλεπτικό μοντέλο και σε αντίθεση με το *συντελεστή συσχέτισης* μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των τιμών ορισμένων μεταβλητών, ενώ παρέχει τη δυνατότητα συνεκτίμησης περισσοτέρων από δύο ανεξάρτητων μεταβλητών.

Ο ακόλουθος συνοπτικός Πίνακας 8.27 παρουσιάζει τα τελικά αποτελέσματα της *πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων* του μοντέλου No 1, η οποία χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί η συσχέτιση του κάθε παράγοντα με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος. Σημειώνεται η ύπαρξη δύο υποδειγμάτων, διότι χρησιμοποιήθηκε ιεραρχική γραμμική παλινδρόμηση, δηλαδή αρχικά εισήχθησαν οι προβλεπτικές μεταβλητές «εκπαίδευση» και «επικοινωνία» και έπειτα οι υπόλοιπες. Στο δεύτερο υπόδειγμα παρουσιάζονται όλες οι προβλεπτικές μεταβλητές.

Πίνακας 8.27: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του No 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	,116[a]	,013	,005	1,126	,013	1,562	2	231	,212	
2	,451[b]	,203	**,179**	1,023	,190	10,784	5	226	,000	**2,018**

a. Predictors: (Constant), Επικοινωνία, Εκπαίδευση

b. Predictors: (Constant), Επικοινωνία, Εκπαίδευση, Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα, Προσαρμοστικότητα, Προδραστικότητα, Οργανωσιακό κλίμα, Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων

c. Dependent Variable: I1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Model Summary - Model 1).

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 8.27 εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα που αφορούν στο υπό εξέταση *Νο 1 Ερευνητικό Υποδείγμα*:

α) οι ανεξάρτητες μεταβλητές στο σύνολό τους εξηγούν το 17,9% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής (Radjusted^2 =0,179 που εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της Y που εξηγείται από το μοντέλο διορθωμένο για τον αριθμό των μεταβλητών) και ο δείκτης αυτοσυσχέτισης DW=2,018 βρίσκεται σε αποδεκτό επίπεδο. Τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει πολύ καλή προσαρμογή του μοντέλου λόγω του χαμηλού προσαρμοσμένου δείκτη R^2 (Radjusted^2), ενώ το 20,3% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος (R^2 =0,203).

β) ο δείκτης Durbin-Watson έχει τιμή DW=2,018, μια τιμή πολύ κοντά στην τιμή 2, γεγονός που καταδεικνύει τη μη ύπαρξη αυτοσυσχέτισης (μάλιστα με τη χρήση των πινάκων DW βλέπουμε ότι d_U<DW=2,018 <4- d_U ώστε να δικαιολογείται η μη θετική συσχέτιση).

Εξαιρετικά σημαντικό στην *πολλαπλή παλινδρόμηση* είναι το γεγονός ότι πριν αναζητήσουμε την τιμή R-square θα πρέπει να εξετάσουμε το βαθμό που το ερευνητικό υπόδειγμα είναι κατάλληλο για τα δεδομένα της έρευνας. Χρησιμοποιούμε την ANOVA για να ελέγξουμε τις ακόλουθες ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις:

- H_0: $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = 0$
  (δεν υπάρχει γραμμική σχέση στον πληθυσμό μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής και όλοι οι μερικοί συντελεστές παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι ίσοι με το μηδέν).
- H_1: υπάρχει ένα τουλάχιστον $b_i \neq 0$

Από τον πίνακα της ANOVA[a] ακολούθως (βλ. Πίνακα 8.28) παρατηρούμε την τιμή του «Sig». Όσο μικρότερη είναι αυτή η τιμή, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός καταλληλότητας του υποδείγματος. Τυπικά, εάν το «Sig» είναι υψηλότερο από το 0,05, τότε θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι το μοντέλο μας δεν είναι το κατάλληλο για τα δεδομένα μας. Στην προκειμένη περίπτωση Sig.=0,000[b], γεγονός που αναδεικνύει την προαναφερθείσα καταλληλότητα. Επίσης, Sig.=0,000[b]<0,05, οπότε η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται, γεγονός που καταδεικνύει ότι τουλάχιστον ένας μερικός συντελεστής παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι μη μηδενικός, γεγονός που καταδεικνύει ότι η επίδραση των υπό έλεγχο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8.28: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	3,961	2	1,980	1,562	**,212[b]**
	Residual	292,932	231	1,268		
	Total	296,893	233			
2	Regression	60,389	7	8,627	8,244	**,000[c]**
	Residual	236,505	226	1,046		
	Total	296,893	233			
a. Dependent Variable: Ι1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.						
b. Predictors: (Constant), Επικοινωνία, Εκπαίδευση						
c. Predictors: (Constant), Επικοινωνία, Εκπαίδευση, Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα, Προσαρμοστικότητα, Προδραστικότητα, Οργανωσιακό κλίμα, Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων						

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS ANOVA[a] - Model 1).

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.29 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του μοντέλου. Μελετάμε το υπό-μοντέλο Νο 2 στο οποίο συμμετέχουν όλες οι μεταβλητές και

υπολογίζουμε τους συντελεστές παλινδρόμησης. Οι τυποποιημένες τιμές των συντελεστών των παραγόντων του μοντέλου (Standardized Coefficients) δίνουν μια καλύτερη εικόνα για τη σχετική συμβολή της κάθε επεξηγηματικής μεταβλητής.

Πίνακας 8.29: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B[4102]		Correlations			Collinearity Statistics[4103]	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,707	,172		21,616	,000	3,369	4,045					
	Εκπαίδευση	,071	,083	,072	,854	,394	-,093	,235	,107	,056	,056	,593	1,686
	Επικοινωνία	,052	,080	,055	,647	,518	-,107	,211	,101	,043	,042	,593	1,686
2	(Constant)	**,674**	,469		1,436	,153	-,251	1,598					
	Εκπαίδευση	**,166**	,100	**,170**	1,658	**,099**	-,031	,364	,107	,110	,098	,337	2,969
	Επικοινωνία	**-,085**	,088	**-,089**	-,956	,340	-,259	,090	,101	-,063	-,057	,406	2,466
	Προδραστικότητα	***,108***	,087	**,103**	1,239	,216	-,064	,281	,272	,082	,074	,507	1,972
	Εργασιακό περιβάλλον /Εσωτερικά κίνητρα	***,600***	,125	**,333**	4,813	**,000**	,354	,846	,389	,305	,286	,734	1,362
	Προσαρμοστικότητα	**,213**	,099	**,175**	2,159	**,032**	,019	,408	,294	,142	,128	,536	1,865
	Ευκαμψία	**-,118**	,113	**-,115**	-1,042	,299	-,341	,105	,092	-,069	-,062	,290	3,444
	Οργανωσιακό κλίμα	**-,049**	,109	**-,041**	-,447	,655	-,264	,167	,111	-,030	-,027	,423	2,366

a. Dependent Variable: Ι1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] - Model 1).

Κατά τη δόμηση του υποδείγματος Νο 1 ορίστηκαν τα ακόλουθα:

Μεταβλητή Υ (απόκρισης ή εξαρτημένη) = Απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = Προδραστικότητα,

Παράγοντας X_2 = Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα,

Παράγοντας X_3 = Προσαρμοστικότητα,

Παράγοντας X_4 = Επικοινωνία,

[4102] *«95,0% Confidence Interval for B»*: παρουσιάζει τα όρια μέσα στα οποία οι τιμές των παραμέτρων θα βρίσκονται για το 95% των διαφορετικών δειγμάτων που θα παίρναμε από τον πλυθυσμό. Με το συντελεστή αυτό παίρνουμε αποτελέσματα για την αντιπροσωπευτικότητα της τιμής των συντελεστών του δείγματος στον πληθυσμό.

[4103] Αποτελούν μέτρο της συγγραμικότητας μεταξύ των μεταβλητών. Για τιμές VIF<10 τα όρια είναι αποδεκτά και συνεπώς οι εκτιμήσεις του μοντέλου φαίνεται να μην κινδυνεύουν από το πρόβλημα της συγγραμικότητας των προβλεπτικών μεταβλητών. Πρόβλημα παρουσιάζεται για τιμές VIF>10.

Παράγοντας X_5 = Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων,

Παράγοντας X_6 = Εκπαίδευση,

Παράγοντας X_7 = Οργανωσιακό κλίμα.

Συνεπώς, η συναρτησιακή σχέση που αφορά στο Νο 1 ερευνητικό υπόδειγμα μετά τις εκτιμήσεις των τιμών των παραμέτρων (b) διατυπώνεται ως εξής:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + b_7X_7 + \varepsilon$$

$$Y = 0{,}674 + 0{,}108*X_1 + 0{,}600*X_2 + 0{,}213*X_3 - 0{,}085*X_4 - 0{,}118*X_5 + 0{,}166*X_6 - 0{,}049*X_7 + \varepsilon$$

Από τον Πίνακα 8.30 προκύπτει ότι οι δείκτες σημαντικότητας των παραγόντων «προσαρμοστικότητα» και «εργασιακό περιβάλλον/εσωτερικά κίνητρα» (Sig. = 0,00 και Sig. = 0,032 αντίστοιχα) μπορούν να γίνουν αποδεκτοί, δηλαδή μόνο αυτοί έχουν άμεση και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την απόδοση του εργαζομένου. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε και με τη χρήση της τεχνικής της *βηματικής παλινδρόμησης* (stepwise regression technique). Στο προαναφερθέν συμπέρασμα καταλήγουμε και με τη χρήση της τεχνικής της *βηματικής παλινδρόμησης* (stepwise regression technique). Με την τεχνική αυτή δίδεται το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών που προσφέρουν πληροφορίες για τη μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των ανεξάρτητων χρήσιμων (στατιστικά σημαντικών) μεταβλητών για την εξήγηση της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.30.

Πίνακας 8.30: Αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,132	,447		2,531	,012	,251	2,014					
	Εργασιακό περιβάλλον /Εσωτερικά κίνητρα	,701	,109	,389	6,438	,000	,486	,915	,389	,389	,389	1,000	1,000
2	(Constant)	,752	,456		1,649	,101	-,147	1,651					
	Εργασιακό περιβάλλον /Εσωτερικά κίνητρα	,595	,112	,330	5,297	,000	,373	,816	,389	,329	,315	,907	1,103
	Προσαρμοστικότητα	,235	,076	,193	3,093	,002	,085	,385	,294	,199	,184	,907	1,103

a. Dependent Variable: I1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] - Model 1).

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.31 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος.

Πίνακας 8.31: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	Στοιχεία παράγοντα	t	Sig.	Αποδοχή ή απόρριψη της H_{01}*
Ερευνητικό μοντέλο Νο1 «Αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)»	***- H_{01}: «Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».***	$H_{01α}$: «Ο παράγοντας προδραστικότητα σχετίζεται θετικά με την απόδοση»	Προδραστικότητα, 8 μεταβλητές (ερωτήσεις Β1.1 έως Β3.1)	-	-	Απόρριψη
		$H_{01β}$: «Ο παράγοντας εργασιακό περιβάλλον/εσωτερικά κίνητρα σχετίζεται θετικά με την απόδοση»	**Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα**, 5 μεταβλητές (ερωτήσεις Β3.2 έως Γ3.1 και Κ1.1)	5,297	,000	Αποδοχή
		$H_{01γ}$: «Ο παράγοντας προσαρμοστικότητα σχετίζεται θετικά με την απόδοση»	**Προσαρμοστικότητα**, 3 μεταβλητές (ερωτήσεις Δ1.1 έως Δ2.2)	3,093	,002	Αποδοχή
		$H_{01δ}$: «Ο παράγοντας επικοινωνία σχετίζεται θετικά με την απόδοση»	Επικοινωνία, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Ε1.1 έως Ε2.1)	-	-	Απόρριψη
		$H_{01ε}$: «Ο παράγοντας ευκαμψία ικανοτήτων/εξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων σχετίζεται θετικά με την απόδοση»	Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Ζ1.1 έως Η1.1)	-	-	Απόρριψη
		$H_{01στ}$: «Ο παράγοντας εκπαίδευση σχετίζεται θετικά με την απόδοση»	Εκπαίδευση, 3 μεταβλητές (ερωτήσεις Θ1.1 έως Θ1.3)	1,658	**,099**	*Απόρριψη (γίνεται αποδεκτή για α=0,10)*
		$H_{01α}$: «Ο παράγοντας οργανωσιακό κλίμα σχετίζεται θετικά με την απόδοση»	Οργανωσιακό κλίμα, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Λ1.1 έως Λ1.2)	-	-	Απόρριψη

Σημείωση: * επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
Πηγή: Του ιδίου.

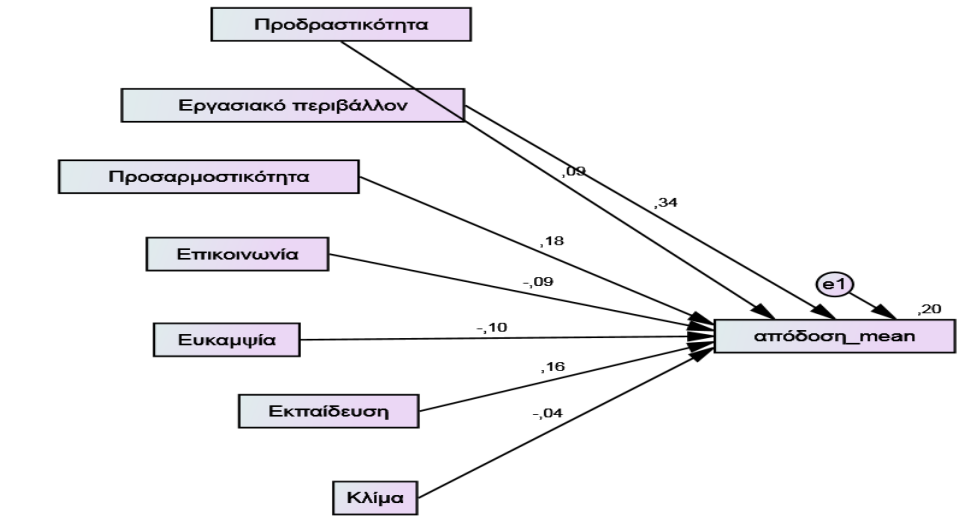
Συνεπώς, από τις επτά (7) αρχικές υποθέσεις μόνο οι $H_{01\beta}$ και $H_{01\gamma}$ γίνονται αποδεκτές, ενώ όλες οι υπόλοιπες απορρίπτονται ως στατιστικά μη σημαντικές. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα, οι παράγοντες «προδραστικότητα», «επικοινωνία», «ευκαμψία ικανοτήτων/αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων», «εκπαίδευση» και «οργανωσιακό κλίμα» δεν επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του εργαζομένου για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05 (α=5%). Για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10 (α=10%) γίνεται αποδεκτή και η μεταβλητή «εκπαίδευση», ως ένας παράγοντας που επηρεάζει την αποδοτικότητα της εργασίας του δημοσίου υπαλλήλου (όπως ο ίδιος την αντιλαμβάνεται).

Επιπρόσθετα, η δομική εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου ελέγχθηκε με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.), με τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures 18 (AMOS 18) για Windows (SPSS Inc., Chicago, IL, USA). Η Ε.Π.Α. αποτελεί μια στατιστική μέθοδο επιβεβαίωσης ενός μοντέλου ή μιας θεωρίας. Η Ε.Π.Α. επιβεβαίωσε τον αρχικό διαχωρισμό των δηλώσεων του ερευνητικού εργαλείου στον προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο. Συγκεκριμένα, επιβεβαιώθηκε ο διαχωρισμός ως εξής:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	**ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΗΛΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ**
1ος παράγοντας	Προδραστικότητα, 8 μεταβλητές (ερωτήσεις Β1.1 έως Β3.1)
2ος παράγοντας	Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα, 5 μεταβλητές (ερωτήσεις Β3.2 έως Γ3.1 και Κ1.1)
3ος παράγοντας	Προσαρμοστικότητα, 3 μεταβλητές (ερωτήσεις Δ1.1 έως Δ2.2)
4ος παράγοντας	Επικοινωνία, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Ε1.1 έως Ε2.1)
5ος παράγοντας	Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Ζ1.1 έως Η1.1)
6ος παράγοντας	Εκπαίδευση, 3 μεταβλητές (ερωτήσεις Θ1.1 έως Θ1.3)
7ος παράγοντας	Οργανωσιακό κλίμα, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Λ1.1 έως Λ1.2)

Ο έλεγχος της προσαρμογής του ερωτηματολογίου στον διαχωρισμό που παρουσιάζεται στον παραπάνω Πίνακα 8.30 έγινε με τη χρήση ενός, ευρέως προτεινόμενου, αριθμού δεικτών, συμπεριλαμβανομένων των ***Comparative Fit Index (CFI)***, ***Tucker Lewis Index (TLI)*** και ***Root Mean Square of Approximation (RMSEA)*** (Bentler 1990, Byrne 2010) Τα αποτελέσματα της Ε.Π.Α. καθώς και η σύγκρισή τους με τις επιθυμητές τιμές, παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 8.1 και στον ακόλουθο Πίνακα 8.32.

Σχήμα 8.1: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
απόδοση_mean	←	Α	0,096	0,061	1,586	0,113	
απόδοση_mean	←	Β: Εργασιακό περιβάλλον/ Εσωτερικά κίνητρα	0,601	0,105	5,749	***	Αποδεκτή *
απόδοση_mean	←	Γ: Προσαρμοστι-κότητα	0,218	0,07	3,101	0,002	Αποδεκτή **
απόδοση_mean	←	Δ	-0,083	0,055	-1,509	0,131	
απόδοση_mean	←	Ε	-0,106	0,06	-1,773	0,076	
απόδοση_mean	←	ΣΤ: Εκπαίδευση	0,156	0,056	2,789	0,005	Αποδεκτή **
απόδοση_mean	←	Ζ	-0,049	0,068	-0,713	0,476	

Σημείωση: * για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01.
** για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures).

Πίνακας 8.32: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράγοντας	Στοιχεία παράγοντα	Estimate	SE	Standardized Regression Weights[4104]
Απόδοση	1ος παράγοντας	Προδραστικότητα, 8 μεταβλητές (ερωτήσεις Β1.1 έως Β3.1)	0.10	0.06	0.09
Απόδοση	2ος παράγοντας	**Εργασιακό περιβάλλον/Εσωτερικά κίνητρα**, 5 μεταβλητές (ερωτήσεις Β3.2 έως Γ3.1 και Κ1.1)	0.60	0.10	0.34
Απόδοση	3ος παράγοντας	**Προσαρμοστικότητα,** 3 μεταβλητές (ερωτήσεις Δ1.1 έως Δ2.2)	0.22	0.07	0.18
Απόδοση	4ος παράγοντας	Επικοινωνία, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Ε1.1 έως Ε2.1)	-0.08	0.05	-0.09
Απόδοση	5ος παράγοντας	Ευκαμψία ικανοτήτων/Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Ζ1.1 έως Η1.1)	-.011	0.06	-0.10
Απόδοση	6ος παράγοντας	**Εκπαίδευση,** 3 μεταβλητές (ερωτήσεις Θ1.1 έως Θ1.3)	0.16	0.06	0.16
Απόδοση	7ος παράγοντας	Οργανωσιακό κλίμα, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Λ1.1 έως Λ1.2)	-0.05	0.07	-0.04

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS - Analysis of Moment Structures).

Συνεπώς, σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις επτά (7) αρχικές υποθέσεις μόνο οι $H_{01\beta}$, $H_{01\gamma}$ και $H_{01\sigma\tau}$ γίνονται αποδεκτές, ενώ όλες οι υπόλοιπες απορρίπτονται ως στατιστικά μη σημαντικές. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα, οι παράγοντες «προδραστικότητα», «επικοινωνία», «ευκαμψία ικανοτήτων/αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων», και «οργανωσιακό κλίμα» δεν φαίνεται να επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του εργαζομένου για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05 (α=5%).

Στον Πίνακα 8.33 αποτυπώνονται οι επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος. Ουσιαστικά παρουσιάζεται η θετική σχέση-επίδραση του ενός παράγοντα πάνω στον άλλο. Σημειώνεται ότι οι πιο γνωστοί συντελεστές γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών[4105] είναι οι συντελεστές

[4104] Standardized Coefficients Beta.

[4105] Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από -1 έως +1. Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις

του Pearson, του Spearman και του Kendall. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση ορίζονται οι εξής: Ho: ρ=0 ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών και H1: ρ≠0 ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Πίνακας 8.33: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΝΟ 1		I1.1	Προδραστικότητα	Εργασιακό περιβάλλον /Εσωτερικά κίνητρα	Προσαρμοστικότητα	Ευκαμψία ικανοτήτων/ Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	Οργανωσιακό κλίμα
I1.1 Απόδοση	Pearson Correlation	**1**	,269**	,112**	,298**	,092	,119
	Sig. (2-tailed)		,000	,086	,000	,160	,068
	N	237	237	237	236	234	236
Προδραστι-κότητα	Pearson Correlation	,269**	**1**	,444**	,605**	,522**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	237	239	238	238	234	236
Εργασιακό περιβάλλον/ Εσωτερικά κίνητρα	Pearson Correlation	,112**	,444**	**1****	,447**	,759**	,689**
	Sig. (2-tailed)	,086	,000	,000	,000	,000	,000
	N	237	238	238	237	234	236
Προσαρμο-στικότητα	Pearson Correlation	,298**	,605**	,447**	**1**	,497**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	236	238	237	238	234	236
Ευκαμψία ικανοτήτων/ Αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων	Pearson Correlation	,092	,522**	,759**	,497**	**1**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,160	,000	,000	,000		,000
	N	234	234	234	234	234	234
Οργανωσια-κό κλίμα	Pearson Correlation	,119	,416**	,689**	,348**	,696**	**1**
	Sig. (2-tailed)	,068	,000	,000	,000	,000	
	N	236	236	236	236	234	236

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΝΟ 1		I1.1 Απόδοση	Επικοινωνία	Εκπαίδευση
I1.1 Απόδοση	Pearson Correlation	**1**	,108	,112
	Sig. (2-tailed)		,097	,086
	N	237	235	237
Επικοινωνία	Pearson Correlation	,108	**1**	,646**
	Sig. (2-tailed)	,097		,000
	N	235	237	236
Εκπαίδευση	Pearson Correlation	,112	,646**	**1**
	Sig. (2-tailed)	,086	,000	
	N	237	236	238

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS, Correlations).

μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της άλλη μεταβλητής. Τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή, ή όσο πιο κοντά βρίσκονται στη μονάδα (σε απόλυτη τιμή πάντα), τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

Οι συντελεστές συσχέτισης που υπολογίστηκαν για τα ζεύγη μεταβλητών του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος ανίχνευσαν κάποιες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των περισσοτέρων ζευγών των υπό μελέτη μεταβλητών. Κάτω από κάθε τιμή του συντελεστή συσχέτισης εμφανίζεται μία p-value (Sig. (2-tailed)). Η p-value που έχει υπολογιστεί για κάθε συντελεστή ξεχωριστά αναφέρεται στον έλεγχο της υπόθεσης ότι στο συγκεκριμένο ζεύγος μεταβλητών δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση (δηλαδή ότι ο συντελεστής συσχέτισης για το ζεύγος είναι ίσος με το μηδέν).

Συμπερασματικά, από την παραπάνω περιγραφική και στατιστική-παραγοντική ανάλυση του Νο 1 Ερευνητικού Υποδείγματος *αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων* καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της *γραμμικής παλινδρόμησης* από τις επτά (7) αρχικές υποθέσεις μόνο οι $H_{01\beta}$ και $H_{01\gamma}$ γίνονται αποδεκτές για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 και α=0,05 αντίστοιχα. Επίσης, αποδεκτή γίνεται και η ερευνητική υπόθεση $H_{01\sigma\tau}$ για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10 (α=10%). Οι υπόλοιπες μεταβλητές του υποδείγματος απορρίπτονται ως στατιστικά μη σημαντικές.
- Η *γραμμική παλινδρόμηση* αποτυπώνει τη στατιστικά σημαντική σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01) μεταξύ της απόδοσης του εργαζομένου και του παράγοντα «εργασιακό περιβάλλον/εσωτερικά κίνητρα». Πρόκειται για την αναγνώριση μιας θετικής σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής «εργασιακό περιβάλλον/εσωτερικά κίνητρα» και της εξαρτημένης «απόδοση της εργασίας (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)». Η θετική αυτή σχέση τονίζει ότι μια αρνητική επίδραση στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και η έλλειψη εσωτερικών κινήτρων μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην απόδοση του εργαζομένου. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν νιώθει προσωπική ικανοποίηση από την εργασία του και το εργασιακό περιβάλλον που δραστηριοποιείται δεν είναι το κατάλληλο τότε η αποδοτικότητά του παρουσιάζεται μειωμένη. Αντίστοιχα, αν το εργασιακό περιβάλλον είναι ανθρώπινο, φιλικό, υγιεινό και ασφαλές και δημιουργεί συνθήκες που καθιστούν την εργασία έκφραση δημιουργίας, παρέχοντας στους εργαζόμενους την αίσθηση πραγματικής ασφάλειας και σιγουριάς τότε, σε συνδυασμό με την αύξηση των εσωτερικών κινήτρων για τον εργαζόμενο, τροφοδοτεί τη διάθεση για προσφορά και καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης στους εργαζομένους, αυξάνοντας σε τελική ανάλυση την εργασιακή τους απόδοση.
- Η *γραμμική παλινδρόμηση* αποτυπώνει τη στατιστικά σημαντική σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05) μεταξύ της απόδοσης του εργαζομένου και του παράγοντα «προσαρμοστικότητα». Πρόκειται για την αναγνώριση μιας θετικής σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής «προσαρμοστικότητα» και της εξαρτημένης «απόδοση της εργασίας (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)». Η θετική αυτή σχέση τονίζει ότι σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν αυξημένη ευελιξία, ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα απέναντι στη ρευστότητα των εργασιακών δεδομένων και είναι ικανοί να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να διαχειριστούν συγκρουόμενες ή/και αντιφατικές απαιτήσεις (π.χ. αναγκαιότητα για μείωση κόστους, αποτελεσματικότητα και εξορθολογισμό διαδικασιών και από την άλλη ανάγκη

για δημιουργικότητα, καινοτομία και έμπνευση των ανθρώπων) τότε μπορεί να αυξηθεί σημαντικά η απόδοσή τους στην εργασία.

- Η *γραμμική παλινδρόμηση* αποτυπώνει τη στατιστικά σημαντική σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10) μεταξύ της απόδοσης του εργαζομένου και του παράγοντα «εκπαίδευση». Πρόκειται για την αναγνώριση μιας στατιστικά σημαντικής θετικής σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής «εκπαίδευση» και της εξαρτημένης «απόδοση της εργασίας (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)». Η θετική αυτή σχέση τονίζει ότι η απόδοση του εργαζομένου αυξάνεται σε περίπτωση που σε έναν οργανισμό χρησιμοποιηθούν εκπαιδευτικές μέθοδοι που αποσκοπούν μέσω της πρόσθετης επιμόρφωσης να προσδώσουν στο ανθρώπινο δυναμικό εκείνες τις απαραίτητες γνώσεις, τεχνικές και λοιπές δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να φέρουν εις πέρας αποτελεσματικά την εργασία τους. Συνεπώς, αποδεικνύεται ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των εργαζομένων επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους.
- Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της *γραμμικής παλινδρόμησης* οι παράγοντες «προδραστικότητα», «επικοινωνία», «ευκαμψία ικανοτήτων/ αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων», και «οργανωσιακό κλίμα» δεν επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του εργαζομένου.
- Σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις επτά (7) αρχικές υποθέσεις μόνο οι $H_{01\beta}$, $H_{01\gamma}$ και $H_{01\sigma\tau}$ γίνονται αποδεκτές, ενώ όλες οι υπόλοιπες απορρίπτονται ως στατιστικά μη σημαντικές. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα, οι παράγοντες «προδραστικότητα», «επικοινωνία», «ευκαμψία ικανοτήτων/αξιολόγηση επιπέδου ικανοτήτων», και «οργανωσιακό κλίμα» δεν φαίνεται να επηρεάζουν άμεσα την απόδοση του εργαζομένου για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05 (α=5%).

8.4.3 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας No 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.

Το *δεύτερο (No 2) προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα* αφορά στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων του δημοσίου τομέα (όπως οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για εκπαίδευση-επιμόρφωση) και διερευνά την επίδραση τεσσάρων (4) παραγόντων (σχεδιασμός της εργασίας, απαιτήσεις της εργασίας, εργασιακός εξοπλισμός, εκπαίδευση και ανάπτυξη) στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως οι ίδιοι τον αντιλαμβάνονται).

Στο 7ο κεφάλαιο (ενότητα 7.4) αναπτύχθηκε λεπτομερώς το No 2 ερευνητικό υπόδειγμα «*Αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων*» και διατυπώθηκε η ερευνητική υπόθεση ως εξής: «*H_2:Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) σχετίζεται θετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία*». Η ερευνητική αυτή υπόθεση διακρίνεται σε τέσσερις (4) επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάζονται ακολούθως στον Πίνακα 8.34.

Πίνακας 8.34: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 2) αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων/Εξαρτημένη και ανεξάρτητες μεταβλητές

No 2 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα (όπως οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για εκπαίδευση-επιμόρφωση))			
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Α/Α**	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) (Role of Human Resources - RHR)	**1**	**Σχεδιασμός της εργασίας** (Design of Work – DW)	$H_{02α}$
	2	**Απαιτήσεις της εργασίας** (Requirements of the activity – R)	$H_{02β}$
	3	**Εργασιακός εξοπλισμός** (Work Equipment – WE)	$H_{02γ}$
	4	Εκπαίδευση και ανάπτυξη **(Training and Development – TD)**	$H_{02δ}$

Πηγή: Του ιδίου.

Επομένως στην παρούσα ενότητα θα επιχειρήσουμε να επαληθεύσουμε στατιστικά την ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

> ***H_{02}: «Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στο ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) και στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία».***
>
> ***ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ***
>
> ***H_{12}: «Δεν υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στο ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) και στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία»***

Για τους σκοπούς του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος οι ερωτώμενοι (N=243) κλήθηκαν να απαντήσουν σε πέντε (5) ερωτήσεις (βλ. Πίνακα 7.7) με στόχο την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (όπως οι ίδιοι αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα για εκπαίδευση-επιμόρφωση), οι οποίες συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο) με τους εξής κωδικούς αριθμούς: *Μ1.1, Μ2.1, Ν1.1, Ν2.1, Ν2.2.* Οι ερωτήσεις εμφανίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert με τις εξής κατηγορίες: 1=Διαφωνώ απολύτως, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ απολύτως).

Για το Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα καταγράφηκαν τέσσερις (4) ανεξάρτητες μεταβλητές (p = 4), με μέγεθος του δείγματος N=243 δημοσίους υπαλλήλους. Ειδικότερα, διερευνήθηκε η επίδραση τεσσάρων (4) παραγόντων (σχεδιασμός της εργασίας, απαιτήσεις της εργασίας, εργασιακός εξοπλισμός, εκπαίδευση και ανάπτυξη) στον στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως οι ίδιοι τον αντιλαμβάνονται). Ακολούθως, η παραπάνω επίδραση αποτυπώνεται συναρτησιακά μέσω ενός μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι:

Μεταβλητή Υ (απόκρισης ή εξαρτημένη) = Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = σχεδιασμός της εργασίας,

Παράγοντας X_2 = απαιτήσεις της εργασία,

Παράγοντας X_3 = εργασιακός εξοπλισμός και

Παράγοντας X_4 = εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Υποστηρίζοντας ότι η μεταβλητή απόκρισης Υ μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζεται από περισσότερες από μια ερμηνευτικές μεταβλητές, έστω X_1, X_2, X_3 και X_4 χρησιμοποιούμε ένα γραμμικό μοντέλο για να διερευνήσουμε την εξάρτηση της Υ από τις X_1, X_2, X_3 και X_4. Όπου b_0 είναι ο σταθερός όρος (ή αποτέμνουσα ή intercept) και b_1 έως και b_4 είναι οι συντελεστές ή παράμετροι των μεταβλητών (ή κλίσεις ή coefficients ή slopes). Το ε είναι το υπόλοιπο (residual) και ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ πειραματικής και θεωρητικής τιμής y σε μια ορισμένη τιμή x. Συνεπώς, το μοντέλο αυτό θα έχει την ακόλουθη μορφή:

$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + \varepsilon$, *για ορισμένες παραμέτρους* b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 *(όπου ε ορίζονται τα σφάλματα μέτρησης).*

Για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της *Y* και X_1, X_2, X_3 και X_4 ελήφθη δείγμα μεγέθους *N=243* και για κάθε άτομο-μέλος του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές των συγκεκριμένων μεταβλητών. Για παράδειγμα για το *i*-άτομο του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές Yi, Xi_1, Xi_2, Xi_3, Xi_4, όπου i = 1, 2, …, 243. Εφαρμόζουμε συνεπώς το μοντέλο:

$Y_i = b_0 + b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + b_3 X_{i3} + b_4 X_{i4} + \varepsilon_i$, *όπου* $i = 1,2,\ldots, 243,$ με τα σφάλματα $\varepsilon_1, \varepsilon_2, \ldots, \varepsilon_n$ να θεωρούνται ανεξάρτητες τ.μ. που ακολουθούν την κανονική κατανομή N (0,1) ή απλούστερα το υπόδειγμα $\mathbf{Y = bX + \varepsilon}$.

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να εκτιμηθούν οι παράμετροι b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 και τα μέτρα διασποράς των τιμών, δηλαδή: α) η διακύμανση ή διασπορά σ^2 (variance) και β) η τυπική απόκλιση σ (standard deviation)[4106].

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.35 παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στοιχεία του υποδείγματος. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ποσοστό 83,7% των ερωτώμενων απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα (40,8% και 42,9% αντίστοιχα) ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στρατηγική λειτουργία του οργανισμού. Το γεγονός αυτό περιγράφει τη θετική άποψη που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά με τον καταλυτικό ρόλο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για τη στρατηγική διοίκηση (οργάνωση και λειτουργία) των δημοσίων οργανισμών (βλ. σχετικά Γράφημα 8.30).

Πίνακας 8.35: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 2) – βασικά στοιχεία περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ No 2 αναγνώρισης των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων						
		M1.1 παράγοντας σχεδιασμός της εργασίας	*M2.1 Παράγοντας απαιτήσεις της εργασίας*	*N1.1 Παράγοντας εργασιακός εξοπλισμός*	*N2.1 Παράγοντας εκπαίδευση και ανάπτυξη*	*N2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι ως στρατηγική λειτουργία του οργανισμού*
N	Valid	238	238	238	238	238
	Missing	5	5	5	5	5
Mean		**3,11**	**2,55**	**2,97**	**3,25**	**4,22**
Std. Deviation		1,108	1,149	1,180	1,085	0,830

M1.1 παράγοντας σχεδιασμός της εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	4,1	4,2	4,2
	Μάλλον Διαφωνώ	67	27,6	28,2	32,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	85	35,0	35,7	68,1
	Μάλλον συμφωνώ	39	16,0	16,4	84,5
	Συμφωνώ απόλυτα	37	15,2	15,5	100,0
	Total	238	97,9	100,0	
Missing	System	5	2,1		
Total		243	243	100,0	

M2.1 Παράγοντας απαιτήσεις της εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	41	16,9	17,2	17,2
	Μάλλον Διαφωνώ	94	38,7	39,5	56,7
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	49	20,2	20,6	77,3

[4106] Σημειώνεται ότι *διακύμανση* είναι ο μέσος αριθμητικός των τετραγώνων των διαφορών των τιμών μιας μεταβλητής από το μέσο αριθμητικό της και η θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης καλείται τυπική απόκλιση. Απώτερος στόχος τέθηκε μέσα από τη γραμμική παλινδρόμηση να επιτύχουμε *προβλέψεις των Yi* (*Y* predicted) ή *προσαρμοσμένες* (πάνω στο εκτιμημένο επίπεδο γραμμικής παλινδρόμησης) *τιμές των Yi* τις εκτιμήσεις των $E(Yi) = b_0 + b_1 X_{i1} + \ldots + b_7 X_{i,7}$.

	Μάλλον συμφωνώ	38	15,6	16,0	93,3
	Συμφωνώ απόλυτα	16	6,6	6,7	100,0
	Total	238	97,9	100,0	
Missing	System	5	2,1		
Total		243	**243**	**243**	**100,0**
N1.1 Παράγοντας εργασιακός εξοπλισμός					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	22	9,1	9,2	9,2
	Μάλλον Διαφωνώ	73	30,0	30,7	39,9
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	64	26,3	26,9	66,8
	Μάλλον συμφωνώ	49	20,2	20,6	87,4
	Συμφωνώ απόλυτα	30	12,3	12,6	100,0
Total		238	97,9	100,0	
Missing	System		2,1		
5					
Total		243	243	100,0	
N2.1 Παράγοντας εκπαίδευση και ανάπτυξη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	5	2,1	2,1	2,1
	Μάλλον Διαφωνώ	62	25,5	26,1	28,2
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	79	32,5	33,2	61,3
	Μάλλον συμφωνώ	52	21,4	21,8	83,2
	Συμφωνώ απόλυτα	40	16,5	16,8	100,0
Total		238	97,9	100,0	
Missing	System	5	2,1		
Total		243	243	100,0	
N2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι ως στρατηγική λειτουργία του οργανισμού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	,8	,8	,8
	Μάλλον Διαφωνώ	6	2,5	2,5	3,4
	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	31	12,8	13,0	16,4
	Μάλλον συμφωνώ	97	39,9	40,8	57,1
	Συμφωνώ απόλυτα	102	42,0	42,9	100,0
Total		238	97,9	100,0	
Missing	System	5	2,1		
Total		**243**	**243**	**100,0**	

Πηγή: Του ιδίου.

Αποδεχόμενοι ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας κάθε επιχείρησης, η *σχεδίαση εργασίας* αποβλέπει στην σχεδίαση των πιο κατάλληλων μεθόδων εργασίας, όσον αφορά στο περιεχόμενο και τη διάρθρωσή τους καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας (π.χ. χωροταξία, ασφάλεια και εξοπλισμός), έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του προσωπικού και του συνολικού συστήματος. Η έννοια του σχεδιασμού της εργασίας συνδέεται στενά με την σχεδίαση του χώρου και των θέσεων εργασίας (εργονομία), μέσα από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων (το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν και οι προδιαγραφές των θέσεων), δηλαδή τα προσόντα (μόρφωση, εκπαίδευση, εμπειρία) ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων (δεξιότητες, ικανότητες) που θα τις καλύψουν.

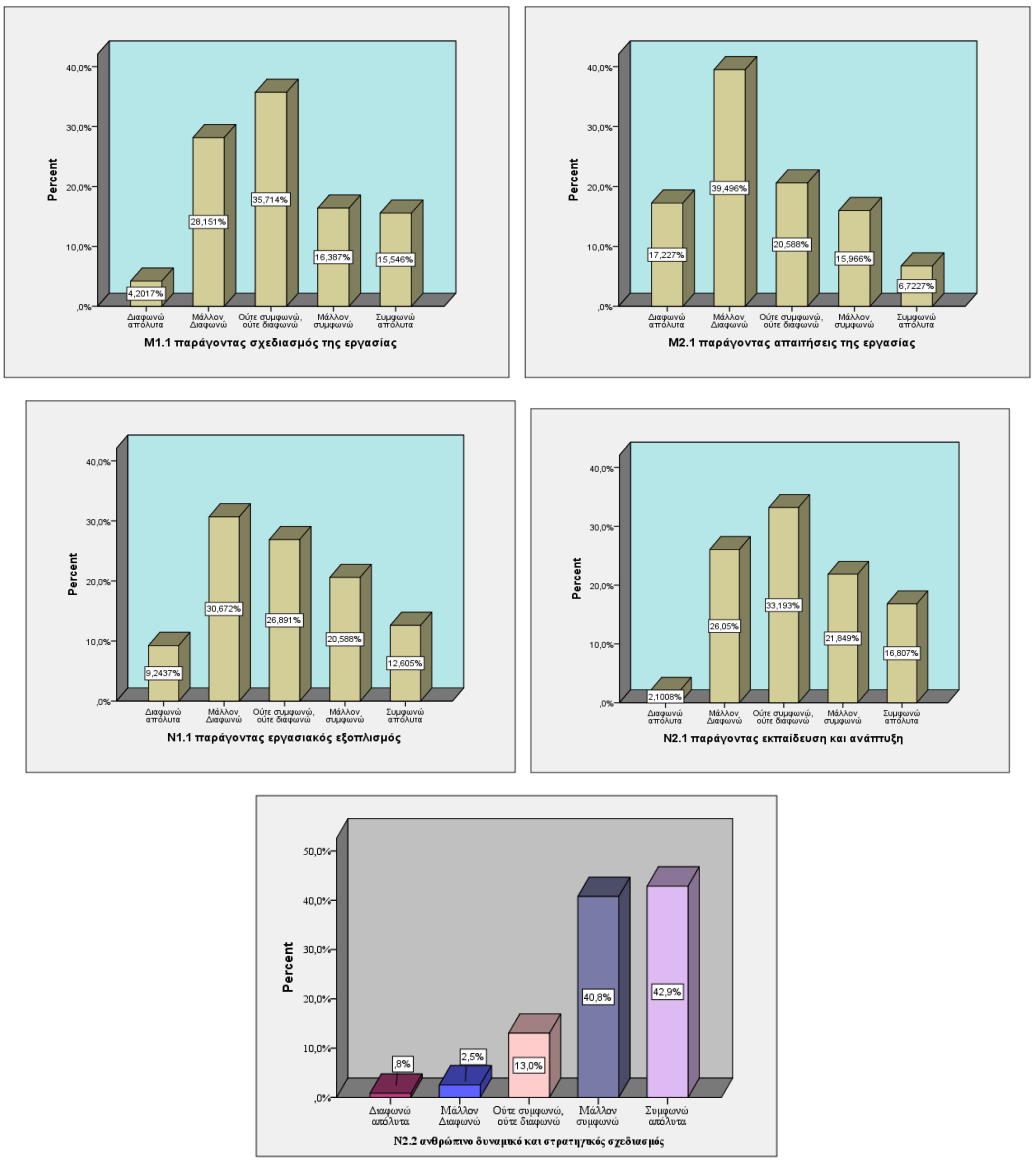
Συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα όσον αφορά στον παράγοντα *σχεδιασμός της εργασίας* ποσοστό 31,9% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα (16,4% και 15,5% αντίστοιχα) ότι στην υπηρεσία τους οι θέσεις εργασίας και το καθηκοντολόγιο έχουν σχεδιαστεί με αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να γνωρίζουν με ακρίβεια τα καθήκοντά τους και το αντικείμενο της εργασίας στους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ποσοστό 35,7% δεν είναι σε θέση να εκφράσουν συγκεκριμένη άποψη για το ζήτημα, ενώ ποσοστό 32,4% των ερωτώμενων δηλώνουν ότι μάλλον διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα (28,2% και 4,2% αντίστοιχα) ότι η εργασία στους έχει σχεδιαστεί με αποτελεσματικό τρόπο (ποσοστό υψηλότερο από όσους μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα) (βλ. σχετικά Γράφημα 8.30). Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει την αναγκαιότητα για σχεδιασμό των θέσεων εργασίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ώστε να καθοριστούν οι αναγκαίες θέσεις για τη λειτουργία του οργανισμού και να κατανεμηθούν σε επίπεδα, προκειμένου να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Επίσης, πολιτοκεντρική τάση της σύγχρονης ελληνικής δημόσιας διοίκησης και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών-πελατών υπαγορεύουν την αύξηση των *απαιτήσεων των θέσεων εργασίας* που κατέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Οι τελευταίοι προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες εργασιακές συνθήκες οφείλουν να αξιοποιούν αποτελεσματικά τις ικανότητες-δεξιότητές τους και να επιδιώκουν την περαιτέρω ανάπτυξή τους (π.χ. ικανότητες συνεργασίας στο πλαίσιο μιας ομάδας, δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, δεξιότητα αξιοποίησης του διαδικτύου, επικοινωνιακές δεξιότητες στον τομέα παροχής υπηρεσιών, δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων, ανάπτυξη δημιουργικότητας, πληροφορική-δεξιότητες υπολογιστών σε αρχικό και εξειδικευμένο επίπεδο κ.α.).

Στην παρούσα έρευνα όσον αφορά στον παράγοντα *απαιτήσεις της εργασίας* ποσοστό μόλις 22,7% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα (16% και 6,7% αντίστοιχα) ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους και την εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πολιτών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχουν. Ένα εξαιρετικά μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 77,3% δήλωσε ότι δεν τις διαθέτει (17,2%), μάλλον δεν τις διαθέτει (39,5%) ή δεν μπορεί να δώσει με βεβαιότητα μια θετική ή αρνητική απάντηση (20,6%) αναφορικά με το ζήτημα (βλ. σχετικά Γράφημα 8.30). Το γεγονός αυτό αναδεικνύει το μεγάλο πρόβλημα του ελληνικού δημοσίου τομέα όσον αφορά στην ανάλυση της εργασίας, στον καθορισμό των θέσεων εργασίας και στην τοποθέτηση των κατάλληλων προσώπων (αναφορικά με τα προσόντα, τις ικανότητες-δεδιότητες και την εμπειρία που διαθέτουν) για τη στελέχωσή τους.

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική διεκπεραίωση μιας εργασίας από έναν υπάλληλο σχετίζεται στενά όχι μόνο με το σχεδιασμό της θέσεως και την εξασφάλιση των απαιτούμενων δεξιοτήτων-ικανοτήτων για τον υπάλληλο που θα τη στελεχώσει. Σχετίζεται, επίσης, με την εξασφάλιση του απαιτούμενου εξοπλισμού (π.χ. κάθε εργαλείο, μηχανή, συσκευή ή εγκατάσταση που χρησιμοποιείται κατά την εργασία), ο οποίος θα πρέπει να είναι κατάλληλος για την προς εκτέλεση εργασία ή κατάλληλα προσαρμοσμένος, και να συντηρείται κατάλληλα, ώστε να εξασφαλίζεται η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό είναι το πόρισμα της παρούσας έρευνας όπου ποσοστό μόλις 33,2% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα (20,6% και 12,6% αντίστοιχα) ότι η υπηρεσία τους είναι σε θέση να τους παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό ώστε να διαπεραιώσουν με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Μάλιστα, ποσοστό 39,9% δηλώνουν ότι μάλλον διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα (30,7% και 9,2% αντίστοιχα) αναφορικά με το ζήτημα (βλ. σχετικά Γράφημα 8.30).

Γράφημα 8.30: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα)

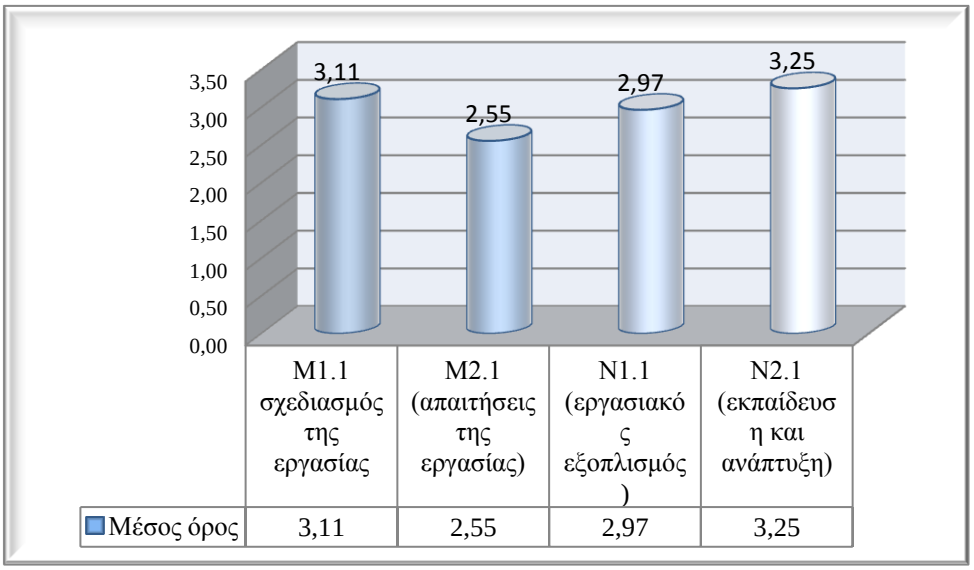


Πηγή: Του ιδίου.

Επιπλέον, στο παρόν πόνημα έχει γίνει εκτενής αναφορά σε ένα από το κύρια ζητήματα που απασχολούν έναν οργανισμό και ειδικότερα το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αυτού της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων. Αναμφισβήτητα η εκπαίδευση/επιμόρφωση διαδραματίζει έναν ζωτικής σημασίας ρόλο για κάθε οργανισμό, διότι χωρίς αυτή (και την συνεπαγόμενη εξασφάλιση της ευελιξίας στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις συνεχώς μεταβαλλόμενες εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις) δεν θα είναι εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι και τα οράματα του οργανισμού. Στην παρούσα έρευνα όσον αφορά στον παράγοντα *εκπαίδευση/επιμόρφωση* ποσοστό 38,6% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι μάλλον συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα (21,8% και 16,8% αντίστοιχα) ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία τους και δεν χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση ή επιμόρφωση ώστε να μπορούν να την εκτελέσουν με τον καλύτερο τρόπο. Από την άλλη πλευρά ποσοστό της τάξεως του 61,3% δήλωσε ότι σίγουρα χρειάζεται περαιτέρω εκπαίδευση (2,1%), μάλλον χρειάζεται (26,1%) ή δεν μπορεί να δώσει με βεβαιότητα μια θετική ή αρνητική απάντηση (33,2%) αναφορικά με το ζήτημα (βλ. σχετικά Γράφημα 8.30). Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα φέρνουν τον ελληνικό δημόσιο τομέα μπροστά στην αναγκαιότητα για εστίαση στη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του, επισημαίνοντας ότι ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων (28,2% των ερωτώμενων του δείγματος) αναγνωρίζουν την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευσή τους ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Στο Γράφημα 8.31 παρουσιάζονται συγκριτικά τα αποτελέσματα από τη μελέτη των προαναφερθέντων παραγόντων (σχεδιασμός και απαιτήσεις της εργασίας, εργασιακός εξοπλισμός, εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού) κατά μέσο όρο ανά παράγοντα.

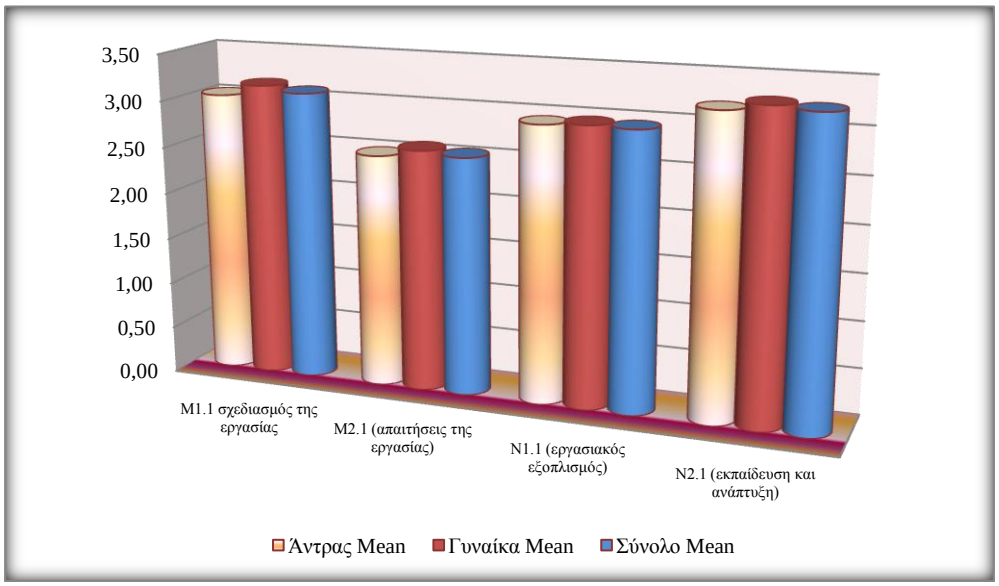
Γράφημα 8.31: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα) / μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων

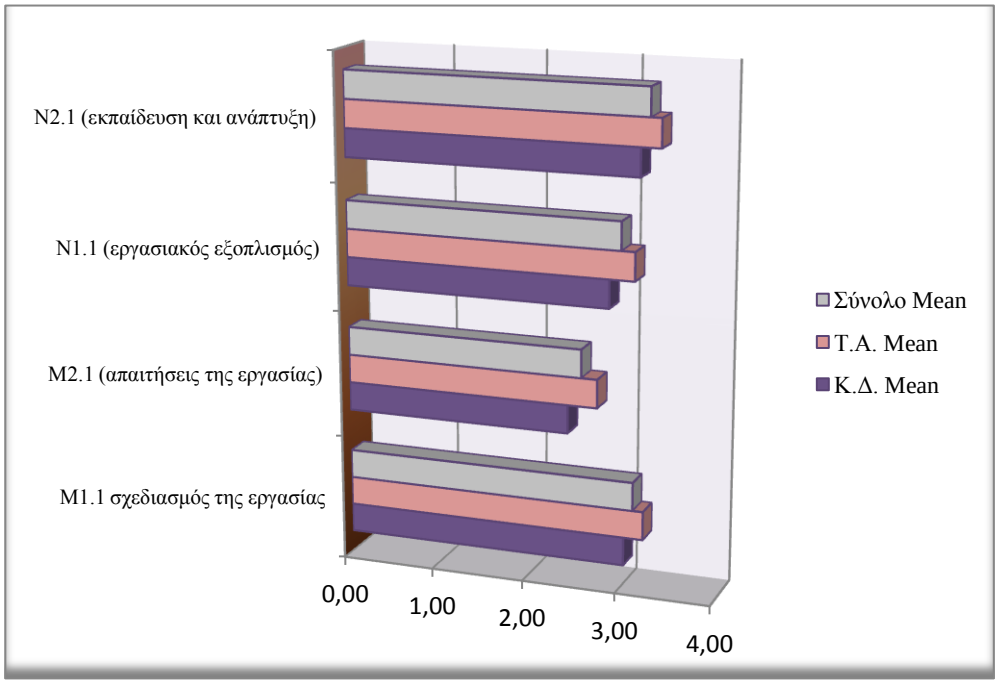


Σημείωση: όπου M1.1: Δεδομένου του αποτελεσματικού σχεδιασμού της εργασίας γνωρίζω με ακρίβεια τα καθήκοντά μου, M2.1: Διαθέτω τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες ώστε να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου, N1.1: Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου και N2.1: Δεν χρειάζομαι περαιτέρω εκπαίδευση για να εκτελέσω την εργασία μου με τον καλύτερο τρόπο.
Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.32 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη μελέτη των προαναφερθέντων παραγόντων (σχεδιασμός και απαιτήσεις της εργασίας, εργασιακός εξοπλισμός, εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού) στη βάση δύο κριτηρίων: α) το φύλο και β) την υπηρέτηση στην Κ.Δ. ή στην Τ.Α.

Γράφημα 8.32: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα) / μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

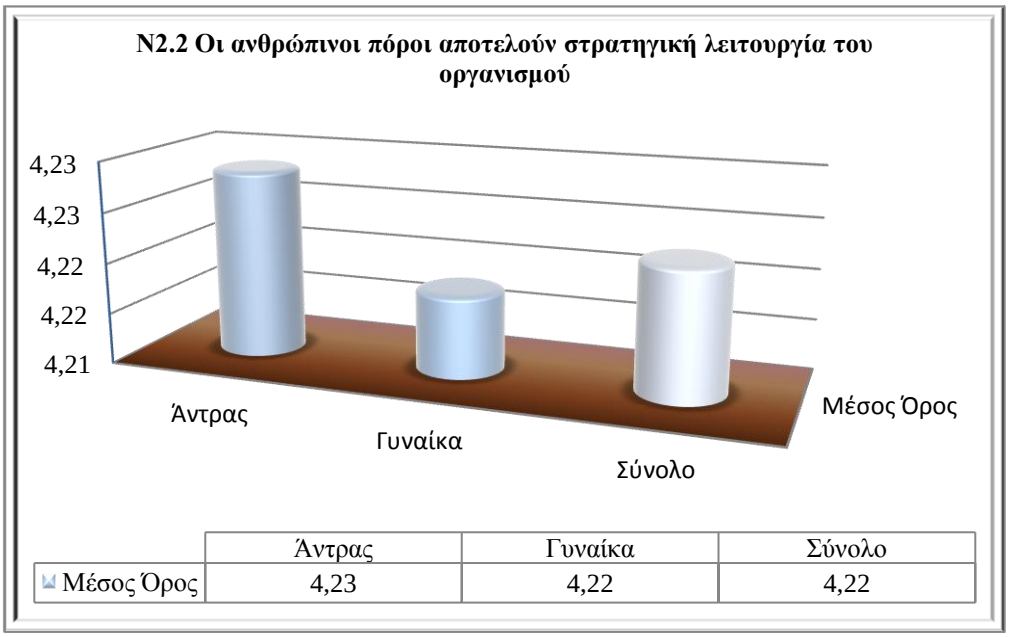


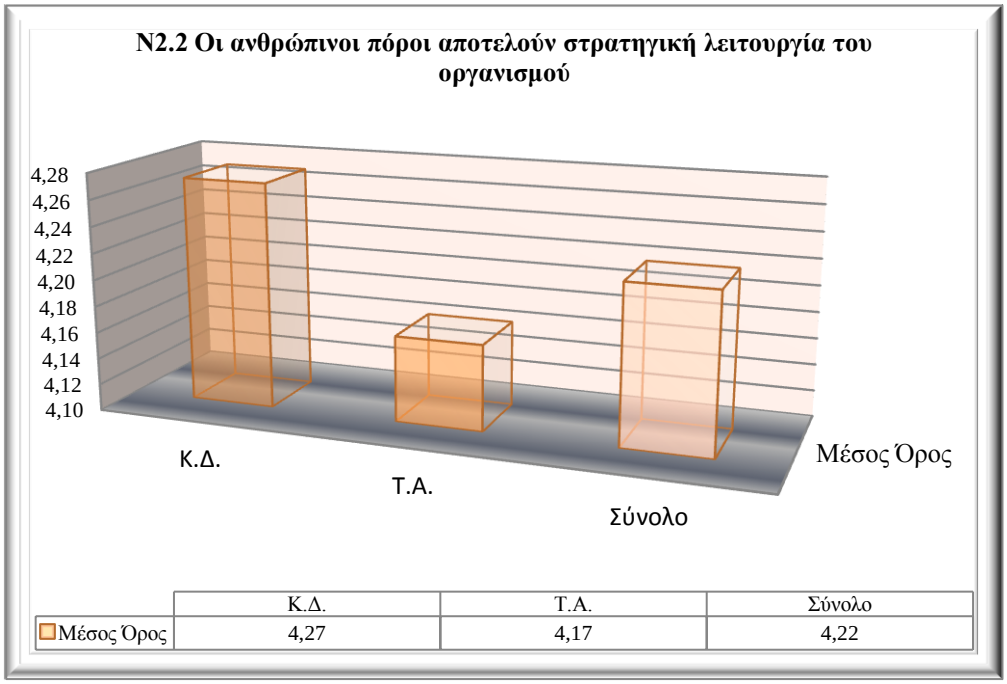


Σημείωση: όπου Μ1.1: Δεδομένου του αποτελεσματικού σχεδιασμού της εργασίας γνωρίζω με ακρίβεια τα καθήκοντά μου, Μ2.1: Διαθέτω τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες ώστε να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου, Ν1.1: Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου και Ν2.1: Δεν χρειάζομαι περαιτέρω εκπαίδευση για να εκτελέσω την εργασία μου με τον καλύτερο τρόπο.
Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.33 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη μελέτη της εξαρτημένης μεταβλητής *«οι ανθρώπινοι πόροι ως στρατηγική λειτουργία του οργανισμού»* στη βάση των προαναφερθέντων κριτηρίων: α) φύλο και β) υπηρέτηση στην Κ.Δ. ή στην Τ.Α.

Γράφημα 8.33: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «οι ανθρώπινοι πόροι ως στρατηγική λειτουργία του οργανισμού» (Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)





Πηγή: Του ιδίου.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που δομούν το Νο 2 προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα υπολογίστηκε ο δείκτης *Cronbach's Alpha*. Η τιμή του δείκτη *Cronbach's a* για τις εν λόγω πέντε (5) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (M1.1, M2.1, N1.1, N2.1 και N2.2.) είναι 0,888 (Cronbach's a=0,888). Η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από την τιμή 0,70, γεγονός που καθιστά αξιόπιστο το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου (βλ. σχετικά Πίνακα 8.36).

Πίνακας 8.36: Έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου για το Νο 2 Ερευνητικό Υπόδειγμα (*Cronbach's alpha*)

Νο 2: *Προτεινόμενο Μοντέλο Αναγνώρισης Εκπαιδευτικών Αναγκών*						**Αξιοπιστία**
Παράγοντες που επιδρούν στο ρόλο των ανθρώπινων πόρων στη στρατηγική λειτουργία του οργανισμού	**Μεταβλητή (item)**	**Μέση Τιμή**	Τυπική Από-κλιση	**Μέση Τιμή (mean) Παράγοντα (items means)**	Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Παράγοντα (items means)	**Cronbach's Alpha**
Σχεδιασμός της εργασίας	**M1.1**	4,22	0,83	4,22	0,83	**0,888**
Απαιτήσεις της εργασίας	**M2.1**	2,55	1,149	2,55	1,149	
Εργασιακός εξοπλισμός	**N1.1**	2,97	1,18	2,97	1,18	
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	**N2.1**	3,25	1,085	3,25	1,085	

Πηγή: Του ιδίου.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, αποδεχόμενοι την αξιοπιστία των παραγόντων που συνθέτουν το Νο 2 Ερευνητικό Μοντέλο *«Αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (αντιλαμβανομένων)»*, ακολούθησε η *πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση* (Multiple Linear Regression) στους παράγοντες του υποδείγματος με στόχο να εκτιμηθεί η ύπαρξη θετικής ή όχι συσχέτισης του κάθε παράγοντα με την υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή, που έχει οριστεί η *«αναγνώριση των ανθρώπινων πόρων ως στρατηγική λειτουργία του οργανισμού»* (κωδικός ερ. N2.2)[4107].

Σημειώνεται ότι κατά την *απλή παλινδρόμηση* τα ζεύγη των τιμών των δυο μεταβλητών (x, y) προσαρμόζονται σε μια ευθεία και αναζητούνται οι συντελεστές αυτής της ευθείας και ο βαθμός που πραγματοποιείται καλή προσαρμογή[4108]. Για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης*, η οποία θα οδηγήσει στην

[4107] Ο γενικός όρος *«ανάλυση παλινδρόμησης»* περιγράφει μία σειρά αναλύσεων που είναι πλέον ιδιαίτερα δημοφιλείς στην επιστημονική κοινότητα. Γενικά, η *ανάλυση παλινδρόμησης* βοηθά να εξεταστούν σχέσεις αιτιότητας (causal relationships), να ερμηνευτούν δηλαδή η διακύμανση των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής με βάση μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές. Χρησιμοποιείται κυρίως για: α) να προβλεφθούν οι τιμές μιας μεταβλητής με βάση τις τιμές μίας ή περισσότερων άλλων μεταβλητών, β) να αποφασιστεί αν κάποια μεταβλητή είναι 'καλή' για την πρόβλεψη κάποιας άλλης μεταβλητής, γ) να βρεθεί ποιο είναι το ποσοστό της διακύμανσης των τιμών μιας μεταβλητής που μπορεί να εξηγηθεί από τις τιμές μίας μεμονωμένης ή ενός συνόλου μεταβλητών και δ) να δομηθούν καινούρια μοντέλα και να ελεχθούν υπάρχουσες θεωρίες.

[4108] Μία βασική προϋπόθεση η οποία είναι απαραίτητη γενικά σε όλα τα μοντέλα με περισσότερες εκ της μίας ανεξάρτητων μεταβλητών είναι η έλλειψη συγγραμμικότητας. Η συγγραμικότητα αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και προκύπτει όταν μία ανεξάρτητη μεταβλητή συσχετίζεται με μία άλλη ανεξάρτητη, δηλαδή μέσω της μίας μεταβλητής μπορούμε να εκτιμήσουμε τις τιμές της άλλης. Επομένως η ύπαρξη και των δύο μεταβλητών στο μοντέλο δεν είναι δυνατή.

εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η ύπαρξη ορισμένων προυποθέσων, όπως:

- η πολυμεταβλητή κανονικότητα (multivariate normality), κατά την οποία κάθε μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή, όπως και τα υπόλοιπα (rediduals),
- οι διακυμάνσεις να είναι περίπου ομοιογενείς (homogeneity of variance), δηλαδή η διακύμανση της μιας μεταβλητής να είναι σταθερή για όλα τα επίπεδα των άλλων μεταβλητών,
- η χρησιμοποιούμενη κλίμακα να είναι τουλάχιστον ίσων διαστημάτων (interval),
- να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων (independence), δηλαδή το ένα άτομο που συμμετέχει στην έρευνα να είναι ανεξάρτητο από το άλλο,
- να εξασφαλίζεται ότι μέγεθος του δείγματος θα είναι επαρκές για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων (συνήθως χρειάζονται το λιγότερο 25 άτομα ανά προβλεπτική μεταβλητή),
- να μην υπάρχει πρόβλημα *πολυσυγραμμικότητας (multicollinearity)* (το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες μεταβλητές παρουσιάζουν υψηλές μεταξύ τους συσχετίσεις και για τη διαπίστωσή του υπολογίζουμε το συντελεστή ανεκτικότητας (tolerance), όπου το ζητούμενο είναι μεγάλες τιμές) και να λαμβάνονται υπόψη οι *ακραίες περιπτώσεις* (υπολογίζουμε το δείκτη *cook distance* ο οποίος είναι θεμιτό να παίρνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδος).

Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης του Νο 2 ερευνητικού υποδείγματος μελετήθηκε η εξασφάλιση των προαναφερθέντων προυποθέσεων. Για το σκοπό αυτό έγιναν οι απαραίτητοι στατιστικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί ότι στο υπό μελέτη υπόδειγμα δεν εμφανίζεται το πρόβλημα της *πολυσυγραμμικότητας* των μεταβλητών. Συγκεκριμένα εξετάστηκε η υπόθεση «*Ηο: δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών Χ, Υ»* (δηλ. μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών του υποδείγματος).

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος για το πρόβλημα της συγγραμικότητας στο Ερευνητικό Υπόδειγμα Νο 2 πραγματοποιήθηκε με τα αποτελέσματα του Πίνακα 8.37 που ακολουθούν. Ειδικότερα, στον Πίνακα 8.36 η στήλη *«Condition Index»* αποτελεί ένα στοιχείο διαγνωστικό του προβλήματος (τιμές μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμμικότητας).

Επιπρόσθετα, οι δύο τελευταίες στήλες του ακόλουθου Πίνακα 8.37 αναφέρονται σε διαγνωστικά συγγραμμικότητας. Συγκεκριμένα, το VIF (Variation Inflation Factor) είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας (τιμές μεγαλύτερες του 2 αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας). Σύμφωνα με το Δημητριάδη (2007) αποδεκτά όρια του υποδείγματος προκύπτουν υπό τη συνθήκη ότι *VIF* (δείκτης επικάλυψης των παραγόντων) είναι μικρότερος από την τιμή 5 (VIF<5). Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 8.37 ο VIF<5 για κάθε παράγοντα, γεγονός που σημαίνει ότι οι παράγοντες δεν συνδυάζονται γραμμικά με τους άλλους παράγοντες και συνεπώς υποδεικνύεται ότι ο κάθε παράγοντας μετρά κάτι διαφορετικό από τους άλλους. Επιλέον, η τιμή της *Tolerance* για κάθε μεταβλητή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα ισχύει ότι το ποσοστό αυτό είναι ίσο με (1 Tolerance)%. Σημειώνεται ότι τιμές της *Tolerance* μικρότερες του 0,5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος και στη συγκεκριμένη περίπτωση οι τιμές για τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου Νο 2 είναι σε σχετικά οριακές τιμές. Παρ΄ όλα

αυτά με τη χρήση του μέτρου VIF μπορούμε να δεχτούμε τη μη εμφάνιση του προβλήματος συγγραμμικότητας στη συγκεκριμένη ανάλυση (VIF<3)[4109].

Πίνακας 8.37: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 2) αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (αντιλαμβανομένων) (Coefficients[a], Collinearity Diagnostics[a])

Collinearity Diagnostics[a]								
Model	Dimension	Eigenvalue	*Condition Index*	Variance Proportions				
				(Constant)	M1.1 παράγοντας σχεδιασμός της εργασίας	M2.1 παράγοντας απαιτήσεις της εργασίας	N1.1 παράγοντας εργασιακός εξοπλισμός	N2.1 παράγοντας εκπαίδευση και ανάπτυξη
2	1	4,789	**1,000**	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,091	**7,237**	,61	,00	,27	,03	,00
	3	,050	**9,802**	,19	,00	,62	,43	,07
	4	,043	**10,518**	,18	,47	,06	,39	,09
	5	,027	**13,397**	,02	,53	,05	,14	,83

Σημείωση: a. Dependent Variable N2.2 ανθρώπινο δυναμικό και στρατηγικός σχεδιασμός

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	**Std. Error**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
2	**(Constant)**	2,691	,142		18,906	,000		
	M1.1	,061	,063	,082	,977	,330	,385	2,594
	M2.1	,065	,056	,090	1,157	,249	,442	2,263
	N1.1	,206	,057	,292	3,633	,000	,416	2,404
	N2.1	,174	,065	,227	2,693	,008	,378	2,647

a. Dependent Variable: I1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Collinearity Diagnostics[a] Model 2 και Coefficients[a] Model 2).

Σύμφωνα με τους παραπάνω ελέγχους και αφού εξασφαλίστηκε με προσοχή η ύπαρξη των απαραίτητων προυποθέσων για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης* προχωρήσαμε στην εφαρμογή της, με στόχο την εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος.

Ακολούθως στον Πίνακα 8.38 παρουσιάζονται γενικά περιγραφικά μέτρα των παραγόντων του No 2 ερευνητικού μοντέλου, δίνοντας μια γενική εικόνα των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν για τη δόμηση του υποδείγματος.

Πίνακας 8.38: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του No 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

[4109] Τιμές του VIF μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμμικότητας.

Μεταβλητή		Μ.Ο.	Τυπ. Απ.	Ν
Εξαρτημένη	N2.2 Ανθρώπινο Δυναμικό και Στρατηγικός Σχεδιασμός	**4,22**	**0,830**	**238**
Ανεξάρτητη	**Σχεδιασμός της εργασίας**	**4,22**	**0,830**	**238**
	Απαιτήσεις της εργασίας	**2,55**	**1,149**	**238**
	Εργασιακός εξοπλισμός	**2,97**	**1,180**	**238**
	Εκπαίδευση και ανάπτυξη	**3,25**	**1,085**	**238**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Descriptive Statistics Model 2).

Επιπρόσθετα, στον Πίνακα 8.39 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος, με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson[4110]. Ο ακόλουθος πίνακας μας βοηθάει να διαπιστώσουμε το βαθμό της συνδιακύμανσης δύο μεταβλητών (ο συντελεστής συσχέτισης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων).

Πίνακας 8.39: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

Συνδιακύμανση δύο μεταβλητών		**N2.2 ανθρώπινο δυναμικό και στρατηγικός σχεδιασμός**	**M1.1 παράγοντας σχεδιασμός της εργασίας**	**M2.1 παράγοντας απαιτήσεις της εργασίας**	**N1.1 παράγοντας εργασιακός εξοπλισμός**	**N2.1 παράγοντας εκπαίδευση και ανάπτυξη**
Pearson Correla-tion	N2.2	**1,000**	,496	,485	,564	**,547**
	M1.1	,496	**1,000**	,675	,645	**,728**
	M2.1	,485	,675	**1,000**	,674	**,629**
	N1.1	,564	,645	,674	**1,000**	**,696**
	N2.1	,547	,728	,629	,696	**1,000**
Sig. (1-tailed)	N2.2		,000	,000	,000	**,000**
	M1.1	,000		,000	,000	**,000**
	M2.1	,000	,000		,000	**,000**
	N1.1	,000	,000	,000		**,000**
	N2.1	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	

Πηγή: Του ιδίου

Η φυσική επέκταση του *συντελεστή συσχέτισης* είναι η ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis), η οποία αποτελεί το πιο απλό προβλεπτικό μοντέλο και σε αντίθεση με το *συντελεστή συσχέτισης* μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των τιμών ορισμένων μεταβλητών, ενώ παρέχει τη δυνατότητα συνεκτίμησης περισσοτέρων από δύο ανεξάρτητων μεταβλητών.

[4110] Ο *συντελεστής συσχέτισης Pearson (r)* ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες. Το εύρος που μπορεί να πάρει ο r είναι από -1 έως και +1. Το πρώτο μέγεθος μας δείχνει μια τέλεια αρνητική σχέση (αντιστρόφως ανάλογη σχέση), ενώ το δεύτερο μια τέλεια θετική (ευθέως ανάλογη) σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Είναι φυσικό ότι μια σχέση του τύπου 0.6 είναι ταυτόσημη σε μέγεθος με μια σχέση -0.6, με τη διαφορά ότι η μια είναι θετική ενώ η άλλη αρνητική. Επίσης, η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του 1.0 είναι κάτι αδύνατο/άτοπο (και άρα λάθος). Μεταξύ των 2 ορίων (-1 έως +1), έχουν προταθεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση του μεγέθους του δείκτη. Μια από αυτές είναι και η ακόλουθη: α) 0.00-0.20 Μηδενική σχέση, β) 0.21-0.40 Μικρή σχέση, γ) 0.41-0.60 Μέτρια σχέση, δ) 0.61-0.80 Δυνατή σχέση και ε) > 0.81 Εξαιρετικά δυνατή σχέση.

Ο ακόλουθος συνοπτικός Πίνακας 8.40 παρουσιάζει τα τελικά αποτελέσματα της *πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων* του μοντέλου No 2, η οποία χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί η συσχέτιση του κάθε παράγοντα με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος. Σημειώνεται η ύπαρξη δύο υποδειγμάτων, διότι χρησιμοποιήθηκε ιεραρχική γραμμική παλινδρόμηση. Στο δεύτερο υπόδειγμα παρουσιάζονται όλες οι προβλεπτικές μεταβλητές.

Πίνακας 8.40: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του No 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change	
1	,564[a]	,318	,315	,687	,318	109,964	1	236	,000	
2	,603[b]	,364	***,359***	,665	,046	17,085	1	235	,000	**1,805**

a. Predictors: (Constant), N1.1 Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου.

b. Predictors: (Constant), N1.1 Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου, N2.1 Δεν χρειάζομαι περαιτέρω εκπαίδευση για να εκτελέσω την εργασία μου με τον καλύτερο τρόπο.

c. Dependent Variable: N2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στρατηγική λειτουργία του οργανισμού.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Model Summary - Model 2).

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 8.40 εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα που αφορούν στο υπό εξέταση *No 2 Ερευνητικό Υποδείγμα*:

α) οι ανεξάρτητες μεταβλητές στο σύνολό τους εξηγούν το 35,9% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής (Radjusted^2 =0,359 που εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της Y που εξηγείται από το μοντέλο διορθωμένο για τον αριθμό των μεταβλητών) και ο δείκτης αυτοσυσχέτισης DW=1,805 βρίσκεται σε αποδεκτό επίπεδο (ο οποίος χρησιμοποιείται για τον έλεγχο ύπαρξης σειριακής συσχέτισης των καταλοίπων). Τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύουν ότι υπάρχει σχετικά καλή προσαρμογή του μοντέλου λόγω της τιμής του προσαρμοσμένου δείκτη R^2 (Radjusted^2), ενώ το 36,4% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος (R^2 =0,364).

β) ο δείκτης Durbin-Watson έχει τιμή DW=1,805, μια τιμή αρκετά κοντά στην τιμή 2, γεγονός που καταδεικνύει τη μη ύπαρξη αυτοσυσχέτισης (μάλιστα με τη χρήση των πινάκων DW βλέπουμε ότι d_U< DW=1,805 <4- d_U ώστε να δικαιολογείται η μη θετική συσχέτιση).

Εξαιρετικά σημαντικό στην *πολλαπλή παλινδρόμηση* είναι το γεγονός ότι πριν αναζητήσουμε την τιμή R-square θα πρέπει να εξετάσουμε το βαθμό που το ερευνητικό υπόδειγμα είναι κατάλληλο για τα δεδομένα της έρευνας. Χρησιμοποιούμε την ANOVA για να ελέγξουμε τις ακόλουθες ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις:

- H_0: $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$
  (δεν υπάρχει γραμμική σχέση στον πληθυσμό μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής και όλοι οι μερικοί συντελεστές παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι ίσοι με το μηδέν).
- H_1: υπάρχει ένα τουλάχιστον $b_i \neq 0$

Από τον πίνακα της ANOVA[a] ακολούθως (Πίνακας 8.41) παρατηρούμε την τιμή του «Sig». Όσο μικρότερη είναι αυτή η τιμή, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός καταλληλότητας του υποδείγματος. Τυπικά, εάν το «Sig» είναι υψηλότερο από το 0,05, τότε θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι το μοντέλο μας δεν είναι το κατάλληλο για τα δεδομένα μας. Στην προκειμένη περίπτωση Sig.=0,000[b], γεγονός που αναδεικνύει την προαναφερθείσα καταλληλότητα. Επίσης, Sig.=0,000[b]<0,05, οπότε η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται, γεγονός που καταδεικνύει ότι τουλάχιστον ένας μερικός συντελεστής παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι μη μηδενικός, γεγονός που καταδεικνύει ότι η επίδραση των υπό έλεγχο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8.41: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

ANOVA[a]						
Model		**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
1	Regression	51,872	1	51,872	109,964	**,000[b]**
	Residual	111,326	236	,472		
	Total	163,197	237			
2	Regression	59,417	2	29,709	67,272	**,000[c]**
	Residual	103,780	235	,442		
	Total	163,197	237			
a. Dependent Variable: N2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στρατηγική λειτουργία του οργανισμού.						
b. Predictors: (Constant), N1.1 Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου.						
c. Predictors: (Constant), N1.1 Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου, N2.1 Δεν χρειάζομαι περαιτέρω εκπαίδευση για να εκτελέσω την εργασία μου με τον καλύτερο τρόπο.						

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS ANOVA[a] - Model 2).

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.42 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του μοντέλου. Μελετάμε το υπό-μοντέλο Νο 2 στο οποίο συμμετέχουν όλες οι μεταβλητές και

υπολογίζουμε τους συντελεστές παλινδρόμησης. Οι τυποποιημένες τιμές των συντελεστών των παραγόντων του μοντέλου (Standardized Coefficients) δίνουν μια καλύτερη εικόνα για τη σχετική συμβολή της κάθε επεξηγηματικής μεταβλητής.

Πίνακας 8.42: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του No 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

Coefficients[a]													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B[4111]		Correlations			Collinearity Statistics[4112]	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,046	,121		25,235	,000	2,808	3,284					
	N1.1	,397	,038	,564	10,486	,000	,322	,471	,564	,564	,564	1,000	1,000
2	(Constant)	2,736	,139		19,711	,000	2,463	3,010					
	N1.1	,250	,051	,355	4,907	,000	,150	,350	,564	,305	,255	,516	1,939
	N2.1	,229	,055	,299	4,133	,000	,120	,338	,547	,260	,215	,516	1,939
3	(Constant)	**2,691**	,142		18,906	,000	2,411	2,972					
	M1.1	**,061**	,063	,082	,977	,330	-,062	,184	,496	,064	,051	,385	2,594
	M2.1	**,065**	,056	,090	1,157	,249	-,046	,176	,485	,076	,060	,442	2,263
	N1.1	**,206**	,057	,292	3,633	**,000**	,094	,317	,564	,232	,188	,416	2,404
	N2.1	**,174**	,065	,227	2,693	**,008**	,047	,301	,547	,174	,140	,378	2,647

a. Dependent Variable: I1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου, θέτω και επιτυγχάνω υψηλά επίπεδα απόδοσης.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] - Model 2).

Κατά τη δόμηση του υποδείγματος No 2 ορίστηκαν τα ακόλουθα:

Μεταβλητή Υ (απόκρισης ή εξαρτημένη) = Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = σχεδιασμός της εργασίας,
Παράγοντας X_2 = απαιτήσεις της εργασίας,
Παράγοντας X_3 = εργασιακός εξοπλισμός και
Παράγοντας X_4 = εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Συνεπώς, η συναρτησιακή σχέση που αφορά στο No 2 ερευνητικό υπόδειγμα μετά τις εκτιμήσεις των τιμών των παραμέτρων (b) διατυπώνεται ως εξής:

[4111] *«95,0% Confidence Interval for B»*: παρουσιάζει τα όρια μέσα στα οποία οι τιμές των παραμέτρων θα βρίσκονται για το 95% των διαφορετικών δειγμάτων που θα παίρναμε από τον πλυθυσμό. Με το συντελεστή αυτό παίρνουμε αποτελέσματα για την αντιπροσωπευτικότητα της τιμής των συντελεστών του δείγματος στον πληθυσμό.

[4112] Αποτελούν μέτρο της συγγραμικότητας μεταξύ των μεταβλητών. Για τιμές VIF<10 τα όρια είναι αποδεκτά και συνεπώς οι εκτιμήσεις του μοντέλου φαίνεται να μην κινδυνεύουν από το πρόβλημα της συγγραμικότητας των προβλεπτικών μεταβλητών. Πρόβλημα παρουσιάζεται για τιμές VIF>10.

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$

$$Y = 2{,}691 + 0{,}061*X_1 + 0{,}065*X_2 + 0{,}206*X_3 + 0{,}174*X_4 + \varepsilon$$

Από τον Πίνακα 8.42 προκύπτει ότι οι δείκτες σημαντικότητας των παραγόντων «εργασιακός εξοπλισμός» (N1.1) και «Εκπαίδευση και ανάπτυξη» (N2.1) (Sig. = 0,00 και Sig. = 0,008 αντίστοιχα) μπορούν να γίνουν αποδεκτοί, δηλαδή μόνο αυτοί έχουν άμεση και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε και με τη χρήση της τεχνικής της *βηματικής παλινδρόμησης* (stepwise regression technique). Στο προαναφερθέν συμπέρασμα καταλήγουμε και με τη χρήση της τεχνικής της *βηματικής παλινδρόμησης* (stepwise regression technique). Με την τεχνική αυτή δίδεται το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών που προσφέρουν πληροφορίες για τη μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των ανεξάρτητων χρήσιμων (στατιστικά σημαντικών) μεταβλητών για την εξήγηση της εξαρτημένης μεταβλητής. Τα αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.43.

Πίνακας 8.43: Αποτελέσματα της βηματικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B[4113]		Correlations			Collinearity Statistics[4114]	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,046	,121		25,235	,000	2,808	3,284					
	N1.1	,397	,038	,564	10,486	,000	,322	,471	,564	,564	,564	1,000	**1,000**
2	(Constant)	2,736	,139		19,711	,000	2,463	3,010					
	N1.1	,250	,051	,355	4,907	,000	,150	,350	,564	,305	,255	,516	1,939
	N2.1	,229	,055	,299	4,133	,000	,120	,338	,547	,260	,215	,516	1,939

a. Dependent Variable: N2.2 Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν στρατηγική λειτουργία του οργανισμού.

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] - Model 2).

[4113] *«95,0% Confidence Interval for B»*: παρουσιάζει τα όρια μέσα στα οποία οι τιμές των παραμέτρων θα βρίσκονται για το 95% των διαφορετικών δειγμάτων που θα παίρναμε από τον πλυθυσμό. Με το συντελεστή αυτό παίρνουμε αποτελέσματα για την αντιπροσωπευτικότητα της τιμής των συντελεστών του δείγματος στον πληθυσμό.

[4114] Αποτελούν μέτρο της συγγραμικότητας μεταξύ των μεταβλητών. Για τιμές VIF<10 τα όρια είναι αποδεκτά και συνεπώς οι εκτιμήσεις του μοντέλου φαίνεται να μην κινδυνεύουν από το πρόβλημα της συγγραμικότητας των προβλεπτικών μεταβλητών. Πρόβλημα παρουσιάζεται για τιμές VIF>10.

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.44 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος.

Πίνακας 8.44: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

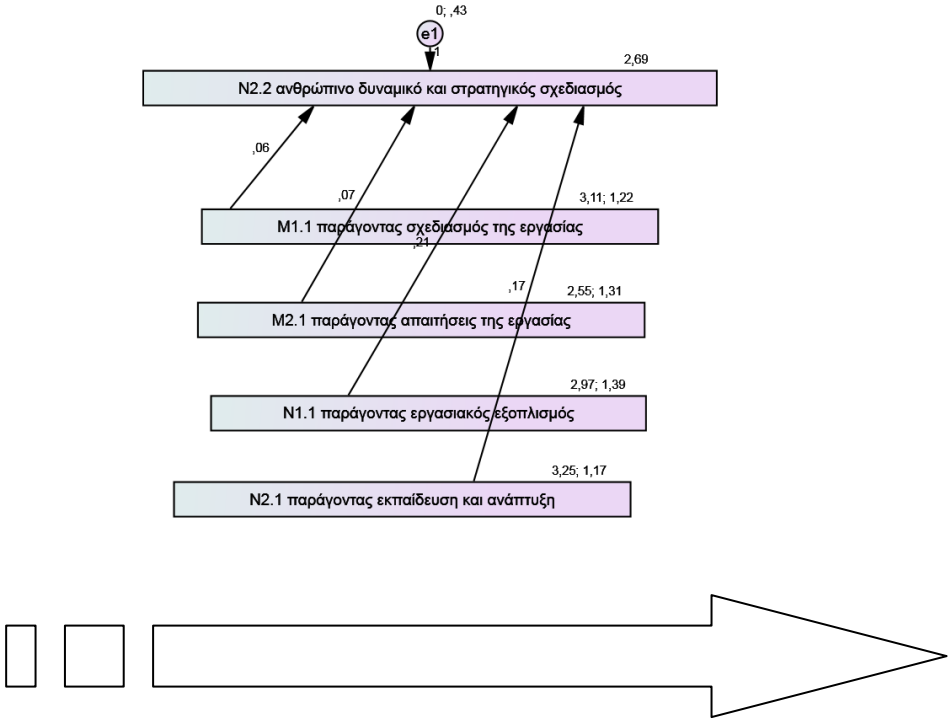
Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	Στοιχεία παράγοντα	T	Sig.	Αποδοχή ή απόρριψη της H_{02}*
Ερευνητικό μοντέλο Νο 2 «Υπόδειγμα αναγνώρισης εκπαιδευτικών αναγκών» (όπως γίνεται αντιληπτό από τους υπαλλήλους)	- H_{02}: «Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους)»	$H_{02α}$: «Σχεδιασμός της εργασίας»	Σχεδιασμός της εργασίας, 1 μεταβλητή (ερώτηση Μ1.1)	,977	,330	Απόρριψη
		$H_{02β}$: «Απαιτήσεις της εργασίας»	Απαιτήσεις της εργασίας, 1 μεταβλητή (ερώτηση Μ2.1)	1,157	,249	Απόρριψη
		$H_{02γ}$: «Εργασιακός εξοπλισμός»	Εργασιακός εξοπλισμός, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ν1.1)	3,633	,000	Αποδοχή
		$H_{02δ}$: «Εκπαίδευση και ανάπτυξη»	Εκπαίδευση και ανάπτυξη, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ν2.1)	2,693	,008	Αποδοχή

Σημείωση: * επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
Πηγή: Του ιδίου.

Συνεπώς, από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις μόνο οι $H_{02γ}$ και $H_{02δ}$ γίνονται αποδεκτές, ενώ όλες οι υπόλοιπες απορρίπτονται ως στατιστικά μη σημαντικές. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα οι παράγοντες «εργασιακός εξοπλισμός» και «εκπαίδευση και ανάπτυξη» σχετίζονται άμεσα με τον ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον οι παράγοντες «σχεδιασμός της εργασίας» και «απαιτήσεις της εργασίας» δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος «ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους)».

Επιπρόσθετα, η δομική εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου ελέγχθηκε με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.), με τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures 18 (AMOS 18) για Windows (SPSS Inc., Chicago, IL, USA). Τα αποτελέσματα της Ε.Π.Α. παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 8.2 και στον ακόλουθο Πίνακα 8.45.

Σχήμα 8.2: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
N2.2_ ανθρώπινοι πόροι	<---	M1. Σχεδιασμός της εργασίας	0,061	0,38	1,587	0,112	Απορριπτέα
N2.2_ ανθρώπινοι πόροι	<---	M2.1 Απαιτήσεις της εργασίας	0,065	0,037	1,755	0,079	Αποδεκτή ***
N2.2_ ανθρώπινοι πόροι	<---	N1.1 Εργασιακός εξοπλισμός	0,206	0,036	5,682	***	Αποδεκτή *
N2.2_ ανθρώπινοι πόροι	<---	N2.1Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,174	0,039	4,42	***	Αποδεκτή *

Σημείωση: * για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01.
** για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
*** για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10.
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures).

Πίνακας 8.45: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράγοντας	Στοιχεία παράγοντα	Estimate	SE	Standardized Regression Weights[4115]
N2.2 Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους)	1ος παράγοντας	M1. Σχεδιασμός της εργασίας	0,06	0,04	0,09
	2ος παράγοντας	M2.1 Απαιτήσεις της εργασίας	0,07	0,04	0,10
	3ος παράγοντας	N1.1 Εργασιακός εξοπλισμός	0,21	0,04	0,33
	4ος παράγοντας	N2.1Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0,17	0,04	0,26

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS - Analysis of Moment Structures).

Συνεπώς, σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις οι $H_{02\beta}$, $H_{02\gamma}$ και $H_{02\delta}$ γίνονται αποδεκτές, ενώ η ερευνητική υπόθεση $H_{02\alpha}$ απορρίπτεται ως στατιστικά μη σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=10%. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα, ο παράγοντας «σχεδιασμός της εργασίας» δεν φαίνεται να επηρεάζει άμεσα το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10 (α=10%).

Στον Πίνακα 8.46 αποτυπώνονται οι επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος. Ουσιαστικά παρουσιάζεται η θετική σχέση-επίδραση του ενός παράγοντα πάνω στον άλλο. Σημειώνεται ότι οι πιο γνωστοί συντελεστές γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών[4116] είναι οι συντελεστές του Pearson, του Spearman και του Kendall. Στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέγεται ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση ορίζονται οι εξής:

Ho: ρ=0 ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών και

H1: ρ≠0 ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Οι συντελεστές συσχέτισης που υπολογίστηκαν για τα ζεύγη μεταβλητών του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος ανίχνευσαν κάποιες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις

[4115] Standardized Coefficients Beta.

[4116] Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από -1 έως +1. Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της άλλη μεταβλητής. Τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή, ή όσο πιο κοντά βρίσκονται στη μονάδα (σε απόλυτη τιμή πάντα), τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

μεταξύ όλων των ζευγών μεταβλητών. Κάτω από κάθε τιμή του συντελεστή συσχέτισης εμφανίζεται μία p-value (Sig. (2-tailed)). Η p-value που έχει υπολογιστεί για κάθε συντελεστή ξεχωριστά αναφέρεται στον έλεγχο της υπόθεσης ότι στο συγκεκριμένο ζεύγος μεταβλητών δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση (δηλαδή ότι ο συντελεστής συσχέτισης για το ζεύγος είναι ίσος με το μηδέν).

Πίνακας 8.46: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΝΟ 2		N2.2	M1.1	M2.1	N1.1	N2.1
N2.2 ανθρώπινο δυναμικό και στρατηγικός σχεδιασμός	Pearson Correlation	**1**	,496**	,485**	,564**	,547**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N					
M1.1 παράγοντας σχεδιασμός της εργασίας	Pearson Correlation	,496**	**1****	,485**	,564**	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	238	238	238	238	238
M2.1 παράγοντας απαιτήσεις της εργασίας	Pearson Correlation	,485**	,485**	**1**	,674**	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	238	238	238	238	238
N1.1 παράγοντας εργασιακός εξοπλισμός	Pearson Correlation	,564**	,564**	,674**	**1**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	238	238	238	238	238
N2.1 παράγοντας εκπαίδευση και ανάπτυξη	Pearson Correlation	,547**	,547**	,629**	,696**	**1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	238	238	238	238	238

Σημείωση: **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS, Correlations).

Συμπερασματικά, από την παραπάνω περιγραφική και στατιστική-παραγοντική ανάλυση του Νο 2 Ερευνητικού Υποδείγματος για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ. καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η άντληση των στοιχείων που αφορούν στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ. πραγματοποιείται μέσω των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας (σχεδιασμός της εργασίας, απαιτήσεις της εργασίας) και του εργασιακού περιβάλλοντος (εργασιακός εξοπλισμός, εκπαίδευση και ανάπτυξη). Μέσω της *ανάλυσης της θέσεως εργασίας* (Job Analysis) επιδιώκεται ο προσδιορισμός και η καταγραφή τόσο των καθηκόντων όσο και των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Γι΄ αυτό το λόγο η *ανάλυση της θέσεως εργασίας* σε συνδυασμό με τη μελέτη του *εργασιακού περιβάλλοντος* μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, οι παράγοντες *που σχετίζονται με την εργασία* μπορούν να επιδράσουν στο ρόλο *των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού*.
- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της *γραμμικής παλινδρόμησης* από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις μόνο οι $H_{02\gamma}$ και $H_{02\gamma\delta}$ γίνονται αποδεκτές, ενώ όλες οι υπόλοιπες απορρίπτονται ως στατιστικά μη σημαντικές. Ειδικότερα, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα οι παράγοντες «εργασιακός εξοπλισμός» και «εκπαίδευση και ανάπτυξη» σχετίζονται άμεσα με τον ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον οι παράγοντες σχεδιασμός της εργασίας» και «απαιτήσεις της εργασίας» δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος «ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους)».
- Η *γραμμική παλινδρόμηση* αποτυπώνει τη στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01) μεταξύ του ρόλου των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους) και του παράγοντα «εργασιακός εξοπλισμός». Πρόκειται για την αναγνώριση μιας θετικής σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής «εργασιακός εξοπλισμός» και της εξαρτημένης «ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους)». Η θετική αυτή σχέση τονίζει ότι μια αρνητική επίδραση στον εργασιακό εξοπλισμό (π.χ. κακή λειτουργία των Η/Υ) μπορεί να επιδράσει αρνητικά στη συμβολή του εργαζομένου στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό του δημοσίου οργανισμού.
- Η *γραμμική παλινδρόμηση* αποτυπώνει τη στατιστικά σημαντική σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01) μεταξύ του ρόλου των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους) και του παράγοντα «εκπαίδευση και ανάπτυξη». Πρόκειται για την αναγνώριση μιας θετικής σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής «εκπαίδευση και ανάπτυξη» και της εξαρτημένης «ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους)». Η θετική αυτή σχέση τονίζει ότι σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για τη θέση εργασίας που κατέχουν

τότε μπορούν να συμβάλλουν θετικά στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό του δημοσίου οργανισμού.

- Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της *γραμμικής παλινδρόμησης* οι παράγοντες «σχεδιασμός της εργασίας» και «απαιτήσεις της εργασίας» δεν φαίνεται να επηρεάζουν άμεσα το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους).
- Σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις οι $H_{02\beta}$, $H_{02\gamma}$ και $H_{02\delta}$ γίνονται αποδεκτές, ενώ η ερευνητική υπόθεση $H_{02\alpha}$ απορρίπτεται ως στατιστικά μη σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=10%. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα, ο παράγοντας «σχεδιασμός της εργασίας» δεν φαίνεται να επηρεάζει άμεσα το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10 (α=10%). Σημειώνεται ότι η Ε.Π.Α. αποτυπώνει (όπως και η γραμμική παλινδρόμηση) τη στατιστικά σημαντική σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01) μεταξύ του ρόλου των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους δημοσίους υπαλλήλους) και των παραγόντων «εργασιακός εξοπλισμός» και «εκπαίδευση και ανάπτυξη».

8.4.4 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για τη μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)

Το προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων) διερευνά την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει οι υπάλληλοι. Ειδικότερα αποτιμάται η επίδραση που είχε αυτή η παρακολούθηση στη συμπεριφορά των εκπαιδευομένων, στο βαθμό εφαρμογής των νεοαποκτηθέντων γνώσεων και ικανοτήτων στην εκτέλεση της εργασίας τους καθώς και το αποτέλεσμα των παραπάνω επιδράσεων στον εργαζόμενο γενικότερα (αν για παράδειγμα παρατηρήθηκε βελτίωση στην εργασιακή απόδοση του υπαλλήλου, είτε περιορίστηκε ο αριθμός των λάθων-παραλήψεων κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας του κ.ο.κ.). Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης των εργαζομένων έχει ως στόχο να αναγνωρίσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν αναβαθμίσει τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, έτσι ώστε να ταυτίζονται με τις απαιτήσεις-προδιαγραφές της θέσης εργασίας που θα στελεχώσουν ή ήδη στελεχώνουν.

Στο 7ο κεφάλαιο (ενότητα 7.5) αναπτύχθηκε λεπτομερώς το Νο 3-4 ερευνητικό υπόδειγμα *«αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι»* σύμφωνα με το οποίο επιδιώκεται η αξιολόγηση της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που τα τελευταία χρόνια έχουν δεχτεί οι εργαζόμενοι στον ελληνικό δημόσιο τομέα, όπως οι ίδιοι την αξιολογούν/αποτιμούν. Ειδικότερα, τέθηκε ως στόχος η αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους), τόσο *ως προς τη χρησιμότητά της*, όσο και *ως προς τα αποτελέσματα του/των παρακολουθούμενου/νων εκπαιδευτικού/κων προγράμματος/των*. Το γεγονός ότι επιδιώκεται η αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (δηλαδή η αξιολόγηση της επίδρασης των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων στην εργασία) ως προς δύο κριτήρια μας οδηγεί στη διάκριση του εν λόγω ερευνητικού υποδείγματος (Νο 3-4) σε δύο επιμέρους ερευνητικά υποδείγματα (Νο 3 και Νο 4), ως εξής:

- Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 3 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) *ως προς τη χρησιμότητά της* και
- Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 4 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) *ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος*.

Στα πλαίσια των ανωτέρω ερευνητικών υποδειγμάτων Νο 3 «*Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»* και Νο 4 «*Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος»* ακολούθως στον Πίνακα 8.47 παρουσιάζονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις.

Συγκεκριμένα, η ερευνητική υπόθεση του Νο 3 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *«Η3: Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζεται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα»,* ενώ η ερευνητική υπόθεση του Νο 4 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *«Η4: Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζονται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».*

Πίνακας 8.47: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 3-4) «Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους)» / Εξαρτημένη και ανεξάρτητες μεταβλητές

Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 3 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) (Utility of Educational Program – U)	Εκπαιδευτικοί στόχοι (Educational Objectives – EO)	**$H_{03α}$**
	Εκπαιδευτικό περιεχόμενο (Educational Content – EC)	**$H_{03β}$**
	Εκπαιδευτικό υλικό (Educational Material – EM)	**$H_{03γ}$**
	Εκπαιδευτική διαδικασία (Educational Process – EP)	**$H_{03δ}$**
Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 4 αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) (Educational programs Results – EPR)	Αυτεπάρκεια Υπαλλήλου (Employee self-efficacy – E)	**$H_{04α}$**
	Ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος (Feedback Workplace – FW)	**$H_{04β}$**
	Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (Transfer Training Results – TTR)	**$H_{04γ}$**
	Συμπεριφορά εργαζομένου (Employee Behavior – EB)	**$H_{04δ}$**

Πηγή: Του ιδίου.

Επομένως στην παρούσα ενότητα θα επιχειρήσουμε να επαληθεύσουμε στατιστικά τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

H_{03}: «Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζεται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα».

ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ

H_{13}: «Δεν υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και στα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα».

ΚΑΙ

H_{04}: «Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζονται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».

ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ

H_{13}: «Δεν υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) και στα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».

8.4.4.1 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»

Για τους σκοπούς του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος οι ερωτώμενοι (N=243) κλήθηκαν να απαντήσουν σε έξι (6) ερωτήσεις (βλ. Πίνακα 7.10) με στόχο την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της, οι οποίες συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο) με τους εξής κωδικούς αριθμούς: *Ξ1.1, Ξ1.2, Ρ1.1, Ο1.1, Π1.1, Π1.2*. Οι ερωτήσεις εμφανίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert με τις εξής κατηγορίες: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

Για το Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα καταγράφηκαν 4 ανεξάρτητες μεταβλητές (p = 4), με μέγεθος του δείγματος N=243 δημοσίους υπαλλήλους. Ειδικότερα, διερευνήθηκε η επίδραση τεσσάρων (4) παραγόντων (εκπαιδευτικοί στόχοι, εκπαιδευτικό περιεχόμενο, εκπαιδευτικό υλικό και εκπαιδευτική διαδικασία) στην χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι). Ακολούθως, η παραπάνω επίδραση αποτυπώνεται συναρτησιακά μέσω ενός μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι:

Μεταβλητή Υ (απόκρισης ή εξαρτημένη) = Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = εκπαιδευτικοί στόχοι,

Παράγοντας X_2 = εκπαιδευτικό περιεχόμενο,

Παράγοντας X_3 = εκπαιδευτικό υλικό,

Παράγοντας X_4 = εκπαιδευτική διαδικασία.

Υποστηρίζοντας ότι η μεταβλητή απόκρισης Υ μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζεται από περισσότερες από μια ερμηνευτικές μεταβλητές, έστω X_1, X_2, X_3 και X_4 χρησιμοποιούμε ένα γραμμικό μοντέλο για να διερευνήσουμε την εξάρτηση της Υ από τις X_1, X_2, X_3 και X_4. Όπου b_0 είναι ο σταθερός όρος (ή αποτέμνουσα ή intercept) και b_1 έως και b_4 είναι οι συντελεστές ή παράμετροι των μεταβλητών (ή κλίσεις ή coefficients ή slopes). Το ε είναι το υπόλοιπο (residual) και ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ πειραματικής και θεωρητικής τιμής y σε μια ορισμένη τιμή x. Συνεπώς, το μοντέλο αυτό θα έχει την ακόλουθη μορφή:

$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + \varepsilon$, *για ορισμένες παραμέτρους* b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 *(όπου ε ορίζονται τα σφάλματα μέτρησης).*

Για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της *Y* και X_1, X_2, X_3 και X_4 ελήφθη δείγμα μεγέθους *N=243* και για κάθε άτομο-μέλος του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές των συγκεκριμένων μεταβλητών. Για παράδειγμα για το *i*-άτομο του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές Yi, Xi_1, Xi_2, Xi_3, Xi_4, όπου i = 1, 2, …, 243. Εφαρμόζουμε συνεπώς το μοντέλο:

$Y_i = b_0 + b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + b_3 X_{i3} + b_4 X_{i4} + \varepsilon_i$, *όπου* $i = 1,2,\ldots, 243$, με τα σφάλματα ε_1, ε_2, …, ε_n να θεωρούνται ανεξάρτητες τ.μ. που ακολουθούν την κανονική κατανομή N (0,1) ή απλούστερα το υπόδειγμα $\mathbf{Y = bX + \varepsilon}$.

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να εκτιμηθούν οι παράμετροι b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 και τα μέτρα διασποράς των τιμών, δηλαδή: α) η διακύμανση ή διασπορά σ^2 (variance) και β) η τυπική απόκλιση σ (standard deviation)[4117].

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.48 παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στοιχεία του υποδείγματος. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ποσοστό 55,2% των ερωτώμενων αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην εργασία τους (38,4% σε μεγάλο βαθμό και 16,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό). Το γεγονός αυτό περιγράφει τη θετική άποψη που έχουν σε ένα σημαντικό ποσοστό τους (συγκεκριμένα το 55,2% του τμήματος του δείγματος της έρευνας που δήλωσε ότι έχει παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα) οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά με χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην εργασία τους (βλ. σχετικά Γράφημα 8.34).

Πίνακας 8.48: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 3 – βασικά στοιχεία περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ Νο3 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»							
		Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι	*Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο*	*Ρ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό*	*Ο1.1 παράγοντας εκπαιδευτική διαδικασία*	*Π (Π1.1 & Π1.2) Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος*	
						Π1.1	Π.1.2
N	Valid	125	125	125	125	125	125
	Missing	2	2	2	2	2	2
Mean		**3,50**	**3,54**	**3,48**	**3,18**	**3,26**	**3,42**
Std. Deviation		1,097	0,963	0,964	1,277	1,149	0,952

Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	3,9	4,0	4,0
	Σε μικρό βαθμό	19	15,0	15,2	19,2
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	34	26,8	27,2	46,4
	Σε μεγάλο βαθμό	42	33,1	33,6	80,0
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	25	19,7	20,0	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	100,0		

Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Σε μικρό βαθμό	20	15,7	16,0	16,8
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	33	26,0	26,4	43,2
	Σε μεγάλο βαθμό	52	40,9	41,6	84,8
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	19	15,0	15,2	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		

[4117] Σημειώνεται ότι *διακύμανση* είναι ο μέσος αριθμητικός των τετραγώνων των διαφορών των τιμών μιας μεταβλητής από το μέσο αριθμητικό της και η θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης καλείται τυπική απόκλιση. Απώτερος στόχος τέθηκε μέσα από τη γραμμική παλινδρόμηση να επιτύχουμε *προβλέψεις των Yi* (*Y* predicted) ή *προσαρμοσμένες* (πάνω στο εκτιμημένο επίπεδο γραμμικής παλινδρόμησης) *τιμές των Yi* τις εκτιμήσεις των $E(Yi) = b_0 + b_1 X_{i1} + \ldots + b_7 X_{i,7}$.

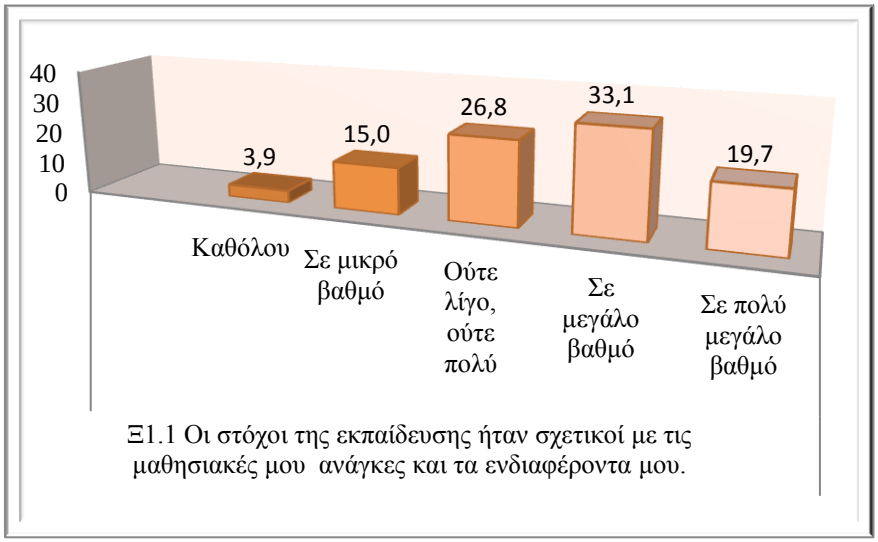
Total		127	100,0		
P1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
	Σε μικρό βαθμό	20	15,7	16,0	17,6
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	35	27,6	28,0	45,6
	Σε μεγάλο βαθμό	52	40,9	41,6	87,2
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	16	12,6	12,8	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	100,0		
Ο1.1 παράγοντας εκπαιδευτική διαδικασία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	9,4	9,6	9,6
	Σε μικρό βαθμό	33	26,0	26,4	36,0
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	24	18,9	19,2	55,2
	Σε μεγάλο βαθμό	33	26,0	26,4	81,6
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	23	18,1	18,4	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	100,0		
Π (Π1.1 & Π1.2) Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)					
Π1.1		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,7	4,8	4,8
	Σε μικρό βαθμό	31	24,4	24,8	29,6
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	34	26,8	27,2	56,8
	Σε μεγάλο βαθμό	33	26,0	26,4	83,2
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	21	16,5	16,8	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	100,0		
Π1.2		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
	Σε μικρό βαθμό	21	16,5	16,8	18,4
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	39	30,7	31,2	49,6
	Σε μεγάλο βαθμό	49	38,6	39,2	88,8
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	14	11,0	11,2	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	100,0		
Π: Χρησιμότητα της εκπαίδευσης		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Σε μικρό βαθμό	20	15,7	16,0	16,8
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	35	27,6	28,0	44,8
	Σε μεγάλο βαθμό	48	37,8	38,4	83,2
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	21	16,5	16,8	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		**127**	**100,0**		

Πηγή: Του ιδίου.

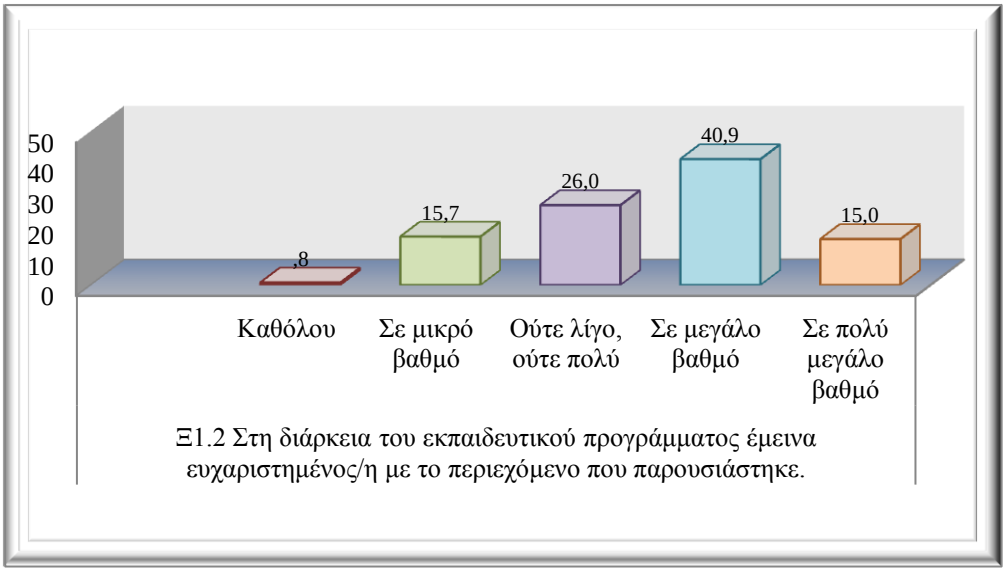
Από τον παραπάνω Πίνακα 8.48 μπορούμε τα εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με τις υπό μελέτη μεταβλητές του Νο 3 ερευνητικού υποδείγματος της παρούσης διατριβής (βλ. σχετικά Γράφημα 8.34):

- Όσον αφορά στον παράγοντα *εκπαιδευτικοί στόχοι (ερ. Ξ1.1)* ποσοστό 53,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι οι εκπαιδευτικοί στόχοι των εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει ήταν σχετικοί σε πολύ μεγάλο βαθμό (20%) ή σε μεγάλο βαθμό (33,6%) με τις ιδιαίτερες μαθησιακές ανάγκες τους και τα εργασιακά και προσωπικά ενδιαφέροντά τους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ποσοστό 19,2% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών στόχων και μαθησιακών αναγκών ήταν μικρή ή και ανύπαρκτη (15,2 και 4% αντίστοιχα). Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει την αναγκαιότητα για περαιτέρω ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων από τις αρμόδιες υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των προσωπικών ενδιαφερόντων τους με βάση το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο. Απώτερος στόχος είναι το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να συνάδει με το αντικείμενο της εργασίας και τις ιδιαίτερες ανάγκες για εκπαίδευση/επιμόρφωση του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά ώστε να οδηγήσει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην αύξηση της αποδοτικότητας.
- Όσον αφορά στον παράγοντα *εκπαιδευτικό περιεχόμενο (ερ. Ξ1.2)* ποσοστό 56,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι ήταν ικανοποιημένοι σε πολύ μεγάλο βαθμό (15,2%) ή σε μεγάλο βαθμό (41,6%) από το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχουν παρακολουθήσει. Το ποσοστό αυτό της θετικής ανταπόκρισης είναι αρκετά υψηλότερο από εκείνο της αρνητικής, με μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 16,8% να δηλώνει ότι δεν ικανοποιήθηκε από το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθόλου (0,8%) ή σε πολύ μικρό βαθμό (16%).
- Αναφορικά με τον παράγοντα *εκπαιδευτικό υλικό (ερ. Ρ1.1)* ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (54,4%) δήλωσαν ότι σε γενικές γραμμές ήταν ικανοποιημένοι από το εκπαιδευτικό υλικό που παρέχετε κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (41,6% σε μεγάλο βαθμό και 12,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό). Αντίστοιχα, τη μη ικανοποίησή τους προς το παρεχόμενο από τους διοργανωτές των προγραμμάτων εκπαιδευτικό υλικό εξέφρασε το 17,6% των ερωτώμενων (ποσοστό 16% δήλωσαν καθόλου ικανοποιημένοι και 1,6% δήλωσαν ικανοποιημένοι σε μικρό βαθμό).
- Αναφορικά με τον παράγοντα *εκπαιδευτική διαδικασία (ερ. Ο1.1)* ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 44,8% δήλωσαν ότι έμειναν ικανοποιημένοι από την επικοινωνία και την ανταλλαγή απόψεων που αναπτύχθηκε μεταξύ των συμμετεχόντων κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (26,4% σε μεγάλο βαθμό και 18,4% σε πολύ μεγάλο βαθμό). Επιπρόσθετα, καθόλου ικανοποιημένο έμεινε το 9,6% των ερωτώμενων, ενώ μικρή ικανοποίηση εξέφρασε το 26,4%.
- Τέλος, αναφορικά με τον παράγοντα *χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) (ερ. Π1.1 και Π1.2)* ποσοστό 55,2% των ερωτώμενων αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην εργασία τους (38,4% σε μεγάλο βαθμό και 16,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό).

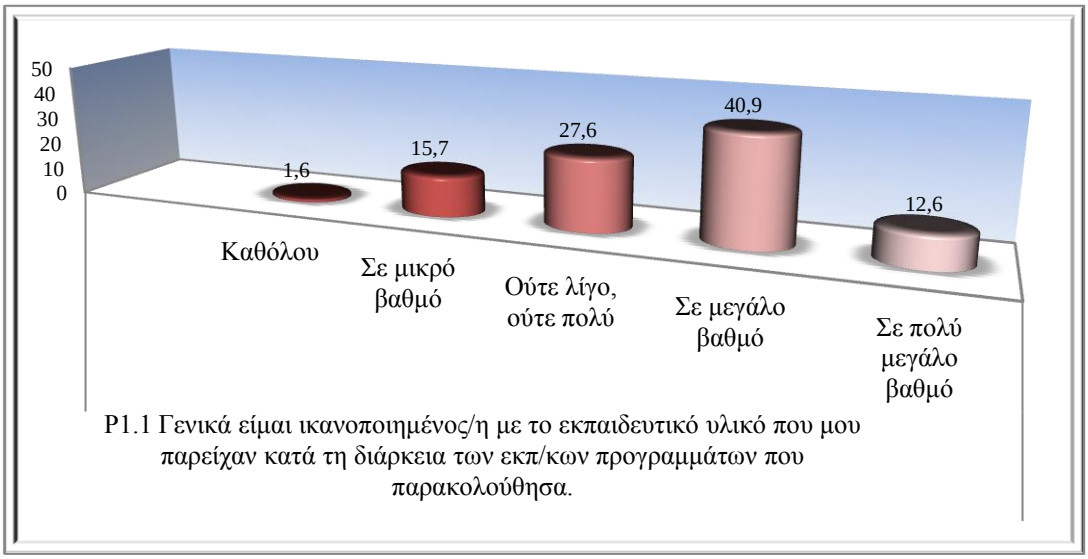
Γράφημα 8.34: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα)



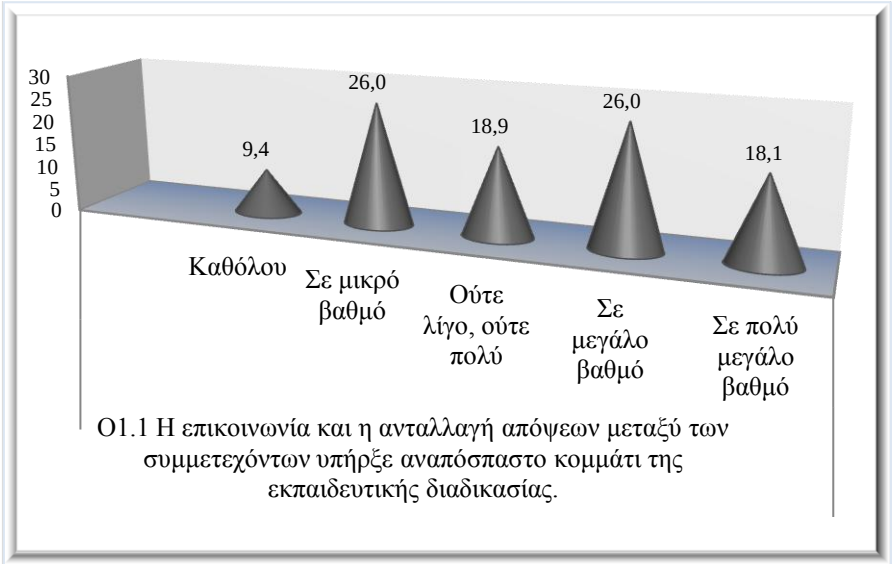
Ξ1.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης ήταν σχετικοί με τις μαθησιακές μου ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μου.



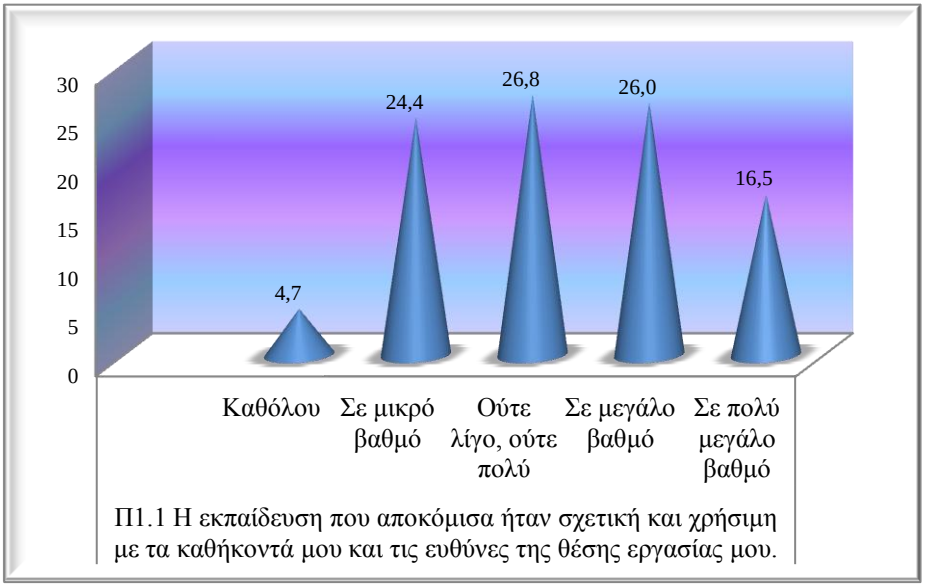
Ξ1.2 Στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος έμεινα ευχαριστημένος/η με το περιεχόμενο που παρουσιάστηκε.



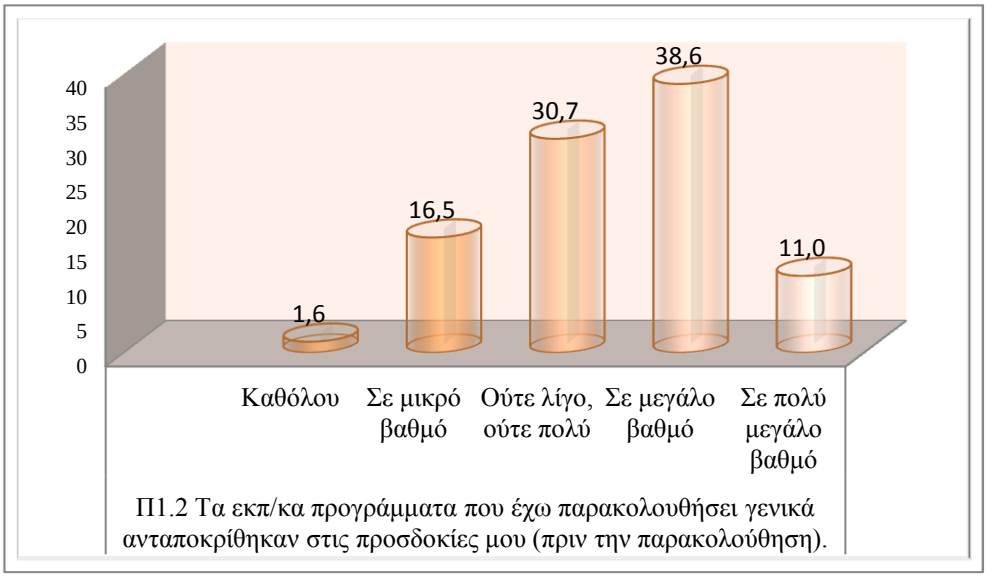
Ρ1.1 Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η με το εκπαιδευτικό υλικό που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των εκπ/κων προγραμμάτων που παρακολούθησα.



Ο1.1 Η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων υπήρξε αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.



Π1.1 Η εκπαίδευση που αποκόμισα ήταν σχετική και χρήσιμη με τα καθήκοντά μου και τις ευθύνες της θέσης εργασίας μου.

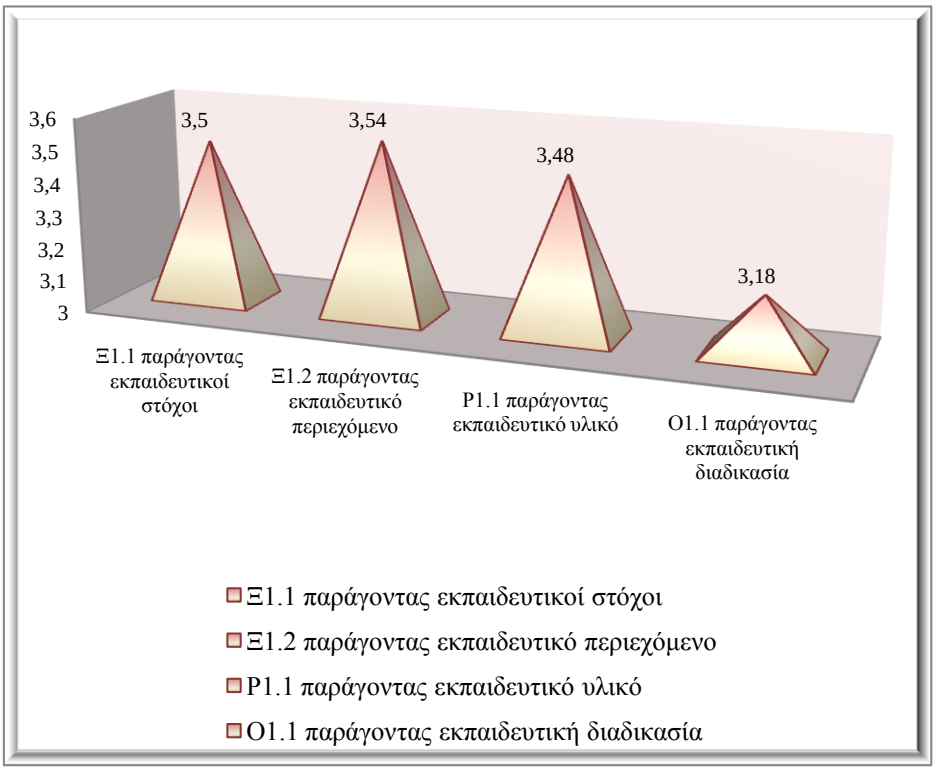


Π1.2 Τα εκπ/κα προγράμματα που έχω παρακολουθήσει γενικά ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες μου (πριν την παρακολούθηση).

Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.35 παρουσιάζονται συγκριτικά τα αποτελέσματα από τη μελέτη των προαναφερθέντων παραγόντων (εκπαιδευτικοί στόχοι, εκπαιδευτικό περιεχόμενο, εκπαιδευτικό υλικό και εκπαιδευτική διαδικασία) στην χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) κατά μέσο όρο ανά παράγοντα.

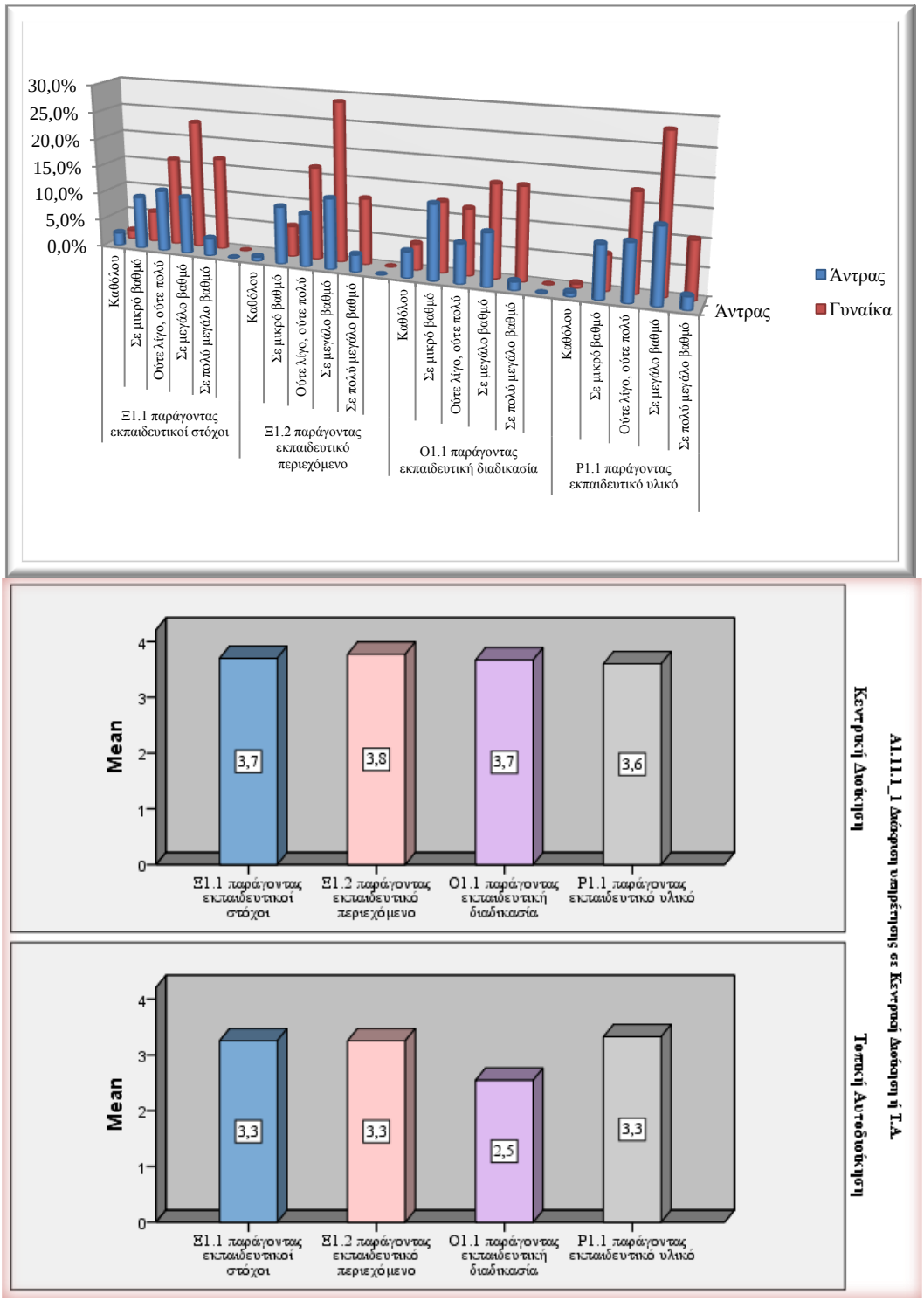
Γράφημα 8.35: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τη χρησιμότητα της (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα)/μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων



Σημείωση: όπου Ξ1.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης ήταν σχετικοί με τις μαθησιακές μου ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μου, Ξ1.2 Στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος έμεινα ευχαριστημένος/η με το περιεχόμενο που παρουσιάστηκε, P1.1 Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η με το εκπαιδευτικό υλικό που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησα και O1.1 Η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων υπήρξε αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.36 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη μελέτη των προαναφερθέντων παραγόντων (εκπαιδευτικοί στόχοι, εκπαιδευτικό περιεχόμενο, εκπαιδευτικό υλικό και εκπαιδευτική διαδικασία) στη βάση δύο κριτηρίων: α) το φύλο και β) την υπηρέτηση στην Κ.Δ. ή στην Τ.Α.

Γράφημα 8.36: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τη χρησιμότητα της (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα)/μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

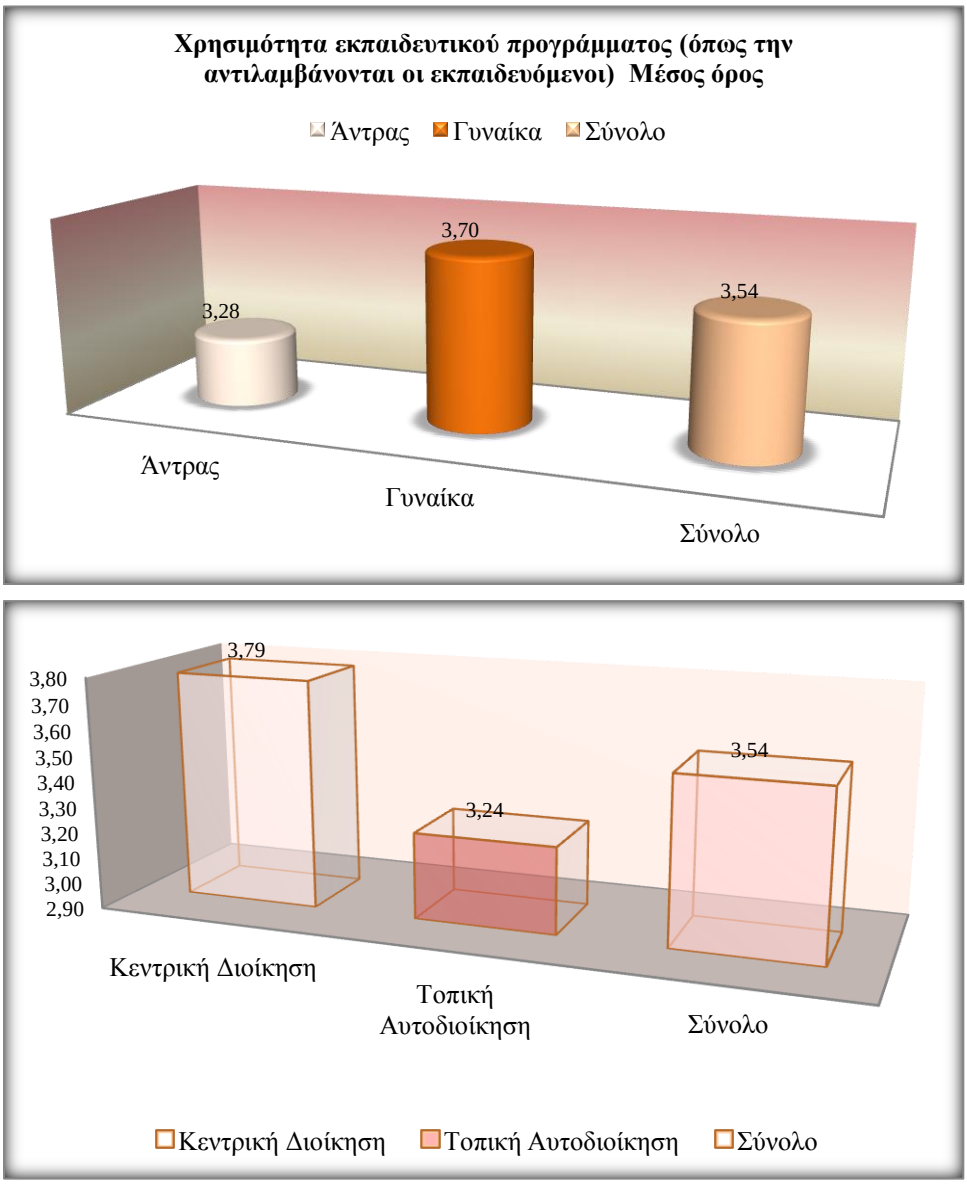


Σημείωση: όπου Ξ1.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης ήταν σχετικοί με τις μαθησιακές μου ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μου, Ξ1.2 Στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος έμεινα ευχαριστημένος/η με το περιεχόμενο που παρουσιάστηκε, Ρ1.1 Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η με το εκπαιδευτικό υλικό που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησα και Ο1.1 Η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων υπήρξε αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.37 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη μελέτη της εξαρτημένης μεταβλητής *«χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)»* στη βάση των προαναφερθέντων κριτηρίων: α) φύλο και β) υπηρέτηση στην Κ.Δ. ή στην Τ.Α.

Γράφημα 8.37: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)» (Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που δομούν το Νο 3 προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα υπολογίστηκε ο δείκτης *Cronbach's Alpha*. Η τιμή του δείκτη *Cronbach's a* για τις εν λόγω έξι (6) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (Ξ1.1, Ξ1.2, Ρ1.1, Ο1.1, Π1.1, Π1.2) είναι 0,91 (Cronbach's a=0,910). Η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από την τιμή 0,70, γεγονός που καθιστά

αξιόπιστο το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου (βλ. σχετικά Πίνακα 8.49 αναφορικά με την αξιοπιστία των ερωτήσεων που συνθέτουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος).

Πίνακας 8.49: Έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου για το Νο 3 Ερευνητικό Υπόδειγμα (*Cronbach's alpha*)

Νο 3: *Προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της*						**Αξιοπιστία**
Παράγοντες που επιδρούν στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της	**Μεταβλητή (item)**	**Μέση Τιμή**	Τυπική Από-κλιση	**Μέση Τιμή (mean) Παράγοντα (items means)**	Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Παράγοντα (items means)	**Cronbach's Alpha**
Εκπαιδευτικοί στόχοι	**Ξ1.1**	3,50	1,097	3,50	1,097	**0,869**
Εκπαιδευτικό περιεχόμενο	**Ξ1.2**	3,54	0,963	3,54	0,963	
Εκπαιδευτικό υλικό	**Ρ1.1**	3,48	0,964	3,48	0,964	
Εκπαιδευτική διαδικασία	**Ο1.1**	3,18	1,277	3,18	1,277	

Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά στον *έλεγχο εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής* (construct validity) του υποδείγματος και της καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι στατιστικοί έλεγχοι για την εξαρτημένη μεταβλητή «χρησιμότητα της εκπαίδευσης» (πρόκειται για ένα παράγοντα που προέκυψε από δύο ερωτήσεις) (βλ. Πίνακα 8.50):

- Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της εξαρτημένης μεταβλητής «χρησιμότητα της εκπαίδευσης» υπολογίστηκε ο δείκτης ***Cronbach's Alpha***. Η τιμή του δείκτη είναι 0,788 (Cronbach's a=0,788), δηλαδή μεγαλύτερη από την οριακή τιμή 0,70 που εξασφαλίζει την αξιοπιστία του ερευνητικού παράγοντα.
- Για τον έλεγχο της ***Συνολικής Δειγματικής Καταλληλότητας*** χρησιμοποιήθηκε το μέτρο K.M.O. (Kaiser- Mayer- Olkin), το οποίο είναι το πλέον δημοφιλές διαγνωστικό μέτρο και οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1. Δεν υπάρχει στατιστικός έλεγχος για τις τιμές του δείκτη, αλλά οι Kaiser και Rice (1974) συνιστούν να απορρίπτονται τιμές μικρότερες του 0,5. Για το υπόδειγμα Νο 3 και την εξαρτημένη μεταβλητή «χρησιμότητα της εκπαίδευσης» η τιμή του δείκτη ***K.M.O. (Kaiser- Mayer- Olkin)*** είναι 0,5, δηλαδή εντοπίζεται στο ύψος του κατώτερου αποδεκτού ορίου (K.M.O.=0,05).
- Για περαιτέρω και πληρέστερη εξέταση της ***καταλληλότητας των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση***, έγινε ο ***έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity).*** Ο έλεγχος αυτός εξετάζει την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και στην ουσία παρέχει τη στατιστική πιθανότητα, ο πίνακας συσχετίσεων να περιέχει σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ, τουλάχιστον, κάποιων μεταβλητών. Στην ουσία, ο δείκτης Bartlett's Test of

Sphericity αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων (p <0.05) Γίνεται με τη χρήση της x^2 κατανομής, ενώ η p-τιμή ελέγχου εξαρτάται από το επιθυμητό επίπεδο σημαντικότητας, το οποίο συνήθως είναι μικρότερο του 5%[4118]. Όσον αφορά τον *Έλεγχο Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity)* στο υπόδειγμα Νο 3 ο σχετικός δείκτης έχει τιμή ίση με το μηδέν για την εξαρτημένη μεταβλητή «χρησιμότητα της εκπαίδευσης» (Bartlett's Test of Sphericity Sig.=0,00).

- Ο δείκτης ***TVE-Total Variance Explained (% of Variance)***, ο οποίος δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται από όλες τις μεταβλητές του παράγοντα, για το σύνολο των παραγόντων παρουσιάζει τιμές υψηλότερες από το κατώτατο αποδεκτό όριο 50% της συνολικής διακύμανσης. Μάλιστα σύμφωνα με τους Hair et al. (1998) μία μεταβλητή που υπολογίζει το 60% της συνολικής διακύμανσης (και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη λιγότερο) μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική. Στο υπόδειγμα Νο 3 ο σχετικός δείκτης έχει τιμή ίση με 83,053 για την εξαρτημένη μεταβλητή «χρησιμότητα της εκπαίδευσης» (TVE=83,053), δηλαδή έχει τιμή υψηλότερη από το κατώτατο αποδεκτό όριο 50%.
- Τέλος, οι ***φορτίσεις (loadings)*** που αφορούν στην εξαρτημένη μεταβλητή «χρησιμότητα της εκπαίδευσης» του υποδείγματος Νο 3 παίρνουν τιμές 0,911, δηλαδή πάνω από το κατώτατο επιτρεπτό όριο (>0,5).

Τα αποτελέσματα από τους προαναφερθέντες ελέγχους εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος και ο έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha) παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.50.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω προχωρήσαμε την ανάλυσή μας αποδεχόμενοι την αξιοπιστία και εγκυρότητα των παραγόντων που συνθέτουν το Νο 3 Ερευνητικό Μοντέλο *«Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της*. Την παραγοντική ανάλυση ακολούθησε η *πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση* (Multiple Linear Regression) στους παράγοντες του υποδείγματος με στόχο να εκτιμηθεί η ύπαρξη θετικής ή όχι συσχέτισης του κάθε παράγοντα με την υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή, που έχει οριστεί η χρησιμότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι/δημόσιοι υπαλληλοι)[4119].

[4118] Chi-square = x^2 = - [(n-1) - 1/6 (2p+1+2/p)] [ln S + pln(1/p)Σlj], όπου p = number of variables, k = number of components, lj = jth eigenvalue of S, df = (p - 1) (p - 2)/2. Για μεγάλες τιμές του στατιστικού, απορρίπτουμε την υπόθεση ότι ο πίνακας συσχετίσεων είναι ο μοναδιαίος πίνακας, συνεπώς τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

[4119] Ο γενικός όρος *«ανάλυση παλινδρόμησης»* περιγράφει μία σειρά αναλύσεων που είναι πλέον ιδιαίτερα δημοφιλείς στην επιστημονική κοινότητα. Γενικά, η *ανάλυση παλινδρόμησης* βοηθά να εξεταστούν σχέσεις αιτιότητας (causal relationships), να ερμηνευτούν δηλαδή η διακύμανση των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής με βάση μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές. Χρησιμοποιείται κυρίως για: α) να προβλεφθούν οι τιμές μιας μεταβλητής με βάση τις τιμές μίας ή περισσότερων άλλων μεταβλητών, β) να αποφασιστεί αν κάποια μεταβλητή είναι 'καλή' για την πρόβλεψη κάποιας άλλης μεταβλητής, γ) να βρεθεί ποιο είναι το ποσοστό της διακύμανσης των τιμών μιας μεταβλητής που μπορεί να εξηγηθεί από τις τιμές μίας μεμονωμένης ή ενός συνόλου μεταβλητών και δ) να δομηθούν καινούρια μοντέλα και να ελεχθούν υπάρχουσες θεωρίες.

Πίνακας 8.50: Έλεγχος της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος και έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha)

Ερευνητικό μοντέλο Νο 3 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»						**Εγκυρότητα/Αξιοπιστία**				
Παράγοντες που επιδρούν στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης ως προς τη χρησιμότητά της (αντιλαμβανόμενη)	**Μεταβλητή (item)**	**Μέση Τιμή (mean) Μεταβλητών**	**Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Μεταβλητών**	**Μέση Τιμή (mean) Παράγοντα (items means)**	**Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Παράγοντα (items means)**	**Cronbach's Alpha**	**K.M.O. (Kaiser-Mayer-Olkin)**	**Έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) Sig.**	**TVE-Total Variance Explained (% of Variance)**	**Φορτίσεις (loadings) Component Matrix[a]**
Εκπαιδευτικοί στόχοι	1. Ξ1.1	3,50	1,097	3,50	1,097					
Εκπαιδευτικό περιεχόμενο	2. Ξ1.2	3,54	0,963	3,54	0,963					
Εκπαιδευτικό υλικό	3. Ρ1.1	3,42	0.952	3,42	0.952					
Εκπαιδευτική διαδικασία	4. Ο1.1	3,18	1,277	3,18	1,277					
Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος	5. Π1.1	3,26	1,149	3,54	0,958	0,788	0,500	0,000	83,053	0,911
	6. Π1.2	3,42	0,952							0,911

Πηγή: Του ιδίου.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, αποδεχόμενοι την αξιοπιστία των παραγόντων που συνθέτουν το Νο 3 Ερευνητικό Μοντέλο *«Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»*, ακολούθησε η *πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση* (Multiple Linear Regression) στους παράγοντες του υποδείγματος με στόχο να εκτιμηθεί η ύπαρξη θετικής ή όχι συσχέτισης του κάθε παράγοντα με την υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή, που έχει οριστεί η «*αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της*» (κωδικός ερ. Π1.1 και Π2.2).

Σημειώνεται ότι κατά την *απλή παλινδρόμηση* τα ζεύγη των τιμών των δυο μεταβλητών (x, y) προσαρμόζονται σε μια ευθεία και αναζητούνται οι συντελεστές αυτής της ευθείας και ο βαθμός που πραγματοποιείται καλή προσαρμογή[4120]. Για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης*, η οποία θα οδηγήσει στην εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η ύπαρξη ορισμένων προυποθέσων, όπως:

- η πολυμεταβλητή κανονικότητα (multivariate normality), κατά την οποία κάθε μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή, όπως και τα υπόλοιπα (rediduals),
- οι διακυμάνσεις να είναι περίπου ομοιογενείς (homogeneity of variance), δηλαδή η διακύμανση της μιας μεταβλητής να είναι σταθερή για όλα τα επίπεδα των άλλων μεταβλητών,

[4120] Μία βασική προϋπόθεση η οποία είναι απαραίτητη γενικά σε όλα τα μοντέλα με περισσότερες εκ της μίας ανεξάρτητων μεταβλητών είναι η έλλειψη συγγραμμικότητας. Η συγγραμικότητα αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και προκύπτει όταν μία ανεξάρτητη μεταβλητή συσχετίζεται με μία άλλη ανεξάρτητη, δηλαδή μέσω της μίας μεταβλητής μπορούμε να εκτιμήσουμε τις τιμές της άλλης. Επομένως η ύπαρξη και των δύο μεταβλητών στο μοντέλο δεν είναι δυνατή.

- η χρησιμοποιούμενη κλίμακα να είναι τουλάχιστον ίσων διαστημάτων (interval),
- να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων (independence), δηλαδή το ένα άτομο που συμμετέχει στην έρευνα να είναι ανεξάρτητο από το άλλο,
- να εξασφαλίζεται ότι μέγεθος του δείγματος θα είναι επαρκές για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων (συνήθως χρειάζονται το λιγότερο 25 άτομα ανά προβλεπτική μεταβλητή),
- να μην υπάρχει πρόβλημα *πολυσυγραμμικότητας (multicollinearity)* (το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες μεταβλητές παρουσιάζουν υψηλές μεταξύ τους συσχετίσεις και για τη διαπίστωσή του υπολογίζουμε το συντελεστή ανεκτικότητας (tolerance), όπου το ζητούμενο είναι μεγάλες τιμές) και να λαμβάνονται υπόψη οι *ακραίες περιπτώσεις* (υπολογίζουμε το δείκτη *cook distance* ο οποίος είναι θεμιτό να παίρνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδος).

Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης του Νο 3 ερευνητικού υποδείγματος μελετήθηκε η εξασφάλιση των προαναφερθέντων προυποθέσεων. Για το σκοπό αυτό έγιναν οι απαραίτητοι στατιστικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί ότι στο υπό μελέτη υπόδειγμα δεν εμφανίζεται το πρόβλημα της *πολυσυγραμμικότητας* των μεταβλητών. Συγκεκριμένα εξετάστηκε η υπόθεση «*Ηο: δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών Χ, Υ*» (δηλ. μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών του υποδείγματος).

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος για το πρόβλημα της συγγραμικότητας στο Ερευνητικό Υπόδειγμα Νο 3 πραγματοποιήθηκε με τα αποτελέσματα των Πινάκων 8.51 και 8.52 που ακολουθούν. Ειδικότερα, στον Πίνακα 8.51 η στήλη *«Condition Index»* αποτελεί ένα στοιχείο διαγνωστικό του προβλήματος (τιμές μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμμικότητας). Στην προκειμένη περίπτωση οι τιμές του δείκτη *Condition Index* (μικρότερες του 15,6) δεν φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας.

Πίνακας 8.51: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (Νο 3) «Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της» (Collinearity Diagnostics[a])

Collinearity Diagnostics[a]								
Model	Dimension	Eigen value	***Condition Index***	**Variance Proportions**				
				(Constant)	Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι	Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο	Ο1.1 παράγοντας εκπαιδευτική διαδικασία	Ρ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό
3	1	4,841	**1,000**	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,073	**8,151**	,34	,01	,00	,42	,01
	3	,038	**11,232**	,01	,57	,02	,13	,30
	4	,028	**13,063**	,65	,01	,12	,44	,42
	5	,020	**15,593**	,00	,40	,86	,01	,27

Σημείωση: a. Dependent Variable: Χρησιμότητα εκπαίδευσης

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Collinearity Diagnostics[a] Model 3).

Επιπρόσθετα, οι δύο τελευταίες στήλες του ακόλουθου Πίνακα 8.52 αναφέρονται σε διαγνωστικά συγγραμμικότητας. Συγκεκριμένα, το VIF (Variation Inflation Factor) είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας (τιμές μεγαλύτερες του 2 αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας). Σύμφωνα με το Δημητριάδη (2007) αποδεκτά όρια του υποδείγματος προκύπτουν υπό τη συνθήκη ότι *VIF* (δείκτης επικάλυψης των παραγόντων) είναι μικρότερος από την τιμή 5 (VIF<5). Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 8.52 ο VIF<5 για κάθε παράγοντα, γεγονός που σημαίνει ότι οι παράγοντες δεν συνδυάζονται γραμμικά με τους άλλους παράγοντες και συνεπώς υποδεικνύεται ότι ο κάθε παράγοντας μετρά κάτι διαφορετικό από τους άλλους. Επιλέον, η τιμή της *Tolerance* για κάθε μεταβλητή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα ισχύει ότι το ποσοστό αυτό είναι ίσο με (1- Tolerance)%. Σημειώνεται ότι τιμές της *Tolerance* μικρότερες του 0,5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος και στη συγκεκριμένη περίπτωση οι τιμές για τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου No 3 είναι σε σχετικά οριακές τιμές. Παρ΄ όλα αυτά με τη χρήση του μέτρου VIF μπορούμε να δεχτούμε τη μη εμφάνιση του προβλήματος συγγραμμικότητας στη συγκεκριμένη ανάλυση (VIF<2,6)[4121].

Πίνακας 8.52: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 3) αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της (Coefficients[a])

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	**Std. Error**	**Beta**			**Tolerance**	**VIF**
3	(Constant)	,635	,248		2,563	,012		
	Ξ1.1	,267	,080	,299	3,345	,001	**,438**	2,283
	Ξ1.2	,213	,096	,209	2,212	,029	**,392**	2,553
	Ο1.1	,101	,069	,132	1,470	,144	**,436**	2,294
	Ρ1.1	,258	,084	,254	3,093	,002	**,518**	1,929
a. Dependent Variable: Χρησιμότητα εκπαίδευσης								

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] Model 3).

Σύμφωνα με τους παραπάνω ελέγχους και αφού εξασφαλίστηκε με προσοχή η ύπαρξη των απαραίτητων προυποθέσων για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης* προχωρήσαμε στην εφαρμογή της, με στόχο την εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος.

[4121] Τιμές του VIF μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμμικότητας.

Ακολούθως στον Πίνακα 8.53 παρουσιάζονται γενικά περιγραφικά μέτρα των παραγόντων του Νο 3 ερευνητικού μοντέλου, δίνοντας μια γενική εικόνα των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν για τη δόμηση του υποδείγματος.

Πίνακας 8.53: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

Μεταβλητή		*Μ.Ο.*	*Τυπ. Απ.*	*N*
Εξαρτημένη	**Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος**	3,54	0,980	125
Ανεξάρτητες	Εκπαιδευτικοί στόχοι	3,50	1,097	125
	Εκπαιδευτικό περιεχόμενο	3,54	0,963	125
	Εκπαιδευτικό υλικό	3,48	0,964	125
	Εκπαιδευτική διαδικασία	**3,18**	**1,277**	125

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Descriptive Statistics Model 3).

Επιπρόσθετα, στον Πίνακα 8.54 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος, με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson[4122]. Ο ακόλουθος πίνακας μας βοηθάει να διαπιστώσουμε το βαθμό της συνδιακύμανσης δύο μεταβλητών (ο συντελεστής συσχέτισης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων).

Πίνακας 8.54: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

Συνδιακύμανση δύο μεταβλητών		**Παράγοντας χρησιμότητα εκπαιδευτικού Προγράμματος**	**Ξ1.1 Παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι**	**Ξ1.2 Παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο**	**Ο1.1 Παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό**	**Ρ1.1 Παράγοντας Εκπαιδευτική Διαδικασία**
Pearson Correla-tion	N2.2	Παράγοντας χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος	1,000	,666	,667	,626
	M1.1	Ξ1.1	,666	1,000	,700	,662
	M2.1	Ξ1.2	,667	,700	1,000	,656
	N1.1	Ο1.1	,626	,662	,656	1,000
	N2.1	Ρ1.1	,627	,524	,637	,625
Sig. (1-tailed)	N2.2	Παράγοντας χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος		,000	,000	,000
	M1.1	Ξ1.1	,000		,000	,000
	M2.1	Ξ1.2	,000	,000		,000
	N1.1	Ο1.1	,000	,000	,000	
	N2.1	**Ρ1.1**	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**

Πηγή: Του ιδίου.

[4122] Ο *συντελεστής συσχέτισης Pearson (r)* ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες. Το εύρος που μπορεί να πάρει ο r είναι από -1 έως και +1. Το πρώτο μέγεθος μας δείχνει μια τέλεια αρνητική σχέση (αντιστρόφως ανάλογη σχέση), ενώ το δεύτερο μια τέλεια θετική (ευθέως ανάλογη) σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Είναι φυσικό ότι μια σχέση του τύπου 0.6 είναι ταυτόσημη σε μέγεθος με μια σχέση -0.6, με τη διαφορά ότι η μια είναι θετική ενώ η άλλη αρνητική. Επίσης, η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του 1.0 είναι κάτι αδύνατο/άτοπο (και άρα λάθος). Μεταξύ των 2 ορίων (-1 έως +1), έχουν προταθεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση του μεγέθους του δείκτη. Μια από αυτές είναι και η ακόλουθη: α) 0.00-0.20 Μηδενική σχέση, β) 0.21-0.40 Μικρή σχέση, γ) 0.41-0.60 Μέτρια σχέση, δ) 0.61-0.80 Δυνατή σχέση και ε) > 0.81 Εξαιρετικά δυνατή σχέση.

Η φυσική επέκταση του *συντελεστή συσχέτισης* είναι η ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis), η οποία αποτελεί το πιο απλό προβλεπτικό μοντέλο και σε αντίθεση με το *συντελεστή συσχέτισης* μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των τιμών ορισμένων μεταβλητών, ενώ παρέχει τη δυνατότητα συνεκτίμησης περισσοτέρων από δύο ανεξάρτητων μεταβλητών.

Ο ακόλουθος συνοπτικός Πίνακας 8.55 παρουσιάζει τα τελικά αποτελέσματα της *πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων* του μοντέλου No 3, η οποία χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί η συσχέτιση του κάθε παράγοντα με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος. Σημειώνεται η ύπαρξη τεσσάρων υποδειγμάτων, διότι χρησιμοποιήθηκε ιεραρχική γραμμική παλινδρόμηση. Στο τέταρτο υπόδειγμα παρουσιάζονται όλες οι προβλεπτικές μεταβλητές.

Πίνακας 8.55: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του No 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change	
1	,667[a]	,445	,440	,733	,445	98,464	1	123	,000	
2	,723[b]	,522	,514	,683	,078	19,819	1	122	,000	
3	,757[c]	,573	,562	,648	,050	14,237	1	121	,000	1,804
4	**,762[d]**	**,580**	**,566**	**,645**	**,033**	**9,565**	**1**	**120**	**,002**	**1,832**

a. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο

b. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο, Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι

c. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο, Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι, P1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό

d. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο, Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι, O1.1 παράγοντας εκπαιδευτική διαδικασία, P1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό

Dependent Variable: Παράγοντας χρησιμότητα εκπαιδευτικού Προγράμματος

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Model Summary - Model 3).

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 8.55 εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα που αφορούν στο υπό εξέταση *No 3 Ερευνητικό Υποδείγμα*:

α) οι ανεξάρτητες μεταβλητές στο σύνολό τους εξηγούν το 56,6% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής (Radjusted^2 =0,566 που εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της Y που εξηγείται από το μοντέλο διορθωμένο για τον αριθμό των μεταβλητών) και ο δείκτης αυτοσυσχέτισης DW=1,832 βρίσκεται σε αποδεκτό επίπεδο (ο οποίος χρησιμοποιείται για τον έλεγχο ύπαρξης σειριακής συσχέτισης των καταλοίπων). Τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύουν ότι υπάρχει σχετικά καλή προσαρμογή του μοντέλου λόγω της τιμής του προσαρμοσμένου δείκτη R^2 (Radjusted^2), ενώ το 58% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος (R^2 =0,580).

β) ο δείκτης Durbin-Watson έχει τιμή DW=1,832, μια τιμή αρκετά κοντά στην τιμή 2, γεγονός που καταδεικνύει τη μη ύπαρξη αυτοσυσχέτισης (μάλιστα με τη χρήση των πινάκων DW βλέπουμε ότι d_U< DW=1,805 <4- d_U ώστε να δικαιολογείται η μη θετική συσχέτιση).

Εξαιρετικά σημαντικό στην *πολλαπλή παλινδρόμηση* είναι το γεγονός ότι πριν αναζητήσουμε την τιμή R-square θα πρέπει να εξετάσουμε το βαθμό που το ερευνητικό υπόδειγμα είναι κατάλληλο για τα δεδομένα της έρευνας. Χρησιμοποιούμε την ANOVA για να ελέγξουμε τις ακόλουθες ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις:

- H_0: $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$
  (δεν υπάρχει γραμμική σχέση στον πληθυσμό μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής και όλοι οι μερικοί συντελεστές παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι ίσοι με το μηδέν).
- H_1: υπάρχει ένα τουλάχιστον $b_i \neq 0$

Από τον πίνακα της ANOVA[a] ακολούθως (Πίνακας 8.56 και Διάγραμμα 8.2) παρατηρούμε την τιμή του «Sig». Όσο μικρότερη είναι αυτή η τιμή, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός καταλληλότητας του υποδείγματος. Τυπικά, εάν το «Sig» είναι υψηλότερο από το 0,05, τότε θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι το μοντέλο μας δεν είναι το κατάλληλο για τα δεδομένα μας. Στην προκειμένη περίπτωση Sig.=0,000[b], γεγονός που αναδεικνύει την προαναφερθείσα καταλληλότητα. Επίσης, Sig.=0,000[b]<0,05, οπότε η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται, γεγονός που καταδεικνύει ότι τουλάχιστον ένας μερικός συντελεστής παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι μη μηδενικός, γεγονός που καταδεικνύει ότι η επίδραση των υπό έλεγχο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8.56: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52,912	1	52,912	98,464	**,000[b]**
	Residual	66,096	123	,537		
	Total	119,008	124			
2	Regression	62,148	2	31,074	66,674	**,000[c]**
	Residual	56,860	122	,466		
	Total	119,008	124			
3	Regression	68,134	3	22,711	54,017	**,000[d]**
	Residual	50,874	121	,420		
	Total	119,008	124			
4	Regression	69,034	4	17,258	41,442	**,000[e]**
	Residual	49,974	120	,416		
	Total	119,008	124			

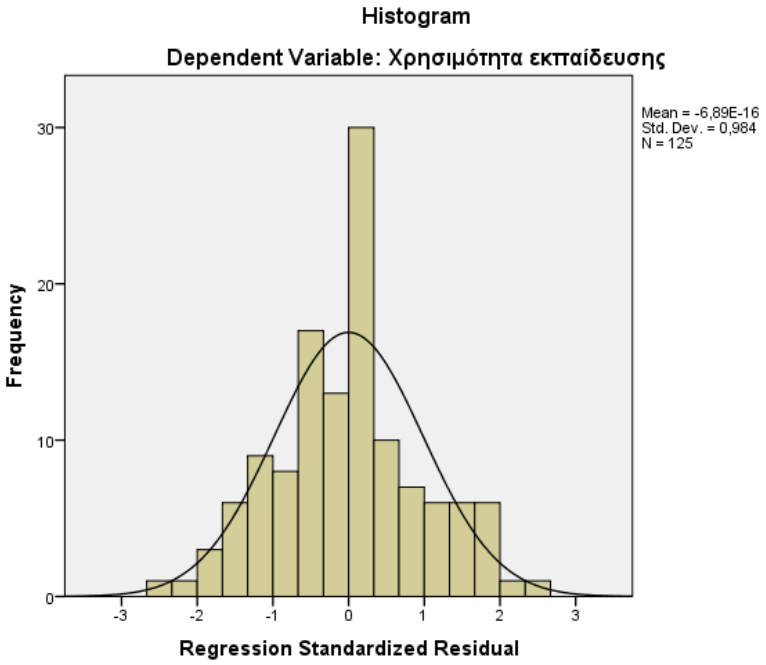
a. Dependent Variable: Χρησιμότητα εκπαίδευσης

b. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο

c. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο, Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι
d. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο, Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι, P1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό
e. Predictors: (Constant), Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο, Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι, O1.1 παράγοντας εκπαιδευτική διαδικασία, P1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS ANOVA[a] - Model 3).

Διάγραμμα 8.2: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος



Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS ANOVA[a] - Model 3).

Στον Πίνακα 8.57 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του μοντέλου. Σημειώνεται ότι επικεντρωνόμαστε στη μελέτη του υπο-μοντέλου Νο 4 στο οποίο συμμετέχουν όλες οι μεταβλητές και υπολογίζουμε τους συντελεστές παλινδρόμησης. Οι τυποποιημένες τιμές των συντελεστών των παραγόντων του μοντέλου (Standardized Coefficients) δίνουν μια καλύτερη εικόνα για τη σχετική συμβολή της κάθε επεξηγηματικής μεταβλητής.

Κατά τη δόμηση του προτεινόμενου υποδείγματος Νο 3 ορίστηκαν τα ακόλουθα:

Μεταβλητή Y (απόκρισης ή εξαρτημένη) = Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = εκπαιδευτικοί στόχοι,

Παράγοντας X_2 = εκπαιδευτικό περιεχόμενο,

Παράγοντας X_3 = εκπαιδευτικό υλικό και

Παράγοντας X_4 = εκπαιδευτική διαδικασία.

Συνεπώς, η συναρτησιακή σχέση που αφορά στο Νο 3 ερευνητικό υπόδειγμα μετά τις εκτιμήσεις των τιμών των παραμέτρων (b) διατυπώνεται ως εξής (βλ. σχετικά Πίνακα 8.57):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$$
$$Y = 0{,}635 + 0{,}267*X_1 + 0{,}213*X_2 + 0{,}101*X_3 + 0{,}258*X_4 + \varepsilon$$

Πίνακας 8.57: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

Coefficients[a]													
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B[4123]		Correlations			Collinearity Statistics[4124]	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,140	,251		4,543	,000	,643	1,637					
	Ξ1.2	,678	,068	,667	9,923	,000	,543	,814	,667	,667	,667	1,00	1,000
2	(Constant)	,904	,240		3,773	,000	,430	1,379					
	Ξ1.2	,400	,089	,394	4,491	,000	,224	,577	,667	,377	,281	,510	1,962
	Ξ1.1	,348	,078	,390	4,452	,000	,193	,503	,666	,374	,279	,510	1,962
3	(Constant)	,567	,245		2,319	,022	,083	1,051					
	Ξ1.2	,242	,095	,238	2,559	,012	,055	,429	,667	,227	,152	,409	2,444
	Ξ1.1	,308	,075	,345	4,104	,000	,159	,457	,666	,350	,244	,500	2,002
	P1.1	,299	,079	,294	3,773	,000	,142	,456	,627	,324	,224	,582	1,719
4	(Constant)	**,635**	,248		2,563	**,012**	,144	1,125					
	Ξ1.1	**,267**	,080	,299	3,345	**,001**	,109	,425	,666	,292	,198	,438	2,283
	Ξ1.2	**,213**	,096	,209	2,212	**,029**	,022	,403	,667	,198	,131	,392	2,553
	O1.1	**,101**	,069	,132	1,470	**,144**	-,035	,237	,626	,133	,087	,436	2,294
	P1.1	**,258**	,084	,254	3,093	**,002**	,093	,424	,627	,272	,183	,518	1,929

a. Dependent Variable: Χρησιμότητα εκπαίδευσης

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] – Model 3).

Από τον Πίνακα 8.57 προκύπτει ότι οι δείκτες σημαντικότητας των παραγόντων «εκπαιδευτικοί στόχοι» (Ξ1.1), «εκπαιδευτικό περιεχόμενο» (Ξ1.2) και «εκπαιδευτικό υλικό» (P1.1) (Sig. = 0,001, Sig. = 0,029 και Sig. = 0,002 αντίστοιχα) μπορούν να γίνουν αποδεκτοί, δηλαδή έχουν άμεση και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο προαναφερθέν συμπέρασμα καταλήγουμε και με τη χρήση της τεχνικής της *βηματικής παλινδρόμησης* (stepwise regression technique). Με την τεχνική αυτή δίδεται το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών που προσφέρουν πληροφορίες για τη μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των ανεξάρτητων χρήσιμων (στατιστικά σημαντικών) μεταβλητών για την εξήγηση της εξαρτημένης μεταβλητής (βλ. Πίνακα 8.57).

Στον Πίνακα 8.58 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος.

[4123] *«95,0% Confidence Interval for B»*: παρουσιάζει τα όρια μέσα στα οποία οι τιμές των παραμέτρων θα βρίσκονται για το 95% των διαφορετικών δειγμάτων που θα παίρναμε από τον πλυθυσμό. Με το συντελεστή αυτό παίρνουμε αποτελέσματα για την αντιπροσωπευτικότητα της τιμής των συντελεστών του δείγματος στον πληθυσμό.

[4124] Αποτελούν μέτρο της συγγραμικότητας μεταξύ των μεταβλητών. Για τιμές VIF<10 τα όρια είναι αποδεκτά και συνεπώς οι εκτιμήσεις του μοντέλου φαίνεται να μην κινδυνεύουν από το πρόβλημα της συγγραμικότητας των προβλεπτικών μεταβλητών. Πρόβλημα παρουσιάζεται για τιμές VIF>10.

Πίνακας 8.58: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

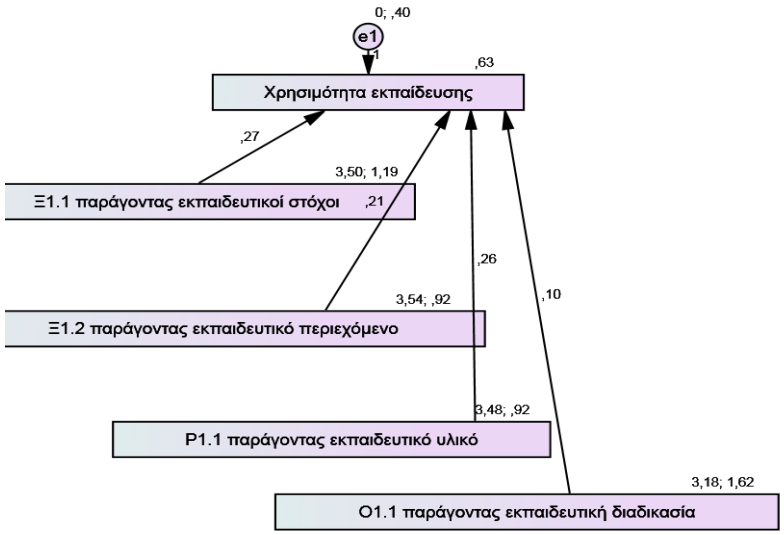
Ερευνητικό μοντέλο	Ερευνητική υπόθεση	Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις	Στοιχεία παράγοντα	t	Sig.	Αποδοχή ή απόρριψη της H_{03}*
Ερευνητικό μοντέλο Νο 3 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της»	- H_{03}: «Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)»	$H_{03α}$: «Εκπαιδευτικοί στόχοι»	Εκπαιδευτικοί στόχοι, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ξ1.1)	4,372	,000	Αποδοχή
		$H_{03β}$: «Εκπαιδευτικό περιεχόμενο»	Εκπαιδευτικό περιεχόμενο, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ξ1.2)	1,674	,095	*Απόρριψη*
		$H_{03γ}$: «Εκπαιδευτικό υλικό»	Εκπαιδευτικό υλικό, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ρ1.1)	6,304	,000	Αποδοχή
		$H_{03δ}$: «Εκπαιδευτική διαδικασία»	Εκπαιδευτική διαδικασία, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ο1.1)	4,911	,000	Αποδοχή

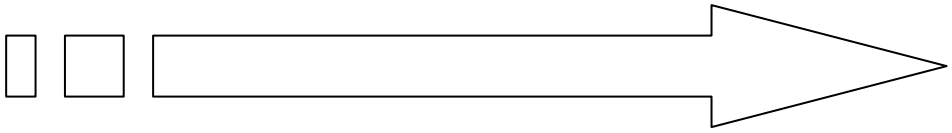
Σημείωση: * επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
Πηγή: Του ιδίου.

Συνεπώς, από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις οι $H_{03α}$, $H_{03γ}$ και $H_{03δ}$ γίνονται αποδεκτές για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05. Η υπόθεση $H_{03β}$: «εκπαιδευτικό περιεχόμενο» απορρίπτεται ως μη στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά γίνεται αποδεκτή για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα Νο 3 οι παράγοντες «εκπαιδευτικοί στόχοι», «εκπαιδευτικό υλικό» και «εκπαιδευτική διαδικασία» σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον ο παράγοντας «εκπαιδευτικό περιεχόμενο» δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά αντίθετα παρουσιάζει για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10.

Επιπρόσθετα, η δομική εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου ελέγχθηκε με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.), με τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures 18 (AMOS 18) για Windows (SPSS Inc., Chicago, IL, USA). Τα αποτελέσματα της Ε.Π.Α. παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 8.3 και στον ακόλουθο Πίνακα 8.59.

Σχήμα 8.3: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος





Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
mean_χρησιμότητα_εκπαίδευσης	<---	Ξ1.1_παράγοντας_εκπαιδευτικοί_στόχοι	0,267	0,052	5,138	***	Αποδεκτή*
mean_χρησιμότητα_εκπαίδευσης	<---	Ξ1.2_παράγοντας_εκπαιδευτικό_περιεχόμενο	0,213	0,059	3,593	***	Αποδεκτή*
mean_χρησιμότητα_εκπαίδευσης	<---	Ο1.1_παράγοντας_εκπαιδευτική_διαδικασία	0,101	0,045	2,263	0,024	Αποδεκτή**
mean_χρησιμότητα_εκπαίδευσης	<---	Ρ1.1_παράγοντας_εκπαιδευτικό_υλικό	0,258	0,059	4,367	***	Αποδεκτή*

Σημείωση: * για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01.
** για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures).

Πίνακας 8.59: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράγοντας	Στοιχεία παράγοντα	Estimate	SE	Standardized Regression Weights[4125]
Π. Χρησιμότητα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)	1ος παράγοντας	Εκπαιδευτικοί στόχοι, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ξ1.1)	0,27	0,05	0,38
	2ος παράγοντας	Εκπαιδευτικό περιεχόμενο, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ξ1.2)	0,21	0,06	0,26
	3ος παράγοντας	Εκπαιδευτικό υλικό, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ρ1.1)	0,10	0,04	0,17
	4ος παράγοντας	Εκπαιδευτική διαδικασία, 1 μεταβλητή (ερώτηση Ο1.1)	0,26	0,06	0,32

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS - Analysis of Moment Structures).

Συνεπώς, σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις τέσσερις (4) αρχικές υπό μελέτη ανεξάρτητες μεταβλητές όλες γίνονται αποδεκτές ως στατιστικά σημαντικές για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=5%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα οι παράγοντες «εκπαιδευτικοί στόχοι», «εκπαιδευτικό υλικό» και «εκπαιδευτικό περιεχόμενο» σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον ο παράγοντας «εκπαιδευτική διαδικασία» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.

Στον Πίνακα 8.60 αποτυπώνονται οι επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος. Ουσιαστικά παρουσιάζεται η θετική σχέση-επίδραση του ενός παράγοντα πάνω στον άλλο. Σημειώνεται ότι οι πιο γνωστοί συντελεστές γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών[4126] είναι οι συντελεστές του Pearson, του Spearman και του Kendall. Στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέγεται ο

[4125] Standardized Coefficients Beta.

[4126] Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από -1 έως +1. Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της άλλη μεταβλητής. Τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή, ή όσο πιο κοντά βρίσκονται στη μονάδα (σε απόλυτη τιμή πάντα), τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση ορίζονται οι εξής:

Ho: ρ=0 ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών και

H1: ρ≠0 ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Οι συντελεστές συσχέτισης που υπολογίστηκαν για τα ζεύγη μεταβλητών του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος ανίχνευσαν κάποιες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των ζευγών μεταβλητών. Κάτω από κάθε τιμή του συντελεστή συσχέτισης εμφανίζεται μία p-value (Sig. (2-tailed)). Η p-value που έχει υπολογιστεί για κάθε συντελεστή ξεχωριστά αναφέρεται στον έλεγχο της υπόθεσης ότι στο συγκεκριμένο ζεύγος μεταβλητών δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση (δηλαδή ότι ο συντελεστής συσχέτισης για το ζεύγος είναι ίσος με το μηδέν).

Πίνακας 8.60: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΝΟ 3		Χρησι-μότητα εκπαί-δευσης	Ξ1.1	Ξ1.2	Ο1.1	Ρ1.1
Χρησιμότητα εκπαίδευσης	Pearson Correlation	**1**	,666**	,667**	,626**	,627**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125
Ξ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικοί στόχοι	Pearson Correlation	,666**	**1**	,700**	,662**	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	125	125	125	125	125
Ξ1.2 παράγοντας εκπαιδευτικό περιεχόμενο	Pearson Correlation	,667**	,700**	**1**	,656**	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	125	125	125	125	125
Ο1.1 παράγοντας εκπαιδευτική διαδικασία	Pearson Correlation	,626**	,662**	,656**	**1**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	125	125	125	125	125
Ρ1.1 παράγοντας εκπαιδευτικό υλικό	Pearson Correlation	,627**	,524**	,637**	,625**	**1**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	125	125	125	125	125

Σημείωση: **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS, Correlations).

Συμπερασματικά, από την παραπάνω περιγραφική και στατιστική-παραγοντική ανάλυση του Νο 3 Ερευνητικού Υποδείγματος για την αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της *γραμμικής παλινδρόμησης* από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις οι $H_{03α}$, $H_{03γ}$ και $H_{03δ}$ γίνονται αποδεκτές για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05. Η υπόθεση $H_{03β}$: «εκπαιδευτικό περιεχόμενο» απορρίπτεται ως μη στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά γίνεται αποδεκτή για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα Νο 3 οι παράγοντες «εκπαιδευτικοί στόχοι», «εκπαιδευτικό υλικό» και «εκπαιδευτική διαδικασία» σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον ο παράγοντας «εκπαιδευτικό περιεχόμενο» δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά αντίθετα παρουσιάζει για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10.
- Η *γραμμική παλινδρόμηση* αποτυπώνει τη στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01) μεταξύ της χρησιμότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι-δημόσιοι υπάλληλοι) και των παραγόντων: α) «εκπαιδευτικοί στόχοι», β) «εκπαιδευτικό υλικό» και γ) «εκπαιδευτική διαδικασία». Πρόκειται για την αναγνώριση μιας θετικής σχέσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «εκπαιδευτικοί στόχοι», «εκπαιδευτικό υλικό» και «εκπαιδευτική διαδικασία» και της εξαρτημένης μεταβλητής «χρησιμότητα της εκπαίδευσης». Η θετική αυτή σχέση τονίζει ότι οι καλά καθορισμένοι εκπαιδευτικοί στόχοι, το κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό και η αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία οδηγούν τους εκπαιδευόμενους στο να αξιολογούν θετικότερα τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην εργασία τους.
- Σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις τέσσερις (4) αρχικές υπό μελέτη ανεξάρτητες μεταβλητές όλες γίνονται αποδεκτές ως στατιστικά σημαντικές για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=5%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα οι παράγοντες «εκπαιδευτικοί στόχοι», «εκπαιδευτικό υλικό» και «εκπαιδευτικό περιεχόμενο» σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον ο παράγοντας «εκπαιδευτική διαδικασία» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.

8.4.4.2 Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 4 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος»

Για τους σκοπούς του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος οι ερωτώμενοι (N=243) κλήθηκαν να απαντήσουν σε δέκα (10) ερωτήσεις (βλ. Πίνακα 7.10) με στόχο την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος, οι οποίες συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο) με τους εξής κωδικούς αριθμούς: *Σ1.1, Σ2.1, Τ1.1, Τ2.1, Φ1.1, Χ1.1, Χ1.2, Ψ1.1, Ψ1.2, Ψ1.3*. Οι ερωτήσεις εμφανίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert με τις εξής κατηγορίες: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

Για το Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα καταγράφηκαν τέσσερις (4) ανεξάρτητες μεταβλητές (p = 4), με μέγεθος του δείγματος N=243 δημοσίους υπαλλήλους. Ειδικότερα, διερευνήθηκε η επίδραση τεσσάρων (4) παραγόντων (αυτεπάρκεια υπαλλήλου, ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και συμπεριφορά εργαζομένου) στα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι).

Ακολούθως, η παραπάνω επίδραση αποτυπώνεται συναρτησιακά μέσω ενός μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι:

Μεταβλητή Υ (απόκρισης ή εξαρτημένη) = αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = αυτεπάρκεια υπαλλήλου,

Παράγοντας X_2 = ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος,

Παράγοντας X_3 = μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και

Παράγοντας X_4 = συμπεριφορά εργαζομένου.

Υποστηρίζοντας ότι η μεταβλητή απόκρισης Υ μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρεάζεται από περισσότερες από μια ερμηνευτικές μεταβλητές, έστω X_1, X_2, X_3 και X_4 χρησιμοποιούμε ένα γραμμικό μοντέλο για να διερευνήσουμε την εξάρτηση της Υ από τις X_1, X_2, X_3 και X_4. Όπου b_0 είναι ο σταθερός όρος (ή αποτέμνουσα ή intercept) και b_1 έως και b_4 είναι οι συντελεστές ή παράμετροι των μεταβλητών (ή κλίσεις ή coefficients ή slopes). Το ε είναι το υπόλοιπο (residual) και ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ πειραματικής και θεωρητικής τιμής y σε μια ορισμένη τιμή x. Συνεπώς, το μοντέλο αυτό θα έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + \varepsilon,$$ *για ορισμένες παραμέτρους* b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 *(όπου ε ορίζονται τα σφάλματα μέτρησης).*

Για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της *Y* και X_1, X_2, X_3 και X_4 ελήφθη δείγμα μεγέθους *N=243* και για κάθε άτομο-μέλος του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές των συγκεκριμένων μεταβλητών. Για παράδειγμα για το *i*-άτομο του δείγματος καταγράφηκαν οι τιμές Yi, Xi_1, Xi_2, Xi_3, Xi_4, όπου $i = 1, 2, \ldots, 243$. Εφαρμόζουμε συνεπώς το μοντέλο:

$Y_i = b_0 + b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + b_3 X_{i3} + b_4 X_{i4} + \varepsilon_i$, *όπου* $i = 1,2,\ldots, 243$, με τα σφάλματα ε_1, ε_2, …, ε_n να θεωρούνται ανεξάρτητες τ.μ. που ακολουθούν την κανονική κατανομή N (0,1) ή απλούστερα το υπόδειγμα **Y = bX + ε.**

Στη συνέχεια επιχειρήθηκε να εκτιμηθούν οι παράμετροι b_0, b_1, b_2, b_3, b_4 και τα μέτρα διασποράς των τιμών, δηλαδή: α) η διακύμανση ή διασπορά σ^2 (variance) και β) η τυπική απόκλιση σ (standard deviation)[4127].

Στον ακόλουθο Πίνακα 8.61 παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στοιχεία του υποδείγματος. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ποσοστό 84% των ερωτώμενων αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην εργασία τους (38,4% σε μεγάλο βαθμό και 16,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό). Το γεγονός αυτό περιγράφει τη θετική άποψη που έχουν σε ένα σημαντικό ποσοστό τους (συγκεκριμένα το 55,2% του τμήματος του δείγματος της έρευνας που δήλωσε ότι έχει παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα) οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά με χρησιμότητα της εκπαίδευσης στην εργασία τους (βλ. σχετικά Γράφημα 8.38).

Πίνακας 8.61: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 4 – βασικά στοιχεία περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ Νο 4 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της»						
		Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων	*Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου*	*Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος*	*Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων*	*Χ. παράγοντας συμπεριφορά εργαζομένων*
N		125	125	125	125	125
	Valid					
	Missing	2	2	2	2	2
Mean		**4,19**	**3,20**	**2,59**	**3,00**	**3,29**
Std. Deviation		,822	1,092	1,151	1,178	1,061

Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Σε μικρό βαθμό	3	2,4	2,4	3,2
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	16	12,6	12,8	16,0
	Σε μεγάλο βαθμό	48	37,8	38,4	54,4
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	57	44,9	45,6	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	127	100,0	

Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,7	4,8	4,8
	Σε μικρό βαθμό	28	22,0	22,4	27,2
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	44	34,6	35,2	62,4
	Σε μεγάλο βαθμό	29	22,8	23,2	85,6

[4127] Σημειώνεται ότι *διακύμανση* είναι ο μέσος αριθμητικός των τετραγώνων των διαφορών των τιμών μιας μεταβλητής από το μέσο αριθμητικό της και η θετική τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης καλείται τυπική απόκλιση. Απώτερος στόχος τέθηκε μέσα από τη γραμμική παλινδρόμηση να επιτύχουμε *προβλέψεις των Yi* (Y predicted) ή *προσαρμοσμένες* (πάνω στο εκτιμημένο επίπεδο γραμμικής παλινδρόμησης) *τιμές των Yi* τις εκτιμήσεις των $E(Yi) = b_0 + b_1 X_{i1} + \ldots + b_7 X_{i,7}$.

	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	18	14,2	14,4	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	100,0		

Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	17,3	17,6	17,6
	Σε μικρό βαθμό	44	34,6	35,2	52,8
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	30	23,6	24,0	76,8
	Σε μεγάλο βαθμό	21	16,5	16,8	93,6
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	8	6,3	6,4	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	127	100,0	

Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	8,7	8,8	8,8
	Σε μικρό βαθμό	38	29,9	30,4	39,2
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	31	24,4	24,8	64,0
	Σε μεγάλο βαθμό	30	23,6	24,0	88,0
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	15	11,8	12,0	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	127	100,0	

Χ. παράγοντας συμπεριφορά εργαζομένων

	Π1.1	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Σε μικρό βαθμό	28	22,0	22,4	24,8
	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	44	34,6	35,2	60,0
	Σε μεγάλο βαθμό	30	23,6	24,0	84,0
	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	20	15,7	16,0	100,0
	Total	125	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		127	127	100,0	

Πηγή: Του ιδίου.

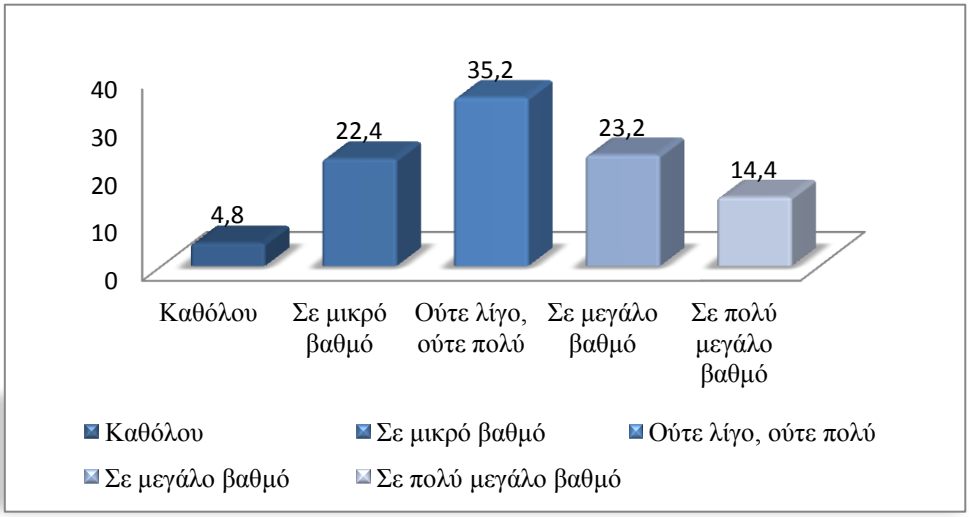
Από τον παραπάνω Πίνακα 8.61 μπορούμε τα εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με τις υπό μελέτη μεταβλητές του Νο 4 ερευνητικού υποδείγματος της παρούσης διατριβής (βλ. σχετικά Γράφημα 8.38):

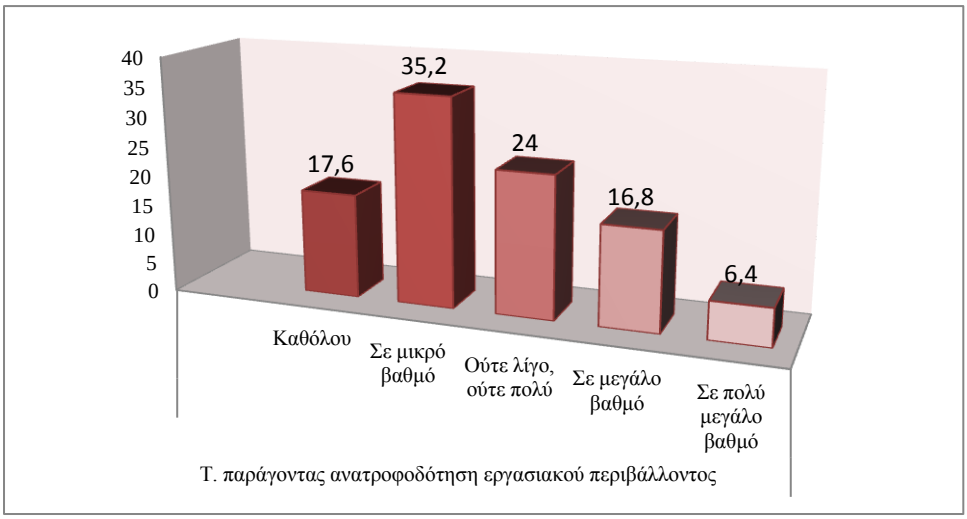
- Όσον αφορά στον παράγοντα *αυτεπάρκεια υπαλλήλου (ερ. Σ1.1, Σ2.1)* ποσοστό 37,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι δεδομένης της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που έχουν λάβει μπορούν με ευκολία να αναφερθούν σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, αλλά και να εφαρμόσουν αυτές τις νέες γνώσεις στην καθημερινή εργασία τους σε πολύ μεγάλο βαθμό (14,4%) ή σε μεγάλο βαθμό (23,2%). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ποσοστό 27,2% των ερωτώμενων δήλωσαν ότι δεν είναι σε θέση (4,8%) ή μόνο σε μικρό βαθμό (22,4%) μπορούν να προσδιορίσουν τη νέα γνώση και τις δεξιότητες/ικανότητες που απέκτησαν κατά την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και να τις εφαρμόσουν στην πράξη βελτιώνοντας την αποδοτικότητά τους. Το αποτέλεσμα αυτό αναδεικνύει την αναγκαιότητα για διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων/σεμιναρίων που θα μπορούν νε σαφήνεια να μεταλαμπαδεύουν

στους δημοσίους υπαλλήλους γνώσεις και δεξιότητες που θα έχουν άμεση ή έμμεση αλλά σαφή εφαρμογή στην εργασία τους.

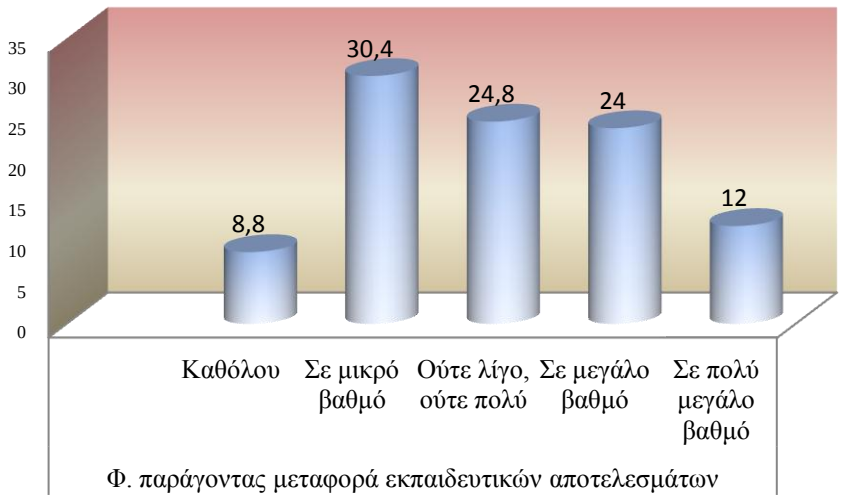
- Όσον αφορά στον παράγοντα *ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος (ερ. Τ1.1, Τ2.1)* ποσοστό μόλις 23,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος τους εκφράζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη νεοαποκτηθείσα γνώση των υφισταμένων του και οι ίδιοι ενημερώνονται από τους ιεραρχικά ανωτέρους τους για την καλή ή όχι εφαρμογή των νέων γνώσεων/δεξιοτήτων στην εργασία σε πολύ μεγάλο βαθμό (6,4%) ή σε μεγάλο βαθμό (16,8%). Το ποσοστό αυτό της θετικής ανταπόκρισης είναι αρκετά υψηλότερο από εκείνο της αρνητικής, με ένα ποσοστό της τάξεως του 52,8% να δηλώνει ότι δεν αντιλαμβάνεται καθόλου την *ανατροφοδότηση του εργασιακού περιβάλλοντος* (17,6%) είτε την εντοπίζει σε πολύ μικρό βαθμό (35,2%).
- Αναφορικά με τον παράγοντα *μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων (ερ. Φ1.1)* ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 39,2% δηλώνει ότι οι νέες γνώσεις και δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά την συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε μικρό βαθμό (30,4%) ή καθόλου (8,8) υιοθετήθηκαν στην εργασία, οδηγώντας σε αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Αντίστοιχα ποσοστό 36% δηλώνει ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα βελτίωσαν τον τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας και αύξησαν την αποδοτικότατης της εργασίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό (24% και 12% των ερωτώμενων αντίστοιχα).
- Ο παράγοντας *συμπεριφορά εργαζομένων (ερ. Χ1.1, Χ1.2)* αποτυπώνει το βαθμό που η παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων συμβάλλει: α) στην καλύτερη αξιοποίηση του εργασιακού εξοπλισμού από την πλευρά των εργαζομένων, β) στην πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια διεκπεραίωσης της εργασίας, καθώς και γ) στην αντιμετώπιση των απαιτήσεων που απορρέουν από τη θέση εργασίας (με βάση τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας και το προσδιορισμένο καθηκοντολόγιο). Στην παρούσα έρευνα το 40% των ερωτώμενων δηλώνουν ότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων συμβάλει στα ανωτέρω σε πολύ μεγάλο βαθμό (16%) ή σε μεγάλο βαθμό (24%). Ένα ποσοστό μόλις 2,4% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι γι΄ αυτούς η παρακολούθηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης δεν συνέβαλε καθόλου στην μεταβολή της εργασιακής δραστηριότητας, ενώ το 35,2% των ερωτώμενων δεν μπορούν να αξιολογήσουν θετικά ή αρνητικά αυτή τη συμβολή.
- Τέλος, ο παράγοντας *αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων* (ερ. Ψ1.1, Ψ1.2, Ψ1.3) μελετά το βαθμό που η παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων σύμφωνα με τη γνώμη των συμμετεχόντων σε αυτά: α) βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, β) αποτιμάται ως χρήσιμη για τη βελτίωση της εργασίας και γ) αναδεικνύει την αναγκαιότητα για περαιτέρω εκπαίδευση των υπαλλήλων στις νέες τεχνολογίες και στα σύγχρονα ψηφιακά συστήματα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ποσοστό 84% των ερωτώμενων αναγνωρίζουν την προαναφερθείσα συμβολή της εκπαίδευσης (38,4% σε μεγάλο βαθμό και 16,8% σε πολύ μεγάλο βαθμό), αναδεικνύοντας την άποψη περί χρησιμότητας της εκπαίδευσης στην προσπάθεια αύξησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της εργασίας.

Γράφημα 8.38: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα)

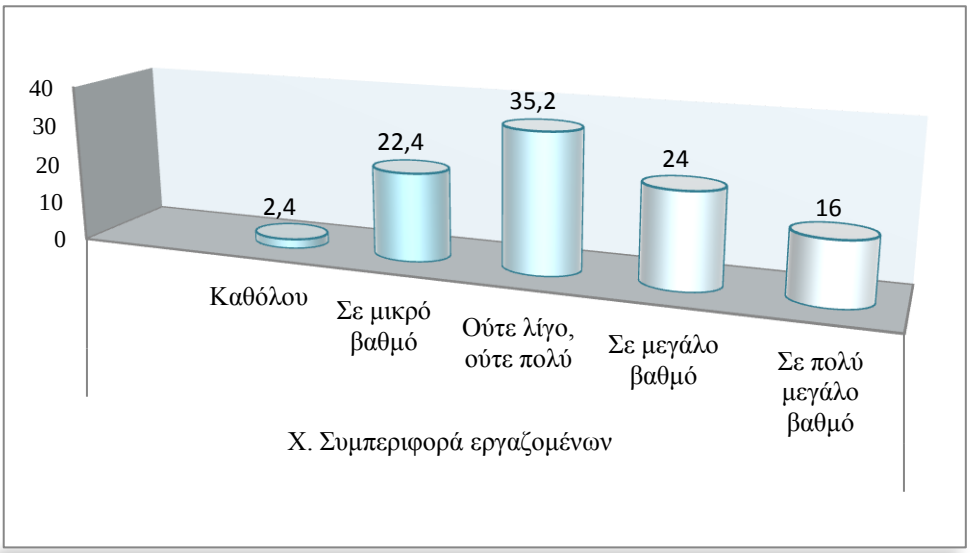


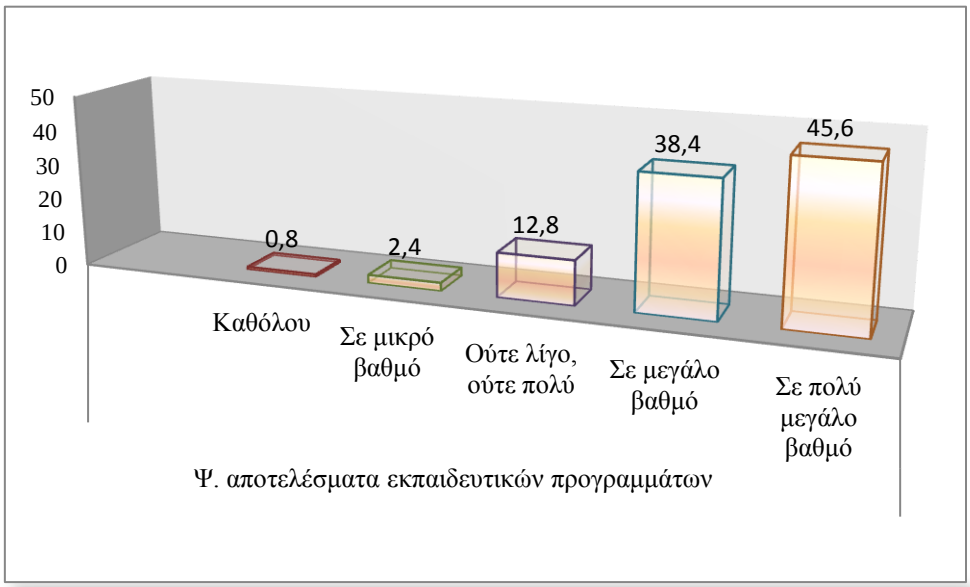


Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος



Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων





Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.39 παρουσιάζονται συγκριτικά τα αποτελέσματα από τη μελέτη της επίδρασης των προαναφερθέντων παραγόντων (αυτεπάρκεια υπαλλήλου, ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και συμπεριφορά εργαζομένου) που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα στα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) κατά μέσο όρο ανά παράγοντα.

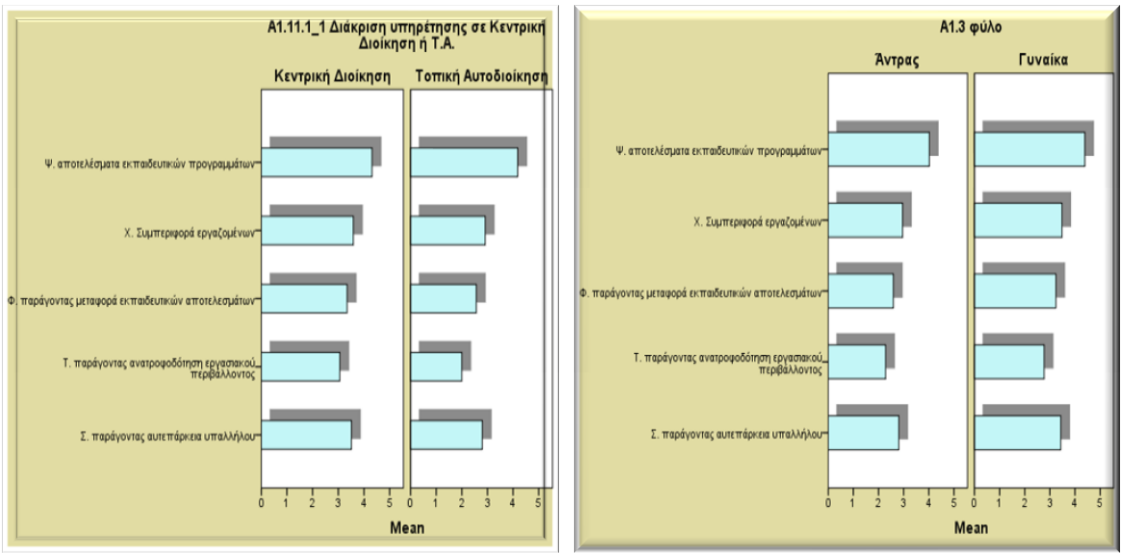
Γράφημα 8.39: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τα αποτελέσματά της (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα)/μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων



Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.40 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη μελέτη των προαναφερθέντων παραγόντων (αυτεπάρκεια υπαλλήλου, ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και συμπεριφορά εργαζομένου) στη βάση δύο κριτηρίων: α) το φύλο και β) την υπηρέτηση στην Κ.Δ. ή στην Τ.Α.

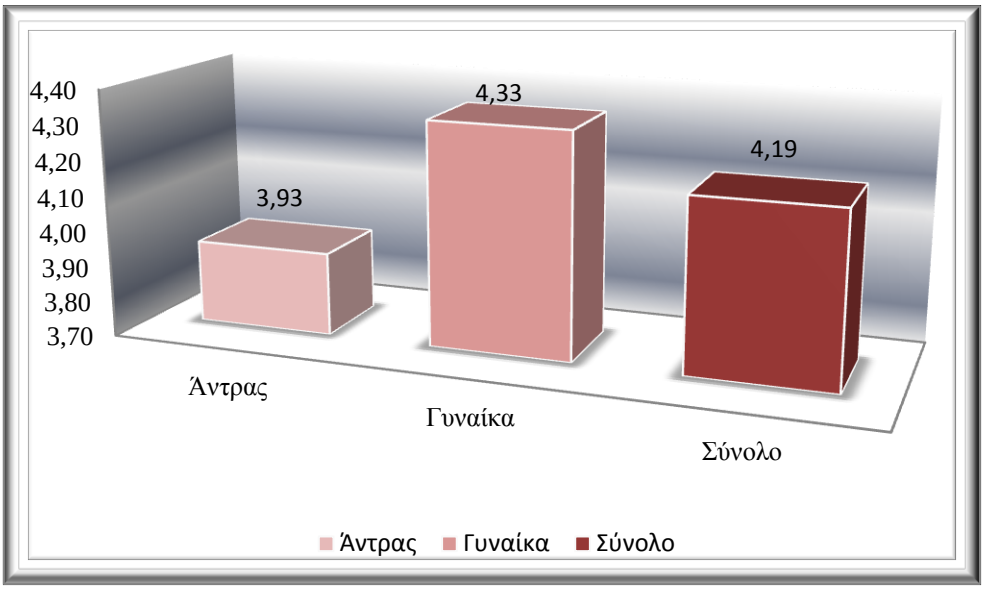
Γράφημα 8.40: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως προς τα αποτελέσματά της (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα)/μέσοι όροι των υπό μελέτη παραγόντων και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

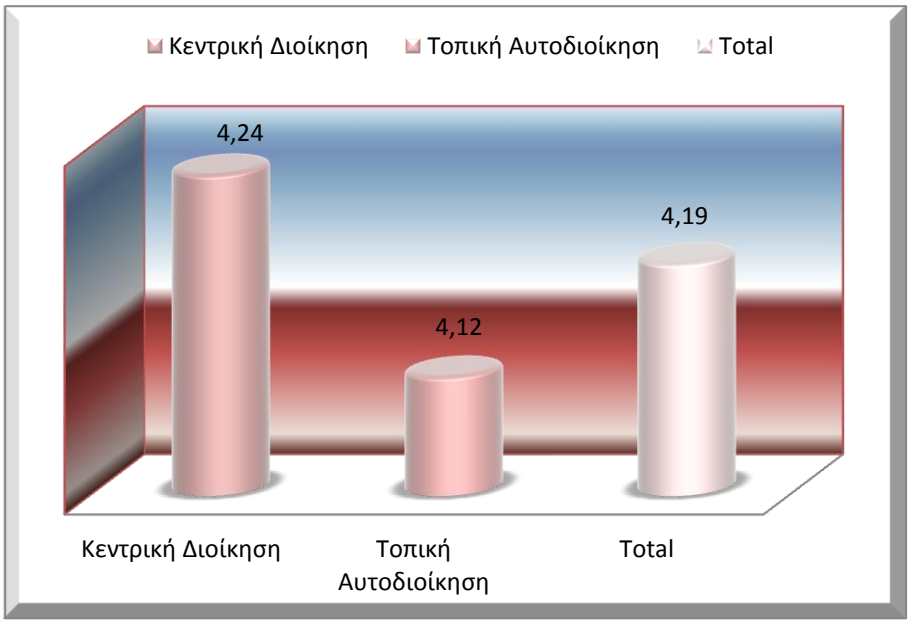


Πηγή: Του ιδίου.

Στο Γράφημα 8.41 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη μελέτη της εξαρτημένης μεταβλητής *«αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)»* στη βάση των προαναφερθέντων κριτηρίων: α) φύλο και β) υπηρέτηση στην Κ.Δ. ή στην Τ.Α.

Γράφημα 8.41: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)» (Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)





Πηγή: Του ιδίου.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που δομούν το Νο 4 προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα υπολογίστηκε ο δείκτης *Cronbach's Alpha*. Η τιμή του δείκτη *Cronbach's a* για τις εν λόγω δέκα (10) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (Σ1.1, Σ2.1, Τ1.1, Τ2.1, Φ1.1, Χ1.1, Χ1.2, Ψ1.1, Ψ1.2 και Ψ1.3) είναι

0,926 (Cronbach's a=0,926). Η τιμή αυτή είναι μεγαλύτερη από την τιμή 0,70, γεγονός που καθιστά αξιόπιστο το τμήμα αυτό του ερωτηματολογίου (βλ. σχετικά Πίνακα 8.62 αναφορικά με την αξιοπιστία των ερωτήσεων που συνθέτουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος).

Πίνακας 8.62: Έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου για το Νο 4 Ερευνητικό Υπόδειγμα (*Cronbach's alpha*)

Νο 4: *Προτεινόμενο μοντέλο αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της*						**Αξιοπιστία**
Παράγοντες που επιδρούν στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τη χρησιμότητά της	**Μεταβλητή (item)**	**Μέση Τιμή**	Τυπική Από-κλιση	**Μέση Τιμή (mean) Παράγοντα (items means)**	Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Παράγοντα (items means)	**Cronbach's Alpha**
Αυτεπάρκεια Υπαλλήλου	**Σ1.1**	2,99	1,165	3,20	1,092	**0,927**
	Σ2.1	3,02	1,167			
Ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος	**Τ1.1**	2,60	1,225	2,59	1,151	
	Τ2.1	2,24	1,234			
Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	**Φ1.1**	3	1,178	3	1,178	
Συμπεριφορά εργαζομένου	**Χ1.2**	3,05	1,135	3,29	1,061	
	Χ1.1	3,10	1,091			

Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά στον *έλεγχο εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής* (construct validity) του υποδείγματος και της καταλληλότητας της παραγοντικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι στατιστικοί έλεγχοι για την εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελέσματα της εκπαίδευσης» (πρόκειται για ένα παράγοντα που προέκυψε από τρεις ερωτήσεις) (βλ. Πίνακα 8.63):

- Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της εξαρτημένης μεταβλητής «αποτελέσματα της εκπαίδευσης» υπολογίστηκε ο δείκτης ***Cronbach's Alpha***. Η τιμή του δείκτη είναι 0,824 (Cronbach's a=0,824), δηλαδή μεγαλύτερη από την οριακή τιμή 0,70 που εξασφαλίζει την αξιοπιστία του ερευνητικού παράγοντα.
- Για τον έλεγχο της ***Συνολικής Δειγματικής Καταλληλότητας*** χρησιμοποιήθηκε το μέτρο K.M.O. (Kaiser- Mayer- Olkin), το οποίο είναι το πλέον δημοφιλές διαγνωστικό μέτρο και οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1. Δεν υπάρχει στατιστικός έλεγχος για τις τιμές του δείκτη, αλλά οι Kaiser και Rice (1974) συνιστούν να απορρίπτονται τιμές μικρότερες του 0,5. Για το υπόδειγμα Νο 4 και την εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελέσματα της εκπαίδευσης» η τιμή του δείκτη ***K.M.O. (Kaiser- Mayer- Olkin)*** είναι 0,6, δηλαδή υψηλότερη από το κατώτερο αποδεκτό όριο (K.M.O.=0,6>0,5).
- Για περαιτέρω και πληρέστερη εξέταση της ***καταλληλότητας των δεδομένων για παραγοντική ανάλυση***, έγινε ο ***έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett***

(Bartlett's Test of Sphericity). Ο έλεγχος αυτός εξετάζει την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και στην ουσία παρέχει τη στατιστική πιθανότητα, ο πίνακας συσχετίσεων να περιέχει σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ, τουλάχιστον, κάποιων μεταβλητών. Στην ουσία, ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων (p <0.05) Γίνεται με τη χρήση της x^2 κατανομής, ενώ η p-τιμή ελέγχου εξαρτάται από το επιθυμητό επίπεδο σημαντικότητας, το οποίο συνήθως είναι μικρότερο του 5%[4128]. Όσον αφορά τον *Έλεγχο Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity)* στο υπόδειγμα No 4 ο σχετικός δείκτης έχει τιμή ίση με το μηδέν για την εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελέσματα της εκπαίδευσης» (Bartlett's Test of Sphericity Sig.=0,00).

- Ο δείκτης ***TVE-Total Variance Explained (% of Variance)***, ο οποίος δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης που ερμηνεύεται από όλες τις μεταβλητές του παράγοντα, για το σύνολο των παραγόντων παρουσιάζει τιμές υψηλότερες από το κατώτατο αποδεκτό όριο 50% της συνολικής διακύμανσης. Μάλιστα σύμφωνα με τους Hair et al. (1998) μία μεταβλητή που υπολογίζει το 60% της συνολικής διακύμανσης (και σε κάποιες περιπτώσεις ακόμη λιγότερο) μπορεί να θεωρηθεί ικανοποιητική. Στο υπόδειγμα No 4 ο σχετικός δείκτης έχει τιμή ίση με 71,604 για την εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελέσματα της εκπαίδευσης» (TVE=71,604), δηλαδή έχει τιμή υψηλότερη από το κατώτατο αποδεκτό όριο 50%.
- Τέλος, οι ***φορτίσεις (loadings)*** που αφορούν στην εξαρτημένη μεταβλητή «αποτελέσματα της εκπαίδευσης» του υποδείγματος No 4 παίρνουν τιμές από 0,769 έως 0,925 δηλαδή πάνω από το κατώτατο επιτρεπτό όριο (>0,5).

Τα αποτελέσματα από τους προαναφερθέντες ελέγχους εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του No 4 Ερευνητικού Υποδείγματος και ο έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha) παρουσιάζονται αναλυτικά ανά παράγοντα στον Πίνακα 8.63.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω προχωρήσαμε την ανάλυσή μας αποδεχόμενοι την αξιοπιστία και εγκυρότητα των παραγόντων που συνθέτουν το No 4 Ερευνητικό Μοντέλο *«Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της».* Την παραγοντική ανάλυση ακολούθησε η *πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση* (Multiple Linear Regression) στους παράγοντες του υποδείγματος με στόχο να εκτιμηθεί η ύπαρξη θετικής ή όχι συσχέτισης του κάθε παράγοντα με την υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή, που έχουν οριστεί τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι/δημόσιοι υπαλληλοι)[4129].

[4128] Chi-square = x^2 = - [(n-1) - 1/6 (2p+1+2/p)] [ln S + pln(1/p)Σlj], όπου p = number of variables, k = number of components, lj = jth eigenvalue of S, df = (p - 1) (p - 2)/2. Για μεγάλες τιμές του στατιστικού, απορρίπτουμε την υπόθεση ότι ο πίνακας συσχετίσεων είναι ο μοναδιαίος πίνακας, συνεπώς τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

[4129] Ο γενικός όρος *«ανάλυση παλινδρόμησης»* περιγράφει μία σειρά αναλύσεων που είναι πλέον ιδιαίτερα δημοφιλείς στην επιστημονική κοινότητα. Γενικά, η *ανάλυση παλινδρόμησης* βοηθά να εξεταστούν σχέσεις αιτιότητας (causal relationships), να ερμηνευτούν δηλαδή η διακύμανση των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής με βάση μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές. Χρησιμοποιείται κυρίως για: α) να προβλεφθούν οι τιμές μιας μεταβλητής με βάση τις τιμές μίας ή περισσότερων άλλων

Πίνακας 8.63: Έλεγχος της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος και έλεγχος αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Cronbach's alpha)

Ερευνητικό μοντέλο Νο 4 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος»						Εγκυρότητα/Αξιοπιστία				
Παράγοντες που επιδρούν στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης ως προς τα αποτελέσματά της (αντιλαμβανόμενη)	Μεταβλητή (item)	Μέση Τιμή (mean) Μεταβλητών	Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Μεταβλητών	Μέση Τιμή (mean) Παράγοντα (items means)	Τυπική Απόκλιση (Standard Deviation) Παράγοντα (items means)	Cronbach's Alpha	K.M.O. (Kaiser-Mayer-Olkin)	Έλεγχος Σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) Sig.	TVE-Total Variance Explained (% of Variance)	Φορτίσεις (loadings) Component Matrix[a]
Σ. Αυτεπάρκεια υπαλλήλου	**Σ1.1**	2,99	1,165	3,20	1,092	,874	,500	,000	88,816	**0,942**
	Σ2.1	3,02	1,167							**0,942**
Τ. Ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος	**Τ1.1**	2,60	1,225	2,59	1,151	,773	,500	,000	81,484	**0,903**
	Τ2.1	2,24	1,234							**0,903**
Φ. Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	**Φ1.1**	3,00	1,178	3,00	1,178	-	-	-	-	-
Χ. Συμπεριφορά εργαζομένου	**Χ1.1**	3,05	1,135	3,29	1,061	,866	,500	,000	88,218	**0,939**
	Χ1.2	3,10	1,091							**0,939**
Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)	**Ψ1.1**	3,80	1,114	4,26	0,832	,824	0,600	,000	**71,604**	**0,837**
	Ψ1.2	4,20	,992							**0,925**
	Ψ1.3	4,56	,797							**0,769**

Σημείωση: Extraction Method: Principal Component Analysis (a. 1 components extracted).
Πηγή: Του ιδίου.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, αποδεχόμενοι την αξιοπιστία των παραγόντων που συνθέτουν το Νο 4 Ερευνητικό Μοντέλο *«Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της»*, ακολούθησε η *πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση* (Multiple Linear Regression) στους παράγοντες του υποδείγματος με στόχο να εκτιμηθεί η ύπαρξη θετικής ή όχι συσχέτισης του κάθε παράγοντα με την υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή, που έχει οριστεί η «*αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της*» (κωδικός ερ. Ψ1.1, Ψ1.2 και Ψ1.3).

μεταβλητών, β) να αποφασιστεί αν κάποια μεταβλητή είναι 'καλή' για την πρόβλεψη κάποιας άλλης μεταβλητής, γ) να βρεθεί ποιο είναι το ποσοστό της διακύμανσης των τιμών μιας μεταβλητής που μπορεί να εξηγηθεί από τις τιμές μίας μεμονωμένης ή ενός συνόλου μεταβλητών και δ) να δομηθούν καινούρια μοντέλα και να ελεχθούν υπάρχουσες θεωρίες.

Σημειώνεται ότι κατά την *απλή παλινδρόμηση* τα ζεύγη των τιμών των δυο μεταβλητών (x, y) προσαρμόζονται σε μια ευθεία και αναζητούνται οι συντελεστές αυτής της ευθείας και ο βαθμός που πραγματοποιείται καλή προσαρμογή[4130]. Για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης*, η οποία θα οδηγήσει στην εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος, θα πρέπει να εξασφαλιστεί η ύπαρξη ορισμένων προυποθέσων, όπως:

- η πολυμεταβλητή κανονικότητα (multivariate normality), κατά την οποία κάθε μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή, όπως και τα υπόλοιπα (rediduals),
- οι διακυμάνσεις να είναι περίπου ομοιογενείς (homogeneity of variance), δηλαδή η διακύμανση της μιας μεταβλητής να είναι σταθερή για όλα τα επίπεδα των άλλων μεταβλητών,
- η χρησιμοποιούμενη κλίμακα να είναι τουλάχιστον ίσων διαστημάτων (interval),
- να εξασφαλίζεται η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων (independence), δηλαδή το ένα άτομο που συμμετέχει στην έρευνα να είναι ανεξάρτητο από το άλλο,
- να εξασφαλίζεται ότι μέγεθος του δείγματος θα είναι επαρκές για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων (συνήθως χρειάζονται το λιγότερο 25 άτομα ανά προβλεπτική μεταβλητή),
- να μην υπάρχει πρόβλημα *πολυσυγραμμικότητας (multicollinearity)* (το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες μεταβλητές παρουσιάζουν υψηλές μεταξύ τους συσχετίσεις και για τη διαπίστωσή του υπολογίζουμε το συντελεστή ανεκτικότητας (tolerance), όπου το ζητούμενο είναι μεγάλες τιμές) και να λαμβάνονται υπόψη οι *ακραίες περιπτώσεις* (υπολογίζουμε το δείκτη *cook distance* ο οποίος είναι θεμιτό να παίρνει τιμές μεγαλύτερες της μονάδος).

Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης του Νο 4 ερευνητικού υποδείγματος μελετήθηκε η εξασφάλιση των προαναφερθέντων προυποθέσεων. Για το σκοπό αυτό έγιναν οι απαραίτητοι στατιστικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί ότι στο υπό μελέτη υπόδειγμα δεν εμφανίζεται το πρόβλημα της *πολυσυγραμμικότητας* των μεταβλητών. Συγκεκριμένα εξετάστηκε η υπόθεση «*Ηο: δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών Χ, Υ»* (δηλ. μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών του υποδείγματος).

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος για το πρόβλημα της συγγραμικότητας στο Ερευνητικό Υπόδειγμα Νο 4 πραγματοποιήθηκε με τα αποτελέσματα των Πινάκων 8.64 και 8.65 που ακολουθούν. Ειδικότερα, στον Πίνακα 8.64 η στήλη *«Condition Index»* αποτελεί ένα στοιχείο διαγνωστικό του προβλήματος (τιμές μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμμικότητας). Στην προκειμένη περίπτωση οι τιμές του δείκτη *Condition Index* (μικρότερες του 13,450) δεν φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας.

[4130] Μία βασική προϋπόθεση η οποία είναι απαραίτητη γενικά σε όλα τα μοντέλα με περισσότερες εκ της μίας ανεξάρτητων μεταβλητών είναι η έλλειψη συγγραμμικότητας. Η συγγραμικότητα αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση και προκύπτει όταν μία ανεξάρτητη μεταβλητή συσχετίζεται με μία άλλη ανεξάρτητη, δηλαδή μέσω της μίας μεταβλητής μπορούμε να εκτιμήσουμε τις τιμές της άλλης. Επομένως η ύπαρξη και των δύο μεταβλητών στο μοντέλο δεν είναι δυνατή.

Πίνακας 8.64: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 4) «Αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της» (Collinearity Diagnostics[a])

Collinearity Diagnostics[a]

Model		Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου	Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος	Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	Χ. Συμπεριφορά εργαζομένων
1	1	1,947	1,000	,03	,03			
	2	,053	6,047	,97	,97			
2	1	2,881	1,000	,01	,01	,01		
	2	,087	5,769	,69	,01	,36		
	3	,032	9,471	,30	,99	,63		
3	1	3,836	1,000	,01	,00	,00	,00	
	2	,090	6,515	,71	,00	,19	,04	
	3	,042	9,579	,02	,06	,37	,95	
	4	,032	10,941	,26	,94	,43	,01	
4	1	4,806	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,091	7,279	,58	,00	,20	,04	,00
	3	,043	10,586	,08	,04	,47	,61	,06
	4	,034	11,826	,33	,44	,23	,20	,22
	5	,027	13,450	,01	,52	,10	,15	,72

a. Dependent Variable: Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Collinearity Diagnostics[a] Model 4).

Επιπρόσθετα, οι δύο τελευταίες στήλες του ακόλουθου Πίνακα 8.65 αναφέρονται σε διαγνωστικά συγγραμμικότητας. Συγκεκριμένα, το VIF (Variation Inflation Factor) είναι μέτρο διάγνωσης συγγραμμικότητας (τιμές μεγαλύτερες του 2 αποτελούν ένδειξη ότι έχουμε πρόβλημα συγγραμμικότητας). Σύμφωνα με το Δημητριάδη (2007) αποδεκτά όρια του υποδείγματος προκύπτουν υπό τη συνθήκη ότι *VIF* (δείκτης επικάλυψης των παραγόντων) είναι μικρότερος από την τιμή 5 (VIF<5). Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 8.65 ο VIF<5 για κάθε παράγοντα, γεγονός που σημαίνει ότι οι παράγοντες δεν συνδυάζονται γραμμικά με τους άλλους παράγοντες και συνεπώς υποδεικνύεται ότι ο κάθε παράγοντας μετρά κάτι διαφορετικό από τους άλλους. Επιλέον, η τιμή της *Tolerance* για κάθε μεταβλητή φανερώνει το ποσοστό της διακύμανσης της μεταβλητής που εξηγείται από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα ισχύει ότι το ποσοστό αυτό είναι ίσο με (1- Tolerance)%. Σημειώνεται ότι τιμές της *Tolerance* μικρότερες του 0,5 αποτελούν ένδειξη του προβλήματος και στη συγκεκριμένη περίπτωση οι τιμές για τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου No 4 είναι σε σχετικά οριακές τιμές. Παρ΄ όλα αυτά με τη χρήση του μέτρου VIF μπορούμε να δεχτούμε τη μη εμφάνιση του προβλήματος συγγραμμικότητας στη συγκεκριμένη ανάλυση (VIF<2,7)[4131].

[4131] Τιμές του VIF μεγαλύτερες του 15 φανερώνουν πιθανό πρόβλημα συγγραμμικότητας και τιμές άνω του 30 σοβαρό πρόβλημα συγγραμμικότητας.

Πίνακας 8.65: Εξέταση για ύπαρξη προβλήματος συγγραμμικότητας στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα (No 4) αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της (Coefficients[a])

Coefficients[a]										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,810	,188		14,926	,000	2,437	3,183		
	Σ.	,430	,056	,571	7,723	,000	,320	,540	1,000	1,000
2	(Constant)	2,792	,187		14,900	,000	2,421	3,163		
	Σ.	,337	,081	,447	4,182	,000	,177	,496	,473	2,116
	Τ.	,122	,076	,171	1,600	,112	-,029	,274	,473	2,116
3	(Constant)	2,621	,183		14,355	,000	2,260	2,983		
	Σ.	,233	,081	,309	2,885	,005	,073	,392	,422	2,372
	Τ.	-,016	,081	-,023	-,204	,839	-,176	,143	,381	2,623
	Φ.	,288	,073	,412	3,918	,000	,142	,433	,437	2,288
4	(Constant)	2,390	,189		12,637	,000	2,016	2,764		
	Σ.	,139	,083	,185	1,682	,095	-,025	,303	,371	2,692
	Τ.	-,053	,078	-,075	-,682	,497	-,208	,102	,373	2,678
	Φ.	,198	,076	,284	2,619	,010	,048	,348	,381	2,628
	Χ.	,272	,083	,351	3,290	,001	,108	,436	,392	2,549

a. Dependent Variable: Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Όπου: Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου
Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος
Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων
Χ. παράγοντας συμπεριφορά εργαζομένων

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] Model 4).

Σύμφωνα με τους παραπάνω ελέγχους και αφού εξασφαλίστηκε με προσοχή η ύπαρξη των απαραίτητων προυποθέσων για την εφαρμογή της *πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης* προχωρήσαμε στην εφαρμογή της, με στόχο την εκτίμηση των παραμέτρων του υποδείγματος.

Ακολούθως στον Πίνακα 8.66 παρουσιάζονται γενικά περιγραφικά μέτρα των παραγόντων του No 4 ερευνητικού μοντέλου, δίνοντας μια γενική εικόνα των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν για τη δόμηση του υποδείγματος.

Πίνακας 8.66: Παρουσίαση περιγραφικών μέτρων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

Μεταβλητή		Μ.Ο.	Τυπ. Απ.	Ν
Εξαρτημένη	**Αποτελέσματα εκπαιδευτικού προγράμματος**	4,19	0,822	**125**
Ανεξάρτητες	Αυτεπάρκεια αυπαλλήλου	3,20	1,092	**125**
	Ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος	2,59	1,151	**125**
	Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	3	1,178	**125**
	Συμπεριφορά εργαζομένων	3,29	1,061	**125**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Descriptive Statistics Model 4).

Επιπρόσθετα, στον Πίνακα 8.67 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος, με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson[4132]. Ο ακόλουθος πίνακας μας βοηθάει να διαπιστώσουμε το βαθμό της συνδιακύμανσης δύο μεταβλητών (ο συντελεστής συσχέτισης δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων).

Πίνακας 8.67: Παρουσίαση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

Correlations

		Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου	Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος	Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	Χ. Συμπεριφορά εργαζομένων
Pearson Correlation	Ψ.	1,000	,571	,496	,605	,634
	Σ.	,571	1,000	,726	,677	,708
	Τ.	,496	,726	1,000	,714	,665
	Φ.	,605	,677	,714	1,000	,710
	Χ.	,634	,708	,665	,710	1,000
Sig. (1-tailed)	Ψ.		,000	,000	,000	,000
	Σ.	,000		,000	,000	,000
	Τ.	,000	,000		,000	,000
	Φ.	,000	,000	,000		,000
	Χ.	,000	,000	,000	,000	

Πηγή: Του ιδίου.

[4132] Ο *συντελεστής συσχέτισης Pearson (r)* ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες. Το εύρος που μπορεί να πάρει ο r είναι από -1 έως και +1. Το πρώτο μέγεθος μας δείχνει μια τέλεια αρνητική σχέση (αντιστρόφως ανάλογη σχέση), ενώ το δεύτερο μια τέλεια θετική (ευθέως ανάλογη) σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Είναι φυσικό ότι μια σχέση του τύπου 0.6 είναι ταυτόσημη σε μέγεθος με μια σχέση -0.6, με τη διαφορά ότι η μια είναι θετική ενώ η άλλη αρνητική. Επίσης, η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του 1.0 είναι κάτι αδύνατο/άτοπο (και άρα λάθος). Μεταξύ των 2 ορίων (-1 έως +1), έχουν προταθεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση του μεγέθους του δείκτη. Μια από αυτές είναι και η ακόλουθη: α) 0.00-0.20 Μηδενική σχέση, β) 0.21-0.40 Μικρή σχέση, γ) 0.41-0.60 Μέτρια σχέση, δ) 0.61-0.80 Δυνατή σχέση και ε) > 0.81 Εξαιρετικά δυνατή σχέση.

Η φυσική επέκταση του *συντελεστή συσχέτισης* είναι η ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis), η οποία αποτελεί το πιο απλό προβλεπτικό μοντέλο και σε αντίθεση με το *συντελεστή συσχέτισης* μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη των τιμών ορισμένων μεταβλητών, ενώ παρέχει τη δυνατότητα συνεκτίμησης περισσοτέρων από δύο ανεξάρτητων μεταβλητών.

Ο ακόλουθος συνοπτικός Πίνακας 8.68 παρουσιάζει τα τελικά αποτελέσματα της *πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων* του μοντέλου No 4, η οποία χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμηθεί η συσχέτιση του κάθε παράγοντα με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος. Σημειώνεται η ύπαρξη τεσσάρων υποδειγμάτων, διότι χρησιμοποιήθηκε ιεραρχική γραμμική παλινδρόμηση. Στο τέταρτο υπόδειγμα παρουσιάζονται όλες οι προβλεπτικές μεταβλητές.

Πίνακας 8.68: Παρουσίαση τελικών αποτελεσμάτων της πολλαπλής παλινδρόμησης των παραγόντων του No 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

Model Summary[c]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,571[a]	,327	,321	,678	,327	59,646	1	123	,000	
2	,583[b]	,340	,330	,673	,014	2,559	1	122	,112	
3	,644[c]	,415	,400	,637	,074	15,347	1	121	,000	
4	,681[d]	,463	,445	,613	,048	10,826	1	120	,001	1,656

a. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου

b. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου, Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος

c. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου, Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων

d. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου, Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, Χ. Συμπεριφορά εργαζομένων

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Model Summary - Model 4).

Σύμφωνα με τον παραπάνω Πίνακα 8.68 εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα που αφορούν στο υπό εξέταση *No 4 Ερευνητικό Υποδείγμα*:

α) οι ανεξάρτητες μεταβλητές στο σύνολό τους εξηγούν το 44,5% των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής (Radjusted^2 =0,445 που εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της Y που εξηγείται από το μοντέλο διορθωμένο για τον αριθμό των μεταβλητών) και ο δείκτης αυτοσυσχέτισης DW=1,656 βρίσκεται σε αποδεκτό επίπεδο (ο οποίος χρησιμοποιείται για τον έλεγχο ύπαρξης σειριακής συσχέτισης των καταλοίπων). Τα παραπάνω στοιχεία αποδεικνύουν ότι υπάρχει σχετικά καλή προσαρμογή του μοντέλου λόγω της τιμής του προσαρμοσμένου δείκτη R^2 (Radjusted^2), ενώ το 46,3% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος (R^2 =0,463).

β) ο δείκτης Durbin-Watson έχει τιμή DW=1,656, μια τιμή αρκετά κοντά στην τιμή 2, γεγονός που καταδεικνύει τη μη ύπαρξη αυτοσυσχέτισης (μάλιστα με τη χρήση των πινάκων DW βλέπουμε ότι d_U< DW=1,805 <4- d_U ώστε να δικαιολογείται η μη θετική συσχέτιση).

Εξαιρετικά σημαντικό στην *πολλαπλή παλινδρόμηση* είναι το γεγονός ότι πριν αναζητήσουμε την τιμή R-square θα πρέπει να εξετάσουμε το βαθμό που το ερευνητικό υπόδειγμα είναι κατάλληλο για τα δεδομένα της έρευνας. Χρησιμοποιούμε την ANOVA για να ελέγξουμε τις ακόλουθες ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις:

- H_0: $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$
  (δεν υπάρχει γραμμική σχέση στον πληθυσμό μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής και όλοι οι μερικοί συντελεστές παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι ίσοι με το μηδέν).
- H_1: υπάρχει ένα τουλάχιστον $b_i \neq 0$

Από τον πίνακα της ANOVA[a] ακολούθως (Πίνακας 8.69 και Διάγραμμα 8.3) παρατηρούμε την τιμή του «Sig». Όσο μικρότερη είναι αυτή η τιμή, τόσο μεγαλύτερος ο βαθμός καταλληλότητας του υποδείγματος. Τυπικά, εάν το «Sig» είναι υψηλότερο από το 0,05, τότε θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι το μοντέλο μας δεν είναι το κατάλληλο για τα δεδομένα μας. Στην προκειμένη περίπτωση Sig.=0,000[b], γεγονός που αναδεικνύει την προαναφερθείσα καταλληλότητα. Επίσης, Sig.=0,000[b]<0,05, οπότε η μηδενική υπόθεση H_0 απορρίπτεται, γεγονός που καταδεικνύει ότι τουλάχιστον ένας μερικός συντελεστής παλινδρόμησης στον πληθυσμό είναι μη μηδενικός, γεγονός που καταδεικνύει ότι η επίδραση των υπό έλεγχο ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 8.69: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,388	1	27,388	59,646	**,000[b]**
	Residual	56,479	123	,459		
	Total	83,867	124			
2	Regression	28,549	2	14,274	31,481	**,000[c]**
	Residual	55,318	122	,453		
	Total	83,867	124			
3	Regression	34,775	3	11,592	28,571	**,000[d]**
	Residual	49,092	121	,406		
	Total	83,867	124			
4	Regression	38,838	4	9,709	25,875	**,000[e]**
	Residual	45,029	120	,375		
	Total	83,867	124			

a. Dependent Variable: Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων

b. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου

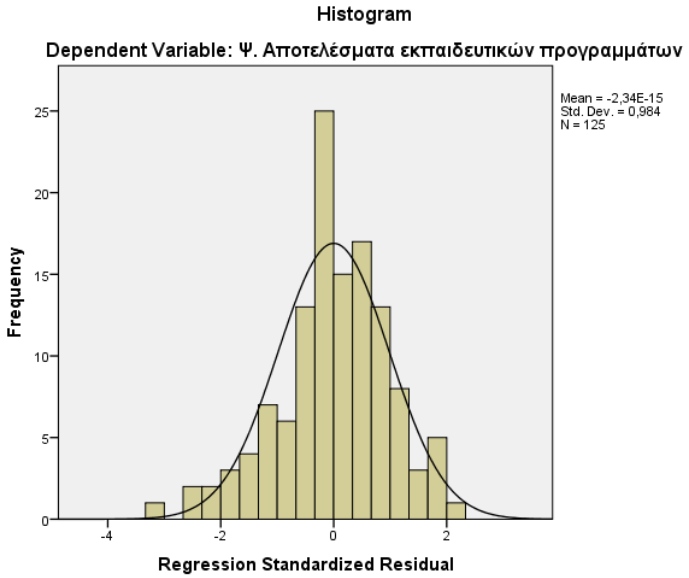
c. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου, Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος

d. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου, Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων

e. Predictors: (Constant), Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου, Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος, Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, Χ. Συμπεριφορά εργαζομένων

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS ANOVA[a] - Model 4).

Διάγραμμα 8.3: Στατιστικός έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος



Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS ANOVA[a] - Model 4).

Στον Πίνακα 8.70 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του μοντέλου. Σημειώνεται ότι επικεντρωνόμαστε στη μελέτη του υπο-μοντέλου Νο 4 στο οποίο συμμετέχουν όλες οι μεταβλητές και υπολογίζουμε τους συντελεστές παλινδρόμησης. Οι τυποποιημένες τιμές των συντελεστών των παραγόντων του μοντέλου (Standardized Coefficients) δίνουν μια καλύτερη εικόνα για τη σχετική συμβολή της κάθε επεξηγηματικής μεταβλητής.

Κατά τη δόμηση του προτεινόμενου υποδείγματος Νο 4 ορίστηκαν τα ακόλουθα:

Μεταβλητή Υ (απόκρισης ή εξαρτημένη) = αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)

Παράγοντας X_1 (ερμηνευτική ή ανεξάρτητη μεταβλητή) = αυτεπάρκεια υπαλλήλου,

Παράγοντας X_2 = ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος,

Παράγοντας X_3 = μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και

Παράγοντας X_4 = συμπεριφορά εργαζομένου.

Συνεπώς, η συναρτησιακή σχέση που αφορά στο Νο 4 ερευνητικό υπόδειγμα μετά τις εκτιμήσεις των τιμών των παραμέτρων (b) διατυπώνεται ως εξής (βλ. σχετικά Πίνακα 8.70):

$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \varepsilon$
$Y = 2{,}39 + 0{,}139*X_1 - 0{,}053*X_2 + 0{,}198*X_3 + 0{,}272*X_4 + \varepsilon$

Πίνακας 8.70: Αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης αναφορικά με την εκτίμηση των παραμέτρων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B[4133]		Correlations			Collinearity Statistics[4134]	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,810	,188		14,926	,000	2,437	3,183					
	Σ.	,430	,056	,571	7,723	,000	,320	,540	,571	,571	,571	1,000	1,000
2	(Constant)	2,792	,187		14,900	,000	2,421	3,163					
	Σ.	,337	,081	,447	4,182	,000	,177	,496	,571	,354	,307	,473	2,116
	Τ.	,122	,076	,171	1,600	,112	-,029	,274	,496	,143	,118	,473	2,116
3	(Constant)	2,621	,183		14,355	,000	2,260	2,983					
	Σ.	,233	,081	,309	2,885	,005	,073	,392	,571	,254	,201	,422	2,372
	Τ.	-,016	,081	-,023	-,204	,839	-,176	,143	,496	-,019	-,014	,381	2,623
	Φ.	,288	,073	,412	3,918	,000	,142	,433	,605	,335	,272	,437	2,288
4	(Constant)	2,390	,189		12,637	**,000**	2,016	2,764					
	Σ.	,139	,083	,185	1,682	**,095**	-,025	,303	,571	,152	,113	,371	2,692
	Τ.	-,053	,078	-,075	-,682	**,497**	-,208	,102	,496	-,062	-,046	,373	2,678
	Φ.	,198	,076	,284	2,619	**,010**	,048	,348	,605	,232	,175	,381	2,628
	Χ.	,272	,083	,351	3,290	**,001**	,108	,436	,634	,288	,220	,392	2,549

a. Dependent Variable: Χρησιμότητα εκπαίδευσης

Όπου: Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου
Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος
Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων
Χ. παράγοντας συμπεριφορά εργαζομένων

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS Coefficients[a] – Model 4).

Από τον Πίνακα 8.70 προκύπτει ότι οι δείκτες σημαντικότητας των παραγόντων «μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων» (Φ) και «συμπεριφορά εργαζομένων» (Χ) (Sig. = 0,010 και Sig. = 0,001 αντίστοιχα) μπορούν να γίνουν αποδεκτοί, δηλαδή έχουν άμεση και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Στο προαναφερθέν συμπέρασμα καταλήγουμε και με τη χρήση της τεχνικής της *βηματικής*

[4133] *«95,0% Confidence Interval for B»*: παρουσιάζει τα όρια μέσα στα οποία οι τιμές των παραμέτρων θα βρίσκονται για το 95% των διαφορετικών δειγμάτων που θα παίρναμε από τον πλυθυσμό. Με το συντελεστή αυτό παίρνουμε αποτελέσματα για την αντιπροσωπευτικότητα της τιμής των συντελεστών του δείγματος στον πληθυσμό.

[4134] Αποτελούν μέτρο της συγγραμικότητας μεταξύ των μεταβλητών. Για τιμές VIF<10 τα όρια είναι αποδεκτά και συνεπώς οι εκτιμήσεις του μοντέλου φαίνεται να μην κινδυνεύουν από το πρόβλημα της συγγραμικότητας των προβλεπτικών μεταβλητών. Πρόβλημα παρουσιάζεται για τιμές VIF>10.

παλινδρόμησης (stepwise regression technique). Με την τεχνική αυτή δίδεται το σύνολο των ανεξάρτητων μεταβλητών που προσφέρουν πληροφορίες για τη μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής, λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των ανεξάρτητων χρήσιμων (στατιστικά σημαντικών) μεταβλητών για την εξήγηση της εξαρτημένης μεταβλητής (βλ. Πίνακα 8.70).

Στον Πίνακα 8.71 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος.

Πίνακας 8.71: Αποτελέσματα της παλινδρόμησης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

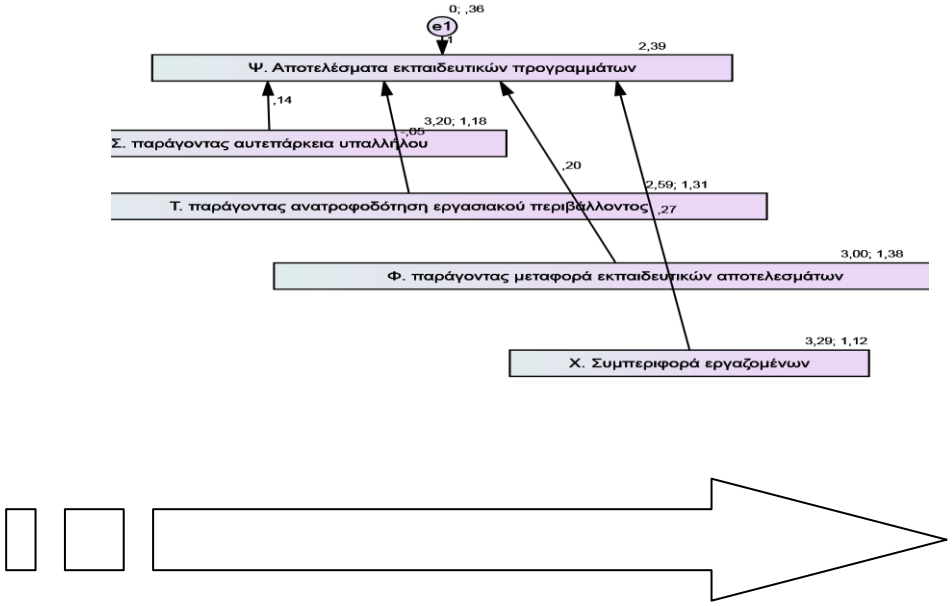
Ερευνητικό μοντέλο	**Ερευνητική υπόθεση**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**	**Στοιχεία παράγοντα**	**t**	**Sig.**	Αποδοχή ή απόρριψη της H_{03}*
Ερευνητικό μοντέλο Νο 4 «Αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος»	- H_{04}: «Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβά-νονται οι εκπαιδευό-μενοι)»	$H_{04α}$: «Αυτεπάρκεια Υπαλλήλου»	Αυτεπάρκεια Υπαλλήλου, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Σ1.1, Σ2.1)	1,682	**,095**	*Απόρριψη*
		$H_{04β}$: «Ανατροφοδό-τηση εργασιακού περιβάλλοντος»	Ανατροφοδότη ση εργασιακού περιβάλλοντος , 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Τ1.1, Τ2.1)	-,682	,497	*Απόρριψη*
		$H_{04γ}$: «Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων»	Μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτω ν, 1 μεταβλητή (ερώτηση Φ1.1)	2,619	,010	Αποδοχή
		$H_{04δ}$: «Συμπεριφορά εργαζομένου»	Συμπεριφορά εργαζομένου, 2 μεταβλητές (ερωτήσεις Χ1.1, Χ1.2)	3,290	,001	Αποδοχή

Σημείωση: * επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
Πηγή: Του ιδίου.

Συνεπώς, από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις οι $H_{04γ}$ και $H_{04δ}$ γίνονται αποδεκτές για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05. Η υπόθεση $H_{04α}$: «αυτεπάρκεια υπαλλήλου» απορρίπτεται ως μη στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά γίνεται αποδεκτή για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα Νο 4 οι παράγοντες «μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων» (Φ) και «συμπεριφορά εργαζομένων» (Χ) σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον ο παράγοντας «αυτεπάρκεια υπαλλήλου» (Σ) δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά αντίθετα παρουσιάζει για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10.

Επιπρόσθετα, η δομική εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου ελέγχθηκε με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.), με τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures 18 (AMOS 18) για Windows (SPSS Inc., Chicago, IL, USA). Τα αποτελέσματα της Ε.Π.Α. παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 8.4 και στον ακόλουθο Πίνακα 8.72.

Σχήμα 8.4: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης για τους επιλεγόμενους παράγοντες του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	ΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
mean_ αποτελέσματα	<---	Σ_mean_ αυτεπάρκεια_ υπαλλήλου	0,139	0,05	2,806	0,005	Αποδεκτή* (στατιστικά διαφορετική από το μηδέν)
mean_ αποτελέσματα	<---	Τ_mean_ ανατροφοδότηση_ εργ_περιβ	-0,053	0,047	-1,134	0,257	Απορριπτέα**
mean_ αποτελέσματα	<---	Φ_mean_ μεταφορά_εκπ_αποτελεσμάτων	0,198	0,046	4,315	***	Αποδεκτή***
mean_ αποτελέσματα	<---	Χ_mean_ συμπεριφορά_ εργαζ	0,272	0,051	5,341	***	Αποδεκτή***

Σημείωση: * για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01.
** για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05.
** για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,001.
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος Analysis of Moment Structures).

Πίνακας 8.72: Αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης αναφορικά με την αποδοχή ή απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

Εξαρτημένη μεταβλητή	Παράγοντας	Στοιχεία παράγοντα	Estimate	SE	Standardized Regression Weights[4135]
Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι)	1ος παράγοντας	Σ. Παράγοντας αυτεπάρκεια Υπαλλήλου	0,14	0,05	0,21
	2ος παράγοντας	Τ. Παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος	-0,05	0,05	-0,08
	3ος παράγοντας	Φ. Παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	0,20	0,05	0,32
	4ος παράγοντας	Χ. Συμπεριφορά εργαζομένων	0,27	0,05	0,40

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS - Analysis of Moment Structures).

Συνεπώς, σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις τέσσερις (4) αρχικές υπό μελέτη ανεξάρτητες μεταβλητές μόνο ανεξάρτητη μεταβλητή «ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος» δεν γίνεται αποδεκτή (άρα απορρίπτεται στον πληθυσμό) ως στατιστικά μη σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,5%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα οι παράγοντες «μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων» (Φ), «συμπεριφορά εργαζομένων» (Χ) και αυτεπάρκεια υπαλλήλου» (Σ) σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05 (α=0,5%).

Στον Πίνακα 8.73 αποτυπώνονται οι επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος. Ουσιαστικά παρουσιάζεται η θετική σχέση-επίδραση του ενός παράγοντα πάνω στον άλλο. Σημειώνεται ότι οι πιο γνωστοί συντελεστές γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών[4136] είναι οι συντελεστές του Pearson, του Spearman και του Kendall. Στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέγεται ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση ορίζονται οι εξής:

[4135] Standardized Coefficients Beta.

[4136] Οι τιμές που μπορεί να πάρει ένας συντελεστής συσχέτισης είναι από -1 έως +1. Αρνητικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης δύο μεταβλητών σημαίνει ότι έχουμε την ύπαρξη αρνητικής γραμμικής συσχέτισης. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Θετικές τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι ένδειξη θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή, οι μεγαλύτερες τιμές της μίας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της άλλη μεταβλητής. Τιμές κοντά στο μηδέν αποτελούν ένδειξη ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή, ή όσο πιο κοντά βρίσκονται στη μονάδα (σε απόλυτη τιμή πάντα), τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους.

Ho: ρ=0 ή δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών και

H1: ρ≠0 ή υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Οι συντελεστές συσχέτισης που υπολογίστηκαν για τα ζεύγη μεταβλητών του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος ανίχνευσαν κάποιες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των ζευγών μεταβλητών. Κάτω από κάθε τιμή του συντελεστή συσχέτισης εμφανίζεται μία p-value (Sig. (2-tailed)). Η p-value που έχει υπολογιστεί για κάθε συντελεστή ξεχωριστά αναφέρεται στον έλεγχο της υπόθεσης ότι στο συγκεκριμένο ζεύγος μεταβλητών δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση (δηλαδή ότι ο συντελεστής συσχέτισης για το ζεύγος είναι ίσος με το μηδέν).

Πίνακας 8.73: Επιδράσεις (αλληλοσυσχετίσεις) μεταξύ των παραγόντων του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΝΟ 4		Ψ.	Σ.	Τ.	Φ.	Χ.
Ψ. Αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Pearson Correlation	1	,571**	,496**	,605**	,634**
	Sig. (2-tailed)		**,000**	**,000**	**,000**	**,000**
	N	125	125	125	125	125
Σ. παράγοντας αυτεπάρκεια υπαλλήλου	Pearson Correlation	,571**	1	,726**	,677**	,708**
	Sig. (2-tailed)	**,000**		**,000**	**,000**	**,000**
	N	125	125	125	125	125
Τ. παράγοντας ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος	Pearson Correlation	,496**	,726**	1	,714**	,665**
	Sig. (2-tailed)	**,000**	**,000**		**,000**	**,000**
	N	125	125	125	125	125
Φ. παράγοντας μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων	Pearson Correlation	,605**	,677**	,714**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	**,000**	**,000**	**,000**		**,000**
	N	125	125	125	125	125
Χ. παράγοντας συμπεριφορά εργαζομένων	Pearson Correlation	,634**	,708**	,665**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	**,000**	**,000**	**,000**	**,000**	
	N	125	125	125	125	125

Σημείωση: **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία εξαχθέντα από τη χρήση του προγράμματος SPSS, Correlations).

Συμπερασματικά, από την παραπάνω περιγραφική και στατιστική-παραγοντική ανάλυση του Νο 4 Ερευνητικού Υποδείγματος για την αξιολόγησης της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της *γραμμικής παλινδρόμησης* από τις τέσσερις (4) αρχικές υποθέσεις οι $H_{04\gamma}$ και $H_{04\delta}$ γίνονται αποδεκτές για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05. Η υπόθεση $H_{04\alpha}$: «αυτεπάρκεια υπαλλήλου» απορρίπτεται ως μη στατιστικά σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά γίνεται αποδεκτή για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10. Ειδικότερα, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα Νο 4 οι παράγοντες «μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων» (Φ) και «συμπεριφορά εργαζομένων» (Χ) σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01 (α=1%). Επιπλέον ο παράγοντας «αυτεπάρκεια υπαλλήλου» (Σ) δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05, αλλά αντίθετα παρουσιάζει για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,10.
- Η *γραμμική παλινδρόμηση* αποτυπώνει τη στατιστικά σημαντική αιτιώδη σχέση (για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,01) μεταξύ των αποτελεσμάτων του εκπαιδευτικού προγράμματος (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι-δημόσιοι υπάλληλοι) και των παραγόντων: α) «μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων» και β) «συμπεριφορά εργαζομένων». Πρόκειται για την αναγνώριση μιας θετικής σχέσης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων» και «συμπεριφορά εργαζομένων». και της εξαρτημένης μεταβλητής «αποτελέσματα της εκπαίδευσης». Η θετική αυτή σχέση δηλώνει ότι στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα, όπως η μεταφορά των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων στην εργασία και η συμπεριφορά των εργαζομένων μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οδηγούν τους εκπαιδευόμενους στο να αξιολογούν θετικότερα τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης στην εργασία τους.
- Σύμφωνα με τη διεξαγωγή *Επιβεβαιωτικής Παραγοντικής Ανάλυσης* (Ε.Π.Α.) από τις τέσσερις (4) αρχικές υπό μελέτη ανεξάρτητες μεταβλητές μόνο ανεξάρτητη μεταβλητή «ανατροφοδότηση εργασιακού περιβάλλοντος» δεν γίνεται αποδεκτή (άρα απορρίπτεται στον πληθυσμό) ως στατιστικά μη σημαντική για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,5%. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το ερευνητικό υπόδειγμα οι παράγοντες «μεταφορά εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων» (Φ), «συμπεριφορά εργαζομένων» (Χ) και αυτεπάρκεια υπαλλήλου» (Σ) σχετίζονται άμεσα με την αξιολόγηση της εκπαίδευσης που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους) ως προς τα αποτελέσματά της για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας α=0,05 (α=0,5%).

8.4.5 Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του

Στο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 5 *«Διερεύνησης των γνώσεων περί Ν.Δ.Μ. και απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης»* επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τη συμβολή στοιχείων που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους). Ειδικότερα εξετάζουμε την ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

H_{05}: «Η αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) έχει θετική σχέση με παράγοντες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.».

Συγκεκριμένα, ορίζουμε τις παρακάτω μεταβλητές ως τους παράγοντες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. (τη συμβολή των οποίων στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας διερευνούμε):

- Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα και ανταγωνισμός,
- Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση,
- Ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού εργασίας και επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία των υπαλλήλων,
- Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών και διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης,
- Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης και πρωτοβουλία και ηγεσία,
- Αντιμετώπιση πολιτών ως πελάτες και εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών,
- Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα) και αποκέντρωση και συμμετοχή,
- Ευελιξία και χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων,
- Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευση και επιμόρφωση,
- Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων και στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ,
- Βελτίωση της χρηματοοικονομικής διοίκησης και αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ,
- Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση και στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος
- Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας και ιδιωτικοποίηση.

Στη συνέχεια με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης διερευνούμε την ακόλουθη συναρτησιακή σχέση:

Αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) =

f (ΑΑ.1, ΑΑ.2, ΑΑ.3, ΑΑ.4, ΑΑ.5, ΑΑ.6, ΑΑ.7, ΑΑ.8, ΑΑ.9, ΑΑ.10, ΑΑ.11, ΑΑ.12, ΑΑ.13, ΑΑ.14, ΑΑ.15, ΑΑ.16, ΑΑ.17, ΑΑ.18, ΑΑ.19, ΑΑ.20, ΑΑ.21, ΑΑ.22, ΑΑ.23, ΑΑ.24, ΑΑ.25)

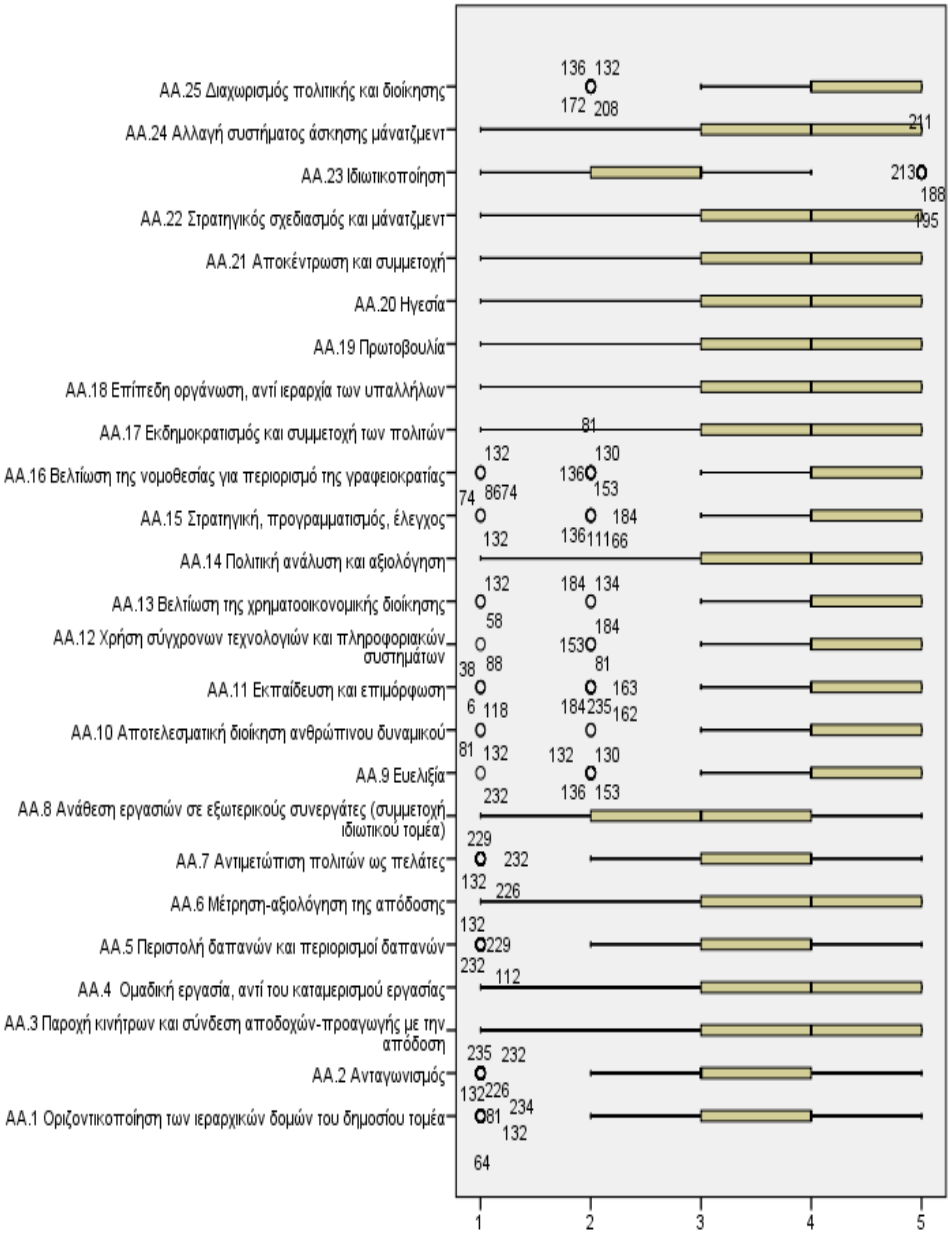
Όπου:

ΑΑ.1 Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα,
ΑΑ.2 Ανταγωνισμός,
ΑΑ.3 Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση,
ΑΑ.4 Ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού εργασίας,
ΑΑ.5 Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών,
ΑΑ.6 Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης,
ΑΑ.7 Αντιμετώπιση πολιτών ως πελάτες,
ΑΑ.8 Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα),
ΑΑ.9 Ευελιξία,
ΑΑ.10 Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού,
ΑΑ.11 Εκπαίδευση και επιμόρφωση,
ΑΑ.12 Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων,
ΑΑ.13 Βελτίωση της χρηματοοικονομικής διοίκησης,
ΑΑ.14 Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση,
ΑΑ.15 Στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος,
ΑΑ.16 Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας,
ΑΑ.17 Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών,
ΑΑ.18 Επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία των υπαλλήλων,
ΑΑ.19 Πρωτοβουλία,
ΑΑ.20 Ηγεσία,
ΑΑ.21 Αποκέντρωση και συμμετοχή,
ΑΑ.22 Στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ,
ΑΑ.23 Ιδιωτικοποίηση,
ΑΑ.24 Αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ,
ΑΑ.25 Διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης.

Για τους σκοπούς του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος οι ερωτώμενοι (Ν=243) κλήθηκαν να απαντήσουν σε εικοσιπέντε (25) ερωτήσεις (βλ. Πίνακα 7.13) με στόχο να προσδιοριστεί ο βαθμός που οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι μια σειρά από προτάσεις που σχετίζονται με το Ν.Δ.Μ. (ΑΑ.1 έως ΑΑ.25) συμβάλουν θετικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Οι ερωτήσεις αυτές συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο) με τους κωδικούς αριθμούς *ΑΑ.1 έως ΑΑ.25* και εμφανίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert με τις εξής κατηγορίες: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στα Γραφήματα 8.42 και 8.43 και στον Πίνακα 8.74 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την περιγραφική στατιστική ανάλυση των μεταβλητών ΑΑ.1 έως ΑΑ.25 του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος. Επίσης, τα Γραφήματα 8.44 και 8.45 αποτυπώνουν τη διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις γνώσεις περί Ν.Δ.Μ. και τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης σύμφωνα με το φύλο (άντρας ή γυναίκα) και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.) αντίστοιχα.

Γράφημα 8.42: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος (κατανομή τιμών δείγματος)



Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS).

Πίνακας 8.74: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος

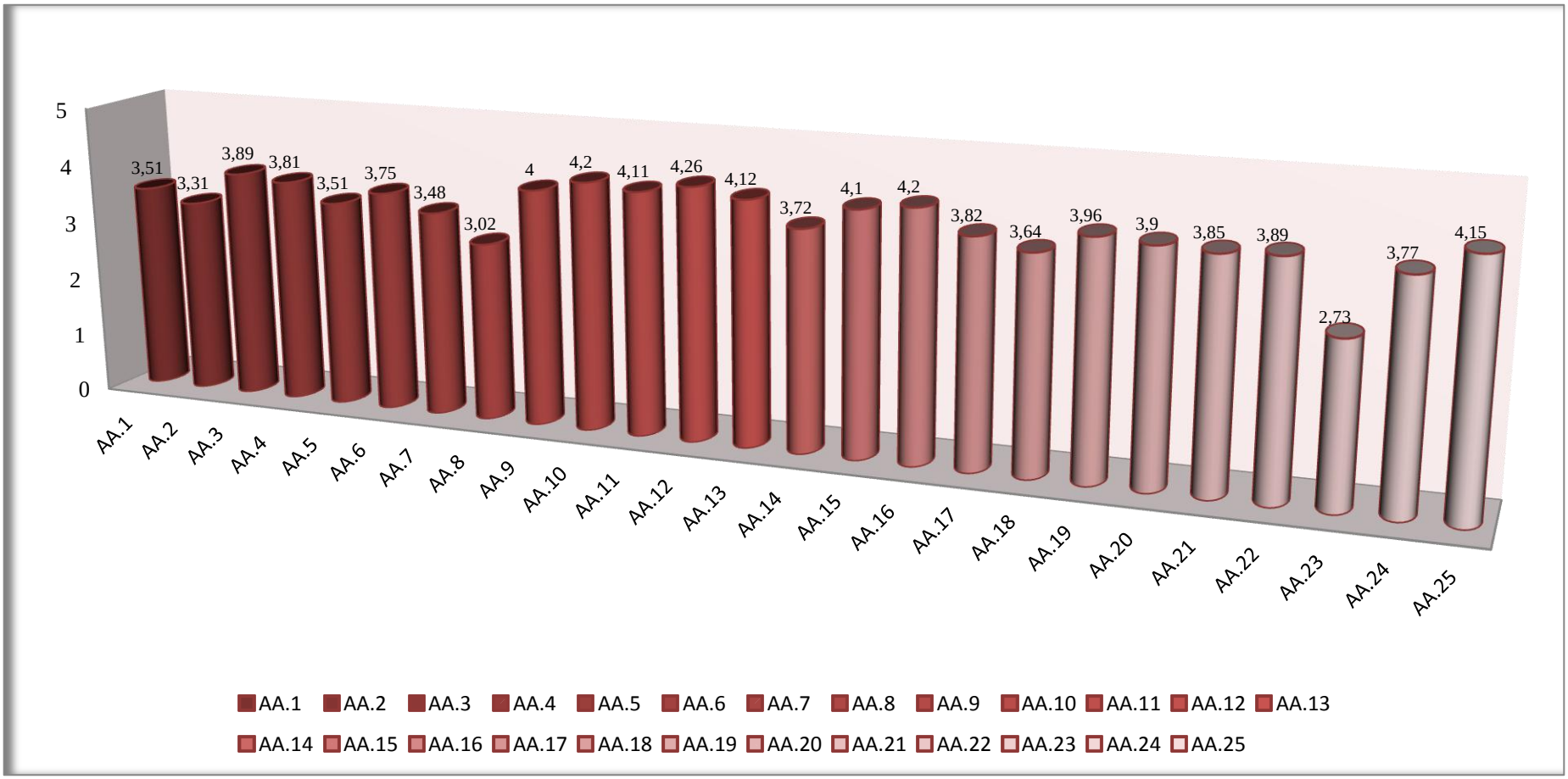
Statistics

		ΑΑ.1 Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα	ΑΑ.2 Ανταγω-νισμός	ΑΑ.3 Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση	ΑΑ.4 Ομαδική εργασία, αντί του καταμερι-σμού εργασίας	ΑΑ.5 Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών	ΑΑ.6 Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης	ΑΑ.7 Αντιμε-τώπιση πολιτών ως πελάτες	ΑΑ.8 Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα)	ΑΑ.9 Ευελιξία	ΑΑ.10 Αποτελε-σματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	ΑΑ.11 Εκπαίδευση και επιμόρφωση	ΑΑ.12 Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφορια-κών συστημάτων	ΑΑ.13 Βελτίωση της χρηματοοι κονομικής διοίκησης
N	Valid	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227
	Missing	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Mean		3,51	3,31	3,89	3,81	3,51	3,75	3,48	3,02	4,00	4,20	4,11	4,26	4,12
Mode		4	4	4	4	3	4	3	3	4	5	5	5	5
Std. Deviation		1,094	1,123	,952	,967	1,142	1,018	1,206	1,232	,865	,826	,962	,808	,864

		ΑΑ.14 Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση	ΑΑ.15 Στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος	ΑΑ.16 Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας	ΑΑ.17 Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών	ΑΑ.18 Επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία των υπαλλήλων	ΑΑ.19 Πρωτοβουλία	ΑΑ.20 Ηγεσία	ΑΑ.21 Αποκέντρωση και συμμετοχή	ΑΑ.22 Στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ	ΑΑ.23 Ιδιωτικοποίηση	ΑΑ.24 Αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ	ΑΑ.25 Διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης
N	Valid	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227	227
	Missing	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Mean		3,72	4,10	4,20	3,82	3,64	3,96	3,90	3,85	3,89	2,73	3,77	4,15
Mode		4	4	5	4[a]	4	4	4	4	4	3	4	5
Std. Deviation		1,067	,869	,946	1,020	1,077	,867	,945	,919	,984	1,110	1,032	,936

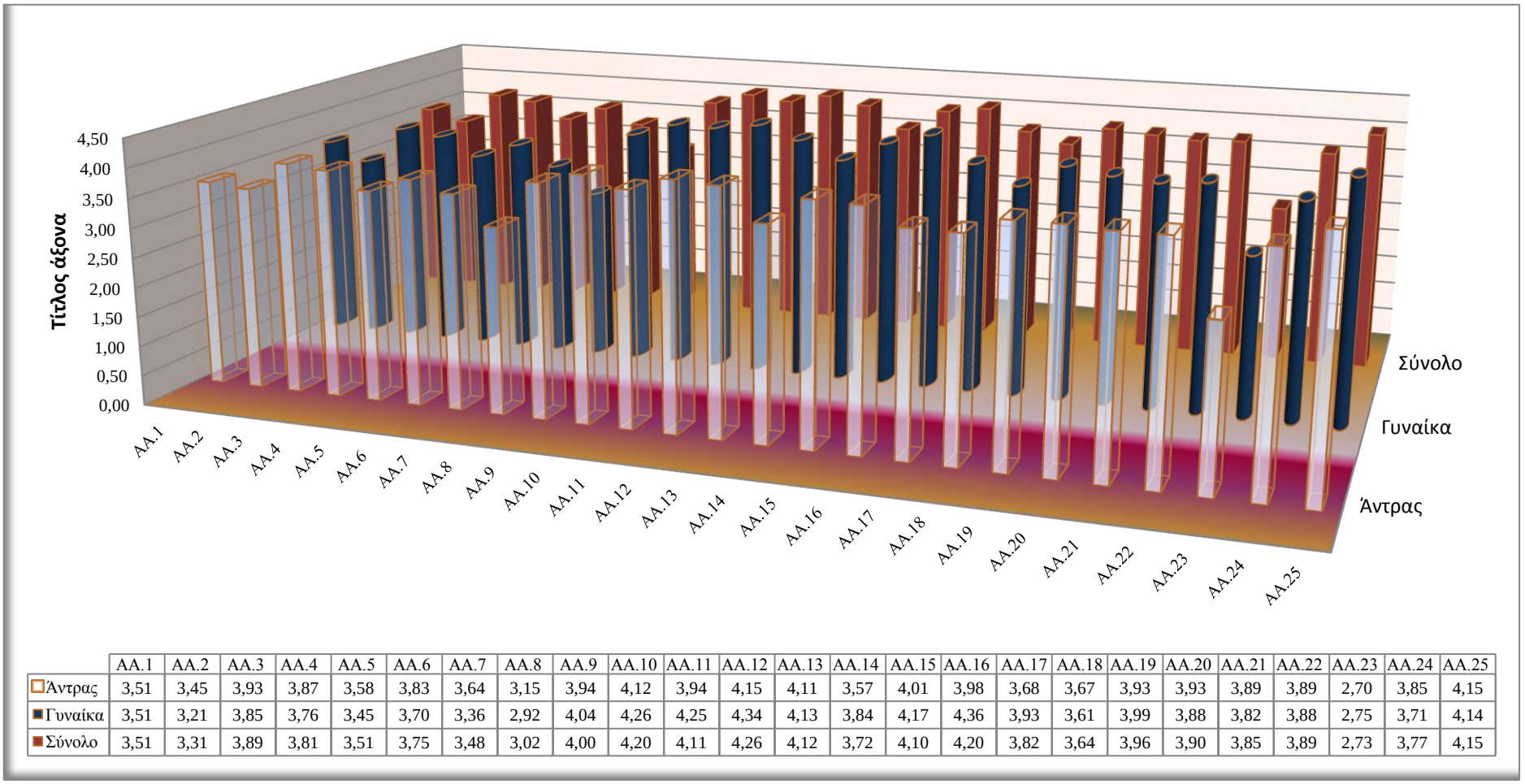
Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS).

Γράφημα 8.43: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις γνώσεις περί Ν.Δ.Μ. και τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα)



Πηγή: Του ιδίου.

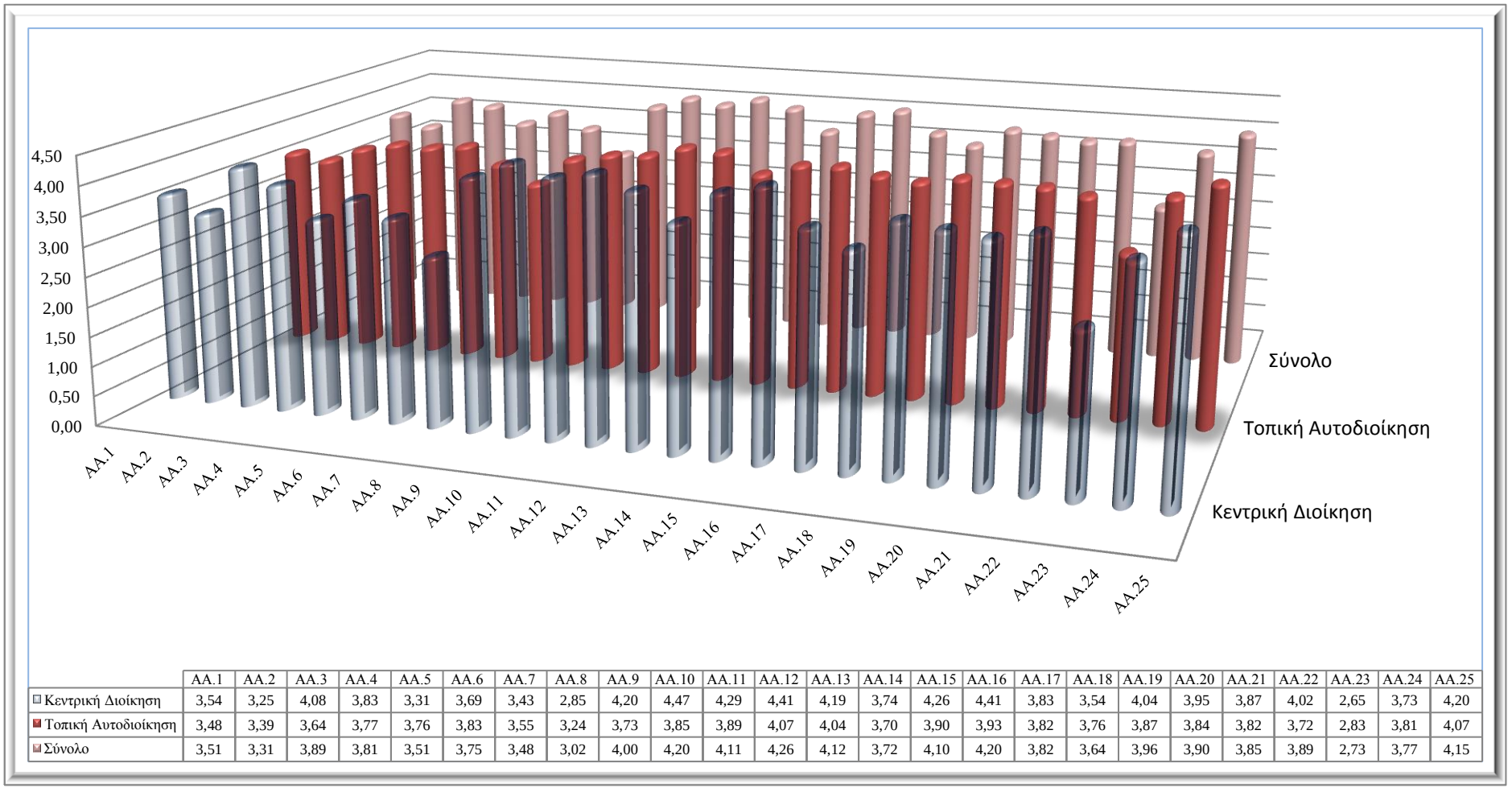
Γράφημα 8.44: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις γνώσεις περί Ν.Δ.Μ. και τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο



	ΑΑ.1	ΑΑ.2	ΑΑ.3	ΑΑ.4	ΑΑ.5	ΑΑ.6	ΑΑ.7	ΑΑ.8	ΑΑ.9	ΑΑ.10	ΑΑ.11	ΑΑ.12	ΑΑ.13	ΑΑ.14	ΑΑ.15	ΑΑ.16	ΑΑ.17	ΑΑ.18	ΑΑ.19	ΑΑ.20	ΑΑ.21	ΑΑ.22	ΑΑ.23	ΑΑ.24	ΑΑ.25
Άντρας	3,51	3,45	3,93	3,87	3,58	3,83	3,64	3,15	3,94	4,12	3,94	4,15	4,11	3,57	4,01	3,98	3,68	3,67	3,93	3,93	3,89	3,89	2,70	3,85	4,15
Γυναίκα	3,51	3,21	3,85	3,76	3,45	3,70	3,36	2,92	4,04	4,26	4,25	4,34	4,13	3,84	4,17	4,36	3,93	3,61	3,99	3,88	3,82	3,88	2,75	3,71	4,14
Σύνολο	3,51	3,31	3,89	3,81	3,51	3,75	3,48	3,02	4,00	4,20	4,11	4,26	4,12	3,72	4,10	4,20	3,82	3,64	3,96	3,90	3,85	3,89	2,73	3,77	4,15

Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.45: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις γνώσεις περί Ν.Δ.Μ. και τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

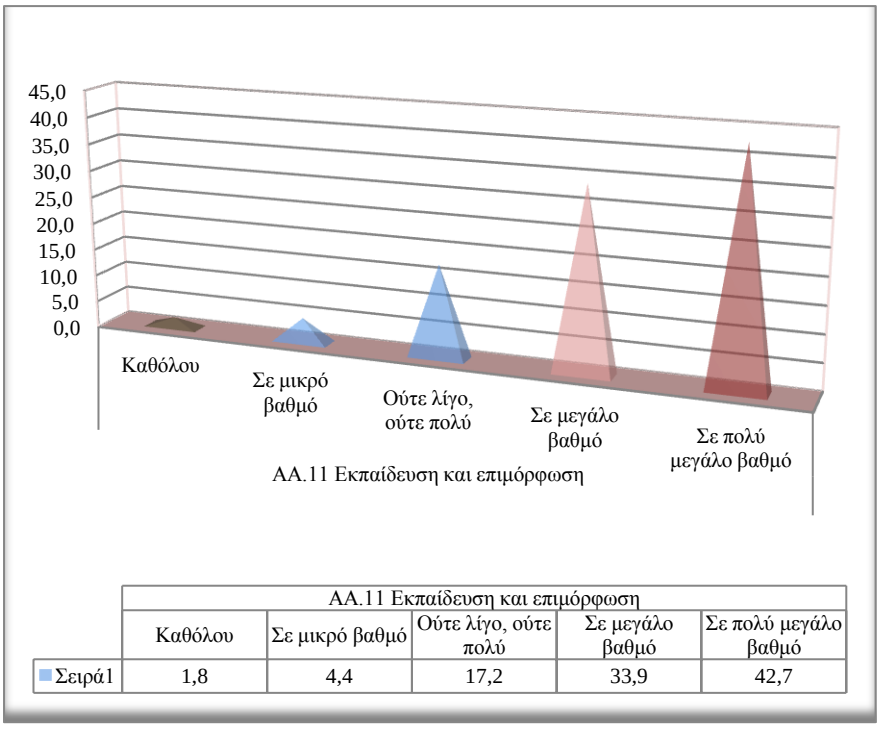


	ΑΑ.1	ΑΑ.2	ΑΑ.3	ΑΑ.4	ΑΑ.5	ΑΑ.6	ΑΑ.7	ΑΑ.8	ΑΑ.9	ΑΑ.10	ΑΑ.11	ΑΑ.12	ΑΑ.13	ΑΑ.14	ΑΑ.15	ΑΑ.16	ΑΑ.17	ΑΑ.18	ΑΑ.19	ΑΑ.20	ΑΑ.21	ΑΑ.22	ΑΑ.23	ΑΑ.24	ΑΑ.25
Κεντρική Διοίκηση	3,54	3,25	4,08	3,83	3,31	3,69	3,43	2,85	4,20	4,47	4,29	4,41	4,19	3,74	4,26	4,41	3,83	3,54	4,04	3,95	3,87	4,02	2,65	3,73	4,20
Τοπική Αυτοδιοίκηση	3,48	3,39	3,64	3,77	3,76	3,83	3,55	3,24	3,73	3,85	3,89	4,07	4,04	3,70	3,90	3,93	3,82	3,76	3,87	3,84	3,82	3,72	2,83	3,81	4,07
Σύνολο	3,51	3,31	3,89	3,81	3,51	3,75	3,48	3,02	4,00	4,20	4,11	4,26	4,12	3,72	4,10	4,20	3,82	3,64	3,96	3,90	3,85	3,89	2,73	3,77	4,15

Πηγή: Του ιδίου.

Όσον αφορά στην ερώτηση ΑΑ.11 αναφορικά με το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά ή όχι (1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό) στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση των στοιχείων του δείγματος της έρευνας εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα: α) στο σύνολο του δείγματος το 76,6% δηλώνει ότι η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (33,9% και 42,7% αντίστοιχα) στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες (βλ. Γράφημα 8.46), β) οι γυναίκες αποτιμούν θετικότερα τη συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (συμβάλει σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 47,2%) σε σύγκριση με τους άντρες (συμβάλει σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 29,5%) (βλ. Γράφημα 8.47), και γ) οι υπάλληλοι της Κεντρικής Διοίκησης θεωρούν σημαντικότερη τη συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (συμβάλει σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 85,9%) σε σύγκριση με τους υπαλλήλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (συμβάλει σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 56,9%) (βλ. Γράφημα 8.48).

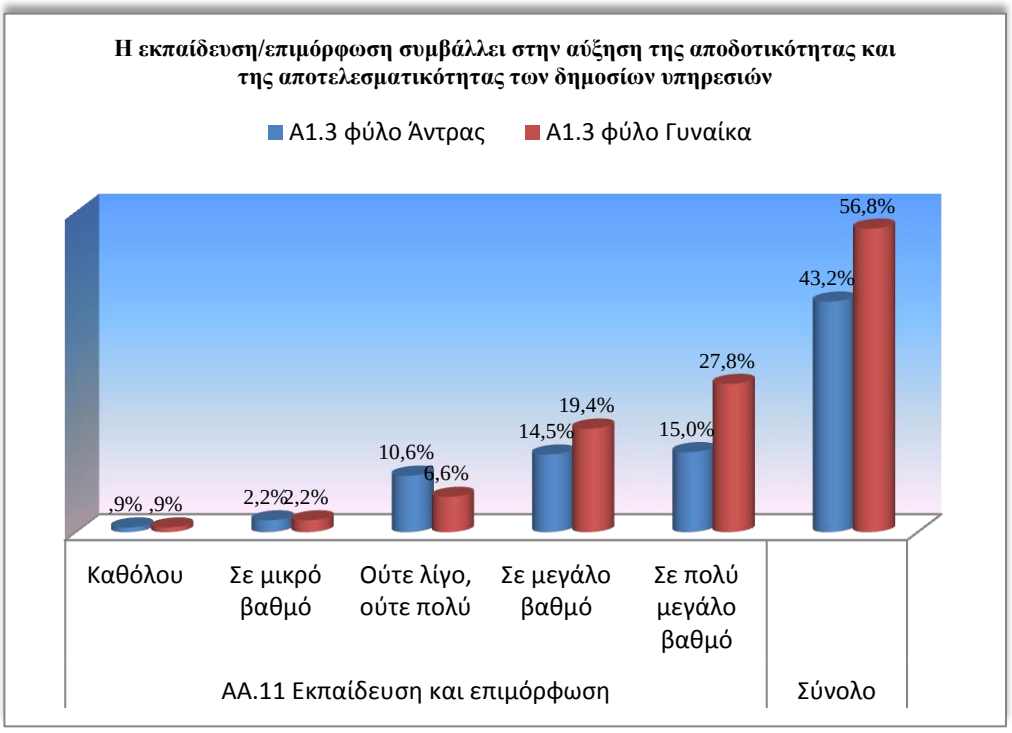
Γράφημα 8.46: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλει θετικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες



	ΑΑ.11 Εκπαίδευση και επιμόρφωση				
	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Ούτε λίγο, ούτε πολύ	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Σειρά1	1,8	4,4	17,2	33,9	42,7

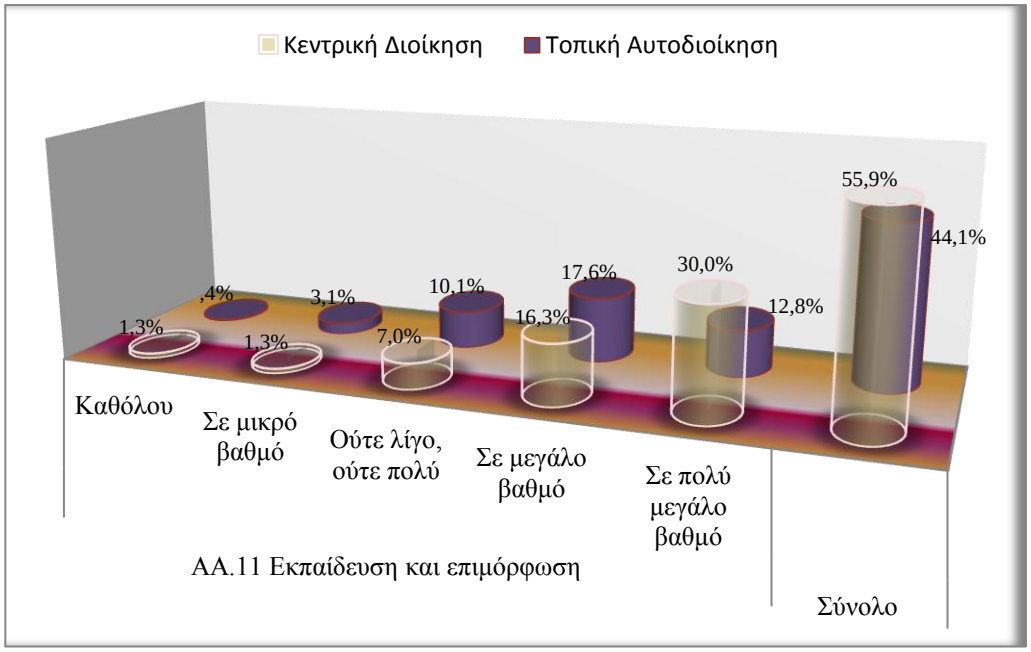
Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.47: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλει θετικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και σύμφωνα με το φύλο



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.48: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλει θετικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

Προκειμένου να εξαχθεί ένα περισσότερο διαφωτιστικό συμπέρασμα αναφορικά με τις θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων (που υπηρετούν στην Κεντρική Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση) απέναντι στο βαθμό που η επιμόρφωση συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας τους και στην αποτελεσματικότερη παροχή αγαθών-υπηρεσιών στους πολίτες, χρησιμοποιήθηκε ο *μη παραμετρικός έλεγχος Friedman για εξαρτημένα δείγματα*. Το *κριτήριο Friedman* είναι το μη παραμετρικό ισοδύναμο για την ανάλυση διακύμανσης επαναληπτικών μετρήσεων και χρησιμοποιείται όταν οι μετρήσεις έχουν ληφθεί από τους ίδιους συμμετέχοντες, για περισσότερες από δύο μεταβλητές, χρησιμοποιώντας την ίδια κλίμακα μέτρησης. Δηλαδή όταν για παράδειγμα, όπως στην προκειμένη περίπτωση, οι απαντήσεις δίνονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα Lickert και τα δείγματα είναι εξαρτημένα, υπό την έννοια ότι οι συμμετέχοντες καλούνται να «βαθμολογήσουν» διαφορετικές πτυχές ενός ερωτήματος, χωρίς να επιλέγουν ανάμεσα σε πολλές μεταβλητές, αλλά απαντώντας με βάση μια κλίμακα κατά πόσο θεωρούν σημαντική την μία ή την άλλη μεταβλητή[4137]. Κατά τον έλεγχο *Friedman* διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εικοσιπέντε (25) προαναφερθέντων μεταβλητών που τέθηκαν στη διάθεση των ερωτώμενων προς απάντηση ($N=202$, $x^2(24_{df})=695,40$ και $p = 0,000<0.05$).

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (τεστ μη παραμετρικό ισοδύναμο του t-test ανεξάρτητων ομάδων που χρησιμοποιείται όταν τα δείγματα είναι ανεξάρτητα, δηλαδή διαφοροποιούνται σε σχέση με κάποια ιδιότητα ή ιδιαίτερο χαρακτηριστικό), προκειμένου να ελεγχθούν οι απόψεις του πληθυσμού του δείγματος σε σύγκριση με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (διάκριση με βάση το φύλο και το φορέα υπηρέτησης Κ.Δ. ή Τ.Α.)[4138].

Στους Πίνακες 8.75 και 8.76 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο). Σύμφωνα με αυτά για τρεις μεταβλητές, ήτοι ΑΑ.11, ΑΑ.12 και ΑΑ.16, το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το α=0,05, συνεπώς απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση (H_0: δεν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των δύο δειγμάτων). Άρα για τις μεταβλητές ΑΑ.11, ΑΑ.12 και ΑΑ.16 υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι άντρες και οι γυναίκες αντίστοιχα στη συμβολή της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης (ΑΑ.11), της χρήσης σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων (ΑΑ.12) και της βελτίωσης της νομοθεσίας για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας (ΑΑ.16) στην αποτελεσματικότητα της εργασίας και στην παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών στους πολίτες.

Για όλες τις άλλες μεταβλητές του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος με $p>0,05$ δεν απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση και κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στη σπουδαιότητα που αποδίδουν στις υπόλοιπες μεταβλητές.

[4137] Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Τσάντας, Ν., Μωϋσιάδης, Χ., Μπαγιάτης Ν., Χατζηπαντελής Θ. (1999).

[4138] Σειριακός έλεγχος Mann-Witney(U): Στόχος του ελέγχου αυτού, που γίνεται για δυο ανεξάρτητα, είναι ο υπολογισμός του στατιστικού U και ο έλεγχος (σε κάποιοβαθμό πιθανότητας α) αν τα δυο δείγματα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις βαθμικές σειρές. Η μηδενική υπόθεση συνίσταται στο ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των βαθμικών σειρών των δυο δειγμάτων.

Πίνακας 8.75: Έλεγχος *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) στο Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%
ΑΑ.1	5975,500	10826,500	-,633	,526>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.2	5541,500	13797,500	-1,431	,152>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.3	6134,000	10985,000	-,088	,930>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.4	5960,000	14216,000	-,674	,500>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.5	5859,500	13987,500	-,779	,436>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.6	5990,000	14118,000	-,507	,612>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.7	5463,500	13719,500	-1,592	,111>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.8	5639,000	13895,000	-1,337	,181>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.9	5738,500	10589,500	-1,267	,205>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.10	5713,000	10564,000	-1,335	,182>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.11	5135,000	9888,000	-2,463	**,014<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.12	5192,000	10043,000	-2,318	**,020<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.13	6054,000	10905,000	-,478	,633>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.14	5319,000	9975,000	-1,700	,089>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.15	5544,500	10395,500	-1,595	,111>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.16	4827,000	9678,000	-3,204	**,001<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.17	5316,000	10167,000	-1,863	,062>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.18	6017,500	14145,500	-,307	,759>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.19	5889,000	10740,000	-,738	,460>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.20	6186,000	11037,000	-,081	,935>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.21	6048,000	13923,000	-,032	,974>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.22	5881,500	10732,500	-,535	,593>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.23	5984,500	10737,500	-,275	,784>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.24	5751,500	13879,500	-,754	,451>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.25	6123,500	10779,500	-,046	,963>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
a. Grouping Variable: A1.3 φύλο					

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Πίνακας 8.76: Στατιστική σημαντικότητα κατά τον έλεγχο *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) στο Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα

	Mann-Whitney U	**Wilcoxon W**	**Z**	**Asymp. Sig. (2-tailed)**	**Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%**
ΑΑ.11	5135,000	9888,000	-2,463	**,014<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.12	5192,000	10043,000	-2,318	**,020<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.16	4827,000	9678,000	-3,204	**,001<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
Test Statistics[a] a. Grouping Variable: A1.3 φύλο					

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Επιπλέον, στους Πίνακες 8.77 και 8.78 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης).

Πίνακας 8.77: Έλεγχος *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%
ΑΑ.1	5895,500	10945,500	-,862	,389>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.2	5829,500	13830,500	-,873	,383>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.3	4586,000	9437,000	-3,482	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.4	5850,000	10900,000	-,970	,332>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.5	4957,000	12958,000	-2,740	**,006<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.6	5884,000	13885,000	-,767	,443>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.7	6143,000	14018,000	-,228	,820>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.8	5139,000	13140,000	-2,446	,014>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.9	4266,500	9316,500	-4,521	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.10	3798,500	8848,500	-5,588	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.11	4667,500	9617,500	-3,547	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.12	4505,000	9555,000	-3,916	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.13	5565,500	10615,500	-1,606	,108>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.14	6049,500	10999,500	-,193	,847>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.15	4702,000	9752,000	-3,495	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.16	4353,000	9403,000	-4,307	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.17	6002,000	11052,000	-,429	,668>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.18	5638,500	13388,500	-1,210	,226>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.19	5419,500	10469,500	-1,832	,067>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.20	5702,000	10752,000	-1,198	,231>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.21	5765,500	10815,500	-,745	,456>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.22	4951,500	10001,500	-2,629	**,009<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.23	5536,500	13162,500	-1,327	,184>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.24	6032,000	13782,000	-,231	,817>0,05	Στατιστικά ασήμαντη
ΑΑ.25	5517,000	10368,000	-1,464	,143>0,05	Στατιστικά ασήμαντη

a. Grouping Variable: A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Πίνακας 8.78: Στατιστική σημαντικότητα κατά τον έλεγχο *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%
ΑΑ.3	4586,000	9437,000	-3,482	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.5	4957,000	12958,000	-2,740	**,006<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.9	4266,500	9316,500	-4,521	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.10	3798,500	8848,500	-5,588	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.11	4667,500	9617,500	-3,547	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.12	4505,000	9555,000	-3,916	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.15	4702,000	9752,000	-3,495	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.16	4353,000	9403,000	-4,307	**,000<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
ΑΑ.22	4951,500	10001,500	-2,629	**,009<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**

Test Statistics[a]

a. Grouping Variable: A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 5 Ερευνητικό Υπόδειγμα για εννέα μεταβλητές, ήτοι ΑΑ.3, ΑΑ.5, ΑΑ.9, ΑΑ.10, ΑΑ.11, ΑΑ.12, ΑΑ.15, ΑΑ.16 και ΑΑ.22, το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το α=0,05, συνεπώς απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση (H_0: δεν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των δύο δειγμάτων). Άρα για τις ΑΑ.3, ΑΑ.5, ΑΑ.9, ΑΑ.10, ΑΑ.11, ΑΑ.12, ΑΑ.15, ΑΑ.16 και ΑΑ.22 υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όσων υπαλλήλων υπηρετούν στην Κ.Δ. και στην Τ.Α., δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι υπάλληλοι της Κ.Δ. και της Τ.Α. αντίστοιχα στη συμβολή των κάτωθι παραγόντων στην αποτελεσματικότητα της εργασίας και στην παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών στους πολίτες:

- ΑΑ.3 Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση,
- ΑΑ.5 Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών,
- ΑΑ.9 Ευελιξία,
- ΑΑ.10 Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού,
- ΑΑ.11 Εκπαίδευση και επιμόρφωση,
- ΑΑ.12 Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων,
- ΑΑ.15 Στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος,
- ΑΑ.16 Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας και
- ΑΑ.22 Στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ.

Για όλες τις άλλες μεταβλητές του Νο 5 Ερευνητικού Υποδείγματος με p>0,05 δεν απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση και κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των προαναφερθέντων δύο ομάδων (υπαλλήλων της Κ.Δ. και της Τ.Α.) στη σπουδαιότητα που αποδίδουν στις υπόλοιπες μεταβλητές.

8.4.6 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα

Στην παρούσα έρευνα οι ερωτήσεις ΑΒ.1 έως και ΑΘ.4 που τέθηκαν προς απάντηση στους συμμετέχοντες στην έρευνα συνέθεσαν το Νο 6 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα και είχαν ως στόχο τη διερεύνηση της συμβολής της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ στο δημόσιο τομέα. Οι ερωτήσεις αυτές συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο) με τους εξής κωδικούς αριθμούς: *ΑΒ.1 έως και ΑΘ.4* και εμφανίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert με τις εξής κατηγορίες (αναφορά σε βαθμό συμβολής): 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό).

Συγκεκριμένα, επιχειρήθηκε μέσα από τη χρήση εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης να διερευνηθεί εάν σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων η επιμόρφωση-εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει (σχετίζεται θετικά) με την εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ στο δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με όσα παρουσιάστηκαν αναλυτικά στο 7ο κεφάλαιο (βλ. υποενότητα 7.7) το βασικό ερευνητικό ερώτημα διαμορφώθηκε ως εξής: *«Η επιμόρφωση-εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει (σχετίζεται θετικά) στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ στο δημόσιο τομέα;»*. Το ερώτημα αυτό αποσαφηνίζεται-συμπληρώνεται με τα ακόλουθα δύο (2) υπο-ερωτήματα:

- ✓ *«Οι δημόσιοι υπάλληλοι της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εκπαιδεύονται-επιμορφώνονται αναφορικά με τις αρχές του ΝΔΜ και την εφαρμογή τους;»* και
- ✓ *«Η υφιστάμενη επιμόρφωση πως εκδηλώνεται και τι αποτελέσματα επιφέρει στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ στην διοικητική πράξη;»*.

Επιπρόσθετα, τα προαναφερθέντα ερευνητικά ερωτήματα εξειδικεύονται στα ακόλουθα, σύμφωνα με την άποψη/θέση των δημοσίων υπαλλήλων:

- *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή της οργανωσιακής-λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα;» (1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),*
- *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στη χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημοσίου τομέα;» (2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),*
- *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στο αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα;» (3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),*
- *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα;» (4η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),*
- *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή της συμμετοχής στη διοίκηση του δημοσίου τομέα;» (5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),*

- *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην στον προσανατολισμό στον πελάτη/πολίτη και στην εφαρμογή μάνατζμεντ ποιότητας στο δημόσιο τομέα;» (6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),*
- *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά και στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα;» (7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ).*

Σύμφωνα με τα ανωτέρω το προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα διακρίνεται σε τέσσερα (4) επιμέρους ερευνητικά υπο-μοντέλα ως εξής (βλ. σχετικά Πίνακα 8.79):

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model)

  H_{01}: «Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model)

  H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα» και

  $H_{02\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model)

  H_{03}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα» και

  $H_{03\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού».

- Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model)

  H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» και

  $H_{04\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας».

Στη συνέχεια μελετώνται με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης τα προαναφερθέντα ερευνητικά υπο-μοντέλα.

Πίνακας 8.79: Κατηγοριοποίηση των αρχών Ν.Δ.Μ. ανά θεματική ενότητα και συσχετισμός των θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος Ν.Δ.Μ. και των υπο-μοντέλων που το συνθέτουν

α/α κατηγορίας αρχών	Κατηγοριοποίηση αρχών ΝΔΜ ανά θεματική ενότητα	Συσχετισμός θεματικών ενοτήτων αρχών του υποδείγματος ΝΔΜ και υπο-μοντέλων που το συνθέτουν	
4	**Μεταρρυθμίσεις που αφορούν στον προϋπολογισμό**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο1 «Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ» (Efficiency Drive NPM Model)	(υπό-μοντέλο 1)
1	**Οργανωσιακή-λειτουργική αναδιάρθρωση**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο2 «ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)	(υπό-μοντέλο 2)
7	**Προσανατολισμός στην αγορά - Ιδιωτικοποιήσεις**		
2	**Χρήση εργαλείων μάνατζμεντ**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο3 «ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)	(υπό-μοντέλο 3)
3	**Μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού**		
5	**Συμμετοχή**	Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)	(υπό-μοντέλο 4)
6	Προσανατολισμός στον πελάτη/πολίτη – Μάνατζμεντ ποιότητας		

Πηγή: Του ιδίου.

Στους ακόλουθους πίνακες και γραφήματα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για κάθε ένα από τα προαναφερθέντα ερευνητικά υποδείγματα.

Το ερευνητικό υπό-μοντέλο ***Νο1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.»*** διερευνά τη συμβολή της επιμόρφωσης, σύμφωνα με τις θέσεις των ερωτώμενων, στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στον προϋπολογισμό. Δομείται από τις ερωτήσεις ΑΒ1 έως ΑΒ5 (4η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) του ερωτηματολογίου της έρευνας και διερευνά την ακόλουθη ερευνητική υπόθεση: H_{01}: *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα;»* (4η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ). Η ερευνητική αυτή υπόθεση εξειδικεύεται στις εξής επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις:

α) $H_{01α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των δημόσιων οικονομικών της χώρας και της θεώρησης των προϋπολογισμών στα πλαίσια της Νέας Διοίκησης του Δημόσιου Τομέα» (ερωτήσεις ΑΒ1, ΑΒ2).

$H_{01\beta}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης των δημοσίων οικονομικών» (ερώτηση ΑΒ3).

$H_{01\gamma}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τη χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων πιο κοντά στον ιδιωτικό τομέα» (ερώτηση ΑΒ4).

$H_{01\delta}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την κατανόηση της χρησιμότητας και την εφαρμογή μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και φορέων» (ερώτηση ΑΒ5).

Τα αποτελέσματα της έρευνας για το ερευνητικό υπό-μοντέλο ***Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.»*** παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.80 και στα Γραφήματα 8.49 και 8.50.

Πίνακας 8.80: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

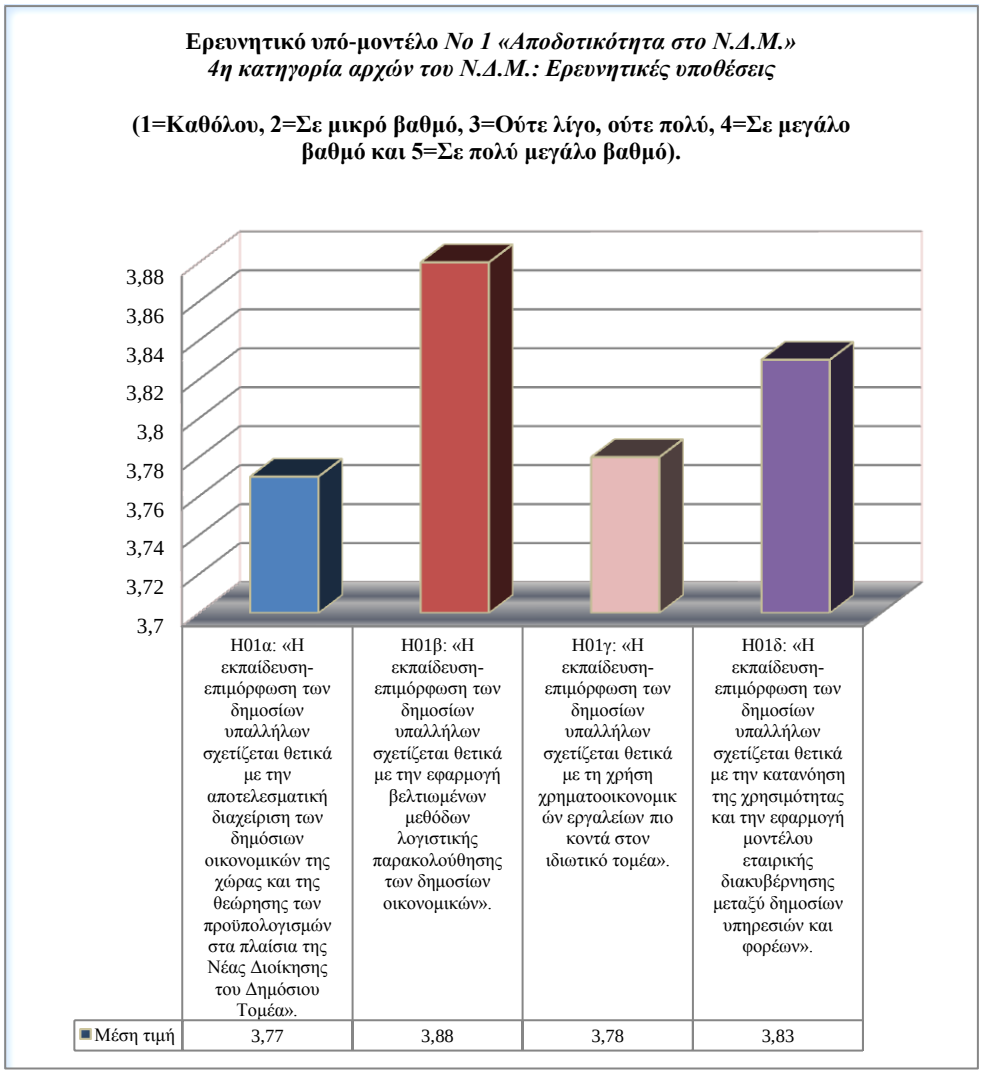
4η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ.: *Ερευνητικές υποθέσεις*	*Μέση τιμή*	*Τυπική απόκλιση*
$H_{01\alpha}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική διαχείριση των δημόσιων οικονομικών της χώρας και της θεώρησης των προϋπολογισμών στα πλαίσια της Νέας Διοίκησης του Δημόσιου Τομέα».	3,77	,897
$H_{01\beta}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης των δημοσίων οικονομικών».	3,88	,940
$H_{01\gamma}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τη χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων πιο κοντά στον ιδιωτικό τομέα».	3,78	,957
$H_{01\delta}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την κατανόηση της χρησιμότητας και την εφαρμογή μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και φορέων».	3,83	,969
4η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ.		
«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα;»	3,81	0,813

Πηγή: Του ιδίου.

Συγκεκριμένα, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο ***Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.»*** συμπεραίνουμε ότι το 64,8% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό

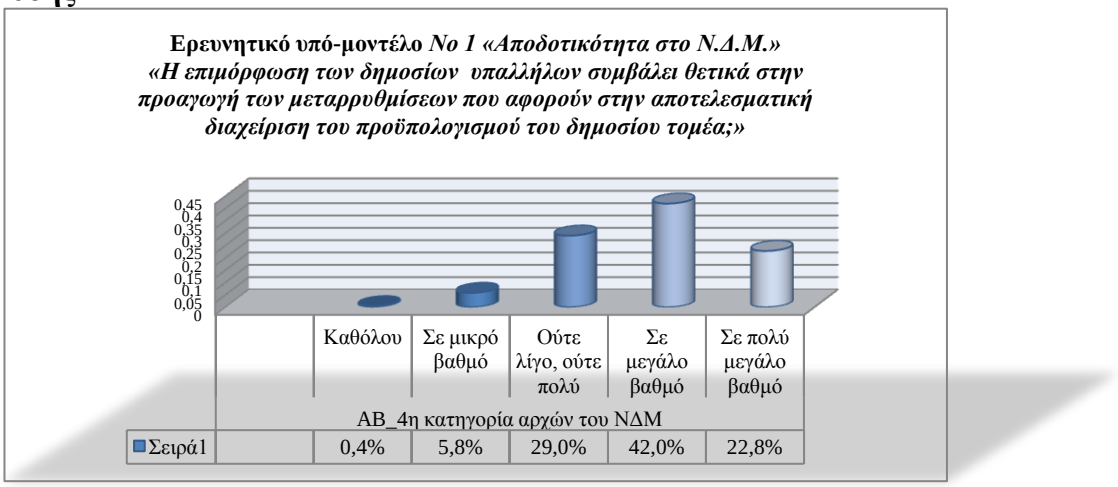
(42% και 22,8% αντίστοιχα) η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα. Μόλις το 6,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν ότι η διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα θα μπορούσε να βελτιωθεί σε μικρό βαθμό ή καθόλου (5,8% και 0,4% αντίστοιχα) μέσα από την εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με: α) τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών της χώρας και της θεώρησης των προϋπολογισμών στα πλαίσια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, β) την εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης των δημοσίων οικονομικών, γ) τη χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων πιο κοντά στον ιδιωτικό τομέα και δ) την κατανόηση της χρησιμότητας και την εφαρμογή μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και φορέων.

Γράφημα 8.49: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – 4η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.50: Ερευνητικό υπό-μοντέλο No 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

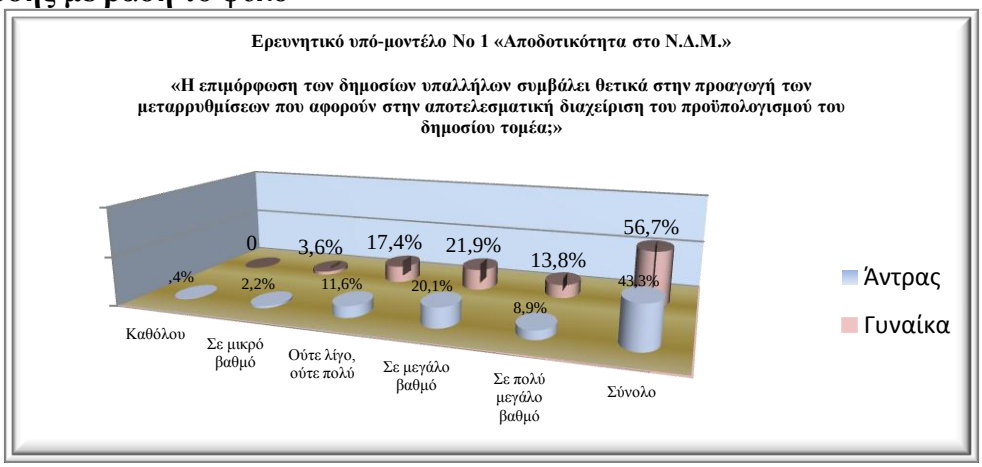


Πηγή: Του ιδίου.

Επίσης, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο ***No 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.»*** συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

- Οι γυναίκες απάντησαν θετικά σε ποσοστό 35,7% (συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστά 21,9% και 13,8% αντίστοιχα) στο ερευνητικό ερώτημα *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα;»*. Αντίστοιχα, οι άντρες του δείγματος δήλωσαν σε ποσοστό 29% ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μαγάλο βαθμό (ποσοστό 20,1%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (ποσοστό 8,9%) ότι στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα. Συνεπώς, οι γυναίκες υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τους άντρες τη θετική συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα (βλ. σχετικά Γράφημα 8.51).

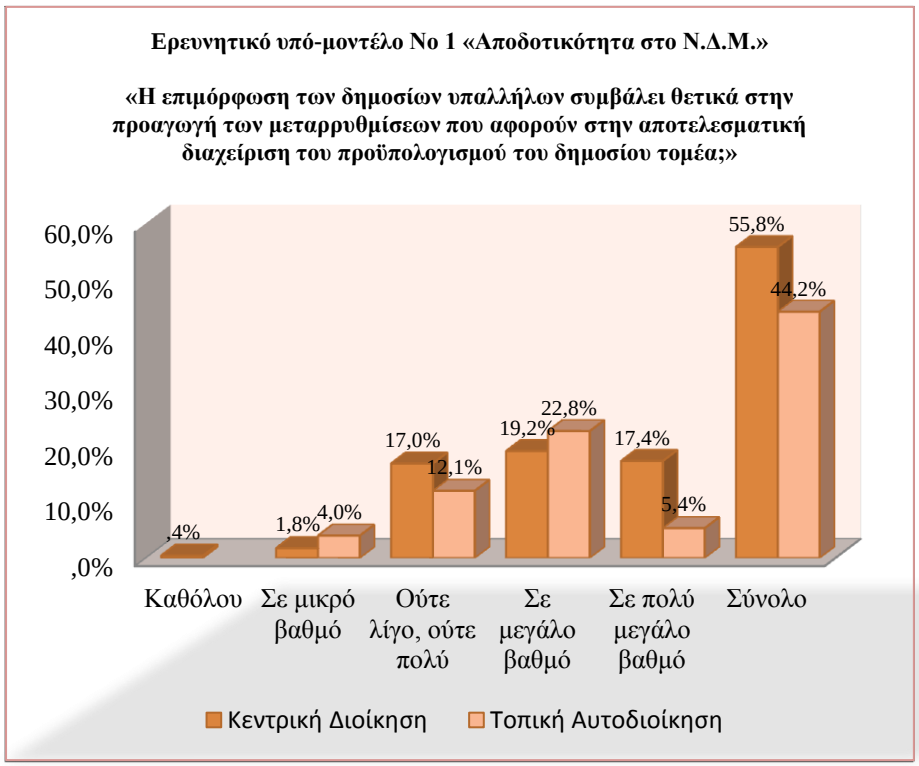
Γράφημα 8.51: Ερευνητικό υπό-μοντέλο No 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο



Πηγή: Του ιδίου.

- Οι υπάλληλοι της Κ.Δ. απάντησαν θετικά σε ποσοστό 36,6% (συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστά 19,2% και 17,4% αντίστοιχα) στο ερευνητικό ερώτημα *«Η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα;»*. Αντίστοιχα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπάλληλοι της Τ.Α. δήλωσαν σε ποσοστό 28,2% ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (ποσοστό 22,8%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (ποσοστό 5,4%) στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα. Συνεπώς, οι υπάλληλοι της Κ.Δ. υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τους υπαλλήλους της Τ.Α. τη θετική συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα (βλ. σχετικά Γράφημα 8.52).

Γράφημα 8.52: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 1 «Αποδοτικότητα στο Ν.Δ.Μ.» (Efficiency Drive NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης



Πηγή: Του ιδίου.

Το ερευνητικό υπό-μοντέλο ***Νο2 «Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»*** διερευνά τη συμβολή της επιμόρφωσης, σύμφωνα με τις θέσεις των ερωτώμενων: α) στην προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα και β) στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και στον προσανατολισμό του προς την αγορά. Δομείται από τις ερωτήσεις ΑΓ έως ΑΔ (1η και

7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) του ερωτηματολογίου της έρευνας και διερευνά τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

$H0_2$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα» (1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΓ1 έως ΑΓ8).

$H0_2$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά» (7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΔ1, ΑΔ2).

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.81.

Πίνακας 8.81: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 «Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις

Ερευνητικό υπό-μοντέλο *Νο2 «Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»*
Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις
$H_{02α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την αναδιοργάνωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών (ερωτήσεις ΑΓ1, ΑΓ2, ΑΓ3, ΑΓ4).
$H_{02β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την οριζοντιοποίηση οργανωσιακών δομών και λειτουργικών υπηρεσιών (ερώτηση ΑΓ5).
$H_{02γ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την απλούστευση διαδικασιών και την οργάνωση και αξιολόγηση των δομών με στόχο την ποιότητα και την αποδοτικότητα» (ερωτήσεις ΑΓ6, ΑΓ7).
$H_{02δ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την κατανόηση των διακριτών ρόλων μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης» (ερώτηση ΑΓ8).
$H_{02-1α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα» (ερώτηση ΑΔ1).
$H_{02-1β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με προώθηση μοντέλων συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. εξωτερική ανάθεση εργασιών-outsourcing)» (ερώτηση ΑΔ2).

Πηγή: Του ιδίου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για το ερευνητικό υπό-μοντέλο ***Νο 2*** **«Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model)** παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.82 και στα Γραφήματα 8.53 και 8.54.

Πίνακας 8.82: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

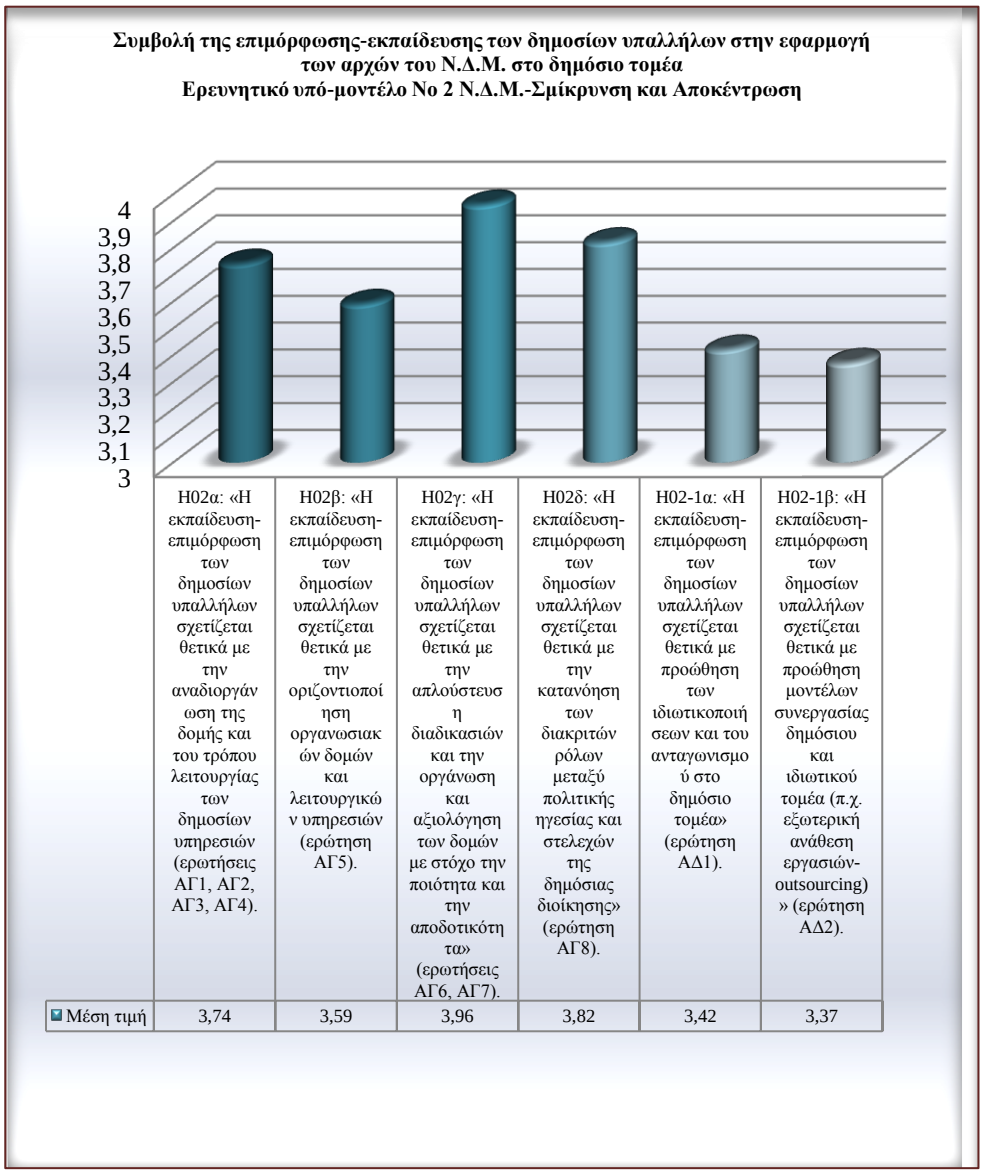
Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ. - «Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» ***Ερευνητικές υποθέσεις***	***Μέση τιμή***	***Τυπική απόκλιση***
$H_{02α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την αναδιοργάνωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών» (ερωτήσεις ΑΓ1, ΑΓ2, ΑΓ3, ΑΓ4).	3,74	1,008
$H_{02β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την οριζοντιοποίηση οργανωσιακών δομών και λειτουργικών υπηρεσιών» (ερώτηση ΑΓ5).	3,59	1,063
$H_{02γ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την απλούστευση διαδικασιών και την οργάνωση και αξιολόγηση των δομών με στόχο την ποιότητα και την αποδοτικότητα» (ερωτήσεις ΑΓ6, ΑΓ7).	3,96	0,917
$H_{02δ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την κατανόηση των διακριτών ρόλων μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης» (ερώτηση ΑΓ8).	3,82	1,026
1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ (ερωτήσεις ΑΓ)		
«Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα» (1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΓ1 έως ΑΓ8).	**3,77**	**0,922**
$H_{02\text{-}1α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα» (ερώτηση ΑΔ1).	3,42	1,194
$H_{02\text{-}1β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με προώθηση μοντέλων συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. εξωτερική ανάθεση εργασιών-outsourcing)» (ερώτηση ΑΔ2).	3,37	1,210
7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ (ερωτήσεις ΑΔ)		
«Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά» (7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΔ1, ΑΔ2).	**3,52**	**1,172**

Πηγή: Του ιδίου.

Συγκεκριμένα, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»** συμπεραίνουμε ότι: α) το 63,9% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (41,4% και 22,5% αντίστοιχα) στην προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα (*1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*, β) το 54,5% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (30,6% και 23,9% αντίστοιχα) στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και στον προσανατολισμό του προς την αγορά (7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ). Ειδικότερα: α) το 63,9% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο

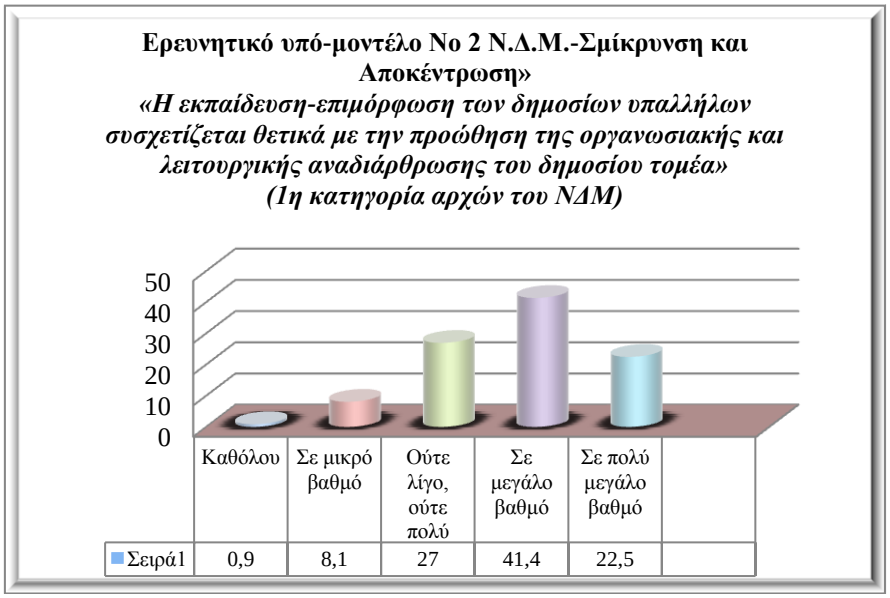
βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αναδιοργάνωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, στην οριζοντιοποίηση των οργανωσιακών δομών και των λειτουργικών υπηρεσιών, στην απλούστευση των διαδικασιών και στην οργάνωση και αξιολόγηση των δομών με στόχο την ποιότητα και την αποδοτικότητα καθώς και στην κατανόηση των διακριτών ρόλων μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης (*1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* και β) το 54,5% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα καθώς και στην προώθηση μοντέλων συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. εξωτερική ανάθεση εργασιών-outsourcing) *(7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*.

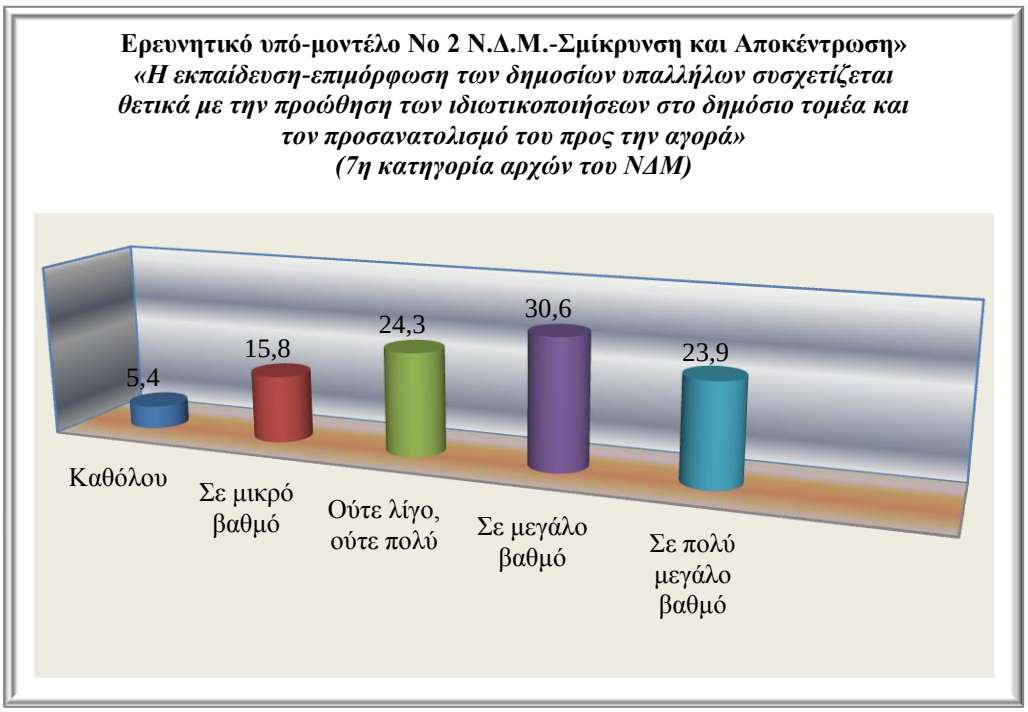
Γράφημα 8.53: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – 1η και 7η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.54: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης





Πηγή: Του ιδίου.

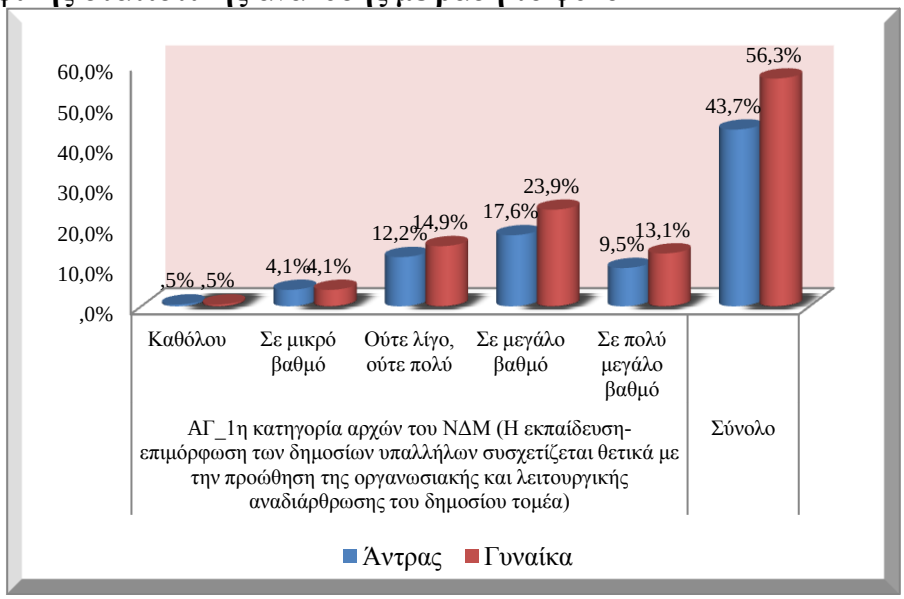
Επίσης, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»** συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

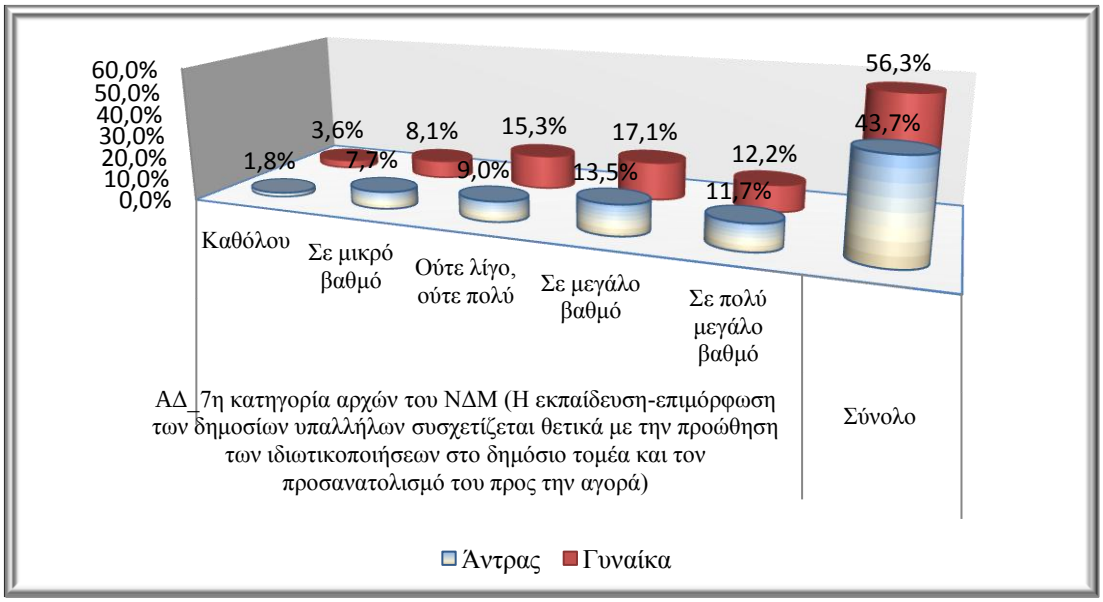
- Οι γυναίκες δήλωσαν σε ποσοστό 37% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 27,1%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (23,9%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (13,1%) στην προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα (*1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Επίσης, δήλωσαν σε ποσοστό 29,3% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών***

25,2%) ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (17,1%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (12,2%) στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα καθώς και στην προώθηση μοντέλων συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. εξωτερική ανάθεση εργασιών-outsourcing) *(7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Ειδικότερα: α) το 37% των γυναικών ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 27,1%)*** δήλωσαν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αναδιοργάνωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, στην οριζοντιοποίηση των οργανωσιακών δομών και των λειτουργικών υπηρεσιών, στην απλούστευση των διαδικασιών και στην οργάνωση και αξιολόγηση των δομών με στόχο την ποιότητα και την αποδοτικότητα καθώς και στην κατανόηση των διακριτών ρόλων μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης (*1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* και β) το 29,3% των γυναικών ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 25,2%)*** δήλωσαν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα καθώς και στην προώθηση μοντέλων συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. εξωτερική ανάθεση εργασιών-outsourcing) *(7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* (βλ. σχετικά Γράφημα 8.55).

- Οι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν σε ποσοστό 37% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 27,1%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (24,8%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (12,2%) στην προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα (*1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Επίσης, δήλωσαν σε ποσοστό 27,1% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 27,5%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (14,9%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (12,2%) στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα καθώς και στην προώθηση μοντέλων συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. εξωτερική ανάθεση εργασιών-outsourcing) *(7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν: α) σε ποσοστό 37% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 27,1%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αναδιοργάνωση της δομής και του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, στην οριζοντιοποίηση των οργανωσιακών δομών και των λειτουργικών υπηρεσιών, στην απλούστευση των διαδικασιών και στην οργάνωση και αξιολόγηση των δομών με στόχο την ποιότητα και την αποδοτικότητα καθώς και στην κατανόηση των διακριτών ρόλων μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης (*1η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* και β) σε ποσοστό 27,1% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 27,5%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και του ανταγωνισμού στο δημόσιο τομέα καθώς και στην προώθηση μοντέλων συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. εξωτερική ανάθεση εργασιών-outsourcing) *(7η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* (βλ. σχετικά Γράφημα 8.56).

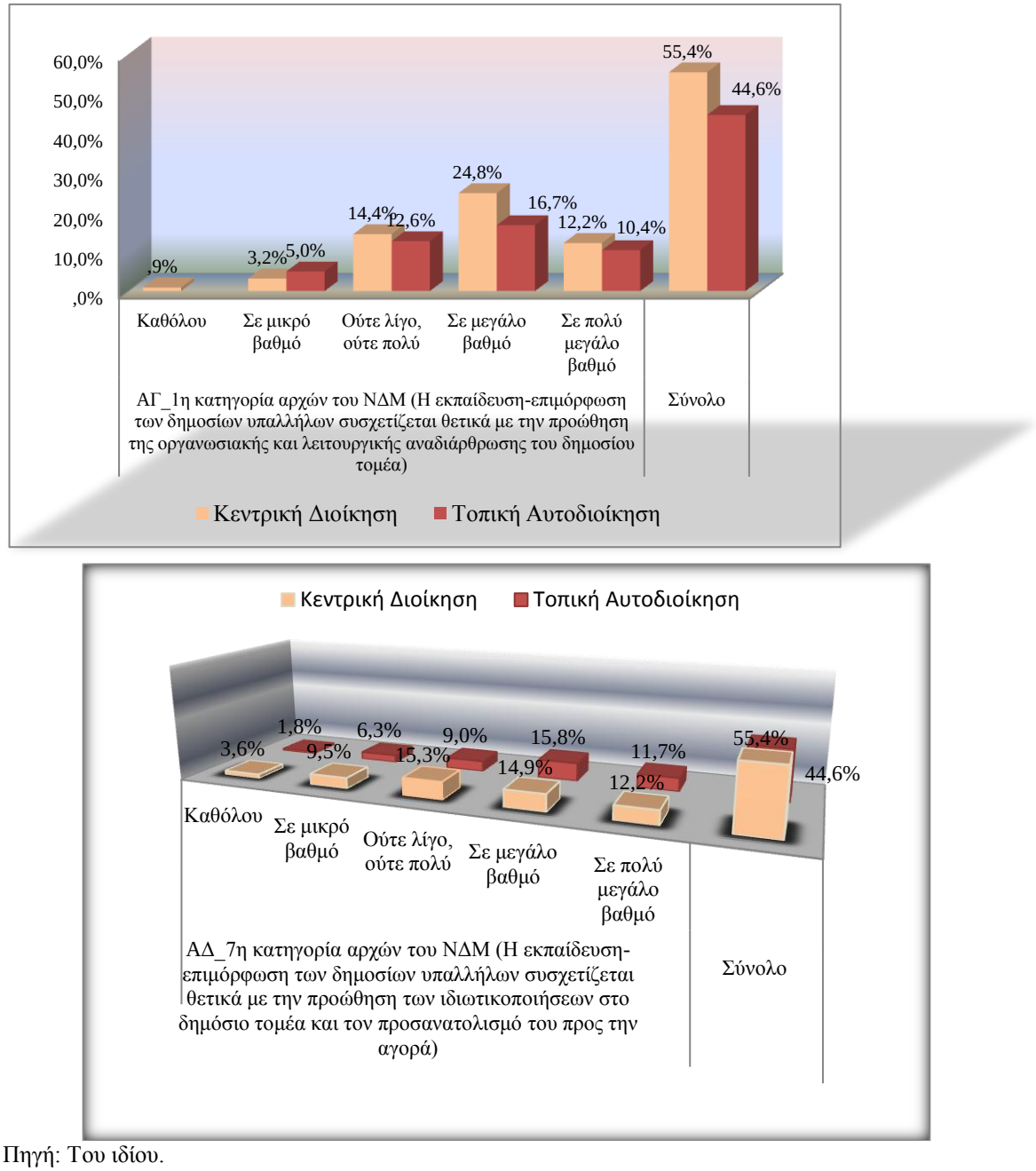
Γράφημα 8.55: Ερευνητικό υπό-μοντέλο No 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο





Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.56: Ερευνητικό υπό-μοντέλο No 2 Ν.Δ.Μ.-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση» (Downsizing and Decentralization NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης



Πηγή: Του ιδίου.

Το ερευνητικό υπό-μοντέλο **No 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)** διερευνά τη συμβολή της επιμόρφωσης, σύμφωνα με τις θέσεις των ερωτώμενων: α) στη χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα και β) στην προώθηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, το υπό-μοντέλο αυτό δομείται από τις ερωτήσεις ΑΕ έως ΑΖ (2η και 3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) του ερωτηματολογίου της έρευνας και εξετάζει τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις (βλ. σχετικά Σχήμα 7.18):

$H0_3$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα» (2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΓ1 έως ΑΓ8).

$H0_3$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού» (3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΔ1, ΑΔ2).

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν στο ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.81.

Πίνακας 8.83: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις

Ερευνητικό υπό-μοντέλο *Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία»* **Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
$H_{03α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, τη χάραξη πολιτικής και την επίτευξη συντονισμού».
$H_{03β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης».
$H_{03γ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στην απόδοση, στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές».
$H_{03-1α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού».
$H_{03-1β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπαλλήλων και τη διασφάλιση της ποιότητας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς».
$H_{03-1γ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την προαγωγή της ομαδικής εργασίας και την ανάταξη του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού».

Πηγή: Του ιδίου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)** παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.84 και στα Γραφήματα 8.57 και 8.58.

Πίνακας 8.84: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

2η & 3η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ.: Ερευνητικές υποθέσεις	*Μέση τιμή*	*Τυπική απόκλιση*
$H_{03α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, τη χάραξη πολιτικής και την επίτευξη συντονισμού».	3,77	0,933
$H_{03β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης».	3,79	0,921
$H_{03γ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στην απόδοση, στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές».	3,82	0,916
2η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ.		
Η01: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα»	**3,79**	**0,863**
$H_{03\text{-}1α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού».	4,05	0,921
$H_{03\text{-}1β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπαλλήλων και τη διασφάλιση της ποιότητας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς».	4,01	0,905
$H_{03\text{-}1γ}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την προαγωγή της ομαδικής εργασίας και την ανάταξη του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού».	3,72	0,977
3η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ.		
Η01: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού».	**3,88**	**0,871**

Πηγή: Του ιδίου.

Συγκεκριμένα, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)** συμπεραίνουμε ότι:

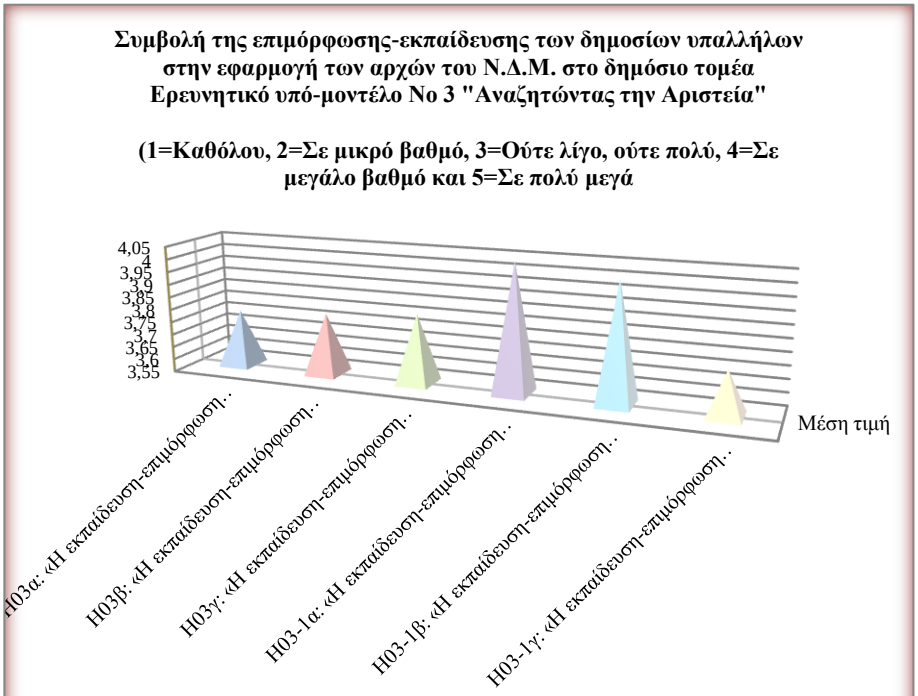
α) το 65,7% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (45% και 20,7% αντίστοιχα) στη χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα (*2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* και

β) το 70,7% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (46,4% και 24,3% αντίστοιχα) στην προώθηση του αποτελεσματικού μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού (3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ).

Ειδικότερα: α) το 65,7% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, στη χάραξη πολιτικής και στην επίτευξη συντονισμού, στην έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και στον προσανατολισμό στην απόδοση και στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές (*2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*, ενώ β) το 70,7% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει

θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, στην ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπαλλήλων και τη διασφάλιση της ποιότητας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς και στην προαγωγή της ομαδικής εργασίας και την ανάταξη του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού *(3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*.

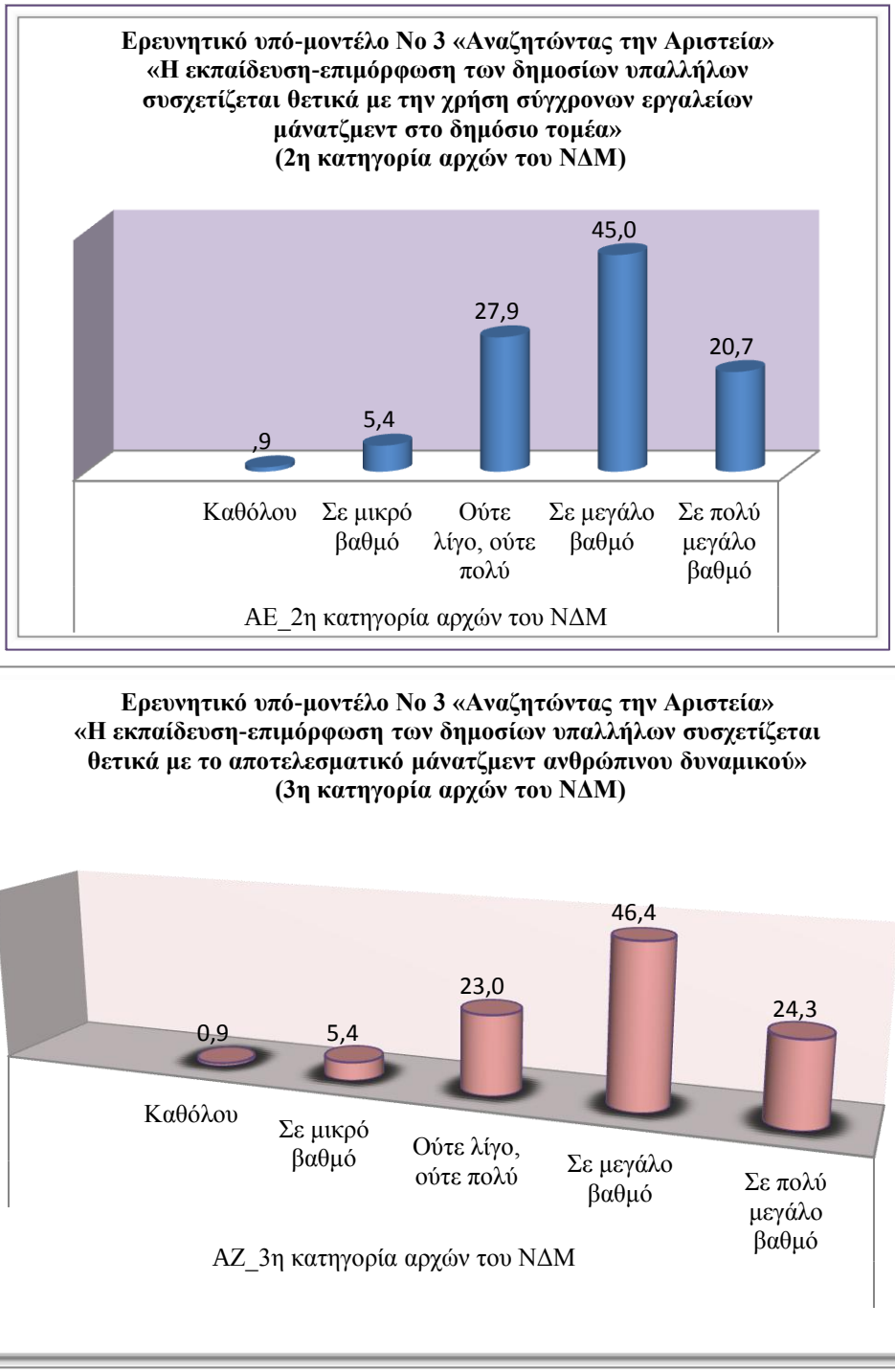
Γράφημα 8.57: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – 2η και 3η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις



	Η03α: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, τη χάραξη πολιτικής και την επίτευξη συντονισμού».	Η03β: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης».	Η03γ: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στην απόδοση, στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές».	Η03-1α: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού».	Η03-1β: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπαλλήλων και τη διασφάλιση της ποιότητας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς».	Η03-1γ: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την προαγωγή της ομαδικής εργασίας και την ανάταξη του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού».
Μέση τιμή	3,77	3,79	3,82	4,05	4,01	3,72

Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.58: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

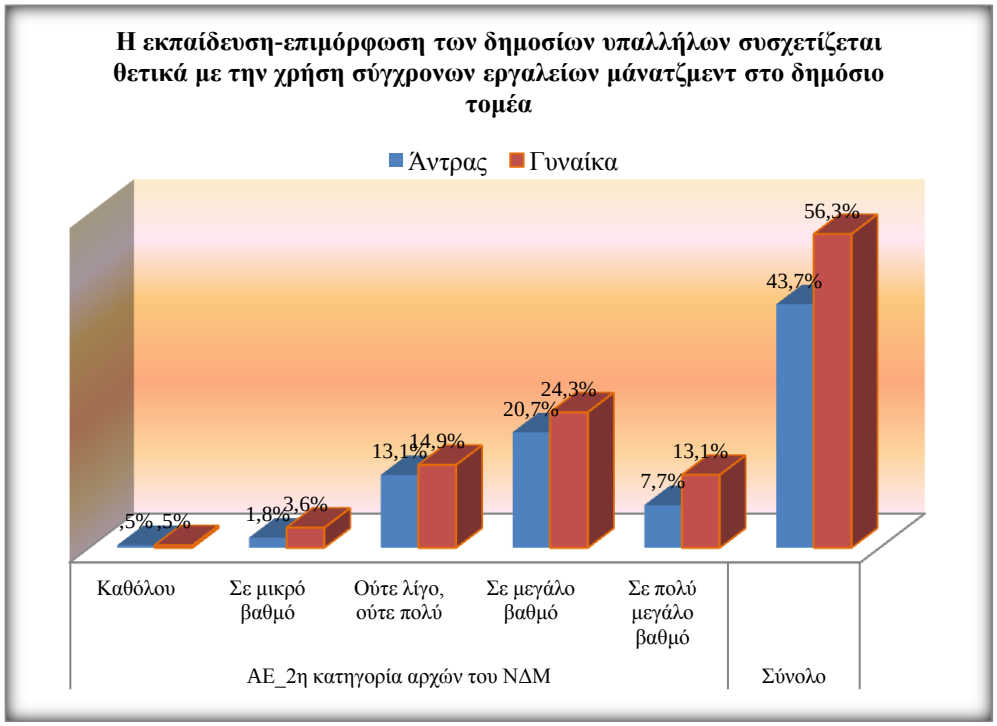


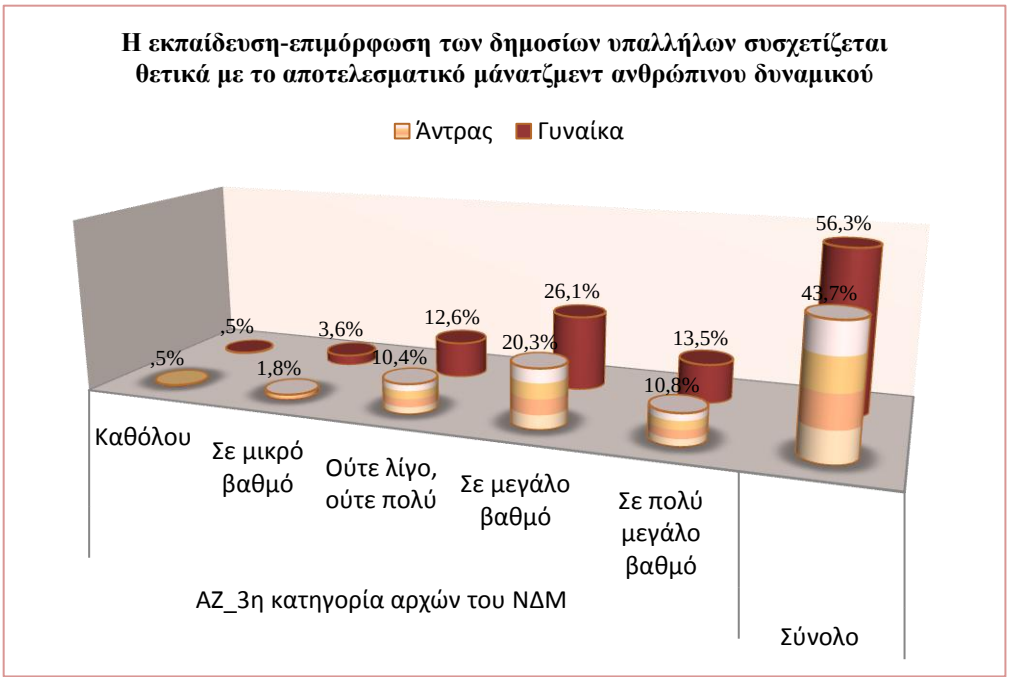
Πηγή: Του ιδίου.

Επίσης, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model)** συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

- ✓ Οι γυναίκες δήλωσαν σε ποσοστό 37,7% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 28,4%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (24,3%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (13,1%) στη χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα (*2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Επίσης, δήλωσαν σε ποσοστό 39,6% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 31,1%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (26,1%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (13,5%) στην προώθηση του αποτελεσματικού μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού (3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ). Ειδικότερα: α) το 37,7% των γυναικών ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 28,4%)*** δήλωσαν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, στη χάραξη πολιτικής και στην επίτευξη συντονισμού, στην έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και στον προσανατολισμό στην απόδοση και στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές (*2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),* ενώ β) το 39,6% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 31,1%)*** δήλωσαν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, στην ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπαλλήλων και τη διασφάλιση της ποιότητας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς και στην προαγωγή της ομαδικής εργασίας και την ανάταξη του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού *(3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* (βλ. σχετικά Γράφημα 8.59).
- ✓ Οι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν σε ποσοστό 36,5% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 29,3%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (22,1%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (14,4%) στη χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα (*2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Επίσης, δήλωσαν σε ποσοστό 40,5% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 30,2%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (24,3%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (16,2%) στην προώθηση του αποτελεσματικού μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού *(3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ).* Ειδικότερα, οι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν: α) σε ποσοστό 36,5% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 29,3%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, στη χάραξη πολιτικής και στην επίτευξη συντονισμού, στην έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και στον προσανατολισμό στην απόδοση και στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές (*2η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* και β) σε ποσοστό 40,5% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 30,2%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, στην ενίσχυση της υπευθυνότητας των υπαλλήλων και τη διασφάλιση της ποιότητας για την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς και στην προαγωγή της ομαδικής εργασίας και την ανάταξη του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού *(3η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* (βλ. σχετικά Γράφημα 8.60).

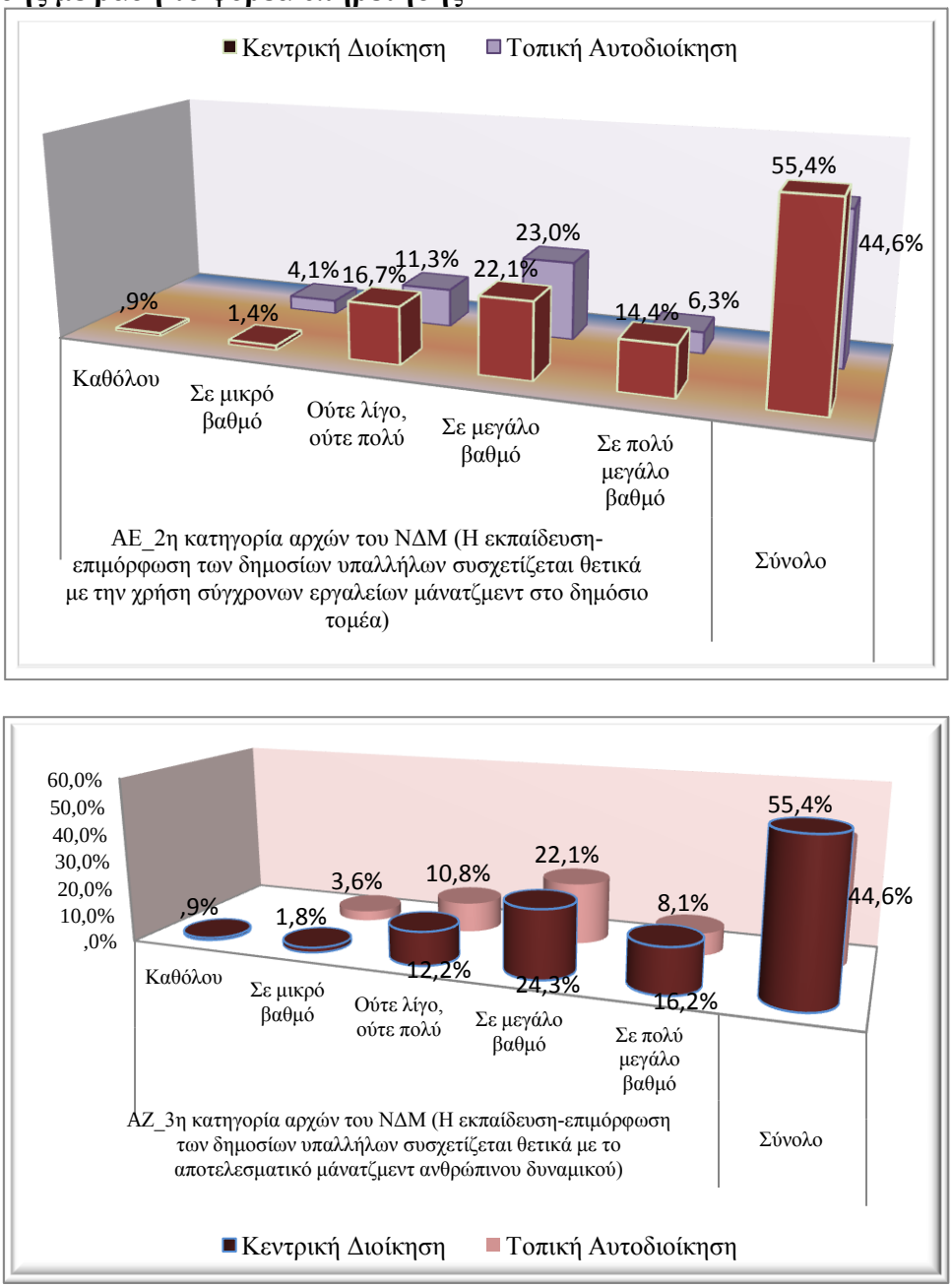
Γράφημα 8.59: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο





Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.60: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 3 «Αναζητώντας την Αριστεία» (In Search of Excellence NPM Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης



Πηγή: Του ιδίου.

Το ερευνητικό υπό-μοντέλο ***Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)*** διερευνά τη συμβολή της επιμόρφωσης, σύμφωνα με τις θέσεις των ερωτώμενων: α) στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας και β) στον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας. Συγκεκριμένα, το υπό-μοντέλο αυτό δομείται από τις ερωτήσεις ΑΗ έως ΑΘ (5η και 6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) του ερωτηματολογίου της έρευνας και εξετάζει τις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις (βλ. σχετικά Σχήμα 7.18):

$H0_4$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» (5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΗ1 έως ΑΗ4).

$H0_3$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμός του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας» (6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ) (ερωτήσεις ΑΘ1 έως ΑΘ4).

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν στο ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.81.

Πίνακας 8.85: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις

Ερευνητικό υπό-μοντέλο *Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* **Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
$H_{04α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα» (ερωτήσεις ΑΗ1, ΑΗ2).
$H_{04β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» (ερωτήσεις ΑΗ3, ΑΗ4).
$H_{04-1α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη» (ερωτήσεις ΑΘ1, ΑΘ2, ΑΘ3).
$H_{04-1β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας» (ερώτηση ΑΘ4).

Πηγή: Του ιδίου.

Τα αποτελέσματα της έρευνας για το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)** παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 8.86 και στα Γραφήματα 8.61 και 8.62.

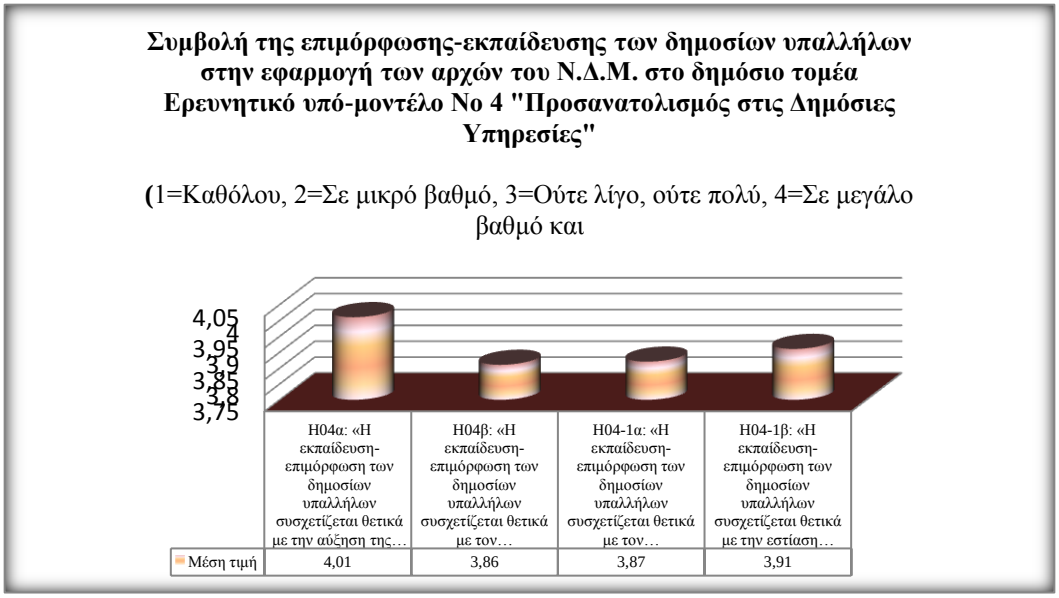
Πίνακας 8.86: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

5η & 6η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ.: ερευνητικές υποθέσεις	*Μέση τιμή*	*Τυπική απόκλιση*
$H_{04α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα» (ερωτήσεις ΑΗ1, ΑΗ2).	4,01	0,897
$H_{04β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» (ερωτήσεις ΑΗ3, ΑΗ4).	3,86	0,988
5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ (ερωτήσεις ΑΗ)		
Η01: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» (ερωτήσεις ΑΗ1 έως ΑΗ4).	**3,90**	**0,917**
$H_{04-1α}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη» (ερωτήσεις ΑΘ1, ΑΘ2, ΑΘ3).	3,87	0,895
$H_{04-1β}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας» (ερώτηση ΑΘ4).	3,91	0,949
6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ (ερωτήσεις ΑΘ)		
Η01: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμός του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας» (ερωτήσεις ΑΘ1 έως ΑΘ4).	**3,98**	**0,864**

Πηγή: Του ιδίου.

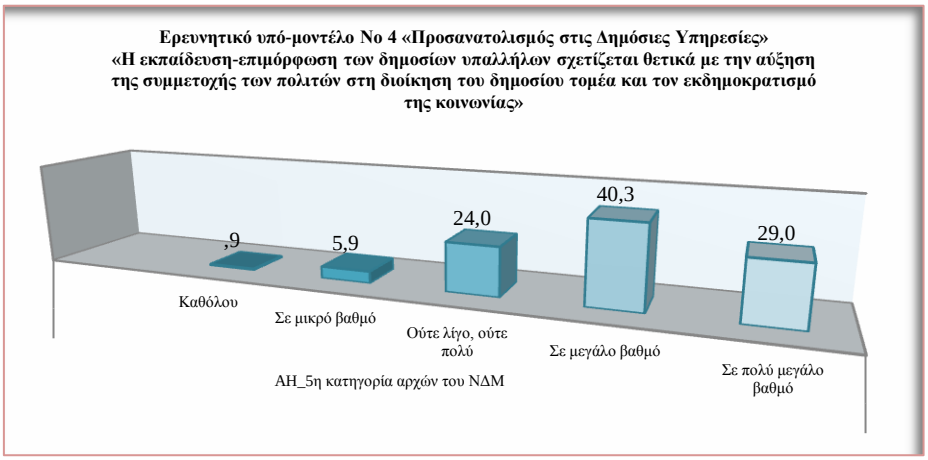
Συγκεκριμένα, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)** συμπεραίνουμε ότι: α) το 69,3% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (40,3% και 29% αντίστοιχα) στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας (*5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*, β) το 72,9% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (43,2% και 29,7% αντίστοιχα) στον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας (6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ). Ειδικότερα: α) το 69,3% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας (*5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),* ενώ β) το 72,9% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας *(6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*.

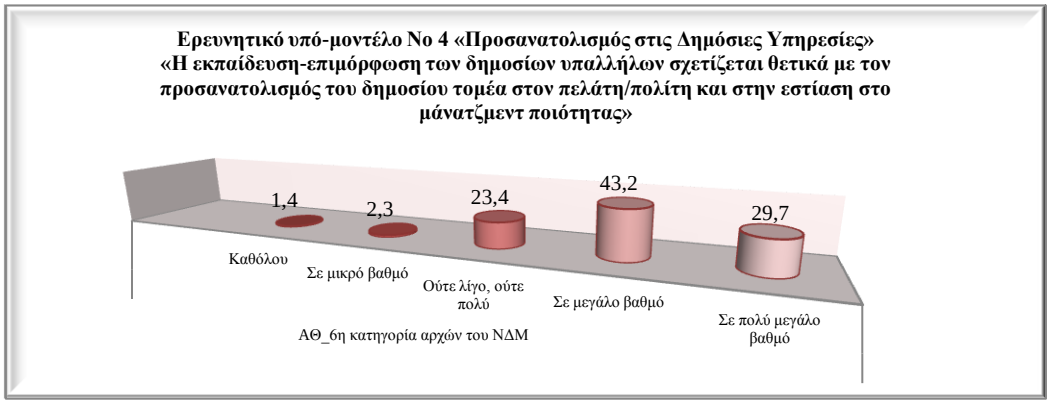
Γράφημα 8.61: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – 5η και 6η κατηγορία αρχών του Ν.Δ.Μ. / Ερευνητικές υποθέσεις



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.62: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης



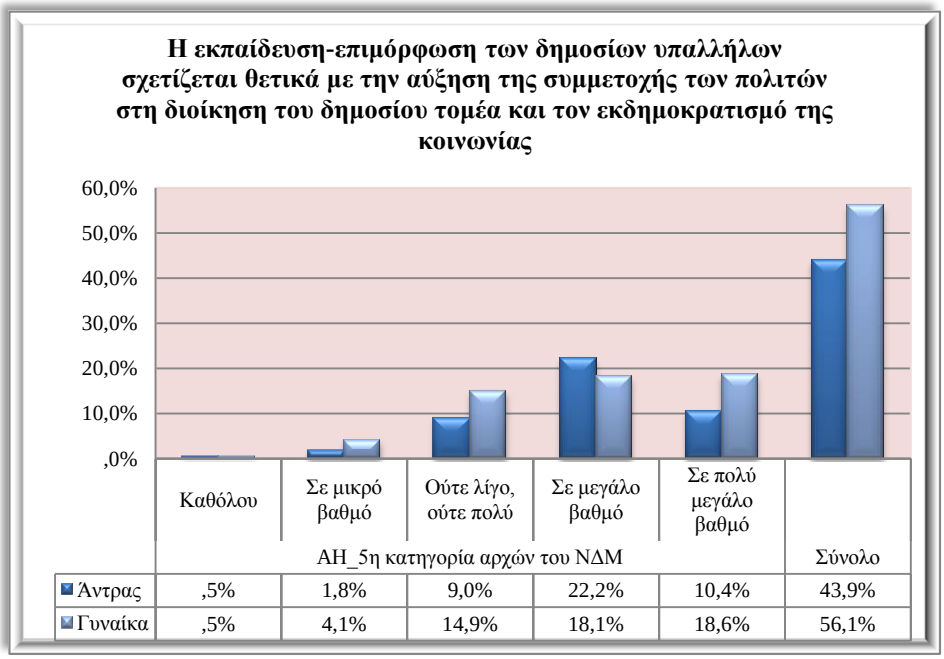


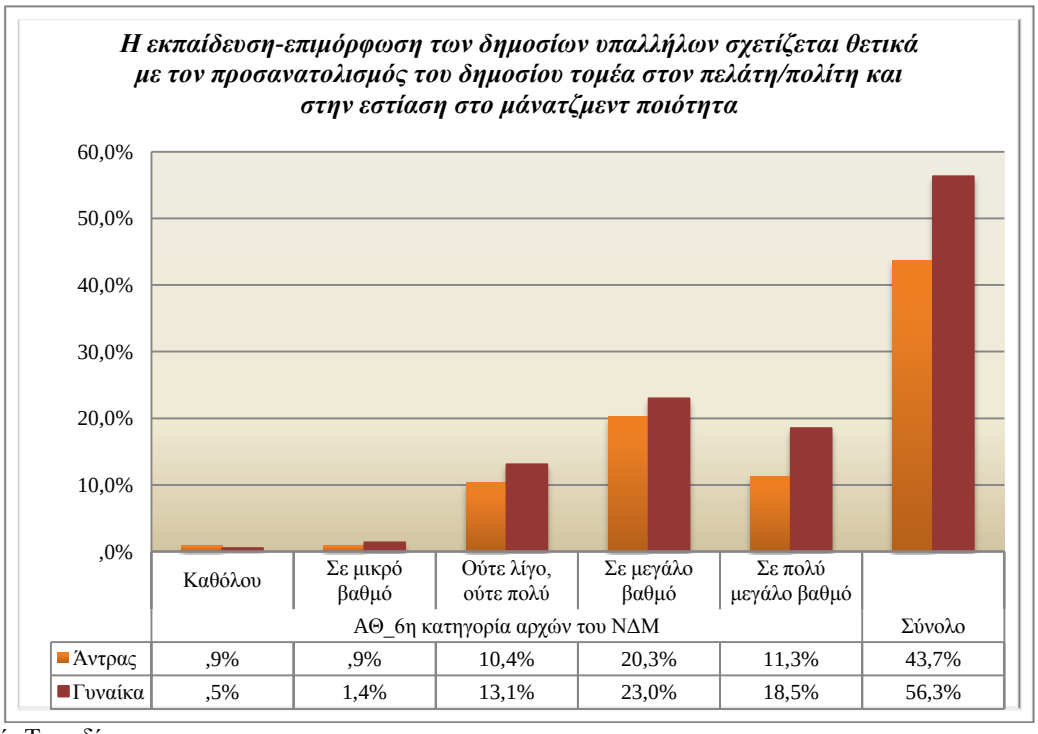
Πηγή: Του ιδίου.

Επίσης, από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναφορικά με το ερευνητικό υπό-μοντέλο **Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model)** συμπεραίνουμε τα ακόλουθα:

- ✓ Οι γυναίκες δήλωσαν σε ποσοστό 36,7% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 32,6%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (18,1%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (18,6%) στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας (*5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Επίσης, δήλωσαν σε ποσοστό 41,5% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 31,6%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (23%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (18,5%) στον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας (6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ). Ειδικότερα: α) το 36,7% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 32,6%)*** δήλωσαν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας (*5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ),* ενώ β) 41,5% ***(αντίστοιχο ποσοστό αντρών 31,6%)*** δήλωσαν ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας *(6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* (βλ. σχετικά Γράφημα 8.63).
- ✓ Οι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν σε ποσοστό 39,8% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 29,4%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (22,6%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (17,2%) στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας (*5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)*. Επίσης, δήλωσαν σε ποσοστό 39,8% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 29,4%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό (22,6%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (17,2%) στον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας (6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ). Ειδικότερα, οι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν: α) σε ποσοστό 39,8% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 29,4%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στην αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και στον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας (*5η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* και β) σε ποσοστό 39,8% ***(αντίστοιχο ποσοστό υπαλλήλων της Τ.Α. 29,4%)*** ότι η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό στον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας *(6η κατηγορία αρχών του ΝΔΜ)* (βλ. σχετικά Γράφημα 8.64).

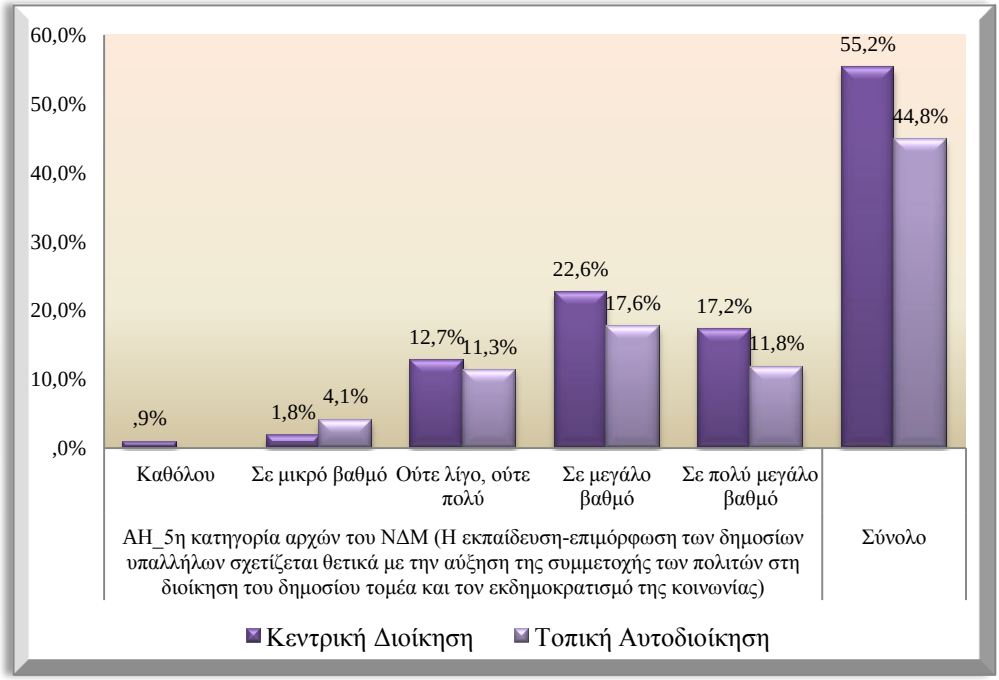
Γράφημα 8.63: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φύλο

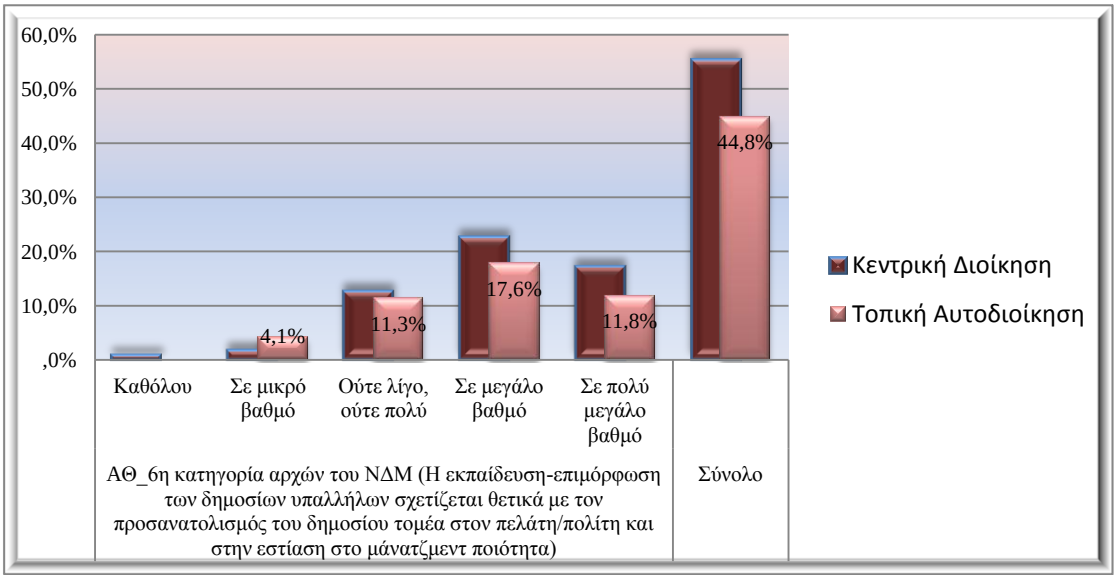




Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.64: Ερευνητικό υπό-μοντέλο Νο 4 «Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες» (Public Service Orientation Model) – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης με βάση το φορέα υπηρέτησης

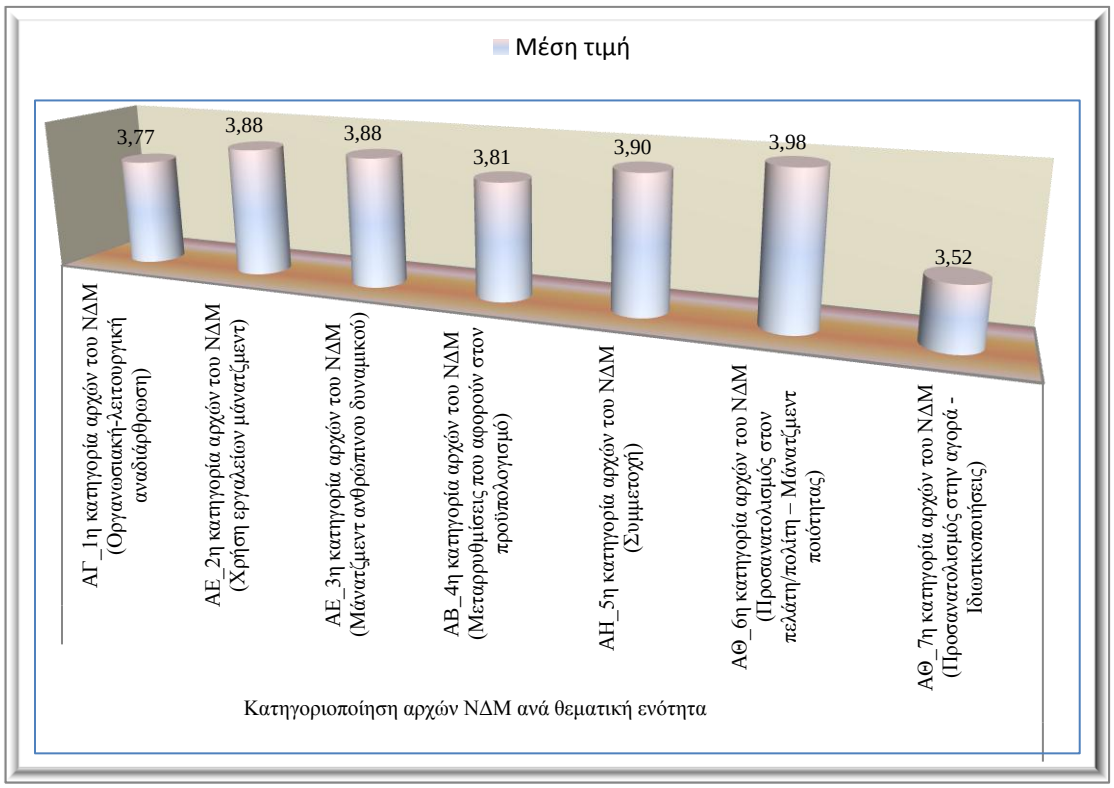




Πηγή: Του ιδίου.

Στο ακόλουθο Γράφημα 8.65 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές συμφωνίας ή ασυμφωνίας και για τις επτά κατηγορίες που συνθέτουν το Ν.Δ.Μ. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι μέσες τιμές παρουσιάζονται ιδιαίτερα υψηλές (από 3,52 έως 3,98) γεγονός που αποδεικνύει για το σύνολο του δείγματος ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων συμφωνούν (σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό) ότι η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτη είναι η υψηλότερη στήριξη των γυναικών και των υπαλλήλων της Κ.Δ. (σε σχέση με τους άντρες και τους υπαλλήλους της Τ.Α. αντίστοιχα) στην συμβολή της εκπαίδευσης στην προαγωγή των αρχών του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος του Ν.Δ.Μ.

Γράφημα 8.65: Κατηγοριοποίηση αρχών ΝΔΜ ανά θεματική ενότητα – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης



Πηγή: Του ιδίου.

8.4.7 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους)

Στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 *«διερεύνησης απόψεων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης»* επιδιώξαμε να διερευνήσουμε: α) τις απόψεις που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά με τα σύγχρονα προβλήματα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και διοίκηση του ελληνικού δημοσίου τομέα καθώς και β) το βαθμό που πιστεύουν ότι η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου θα συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και εν τέλει στην αντιμετώπιση των εντοπισμένων προβλημάτων/δυσχερειών.

Ειδικότερα, το Νο 7 ερευνητικό υπόδειγμα επιδίωξε να διερευνήσει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με τα προβλήματα και τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει ο ελληνικός δημόσιος τομέας (π.χ. έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο δημόσιο τομέα, έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον, χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, έλλειψη εξειδίκευσης, συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους, έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο, έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα και γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών κ.α.) καθώς και το βαθμό συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην αντιμετώπισή τους (όπως οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι τον αντιλαμβάνονται).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω η ερευνητική υπόθεση του Νο 7 ερευνητικού υποδείγματος διατυπώνεται ως εξής: *H_{07}: «Η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει θετικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της»*. Η ερευνητική αυτή υπόθεση εξειδικεύεται στις επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάζονται ακολούθως στον Πίνακα 8.87.

Πίνακας 8.87: Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 / Επιμέρους Ερευνητικές Υποθέσεις

Ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 αξιολόγησης της συμβολής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των δυσχερειών που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση (όπως γίνεται αντιληπτά/τες από τους ίδιους τους υπαλλήλους)		
Εξαρτημένη μεταβλητή	**Ανεξάρτητες μεταβλητές (προβλήματα/δυσχέρειες)**	**Επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις**
Συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην αντιμετώπιση των προβλημάτων και των δυσχερειών που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση	Γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών	**$H_{07.1}$**
	Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα	**$H_{07.2}$**
	Έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο	**$H_{07.3}$**
	Συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους	**$H_{07.4}$**
	Έλλειψη εξειδίκευσης	**$H_{07.5}$**
	Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών	**$H_{07.6}$**
	Έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον	**$H_{07.7}$**
	Έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα	**$H_{07.8}$**

Πηγή: Του ιδίου.

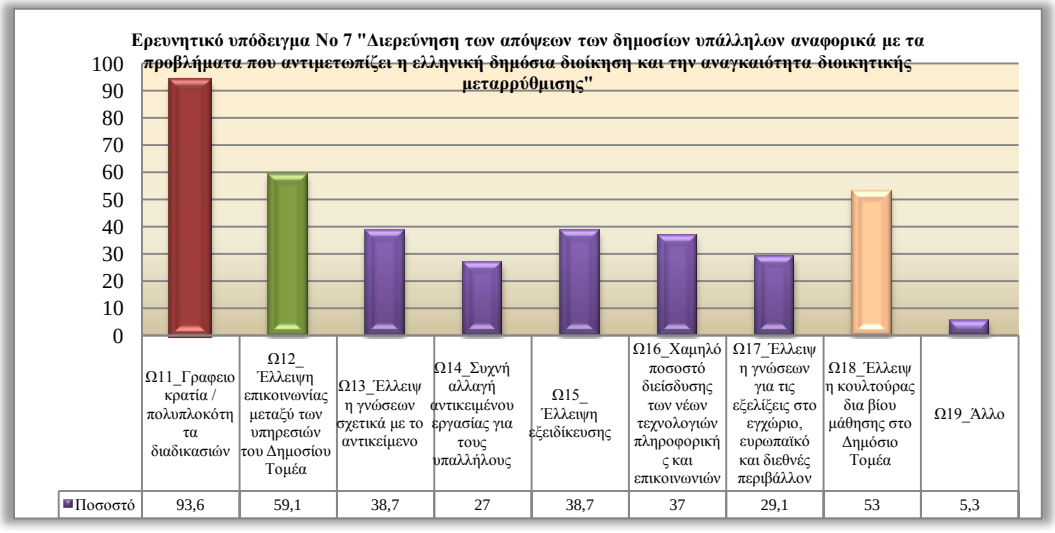
Στον Πίνακα 8.88 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση όπως καταγράφηκαν κατά την ερευνητική διαδικασία. Παρατηρούμε ότι η γραφειοκρατία/πολυπλοκότητα των διαδικασιών παρουσιάζεται ως το σημαντικότερο πρόβλημα, το οποίο εντοπίζεται από το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (93,9%) και ακολουθούν το πρόβλημα της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα (εντοπίζεται από το 59,1% των συμμετεχόντων στην έρευνα) και το πρόβλημα της έλλειψης κουλτούρας δια βίου μάθησης (εντοπίζεται από το 53% των συμμετεχόντων στην έρευνα) (βλ. σχετικά Γράφημα 8.66).

Πίνακας 8.88: Ερευνητικό υπόδειγμα No 7 «Διερεύνηση των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης» – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

Ω _Προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η Δημόσια Διοίκηση	Frequency	Percent (%)	Valid Percent (με εξαίρεση των missing values)
Ω11 _Γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών	216	88,9	**93,9**
Ω12_ Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα	136	56,0	**59,1**
Ω13_Έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο	89	36,6	**38,7**
Ω14_Συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους	62	25,5	**27,0**
Ω15_ Έλλειψη εξειδίκευσης	89	36,6	**38,7**
Ω16_Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών	85	35,0	**37,0**
Ω17_Έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον	67	27,6	**29,1**
Ω18_Έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα	122	50,2	**53,0**
Ω19_Άλλο	13	5,3	**5,3**

Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.66: Ερευνητικό υπόδειγμα No 7 «προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση» – Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

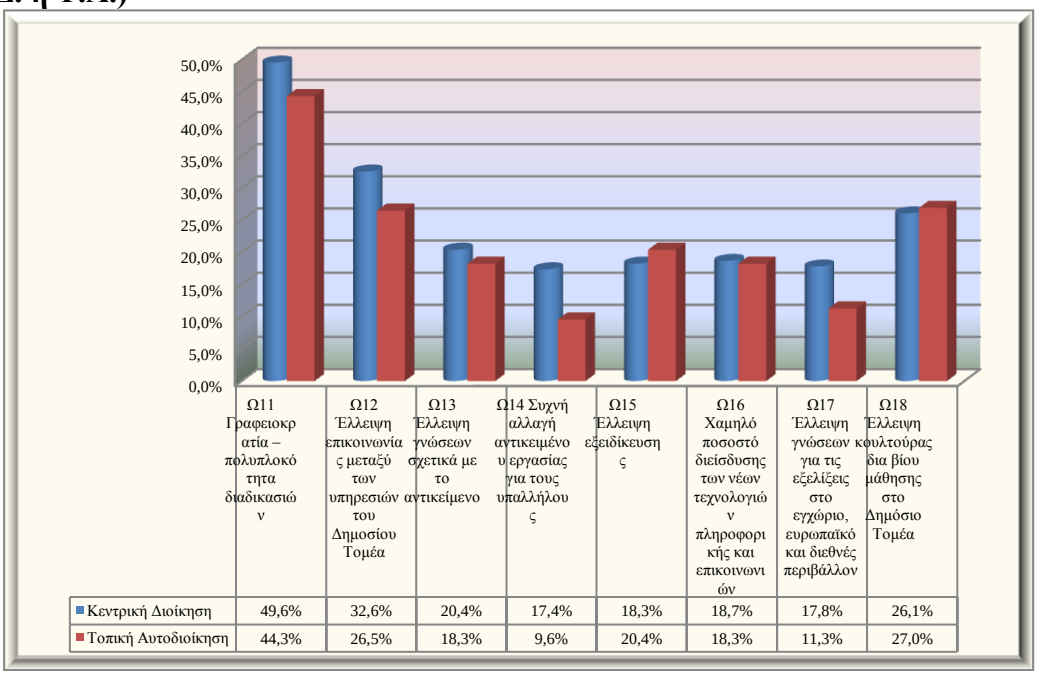


Πηγή: Του ιδίου.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα σημείωσαν και μια σειρά άλλων προβλημάτων που εντοπίζονται στην ελληνική δημόσια διοίκηση (καταγράφηκαν στην έρευνα με την ερώτηση Ω13_Άλλο) σε μικρότερο ποσοστό, όπως: συχνή αλλαγή νομοθεσίας, έλλειψη ομαδικής εργασίας, μη αντικειμενική και αξιοκρατική τοποθέτηση προϊσταμένων σε όλες τις βαθμίδες της δημόσιας διοίκησης, άσκηση διοίκησης από πολιτικά πρόσωπα και συνεργάτες τους, προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των αναγκών/στόχων των εκάστοτε πολιτικών ηγεσιών, αναντιστοιχία απόδοσης με αμοιβή υπαλλήλων, αναντιστοιχία γνώσεων με τη θέση εργασίας, γενικότερα έλλειψη προσωπικής παιδείας, ήθους και διοικητικής/επαγγελματικής κουλτούρας, περιορισμένη διοικητική ικανότητα από τους μάνατζερ του δημοσίου τομέα, κακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, προσωπική σκοπιμότητα των υπαλλήλων κ.α.

Στο Γράφημα 8.67 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση όπως καταγράφηκαν ξεχωριστά από τους υπαλλήλους (συμμετέχοντες στην έρευνα) της Κ.Δ. και της Τ.Α. Παρατηρούμε ότι η *γραφειοκρατία/πολυπλοκότητα των διαδικασιών* (κωδ. Ω11) παρουσιάζεται ως το σημαντικότερο πρόβλημα, το οποίο εντοπίζεται σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους υπαλλήλους της Κ.Δ. καθώς και το πρόβλημα *της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα* (κωδ. Ω12). Οι υπάλληλοι της Τ.Α. σε ποσοστό 27% σημειώνουν ως ιδιαίτερα σημαντικό το πρόβλημα *της έλλειψης κουλτούρας δια βίου μάθησης* (κωδ. Ω18) (εντοπίζεται από το 26,1% των υπαλλήλων της Κ.Δ.). Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της Κ.Δ. εντοπίζουν σε αισθητά μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τους υπαλλήλους της Τ.Α. τόσο το πρόβλημα *της έλλειψης γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον* (κωδ. Ω17) (εντοπίζεται από το 17,8% των υπαλλήλων της Κ.Δ. έναντι ποσοστού 11,3% των υπαλλήλων της Τ.Α.) καθώς και το πρόβλημα της *συχνής αλλαγής αντικειμένου εργασίας* (κωδ. Ω14) (εντοπίζεται από το 17,4% των υπαλλήλων της Κ.Δ. έναντι ποσοστού 9,6% των υπαλλήλων της Τ.Α.).

Γράφημα 8.67: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

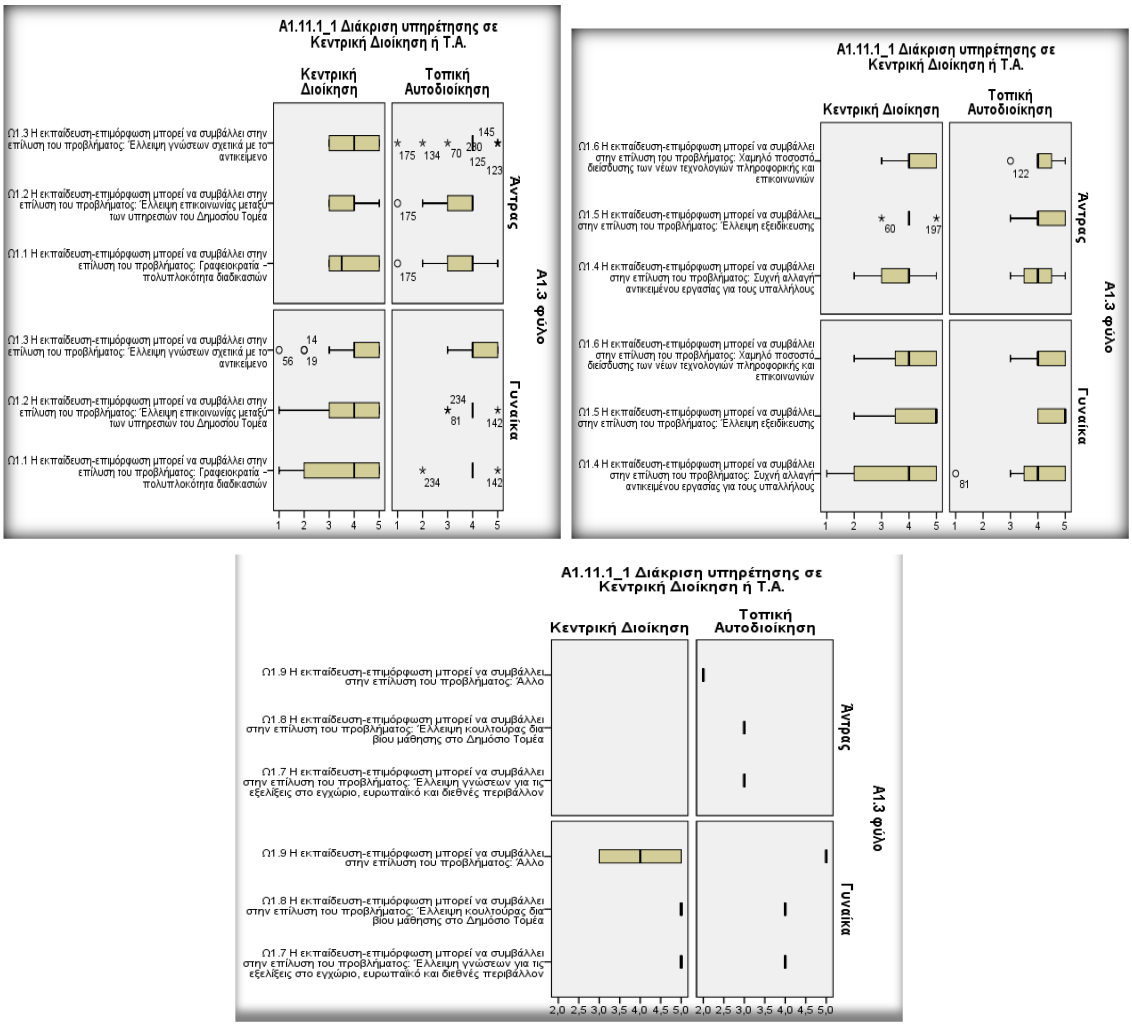


Πηγή: Του ιδίου.

Επιπλέον, για τους σκοπούς του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος οι ερωτώμενοι (N=243) κλήθηκαν να απαντήσουν σε εννέα (9) ερωτήσεις (βλ. Πίνακα 7.13) με στόχο να προσδιοριστεί ο βαθμός που οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι μια σειρά από προβλήματα (Ω1.1 έως Ω1.9) εντοπίζονται στην ελληνική δημόσια διοίκηση και αποτελούν τροχοπέδη στην επιδιωκόμενη αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και στην πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Οι ερωτήσεις αυτές συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα Ι – Ερωτηματολόγιο) με τους κωδικούς αριθμούς Ω1.1 έως Ω1.9, ενώ εμφανίστηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Lickert με τις εξής κατηγορίες: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στα Γραφήματα 8.68 και 8.69 και στον Πίνακα 8.89 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την περιγραφική στατιστική ανάλυση των μεταβλητών Ω1.1 έως Ω1.9 του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος. Επίσης, τα Γραφήματα 8.70 και 8.71 αποτυπώνουν τη διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση όπως τα αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες στην ερευνητική διαδικασία (μέλη του δείγματος) σύμφωνα με το φύλο (άντρας ή γυναίκα) και το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.).

Γράφημα 8.68: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος (κατανομή τιμών δείγματος) σύμφωνα με το φύλο και τον φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS).

Πίνακας 8.89: Αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των παραγόντων του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος

Statistics

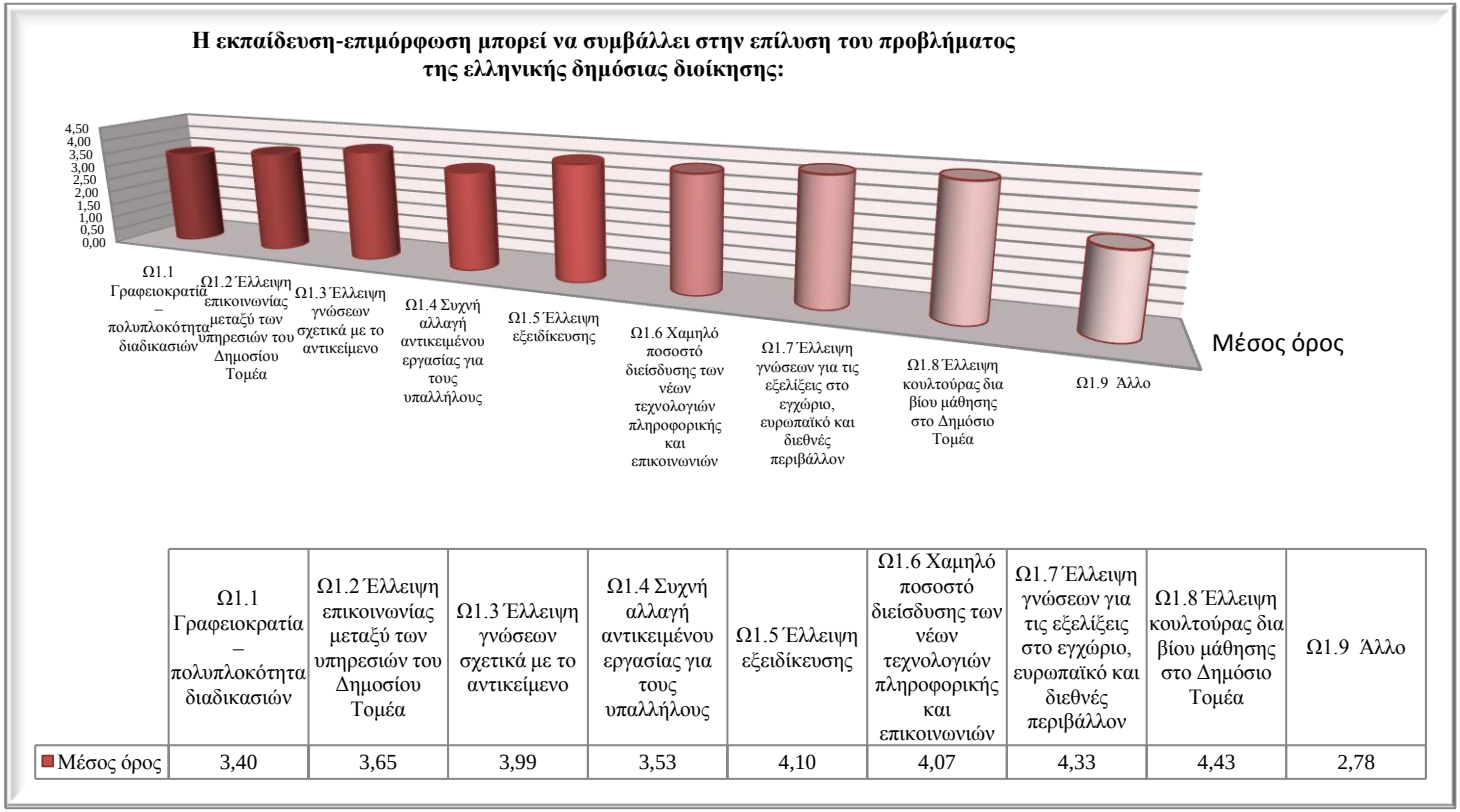
	Ω1.1 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών	Ω1.2 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα	Ω1.3 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο	Ω1.4 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους
N	216	136	89	62
Mean	**3,40**	**3,65**	**3,99**	**3,53**
Std. Deviation	1,250	1,078	,994	1,302

	Ω1.5 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Έλλειψη εξειδίκευσης	Ω1.6 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών	Ω1.7 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον	Ω1.8 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα	Ω1.9 Η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος: Άλλο
N	89	85	67	122	9
Mean	**4,10**	**4,07**	**4,33**	**4,43**	**2,78**
Std. Deviation	,905	,936	,824	,833	1,563

Σημείωση: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS).

Γράφημα 8.69: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση (Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα)

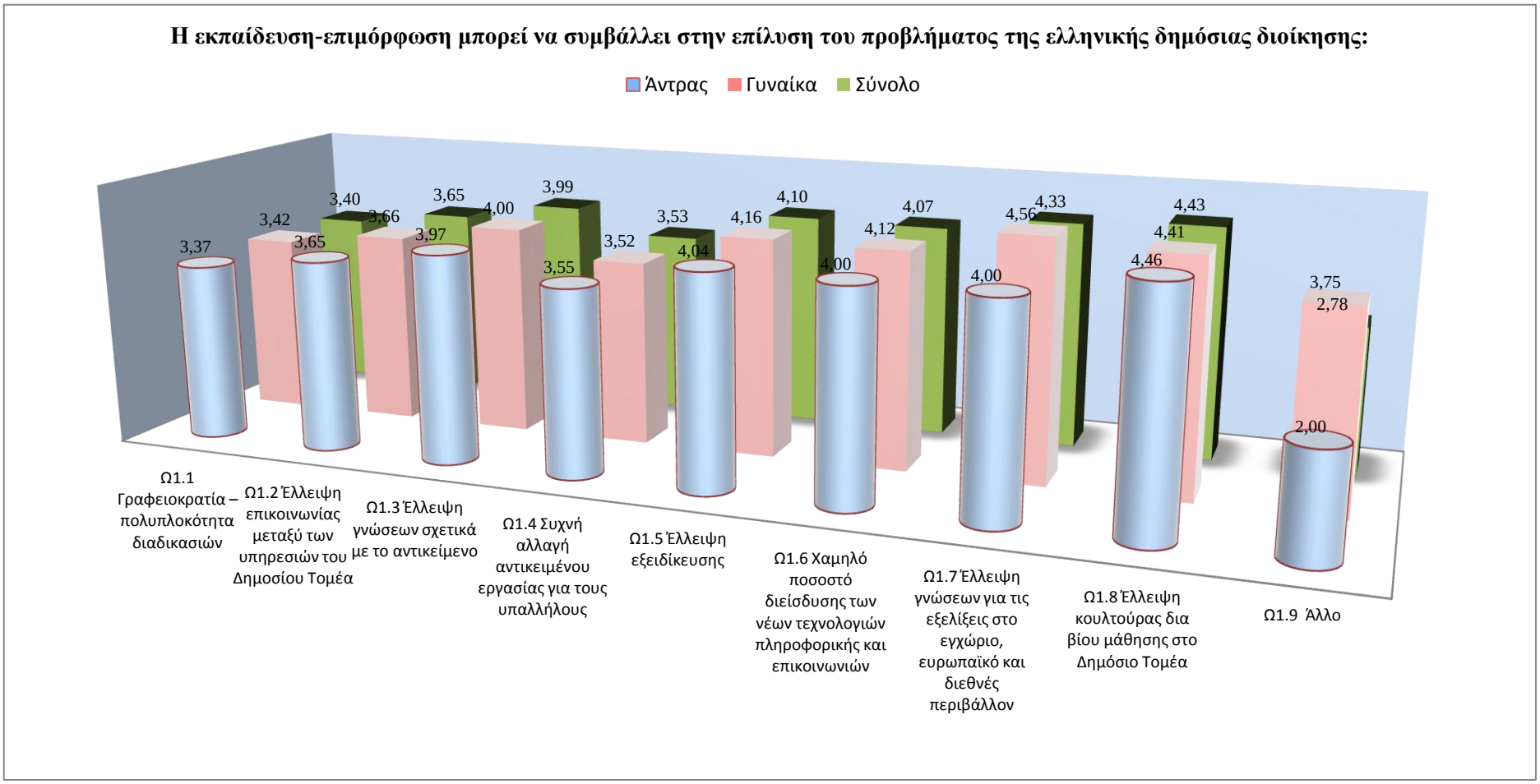


	Ω1.1 Γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών	Ω1.2 Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα	Ω1.3 Έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο	Ω1.4 Συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους	Ω1.5 Έλλειψη εξειδίκευσης	Ω1.6 Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών	Ω1.7 Έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον	Ω1.8 Έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα	Ω1.9 Άλλο
Μέσος όρος	3,40	3,65	3,99	3,53	4,10	4,07	4,33	4,43	2,78

Σημείωση: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πηγή: Του ιδίου.

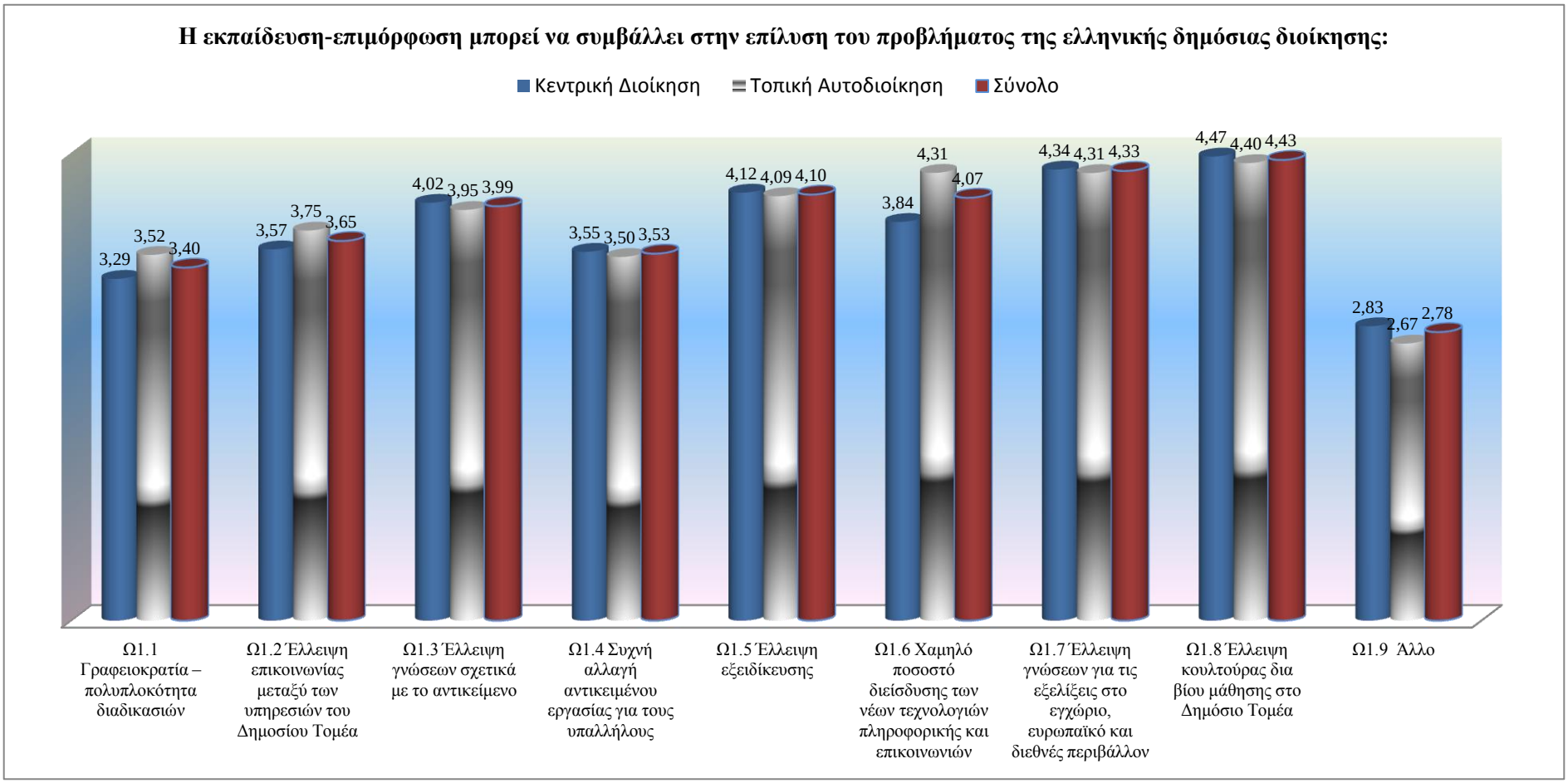
Γράφημα 8.70: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση (Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φύλο



Σημείωση: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.71: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση (Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Σημείωση: 1=Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο, ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Πηγή: Του ιδίου.

Προκειμένου να εξαχθεί ένα περισσότερο διαφωτιστικό συμπέρασμα αναφορικά με τις θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων (που υπηρετούν στην Κεντρική Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση) απέναντι στο βαθμό που η εκπαίδευση/επιμόρφωση συμβάλλει στη αντιμετώπιση των προβλημάτων που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση, χρησιμοποιήθηκε ο *μη παραμετρικός έλεγχος Friedman για εξαρτημένα δείγματα*. Το *κριτήριο Friedman* είναι το μη παραμετρικό ισοδύναμο για την ανάλυση διακύμανσης επαναληπτικών μετρήσεων και χρησιμοποιείται όταν οι μετρήσεις έχουν ληφθεί από τους ίδιους συμμετέχοντες, για περισσότερες από δύο μεταβλητές, χρησιμοποιώντας την ίδια κλίμακα μέτρησης. Δηλαδή όταν για παράδειγμα, όπως στην προκειμένη περίπτωση, οι απαντήσεις δίνονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα Lickert και τα δείγματα είναι εξαρτημένα, υπό την έννοια ότι οι συμμετέχοντες καλούνται να «βαθμολογήσουν» διαφορετικές πτυχές ενός ερωτήματος, χωρίς να επιλέγουν ανάμεσα σε πολλές μεταβλητές, αλλά απαντώντας με βάση μια κλίμακα κατά πόσο θεωρούν σημαντική την μία ή την άλλη μεταβλητή[4139]. Κατά τον έλεγχο *Friedman* διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εννέα (9) προαναφερθέντων μεταβλητών-προβλημάτων που τέθηκαν στη διάθεση των ερωτώμενων προς απάντηση ($x^2(7_{df})$=30,371 και p = 0,000<0.05).

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (τεστ μη παραμετρικό ισοδύναμο του t-test ανεξάρτητων ομάδων που χρησιμοποιείται όταν τα δείγματα είναι ανεξάρτητα, δηλαδή διαφοροποιούνται σε σχέση με κάποια ιδιότητα ή ιδιαίτερο χαρακτηριστικό), προκειμένου να ελεγχθούν οι απόψεις του πληθυσμού του δείγματος σε σύγκριση με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (διάκριση με βάση το φύλο και το φορέα υπηρέτησης Κ.Δ. ή Τ.Α.)[4140].

Στους Πίνακες 8.90 και 8.91 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο). Σύμφωνα με αυτά για μία μεταβλητή, την *Ω1.7_έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον,* το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το α=0,05, συνεπώς απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση (H_0: δεν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των δύο δειγμάτων). Συνεπώς, για τη μεταβλητή αυτή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι άντρες και οι γυναίκες αντίστοιχα στη συμβολή της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης στην αντιμετώπιση του προβλήματος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναφορικά με την έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον. Για τις υπόλοιπες μεταβλητές του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος με p>0,05 δεν απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση και κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτές τις μεταβλητές (Ω1.1, Ω1.2, Ω1.3, Ω1.4, Ω1.5, Ω1.6 και Ω1.8).

[4139] Για περισσότερες πληροφορίες βλ. Τσάντας, Ν., Μωϋσιάδης, Χ., Μπαγιάτης Ν., Χατζηπαντελής Θ. (1999).

[4140] Σειριακός έλεγχος Mann-Witney(U): Στόχος του ελέγχου αυτού, που γίνεται για δυο ανεξάρτητα, είναι ο υπολογισμός του στατιστικού U και ο έλεγχος (σε κάποιοβαθμό πιθανότητας α) αν τα δυο δείγματα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις βαθμικές σειρές. Η μηδενική υπόθεση συνίσταται στο ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των βαθμικών σειρών των δυο δειγμάτων.

Πίνακας 8.90: Έλεγχος *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα

Test Statistics[a]								
	Ω1.8	Ω1.7	Ω1.6	Ω1.5	Ω1.4	Ω1.3	Ω1.2	Ω1.1
Mann-Whitney U	1744,0	322,500	821,500	918,000	401,000	922,000	2191,000	5491
Wilcoxon W	4229,0	728,500	1524,500	1953,000	611,000	1588,000	4021,000	9769
Z	-,448	-3,125	-,633	-,636	-,295	-,286	-,411	-,482
Asymp. Sig. (2-tailed)	,654	,002	,527	,525	,768	,775	,681	,630
Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά σημαντική	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατι-στικά ασή-μαντη
a. Grouping Variable: A1.3 φύλο								

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Πίνακας 8.91: Στατιστική σημαντικότητα κατά τον έλεγχο *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φύλο) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα

	Mann-Whitney U	**Wilcoxon W**	**Z**	**Asymp. Sig. (2-tailed)**	**Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%**
Ω1.7	322,500	728,500	-3,125	**,002<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**
Test Statistics[a] a. Grouping Variable: A1.3 φύλο					

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Επιπλέον, στους Πίνακες 8.92 και 8.93 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Mann-Whitney για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης).

Πίνακας 8.92: Έλεγχος *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα

	Ω1.8	Ω1.7	Ω1.6	Ω1.5	Ω1.4	Ω1.3	Ω1.2	Ω1.1
Mann-Whitney U	1727,000	499,000	687,000	971,000	415,500	951,000	2206,500	5296,50
Wilcoxon W	3680,000	850,000	1633,000	2099,000	668,500	1854,000	5056,500	11851,5
Z	-,776	-,481	-2,039	-,142	-,372	-,316	-,373	-1,160
Asymp. Sig. (2-tailed)	,438	,630	,041	,887	,710	,752	,709	,246
Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά σημαντική	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατιστικά ασήμαντη	Στατι-στικά ασή-μαντη

a. Grouping Variable: A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Πίνακας 8.93: Στατιστική σημαντικότητα κατά τον έλεγχο *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Στατιστική σημαντικότητα για α = 5%
Ω1.6	687,000	1633,000	-2,039	**,041<0,05**	**Στατιστικά σημαντική**

Test Statistics[a]

a. Grouping Variable: A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.

Πηγή: Του ιδίου (στοιχεία από SPSS Test Statistics[a]).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου *Mann-Whitney* για ανεξάρτητα δείγματα (διάκριση με βάση το φορέα υπηρέτησης) στο Νο 7 Ερευνητικό Υπόδειγμα για μία μεταβλητή, την *Ω1.6_Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών*, το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το α=0,05, συνεπώς απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση (H_0: δεν υπάρχει στατιστική διαφορά μεταξύ των δύο δειγμάτων). Άρα για αυτή τη μεταβλητή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ όσων υπαλλήλων υπηρετούν στην Κ.Δ. και στην Τ.Α., δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι υπάλληλοι της Κ.Δ. και της Τ.Α. αντίστοιχα αντίστοιχα στη συμβολή της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης στην αντιμετώπιση του προβλήματος της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αναφορικά με το χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Για όλες τις άλλες μεταβλητές του Νο 7 Ερευνητικού Υποδείγματος με p>0,05 δεν απορρίπτω τη μηδενική υπόθεση και κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των προαναφερθέντων δύο ομάδων (υπαλλήλων της Κ.Δ. και της Τ.Α.) στη σπουδαιότητα που αποδίδουν στις υπόλοιπες μεταβλητές.

8.4.8 Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)

Στο προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 *διερεύνησης απόψεων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)* επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τις απόψεις που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά:

α) την υλοποίηση δράσεων για την ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών από την αρμόδια υπηρεσία του φορέα που υπηρετούν (π.χ. Διεύθυνση Διοίκησης/Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού) (ερώτηση ΑΙ.1),

β) τον τρόπο λήψης ενημέρωσης αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς (ερώτηση ΑΚ.1),

γ) το βαθμό που τα επιμορφωτικά σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων για επιμόρφωση (ερώτηση ΑΛ.1),

δ) το βαθμό που οι δημόσιοι προτιμούν η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κατά τη διάρκεια της εργασίας (ερώτηση ΑΛ.2) ή/και διαδικτυακά-εξ αποστάσεως με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (ερώτηση ΑΛ.3)

ε) τη διάθεση/πρόθεση τους για υποστήριξη τυχόν διοικητικών μεταρρυθμίσεων που θα καταστήσουν τη δημόσια διοίκηση περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική (ερώτηση ΑΛ.4),

στ) τη διερεύνηση των προτιμήσεων αναφορικά με το αντικείμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης με κριτήριο τη βελτίωση του τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας και την αύξηση της αποδοτικότητάς της (ερώτηση ΑΜ.1),

ζ) τη διερεύνηση των απόψεων αναφορικά με τους τρόπους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας που παρέχεται από τους δημοσίους φορείς στους δημοσίους υπαλλήλους (π.χ. μέσω της επαναξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών, της αναθεώρησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης, της αξιολογικής επιλογής του διδακτικού προσωπικού, της βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής που χρησιμοποιείται κατά την εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία κ.α.) (ερώτηση ΑΝ.1),

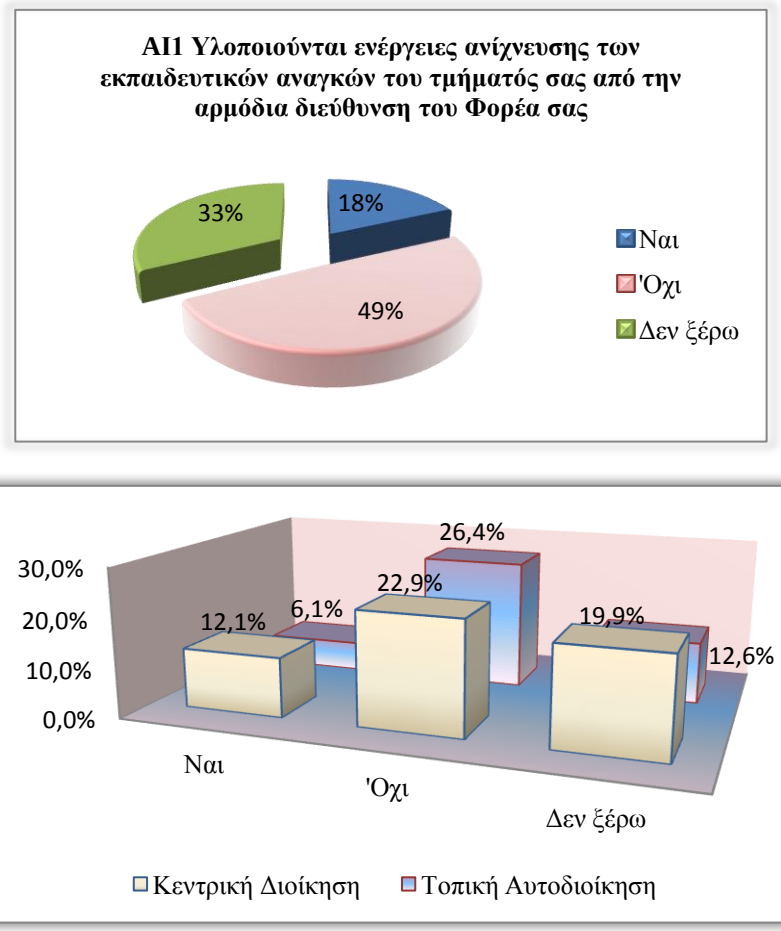
η) τη διερεύνηση των λόγων (και σε τι βαθμό κάθε ένας από αυτούς) που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια (π.χ. λόγω του ότι θα μπορούσαν να προσφέρουν ενημέρωση για την άσκηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα καθώς και γνώσεις-δεξιότητες που θα συνέβαλαν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας, διότι βοηθούν στην παροχή καλύτερων/βελτιωμένων και πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών, διότι η παρακολούθησή τους θα συνεκτιμηθεί στην υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου είτε θα συνεπάγεται αύξηση μισθού - σε περίπτωση που υπάρχουν μισθολογικά κίνητρα για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων, διότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων αποτελεί μια τακτική ορισμένων υπαλλήλων που ωθεί και τους υπολοίπους προς την ίδια κατεύθυνση κ.α.) (ερωτήσεις ΑΞ.1 έως ΑΞ.7) και

θ) τον χρόνο που προτιμάται από τους δημοσίους υπαλλήλους να αφιερωθεί/διατεθεί στην παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων (π.χ. ημέρες και ώρες ανά εβδομάδα, συνολική διάρκεια εκπαιδευτικού προγράμματος) (ερωτήσεις ΑΟ.1, ΑΠ.1, ΑΡ.1).

Με τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και μελετώντας ξεχωριστά τις απαντήσεις των υπαλλήλων της Κ.Δ. και της Τ.Α. οδηγηθήκαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Αναφορικά με την *υλοποίηση ή όχι δράσεων για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων από την αρμόδια υπηρεσία του φορέα που υπηρετούν* (π.χ. Διεύθυνση Διοίκησης/Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού) (ερώτηση ΑΙ.1) ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 49,4% έδωσε αρνητική απάντηση (22,9% από την Κ.Δ. και 26,4% από την Τ.Α.), ενώ μόλις ένα ποσοστό της τάξεως του 18,2% απάντησε θετικά (12,1% από την Κ.Δ. και 6,1% από την Τ.Α.), (βλ. σχετικά Γράφημα 8.72).

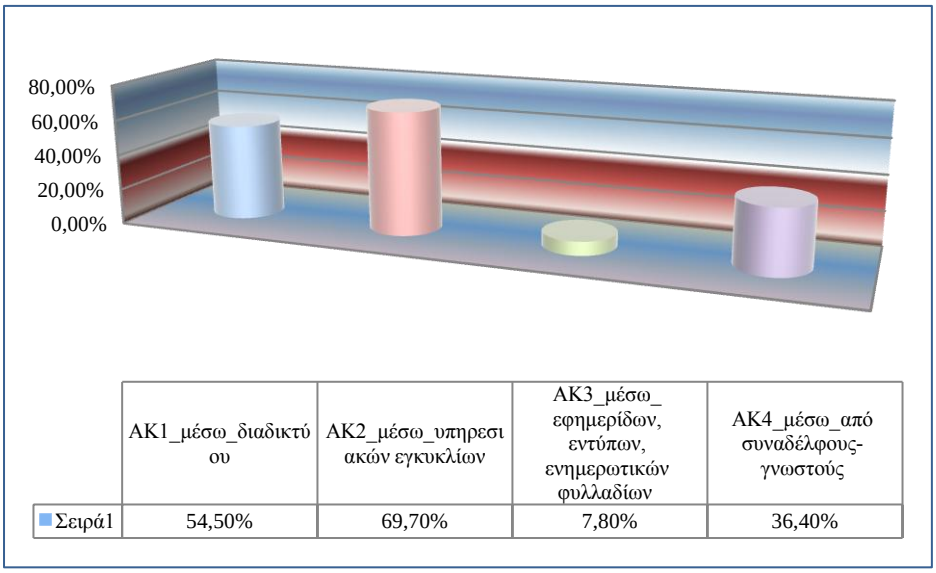
Γράφημα 8.72: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με την υλοποίηση ή όχι δράσεων για την ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των δημοσίων υπαλλήλων (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



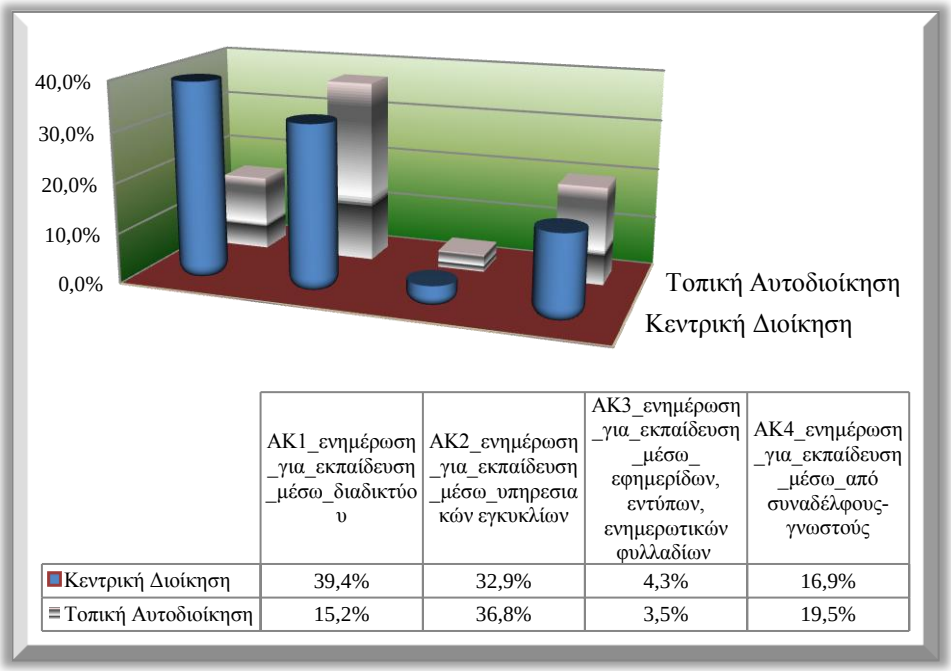
Πηγή: Του ιδίου.

- Αναφορικά με τον τρόπο ενημέρωσης σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς (ερώτηση ΑΚ.1) ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 69,7% (32,9% από την Κ.Δ. και 36,8% από την Τ.Α.) δήλωσαν ότι λαμβάνουν γνώση *μέσω υπηρεσιακών εγκυκλίων*, ποσοστό 54,4% *μέσω διαδικτύου* (39,4% από την Κ.Δ. και 15,2% από την Τ.Α.) και 36,4% μέσω των συναδέλφων ή άλλων γνωστών προσώπων (19,6% από την Κ.Δ. και 19,5% από την Τ.Α.). Επίσης, ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 7,8% λαμβάνουν γνώση *μέσω εφημερίδων, εντύπων και λοιπών ενημερωτικών φυλλαδίων* (βλ. σχετικά Γράφημα 8.73).

Γράφημα 8.73: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τον τρόπο ενημέρωσης σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που προσφέρουν δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



	ΑΚ1_μέσω_διαδικτύου	ΑΚ2_μέσω_υπηρεσιακών εγκυκλίων	ΑΚ3_μέσω_εφημερίδων, εντύπων, ενημερωτικών φυλλαδίων	ΑΚ4_μέσω_από συναδέλφους-γνωστούς
Σειρά1	54,50%	69,70%	7,80%	36,40%

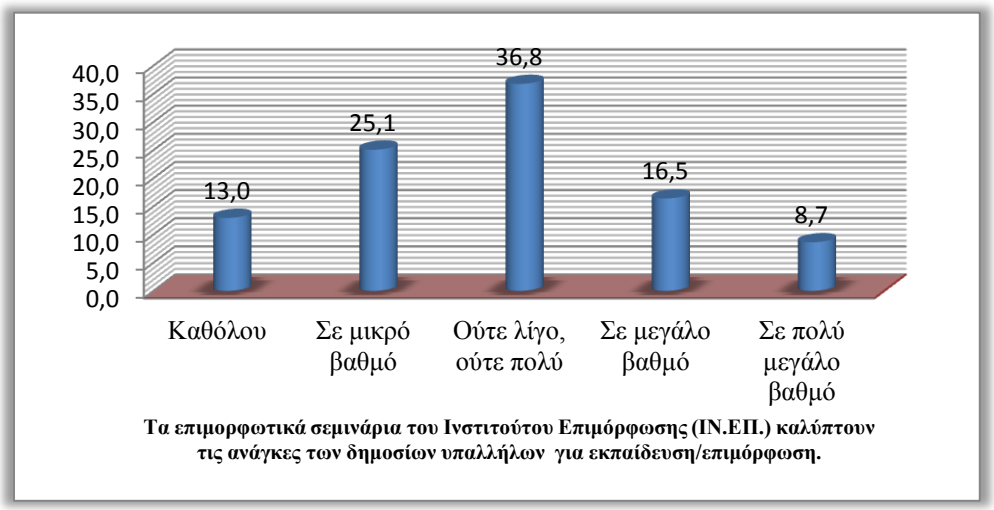


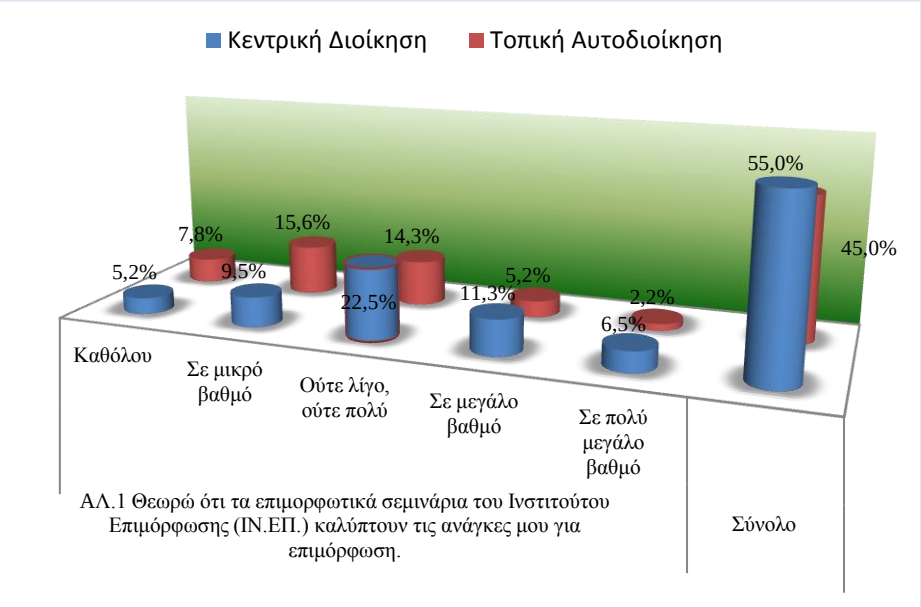
	ΑΚ1_ενημέρωση_για_εκπαίδευση_μέσω_διαδικτύου	ΑΚ2_ενημέρωση_για_εκπαίδευση_μέσω_υπηρεσιακών εγκυκλίων	ΑΚ3_ενημέρωση_για_εκπαίδευση_μέσω_εφημερίδων, εντύπων, ενημερωτικών φυλλαδίων	ΑΚ4_ενημέρωση_για_εκπαίδευση_μέσω_από συναδέλφους-γνωστούς
Κεντρική Διοίκηση	39,4%	32,9%	4,3%	16,9%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	15,2%	36,8%	3,5%	19,5%

Πηγή: Του ιδίου.

- Αναφορικά με το βαθμό που τα επιμορφωτικά σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν τις ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων για εκπαίδευση/επιμόρφωση (ερώτηση ΑΛ.1) οι ερωτώμενοι-μέλη της έρευνας δήλωσαν σε ποσοστό 38,1% ότι καλύπτουν αυτές τις ανάγκες μόνο σε μικρό βαθμό (25,1%) ή καθόλου (13%). Επίσης, οι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν σε μεγαλύτερο ποσοστό (17,8%) ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν τις ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων για εκπαίδευση/επιμόρφωση (σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστά 11,3% και 6,5% αντίστοιχα) σε σχέση με τους υπαλλήλους της Τ.Α. που δήλωσαν λιγότερο ικανοποιημένοι (μόλις ποσοστό 7,4% δήλωσαν ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό) (βλ. σχετικά Γράφημα 8.74).

Γράφημα 8.74: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό που τα επιμορφωτικά σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν τις ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων για εκπαίδευση/επιμόρφωση (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

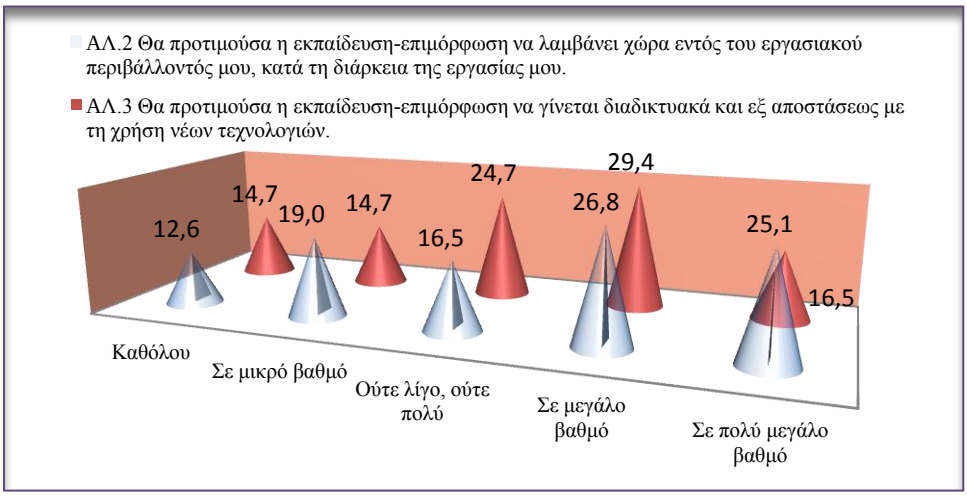


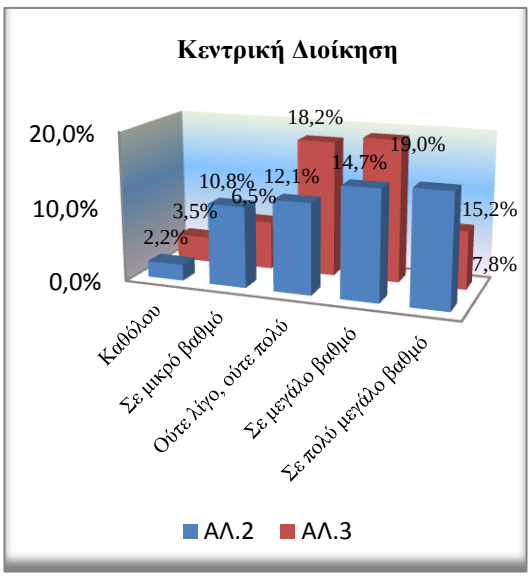


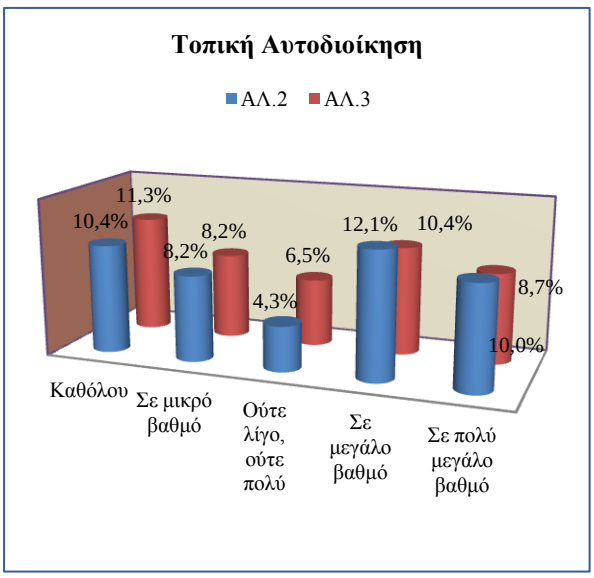
Πηγή: Του ιδίου.

- Αναφορικά με το βαθμό που οι δημόσιοι προτιμούν η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κατά τη διάρκεια της εργασίας (ερώτηση ΑΛ.2) ή/και διαδικτυακά-εξ αποστάσεως με τη χρήση των νέων τεχνολογιών (ερώτηση ΑΛ.3) η ερευνητική διαδικασία κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα: α) οι ερωτώμενοι προτιμούν σε ποσοστό 51,9% σε μεγάλο βαθμό (26,8%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (25,1%) η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κατά τη διάρκεια της εργασίας, ενώ προτιμούν σε ποσοστό 54,5% σε μεγάλο βαθμό (29,4%) ή σε πολύ μεγάλο βαθμό (16,5%) η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να γίνεται διαδικτυακά και εξ αποστάσεως και β) οι ερωτώμενοι υπάλληλοι της Κ.Δ. προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και κατά τη διάρκεια της εργασίας (ποσοστό 29,9%) σε σχέση με τους υπαλλήλους της Τ.Α. (ποσοστό 22,1%) (βλ. σχετικά Γράφημα 8.75).

Γράφημα 8.75: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το βαθμό προτίμησης η εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος ή/και διαδικτυακά και εξ αποστάσεως (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



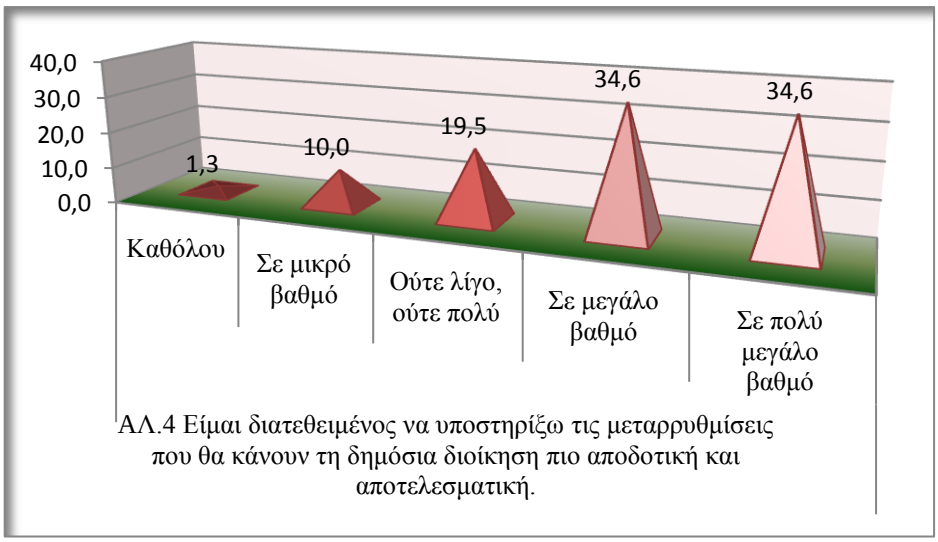


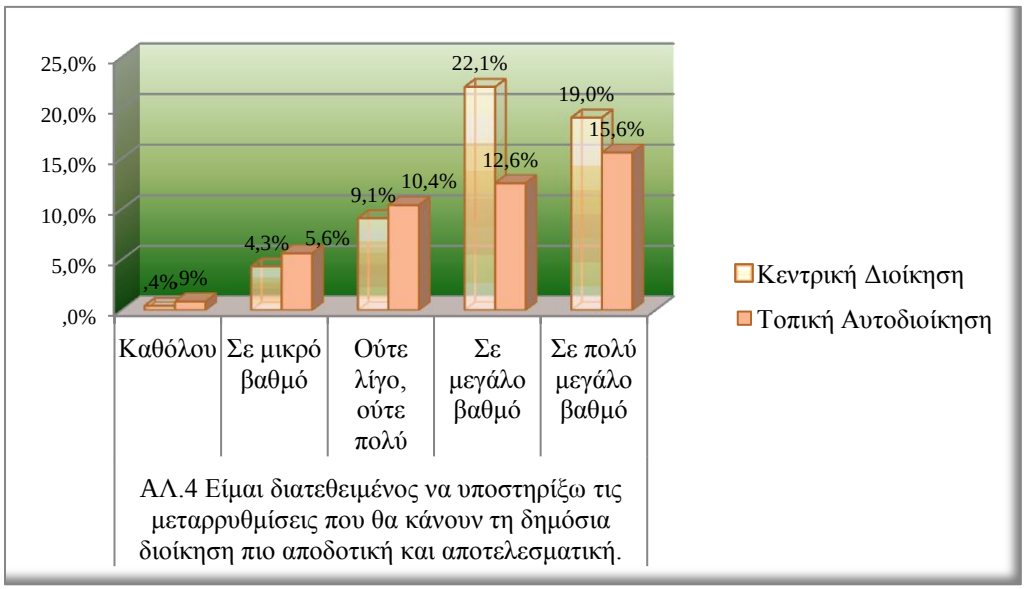


Πηγή: Του ιδίου.

- Αναφορικά με τη διάθεση/πρόθεση των δημοσίων υπαλλήλων να υποστηρίξουν τυχόν διοικητικές μεταρρυθμίσεις που θα καταστήσουν τη δημόσια διοίκηση περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική (ερώτηση ΑΛ.4) η ερευνητική διαδικασία οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων (ποσοστό 69,2%) έχει τέτοια διάθεση/πρόθεση σε μεγάλο (ποσοστό 34,6%) ή πολύ μεγάλο βαθμό (ποσοστό 34,6%). Επίσης, χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι τέτοιου είδους μεταρρυθμίσεις θα απολάμβαναν μεγαλύτερη υποστήριξη (ποσοστό 41,1% σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό) από τους υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης σε σχέση την υποστήριξη που θα παρείχαν οι υπάλληλοι που στελεχώνουν τους φορείς της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ποσοστό 28,2% σε μεγάλο βαθμό ή σε πολύ μεγάλο βαθμό) (βλ. σχετικά Γράφημα 8.76).

Γράφημα 8.76: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τη διάθεση/πρόθεση των δημοσίων υπαλλήλων να υποστηρίξουν τυχόν διοικητικές μεταρρυθμίσεις που θα καταστήσουν τη δημόσια διοίκηση περισσότερο αποδοτική και αποτελεσματική (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)





Πηγή: Του ιδίου.

- Αναφορικά με τη διερεύνηση των προτιμήσεων των υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για το αντικείμενο της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης που θα επέλεγαν με κριτήριο τη βελτίωση του τρόπου διεκπεραίωσης της εργασίας και την αύξηση της αποδοτικότητάς της (ερώτηση ΑΜ.1) βλ. Παράρτημα ΙΙ (Πίνακες ΙΙ.9, ΙΙ10, ΙΙ11).

- Αναφορικά με τη διερεύνηση των θέσεων των δημοσίων υπαλλήλων για τους τρόπους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας που παρέχεται από τους δημοσίους φορείς στους δημοσίους υπαλλήλους (π.χ. μέσω της επαναξιολόγησης των εκπαιδευτικών αναγκών, της αναθεώρησης των προγραμμάτων επιμόρφωσης, της αξιολογικής επιλογής του διδακτικού προσωπικού, της βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής που χρησιμοποιείται κατά την εκπαιδευτική/επιμορφωτική διαδικασία κ.α.) (ερώτηση ΑΝ.1) η ερευνητική διαδικασία οδήγησε στα ακόλουθα συμπεράσματα (βλ. σχετικά Γράφημα 8.77):

  α) ποσοστό 78,2% (40,6% από την Κ.Δ. και 37,6% από την Τ.Α.) δήλωσαν ότι η *επαναξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών* θα μπορούσε να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας,

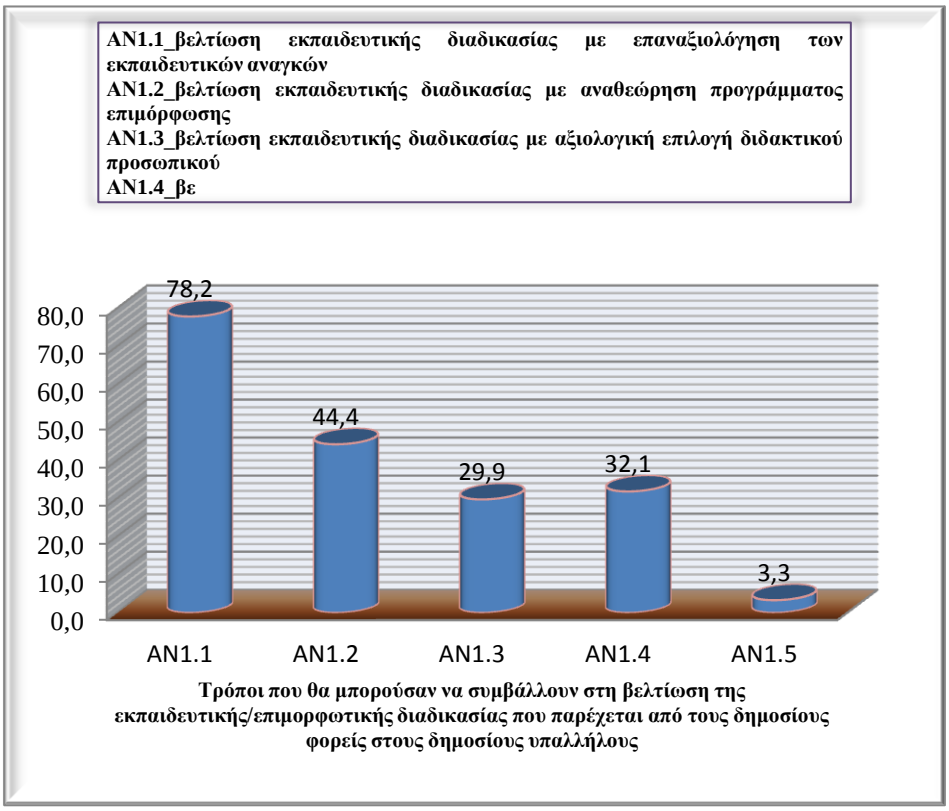
  β) ποσοστό 44,4% (21,8% από την Κ.Δ. και 22,6% από την Τ.Α.) δήλωσαν ότι η *αναθεώρηση των υπαρχόντων εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων* θα μπορούσε να συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας,

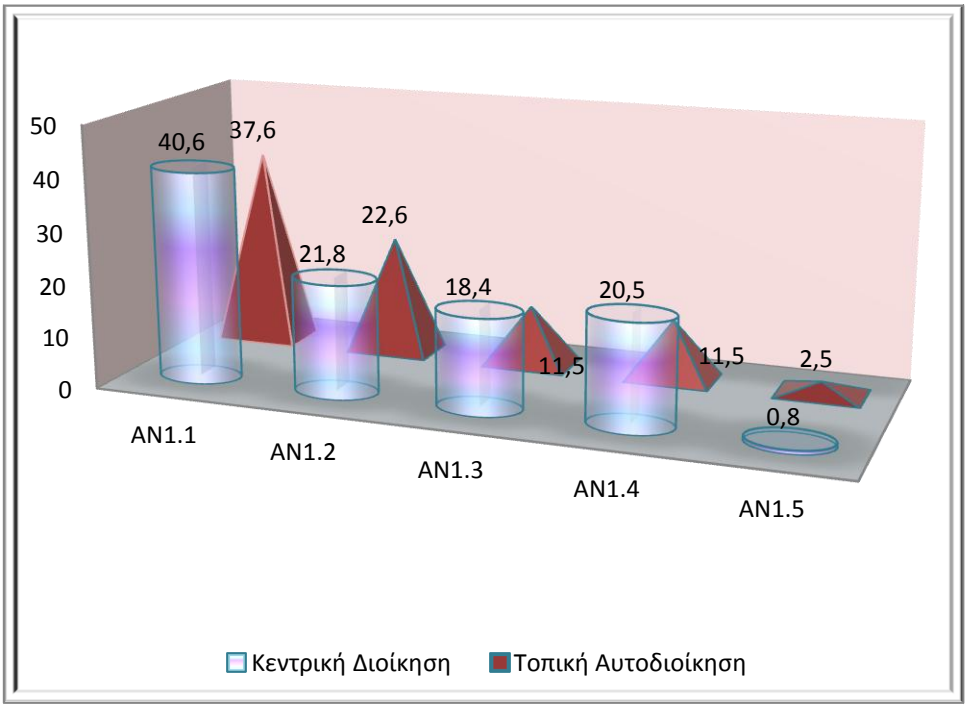
  γ) ποσοστό 29,9% (18,4% από την Κ.Δ. και 11,5% από την Τ.Α.) δήλωσαν ότι η *επιλογή του διδακτικού προσωπικού με αξιολογικά κριτήρια* θα μπορούσε να συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας,

  δ) ποσοστό 32,1% (20,5% από την Κ.Δ. και 11,5% από την Τ.Α.) δήλωσαν ότι η *βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης* θα μπορούσε να συμβάλλει στη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας και

  ε) ποσοστό 3,3% (0,8% από την Κ.Δ. και 2,5% από την Τ.Α.) πρότειναν *άλλους τρόπους* για τη βελτίωση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως η αποτελεσματικότερη ανίχνευση των εκπαιδευτικών/ επιμορφωτικών αναγκών (0,4%), η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά σεμινάρια όσων πραγματικά ενδιαφέρονται (0,4%), η ενεργή συμμετοχή των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα στην επιλογή των προσφερόμενων επιμορφωτικών προγραμμάτων/σεμιναρίων (0,4%) και η υιοθέτηση μιας εκπαιδευτικής κουλτούρας από τις δημόσιες υπηρεσίες στα πλαίσια της δόμησης ενός οργανισμού που μαθαίνει (0,4%).

Γράφημα 8.77: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων για τους τρόπους που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της εκπαιδευτικής/επιμορφωτικής διαδικασίας (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

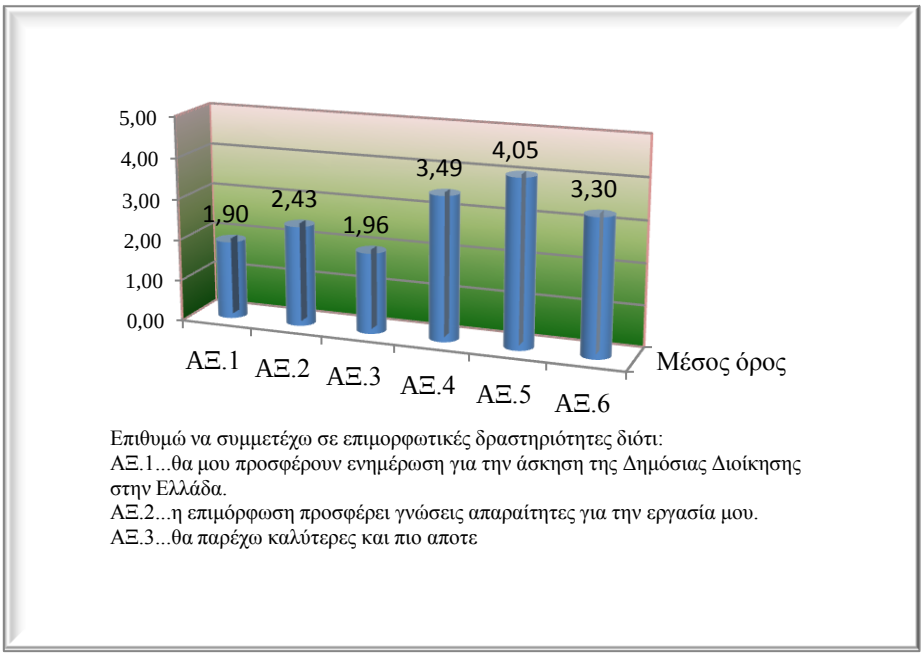




Πηγή: Του ιδίου.

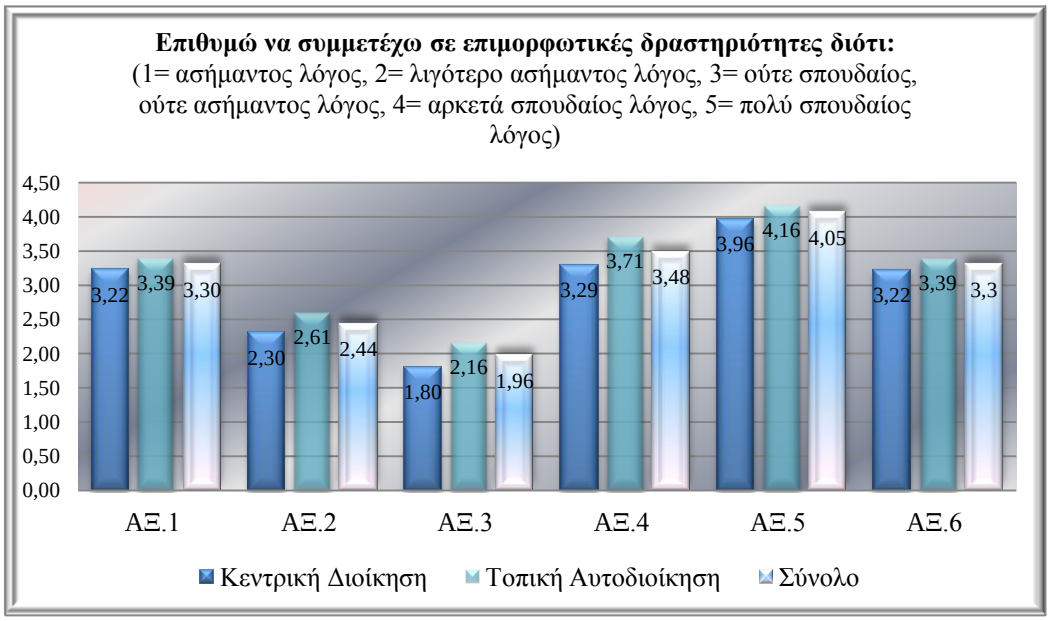
- Αναφορικά με τη διερεύνηση των λόγων (και σε τι βαθμό κάθε ένας από αυτούς) που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια (π.χ. λόγω του ότι θα μπορούσαν να προσφέρουν ενημέρωση για την άσκηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα καθώς και γνώσεις-δεξιότητες που θα συνέβαλαν στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας, διότι βοηθούν στην παροχή καλύτερων/βελτιωμένων και πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών, διότι η παρακολούθησή τους θα συνεκτιμηθεί στην υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου είτε θα συνεπάγεται αύξηση μισθού - σε περίπτωση που υπάρχουν μισθολογικά κίνητρα για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων, διότι η παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων αποτελεί μια τακτική ορισμένων υπαλλήλων που ωθεί και τους υπολοίπους προς την ίδια κατεύθυνση κ.α.) (βλ. ερωτήσεις ΑΞ.1 έως ΑΞ.7 στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, Παράρτημα Ι) οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να εκφράσουν την προσωπική τους γνώμη αναφορικά με τη βαρύτητα που ο καθένας προσδίδει σε μια σειρά από λόγους/παράγοντες (ΑΞ.1 έως ΑΞ.7) με βάση μια κλίμακα Lickert ως εξής: 1= ασήμαντος λόγος, 2= λιγότερο ασήμαντος λόγος, 3= ούτε σπουδαίος, ούτε ασήμαντος λόγος, 4= αρκετά σπουδαίος λόγος, 5= πολύ σπουδαίος λόγος. Η ερευνητική διαδικασία οδήγησε στα ακόλουθα συμπεράσματα (βλ. σχετικά Γραφήματα 8.78 και 8.79):

Γράφημα 8.78: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα)



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.79: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τους λόγους που ωθούν τους δημοσίους υπαλλήλους στο να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά/ επιμορφωτικά προγράμματα/σεμινάρια (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Όπου:
ΑΞ.1...θα μου προσφέρουν ενημέρωση για την άσκηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.
ΑΞ.2...η επιμόρφωση προσφέρει γνώσεις απαραίτητες για την εργασία μου.
ΑΞ.3...θα παρέχω καλύτερες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες.
ΑΞ.4 …επειδή συνεκτιμάται στην υπηρεσιακή μου εξέλιξη.
ΑΞ.5 …θα αυξήσω το μισθό μου (αν υπάρχουν μισθολογικά κίνητρα για παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων).
ΑΞ.6 …επειδή συμμετέχουν οι περισσότεροι συνάδελφοι.

Πηγή: Του ιδίου.

α) Οι ερωτώμενοι δημόσιοι υπάλληλοι δήλωσαν ότι θεωρούν ως σημαντικότερο λόγο για να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια την *πιθανότητα να αυξηθεί ο μισθός τους* σε περίπτωση που υπάρξουν μισθολογικά κίνητρα για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων (παράγοντας ΑΞ.5) (δηλώνουν ότι αυτός ο παράγοντας αποτελεί αρκετά σπουδαίο λόγο με μέσο όρο 4,05 στην κλίμακα Lickert). Ως επίσης σημαντικούς λόγους θεωρούν τόσο την περίπτωση που η *συμμετοχή στις εκπαιδευτικές διαδικασίες συνεκτιμάται στην υπηρεσιακή τους εξέλιξη* (παράγοντας ΑΞ.4) (δηλώνουν ότι αυτός ο παράγοντας αποτελεί σχεδόν αρκετά σπουδαίο λόγο με μέσο όρο 3,49 στην κλίμακα Lickert), όσο και το γεγονός ότι *συμμετέχουν οι περισσότεροι συνάδελφοι τους* (παράγοντας ΑΞ.6) (δηλώνουν ότι αυτός ο παράγοντας αποτελεί σχεδόν αρκετά σπουδαίο λόγο με μέσο όρο 3,30 στην κλίμακα Lickert). Επιπρόσθετα, οι ερωτώμενοι κρίνουν σχετικά ασήμαντο το λόγο ότι *η εκπαίδευση θα τους βοηθήσει να παρέχουν* καλύτερες *και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες στους πολίτες* (παράγοντας ΑΞ.3) (με μέσο όρο 1,96 στην κλίμακα Lickert) και ακόμη περισσότερο ασήμαντο το λόγο ότι *η εκπαίδευση θα τους προσφέρει την απαραίτητη ενημέρωση για την άσκηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα* (παράγοντας ΑΞ.1) (με μέσο όρο 1,90 στην κλίμακα Lickert). Ωστόσο οι ερωτώμενοι κρίνουν ως ασήμαντο προς ουδέτερο

το λόγο ότι *η εκπαίδευση θα τους προσφέρει τις απαραίτητες γνώσεις για τη διεκπεραίωση της εργασίας τους* (παράγοντας ΑΞ.2) (με μέσο όρο 2,43 στην κλίμακα Lickert).

β) Οι ερωτώμενοι δημόσιοι υπάλληλοι της Κ.Δ. δήλωσαν ότι θεωρούν ως σημαντικότερο λόγο για να συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια την *πιθανότητα να αυξηθεί ο μισθός τους* σε περίπτωση που υπάρξουν μισθολογικά κίνητρα για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων (δηλώνουν ότι αυτός ο παράγοντας αποτελεί αρκετά σπουδαίο λόγο με μέσο όρο 3,96 στην κλίμακα Lickert), όπως ακριβώς και οι υπάλληλοι της Τ.Α. (δηλώνουν ότι αυτός ο παράγοντας αποτελεί αρκετά σπουδαίο λόγο προς πολύ σπουδαίο με μέσο όρο 4,16 στην κλίμακα Lickert).

γ) Αναφορικά με τη σημασία που αποδίδουν οι υπάλληλοι της Κ.Δ. σε κάθε έναν από τους προαναφερθέντες λόγους-παράγοντες και σε σύγκριση με τους υπαλλήλους της Τ.Α. βλ. Γράφημα 8.79.

- Αναφορικά με το χρόνο που προτιμούν οι δημόσιοι υπαλληλοι να αφιερώσουν/ διαθέσουν για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών/επιμορφωτικών προγραμμάτων (π.χ. ημέρες και ώρες ανά εβδομάδα, συνολική διάρκεια εκπαιδευτικού προγράμματος) (ερωτήσεις ΑΟ.1, ΑΠ.1, ΑΡ.1) μέσα από την ερευνητική διαδικασία και σύμφωνα με τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

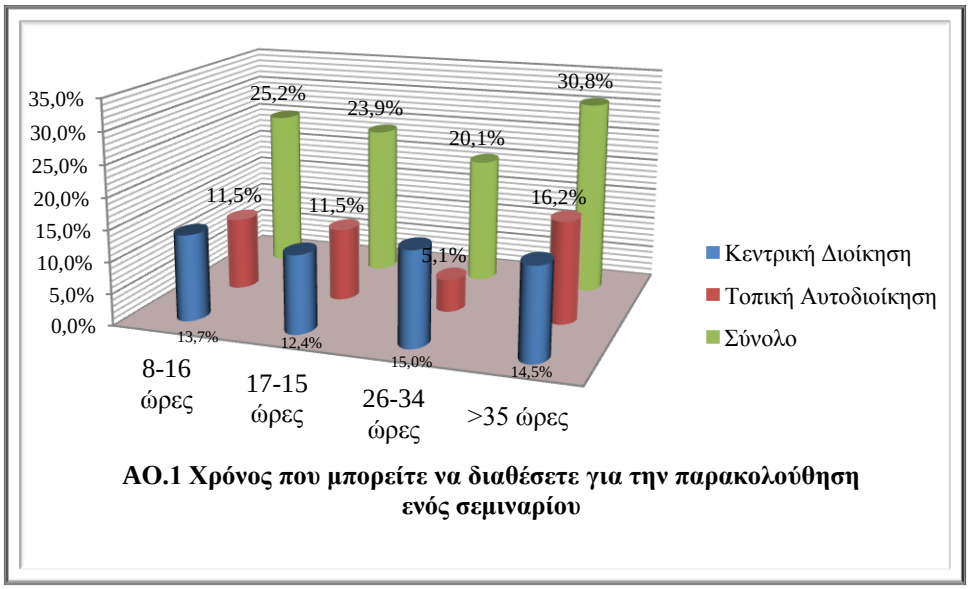
α) το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (30,8%) είναι πρόθυμο να διαθέσει πάνω από 35 ώρες (μία εβδομάδα και πιθανόν περισσότερο) για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/επιμορφωτικού προγράμματος (συνολικό ποσοστό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 14,5% υπαλλήλων της Κ.Δ. και ποσοστό 16,2% υπαλλήλων της Τ.Α.) (βλ. σχετικά Γραφήματα 8.80 και 8.81).

Γράφημα 8.80: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ώρες) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα)



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.81: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ώρες) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

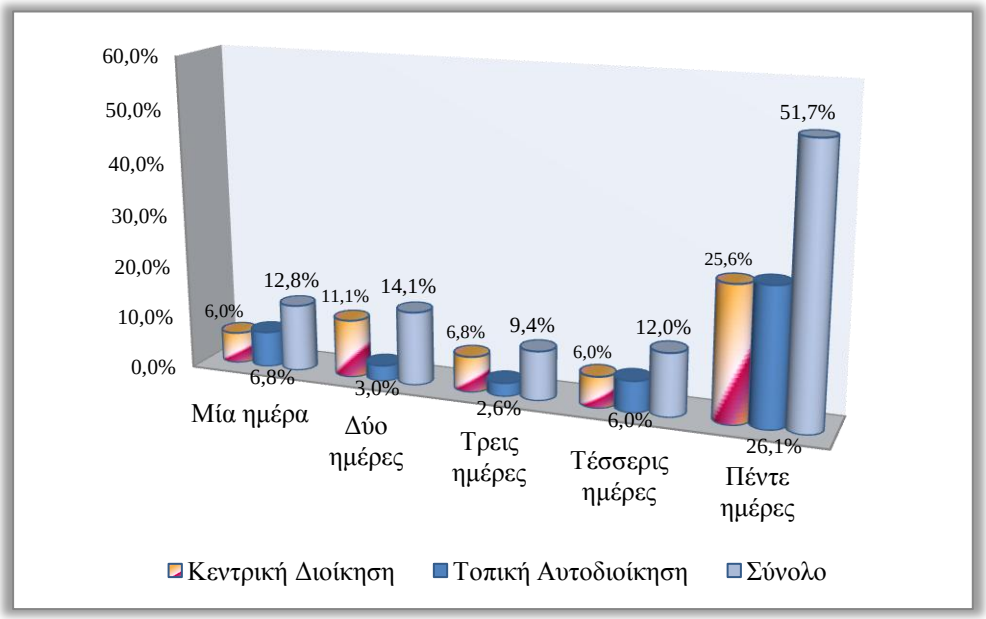
β) το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (51,9%) είναι πρόθυμο να διαθέσει μία εβδομάδα για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/επιμορφωτικού προγράμματος (συνολικό ποσοστό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 25,6% υπαλλήλων της Κ.Δ. και ποσοστό 26,1% υπαλλήλων της Τ.Α.) (βλ. σχετικά Γραφήματα 8.82 και 8.83).

Γράφημα 8.82: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ημέρες την εβδομάδα) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα)



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.83: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με το χρόνο (ημέρες την εβδομάδα) που προτίθεται να διαθέσει για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

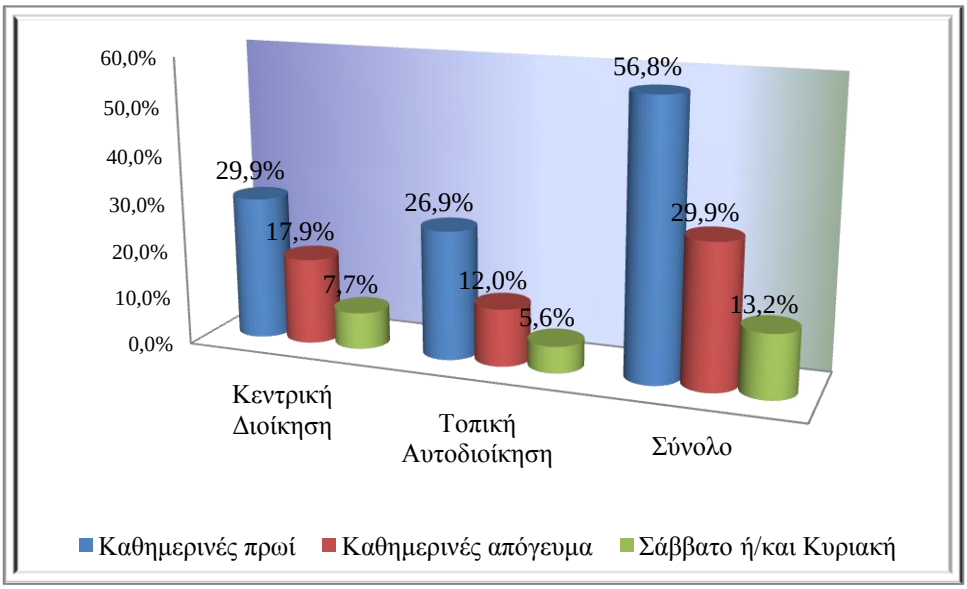
γ) το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (57%) προτιμά τις ημέρες Δευτέρα έως Παρασκευή (καθημερινές) και τις πρωινές ώρες για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/επιμορφωτικού προγράμματος (συνολικό ποσοστό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 29,6% υπαλλήλων της Κ.Δ. και ποσοστό 26,9% υπαλλήλων της Τ.Α.). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι ένα ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 13,2% (συνολικό ποσοστό που αντιστοιχεί σε ποσοστό 7,7% υπαλλήλων της Κ.Δ. και ποσοστό 5,6% υπαλλήλων της Τ.Α.) θα επιθυμούσε να παρακολουθήσει ένα εκπαιδευτικό/επιμορφωτικό πρόγραμμα το Σάββατο ή/και Κυριακές εκτός ωραρίου εργασίας (βλ. σχετικά Γραφήματα 8.84 και 8.85).

Γράφημα 8.84: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις προτιμώμενες ημέρες την εβδομάδα για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα)



Πηγή: Του ιδίου.

Γράφημα 8.85: Διερεύνηση του δείγματος αναφορικά με τις προτιμώμενες ημέρες την εβδομάδα για την παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού/ επιμορφωτικού προγράμματος (Νο 8 Ερευνητικό Υπόδειγμα) και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)



Πηγή: Του ιδίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

«Η τέχνη της προόδου είναι να διατηρείς την τάξη μέσα στην αλλαγή και να διατηρείς την αλλαγή μέσα στην τάξη»

Alfred North Whitehead

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΔΙΚΤΥΑΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

9.1 Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρηση της Επίδοσης (Σ.Δ.Μ.Σ.Μ.Ε.)

Ο Ν. 3230/2014 *«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»* θέσπισε το *Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρηση της Επίδοσης* (Σ.Δ.Μ.Σ.Μ.Ε.)[4141] στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ως πεδίο εφαρμογής ορίστηκε το σύνολο των υπηρεσιών του δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄και β΄ βαθμού.

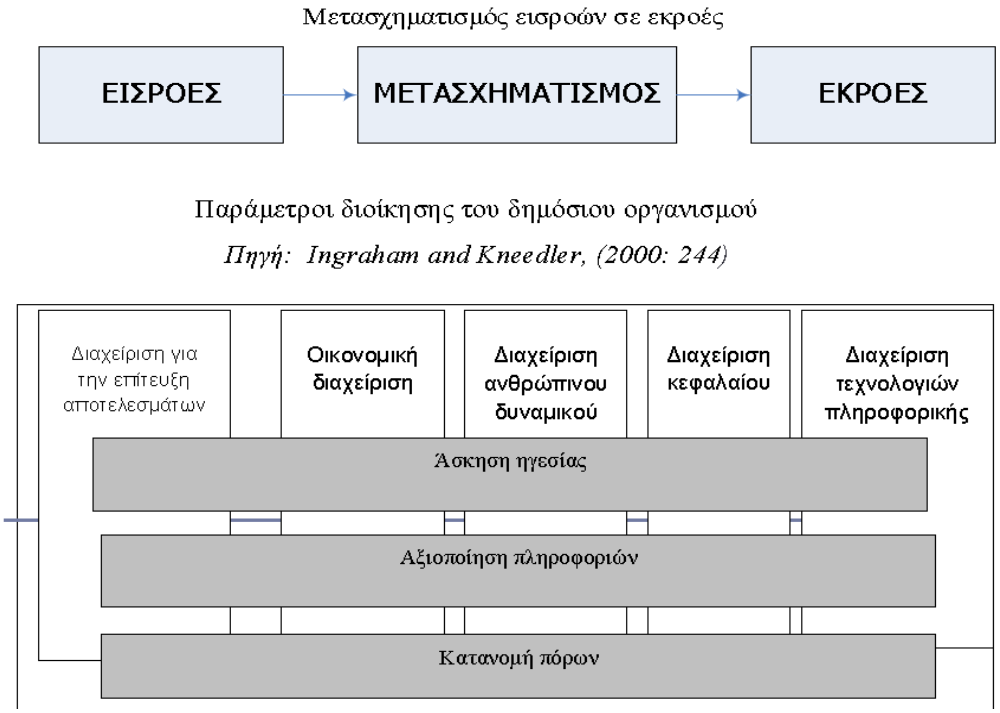
Συγκεκριμένα με τις διατάξεις των άρθρων 1-4 του *Ν. 3230/2014* καθιερώθηκε το σύστημα *Διοίκησης μέσω Στόχων* (ΔμΣ), με βάση το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και στα νέα πρότυπα διοίκησης. Όπως αναλύθηκε στο κεφ. 3 (ενότητα 3.4) ως ΔμΣ ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης κάθε φορέα και η διάχυση στη συνέχεια αυτών των επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Επίσης, με τις διατάξεις των άρθρων 1 και 5 του ως άνω νόμου καθιερώθηκε η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της διοίκησης, με στόχο:

α) την αξιολόγηση των υπηρεσιών της διοίκησης για την επίτευξη της καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη,
β) την επαύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τους φορείς του δημοσίου τομέα,
γ) την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και
δ) την άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Ειδικότερα, για τη θέσπιση ενός μεγαλόπνοου και εφικτού οράματος για την ελληνική δημόσια διοίκηση και την υιοθέτηση ενός Σ.Δ.Μ.Σ.Μ.Ε. σημαντικό είναι να καταγραφούν με ακρίβεια οι διαθέσιμοι παραγωγικοί συντελεστές, οι οποίοι μέσα από αποτελεσματικές εσωτερικές διεργασίες θα μπορούσαν να μετασχηματιστούν για να παραχθούν συγκεκριμένες υπηρεσίες και αποτελέσματα προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας (βλ. Σχήμα 9.1).

[4141] Βλ. σχετικά Boland, T. and Fowler, A. (2000), Ittner, C. and Lacker, D. (2001), Lapsley, I. and Wright, E. (2004).

Σχήμα 9.1: Παράμετροι διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού



Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Ingraham, P.W. and Kneedler, A.E. (2000), p. 244.

9.2 Προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός βιώσιμου σύγχρονου διοικητικού προτύπου για το δημόσιο τομέα

Βασικός στόχος της παρούσης μελέτης υπήρξε η ανάδειξη του παράγοντα του ανθρωπίνου κεφαλαίου καθώς και η προβολή της αναγκαιότητας για συντονισμένη βελτίωση των γνώσεων και ανάπτυξη των ικανοτήτων/δεξιοτήτων των συμμετεχόντων μέσω της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης, για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος διοίκησης του ελληνικού δημοσίου τομέα. Μέσα από την πραγματοποιηθείσα έρευνα σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο αναδείχθηκαν τα ακόλουθα ζητήματα, ως βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή ενός βιώσιμου σύγχρονου διοικητικού προτύπου που θα εστιάζει στα αποτελέσματα και στον άνθρωπο (υπάλληλο-πολίτη-πελάτη/καταναλωτή):

- καθορισμός οράματος για τη δημόσια διοίκηση και τη διοικητική οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών[4142], (για τη διοικητική μεταρρύθμιση και την καθιέρωση ενός σύγχρονου διοικητικού προτύπου πρωταρχικό βήμα είναι η θέσπιση ενός οράματος για τη δημόσια διοίκηση στο σύνολό της, που θα προσδιορίζει την επιθυμητή κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να κινηθεί ο δημόσιος τομέας),
- καθορισμός στόχων και σκοπών της διοικητικής μεταρρύθμισης,

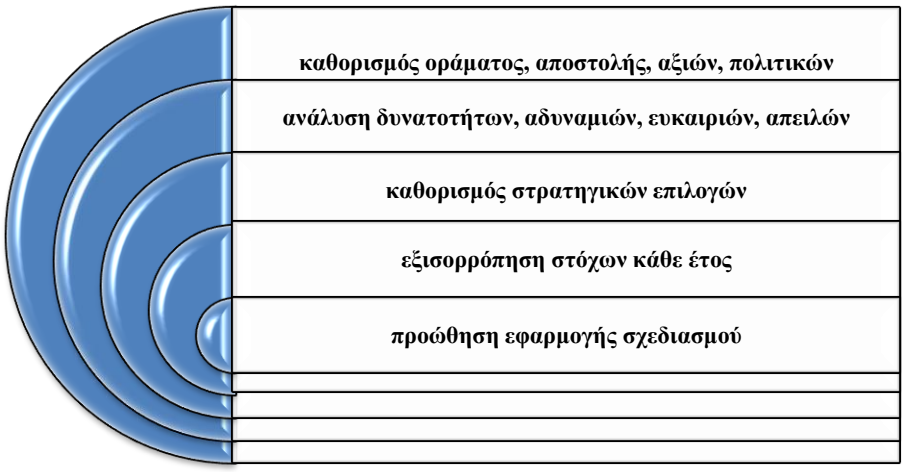
[4142] Το *όραμα* αφορά στο που θέλουμε να φτάσουμε μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, λαμβάνοντας υπόψη την υφιστάμενη κατάσταση. Αποτελεί το πραγματοποιήσιμο όνειρο αναφορικά με τον επιθυμητό τρόπο μακροπρόθεσμης εξέλιξης του δημοσίου τομέα και προσδιορίζει την εξισορροπημένη διαφορά μεταξύ του ονείρου και της υφιστάμενης πραγματικότητας.

- στρατηγικός σχεδιασμός για την υλοποίηση των στόχων-σκοπών και την προσέγγιση του οράματος,
- επιχειρησιακός σχεδιασμός και υλοποίηση των δράσεων, με στόχο την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου και την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών,
- παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης
- καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας-αποδοτικότητας σε αντιστοιχία με τους καθορισμένους στόχους
- μέτρηση αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα στη βάση των επιδιωκόμενων διοικητικών μεταρρυθμίσεων
- σχεδιασμός και υλοποίηση ενεργειών και διαδικασιών για την διασφάλιση της ολικής ποιότητας στη λειτουργία του δημοσίου τομέα και των υπηρεσιών του
- σύνταξη και υποβολή εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων ειδικότερων αξιολογήσεων ή μετρήσεων.

Ειδικότερα, στο στρατηγικό σχεδιασμό για τη δόμηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοσίου τομέα αναφέρονται το *όραμα*, η *αποστολή*, οι *αντικειμενικοί στόχοι* και το *προσδοκώμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα* που θα οδηγήσει στη βιωσιμότητα. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στη στρατηγική αρχιτεκτονική, δηλαδή στον συνδυασμό των πόρων, των διαδικασιών και των ικανοτήτων για την πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων σχεδίων. Σημειώνεται ότι η στρατηγική αποτελεί ένα ενοποιημένο, περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο που αναπτύσσεται προκειμένου να διασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, αναπτύσσεται πριν από τις δραστηριότητες που εφαρμόζεται και εφαρμόζεται συνειδητά και σκόπιμα.

Στο Σχήμα 9.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο οι φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού.

Σχήμα 9.2: Οι φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού για τη δόμηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοσίου τομέα



Πηγή: Του ιδίου.

Η *στρατηγική αρχιτεκτονική* ορίζεται ως ο συνδυασμός των πόρων, των διαδικασιών και των δυνατοτήτων, ο οποίος δημιουργεί το μείγμα της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός στρατηγικού σχεδίου. Το στρατηγικό σχέδιο στην ουσία καθορίζει τον τρόπο επίτευξης του τελικού στόχου (αποτελέσματα/εκροές) με τη συμβολή των απαιτούμενων πόρων/εισροών (βλ. σχετικά Σχήμα 9.3).

Σχήμα 9.3: Το στρατηγικό σχέδιο για τη δόμηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοσίου τομέα



Πηγή: Του ιδίου.

9.3 Μοχλοί αλλαγής για το δημόσιο τομέα

Προκειμένου να εκσυγχρονιστεί και να ανασυγκροτηθεί το κράτος είναι ανάγκη να προχωρήσουμε στον επαναπροσδιορισμό της διακυβέρνησής του και είναι σημαντικό να αναφερθούμε στους τρόπους μέσω των οποίων μπορεί να μετατραπεί η γραφειοκρατία σε οργανωτικό σύστημα κατάλληλο και αποτελεσματικά λειτουργικό για τη σύγχρονη εποχή της κυριαρχίας της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών. Η νέα διεθνοποιημένη εποχή που διανύουμε επιτάσσει την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης και τη δημιουργία πιο ευέλικτων και καινοτόμων συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας.

Το πρώτο και βασικό βήμα για τον επαναπροσδιορισμό και ανασχεδιασμό του κράτους είναι ίσως όχι να καταργήσουμε τη γραφειοκρατική διοίκηση, ένα σύστημα διοίκησης πολλών δεκαετιών, αλλά να την αλλάξουμε ριζικά και από τον πυρήνα της και να οδηγήσουμε ομαλά τη δημόσια διοίκηση σε ένα πιο εκσυγχρονισμένο σύστημα οργάνωσης, όπως αυτό του δημοσίου μάνατζμεντ. Για να πραγματοποιηθεί αυτό το εγχείρημα θα πρέπει να μετασχηματιστούν οι στόχοι της δημόσιας διοίκησης, τα κίνητρα της, ο τρόπος που ελέγχεται και αναμφισβήτητα η κουλτούρα που την περιβάλλει, έτσι ώστε να αλλάξουμε τη συμπεριφορά των ανθρώπων που την στελεχώνουν.

Για να υλοποιηθούν τα παραπάνω είναι σημαντικό να ακολουθηθούν μια σειρά από στρατηγικές, όπως αυτές του «πυρήνα» και των «συνεπειών» για όλους συμμετέχοντες, που καθιστούν τους δημοσίους οργανισμούς υπόλογους στους πολίτες-πελάτες τους (όπως π.χ. οι επιχειρήσεις είναι υπόλογοι στους πελάτες τους στην αγορά). Επίσης, απαιτείται η ανάπτυξη της στρατηγικής του «ελέγχου», που δίνει τη δυνατότητα σε εργοδότη και εργαζόμενο να αλλάξουν, αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους, αλλά και η στρατηγική της «κουλτούρας» του οργανισμού, που συνεπάγεται την αλλαγή της συνολικής νοοτροπίας αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και διεκπεραίωσης της εργασίας.

Συγκεκριμένα, η *στρατηγική του πυρήνα* αφορά στην αποσαφήνιση της κατεύθυνσης, των στόχων και των ρόλων της διοίκησης, πράγμα που αφορά στη βελτίωση των επιδιώξεων, στην ακριβή αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και στην αποσύνδεση της «στρατηγικής κατεύθυνσης» από την εκτέλεση. Τα εργαλεία που θα μπορούσαν να συμβάλλουν σε αυτό είναι η ύπαρξη οράματος διαδρομής και στόχων αποτελέσματος, η διευκρίνηση της κατεύθυνσης των οργανισμών, η στρατηγική ανάπτυξης, η περιγραφή της αποστολής, η μακροπρόθεσμη πρόβλεψη του προϋπολογισμού, η στρατηγική αποτίμηση και ο προϋπολογισμός βάσει αποτελεσμάτων (πρόκειται για μια διαδικασία που δεν ξεκινάει από το τι έγινε την προηγούμενη περίοδο, αλλά από το ποιες είναι οι προτεραιότητες του κράτους τώρα και μετά αναζητούνται οι αναγκαίοι πόροι πίσω από τα αποτελέσματα). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο προϋπολογισμός αποτελεί έναν από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης, διότι καθορίζει το ύψος των πόρων που θα αξιοποιηθούν για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου.

Η προτεινόμενη *στρατηγική των συνεπειών* έχει ως στόχο να καταστεί σαφές στα στελέχη ότι έχει σημασία εάν οι επιδόσεις τους θα είναι καλές ή όχι, διότι διαφορετικά θα έχουν συνέπειες. Θα πρέπει δηλαδή να δημιουργηθούν εκείνες οι συνθήκες που θα βελτιώσουν τις αποδόσεις και θα οδηγήσουν στην καινοτομία.

Η *στρατηγική του πολίτη/πελάτη* αναφέρεται στη διασφάλιση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας στον πολίτη/πελάτη και η *στρατηγική του ελέγχου* αφορά στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και της κοινωνίας μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου που θα διαπνέει όλη την ιεραρχική δομή, σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Τέλος η *στρατηγική της κουλτούρας* αναφέρεται σε μια οργανωμένη προσπάθεια να αλλάξει η συνολική κουλτούρα στο δημόσιο τομέα, μια κουλτούρα που δεν είναι εύκολο να αλλάξει γρήγορα, διότι είναι βαθιά ενσωματωμένη στη συνείδηση των ανθρώπων, δημοσίων υπαλλήλων, πολιτικών και πολιτών-πελατών. Προς αυτήν την κατεύθυνση, της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, θα συμβάλλει αποφασιστικά και η εφαρμογή όλων των προαναφερθέντων στρατηγικών.

Το *στρατηγικό πρόγραμμα*, που εν συντομία παρουσιάστηκε παραπάνω, είναι ένα πρόγραμμα που έχει ήδη δοκιμαστεί, με διάφορες παραλλαγές, από άλλες χώρες που προσπάθησαν να βελτιώσουν τον τρόπο οργάνωσης της κρατικής διοίκησης. Η Ελλάδα θα μπορούσε να μάθει πολλά μελετώντας τις δημόσιες διοικήσεις των χωρών που υπήρξαν προπομποί σε αυτόν τον τόσο σημαντικό και νευραλγικό τομέα για το μέλλον πολιτών (βλ. σχετικά Σχήμα 9.4).

Σχήμα 9.4: Προτεινόμενο στρατηγικό πρόγραμμα για τη δόμηση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού δημοσίου τομέα



Πηγή: Του ιδίου.

9.4 Προσαρμογή και υιοθέτηση του «Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης» στο δημόσιο τομέα

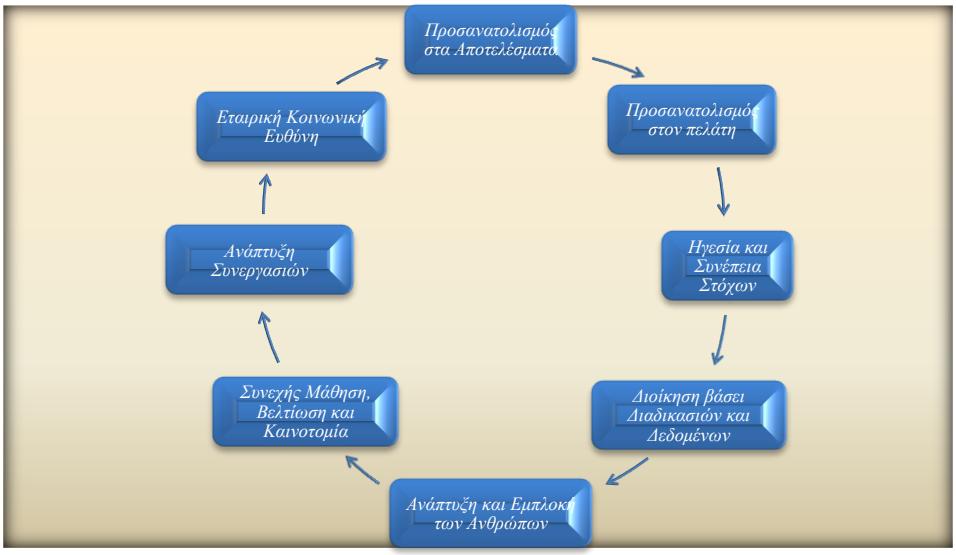
Στη σύγχρονη εποχή των διαρκών αλλαγών και πολυάριθμων προκλήσεων η ποιότητα αναδεικνύεται ως αποτελεσματικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα μιας οργάνωσης. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντική την εφαρμογή των αρχών της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας* στους σύγχρονους οργανισμούς. Προς αυτή την κατεύθυνση και για την επιτυχημένη καθοδήγηση δημιουργήθηκαν και οι κυριότεροι οργανισμοί που εκπροσωπούν ορισμένα από τα πιο γνωστά βραβεία ποιότητας, όπως το *National Institute for Science and Technology* στις Η.Π.Α, το *Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διασφάλισης Ποιότητας ENQA* (European Network of Quality Assurance) κ.α.[4143]. Μάλιστα για την προώθηση της ποιότητας έχουν σχεδιαστεί και εφαρμόζονται *Μοντέλα Αριστείας* (π.χ. EFQM, Malcom Baldrige) που οδηγούν στη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων και επιτυγχάνουν πιο ικανοποιητικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους. Τα υποδείγματα αυτά θεμελιώνονται στις ακόλουθες οκτώ (8) αρχές για τη διαχείριση της ποιότητας (βλ. σχετικά Σχήμα 9.5):

- *Προσανατολισμός στα Αποτελέσματα (*αριστεία είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων, που ικανοποιούν το σύνολο των εμπλεκομένων μερών ενός οργανισμού).
- *Προσανατολισμός στον πελάτη (*αριστεία είναι η δημιουργία αειφόρων αξιών για τους πελάτες).
- *Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων* (αριστεία είναι η ηγεσία με όραμα και έμπνευση σε συνδυασμό με συνέπεια στόχων).

[4143] Βλ. Dedhia, N.S. (2001).

- *Διοίκηση βάσει Διαδικασιών και Δεδομένων* (αριστεία είναι η διοίκηση του οργανισμού βάσει μιας σειράς αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων).
- *Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων* (αριστεία είναι η μεγιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης και της σύμπραξής τους).
- *Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία* (αριστεία είναι η αμφισβήτηση του status quo και η πραγματοποίηση αλλαγών χρησιμοποιώντας τη μάθηση για τη δημιουργία καινοτομιών και ευκαιριών βελτίωσης).
- *Ανάπτυξη Συνεργασιών* (αριστεία είναι η ανάπτυξη και διατήρηση συνεργασιών προστιθέμενης αξίας).
- *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη* (αριστεία είναι η υπέρβαση των ελάχιστων κανονιστικών πλαισίων, στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός και η προσπάθεια να αντιληφθεί και να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις προσδοκίες των κοινωνικών του εταίρων).

Σχήμα 9.5: Οι θεμελιώδεις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας



Πηγή: Του ιδίου.

Παράλληλα με την εμφάνιση των βραβείων ποιότητας στον παγκόσμιο χάρτη, δημιουργήθηκε και η ανάγκη για εξατομίκευση των κλάδων ή τομέων στους οποίους απευθύνονται[4144]. Η ανάγκη για επέκταση των βραβείων ποιότητας και στο δημόσιο τομέα άρχισε να γίνεται επιτακτική. Η δημιουργία βραβείων ποιότητας που να αφορούν στο δημόσιο τομέα και κυρίως ο σχεδιασμός τους επηρεάζεται από παράγοντες όπως, το επίπεδο της διοίκησης ποιότητας που ασκείται στον τομέα αυτό και το επίπεδο αναγνωρισιμότητας. Η καθαρή αξία ενός βραβείου ποιότητας είναι μηδενική αν δεν επιτυγχάνονται θετικά αποτελέσματα σε μια χώρα[4145], ενώ η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός *Παγκοσμίου Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας* είναι απόλυτα δικαιολογημένη και απαραίτητη[4146]. Με τη θέσπιση των βραβείων ποιότητας επιδιώκεται ο αναγκαίος

[4144] Βλ. Τσιότρας, Γ. (2000).
[4145] Loffler, E. (2001).
[4146] Sharma, A.K. and Talwar, B. (2007).

για επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αναπροσανατολισμός της διοίκησης[4147]. Μερικά από τα πιο σημαντικά είναι τα ακόλουθα (βλ. σχετικά Πίνακα 9.1):

- Το Βραβείο *Deming-Deming Application Prize (1951)*[4148].
- Το *Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας - Malcolm Baldrige National Quality Award (1987)*[4149], Η.Π.Α.
- Το *Βραβείο Ποιότητας της Αυστραλίας - Australian Business Excellence Award (1988)*, Αυστραλία.
- Το *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Award (1992)*, Ευρώπη[4150].
- Το *Ινδικό Βραβείο Ποιότητας - CII-EXIM Bank Business Excellence Award (1994)*, Ινδία.
- Το Βραβείο Ποιότητας της Σιγκαπούρης - Singapore Quality Award (1994), Σιγκαπούρη.
- Το *Βραβείο Ποιότητας του Καναδά - Canada Award for Excellence (1984)*, Καναδάς.

Στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και η εκτέλεση κάθε μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος αποτελούν ένα πλέγμα διεργασιών που αποβλέπουν ή θα πρέπει να αποβλέπουν στην ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων μερών. Ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα και στον πολίτη-πελάτη, αλλά και η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, αποτελούν σε συνδυασμό με τα διαχειριστικά πρότυπα κατευθυντήριες αξίες για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός διοικητικού προτύπου που θα επιφέρει την αλλαγή.

Το *«Υπόδειγμα Άριστης Επιχείρησης»* του *Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιότητας*[4151], χρησιμοποιείται ευρέως από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα παραγωγής για την πιστοποίηση των ποιοτικών τους επιδόσεων, ενώ είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη[4152]. Ο σκοπός του υποδείγματος είναι η προώθηση

[4147] Evans, J.R and Lindsay, W.M. (2002).
[4148] Θεσμοθετήθηκε το 1951 από την *Ένωση Ιαπώνων Επιστημών και Μηχανικών* προς τιμήν του Dr. Edwards Deming. Βλ. σχετικά Lee, Pui–Mun (2002).
[4149] Θεσμοθετήθηκε από το *Αμερικανικό Κογκρέσο* και απονεμήθηκε για πρώτη φορά το 1988 για την αναγνώριση της επιχειρηματικής τελειότητας στο χώρο της ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης του βραβείου αυτού είναι η ηγεσία, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η εστίαση στον πελάτη και στην αγορά, η πληροφόρηση και η ανάλυση, η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση διαδικασιών και τα επιχειρησιακά αποτελέσματα (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.nist.gov/baldrige, τελευταία πρόσβαση στις 20/09/2016).
[4150] Το *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας* αποτελείται από δύο μέρη: (i) το European Quality Prize (EQP), το οποίο χορηγείται στις επιχειρήσεις που ακολουθούν πιστά το μοντέλο Αριστείας, και (ii) το European Quality Award (EQA) με το οποίο βραβεύεται ο οργανισμός που εφαρμόζει με μεγαλύτερη επιτυχία τα κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας (βλ. James, E. and Lindsay, W., 2005).
[4151] Το *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας* θεσπίστηκε το 1992 και απονέμεται από το *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διαχείριση Ποιότητας* (European Foundation for Quality Management – EFQM) που εδρεύει στις Βρυξέλλες. Χρησιμοποιεί το «Μοντέλο Άριστης Επιχείρησης» που προβάλλεται ως βάση του *Ευρωπαϊκού βραβείου Ποιότητας για την Ολική Διαχείριση Ποιότητας* (Total Quality Management - TQM).
[4152] Το έναυσμα για τη σύστασή του δόθηκε από την πρωτοβουλία ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που τον Οκτώβριο του 1989 ίδρυσε έναν οργανισμό υπεύθυνο για θέματα ποιότητας με την επωνυμία *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας - European Foundation for Quality Management (EFQM).* Το Ίδρυμα αυτό, το οποίο εδρεύει στις Βρυξέλλες, ιδρύθηκε με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών. Βασικό του μέλημα ήταν η δημιουργία ενός *Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας*, το οποίο και θα αποτελούσε το

διαρκών βελτιώσεων σε κάθε πλευρά των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, με στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που οδηγεί στην διαφοροποίηση στην απόδοση[4153]. Το *Μοντέλο Αριστείας EFQM* (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη διαχείριση Ποιότητας/European Foundation for Quality Management) βασίζεται στην προσέγγιση ότι η απόδοση πρέπει να ικανοποιεί τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τα αιτήματα όλων των εχόντων οφέλη[4154], ενώ δίνει τη δυνατότητα μιας ολιστικής προσέγγισης στην αξιολόγηση ενός οργανισμού, με χρήση των παρακάτω κριτηρίων:

- διοίκηση
- στρατηγική
- ανθρώπινοι πόροι
- συνεργασίες & πόροι
- διαδικασίες, προϊόντα & υπηρεσίες
- αποτελέσματα ως προς τον πελάτη
- αποτελέσματα ως προς τους ανθρώπινους πόρους
- αποτελέσματα ως προς την κοινωνία
- κύρια αποτελέσματα

Πίνακας 9.1: Κριτήρια αξιολόγησης βασικών μοντέλων αριστείας και βαρύτητα κάθε κριτηρίου ανάλογα με το φορέα υλοποίησης

Βραβείο Αριστείας	Κριτήριο	Βαρύτητα
Deming Prize Award/ DPA	**Βασικές κατηγορίες**	**100**
	Πολιτικές διοίκησης & εκδήλωσής τους	(20)
	Ανάπτυξη νέων προϊόντων, καινοτομία	(20)
	Συντήρηση & βελτίωση	(20)
	Διοίκηση συστημάτων	(10)
	Ανάλυση πληροφοριών & χρήση	(15)
	Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού	(15)
	Ειδικές δραστηριότητες	**100**
	Ρόλος της ηγεσίας	(100)
Malcolm Baldrige National Quality Award /MBNQA	Ηγεσία	120
	Στρατηγικός σχεδιασμός	85
	Επικέντρωση στον πελάτη	85
	Εκτίμηση, ανάλυση & διοίκηση πληροφορίας	90
	Επικέντρωση στο εργατικό δυναμικό	85
	Διοίκηση διαδικασιών	85
	Αποτελέσματα	450
Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας / EFQM	Ηγεσία	100
	Στρατηγική	100
	Ανθρώπινο δυναμικό	100
	Συνέργειες & πόροι	100
	Διαδικασίες, προϊόντα & υπηρεσίες	100
	Αποτελέσματα σε πελάτες	150
	Αποτελέσματα σε έμψυχο δυναμικό	100
	Αποτελέσματα σε κοινωνία	100
	Αποτελέσματα «κλειδιά»	150

Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Talwar, B. (2011), στον Αφθονίδη, Ε. (2012, σελ. 19).

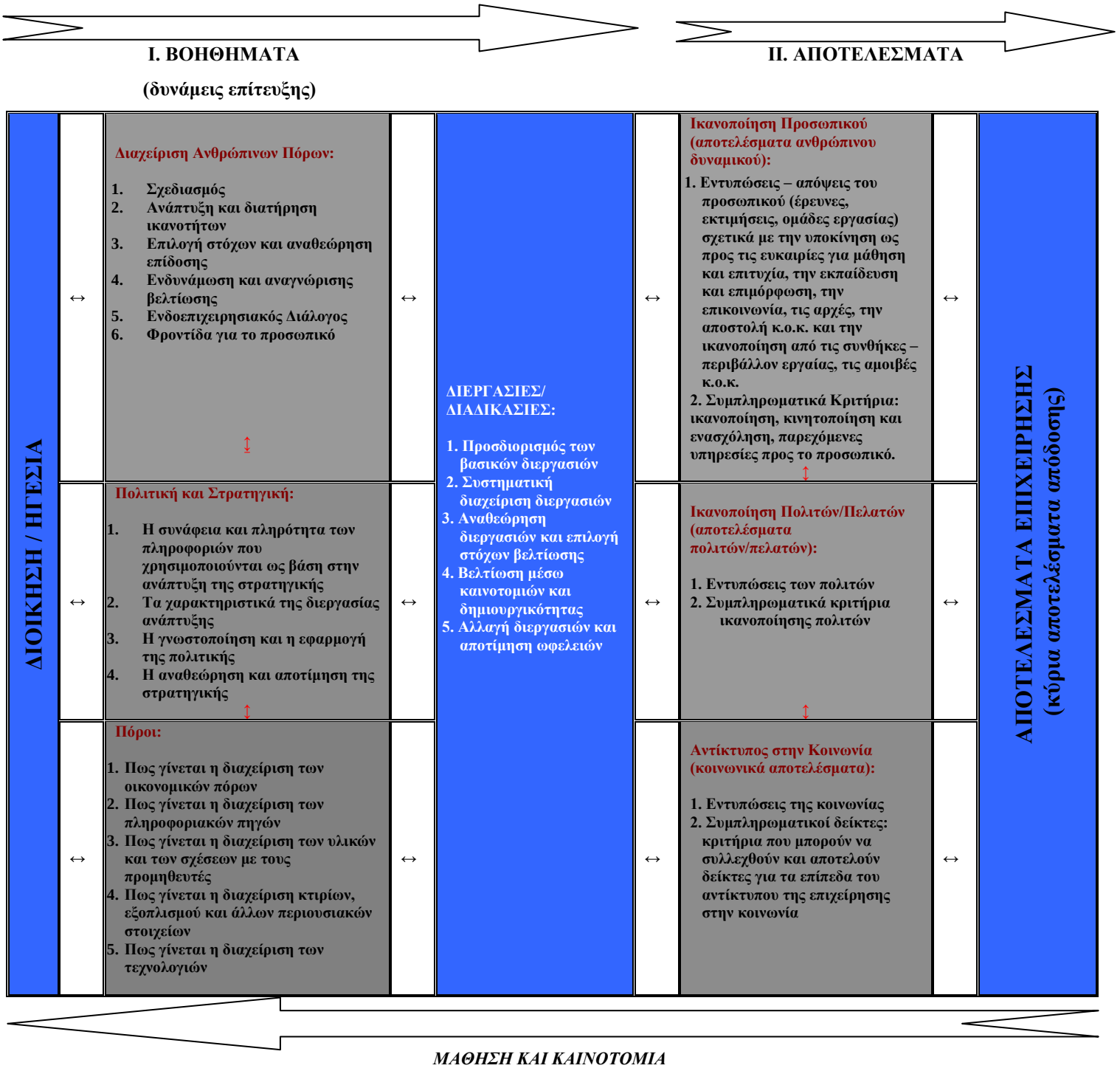
αντίπαλο δέος στο ήδη διαδεδομένο αντίστοιχο Αμερικανικό βραβείο, το *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Σύμφωνα με το ίδρυμα, η ποιοτική διαχείριση πρέπει να στραφεί προς όλες τις δραστηριότητες, σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία προς βελτίωση.

[4153] Stading, G.L. and Vokurka, R.J. (2003).

[4154] Nabitz, U., Klazinga, N. and Walburg, J. (2000).

Το μοντέλο αυτό παρουσιάζεται διαγραμματικά στη συνέχεια και θα μπορούσε κατάλληλα προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης να αποτελέσει ένα υπόδειγμα για την άριστη οργάνωση και λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Σχήμα 9.6: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM για το δημόσιο τομέα



Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (στο δικτυακό τόπο www.efgm.org ©1999-2003 EFQM).

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 1999 το *Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας* (EFQM) καθιέρωσε ένα αναθεωρημένο πρότυπο, με την ίδια βασική δομή σε αριθμό και είδη κριτηρίων. Το *Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας* στηρίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται με τη σειρά του ως σημείο αναφοράς για πολλά εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας: α) Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA Winner), β) Ευρωπαϊκός Έπαινος Ποιότητας (EQA Prize Winner), γ) Φιναλίστ του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA Finalist) κ.α. Οι αλλαγές αφορούν την εισαγωγή μίας καινοτομικής μεθόδου αξιολόγησης, που λειτουργεί σαν ένα κυκλικό σύστημα συνεχούς βελτίωσης για τη μέτρηση των αποδόσεων των προδιαγραφών που οδηγούν στην τελειότητα των επιχειρήσεων, γνωστή ως κάρτα RADAR (Results-Αποτελέσματα, Approach-Προσέγγιση, Deployment-Ανάπτυξη, Assessment-Αξιολόγηση και Review-Επιθεώρηση)[4155].

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM είναι ένα μη κανονιστικό πλαίσιο βασισμένο σε εννέα (9) κριτήρια. Πέντε (5) από αυτά ονομάζονται «Δυνάμεις Επίτευξης» και τέσσερα (4) «Αποτελέσματα». Οι «Δυνάμεις Επίτευξης» καλύπτουν τις δραστηριότητες της Οργανισμού ενώ τα «Αποτελέσματα» το τι αυτός επιτυγχάνει. Τα «Αποτελέσματα» απορρέουν από τις «Δυνάμεις Επίτευξης» και οι «Δυνάμεις Επίτευξης» βελτιώνονται με βάση τα «Αποτελέσματα».

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως :

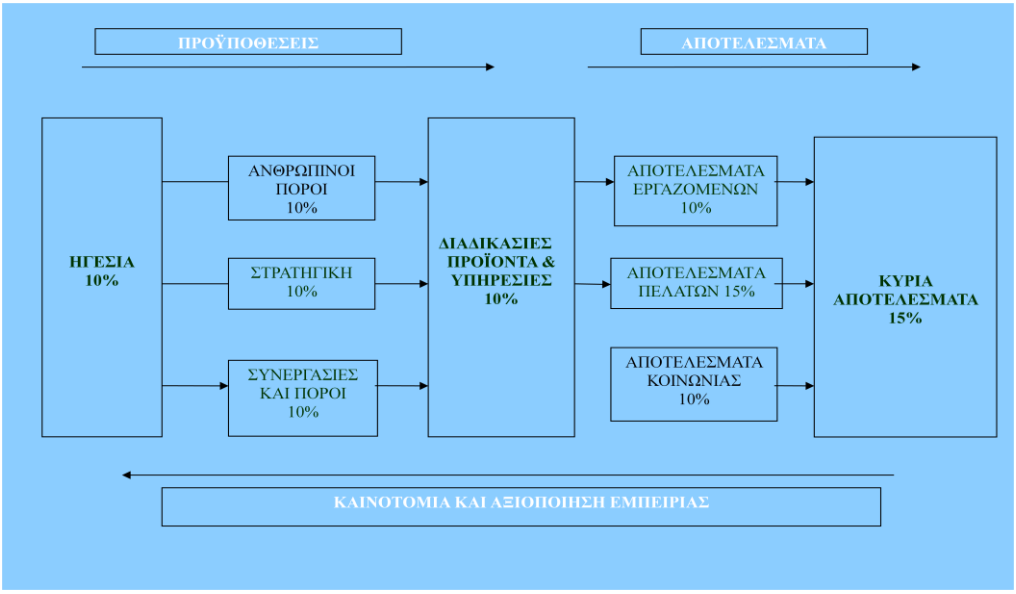
- Εργαλείο για αυτό-αξιολόγηση
- Μέθοδος για Συγκριτική Αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για εντοπισμό περιοχών Βελτίωσης
- Βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης
- Δομή για το Σύστημα Διοίκησης ενός οργανισμού

Το Μοντέλο, αναγνωρίζοντας, πως υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις στην επίτευξη της αριστείας βασίζεται στην ακόλουθη αρχή: *«Άριστα αποτελέσματα όσον αφορά στην Απόδοση, τους Πελάτες, τους Ανθρώπους και την Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας που καθοδηγεί την Πολιτική και Στρατηγική, που εκτελείται από τους Ανθρώπους, τις Συνεργασίες και τις Πηγές και Διαδικασίες»*. Τα βέλη στο ακόλουθο Σχήμα 9.7 υποδηλώνουν τη δυναμική του Μοντέλου, δηλαδή παρουσιάζουν πως η καινοτομία και η μάθηση βοηθούν στη βελτίωση των «Δυνάμεων Επίτευξης», οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε βελτιωμένα «Αποτελέσματα».

Καθένα από τα εννέα (9) στοιχεία του υποδείγματος χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί η πρόοδος ενός οργανισμού προς την αριστεία. Το ειδικό βάρος του καθενός θα πρέπει να ορίζεται σε ποσοστό επί τοις εκατό (%), σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα.

[4155] Jackson, S. (1999).

Σχήμα 9.7: Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM



Πηγή: Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (στο δικτυακό τόπο www.efgm.org ©1999-2003 EFQM).

Τα *κριτήρια των διευκολυντών-δυναμικών προϋποθέσεων* (enablers criteria) αποτελούν η ηγεσία, η πολιτική και η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες, οι πόροι και οι διαδικασίες, καλύπτουν δε το τι κάνει μία επιχείρηση. Τα *κριτήρια των αποτελεσμάτων* (results criteria) αποτελούν τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα των πελατών, τα αποτελέσματα της κοινωνίας και τα οικονομικά αποτελέσματα, καλύπτουν τι μια επιχείρηση επιτυγχάνει.

Αναλυτικότερα, τα κριτήρια αυτά είναι:

Ι. Βοηθήματα

Η ενότητα **Βοηθήματα** του *Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας* (Μ.Α.Ε.) περιλαμβάνει τα στοιχεία που σημειώνονται στο παραπάνω Σχήμα 9.7.

Συγκεκριμένα:

- **Διοίκηση/Ηγεσία:** είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη ενός ποιοτικού οργανισμού. Αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, καθώς και τις αξίες που τη διέπουν και εργάζονται για την υλοποίηση και διαρκή βελτίωση του συστήματος διοίκησης, την παρακίνηση του προσωπικού και την επαφή με τους πελάτες, με σκοπό την επίτευξη της ποιότητας και την μακροπρόθεσμη επιτυχία. Ο ρόλος της ηγεσίας πρέπει να εστιάζεται στην εφαρμογή των κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών με στόχο την προαγωγή της οργανωσιακής κουλτούρας και της φιλοσοφίας της *Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*, συμμετέχοντας ενεργά για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής αριστείας. Επίσης, πρέπει να επιδεικνύουν ενεργό συμμετοχή σε πρωτοβουλίες και διαδικασίες βελτίωσης, δείχνοντας προθυμία για μάθηση παρακολουθώντας εκπαιδευτικά προγράμματα, ακούγοντας τις συστάσεις του προσωπικού για βελτίωση και παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους για την υποστήριξη των προσπαθειών που βελτιώνουν την ποιότητα.

- **Πολιτική και Στρατηγική:** Η πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης είναι το πως αυτή διαμορφώνει, εφαρμόζει και αναθεωρεί τις ενέργειες για να εξασφαλίσει τη μελλοντική της ανάπτυξη και ευημερία. Η πολιτική παρέχει τη βάση για τις στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης, προσανατολισμένες στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, με στόχο την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του. Καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους και εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα που έχει διοχετεύσει η εκάστοτε επιχείρηση μέσα από μια στρατηγική, υποστηριζόμενη από τις κατάλληλες δράσεις, πολιτικές και διαδικασίες που θα πρέπει να αναπτύξει. Η πολιτική μιας επιχείρησης συνήθως περιλαμβάνει τρεις διακηρύξεις: μια «δήλωση αποστολής», που προσδιορίζει το σκοπό της επιχείρησης, μια «δήλωση αξιών», που παρέχει τη βάση για την προσδοκώμενη συμπεριφορά της επιχείρησης και πάνω στην οποία αναπτύσσονται όλες οι εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις, μια «δήλωση των κατευθυντήριων αρχών», που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση και τη λήψη αποφάσεων από την επιχείρηση.
- **Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων:** εξετάζει την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύξει τις γνώσεις και τις δυνατότητες του προσωπικού σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο εντός του οργανισμού και να χρησιμοποιήσει το πλήρες δυναμικό όλων των ανθρώπων της, δηλαδή όλων των υπαλλήλων της επιχείρησης και των άλλων ιδιωτών που συνεισφέρουν στη λειτουργία της επιχείρησης. Απώτερος στόχος είναι η αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρησιακών διαδικασιών ώστε να υλοποιείται η πολιτική και η στρατηγική του οργανισμού. Ειδικότερα, εξετάζεται πώς ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τους ανθρώπινους πόρους, εντοπίζει, αναπτύσσει και διατηρεί τις γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού, ενδυναμώνει και υποστηρίζει την εμπλοκή του προσωπικού σε δραστηριότητες, αναπτύσσει το διάλογο με τους υπαλλήλους, επιβραβεύει, αναγνωρίζει και προστατεύει τους εργαζομένους.
- **Συνεργασίες και Πόροι:** Περιλαμβάνει τους τρόπους με τους οποίους μια επιχείρηση διαχειρίζεται τις εξωτερικές συνεργασίες και τους εσωτερικούς πόρους της με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής της.
- **Διαδικασίες/Διεργασίες:** πρόκειται για τις δραστηριότητες που μετατρέπουν τα «εισερχόμενα» σε «εξερχόμενα» και που συνεισφέρουν στη διαχείριση όλων των διεργασιών που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και τους εμπλεκομένους και αυξάνουν συνεπώς τη συνολική αξία της επιχείρησης. Οι διαδικασίες αποτελούν τους μηχανισμούς για την επίτευξη των στόχων, σχετικά με την διαχείριση, τον έλεγχο και τις αλλαγές που οδηγούν σε συνεχή βελτίωση.

ΙΙ. Αποτελέσματα

Η ενότητα **Αποτελέσματα** του Μ.Α.Ε. περιλαμβάνει τα στοιχεία που επίσης παρουσιάζονται στο παραπάνω Σχήμα 9.7.

Συγκεκριμένα:

- **Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού (ικανοποίηση του προσωπικού):** πρόκειται για τομέα του υποδείγματος που περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την υποκίνηση και την ικανοποίηση του προσωπικού. Αφορά την

πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό στο βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων.

- **Αποτελέσματα Πελατών (ικανοποίηση πελατών):** προσδιορίζει τα επιτεύγματα της επιχείρησης σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών της. Η αξιολόγηση αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση εστιάζεται στις πραγματικές ανάγκες των πελατών της, στη συλλογή και στην αξιολόγηση στοιχείων, που μετρούν την ικανοποίησή τους. Είναι το κριτήριο με το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας.
- **Κοινωνικά Αποτελέσματα (αντίκτυπος στην κοινωνία):** προσδιορίζει τα επιτεύγματα της επιχείρησης σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών της κοινωνίας για της επιχείρηση – οργανισμό. Αναφέρεται στις επιπτώσεις που έχει η επιχείρηση όχι μόνο στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες, αλλά και στο ευρύτερο τοπικό και διεθνές κοινωνικό σύνολο στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς επίσης τις συνέπειες. στην ποιότητα ζωής και στο φυσικό περιβάλλον. Είναι το κριτήριο με το μικρότερο συντελεστή βαρύτητας.
- **Επιχειρησιακά Αποτελέσματα (οικονομικά αποτελέσματα):** το στοιχείο αυτό του μοντέλου αντανακλά ότι επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους της (τι έχει επιτύχει η επιχείρηση, σε σχέση με τις σχεδιαζόμενες αποδόσεις) και με την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών όλων των αποδεκτών της. Αναφέρονται στα οικονομικά κριτήρια, που αφορούν στην οικονομική επίδοση της επιχείρησης, και στα συμπληρωματικά κριτήρια, τα οποία αποτελούν δείκτες της επίδοσης της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό γεννιέται το ερώτημα πως θα μπορέσει το ελληνικό δημόσιο να εφαρμόσει το παραπάνω, κατάλληλα τροποποιημένο με βάση τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και των σκοπών του, *Μοντέλο Άριστης Επιχείρησης*[4156] και γενικότερα πως θα μπορούσε να εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να ακολουθηθούν με προσοχή τα ακόλουθα στάδια ανάλυσης και εφαρμογής:

- ✓ **Συγκρότηση, σε κυβερνητικό επίπεδο, μιας «ομάδας έργου» για θέματα ποιότητας:** είναι σημαντικό να συγκροτηθεί μια ομάδα έργου που θα καθοδηγεί και θα έχει την ευθύνη για το συνολικό έργο της επίτευξης ποιότητας. Αυτή η ομάδα θα πρέπει να έχει ως πρόεδρο ένα διευθυντή ποιότητας, αλλά να διοικείται από την κυβέρνηση και να περιλαμβάνει αντιπροσώπους από την κεντρική διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση καθώς και του προσωπικού όλων των ιεραρχικών επιπέδων.
- ✓ **Καθορισμός της «αποστολής» του προγράμματος ποιότητας:** η πρώτη ενέργεια θα πρέπει να είναι ο προσδιορισμός των στόχων του προγράμματος ποιότητας. Αυτό θα παρέχει την εστίαση των προσπαθειών για τη μετάδοση του διοικητικού οράματος σε όλο το προσωπικό.

[4156] Αναφορικά με τα *Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας* και τα ευεργετικά οφέλη που έχουν για τους οργανισμούς που τα υιοθετούν βλ. Przasnyski, Z.H. and Tai, L.S. (2002).

Επιπρόσθετα, οι βασικές αρχές της ποιότητας, που θα πρέπει να εμφυσηθούν σε όλους τους εμπλεκόμενους στη δημόσια διοίκηση και να γίνουν πράξη κατά την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, θα πρέπει να αναφέρονται στα ακόλουθα:

- **αξία στον πολίτη/πελάτη,** δηλαδή καθοδήγηση όλων των ενεργειών με απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη. Πλήρη επίγνωση των υπαρχουσών και αναδυόμενων αναγκών. Ανάληψη οργανωμένης δράσης για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της επίτευξη της άριστης- ανώτερης δυνατής ποιότητας.
- **συνεργασία** σε κάθε επίπεδο, δηλαδή ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στόχων με τους πολίτες και στρατηγικούς προμηθευτές βασιζόμενων σε κοινούς στόχους.
- ανάπτυξη ***στελεχών–ηγετών*** που θα θέτουν υψηλές απαιτήσεις και θα έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ένα πρόσφορο περιβάλλον για την εξυπηρέτηση των πολιτών και την επίτευξη της αριστείας στην οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία των εκάστοτε δημοσίων υπηρεσιών.
- **ιδιοκτησία**, δηλαδή προσωπική συμμετοχή όλων στην επιτυχία των λειτουργιών της διοίκησης. Μετατροπή των καλών ιδεών σε καλύτερους τρόπους επιχειρηματικής δράσης, συνεργασία, ανάληψη συνετών ρίσκων και εφαρμογή βελτιώσεων σε ό,τι έχει αποκομισθεί.
- **διεργασία**, διαχείριση όλων των εργασιών με έμφαση στο αποτέλεσμα. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας, δημιουργία οικονομικών επιδόσεων.
- **βελτίωση,** εφαρμογή του κύκλου «σχεδίασε – κάνε – έλεγξε – δράσε» στον τρόπο λειτουργίας για να επιτευχθούν συνεχείς και πρωτοποριακές βελτιώσεις στο κόστος, στο χρόνο ολοκλήρωσης, εργασίας και την ποιότητα.
- **διαχείριση βάσει των δεδομένων,** δηλαδή είναι σημαντικό να «γνωρίζουμε τι θέλουμε να επιτύχουμε», «να μετρήσουμε με ποσοτικούς δείκτες τι επιτυγχάνουμε στην πράξη» και να «αναλάβουμε δράση για να καλύψουμε τη διαφορά».
- **προσανατολισμός προς τα αποτελέσματα,** δηλαδή προσδιορισμός και εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δεσμεύσεων προς όλους τους «αποδέκτες» – πελάτες – πολίτες.

Ορισμένες κοινές μέθοδοι που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των παραπάνω έχουν ως εξής:

- *Ανάπτυξη Πολιτικής*: αφορά στον προσδιορισμό, στην ανάπτυξη και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και ο συντονισμός των προσπαθειών σε όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης.
- *Διοίκηση Διεργασιών*: αφορά στη διαχείριση, στη βελτίωση και στη μεθόδευση του τρόπου εργασίας για την παροχή υψηλότερης αξίας στους πολίτες.
- *Επίλυση προβλημάτων*: αφορά στον τρόπο που θα μπορούσε να είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί η προσέγγιση του οράματος της δημόσιας διοίκησης,

όσων αφορά την εύρυθμη, ευέλικτη και αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία της.

- *Σύγκριση με τον τρόπο που ασκούν τη δημόσια διοίκηση άλλες χώρες*: αναφέρεται στη χρησιμοποίηση της μεθόδου της «συγκριτικής προτυποποίησης», στη θέσπιση ουσιωδών προτύπων διοίκησης και στη μάθηση από τις καλύτερες χρησιμοποιούμενες πρακτικές άλλων χωρών.
- *Αξιολόγηση του συστήματος διοίκησης*: αναφέρεται στη βελτίωση του τρόπου διοίκησης μέσω συστηματικών αποτιμήσεων, αναδράσεων και ενεργειών.
- *Σχεδιασμός της προσπάθειας για την απόκτηση ποιότητας*
- *Ενημέρωση όλου του προσωπικού για την προσπάθεια*
- *Εφαρμογή του νέου προγράμματος σε μικρή κλίμακα*: συχνά αποτελεί μια καλή πολιτική, σε πρώτη φάση. Αυτή η διαδικασία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο της πρακτικότητας του σχεδίου και την εκτίμηση των αντιδράσεων.
- *Προσαρμογή του προγράμματος όσο απαιτείται*: τροποποίηση του σχεδίου με όποιο τρόπο υποδεικνύεται από τις αποκτηθείσες εμπειρίες μετά την περιορισμένη εφαρμογή.
- *Πλήρη εφαρμογή του προγράμματος*: εφαρμογή του πλήρους προγράμματος, δεδομένου ότι το πρόγραμμα δεν τελειώνει ποτέ και η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια μακροπρόθεσμη δέσμευση και όχι μια βραχυπρόθεσμη άσκηση. Είναι σημαντικό το ότι η διοίκηση πρέπει να ηγείται με λόγια και έργα.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η προτεινόμενη μεθοδολογική βάση, για την ανάλυση των θεμάτων που εν συντομία αναφέρθηκαν παραπάνω είναι η ανάδειξη των διοικητικών μεταρρυθμίσεων ως εργαλείων προσαρμογής του κράτους στη σύγχρονη εποχή και στις απαιτήσεις της, με σκοπό τη επίτευξη της κοινωνικής ευημερίας.

9.5 Σχεδιασμός και ανάπτυξη πρωτοτύπου εφαρμογής για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα

9.5.1 Εισαγωγή

Το ελληνικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) *«Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»* (βλ. αναλυτικά υποενότητα 3.6.2.4: *Επιχειρησιακό πρόγραμμα (Ε.Π.) Διοικητική Μεταρρύθμιση*) συνιστά μια ολοκληρωμένη δέσμη αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων με τις οποίες προσδοκάται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης, σε ότι αφορά τους βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές και συστήματα) και στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης. Στα πλαίσια

αυτού του Ε.Π. μέχρι σήμερα έχουν δημοσιευτεί πλήθος προσκλήσεων που αφορούν στα ακόλουθα πεδία[4157]:

- δράσεις ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού του κάθετου τομέα πολιτικής: υγεία,
- δράσεις βελτίωσης, αναδιοργάνωσης και αξιολόγησης της λειτουργίας του κάθετου τομέα πολιτικής: υγεία,
- προώθηση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, ενίσχυση των επιτελικών λειτουργιών και βελτίωση της οργάνωσης του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης – Τομέας Εσωτερικών,
- δράσεις ενίσχυσης του συντονισμού και της επικοινωνίας των μη εξυπηρετούμενων δανείων,
- εμπροσθοβαρείς δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον τομέα δικαιοσύνης και της προστασίας του πολίτη,
- τεχνική υποστήριξη για την εφαρμογή-υλοποίηση των δράσεων ΕΚΤ επιτελικών δομών του Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα,
- δράσεις εφαρμογής αναδιοργάνωσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών των φορέων του δημοσίου τομέα – 3η επικαιροποίηση της α΄ φάσης εξειδίκευσης,
- τεχνική υποστήριξη για την εφαρμογή-υλοποίηση των δράσεων ΕΚΤ του Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα,
- δράσεις βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση,
- δράσεις κωδικοποίησης της νομοθεσίας και μείωσης της πολυνομίας και κακονομίας – α΄ φάση εξειδίκευσης,
- δράσεις υποστήριξης της οριζόντιας πολιτικής για την ισότητα των φύλων,
- δράσεις εφαρμογής αναδιοργάνωσης και απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών των φορέων του δημοσίου τομέα- α΄ φάση εξειδίκευσης,
- *δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την υποστήριξη μεταρρυθμίσεων*.

Μέσα σε αυτά τα πεδία ειδική αναφορά γίνεται στην αναγκαιότητα υιοθέτησης και υλοποίησης δράσεων αναφορικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την υποστήριξη μεταρρυθμίσεων.

Ειδικότερα, με την υπ΄αριθμ. πρωτ. 2753/16-10-2015 (Α.Δ.Α. 78064653Ο7-Λ9Μ) πρόσκληση (κωδ. Πρόσκλησης 01_Γ1.1_Γ2.2_00) το Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης & Τουρισμού/Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ε.Κ.Τ./Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Ε.Π. *«Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα»* και συγκεκριμένα ο Ειδικός Γραμματέας Διαχείρισης Τομεακών Ε.Π. του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου προσκάλεσε το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) και την *Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών* (Ε.Σ.Δι.), ως δυνητικούς δικαιούχους, για την υποβολή προτάσεων έργων (πράξεων), προκειμένου να ενταχθούν και να χρηματοδοτηθούν στο πλαίσιο του Γ΄ Θεματικού Άξονα *«Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα»*, με την προοπτική να συμβάλλουν στον Θεματικό Στόχο 11: *«Ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας των δημόσιων αρχών και των ενδιαφερομένων φορέων και της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης»* του Ε.Π. Ο εν λόγω Θεματικός Στόχος επελέγη,

[4157] Βλ. σχετικά στο δικτυακό http://epdm.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/10/2016

τόσο λόγω της επιτακτικής ανάγκης για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και της ανάγκης εφαρμογής των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων που θα διατρέχουν όλο το εύρος του δημόσιου τομέα[4158].

Η προαναφερθείσα πρόσκληση αναδεικνύει την ιδιαίτερη βαρύτητα που δίδεται στο πεδίο της *«Διοικητικής Μεταρρύθμισης»* στην εκπαίδευση και κατάρτιση για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, προβάλλοντάς την ως αναγκαία συνθήκη για την υποστήριξη των διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Προς αυτήν την κατεύθυνση και την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα από τις 8 Ιουλίου 2016 τέθηκε σε λειτουργία η ηλεκτρονική πλατφόρμα του *Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης* (Ν. 4369/2016-ΦΕΚ 33/τ. Α΄/27.02.2016), η οποία τηρείται από το Α.Σ.Ε.Π.[4159] Σύμφωνα με εκτιμήσεις του *Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης* υπολογίστηκε ότι υπάρχουν περίπου 40.000-45.000 δημοσίων υπαλλήλων που δυνητικά θα μπορούσαν να συμμετάσχουν στις διαδικασίες στελέχωσης επιτελικών θέσεων[4160]. Μέσω του *Μητρώου* τέθηκε ο στόχος να καλυφθούν επιτελικές θέσεις του δημοσίου, γενικοί, ειδικοί, διοικητικοί, τομεακοί γραμματείς και οι αναπληρωτές τους, καθώς και διοικητές Οργανισμών. Το Μητρώο τηρείται ηλεκτρονικά από το Α.Σ.Ε.Π. και είναι αναρτημένο στην επίσημη ιστοσελίδα του[4161]. Σύμφωνα με στοιχεία που δόθηκαν στις 5 Οκτωβρίου 2016 αναφορικά με όσους υπέβαλαν οριστικά αίτηση εγγραφής ως και την ημέρα της ανάρτησής του και καταχωρίστηκαν με βάση τα υπευθύνως δηλούμενα από τους ίδιους στοιχεία (βλ. Βεβαίωση για την πλήρωση των προϋποθέσεων εγγραφής στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Μητρώο) στο Παράρτημα ΙΙ.6) χωρίς να έχει ολοκληρωθεί ακόμα η διαδικασία επιβεβαίωσης των προϋποθέσεων εγγραφής για το σύνολο των υποψηφίων αυτών εξάγονται τα ακόλουθα συμπεράσματα αναφορικά με το προφίλ των εγγεγραμμένων: ένας στους τρεις από όσους έχουν ήδη ενταχθεί στο *Μητρώο* είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος ενώ στην πλειονότητά τους εργάζονται στις κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων, σε περιφέρειες της χώρας, καθώς και σε νοσοκομεία. Ελάχιστοι πανεπιστημιακοί (καθηγητές όλων των βαθμίδων,

[4158] Εν προκειμένω, οι δράσεις που θα χρηματοδοτηθούν, εντάσσονται στον Ειδικό Στόχο Γ.2 «*Αύξηση του αριθμού στελεχών/υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης με πιστοποιημένες δεξιότητες/διοικητικές ικανότητες»* του Ε.Π. Μ.Δ.Τ. Ειδικότερα, οι υποψήφιες προς χρηματοδότηση δράσεις κατάρτισης και εκπαίδευσης αφορούν τόσο στην κατηγορία δράσεων Γ.2.1 *«Δράσεις ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου Τομέα»,* όσο και στην κατηγορία Γ.2.2 «*Δράσεις βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμού των προγραμμάτων σπουδών και εκπαιδευτικού υλικού»*.

[4159] Η σχετική ανακοίνωση του Α.Σ.Ε.Π. έχει ως εξής: «Σε εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 1 έως και 13 του Ν. 4369/2016, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, τίθεται από 08.07.2016 σε λειτουργία το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (εφεξής Μητρώο), το οποίο τηρείται ηλεκτρονικά από το Α.Σ.Ε.Π. και αναρτάται στην ιστοσελίδα του».

[4160] Αξίζει να επισημανθεί ότι τον Μάιο του 2016 σε μια πρώτη εκτίμηση-απογραφή προσοντούχων από το υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης υπολογίσθηκε ότι οι εν δυνάμει διεκδικητές υψηλά ιστάμενων θέσεων θα αντληθούν από μια «δεξαμενή» 104.015 τακτικών πολιτικών υπαλλήλων κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) ή Τεχνολογικής (ΤΕ) και 10.169 καθηγητών ή ερευνητών ΑΕΙ/ΤΕΙ. Από αυτούς το υψηλότερο επίπεδο ως προς το εκπαιδευτικό τους προφίλ έχουν 33.481 δημόσιοι υπάλληλοι (κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου είναι 19.221, κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος 11.926 και απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης 2.334). Όσοι εξ αυτών πληρούν τις προϋποθέσεις για την ένταξή τους στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης θα μπορούν να διεκδικήσουν τις ανώτατες θέσεις σε υπουργεία και οργανισμούς του δημοσίου τομέα (βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.tovima.gr, τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016).

[4161] Το ΑΣΕΠ υποχρεούται να επικαιροποιεί το αναρτημένο Μητρώο τουλάχιστον ανά τρίμηνο. Βλ. σχετικά στο δικτυακό τόπο www.asep.gr (Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης), τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.

λέκτορες από Α.Ε.Ι., Α.Τ.Ε.Ι. ή ερευνητές σε ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα) έχουν εγγραφεί - δεν ξεπερνούν το 5% του συνόλου των εγγραφών. Ως ειδικό επιστημονικό προσωπικό (Ε.Ε.Π.) σε Ανεξάρτητες Αρχές καταγράφεται το 13%, ενώ το 2,4% ανήκει στην κατηγορία των απόστρατων αξιωματικών που είναι απόφοιτοι ανωτάτων στρατιωτικών σχολών[4162].

Στα πλαίσια της προαναφερθείσας προσπάθειας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την κάλυψη των ανώτερων διοικητικών θέσεων με ανώτερα υψηλά καταρτισμένα στελέχη, στην παρούσα υποενότητα 9.5 θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε μία *πρωτότυπη εφαρμογή για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα*. Η εφαρμογή αυτή θα αποσκοπεί στο σχεδιασμό και ανάπτυξη ενός εργαλείου που θα παρέχει τη δυνατότητα σε μια *Κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα* αλλά και στις επιμέρους *Δ/νσεις Προσωπικού-Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού* των υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των λοιπών φορέων και Ν.Π.Δ.Δ./Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα για τα ακόλουθα:

α) να καταγράψουν και να αξιολογήσουν τις γνώσεις και τις επιμέρους ικανότητες/δεξιότητες που κατέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι,

β) να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά με βάση αυτές τις ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες/δεξιότητες το ανθρώπινο δυναμικό,

γ) να ανιχνεύσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς και τις προσωπικές επιθυμίες/απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση που θεωρούν απαραίτητη για την αύξηση της αποδοτικότητά τους και

δ) να καταρτίσουν εστιασμένα προγράμματα εκπαίδευσης/επιμόρφωσης (εντός και εκτός εργασιακού χώρου) των διοικητικών υπαλλήλων.

Απώτερος σκοπός είναι *«η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου-υπαλλήλου στην κατάλληλη θέση εργασίας»* με βάση το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο, τις γνώσεις του, τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του, τις επιθυμίες και φιλοδοξίες του και σύμφωνα με τις ανάγκες της διοίκησης, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα του προσωπικού, να βελτιώνεται η ποιότητά του, να ικανοποιούνται οι στόχοι της διοίκησης, να προωθείται το διοικητικό όραμα και να παρέχονται ποιοτικές και αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες με απώτερο στόχο την αύξηση της κοινωνικής ευημερίας.

[4162] Πρόκειται για 332 άτομα, εκ των οποίων 196 είναι άνδρες (περίπου το 30% αφορά στελέχη που είναι γυναίκες). Στη συντριπτική τους πλειονότητα είναι υπάλληλοι του Δημοσίου, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' και β' βαθμού, Ανεξάρτητων Αρχών και κρατικών νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου οι οποίοι είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών τουλάχιστον ετήσιας φοίτησης. Εκατό στελέχη δηλώνουν κάτοχοι αναγνωρισμένου διδακτορικού διπλώματος. Ως ειδικό επιστημονικό προσωπικό (Ε.Ε.Π.) σε Ανεξάρτητες Αρχές καταγράφονται 64 άτομα (13%), εκ των οποίων μόνο δύο δηλώνουν ότι έχουν προϋπηρεσία τουλάχιστον πέντε ετών σε αυτές. Επίσης, το 12% (40 άτομα) αφορά τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους του Δημοσίου, οι οποίοι είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Επιπλέον στο Μητρώο έχουν ήδη εγγραφεί εννέα (9) απόστρατοι αξιωματικοί, απόφοιτοι της Ανώτατης Διακλαδικής Σχολής Πολέμου (ΑΔΙΣΠΟ), της Ανώτατης Σχολής Πολέμου (ΑΣΠ) και της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων (ΣΣΕ) και δεκαεπτά (17) πανεπιστημιακοί.

9.5.2 Σκοπός και επιμέρους στόχοι του σχεδιασμού και της ανάπτυξης της πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα

Δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα αναδεικνύεται ως κρίσιμος και πολύτιμος παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων (όπως αναλύθηκε διεξοδικά στο κεφ. 4 του παρόντος πονήματος) αναγκαία προβάλλει η εξασφάλιση ενός υποκινούμενου, άρτια εκπαιδευμένου και αφοσιωμένου στο στόχο ανθρώπινου δυναμικού[4163], το οποίο θα κληθεί να *«χρησιμοποιήσει την τεχνολογία, την Πληροφορική και όλα τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας προς όφελος της δημοκρατίας, για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και για τη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής του πολίτη-διοικούμενου»*[4164].

Μάλιστα, συχνά ανακύπτουν κρίσιμα ερωτήματα αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, όπως: α) «πολλοί υποστηρίζουν το μεγάλο πλήθος δημοσίων υπαλλήλων σε πολλές χώρες, αλλά οι υπάλληλοι αυτοί είναι τοποθετημένοι ο καθένας στην κατάλληλη θέση/διεύθυνση/υπηρεσία/υπουργείο/φορέα ανάλογα με τα προσόντα, την εμπειρία του και την εκπαίδευση/επιμόρφωση που έχει δεχτεί;», β) «τι είδους επιμόρφωση απαιτείται να λάβει ο κάθε υπάλληλος για να κάνει καλύτερα την δουλειά και να αυξήσει την απόδοσή του;», γ) «μήπως θα ήταν αποτελεσματικότερο να ερωτηθούν οι ίδιοι οι υπάλληλοι σε εξατομικευμένη βάση για τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες ή τις ανάγκες αλλαγών στην υπηρεσία τους για την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης;». Από τα ερωτήματα αυτά αναδύεται η ανάγκη για άριστη αξιοποίηση της ηγεσίας και της συνεργασίας. Αναγκαία προβάλλει η έναρξη μιας διαδικασίας επικοινωνίας και εποικοδομητικού διαλόγου (μέσα από την καταγραφή απόψεων/θέσεων και ιδεών/προτάσεων) από κάτω προς τα άνω, ώστε να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση, να καταγραφούν οι δυσκολίες και τα προβλήματα και να εξευρεθούν πρακτικές λύσεις.

Σε αυτά τα πλαίσια, στην παρούσα διδακτορική διατριβή στόχος τέθηκε η δόμηση και ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, εστιάζοντας στο γεγονός ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τη βασική κινητήρια δύναμη για τη διαμόρφωση του σύγχρονου περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης που θα διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο για τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια και την επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής.

Συνεπώς, ο βασικός σκοπός του εγχειρήματος σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα σε κεντρική βάση (με δυνατότητα χρήσης/αξιοποίησης από μία *Κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισης (Διοίκησης και Ανάπτυξης) Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα* αλλά και από τις επιμέρους *Δ/νσεις Προσωπικού-Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού* των υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των λοιπών φορέων και Ν.Π.Δ.Δ./Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα) είναι *«η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου-υπαλλήλου στην κατάλληλη θέση εργασίας»* με βάση την εμπειρία του, το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο, τις γνώσεις του, τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητές του, τις επιθυμίες και φιλοδοξίες του και σύμφωνα με τις ανάγκες της διοίκησης και των πολιτών, ώστε να αυξάνεται η

[4163] Βλ. Condrey, S. and Ledvinka, C. (2010), Kim, J. (2010), Noe *et al*. (2000), Rosenbloom, D. (2010).
[4164] Ραμματά, Μ. (2011), σελ. 24.

αποδοτικότητα του προσωπικού, να βελτιώνεται η ποιότητά του, να ικανοποιούνται οι στόχοι της διοίκησης, να προωθείται το διοικητικό και κυβερνητικό όραμα και να παρέχονται ποιοτικές και αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες με απώτερο στόχο την αύξηση της κοινωνικής ευημερίας.

Ο παραπάνω βασικός σκοπός εξειδικεύεται στους ακόλουθους επιμέρους στόχους:

- η παρακολούθηση της πολιτικής για την διοίκηση του προσωπικού όλων των φορέων του δημοσίου και των διοικητικών υπηρεσιών τους από μια *Διεύθυνση Διοίκησης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα* που θα λειτουργεί σε κεντρική βάση,
- η δημιουργία ενός πλαισίου ορθολογικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της καταγραφής και αξιολόγησης των γνώσεων και των επιμέρους ικανοτήτων/δεξιοτήτων που κατέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι,
- αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα με βάση τις ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες/δεξιότητες του κάθε υπαλλήλου/στελέχους,
- η παρακολούθηση, ο προγραμματισμός και η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την αναζήτηση και τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς και των προσωπικών επιθυμιών/απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση που οι ίδιοι θεωρούν απαραίτητη για την αύξηση της αποδοτικότητά τους, σε συνεργασία με το ΕΚ.Δ.Δ.Α., τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης,
- ο εντοπισμός και η αξιοποίηση των πιο παραγωγικών συμπεριφορών και αντιλήψεων και η εστίαση σε στοιχεία των εργαζομένων που οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα αυτοβελτίωσης και απόδοσης με παράλληλο αίσθημα ικανοποίησης,
- η άντληση χρήσιμων στοιχείων για την αποτελεσματική οργάνωση και υλοποίηση εστιασμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης/επιμόρφωσης (εντός και εκτός εργασιακού χώρου) για του υπαλλήλους του δημοσίου τομέα,
- η ανταλλαγή και ανάπτυξη ιδεών/προτάσεων σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση λαμβάνοντας υπόψη το όραμα και τη φιλοσοφία της λειτουργίας του δημοσίου τομέα και
- η έγκαιρη και έγκυρη ανταπόκριση στα υποβαλλόμενα αιτήματα υπαλλήλων και πολιτών προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και της κοινωνικής ευημερίας.

Συνεπώς, στόχος τέθηκε ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος (διαδικτυακής πλατφόρμας) για:

- την επιλογή και στρατολόγηση του προσωπικού στην κατάλληλη θέση/φορέα, ώστε να αξιοποιούνται πλήρως τα προσόντα, οι δυνατότητες και οι δεξιότητες του κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη την εργασιακή εμπειρία,
- την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού,
- την καταγραφή θέσεων/απόψεων και αναγκών επιμόρφωσης των υπαλλήλων,
- την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού,
- τη χρήση e-learning για την αξιοποίηση τεχνικών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της εργασιακής αποτελεσματικότητας και
- τη διαμόρφωση κουλτούρας συνεργασίας και συλλογικότητας.

Το πληροφοριακό αυτό σύστημα (διαδικτυακή πλατφόρμα) θα αποτελεί ουσιαστικά ένα μηχανισμό διάδρασης των δημοσίων υπαλλήλων με την ηγεσία μιας *Γενικής* (για όλους τους φορείς του δημοσίου) *Δ/νσης Ανθρωπίνου Δυναμικού*, στο οποίο θα έχουν πρόσβαση όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι και μια *Δ/νση του Υπουργείου Εσωτερικών* που θα το διαχειρίζεται. Στο εν λόγω προτεινόμενο πρωτότυπο πληροφοριακό σύστημα (διαδικτυακή πλατφόρμα) παρέχονται οι ακόλουθες δυνατότητες:

- τήρησης όλων των απαραίτητων σταθερών και μεταβλητών στοιχείων (π.χ. δεξιότητες/ικανότητες και γνώσεις που σταδιακά θα αποκτά ο κάθε υπάλληλος κατά τον εργασιακό του βίο) που αποτελούν τον *Φάκελο Εργαζομένου* (στοιχεία βιογραφικού, δημογραφικά στοιχεία, προσόντα, δεξιότητες/ικανότητες, εκπαίδευση, εμπειρία κ.α.), ο οποίος αφορά όλους τους δημοσίους υπαλλήλους της Κεντρικής Διοίκησης, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, των Ν.Π.Δ.Δ./Ν.Π.Ι.Δ. και των λοιπών φορέων του ευρύτερου δημοσίου τομέα *(δημιουργία - τροποποίηση Φακέλου Εργαζομένου),*
- ο κάθε υπάλληλος σε τακτά χρονικά διαστήματα να απαντάει σε σχετικό ερωτηματολόγιο στην πλατφόρμα που θα αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσής του, στις ανάγκες του για επιμόρφωση κ.ο.κ.,
- ο κάθε υπάλληλος να καταγράφει σχόλια/παρατηρήσεις που αφορούν στην ανάγκη του για επιμόρφωση και στη γενικότερη ανάγκη για αλλαγή ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός στην εργασία του, αλλά και να καταγράφει τις ιδέες/θέσεις και τις προτάσεις του για βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη *(καταχώρηση αιτημάτων/ προτάσεων)*,
- η κάθε υπηρεσία (προϊστάμενος Δ/νσης) να καταγράφει τις άμεσες ανάγκες για διορισμό/πρόσληψη τακτικού προσωπικού, κατά φορέα, κατηγορία, κλάδο ή ειδικότητα για την εύρυθμη λειτουργία της και να καταθέτει αιτήματα/προτάσεις για μετακινήσεις, αποσπάσεις ή πιθανές μετατάξεις υπαλλήλων και να πραγματοποιείται η αξιολόγηση των προτάσεων από κάθε ενδιαφερόμενο,
- η στοχευμένη εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού και επιπρόσθετα
- η επικαιροποίηση του οργανογράμματος και η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επίσης, στην προτεινόμενη πληροφοριακή πλατφόρμα που θα έχουν δικαίωμα πρόσβασης:

α) Υπάλληλοι/Προιστάμενοι Διευθύνσεων-Τμημάτων,

β) Προιστάμενοι Δ/νσεων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού,

γ) μία Γενική (για όλους τους φορείς του δημοσίου) Δ/νση Ανθρωπίνου Δυναμικού και

γ) ένας Κεντρικός Διαχειριστής του συνόλου των πληροφοριών.

9.5.3 Παρουσίαση της πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα

Τα βασικά χαρακτηριστικά της προτεινόμενης πρωτοτύπου *εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα* θα μπορούσαν να παρουσιαστούν συνοπτικά ως ακολούθως:

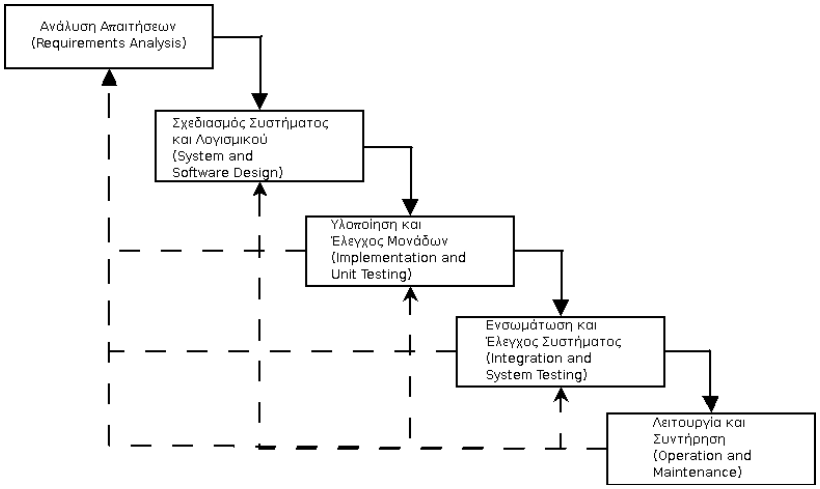
- Καταχώρηση - τροποποίηση των στοιχείων των εργαζομένων (υπάλληλοι και προϊστάμενοι)
    - Προσωπικά στοιχεία εργαζομένων (στοιχεία βιογραφικού, δημογραφικά στοιχεία, προσόντα, δεξιότητες/ικανότητες κ.α.)
    - Στοιχεία υπηρεσιακής κατάστασης εργαζομένων (επαγγελματική εμπειρία κ.α.)
    - Πρόσθετα στοιχεία εκπαίδευσης - προσόντων
- Αιτήματα υπαλλήλων
    - Αιτήματα αποσπάσεων
    - Αιτήματα μετακινήσεων
    - Αιτήματα μετατάξεων
- Διαχείριση προσωπικού
- Προτάσεις βελτίωσης (των προϊσταμένων φορέων - υπηρεσιών)
- Έγκριση - απόρριψη αιτημάτων
- Αναζήτηση στοιχείων (στατιστικά στοιχεία)
- Επικαιροποίηση - τροποποίηση οργανογραμμάτων.

Η διαδικασία ανάπτυξης ενός λογισμικού αναλύεται σε αρκετά καλά καθορισμένα βήματα τα οποία εάν ακολουθηθούν σωστά, οδηγούν σε ένα καλά σχεδιασμένο και εύκολο στη χρήση του πληροφοριακό σύστημα. Για την ανάπτυξη της παρούσης *πρωτότυπης εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα* χρησιμοποιήθηκε το *«Μοντέλο Καταρράκτη»* (Waterfall Model), το οποίο αποτυπώνει τη συνεχή ακολουθία μιας σειράς δραστηριοτήτων που εκτελούνται στη σειρά και περιλαμβάνει τα παρακάτω διακριτά βήματα (βλ. Σχήμα 9.8):

- ανάλυση απαιτήσεων,
- σχεδίαση εφαρμογής (συστήματος και λογισμικού),
- υλοποίηση και έλεγχος μονάδων,
- ενσωμάτωση και έλεγχος εφαρμογής και
- λειτουργία και συντήρηση.

Σημειώνεται ότι οι βασικές αρχές του *Μοντέλου Καταρράκτη*, το οποίο χαρακτηρίζεται από γραμμική ακολουθία φάσεων και μακροσκελείς αναφορές, είναι η ακολουθία βημάτων, με κάθε βήμα να είναι σαφώς καθορισμένο και να καταλήγει στην δημιουργία προϊόντος (έγγραφο ή κώδικας), ενώ κάθε προϊόν να αποτελεί τη βάση για το επόμενο βήμα και η ορθότητα του κάθε προϊόντος να μπορεί να ελεγχθεί. Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί ότι αν και σε γενικές γραμμές οι προαναφερθείσες φάσεις εκτελούνται με ένα ακολουθιακό τρόπο (βήμα προς βήμα) στην πραγματικότητα εντοπίζονται «βρόγχοι ανάδρασης», συνήθως στις φάσεις της *ανάλυσης απαιτήσεων* και *σχεδίασης της εφαρμογής*. Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια εκτέλεσης αυτών των φάσεων ενεργοποιούνται διαδικασίες επανεξέτασης προηγούμενα καθορισμένων στοιχείων με αποτέλεσμα ανάλογες τροποποιήσεις.

Σχήμα 9.8: Το «Μοντέλο Καταρράκτης» (Waterfall Model) για την ανάπτυξη λογισμικού συστήματος



Πηγή: (Προσαρμοσμένο από) Χάλαρης, Ι., Διαμαντόπουλος, Ι. και Δούμας, Π. (1992), σ.σ. 8-10.

9.5.3.1 Ανάλυση απαιτήσεων της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)

Στο στάδιο *«ανάλυση απαιτήσεων της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)»* γίνεται ο σαφής προσδιορισμός των απαιτήσεων της εφαρμογής και των εργασιών που θα επιτελεί καθώς και ο ορισμός των χρηστών και των ομάδων χρηστών. Ειδικότερα, οι λειτουργίες της εφαρμογής είναι οι εξής: α) καρτέλα εργαζομένου, β) μηχανισμός κατάθεσης - έγκρισης αιτημάτων, γ) μηχανισμός κατάθεσης προτάσεων και δ) μηχανισμός επικαιροποίησης - τροποποίησης οργανογραμμάτων. Επίσης, ως χρήστες της εφαρμογής ορίζονται τα φυσικά πρόσωπα που αλληλεπιδρούν με το σύστημα με σκοπό την εξυπηρέτηση ενός σκοπού. Κάθε χρήστης έχει συγκεκριμένα δικαιώματα (συχνά αναφέρονται και ως ρόλοι) που του καθορίζουν με τι, σε ποιον βαθμό και με ποιον τρόπο μπορεί να αλληλεπιδράσει με το σύστημα. Αναλυτικά οι χρήστες και ο τρόπος που επικοινωνούν με το εν λόγω λογισμικό σύστημα αναφέρονται στον Πίνακα 9.2 που ακολουθεί.

Πίνακας 9.2: Χρήστες της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)

Α/Α	Χρήστες	Είδος Επικοινωνίας
1	**Υπηρεσία διαχείρισης**	Οθόνη Διαχειριστή
2	**Προϊστάμενος**	Οθόνη Προϊστάμενου
3	**Εργαζόμενος**	Οθόνη εργαζόμενου
4	**Εφαρμογή**	

Πηγή: Του ιδίου.

9.5.3.2 Σχεδίαση εφαρμογής της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)

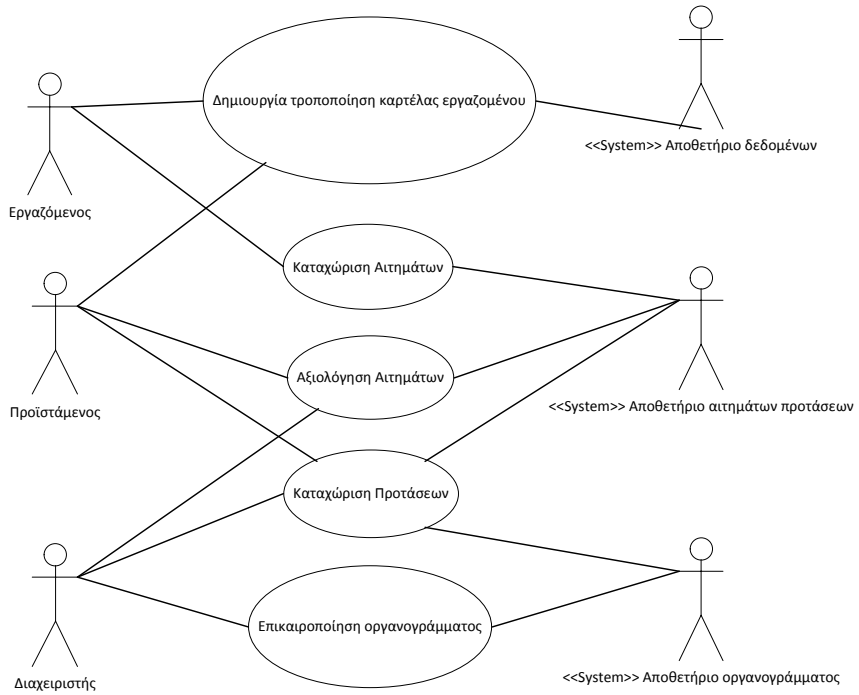
Στο στάδιο της *σχεδίαση της εφαρμογής* γίνεται ο προσδιορισμός των σεναρίων χρήσης, η μοντελοποίηση των δεδομένων και ο προσδιορισμός των οθονών της εφαρμογής.

Σύμφωνα με τους στόχους της εν λόγω εφαρμογής αναγνωρίζονται πέντε (5) σενάρια χρήσης, ως εξής:

- δημιουργία - τροποποίηση καρτέλας εργαζομένου,
- καταχώρηση αιτημάτων,
- αξιολόγηση αιτημάτων,
- καταχώρηση προτάσεων,
- επικαιροποίηση οργανογράμματος.

Στο ακόλουθο Διάγραμμα 9.1 αποτυπώνονται τα σενάρια χρήσης καθώς και οι διαδράσεις με τους χρήστες του συστήματος (σημειώνεται ότι το σύστημα θεωρείται και αυτός χρήστης).

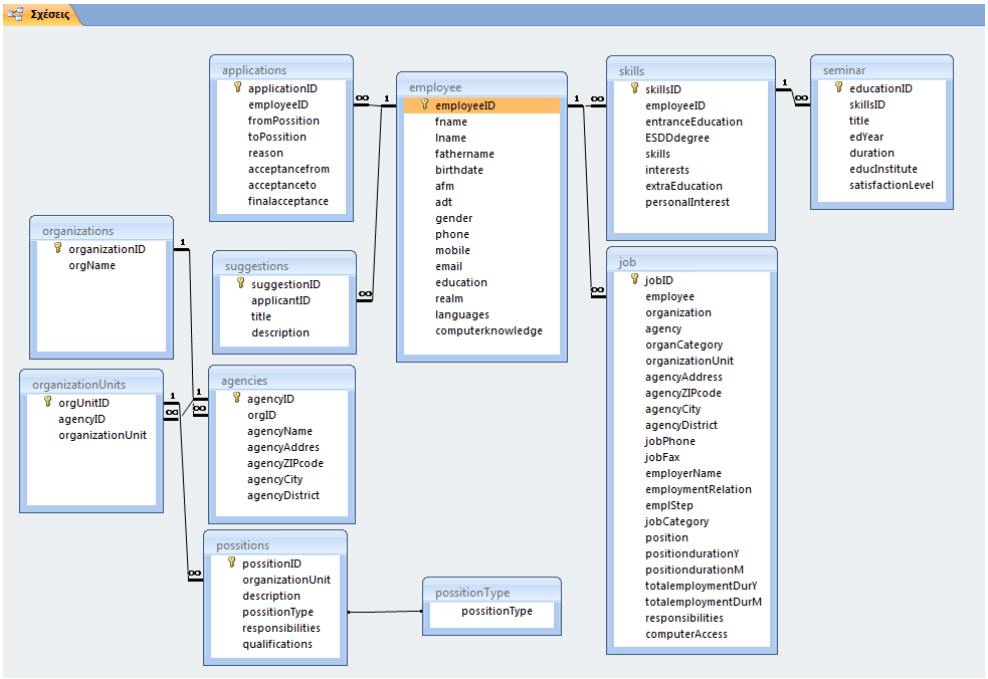
Διάγραμμα 9.1: Τα σενάρια χρήσης και οι διαδράσεις με τους χρήστες του συστήματος της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)



Πηγή: Του ιδίου.

Απαραίτητο βήμα στο σχεδιασμό μιας βάσης δεδομένων είναι η δημιουργία του *Μοντέλου Οντοτήτων-Συσχετίσεων* (Entity Relationship), το οποίο απαιτεί τον καθορισμό όλων των οντοτήτων. Στο ακόλουθο Σχήμα 9.9 αποτυπώνεται ο σχεδιασμός της βάσης δεδομένων του προτεινόμενου λογισμικού (πληροφοριακού συστήματος).

Σχήμα 9.9: Πίνακας συσχετίσεων βάσεων δεδομένων της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)



Πηγή: Του ιδίου.

9.5.3.2.1 Σχεδίαση εφαρμογής της πρωτοτύπου εφαρμογής - Οθόνες Διεπαφής

Με βάση τις απαιτήσεις του προτεινόμενου υποσυστήματος αναγνωρίζονται οι παρακάτω οντότητες:

- Εργαζόμενος (employee)
- Προσόντα (αφορούν γνωσιακές ικανότητες του εργαζομένου) (skills)
- Σεμινάρια (μέρος των γνωσιακών στοιχείων) (seminar)
- Στοιχεία εργασίας (job)
- Αιτήματα (applications)
- Προτάσεις (suggestions)
- Οργανόγραμμα
    - οργανισμός-φορέας
    - υπηρεσία
    - οργανωτική μονάδα
    - θέσεις

Οι χρήστες του υποσυστήματος επικοινωνούν με αυτό μέσω ηλεκτρονικών *οθόνων διεπαφής*. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν και να επεξεργάζονται στοιχεία της αίτησης σε πραγματικό χρόνο και οποιαδήποτε στιγμή, εφόσον το υποσύστημα το επιτρέπει. Οι *οθόνες διεπαφής* είναι αυστηρά ορισμένες ως προς το είδος της πληροφορίας που προβάλουν. Επίσης, επιτρέπουν αυτή η πληροφορία να δεχτεί επεξεργασία αλλά και είναι διαφορετική για κάθε χρήστη. Μια σύνοψη των

οθονών διεπαφής που σχεδιάστηκαν στα πλαίσια του παρόντος προτεινόμενου λογισμικού συστήματος παρουσιάζεται στον ακόλουθο Πίνακα 9.3.

Πίνακας 9.3: Οθόνες διεπαφής της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)

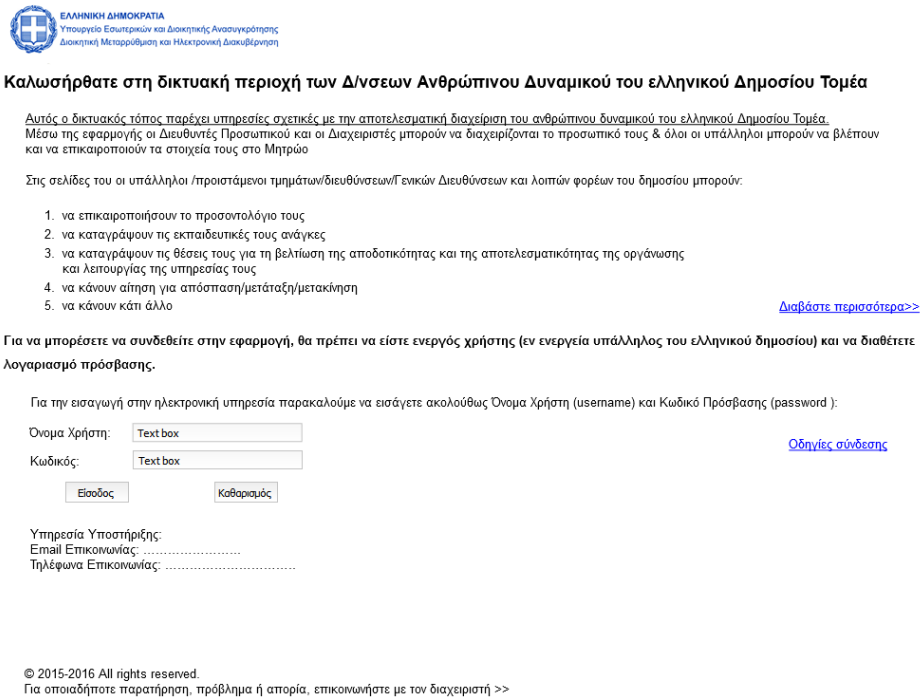
A/A	Οθόνη Διεπαφής
1	**Σύνδεσης**
2	**Διαχειριστή**
3	Υπο-οθόνη έγκρισης/απόρριψης αιτημάτων
4	**Προϊσταμένου**
5	Υπο-οθόνη διαχείρισης προσωπικού
6	Υπο-οθόνη διαχείρισης αιτημάτων
7	**Εργαζόμενου**
8	Υπο-οθόνη επεξεργασίας προφίλ
9	Υπο-οθόνη διαχείρισης αιτημάτων

Πηγή: Του ιδίου.

Ακολούθως παρουσιάζονται σχηματικά οι οθόνες διεπαφής της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος):

- **Οθόνη διεπαφής σύνδεσης**

  Η *οθόνη σύνδεσης* είναι ουσιαστικά η αρχική σελίδα που θα αντικρίζει οποιοσδήποτε χρήστης εισέρχεται στο υποσύστημα και συνεπώς είναι κοινή για όλους τους χρήστες. Η βασική μορφοποίηση της οθόνης περιγράφεται στην εικόνα που ακολουθεί.



Πηγή: Του ιδίου.

Αναλυτικά τα πεδία που προβάλλονται καθώς και οι ιδιότητες αυτών υπάρχουν στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 9.4: Πεδία οθόνης διεπαφής σύνδεσης της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)

Α/Α	Πεδίο	Τύπος	Σχόλια / Περιορισμοί
1.	Όνομα Χρήστη	Κείμενο	
2.	Κωδικός	Κείμενο	Με μάσκα

Πηγή: Του ιδίου.

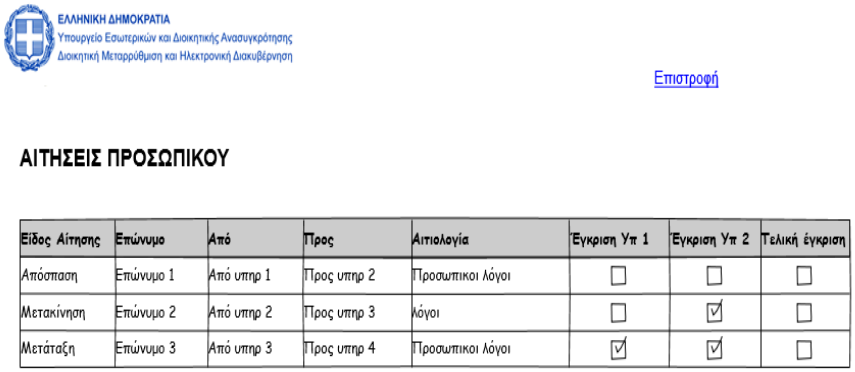
- **Οθόνη διεπαφής διαχειριστή**

Η *οθόνη διεπαφής διαχειριστή* παρέχει τη δυνατότητα: α) επεξεργασίας του προσωπικού του προφίλ, β) αναζήτησης στοιχείων του φορέα - υπηρεσίας που είναι διαχειριστής, γ) επεξεργασίας (έγκριση και απόρριψη) αιτημάτων των εργαζομένων και προϊσταμένων και δ) επικαιροποίησης - τροποποίησης του οργανογράμματος των υπηρεσιών.



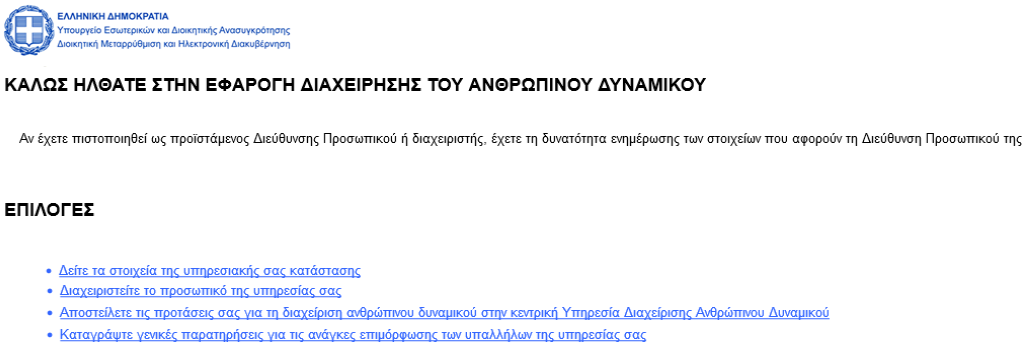
Υπο-οθόνη έγκρισης/απόρριψης αιτημάτων

Στην οθόνη αυτή ο διαχειριστής μπορεί να εγκρίνει ή να απορρίψει αιτήματα των εργαζομένων με βάση τις εισηγήσεις των προϊσταμένων τους.



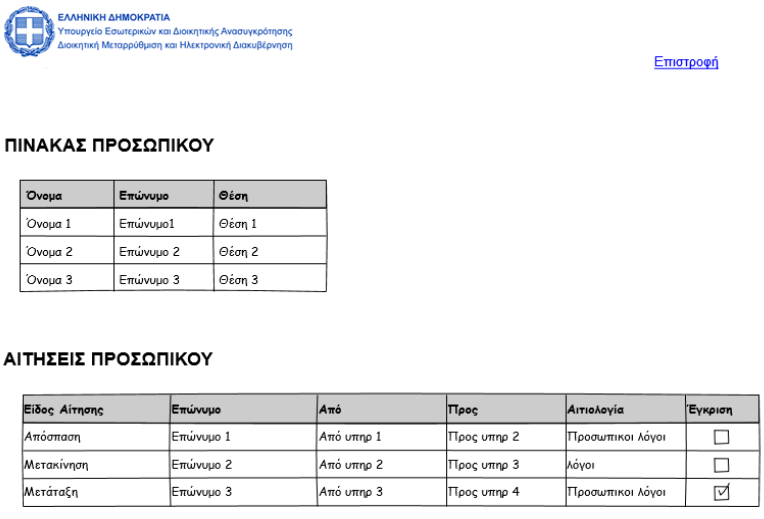
➢ Οθόνη διεπαφής προϊσταμένου

Η *οθόνη διεπαφής προϊσταμένου* αποτελεί τη βασική οθόνη διάδρασης του προϊστάμενου με το σύστημα. Παρέχει την εξής λειτουργικότητα: α) επεξεργασία του προφίλ, β) διαχείριση των εργαζομένων της υπηρεσίας του, γ) προτάσεις για την διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στην κεντρική υπηρεσία ανθρωπίνου δυναμικού και δ) παρατηρήσεις για εκπαίδευση - επιμόρφωση εργαζομένων.

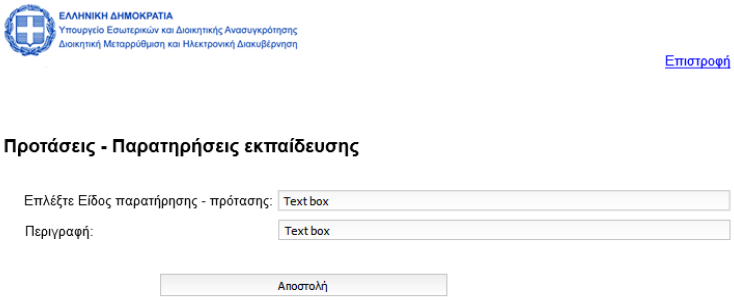


Υπο-οθόνη διαχείρισης προσωπικού

Στην *υπο-οθόνη διαχείρισης προσωπικού* ο προϊστάμενος έχει τη δυνατότητα της εποπτικής παρακολούθησης του δυναμικού της υπηρεσίας του καθώς και τη δυνατότητα εισήγησης σε αιτήματα εργαζομένων που αφορούν την υπηρεσία του.

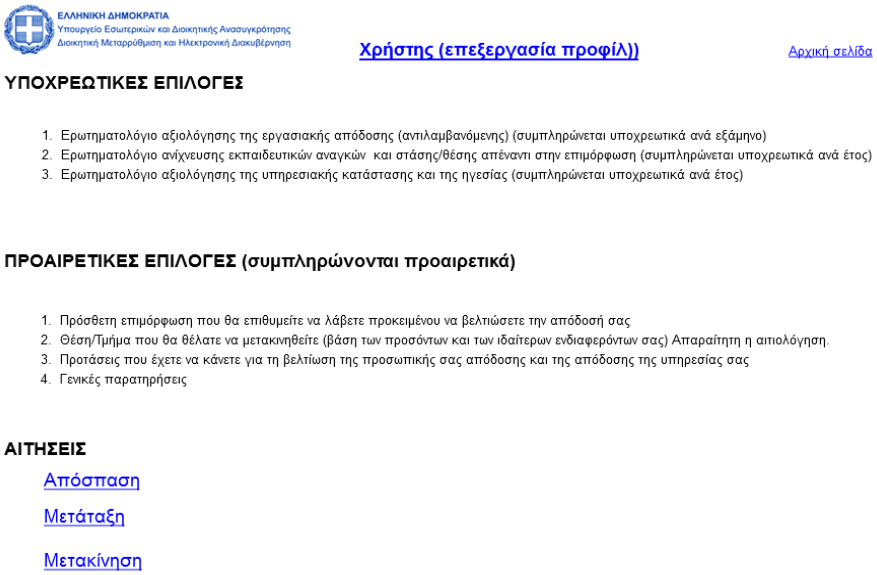


Υπο-οθόνη αιτημάτων



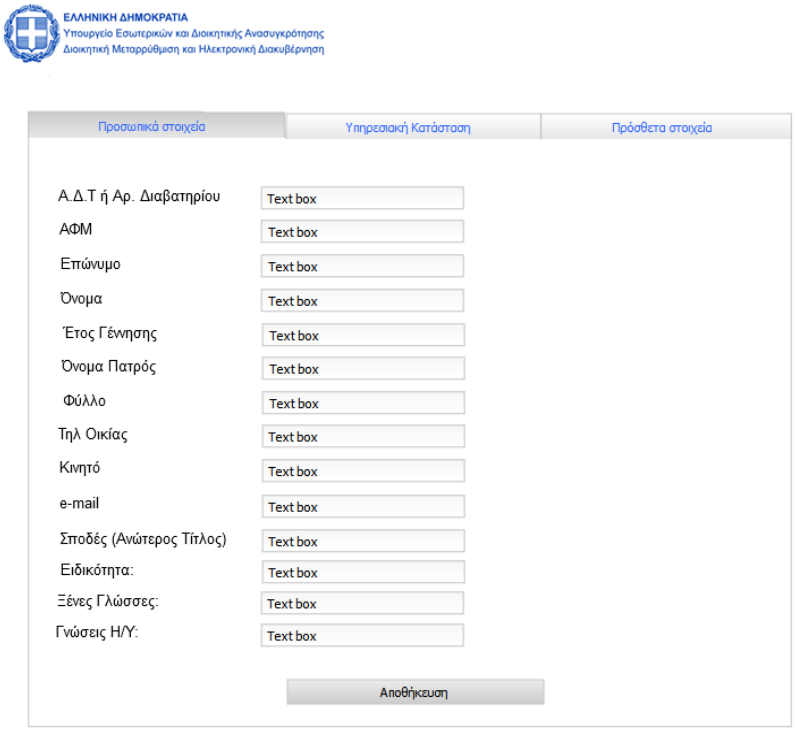
➢ Οθόνη διεπαφής εργαζομένου

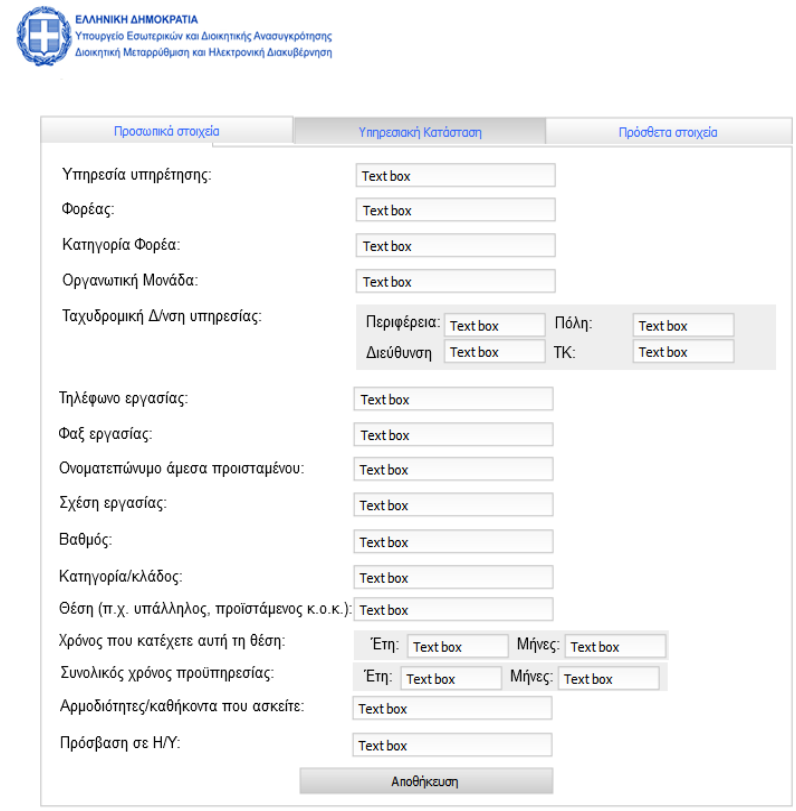
Η *οθόνη διεπαφής προϊσταμένου* αποτελεί τη βασική διεπαφή των εργαζομένων με το σύστημα. Παρέχει την εξής λειτουργικότητα: α) δημιουργία αιτήσεων (απόσπασης, μετακίνησης, μετάταξης κ.α.), β) αξιολόγηση της απόδοσης, γ) καταχώρση εκαπιδευτικών αναγκών, δ) καταγραφή προτάσεων/απόψεων και ε) επεξεργασία προφίλ.

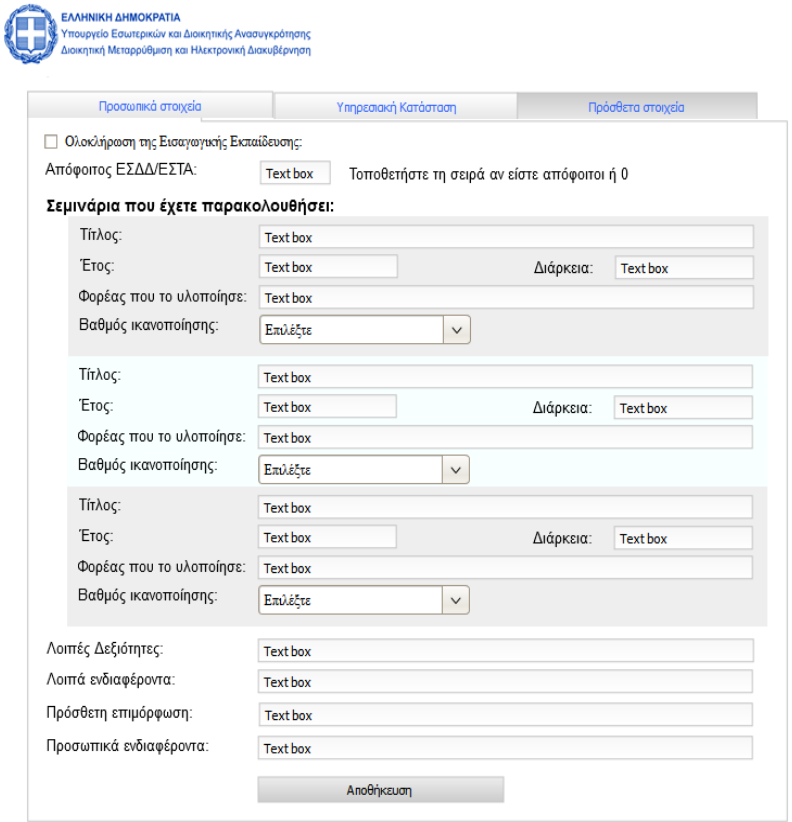


Υπο οθόνη διαχείρισης προφίλ

Η υπο-οθόνη διαχείρισης προφίλ παρέχει τη βασική λειτουργικότητα στην εισαγωγή - τροποποίηση στοιχείων της καρτέλας του εργαζόμενου. Εδώ ο κάθε εργαζόμενος συμπληρώνει - τροποποιεί τα εξής στοιχεία: προσωπικά στοιχεία, υπηρεσιακή κατάσταση, πρόσθετα στοιχεία – ικανότητες.




ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Προσωπικά στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα στοιχεία
Υπηρεσία υπηρέτησης:
Φορέας:
Κατηγορία Φορέα:
Οργανωτική Μονάδα:
Ταχυδρομική Δ/νση υπηρεσίας:
Περιφέρεια:
Πόλη:
Διεύθυνση
ΤΚ:
Τηλέφωνο εργασίας:
Φαξ εργασίας:
Ονοματεπώνυμο άμεσα προισταμένου:
Σχέση εργασίας:
Βαθμός:
Κατηγορία/κλάδος:
Θέση (π.χ. υπάλληλος, προϊστάμενος κ.ο.κ.):
Χρόνος που κατέχετε αυτή τη θέση:
Έτη:
Μήνες:
Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας:
Αρμοδιότητες/καθήκοντα που ασκείτε:
Πρόσβαση σε Η/Υ:
Text box
Αποθήκευση


ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Προσωπικά στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα στοιχεία
Ολοκλήρωση της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης:
Απόφοιτος ΕΣΔΔ/ΕΣΤΑ:
Τοποθετήστε τη σειρά αν είστε απόφοιτοι ή 0
Σεμινάρια που έχετε παρακολουθήσει:
Τίτλος:
Έτος:
Διάρκεια:
Φορέας που το υλοποίησε:
Βαθμός ικανοποίησης:
Επιλέξτε
Λοιπές Δεξιότητες:
Λοιπά ενδιαφέροντα:
Πρόσθετη επιμόρφωση:
Προσωπικά ενδιαφέροντα:
Text box
Αποθήκευση

9.5.3.3 Υλοποίηση και έλεγχος μονάδων της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)

Ένα πληροφοριακό σύστημα αποτελεί μια συλλογή μεθόδων, πρακτικών και αλγορίθμων, η οποία μετασχηματίζει τα δεδομένα σε πληροφορία, τέτοια ώστε να είναι χρήσιμη τόσο για μεμονωμένα άτομα όσο και για ομάδες χρηστών μέσα σε έναν οργανισμό. Επίσης, το πληροφοριακό σύστημα: α) περιλαμβάνει ένα συνδυασμό πρακτικών σε σχέση με την εργασία τις πληροφορίες, τους ανθρώπους και τις τεχνολογίες που οργανώνονται για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, β) είναι το σύνολο των τεχνικών διαδικασιών και των μηχανημάτων (συσκευών), που προορίζονται για τη συλλογή, εγγραφή, ανάκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και ανάλυση των πληροφοριών και γ) αποτελείται από πέντε (5) βασικά στοιχεία, ήτοι τους ανθρώπους που το χρησιμοποιούν, το λογισμικό, το υλικό που το υποστηρίζει, τις διαδικασίες που εφαρμόζονται και τα δεδομένα που εισάγονται[4165].

Στο στάδιο αυτό γίνεται η υλοποίηση της εφαρμογής, δηλαδή δημιουργείται η βάση και οι διεπαφές που ορίστηκαν στα παραπάνω βήματα.

Για την παρουσίαση του πρωτότυπου πληροφορικού συστήματος δημιουργήθηκε ένας ερευνητικός ιστότοπος, ο οποίος αναρτήθηκε σε ειδικό χώρο φιλοξενίας με την παρακάτω ηλεκτρονική διεύθυνση: http://147.102.12.184:7101/humanResourcesApp-ViewController-context-root/faces/login. Η δημιουργία του ερευνητικού ιστότοπου πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του συστήματος διαχείρισης περιεχομένου Joomla v1.5.22.

[4165] Downs, E., Clare, P. and Coe, I. (1988).

Πίνακας 9.5: Προτεινόμενη Οθόνη Διαχειριστή της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)

ΑΡΧΙΚΟ ΠΑΡΑΘΥΡΟ 1

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Αρχική σελίδα

Καλωσήρθατε στη δικτυακή περιοχή των Δ/νσεων Ανθρώπινου Δυναμικού του ελληνικού Δημοσίου Τομέα

Αυτός ο δικτυακός τόπος παρέχει υπηρεσίες σχετικές με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού Δημοσίου Τομέα.
Μέσω της εφαρμογής οι Διευθυντές Προσωπικού και οι Διαχειριστές μπορούν να διαχειρίζονται το προσωπικό τους & όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να βλέπουν και να επικαιροποιούν τα στοιχεία τους στο Μητρώο

Στις σελίδες του οι υπάλληλοι /προιστάμενοι τμημάτων/διευθύνσεων/Γενικών Διευθύνσεων και λοιπών φορέων του δημοσίου μπορούν:

α) να επικαιροποιήσουν το προσοντολόγιο τους

β) να καταγράψουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες
γ) να καταγράψουν τις θέσεις τους για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης και λειτουργίας της υπηρεσίας τους
δ) να κάνουν αίτηση για απόσπαση/μετάταξη/μετακίνηση
ε) ……..

Διαβάστε περισσότερα>>

Για να μπορέσετε να συνδεθείτε στην εφαρμογή, θα πρέπει να είστε ενεργός χρήστης (εν ενεργεία υπάλληλος του ελληνικού δημοσίου) και να διαθέτετε λογαριασμό πρόσβασης.

Για την εισαγωγή στην ηλεκτρονική υπηρεσία παρακαλούμε να εισάγετε ακολούθως Όνομα Χρήστη (username) και Κωδικό Πρόσβασης (password):

Όνομα Χρήστη:

Κωδικός:

Καθαρισμός Εισαγωγή

Οδηγίες σύνδεσης>> (υποπαράθυρο β)

Τύπος σύνδεσης …Κανονική …..Αυξημένη Ασφάλεια

Ξεχάσατε τον κωδικό σας. Επιλέξτε εδώ και ακολουθήστε τις οδηγίες.

Υπηρεσία Υποστήριξης:
Email Επικοινωνίας: ……...
Τηλέφωνα Επικοινωνίας: ……..

© 2016-2017 All rights reserved.
Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή>>. (υποπαράθυρο α/α)

Πηγή: Του ιδίου.

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

← Αρχική σελίδα

Μέσω της εφαρμογής οι Διευθυντές Προσωπικού και οι Διαχειριστές μπορούν να διαχειρίζονται το προσωπικό τους & όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να βλέπουν και να επικαιροποιούν τα στοιχεία τους στο Μητρώο

ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Με την παρούσα εφαρμογή Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορείτε να δείτε τα στοιχεία σας ή να διαχειριστείτε το προσωπικό σας.

Για να εισέλθετε στην υπηρεσία απαιτείται πιστοποίηση. Η πιστοποίηση είναι απλή και συνίσταται σε δύο ενέργειες:
1. Επιλέγετε "Είσοδος στην Υπηρεσία".
2. Προωθείστε στην υπηρεσία πιστοποίησης της ΓΓΠΣ όπου εισάγετε τους προσωπικούς σας κωδικούς TAXISNET.
Η διαδικασία απόκτησης κωδικών TAXISnet περιγράφεται στο αντίστοιχο εγχειρίδιο (πατήστε εδώ).

Μετά την επιτυχημένη πιστοποίηση επιστρέφετε στην εφαρμογή όπου μπορείτε να δείτε τα στοιχεία σας.

ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

Αν έχετε πιστοποιηθεί ως προϊστάμενος Διεύθυνσης Προσωπικού ή διαχειριστής, έχετε τη δυνατότητα ενημέρωσης των στοιχείων που αφορούν τη Διεύθυνση Προσωπικού της οποίας είστε προϊστάμενος, αναπληρωτής ή διαχειριστής.

© 2016-2017 All rights reserved.
Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή>>. (υποπαράθυρο α/α)

Πηγή: Του ιδίου.

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 3

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

← Αρχική σελίδα

(πεδίο αναζήτησης)

Αναζήτηση φορέα/υπηρεσίας (αρχείο μητρώου ανθρώπινου δυναμικού)

Σύνθετη αναζήτηση

Πληροφορίες αναζήτησης

ΦΟΡΕΙΣ	
ΥΠΟΥΡΓΕΙΑ	(επιλέξτε)
ΔΗΜΟΙ	(επιλέξτε)
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ	(επιλέξτε)
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ	(επιλέξτε)
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΑΡΧΕΣ	(επιλέξτε)
ΝΠΔΔ/ΝΠΙΔ	(επιλέξτε)
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	(επιλέξτε)

© 2016-2017 All rights reserved.
Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή>>. (υποπαράθυρο α/α)

Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας 9.6: Προτεινόμενη Οθόνη Προϊσταμένου (Δνση Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε φορέα) της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 3

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

← Αρχική σελίδα

ΚΑΛΩΣ ΗΛΘΑΤΕ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
Παρακαλούμε επιβεβαιώστε:
Εξουσιοδοτώ την Ηλεκτρονική Υπηρεσία Πιστοποίησης Διευθυντών Προσωπικού του Ελληνικού Δημοσίου να προσπελάσει τα στοιχεία της απογραφής μου που βρίσκονται στους εξυπηρετητές της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ [ ]

© 2016-2017 All rights reserved.
Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή>>. (υποπαράθυρο α/α)

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 4

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

← Αρχική σελίδα

ΕΠΙΛΟΓΕΣ:

1. Δείτε τα στοιχεία της υπηρεσιακής σας κατάστασης	ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΕΔΩ
2. Διαχειριστείτε το προσωπικό της υπηρεσίας σας	ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΕΔΩ
3. Τροποποιείστε τις θέσεις εργασίας (Job Description)	ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΕΔΩ
4. Αποστείλετε τις προτάσεις σας για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΕΔΩ
5. Καταγράψτε γενικές παρατηρήσεις για τις ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων της υπηρεσίας σας	ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΕΔΩ

© 2016-2017 All rights reserved.
Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή>>. (υποπαράθυρο α/α)

Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας 9.7: Προτεινόμενη Οθόνη Εργαζόμενου (δημοσίου υπαλλήλου) της πρωτοτύπου εφαρμογής (πληροφοριακού συστήματος)

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 2

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Προσωπικά Στοιχεία (υποπαράθυρο 2/α)

←Αρχική σελίδα

ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ

1. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης (αντιλαμβανόμενης) (συμπληρώνεται υποχρεωτικά ανά εξάμηνο)
2. Ερωτηματολόγιο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και στάσης/θέσης απέναντι στην επιμόρφωση (συμπληρώνεται υποχρεωτικά ανά έτος)
3. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της υπηρεσιακής κατάστασης και της ηγεσίας (συμπληρώνεται υποχρεωτικά ανά έτος)

ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ (συμπληρώνονται προαιρετικά)

1. Πρόσθετη επιμόρφωση που θα επιθυμείτε να λάβετε προκειμένου να βελτιώσετε την απόδοσή σας
2. Θέση/Τμήμα που θα θέλατε να μετακινηθείτε (βάση των προσόντων και των ιδαίτερων ενδιαφερόντων σας) Απαραίτητη η αιτιολόγηση.
3. Προτάσεις που έχετε να κάνετε για τη βελτίωση της προσωπικής σας απόδοσης και της απόδοσης της υπηρεσίας σας
4. Γενικές παρατηρήσεις

Για αιτήσεις πατήστε εδώ: ΑΠΟΣΠΑΣΗ ΜΕΤΑΤΑΞΗ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 2/α υπο-παράθυρο

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Προωπικά Στοιχεία → | Υπηρεσιακή Κατάσταση | → Πρόσθετα Στοιχεία

Α.Δ.Τ. ή αριθμ. Διαβατηρίου:	
Α.Φ.Μ.:	
Επώνυμο:	
Όνομα:	
Έτος Γέννησης:	
Όνομα Πατρός:	
Φύλο:	
Τηλ. Οικίας:	
Κινητό:	
Email:	
Σπουδές (ανώτερος τίτλος):	
Ειδικότητα:	
Ξένες Γλώσσες:	
Γνώσεις Η/Υ:	

ΕΠΟΜΕΝΟ→

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 2/α/α υπο-παράθυρο

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Προωπικά Στοιχεία → | Υπηρεσιακή Κατάσταση | → Πρόσθετα Στοιχεία

Για να ενημερώσετε την Υπηρεσιακή σας Κατάσταση παρακαλούμε πατήστε το "Επεξεργασία". **Επεξεργασία**

Υπηρεσία υπηρέτησης:	
Φορέας:	
Κατηγορία Φορέα:	
Οργανωτική Μονάδα:	
Ταχυδρομική Δ/νση υπηρεσίας:	Οδός:…. αριθμός:…….. Τ.Κ. …… Νομός: …….. Περιφέρεια: ……..Πόλη:
Τηλέφωνο εργασίας:	
Φαξ εργασίας:	
Ονοματεπώνυμο άμεσα προισταμένου:	
Σχέση εργασίας:	
Βαθμός:	
Κατηγορία/κλάδος:	
Θέση (π.χ. υπάλληλος, προϊστάμενος κ.ο.κ.):	
Χρόνος που κατέχετε αυτή τη θέση:	Έτη:…… Μήνες……
Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας:	Έτη:…… Μήνες……
Αρμοδιότητες/καθήκοντα που ασκείτε:	
Πρόσβαση σε Η/Υ:	

Προωπικά Στοιχεία | ←ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ | ΕΠΟΜΕΝΟ→ | Πρόσθετα Στοιχεία

ΠΑΡΑΘΥΡΟ 2/α/β υπο-παράθυρο

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Προωπικά Στοιχεία → Υπηρεσιακή Κατάσταση → Πρόσθετα Στοιχεία

Για να ενημερώσετε τα Πρόσθετα Στοιχεία παρακαλούμε πατήστε το "Επεξεργασία".
Επεξεργασία

Ολοκλήρωση της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης:	ΝΑΙ …. ΟΧΙ…..
Απόφοιτος ΕΣΔΔ/ΕΣΤΑ:	ΝΑΙ …. (σειρά……..) ΟΧΙ…..
Σεμινάρια που έχετε παρακολουθήσει (ΤΙΤΛΟΣ)*:	1.
	2.
	3.
	4.
Λοιπές δεξιότητες:	
Λοιπά ενδιαφέροντα:	
Πρόσθετη επιμόρφωση που έχετε λάβει:	
Προσωπικά ενδιαφέροντα:	

*Σημειώστε: Έτος παρακολούθησης:……..
Διάρκεια:…… Φορέας που το υλοποίησε:……..
Βαθμός ικανοποίησης:……..
(α. εισαγωγικό, β. καλό, γ.πολύ καλό, δ. άριστο)

Υπηρεσιακή Κατάσταση ←ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ

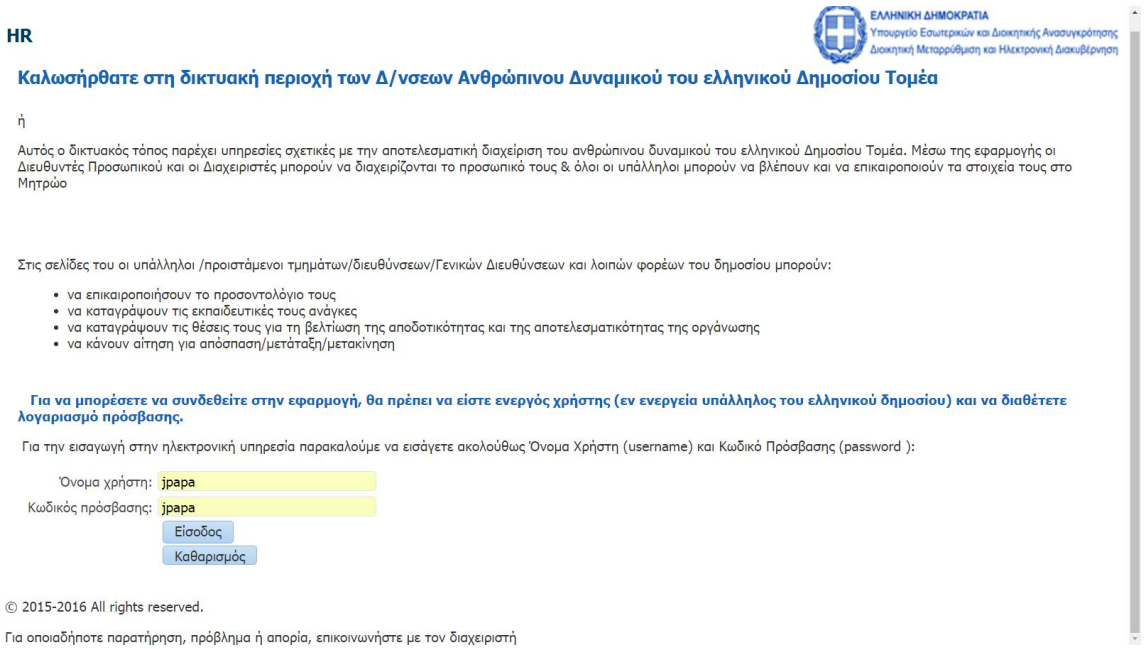
Πηγή: Του ιδίου.

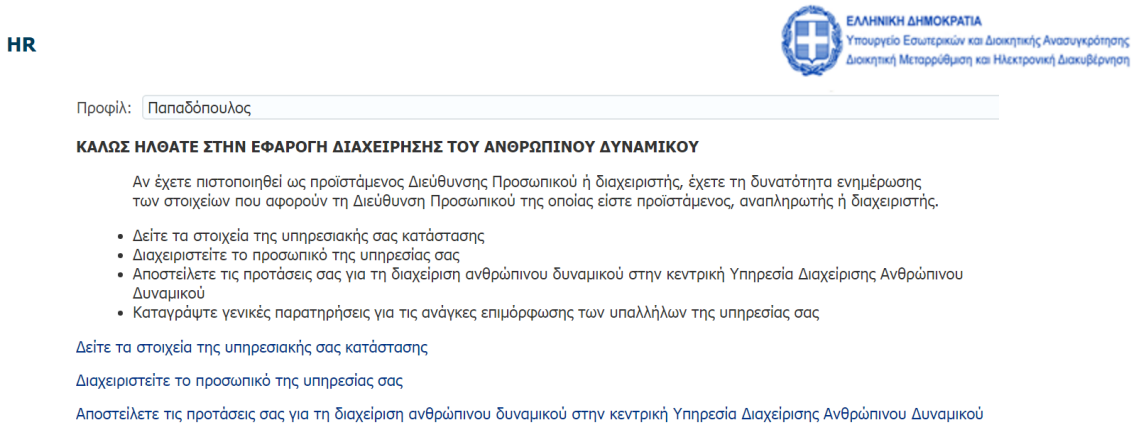
Ακολούθως, παρατίθενται οι οθόνες της πρωτοτύπου εφαρμογής για κάθε χρήστη (βλ. σχετικά Πίνακα 9.2), ως εξής:

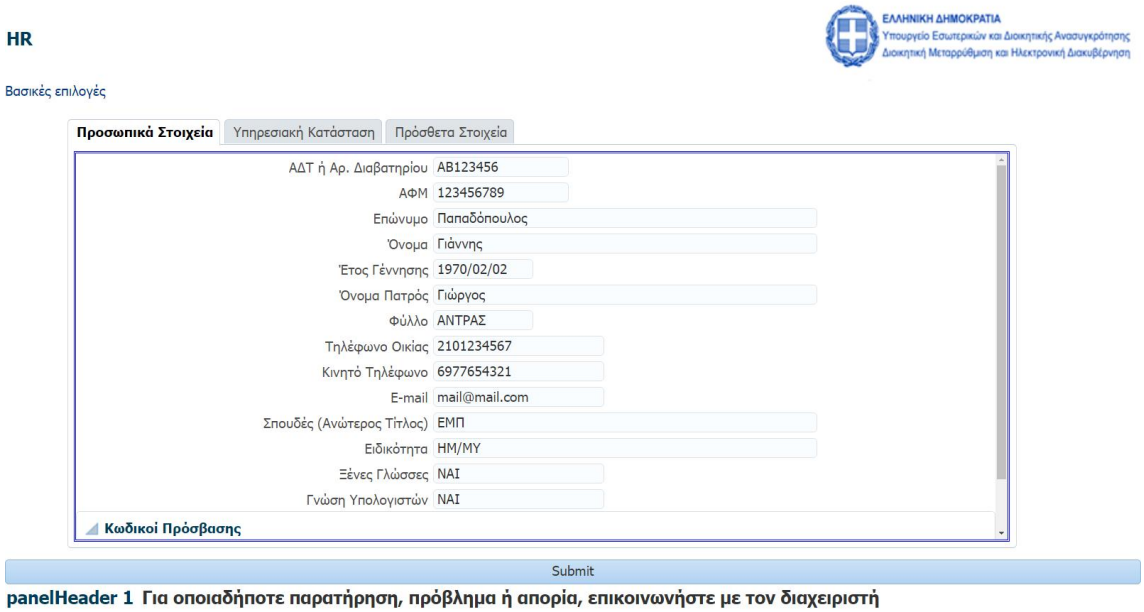
I. *Οθόνη Διαχειριστή* (π.χ. Γενική Δ/νση Ανθρώπινου Δυναμικού Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης)
II. *Οθόνη Προϊστάμενου* (π.χ. Προϊσταμένου Δ/νσης ή Δ/νσης Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε φορέα)
III. *Οθόνη Εργαζόμενου* (δημοσίου υπαλλήλου)

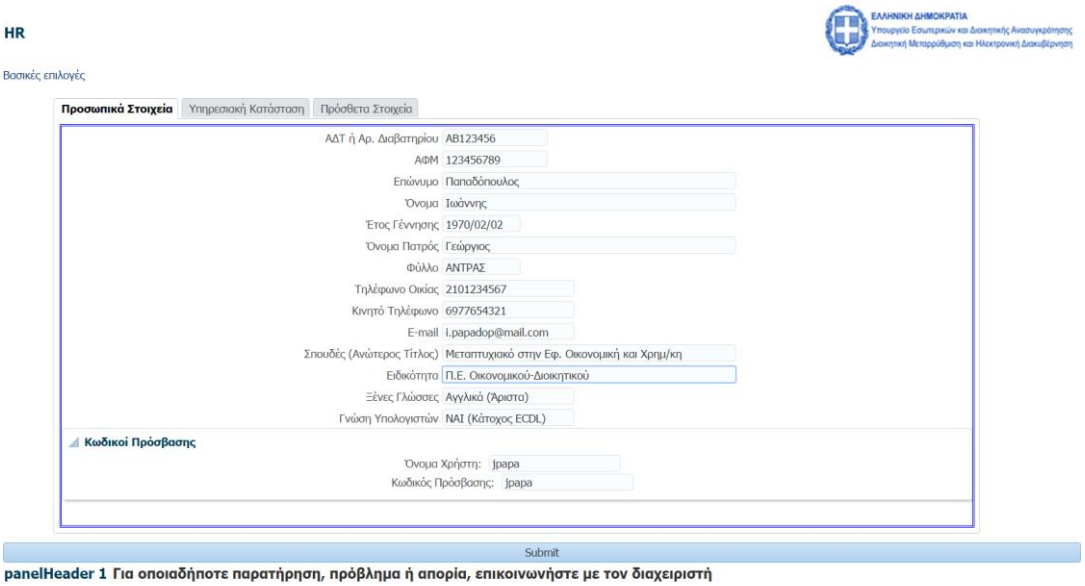
I. *Οθόνη Διαχειριστή & II. Οθόνη Προϊστάμενου*

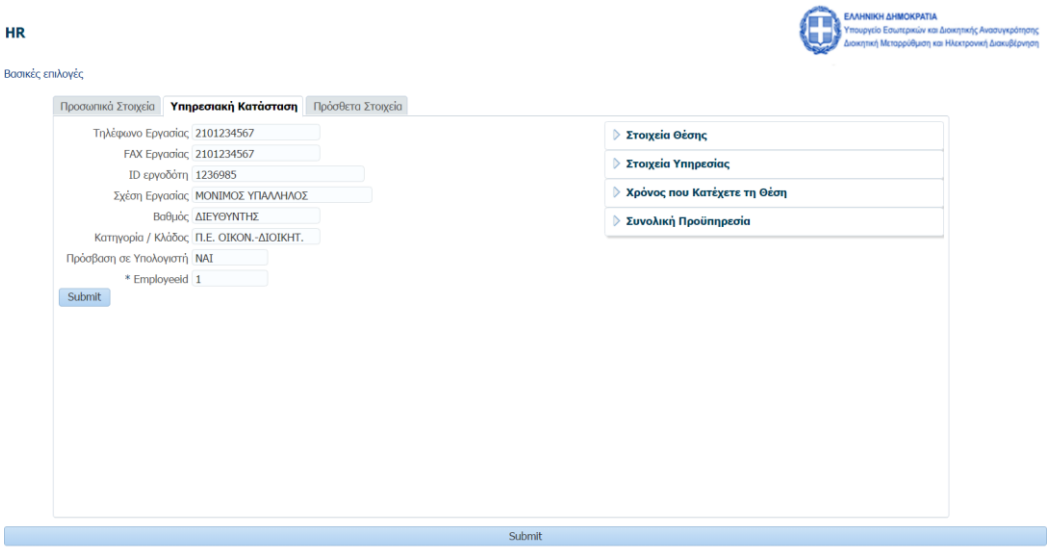


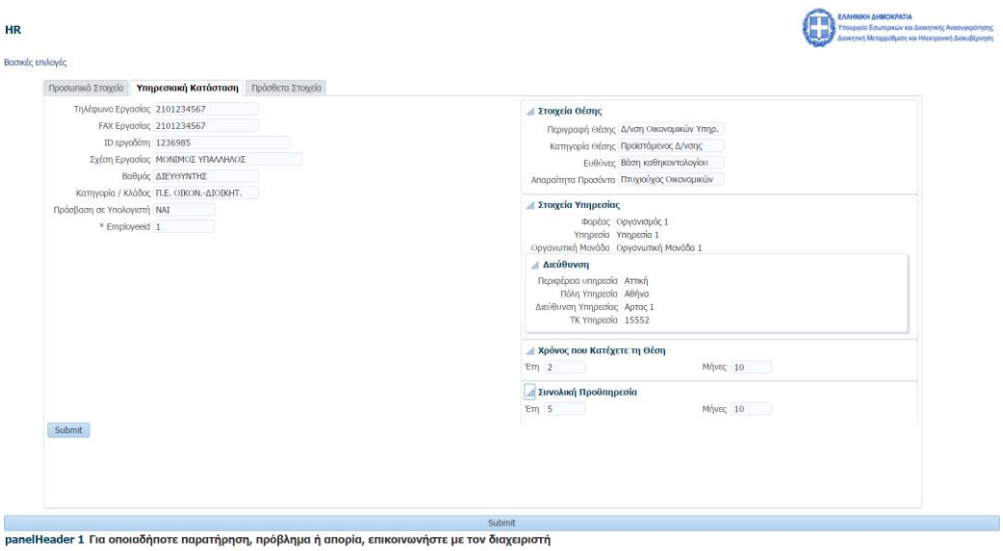


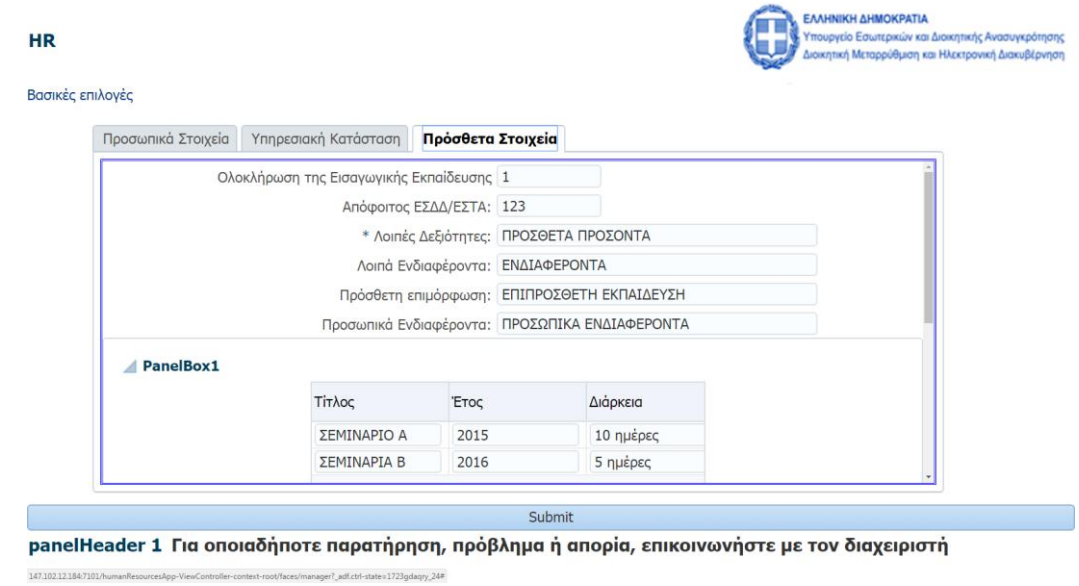

HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Προφίλ: Παπαδόπουλος
ΚΑΛΩΣ ΗΛΘΑΤΕ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΟΓΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
Αν έχετε πιστοποιηθεί ως προϊστάμενος Διεύθυνσης Προσωπικού ή διαχειριστής, έχετε τη δυνατότητα ενημέρωσης των στοιχείων που αφορούν τη Διεύθυνση Προσωπικού της οποίας είστε προϊστάμενος, αναπληρωτής ή διαχειριστής.
Δείτε τα στοιχεία της υπηρεσιακής σας κατάστασης
Διαχειριστείτε το προσωπικό της υπηρεσίας σας
Αποστείλετε τις προτάσεις σας για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
Καταγράψτε γενικές παρατηρήσεις για τις ανάγκες επιμόρφωσης των υπαλλήλων της υπηρεσίας σας
Δείτε τα στοιχεία της υπηρεσιακής σας κατάστασης
Διαχειριστείτε το προσωπικό της υπηρεσίας σας
Αποστείλετε τις προτάσεις σας για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
ΑΔΤ ή Αρ. Διαβατηρίου AB123456
ΑΦΜ 123456789
Επώνυμο Παπαδόπουλος
Όνομα Γιάννης
Έτος Γέννησης 1970/02/02
Όνομα Πατρός Γιώργος
Φύλλο ΑΝΤΡΑΣ
Τηλέφωνο Οικίας 2101234567
Κινητό Τηλέφωνο 6977654321
E-mail mail@mail.com
Σπουδές (Ανώτερος Τίτλος) ΕΜΠ
Ειδικότητα ΗΜ/ΜΥ
Ξένες Γλώσσες ΝΑΙ
Γνώση Υπολογιστών ΝΑΙ
Κωδικοί Πρόσβασης
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή

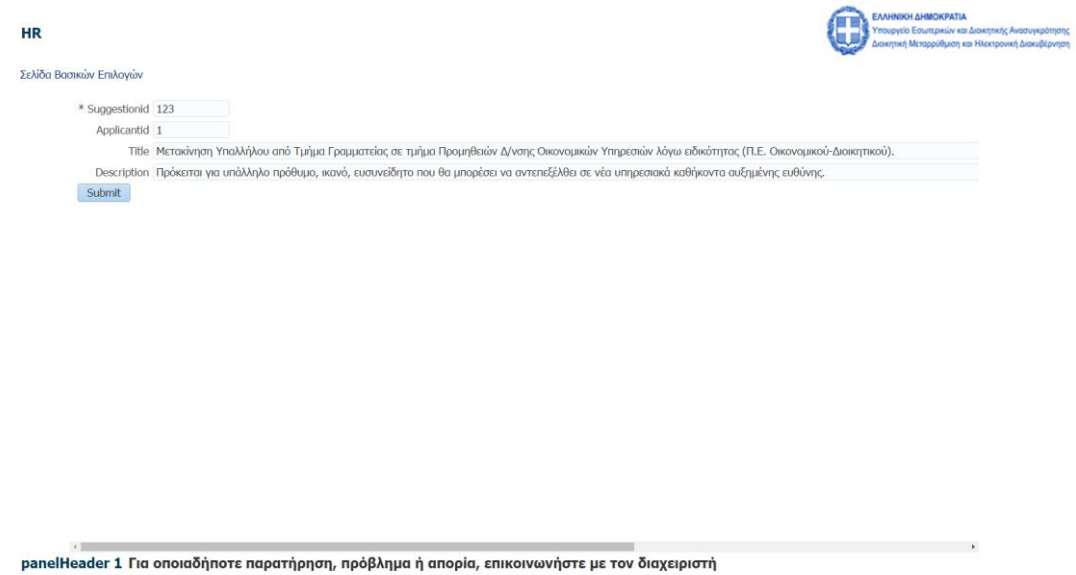

HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
ΑΔΤ ή Αρ. Διαβατηρίου AB123456
ΑΦΜ 123456789
Επώνυμο Παπαδόπουλος
Όνομα Ιωάννης
Έτος Γέννησης 1970/02/02
Όνομα Πατρός Γεώργιος
Φύλλο ΑΝΤΡΑΣ
Τηλέφωνο Οικίας 2101234567
Κινητό Τηλέφωνο 6977654321
E-mail i.papadop@mail.com
Σπουδές (Ανώτερος Τίτλος) Μεταπτυχιακό στην Εφ. Οικονομική και Χρημ/κη
Ειδικότητα Π.Ε. Οικονομικού-Διοικητικού
Ξένες Γλώσσες Αγγλικά (Άριστα)
Γνώση Υπολογιστών ΝΑΙ (Κάτοχος ECDL)
Κωδικοί Πρόσβασης
Όνομα Χρήστη: jpapa
Κωδικός Πρόσβασης: jpapa
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Τηλέφωνο Εργασίας 2101234567
FAX Εργασίας 2101234567
ID εργοδότη 1236985
Σχέση Εργασίας ΜΟΝΙΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Βαθμός ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
Κατηγορία / Κλάδος Π.Ε. ΟΙΚΟΝ.-ΔΙΟΙΚΗΤ.
Πρόσβαση σε Υπολογιστή ΝΑΙ
* Employeeid 1
Submit
Στοιχεία Θέσης
Στοιχεία Υπηρεσίας
Χρόνος που Κατέχετε τη Θέση
Συνολική Προϋπηρεσία
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Τηλέφωνο Εργασίας 2101234567
FAX Εργασίας 2101234567
ID εργοδότη 1236985
Σχέση Εργασίας ΜΟΝΙΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Βαθμός ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
Κατηγορία / Κλάδος Π.Ε. ΟΙΚΟΝ.-ΔΙΟΙΚΗΤ.
Πρόσβαση σε Υπολογιστή ΝΑΙ
* Employeeid 1
Submit
Στοιχεία Θέσης
Περιγραφή Θέσης Δ/νση Οικονομικών Υπηρ.
Κατηγορία Θέσης Προϊστάμενος Δ/νσης
Ευθύνες Βάση καθηκοντολογίου
Απαραίτητα Προσόντα Πτυχιούχος Οικονομικών
Στοιχεία Υπηρεσίας
Φορέας Οργανισμός 1
Υπηρεσία Υπηρεσία 1
Οργανωτική Μονάδα Οργανωτική Μονάδα 1
Διεύθυνση
Περιφέρεια υπηρεσία Αττική
Πόλη Υπηρεσία Αθήνα
Διεύθυνση Υπηρεσίας Αρτας 1
ΤΚ Υπηρεσία 15552
Χρόνος που Κατέχετε τη Θέση
Έτη 2
Μήνες 10
Συνολική Προϋπηρεσία
Έτη 5
Μήνες 10
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Ολοκλήρωση της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης: 1
Απόφοιτος ΕΣΔΔ/ΕΣΤΑ: 123
* Λοιπές Δεξιότητες: ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ
Λοιπά Ενδιαφέροντα: ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ
Πρόσθετη επιμόρφωση: ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
Προσωπικά Ενδιαφέροντα: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ
PanelBox1
Τίτλος | Έτος | Διάρκεια
ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ Α | 2015 | 10 ημέρες
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ Β | 2016 | 5 ημέρες
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή

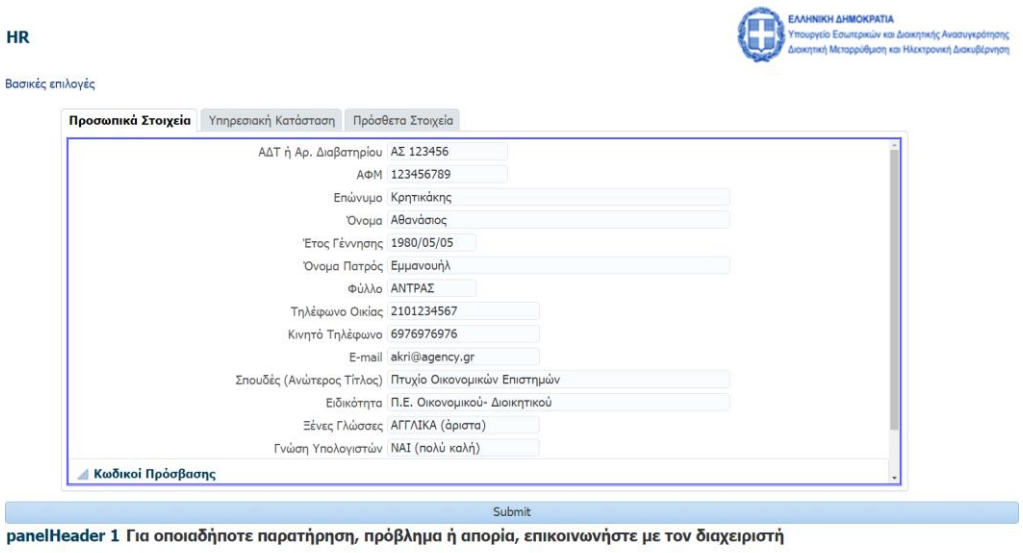

HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Σελίδα Βασικών Επιλογών
Πίνακας Προσωπικού
Employeeid | Fname | Lname | Employmentrelation | Emplstep | Jobcategory | Positionid | Employerid
2 | Αθανάσιος | Κρητηκάκης | ΙΔΑΧ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ | ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | 1 | 1
3 | Τάκης | Ποντέας | ΜΟΝΙΜΟΣ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ | ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | 1 | 1
Αιτήσεις Προσωπικού
Applicationid | Employeeid | Frompossition | Topossition | Reason | Acceptancefrom | Acceptanceto | Finalacceptance
1 | 2 | fhjjjjj | ;lkplllll | Λόγος | 1 | βββββ
2 | 3 | θέση1 | θεση 2 | Λόγος 2 | 1 | βββ
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή

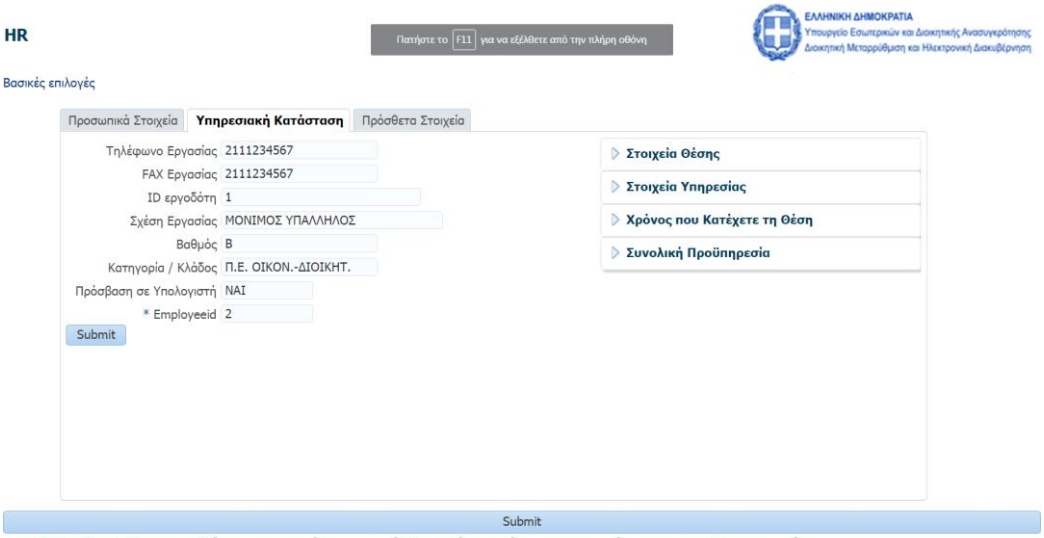

HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Σελίδα Βασικών Επιλογών
* Suggestionid 123
Applicantid 1
Title Μετακίνηση Υπαλλήλου από Τμήμα Γραμματείας σε τμήμα Προμηθειών Δ/νσης Οικονομικών Υπηρεσιών λόγω ειδικότητας (Π.Ε. Οικονομικού-Διοικητικού).
Description Πρόκειται για υπάλληλο πρόθυμο, ικανό, ευσυνείδητο που θα μπορέσει να αντεπεξέλθει σε νέα υπηρεσιακά καθήκοντα αυξημένης ευθύνης.
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή

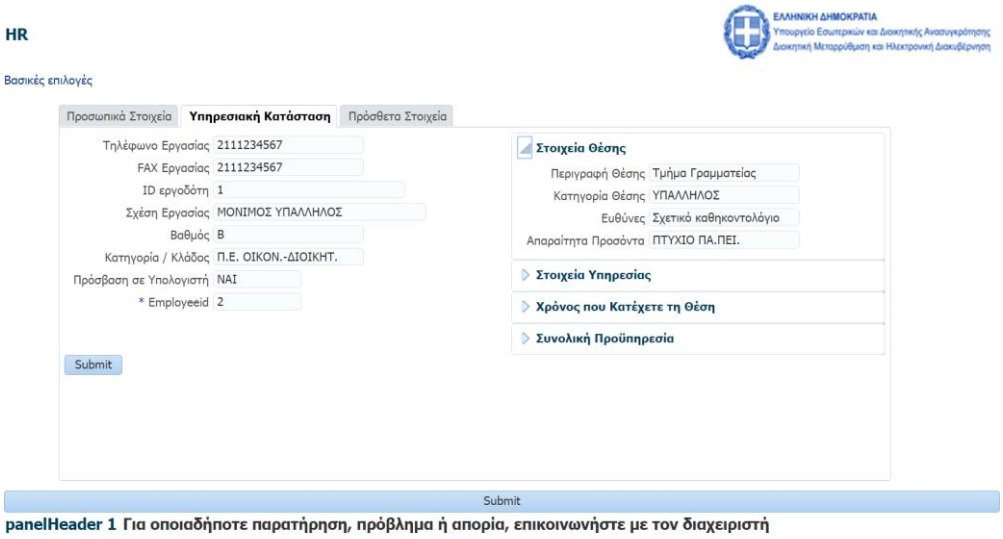
II. Οθόνη Εργαζόμενου (Δημοσίου Υπαλλήλου)

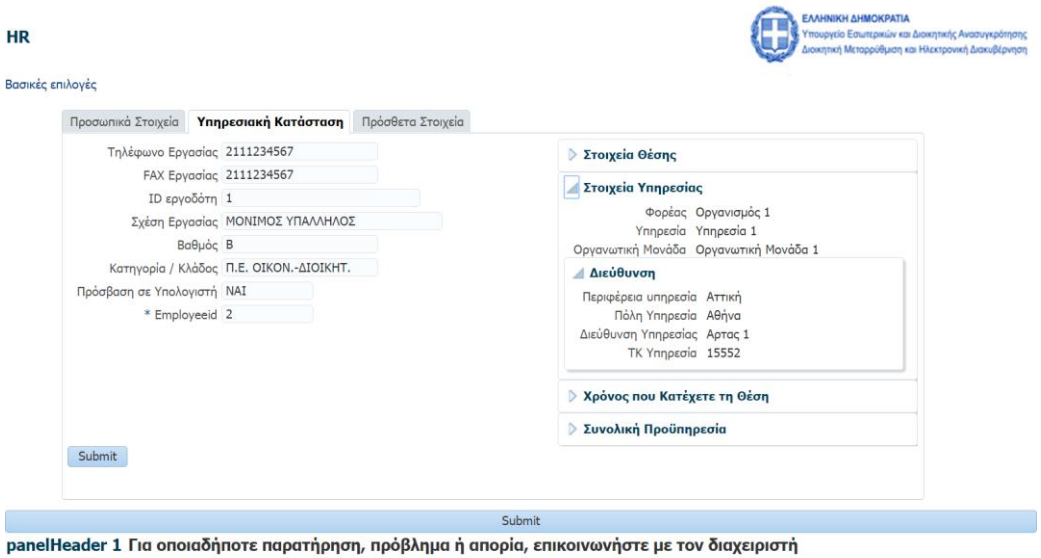


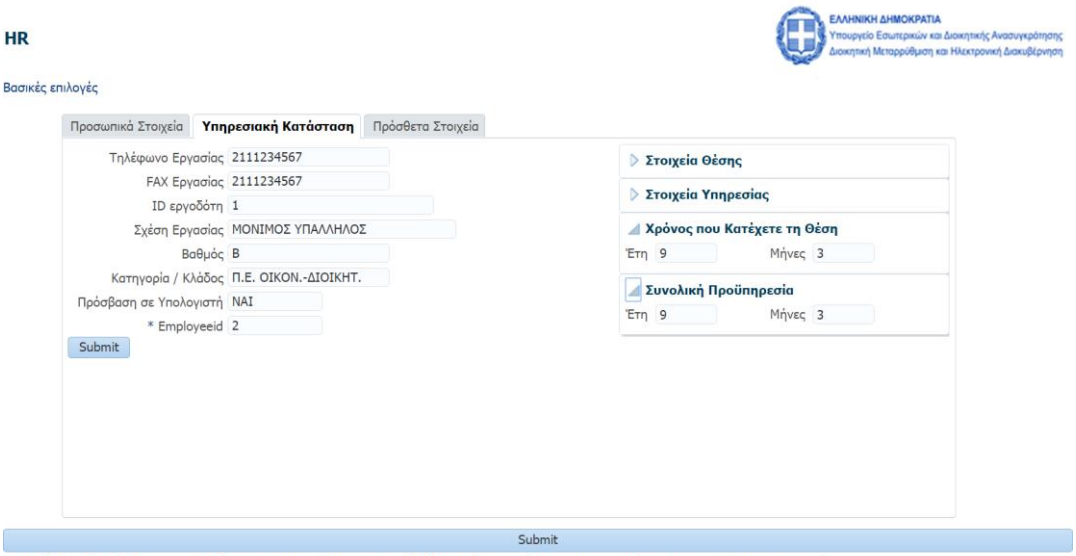


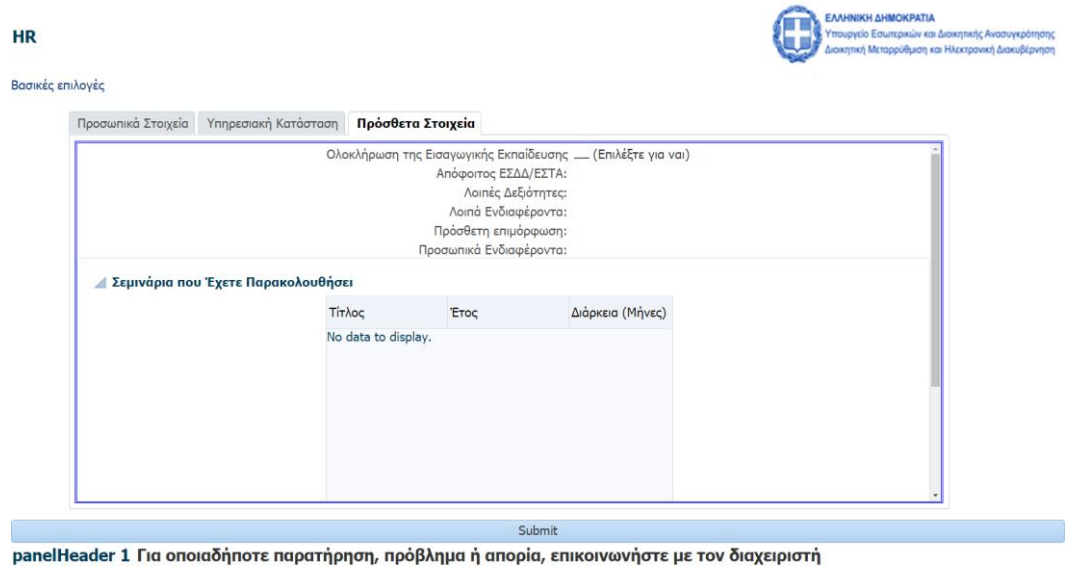



HR
Πατήστε το F11 για να εξέλθετε από την πλήρη οθόνη
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Τηλέφωνο Εργασίας 2111234567
FAX Εργασίας 2111234567
ID εργοδότη 1
Σχέση Εργασίας ΜΟΝΙΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Βαθμός Β
Κατηγορία / Κλάδος Π.Ε. ΟΙΚΟΝ.-ΔΙΟΙΚΗΤ.
Πρόσβαση σε Υπολογιστή ΝΑΙ
* Employeeid 2
Submit
Στοιχεία Θέσης
Στοιχεία Υπηρεσίας
Χρόνος που Κατέχετε τη Θέση
Συνολική Προϋπηρεσία
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Τηλέφωνο Εργασίας 2111234567
FAX Εργασίας 2111234567
ID εργοδότη 1
Σχέση Εργασίας ΜΟΝΙΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Βαθμός Β
Κατηγορία / Κλάδος Π.Ε. ΟΙΚΟΝ.-ΔΙΟΙΚΗΤ.
Πρόσβαση σε Υπολογιστή ΝΑΙ
* Employeeid 2
Submit
Στοιχεία Θέσης
Περιγραφή Θέσης Τμήμα Γραμματείας
Κατηγορία Θέσης ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Ευθύνες Σχετικό καθηκοντολόγιο
Απαραίτητα Προσόντα ΠΤΥΧΙΟ ΠΑ.ΠΕΙ.
Στοιχεία Υπηρεσίας
Χρόνος που Κατέχετε τη Θέση
Συνολική Προϋπηρεσία
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Τηλέφωνο Εργασίας 2111234567
FAX Εργασίας 2111234567
ID εργοδότη 1
Σχέση Εργασίας ΜΟΝΙΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Βαθμός Β
Κατηγορία / Κλάδος Π.Ε. ΟΙΚΟΝ.-ΔΙΟΙΚΗΤ.
Πρόσβαση σε Υπολογιστή ΝΑΙ
* Employeeid 2
Submit
Στοιχεία Θέσης
Στοιχεία Υπηρεσίας
Φορέας Οργανισμός 1
Υπηρεσία Υπηρεσία 1
Οργανωτική Μονάδα Οργανωτική Μονάδα 1
Διεύθυνση
Περιφέρεια υπηρεσία Αττική
Πόλη Υπηρεσία Αθήνα
Διεύθυνση Υπηρεσίας Αρτας 1
ΤΚ Υπηρεσία 15552
Χρόνος που Κατέχετε τη Θέση
Συνολική Προϋπηρεσία
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Τηλέφωνο Εργασίας 2111234567
FAX Εργασίας 2111234567
ID εργοδότη 1
Σχέση Εργασίας ΜΟΝΙΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Βαθμός Β
Κατηγορία / Κλάδος Π.Ε. ΟΙΚΟΝ.-ΔΙΟΙΚΗΤ.
Πρόσβαση σε Υπολογιστή ΝΑΙ
* Employeeid 2
Submit
Στοιχεία Θέσης
Στοιχεία Υπηρεσίας
Χρόνος που Κατέχετε τη Θέση
Έτη 9
Μήνες 3
Συνολική Προϋπηρεσία
Έτη 9
Μήνες 3
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Βασικές επιλογές
Προσωπικά Στοιχεία
Υπηρεσιακή Κατάσταση
Πρόσθετα Στοιχεία
Ολοκλήρωση της Εισαγωγικής Εκπαίδευσης (Επιλέξτε για ναι)
Απόφοιτος ΕΣΔΔ/ΕΣΤΑ:
Λοιπές Δεξιότητες:
Λοιπά Ενδιαφέροντα:
Πρόσθετη επιμόρφωση:
Προσωπικά Ενδιαφέροντα:
Σεμινάρια που Έχετε Παρακολουθήσει
Τίτλος
Έτος
Διάρκεια (Μήνες)
No data to display.
Submit
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή


HR
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης
Διοικητική Μεταρρύθμιση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
Προφίλ : Κρητικάκης Αθανάσιος
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ
1. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης (αντιλαμβανόμενης) (συμπληρώνεται υποχρεωτικά ανά εξάμηνο)
2. Ερωτηματολόγιο ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και στάσης/θέσης απέναντι στην επιμόρφωση (συμπληρώνεται υποχρεωτικά ανά έτος)
3. Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της υπηρεσιακής κατάστασης και της ηγεσίας (συμπληρώνεται υποχρεωτικά ανά έτος)
ΠΡΟΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ (συμπληρώνονται προαιρετικά)
1. Πρόσθετη επιμόρφωση που θα επιθυμείτε να λάβετε προκειμένου να βελτιώσετε την απόδοσή σας
2. Θέση/Τμήμα που θα θέλατε να μετακινηθείτε (βάση των προσόντων και των ιδαίτερων ενδιαφερόντων σας) Απαραίτητη η αιτιολόγηση.
3. Προτάσεις που έχετε να κάνετε για τη βελτίωση της προσωπικής σας απόδοσης και της απόδοσης της υπηρεσίας σας
4. Γενικές παρατηρήσεις
ΑΙΤΗΣΕΙΣ
1. Απόσπαση
2. Μετάταξη
3. Μετακίνηση
panelHeader 1 Για οποιαδήποτε παρατήρηση, πρόβλημα ή απορία, επικοινωνήστε με τον διαχειριστή

9.5.3.4 Ενσωμάτωση και έλεγχος της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)

Στο στάδιο αυτό γίνεται ο έλεγχος ορθής λειτουργίας της εφαρμογής με βάση σενάρια ελέγχου. Κάθε τροποποίηση σφάλμα ή τροποποίηση που αναγνωρίζεται στο στάδιο αυτό οδηγεί στον επαναπροσδιορισμό των προαναφερθέντων βημάτων. Το στάδιο αυτό κρίνεται σκόπιμο να λάβει χώρα σε πραγματικές και όχι σε κανονικές συνθήκες. Μάλιστα, οι πρώτες δοκιμές θα ήταν προτιμότερο να γίνουν με αναπαραγωγή εικονικών δεδομένων σε ένα μικρό πρότυπο server και στη συνέχεια τα πληροφοριακά δεδομένα και η όλη εφαρμογή να μεταφερθούν σε έναν πραγματικό server που θα έχει εξασφαλιστεί. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι εφικτός ο εντοπισμός οποιασδήποτε ασυμβατότητας και θα καταστεί εφικτή η συγκέντρωση κάθε πιθανού λάθους στη λειτουργία αλλά και στη δομή της πληροφοριακής εφαρμογής.

9.5.3.5 Λειτουργία και συντήρηση της πρωτοτύπου εφαρμογής (προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος)

Το τελικό στάδιο αποτελεί η λειτουργία - συντήρηση του συστήματος κατά το οποίο θα καλυφτούν όλα τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια των δοκιμών. Σημειώνεται ότι τα προβλήματα στη λειτουργία μπορούν να εμφανιστούν τόσο στην αρχή όσο και σε οποιαδήποτε μελλοντική χρονική στιγμή. Ειδικότερα μπορούν να προκύψουν είτε από γεγονότα και δεδομένα που δεν είχαν ληφθεί υπόψη είτε από ανάγκες που δημιουργήθηκαν μετά την αρχική περίοδο κανονικής λειτουργίας της εφαρμογής.

9.6 Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο στόχος τέθηκε η δόμηση και ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, εστιάζοντας στο γεγονός ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τη βασική κινητήρια δύναμη για τη διαμόρφωση του σύγχρονου περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης που θα διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο για τη μεταρρυθμιστική προσπάθεια και την επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής.

Ο βασικός σκοπός του εγχειρήματος σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός πρωτοτύπου εφαρμογής αξιολόγησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα σε κεντρική βάση (με δυνατότητα χρήσης/αξιοποίησης από μία *Κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισης (Διοίκησης και Ανάπτυξης) Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα* αλλά και από τις επιμέρους *Δ/νσεις Προσωπικού-Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού* των υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των λοιπών φορέων και Ν.Π.Δ.Δ./Ν.Π.Ι.Δ. του δημοσίου τομέα) υπήρξε ο στόχος για *«τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου-υπαλλήλου στην κατάλληλη θέση εργασίας»*. Μία τοποθέτηση που θα έπρεπε να γίνεται με βάση την εμπειρία του υπαλλήλου, το εκπαιδευτικό του υπόβαθρο, τις γνώσεις του, τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητές

του, τις επιθυμίες και φιλοδοξίες του και σύμφωνα με τις ανάγκες της διοίκησης και των πολιτών, ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα του προσωπικού, να βελτιώνεται η ποιότητά του, να ικανοποιούνται οι στόχοι της διοίκησης, να προωθείται το διοικητικό και κυβερνητικό όραμα και να παρέχονται ποιοτικές και αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες με απώτερο στόχο την αύξηση της κοινωνικής ευημερίας.

Ειδικότερα, μέσω του προτεινόμενου πληροφοριακού συστήματος παρέχεται στους ενδιαφερομένους η δυνατότητα:

- παρακολούθησης της πολιτικής για τη διοίκηση του προσωπικού όλων των φορέων του δημοσίου και των διοικητικών υπηρεσιών τους από μια *Διεύθυνση Διοίκησης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου Τομέα* που θα λειτουργεί σε κεντρική βάση,
- δημιουργίας ενός πλαισίου ορθολογικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της καταγραφής και αξιολόγησης των γνώσεων και των επιμέρους ικανοτήτων/δεξιοτήτων που κατέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι,
- αποτελεσματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα με βάση τις ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες/δεξιότητες του κάθε υπαλλήλου/στελέχους,
- παρακολούθησης, προγραμματισμού και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την αναζήτηση και τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς και των προσωπικών επιθυμιών/απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση που οι ίδιοι θεωρούν απαραίτητη για την αύξηση της αποδοτικότητά τους, σε συνεργασία με το ΕΚ.Δ.Δ.Α., τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης,
- εντοπισμού και αξιοποίησης των πιο παραγωγικών συμπεριφορών και αντιλήψεων και εστίασης σε στοιχεία των εργαζομένων που οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα αυτοβελτίωσης και απόδοσης με παράλληλο αίσθημα ικανοποίησης,
- άντλησης χρήσιμων στοιχείων για την αποτελεσματική οργάνωση και υλοποίηση εστιασμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης/επιμόρφωσης (εντός και εκτός εργασιακού χώρου) για του υπαλλήλους του δημοσίου τομέα,
- ανταλλαγής και ανάπτυξης ιδεών/προτάσεων σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση λαμβάνοντας υπόψη το όραμα και τη φιλοσοφία της λειτουργίας του δημοσίου τομέα και
- έγκαιρης και έγκυρης ανταπόκρισης στα υποβαλλόμενα αιτήματα υπαλλήλων και πολιτών προς όφελος του κοινωνικού συνόλου και της κοινωνικής ευημερίας.

Η προτεινόμενη εφαρμογή θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο: α) για τους υπεύθυνους ενός *Τμήματος Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης της Διεύθυνσης Προσωπικού* ενός οργανισμού, για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και την αρτιότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση των εκπαιδευτικών σεμιναρίων, καθώς επίσης και β) για τα στελέχη μιας *Διεύθυνσης Προσωπικού* που ασχολούνται με την αξιολόγηση του προσωπικού (διευθυντές, προϊστάμενοι, σύμβουλοι αξιολόγησης κ.α.), εξασφαλίζοντας ενιαίο και δίκαιο τρόπο αξιολόγησης του προσωπικού, βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και στόχων, μέσω της σύγκρισης των απαιτήσεων της κάθε θέσης εργασίας με τις υφιστάμενες ικανότητες του κατόχου ή του διεκδικητή της θέσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^{ο}

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

«Αντί να ανανεώσει την ευγενή επιστήμη της πολιτικής
και να επεξεργασθεί τις πολλαπλές μορφές της συμβολής της
στο έργο της διακυβέρνησης κατά τον 21ο αιώνα, [η σύγχρονη πολιτική επιστήμη]
παραδίδεται στη μόδα και επιδίδεται σε γονυκλισίες ενώπιον των
ειδώλων της αγοράς. Κατ' αυτόν τον τρόπο καθίσταται ανίκανη και
παθητική μπροστά στην παρακμή ενός μεγάλου μέρους της πολιτικής ζωής».
Dror, Y. (2008) [4166]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10Ο
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

10.1 Συμπεράσματα

Οι πολλαπλές και πολύπλοκες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας σε εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο συνιστούν μία εν δυνάμει πρόκληση για διοικητική μεταρρύθμιση και άμεση προσαρμογή της δημόσιας διοίκησης σε ένα νέο σύνθετο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί με επιτυχία στις σύγχρονες, συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών-πελατών. Η πρόκληση αυτή υπαγορεύει την αναγκαιότητα για την υιοθέτηση ενός σύγχρονου μοντέλου δημόσιας διοίκησης που θα μεταβάλλει ποιοτικά τη δομή, τη διάρθρωση και την εσωτερική λειτουργία της διοικητικής πρακτικής. Ενός υποδείγματος διοίκησης που θα στοχεύσει στην επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα, θα προωθήσει την απλούστευση των διαδικασιών, θα επιταχύνει στην εξυπηρέτηση των πολιτών, θα βελτιώσει την επικοινωνία κράτους-πολίτη, θα αξιοποιήσει τις σύγχρονες τεχνολογίες και τα επιτεύγματα στο πεδίο της πληροφορικής, ενώ θα αξιοποιήσει παράλληλα τις επιτυχημένες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης του ιδιωτικού τομέα παραγωγής και παροχής υπηρεσιών[4167].

Ειδικότερα, στην Ελλάδα η σύγχρονη επιταγή για μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα είναι μεγαλύτερη από ποτέ, κυρίως λόγω των οικονομικών δυσχερειών και των σοβαρών δημοσιονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η χώρα τα τελευταία χρόνια. Μάλιστα, σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. «*η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται επείγουσα εξέταση, προκειμένου να ενισχυθεί η δημόσια διοίκηση και να προωθηθεί η κινητικότητα*». Μεταξύ των κύριων προτεινόμενων μεταρρυθμίσεων περιλαμβάνεται και η *«καθιέρωση μιας στρατηγικής ολοκληρωμένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού»*. Στόχος είναι να επιτευχθεί

[4166] Dror, Y. (2008), σελ. 10.
[4167] Βλ. σχετικά Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 87-88.

μεγαλύτερη ευελιξία, βελτιωμένη απόδοση, κινητικότητα μεγαλύτερη αποδοτικότητα και οικονομία στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών[4168].

Αναμφίβολα για τη δόμηση ενός αποτελεσματικού δημοσίου τομέα που θα εστιάζει στον πολίτη-πελάτη απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ενός κράτους ισονομίας και ισοπολιτείας, το οποίο θα εξομαλύνει τις κοινωνικοοικονομικές και λοιπές ανισότητες και θα προσανατολίζεται στη βελτίωση της ποιότητας, στην εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και στην ορθολογική αξιοποίησή τους, αλλά και στην δημιουργία ενός κλίματος ευελιξίας, συνεργασίας και αποτελεσματικής επικοινωνίας. Συγκεκριμένα, η υιοθέτηση ενός σύγχρονου και ποιοτικού δημοσίου μάνατζμεντ απαιτεί:

α) μακροχρόνιο σχεδιασμό με συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς και ρεαλιστικούς στόχους,

β) έμφαση και σεβασμό στο ανθρώπινο δυναμικό με τη δημιουργία ενός κλίματος συνεργασίας, σαφήνειας και διαφάνειας που επιτρέπει την αντικειμενική αξιολόγηση και τη δίκαιη ανταμοιβή,

γ) εκχώρηση αρμοδιοτήτων από την πολιτική εξουσία στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και περαιτέρω μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα μέσω της καλλιέργειας κλίματος αγαστής συνεργασίας,

δ) μία οργανωτική δομή ευέλικτη και απαλλαγμένη από κακές πρακτικές, νοοτροπίες και πειθαναγκασμούς που θα βελτιώσει την αποτελεσματικότατα της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και θα αναδιοργανώσει το δημόσιο τομέα,

ε) αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες-πελάτες μέσω της διασφάλισης της διαφάνειας και της εφαρμογής της αρχής του ελέγχου και

στ) εφαρμογή του e-government και του e-governance[4169].

Επιπρόσθετα, αναμφίβολα μια ποιοτική διοίκηση του δημοσίου τομέα θέτει τον άνθρωπο στο επίκεντρο και εστιάζει στην ηγεσία και τη δημιουργία ενός οργανωσιακού οράματος, στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην αυτοδιοίκηση-αυτοδιαχείριση και προαγωγή της ομαδικής εργασίας καθώς και στη διά βίου εκπαίδευση.

Στα προαναφερθέντα πλαίσια η παρούσα Διδακτορική Διατριβή με θέμα *«Η Διοικητική Μεταρρύθμιση και η συμβολή της επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)»* έθεσε ως στόχο της την ανάδειξη του καθοριστικού ρόλου που διαδραματίζει η εκπαίδευση/επιμόρφωση των διοικητικών στελεχών στην αποτελεσματική διοικητική μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα μιας χώρας. Ειδικότερα, εξέτασε σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο τη συμβολή της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. εντός ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα, αναδεικνύοντάς την υψίστης σημασίας τόσο για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού του δημοσίου τομέα, όσο και για τη δημιουργία υψηλά καταρτισμένων στελεχών της δημόσιας διοίκησης, ικανών να υποστηρίξουν και να προωθήσουν την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. και να συμβάλλουν αποφασιστικά στον εκσυγχρονισμό και στην ικανοποίηση των σύγχρονων αναγκών των πολιτών.

[4168] OECD (2012), Greek Version.
[4169] Βλ. σχετικά Κέφης, Β.Ν. (2014), σελ. 89.

Η παρούσα μελέτη επιχείρησε να καταστήσει σαφές ότι η βελτίωση της ποιότητας του ανθρωπίνου δυναμικού που στελεχώνει τη δημόσια διοίκηση ενός κράτους και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του αποτελούν αναγκαία συνθήκη για την επιτυχή ευόδωση ενός προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης[4170]. Ειδικότερα, επεδίωξε να καταστήσει σαφές ότι ο εξορθολογισμός και εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης προϋποθέτει την οργανωμένη, συγκροτημένη και εφαρμοσμένη εκπαίδευση/ επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων όλων των ιεραρχικών βαθμίδων. Και αυτό διότι η μάθηση και η διάχυση της γνώσης, στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών, θα συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, στην εξάσκηση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του, στη βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας και στην προαγωγή της παραγωγικότητας και της καινοτομίας. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση/επιμόρφωση των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά στη δημιουργία του κατάλληλου ευνοϊκού περιβάλλοντος για την υιοθέτηση των αρχών του Ν.Δ.Μ. στα πλαίσια ενός ολιστικού προγράμματος διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα.

Ειδικότερα, το παρόν πόνημα εστίασε στην ανάδειξη του παραγωγικού συντελεστή «ανθρώπινο κεφάλαιο» ως βασικού μοχλού για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος δημόσιας διοίκησης, που θα καθιστά υπαλλήλους και πολίτες αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας. Επιπρόσθετα, εστίασε στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στη μελέτη των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων σε βάθος χρόνου και στη διάγνωση των δυσχερειών που ο δημόσιος τομέας της χώρας αντιμετωπίζει όσον αφορά στην καθιέρωση των αρχών του Ν.Δ.Μ. καθώς και στην εφαρμογή ενός εθνικού ολιστικού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος.

Βασικά ερευνητικά αντικείμενα του παρόντος πονήματος αποτέλεσαν τα ακόλουθα:

- Τα *υποδείγματα διοίκησης του δημοσίου τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο με εστίαση στο Ν.Δ.Μ.*: Επιχειρήθηκε μια γενική ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας-αρθογραφίας αναφορικά με το ζήτημα των πρακτικών διοίκησης του δημοσίου τομέα που βρέθηκαν στο προσκήνιο τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάλυση εστιάζει στη *Δημόσια Γραφειοκρατία* (Public Bureaucracy), στο *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ* (New Public Management) (στις θεωρητικές βάσεις και αρχές του[4171]), στη *Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση* (New Public Governance) καθώς και στις νέες προκλήσεις που η σύγχρονη εποχή δημιουργεί τόσο για τη θεωρία όσο και την πρακτική της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής και της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών (ανάλυση σύγχρονων διοικητικών συστημάτων στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και η σχέση τους με το υπόδειγμα του Ν.Δ.Μ., όπως για παράδειγμα τα υποδείγματα της *Δημόσιας Διακυβέρνησης*, της *Νέας Δημόσιας Υπηρεσίας*, της *Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης*, της *Πολυεπίπεδης Διακυβέρνηση των Εθνικών Κρατών* και οι θεωρίες περί *Παρακίνησης των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα* (Public Service Motivation -PSM) και περί *Νέου-Βεμπεριανού Κράτους* (New-Weberian State). Ειδικότερα, η έρευνα

[4170]Εγείρεται το ερώτημα πως ορίζεται ο *«ποιοτικός εργαζόμενος»*. Ο *Κέφης Β.Ν. (2014)* τον προσδιορίζει ως τον εργαζόμενο ο οποίος *«έχει επιλεχθεί για το ήθος του, τις γνώσεις του, τις ικανότητες, την εμπειρία και την προσφορά του σε άλλες μονάδες στις οποίες έχει εργαστεί ή σε άλλες θέσεις στην επιχείρηση όπου ήδη εργάζεται. Γνωρίζει να ακούει, προσπαθεί να μαθαίνει και να αντιλαμβάνεται και πιστεύει στο όνομα και στο προϊόν της εταιρείας στην οποία απασχολείται. Πιστεύει στην αξία της ομαδικής εργασίας (value of teamwork) και θεωρεί βασική προτεραιότητα τη βελτίωση των σχέσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και μεταξύ εργαζομένων και πελατών»* (Κέφης, Β.Ν. (2014), σ.σ. 101-102).

[4171] Friedrichsmeier, H. (2000), p. 48.

κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο, που περιγράφεται με στερεότυπα, παρέμεινε σταθερό με ορισμένες αλλαγές, ενώ το Ν.Δ.Μ. που επεδίωξε την αντικατάστασή του αμφισβητήθηκε ποικιλοτρόπως και αντικαταστήθηκε στην πορεία από τα υποδείγματα της *Νέας Δημόσιας Διοίκησης* και της *Δικτυακής Διακυβέρνησης*[4172]. Μάλιστα, σημαντικές μελέτες απέδειξαν ότι ένα σύστημα παραδοσιακής δημόσιας γραφειοκρατίας, που στελεχώνεται από ένα γραφειοκρατούμενο διοικητικό προσωπικό, υποσκάπτεται από τη μία πλευρά από την υιοθέτηση μηχανισμών που προωθούν μια πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, ενώ κυριαρχεί και η αντίθετη άποψη ότι όσο ο τρόπος διακυβέρνησης αναπτύσσεται σε περισσότερα επίπεδα, τόσο το σύστημα δημόσιας διοίκησης γίνεται περισσότερο γραφειοκρατικό[4173]. Σύμφωνα με την άποψη αυτή αναδύεται ένα νέο διοικητικό πρότυπο, αυτό του *Νέο-Βεμπεριανού κράτους* (Neo-Weberian state). Το πρότυπο αυτό συνδυάζει τη δέσμευση σε ένα ισχυρό κράτος και μια γραφειοκρατία βεμπεριανού τύπου με έναν μεταρρυθμιστικό προσανατολισμό και την επιθυμία να εμπλουτιστεί ο παραδοσιακός δημόσιος τομέας με νέες έννοιες, μηχανισμούς και εργαλεία, με στόχο την αύξηση της συνολικής ποιότητας, της αποδοτικότητας και του επαγγελματισμού στη διοικητική δράση[4174].

- *Η διοικητική μεταρρύθμιση και η μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Ν.Δ.Μ. και στη Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση*: Επιχειρήθηκε η ανάδειξη της έννοιας και της σημασίας της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα ως εργαλείου προσαρμογής του κράτους στις σύγχρονες παγκόσμιες εξελίξεις και ως την κινητήρια δύναμη για τον περιορισμό των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και την προώθηση της ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας. Επιπρόσθετα επιχειρείται μέσα από την ιστορική παρουσίαση των προσπαθειών εξυγίανσης και εκσυγχρονισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα των τελευταίων δεκαετιών να καταστεί σαφής ο βαθμός που τα πολιτικά και ιστορικά γεγονότα αλλά και η κουλτούρα ενός λαού δικαιολογούν την υιοθέτηση και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων. Επίσης, αναφέρονται τα βασικά χαρακτηριστικά της κακοδιοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση (π.χ. αναξιοκρατία, κομματισμός, προβληματικό-αναχρονιστικό κανονιστικό πλαίσιο, συγκεντρωτικός διοικητικός μηχανισμός, γραφειοκρατία, χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα κ.α.) και προβάλλεται το Ν.Δ.Μ. ως το διοικητικό πρότυπο προς το οποίο κατευθύνονται οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις της χώρας στα πλαίσια της συμμετοχής της Ελλάδας στην Ε.Ε και στην Ο.Ν.Ε.
- *Ο καταλυτικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην καθιέρωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στην εξυγίανση και στον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα*: Επιχειρήθηκε η παρουσίαση της διαχείρισης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικής συνιστώσας για την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. Επιπλέον, επισημάνθηκε ο ρόλος της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στην επίτευξη της διοικητικής μεταρρύθμισης. Μάλιστα, αποδεχόμενοι τη γενική διαπίστωση ότι στην πορεία εξέλιξης της διοικητικής επιστήμης ο ρόλος του

[4172] Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2011).
[4173] Berg, Caspar Floris van den (2011), p. 8.
[4174] Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M. A. and Hammerschmid, G. (2014), p. 877.

ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται όλο και σημαντικότερος, επιχειρείται η τεκμηρίωση της αναγκαιότητας για τη δόμηση μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στη βάση της βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της και της καθιέρωσης μιας σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας συνεχούς μάθησης και αλλαγής, καθώς και επαγγελματικής ηθικής. Για μια σύγχρονη και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση αξιοσημείωτος σκοπός δεν μπορεί παρά να είναι η δημιουργία καταρτισμένων στελεχών, ικανών να ηγηθούν και να ανταποκριθούν στις νέες τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες. Τέλος, παρουσιάζονται οι φορείς επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, με εστίαση στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), τον εθνικό στρατηγικό φορέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

- *Η συμβολή του Παντείου Πανεπιστήμιου στην προαγωγή της διοικητικής επιστήμης και της διοικητικής μεταρρύθμισης*: Επιχειρήθηκε η συνοπτική παρουσίαση του πολυσχιδούς επιστημονικού έργου και της κοινωνικής προσφοράς του *Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών*, το οποίο με τη βασική και μεταπτυχιακή του διδασκαλία αλλά και τα ερευνητικά του ινστιτούτα και τη διδακτορική έρευνα που εκτελείται στους κόλπους του, καλύπτει το σύνολο των κοινωνικών επιστημών και των επιστημών του ανθρώπου και προάγει τη διοικητική επιστήμη και τη διοικητική μεταρρύθμιση.

- *Η διοικητική μεταρρύθμιση και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του δημοσίου τομέα στην Ευρωπαϊκή Ένωση*: Επιχειρήθηκε η παρουσίαση της γεωγραφικής κατανομής των πολιτικο-διοικητικών παραδόσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, με εστίαση στα ζητήματα της διοικητικής μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που τον στελεχώνει σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Συγκεκριμένα, αναπτύχθηκαν: α) η *αγγλοσαξονική διοικητική παράδοση* (το ελάχιστο κράτος) στη βάση της οποίας έχει οργανωθεί ο δημόσιος τομέας του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ιρλανδίας, β) το *γερμανικό διοικητικό πρότυπο* (οργανική θεώρηση) που χαρακτηρίζει το δημόσιο τομέα της Γερμανίας, της Αυστρίας, της Ολλανδίας, της Ισπανίας (μετά το 1978) και του Βελγίου, γ) το *γαλλικό πρότυπο διοίκησης* (ναπολεόντειο διοικητικό σύστημα), που συναντάμε στην Γαλλία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Ισπανία (μέχρι το 1978) και την Ελλάδα, δ) το *σκανδιναβικό πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης δημοσίου τομέα* και ε) το *διοικητικό μοντέλο στη βάση του οποίου οργανώνεται και λειτουργεί η δημόσια διοίκηση της Κύπρου*.

- *Η κατασκευή ερευνητικών μοντέλων για την εξέταση των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των κρίσιμων παραγόντων που συνθέτουν τις υπό εξέταση έννοιες, με στόχο την χάραξη, τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την υλοποίηση επιμορφωτικών πολιτικών που θα συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης*: Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας No 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας No 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας No 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων), Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο No 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του, Προτεινόμενο

ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα, Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους) και Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.).

- *Ο εμπειρικός έλεγχος των προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων* με εμπειρικά στοιχεία από τον ελληνικό δημόσιο τομέα και *εξαγωγή θεωρητικών συμπερασμάτων και πρακτικών επιπτώσεων* της εφαρμογής των προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση.
- *Η πρόταση για υιοθέτηση του «Υποδείγματος Άριστης Επιχείρησης» στο δημόσιο τομέα*, προσαρμοσμένου κατάλληλα στις ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.
- *Ο σχεδιασμός και ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης πρωτότυπης πληροφοριακής εφαρμογής (λογισμικό σύστημα) για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα και την προαγωγή της επιμόρφωσης*, ως βασικού μοχλού για τη βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών στελεχών του.

Μέσα από τη μελέτη προέκυψε το συμπέρασμα ότι *«αρκετοί νεοπροσλαμβανόμενοι στη δημόσια διοίκηση είναι υπερ-πτυχιούχοι (κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων και διδακτορικών, άριστοι χειριστές των εργαλείων που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες), οι οποίοι καλούνται να συνεργαστούν με υπαλλήλους, οι οποίοι, ενώ έχουν μεν πολυετή εμπειρία στο δημόσιο, δεν διαθέτουν δε, τα ίδια αυξημένα τυπικά προσόντα. Η συναντίληψη που καλούνται να αναπτύξουν αυτές οι δύο ομάδες εργαζομένων είναι αρκετά δύσκολο εγχείρημα»*[4175], όπως δύσκολο εγχείρημα αποτελεί και η αλλαγή της νοοτροπίας και της κουλτούρας προς μια κατεύθυνση απομακρυσμένη από τις αγκυλώσεις και τις δυσλειτουργίες που η λειτουργία του παραδοσιακού γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης επιτάσσει εδώ και δεκαετίες.

Σε αυτά τα πλαίσια προς την κατεύθυνση της δημοκρατικής διακυβέρνησης, στόχοι της διοικητικής μεταρρύθμισης ενός κράτους θα μπορούσαν να θεωρηθούν οι ακόλουθοι:

α) η δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στο μέλλον, που θα μπορεί σταδιακά και από καλύτερη κάθε φορά θέση, να εκπληρώσει την αποστολή της πιο οικονομικά, αλλά με την ποιότητα που προσδοκούν οι πολίτες από αυτήν, κινουμένη μέσα σε ένα διεθνοποιημένο, ανταγωνιστικό περιβάλλον[4176],

β) η εξυπηρέτηση και διευκόλυνση της καθημερινής ζωής των πολιτών,

γ) η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης, η οποία δεν οδηγεί στην αλόγιστη εξάντληση των φυσικών πόρων, αλλά τους διαχειρίζεται προκειμένου να τους

[4175] Ράμματα, Μ. (2011), σελ. 32.
[4176] Βλ. Μιχαλόπουλος, Ν. (2003).

διαφυλάξει στο παρόν και στο μέλλον[4177], όπως και η διασφάλιση της προόδου της χώρας,

δ) η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος,

ε) η συμβολή στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας,

στ) η προστασία του περιβάλλοντος,

ζ) η εξασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης[4178] και

η) η υλοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων και δράσεων της διαχειριστικής περιόδου 2014–2020, για τις χώρες εντός πλαισίου της Ε.Ε.[4179]

Ειδικότερα, στην περίπτωση της Ελλάδας η αλλαγή διοικητικού προτύπου δημοσίου τομέα και η εφαρμογή μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων δεν έχει αποδειχθεί για τη χώρα μια σχετικά εύκολη διαδικασία[4180]. Τις τελευταίες δεκαετίες επιχειρήθηκε, άλλοτε επιτυχημένα και άλλοτε όχι, ο εξευρωπαϊσμός του ελληνικού κράτους και η αντιμετώπιση της βαθύτατης οικονομικής και κοινωνικής κρίσης. Συχνά οι προσπάθειες να εξαλειφθούν οι πελατειακές σχέσεις κράτους-πολίτη, να περιοριστεί η πολυνομία και να συνδεθεί ο φορμαλισμός και ο νομικισμός με εντατικούς ελέγχους και κυρώσεις αποτυγχάνουν ή επιτυγχάνουν μερικώς, με αποτέλεσμα η τήρηση του νόμου να γίνεται αποσπασματικά και συχνά άτυπες διαδικασίες και πρακτικές να αντικαθιστούν τους τυπικούς κανόνες[4181]. Αν και τα τελευταία χρόνια υιοθετήθηκαν σημαντικές θεσμικές αλλαγές που αποδεικνύουν την προσπάθεια για αλλαγή του ισχύοντος διοικητικού παραδείγματος και πολιτική σύγκλιση με τις ανεπτυγμένες χώρες της Ε.Ε., οι συγκεντρωτικές κυβερνήσεις, η έλλειψη συντονισμού, αλλά και η έλλειψη ουσιαστικής βούλησης για αλλαγή δυσχεραίνουν σημαντικά αυτό το εγχείρημα.

Συμπερασματικά, το παγκόσμιο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες, με την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών να έχει θέσει τα κράτη ενώπιον νέων και δυσκολότερων προκλήσεων κατά την προσπάθειά τους να την αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά, με τις λιγότερες δυνατές απώλειες τόσο σε οικονομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Εντός αυτού του πολύπλοκου και πολυδιάστατου οικονομικού περιβάλλοντος οι οργανισμοί προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ανάπτυξή τους, οφείλουν να βρίσκονται σε συνεχή διαδικασία προσαρμογής και ανακατανομής των πόρων τους. Σε αυτά τα πλαίσια, οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να ανασυνταχθούν και να λειτουργήσουν με βάση νέες παραμέτρους, δίδοντας έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και στην εκπαίδευση του, στην αποτελεσματικότητα, στην ευελιξία, στην καινοτομία, στη σύναψη συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, στην αξιοποίηση της τεχνολογίας και των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας προς όφελος του πολίτη και της κοινωνικής ευημερίας.

[4177] Δημητρόπουλος Α. (2008), σελ. 488.
[4178] Βλ. σχετικά Κέφης, Β. (2005β).
[4179] Λαδιάς, Χ.Απ., (2013, σ.σ. 157 κ.επ.) & Μπαμπαλιούτας, Λ. και Μητσόπουλος, Κ. (2014, σ.σ. 188 κ.επ.).
[4180] Featherstone, K. (2005).
[4181] Βλ. Spanou, C. (1996a), Σπανού, Κ. (2001), Σωτηρόπουλος, Δ. (2007).

10.2 Συμβολή της διατριβής και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί μια πρακτική που αδιάκοπα βρίσκεται στην επικαιρότητα και που ανεξάρτητα αν γίνεται αντιληπτό ή όχι διαρκώς επηρεάζει την καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Σχετίζεται, για παράδειγμα, με κοινωνικές συζητήσεις και διαφωνίες αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ιδιωτικοποιήσεων/εθνικοποιήσεων, την έκταση του φαινομένου της διαφθοράς/ διαπλοκής, της αλτρουιστικής ή συμφεροντολογικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων, το βαθμό που οι αρχές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανταποκρίνονται στις ανάγκες και επιθυμίες των τοπικών κοινωνιών, καθώς τον βαθμό συμβολής του δημοσίου τομέα στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική ευημερία σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα πεδίο μελέτης, που καλύπτει πολλά επιστημονικά πεδία, όπως η κοινωνιολογία, οι πολιτικές επιστήμες, τα οικονομικά και η διοίκηση επιχειρήσεων.

Η πρωτοτυπία της παρούσης διατριβής έγκειται στην ανάδειξη του παραγωγικού συντελεστή *«ανθρώπινο κεφάλαιο»* ως βασικού μοχλού για την επιτυχή εφαρμογή ενός σύγχρονου συστήματος δημόσιας διοίκησης, που θα καθιστά υπαλλήλους και πολίτες αναπόσπαστα μέρη μιας ενιαίας αλυσίδας αξίας και αναφέρεται στην κατασκευή και στον εμπειρικό έλεγχο οκτώ (8) προτεινόμενων ερευνητικών μοντέλων/υποθέσεων ως εξής:

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 1 για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων***

  H_{01}: «Υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και στην απόδοση της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους τους υπαλλήλους)».

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 2 για την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών σε σχέση με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.***

  H_{02}: «Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού (όπως γίνεται αντιληπτός από τους υπαλλήλους) σχετίζεται θετικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία».

- ***Προτεινόμενο υπόδειγμα έρευνας Νο 3-4 για την μακροχρόνια αξιολόγηση της εκπαίδευσης (των τελικών εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων)***

  H_{03}: «Η χρησιμότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως την αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζεται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα».

  H_{04}: «Τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (όπως τα αντιλαμβάνονται οι εκπαιδευόμενοι) σχετίζονται θετικά με τα στοιχεία που συνθέτουν την εργασιακή δραστηριότητα».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο Νο 5 για την αξιολόγηση των γνώσεων που οι δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν περί του Ν.Δ.Μ. και το βαθμό που εφαρμόζουν βασικά στοιχεία του***

H_{05}: «Η αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση της εργασίας (όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι) έχει θετική σχέση με παράγοντες που σχετίζονται με την εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ.».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 6 για τη συμβολή της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα.***

  Το οποίο διακρίνεται σε τέσσερα (4) επιμέρους ερευνητικά υπο-μοντέλα:

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.1 *«Αποδοτικότητα στο ΝΔΜ»* (Efficiency Drive NPM Model)

    H_{01}: «Η υφιστάμενη επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλει θετικά στην προαγωγή των μεταρρυθμίσεων που αφορούν στην αποτελεσματική διαχείριση του προϋπολογισμού του δημοσίου τομέα».

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.2 *«ΝΔΜ-Σμίκρυνση και Αποκέντρωση»* (Downsizing and Decentralization NPM Model)

    H_{02}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση της οργανωσιακής και λειτουργικής αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα» και

    $H_{02\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα και τον προσανατολισμό του προς την αγορά».

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.3 *«ΝΔΜ - Αναζητώντας την Αριστεία»* (In Search of Excellence NPM Model)

    H_{03}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την χρήση σύγχρονων εργαλείων μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα» και

    $H_{03\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού».

  - Ερευνητικό υπο-μοντέλο Νο 6.4 *«Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες»* (Public Service Orientation Model)

    H_{04}: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση του δημοσίου τομέα και τον εκδημοκρατισμό της κοινωνίας» και

    $H_{04\text{-}1}$: «Η εκπαίδευση-επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συσχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό του δημοσίου τομέα στον πελάτη/πολίτη και στην εστίαση στο μάνατζμεντ ποιότητας».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 7 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση και την αναγκαιότητα διοικητικής μεταρρύθμισης (όπως γίνονται αντιληπτά από τους ίδιους)***

  H_{07}: «Η εκπαίδευση/επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων συμβάλλει θετικά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της».

- ***Προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα Νο 8 διερεύνησης των απόψεων των δημοσίων υπάλληλων αναφορικά με την εκπαίδευση/επιμόρφωση (εκπαιδευτικές ανάγκες και εκπαιδευτική διαδικασία, διάθεση για συμμετοχή κ.α.)*** (λήψη γενικότερων συμπερασμάτων που αφορούν στην εκπαίδευση/ επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων του ελληνικού δημοσίου τομέα).

Στο παρόν πόνημα αναλύθηκε σε θεωρητική βάση και τεκμηριώθηκε εμπειρικά η διαπίστωση ότι η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, στην προκειμένη περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης/επιμόρφωσης, αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες για μια διοίκηση αποδοτική, αποτελεσματική, σύγχρονη και ευέλικτη σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον στην υπηρεσία του πολίτη προς όφελος του κοινωνικού συνόλου.

Επιπρόσθετα, η θεωρητική ανάλυση και η εμπειρική μελέτη κατέληξαν σε συμπεράσματα που αποτελούν τη βάση για μελλοντική έρευνα και συμβάλλουν στη χάραξη πολιτικών και στην προώθηση της επιστημονικής έρευνας στον τομέα της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και στην εφαρμογή των αρχών του Ν.Δ.Μ., στην βάση ολοκληρωμένων εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής και ουσιαστικής με όραμα διοικητικής μεταρρύθμισης προς όφελος των πολιτών και της κοινωνικής ευημερίας. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει σε επιμέρους παραμέτρους της διοικητικής μεταρρύθμισης και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, θα μπορούσε να επικεντρωθεί στις παρατηρούμενες διαφορές στις διοικητικές συμπεριφορές μεταξύ αντρών και γυναικών δημοσίων υπαλλήλων αλλά και μεταξύ υπαλλήλων της Κεντρικής Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ - ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ - ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Ι. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Α

Αγγελόπουλος, Θ.Γ. (1914) *Δίκαιον των πολιτικών υπαλλήλων εν Ελλάδι*, Αθήνα: εκδ. Τύποις Π.Δ. Σακελλαρίου.

Αθανασόπουλος, Κ. κ.α. (συλλογικό) (1989) *Νέοι θεσμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα: εκδ. Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ).

Ακαδημία Αθηνών (2000) *Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση διαπιστώσεις-προτάσεις*, υπό την εποπτεία του Αρ. Μάνεση, Αθήνα: εκδ. Ακαδημία Αθηνών.

Αλεξόπουλος, Δ. (1998) *Ψυχομετρία: Σχεδιασμός Τεστ και ανάλυση ερωτήσεων*, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Αλεξιάδου, Α.-Σ. (2008) «Η ιστορική εξέλιξη του Δημόσιου Υπαλληλικού Κώδικα», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 46, σ.σ. 108-111.

Αλιβιζάτος, Ν. (1995) *Οι πολιτικοί θεσμοί σε κρίση 1922-1974 - Όψεις της ελληνικής εμπειρίας* (3η έκδοση), Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Αλιβιζάτος, Ν. (1981) *Εισαγωγή στην ελληνική συνταγματική ιστορία 1821-1941* (Α΄ τόμος), Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Αλιβιζάτος, Ν. (2001) Ο αβέβαιος εκσυγχρονισμός και η θολή συνταγματική αναθεώρηση, Αθήνα: εκδ. Πόλις.

Αλμπάνης, Ε. (2006) «Χωρίς Ψευδαισθήσεις», Εναρκτήρια ομιλία στο διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο με θέμα *«Παγκοσμιοποίηση: Ψευδαισθήσεις και Πραγματικότητα»*, Πρακτικά Διεθνούς Επιστημονικού Συνεδρίου (30 Νοεμβρίου – 1 Δεκεμβρίου 2001), Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Αναστασιάδης, Γ., Κοντογιώργης, Γ. και Πετρίδης, Π. (επιμ.) (1987) *Αλέξανδρος Παπαναστασίου: Θεσμοί, ιδεολογία και πολιτική στο Μεσοπόλεμο*, Αθήνα: εκδ. Πολύτυπο.

Ανδρέου, Α. (1982) «Διαρκής μόρφωση του εκπαιδευτικού. Η ταυτότητα ενός ανύπαρκτου θεσμού και το άνοιγμα του διαλόγου», *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ. 8, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 1982.

Ανδρονόπουλος, Β. και Μαθιουδάκης, Μ. (1988) «Νεοελληνική διοικητική ιστορία: Περιφερειακή διοίκηση, Τοπική αυτοδιοίκηση», *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Αθήνα.

Ανδρικοπούλου, Ε. (1995) *Οι Περιφέρειες στην Ευρωπαϊκή Ένωση: Η εξέλιξη της περιφερειακής πολιτικής από τη Συνθήκη της Ρώμης έως το Maastricht, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.*

Ανδρικοπούλου, Ε. (2000) «Η πολιτική συνοχής και οι προοπτικές της στο νέο ευρωπαϊκό χώρο», στο: Ανδρικοπούλου Ε. και Καυκαλάς Γ. (επιμέλεια) Ο νέος ευρωπαϊκός χώρος, Η διεύρυνση και η γεωγραφία της ευρωπαϊκής ανάπτυξης, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Αραβαντινός, Ι. (1897) *Ελληνικόν Συνταγματικόν Δίκαιον*, Εν Αθήναις: Τυπογραφείον "Παλιγγενεσίας" Ιω. Αγγελοπούλου, 1897-1902.

Αργυριάδης, Δ. (1970) «Όψεις της διοικητικής αλλαγής στην Ελλάδα», στο: Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. *(επιμέλεια)* (2000) *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950- 1998*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση (σ.σ. 371-428).

Αργυριάδης, Δ. (1990) «Γραφειοκρατία και Απογραφειοκρατικοποίηση», *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, τ. 43-44, σ.σ. 7-29.

Αργυριάδης, Δ. (1998) *Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Ασπρίδης, Γ. (2013) *Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*, Αθήνα: εκδ. Προπομπός.

Αφθονίδης, Ε. (2012) *Επιχειρηματική αριστεία και τρόποι επίτευξής της σε συνθήκες οικονομικής κρίσης*, Διπλωματική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Β

Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2012) *Θεωρία και Πράξη* (2η έκδοση), Αθήνα: εκδ. Προπομπός.

Βακαλόπουλος, Α.Ε. (2005) *Ιστορία του Νέου Ελληνισμού: Τουρκοκρατία 1669-1812: Η οικονομική άνοδος και ο φωτισμός του γένους* (4η έκδοση, 1η έκδ. 1973, επανέκδοση: Σταμούλης Αντ., 2000.), Θεσσαλονίκη: εκδ. Ηρόδοτος.

Βάμβουκας, Μ. (1988) *Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρη.

Bank, J. (2000) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: αρχές, στρατηγικές, εφαρμογές του*, Αθήνα: εκδ. Β. Γκιούρδας Εκδοτική.

Βαρβαρέσσος, Κ. (1952), «Η πλημμελής λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργανώσεως αυτής», στο: Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμέλεια) (2000) *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Βαρβαρέσος, Κ. (2002) *Έκθεσις επί του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδας*, Αθήνα: εκδ. Σαββάλας.

Βεγλερή, Φ. (1963) *Η διοικητική οργάνωσις*, Αθήναι: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας.

Βελλή, Α. (1996α) Εκπαίδευση και Κατάρτιση στο Δημόσιο Τομέα, Ενημερωτική Έκθεση 23, Σεπτ. 1996, Αθήνα.

Βελλή, Α. (1996β), Εκπαίδευση και Κατάρτιση στον Δημόσιο Τομέα: Ι. Ενδοϋπηρεσιακή Εκπαίδευση και Κατάρτιση στις Δημόσιες Υπηρεσίες, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Κοινωνικής

Πολιτικής και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας, Κέντρο Κοινωνικής Μορφολογίας και Κοινωνικής Πολιτικής (ΚΕΚΜΟΚΟΠ), Πρόγραμμα Μετα-υποχρεωτικής Εκπαιδευτικής Πολιτικής (ΜΥΕΚΠΟ), Αθήνα.

Βελώνιας Ε. (1987) «Περιφερειακή διοίκηση και Τ.Α. Η υφιστάμενη κατάσταση» στο συλλογικό «Το Ελληνικό Κράτος» Ανδρονόπουλος-Μαθιουδάκης, Αθήνα.

Βενετσανοπούλου, Μ.Γ. (2002) Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Βενετσανοπούλου, Μ.Γ. (2006) Περιφερειακή πολιτική και τουρισμός, Αθήνα: εκδ. Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Βενετσανοπούλου, Μ.Γ. (2014) Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη δημόσια διοίκηση, πρόλογος Λέανδρος Ρακιντζής, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Βενιζέλος, Ε. (1991) *Μαθήματα Συνταγματικού Δικαίου* (1η εκδ.), Θεσσαλονίκη: εκδ. Παρατηρητής).

Βενιζέλος, Ε. (1998) *Η Αναθεώρηση του Συντάγματος. Συνολικό σχέδιο για την Ελλάδα του 21ου αιώνα. Συναινετική αναθεώρηση*, Αθήνα – Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Βενιζέλος, Ε. (2002) *Το Αναθεωρητικό Σύνταγμα*, Αθήνα – Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Βενιζέλος, Ε. (2008) *Μαθήματα Συνταγματικού Δικαίου* (αναθεωρημένη έκδοση), Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Βεντήρης, Γ. (1970) *Η Ελλάς του 1910 – 1920: Ιστορική μελέτη*, 2 τόμοι, Αθήνα: εκδ. Ίκαρος.

Βεργίδης, Δ. (2003) «*Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης ενηλίκων για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες*», στο Βεργίδης, Δ. (επιμ) (2003) *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, σ.σ. 95-122.

Βερέμης, Θ. και Κολιόπουλος Κ. (2006) *Ελλάς, η σύγχρονη συνέχεια*, Αθήνα: Καστανιώτης.

Βροντάκη, Μ. (2004) *Τα συνταγματικά όρια της εξουσίας του νομοθέτη στον καθορισμό του τρόπου και την επιλογή της μορφής οργανώσεως για την εξυπηρέτηση δημόσιου σκοπού* (Τιμητικός Τόμος του Συμβουλίου της Επικρατείας «75 χρόνια»), Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ.σ. 181 επ.

Βρυχέα, Α. και Γαβρόγλου, Κ. (1982) *Απόπειρες Μεταρρύθμισης της Ανώτατης Εκπαίδευσης (1911- 1981)*, Θεσσαλονίκη: Σύγχρονα Θέματα.

Βούζας, Φ.Κ. (2002) «Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός παράγοντας Βελτίωσης της Ποιότητας: A Contingency Approach», *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, Αθήνα, σ.σ. 285-301.

Βούλγαρης, Ι. (2001) *Η Ελλάδα της μεταπολίτευσης 1974-1990*, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Βούλγαρης, Ι. (2008) *Η Ελλάδα από την Μεταπολίτευση στην Παγκοσμιοποίηση*, Αθήνα: εκδ. Πόλις.

Βουτσινός, Γ. (2008) «Στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα», στο Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. με θέμα *«Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση»* (Αθήνα 21-22 Ιανουαρίου 2008), Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Buchanan, J. M. and Tullock G. (1999) *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*, μεταφρ. Παπαδόπουλος, Ι. (προλογ. Κατσούλης, Η.Α.), Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Γ

Γαλάνης, Γ.Ν. (1995) *Ψυχολογία της (επι)μόρφωσης ενηλίκων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Γαλάνης, Π. (2011) «Διαχείριση μεταβλητών και δεδομένων στις επιδημιολογικές μελέτες», περιοδ. Νοσηλευτική, τεύχος 50, σ.σ. 132−146.

Γαλάνης, Π. (2012) «Χρησιμοποιώντας το κατάλληλο ερωτηματολόγιο στις επιδημιολογικές μελέτες», *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, τεύχος 29(6), σ.σ. 744-755.

Γέμτος, Π. (2004) *Η μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Γετίμης, Π. (1988) «Η συγκρότηση του τοπικού κράτους στην Ελλάδα» στο Μαλούτας, Θ., Οικονόμου Δ. (επιμ.), Προβλήματα Ανάπτυξης του Κράτους Πρόνοιας στην Ελλάδα, Αθήνα: Εξάντας, σ.σ 149-182.

Γεωργόπουλος, Ν. (2004) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

Γιαννάς, Π. και Μπιμπίτσος, Χ. (2007) «Λογοδοσία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Νέα Δημόσια Διοίκηση: Περιορισμοί και Προϋποθέσεις για την Συμβολή του Θεσμού της Λογοδοσίας στην ενίσχυση της Τοπικής Δημοκρατίας», 2ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, 11-13 Οκτωβρίου, Χίος.

Γκρίτζαλης, Σ. (2014) «Διοικητική Μεταρρύθμιση για τους Πολίτες και την Επιχειρηματικότητα: Βασικά προβλήματα και πλαίσιο λύσεων τώρα!», κεφάλαιο στο συλλογικό τόμο: *Από το Πανεπιστήμιο στη Δημόσια Διοίκηση: Ένα Ταξίδι με Επιστροφή*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, σ.σ. 17-45.

Γλαβέλη, Ν. (2010) *Συμβολή της επιμόρφωσης στην επίτευξη των στόχων στους οργανισμούς και επιχειρήσεις: ο ρόλος της επιμόρφωσης στην αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Διδακτορική Διατριβή.

CEDEFOP (2002a) *Κατάρτιση και μάθηση με στόχο την απόκτηση ικανοτήτων. Δεύτερη έκθεση για την έρευνα σχετικά με την επαγγελματική κατάρτιση στην Ευρώπη*, Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Chandler, J.A. (2003) *Δημόσια Διοίκηση: Συγκριτική Ανάλυση*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση (Επιστημ. Επιμ. Σπανού, Κ., αρχική έκδοση 2000, London: Routledge).

Cohen, L., Manion, L. and Morrisson, K. (2007) *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Creswell, J.W. (2011) *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας* (μτφρ.: Ν. Κουβαράκου, επιμ.: Χ. Τζορμπατζούδης), Αθήνα: εκδ. Ίων.

Δ

Δαγτόγλου, Π.Δ. (2012) *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*, επιμ. Π. -Μ. Ευστρατίου και Θεόδωρος Παπαγεωργίου, Αθήνα: εκδ. Σάκκουλα.

Δανόπουλος, Γ. (1997) «Η Νομ. Αυτοδιοίκηση υπό τον δικαστικό έλεγχο, ουσιαστική πραγμάτωση ή ουσιαστική αποδυνάμωση», *Τοπική Αυτοδιοίκηση* και Αποκέντρωση, τεύχος 76 (Ιανουάριος-Φεβρουάριος 1997), σ.σ. 61 κ.επ.

Δασκαλάκης, Απ. (1980) *Οι τοπικοί οργανισμοί της ελληνικής επαναστάσεως και το πολίτευμα της Επιδαύρου*, Αθήνα: εκδ. Ευγ. Γ. Βαγιονάκη.

Δεκλερής, Μ. (εισ.-επιμ.) (1986) *Συστημική Θεωρία*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Δεκλερής, Μ. (εισ.-επιμ.) (1989) *Διοίκηση Συστημάτων*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (1997) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση (1997).

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2001) *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας* (2η εκδ.). Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (2η εκδ.), Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. και Λαγοδήμος, Α. (2000) *Εκπαιδευτικό CD-ROM Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Πειραιάς: εκδ. Πανεπιστήμιο Πειραιά.

Δερτιλής, Γ.Β. (1993) *Ατελέσφοροι ή τελεσφόροι; Φόροι και εξουσία στο νεοελληνικό κράτος*, επιμέλεια σειράς Κώστας Κωστής, Σωκράτης Πετμεζάς, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.

Δερτιλής, Γ.Β. (2005) *Ιστορία του ελληνικού κράτους 1830-1920*, τ. Β΄, επιμέλεια σειράς: Ν. Ε. Καραπιδάκης, Αθήνα: Βιβλιοπωλείον της Εστίας.

Δεσποτόπουλος, Κ. (1924) *Ο θεσμός της μονιμότητας των δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων, μελέτη επί του ελληνικού διοικητικού δικαίου*, διατριβή επί διδακτορία, Αθήναι: εκδ. Τύποις Π.Γ. Μακρής.

Δημακόπουλος, Γ. (1966) *Η διοικητική οργάνωσις κατά την Ελληνικήν Επανάστασιν 1821- 1827*, εν Αθήναις.

Δημαράς, Α. (επιμ.) (1974) *Η μεταρρύθμιση που δεν έγινε (τεκμήρια ιστορίας)*, τ. Β΄, Αθήνα: εκδ. Ερμής.

Δημητριάδης, Ζ. (1999) *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Δημητρόπουλος, Α. (1996) Ζητήματα Συνταγματικού Δικαίου (Ζ΄ έκδοση), Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Δημητρόπουλος, Α. (2008) *Συνταγματικά Δικαιώματα*, Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Διαμαντούρος, Ν. (2000) *Πολιτικός δυισμός και πολιτική αλλαγή*, Αθήνα: Αλεξάνδρεια.

Διαμαντούρος, Ν. (2002) *Οι απαρχές της Συγκρότησης του Σύγχρονου Κράτους στην Ελλάδα 1821-1828*, Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τράπεζας.

Διβάνη, Σ. (2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης», *Περιοδική έκδοση Νομολογίας, Νομοθεσίας, Αρθρογραφίας και Πρακτικής: θεωρία και πράξη διοικητικού δικαίου*, τεύχος 5.

Dessler, G. (2012) Δ*ιαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, πρόλογος Κατερίνα Σαρρή, μετάφραση Γιώργος Μελισσσουργός, επιμέλεια Βασίλης Ν. Κέφης, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Doherty, T.L. and Horne, T. (2002) *Managing Public Services: Implementing Changes– A Thoughtful Approach*, London and N.Y.: Taylor and Francis Group (Routledge).

Douglas, D. (1984) *Η ενοποίηση της Ελλάδας (1770-1923)*, μετάφραση Α. Ξανθόπουλος, β΄ έκδοση, Αθήνα: Μορφωτικό Ίδρυμα Εθνικής Τραπέζης.

Dror, Y. (2008) *Η Ικανότητα της Διακυβέρνησης,* μετάφραση-επιμέλεια Γ. Χονδρολέου-Ν. Παπαναστασόπουλος, Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης.

Dubrin, A.J. (2004) *Γενικές αρχές management*, επιμέλεια-μετάφραση Σαρρής Ν.Γ., Αθήνα: εκδ. Έλλην.

Ε

Εγκυκλοπαίδεια Πάπυρος – Λαρούς - Μπριτάννικα (Δερματόδετη εκδ. – 61 τόμοι). Τόμος 50, Ποιότητα.

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας (2002) *Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της κοινωνικής οικονομίας*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.

Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2008) Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ με θέμα *«Επιμόρφωση και Εκπαίδευση στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*» (21-22 Ιανουαρίου 2008), Αθήνα: εκδ. Εθνικό Τυπογραφείο.

Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (2013) *Ετήσια Έκθεση Απολογισμού Δράσεων έτους 2013*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ελληνική Εταιρία Πολιτικής Επιστήμης (1997) *Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2014) Επιχειρησιακό Πρόγραμμα *«Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»*, εκδ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Ζ

Ζαβλανός, Μ. (2002) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδ. Σταμούλης.

Ζαβλανός, Μ. (2003) *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*, Αθήνα: εκδ. Σταμούλης.

Ζαμπαρλούκου, Στ. (1996) «Συνδικαλιστικό κίνημα και κρατικός παρεμβατισμός στη μεταπολιτευτική Ελλάδα: Μια συγκριτική προσέγγιση», στο Λυριντζής Χ. – Νικολακόπουλος, Η. και Σωτηρόπουλος, Δ. (επιμ.) *Κοινωνία και πολιτική: Όψεις της Γ΄ Ελληνικής Δημοκρατίας 1974-1994*. Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο, σ.σ. 91-118.

Ζαχαρίου, Σ. (2002*) Σημεία και Χαρακτηριστικά της Αμερικανικής Βοήθειας στην Ελλάδα από την Λήξη του Πολέμου μέχρι την εφαρμογή του Σχεδίου Μάρσαλ (1945– 1948)*, Αθήνα: εκδ. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ).

Ζευγαρίδης, Σ. (1977) *Οργάνωση της Δημόσιας Διοικήσεως*, τεύχος Α΄: Θεωρητική Προσέγγιση, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Ζιανίκα, Χ. (1996) *Διοικητική επιστήμη και πρακτική στο δημόσιο*, Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης.

Ζυγούρης, Π. και Παπαδόπουλος, Γ. (2010) *Πρόγραμμα Καλλικράτης Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ Α΄87/7-6-2010). Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης*, τόμοι Α΄ και Β΄, Αθήνα: Όλγα Μπουλάνοβα - Εκδόσεις Νομικών Βιβλίων.

Ζώρας, Κ. (1984) «Αποκέντρωση, ΤΑ, προγραμματικές διακηρύξεις και νομοθετική πολιτική», τευχ. 5, Αθήνα: εκδ. Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης.

F – G – H - Θ

Freire, P. and Shor, I. (2011) *Απελευθερωτική παιδαγωγική: διάλογοι για τη μετασχηματιστική εκπαίδευση*, μεταφ. Γιώργος Κουλαουζίδης, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Flogaitis, S. (1987) *Το ελληνικό διοικητικό σύστημα*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Green, A. (2006) «Οι πολλές όψεις της δια βίου μάθησης: σύγχρονες τάσεις στην εκπαιδευτική πολιτική στην Ευρώπη», στο Καψάλης, Α. και Παπασταμάτης, Α. (επιμ.), *Επαγγελματισμός στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση*, Αθήνα: εκδ. Τυπωθήτω, σ.σ. 15-42.

Hering, G. (2004) *Τα πολιτικά κόμματα στην Ελλάδα 1821-1936*, Αθήνα: εκδ. ΜΙΕΤ.

Θεοφανίδης, Σ. (1989) *Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων*, Αθήνα: εκδ. Interbooks.

I

Ιορδανίδης, Γ. (2002) *Ο ρόλος του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γραφείου Εκπαίδευσης*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Αφοί Κυριακίδη.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Ιωακειμίδης, Π.Κ. (1993) «Η ελληνική διοίκηση και η διαμόρφωση της ευρωπαϊκής πολιτικής», στο Τσούκαλης, Λ. (επιμ.), *Η Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα: Η πρόκληση της προσαρμογής*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης.

J

Jarvis, P. (2004) *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Jarvis, P. (2007a) «Malcolm Knowles», στο Jarvis, P. (επιμ.) *Οι θεμελιωτές της εκπαίδευσης ενηλίκων,* Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο, σ.σ. 207-227.

Jarvis, P. (2007β) «Paulo Freire», στο P. Jarvis (επιμ.) *Οι θεμελιωτές της εκπαίδευσης ενηλίκων*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Κ

Καζάκου, Κ. (2010) *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης / Τομέας Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Καζαμίας, Π. (2005) «Η άνοδος και η πτώση του κρατικού κομματισμού», στο Πελαγίδης, Θ. (επιμ.) *Η Εμπλοκή των Μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα. Μία Αποτίμηση του 'Εκσυγχρονισμού'*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, σ.σ. 59-82.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991) *Διοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Management. Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα: εκδ. Ευρωτυπ Α.Ε.

Κάντας, Α. (1993) *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία*, μέρος 2ο «Επιλογή – Αξιολόγηση Προσωπικού», Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. και Χαντζή, Α. (1991) *Ψυχολογία της Εργασίας, Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης, Στοιχεία Συμβουλευτικής*, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Κάππος, Ι. (2001) Η λειτουργία των θεσμών της Εκκλησίας, της Εκπαίδευσης και της Κοινοτικής Αυτοδιοίκησης στην επαρχία Γορτυνίας στα χρόνια της βασιλείας του Όθωνα (1833-1862), Τρίπολη: εκδ. Φύλλα.

Καραλής, Θ. (2005). Αξιολόγηση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Πάτρα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Καραλής, Θ. και Παπαγεωργίου, Η. (2011) *Εκπαίδευση εργαζομένων στην εκπαίδευση ενηλίκων: «Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Αξιολόγηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης» (εκπαιδευτικό υλικό)*, Σεμινάριο ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα: εκδ. ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Καρατζιά-Σταυλιώτη, Ε. και Λαμπρόπουλος, Χ. (2006) *Αξιολόγηση, Αποτελεσματικότητα και Ποιότητα στην Εκπαίδευση. Εκπαιδευτικός σχεδιασμός και οικονομία*, Αθήνα: εκδ. Gutenberg.

Κασσωτάκης, Μ. (1983) «Από την επιμόρφωση στην μετεκπαίδευση του διδακτικού προσωπικού Δημοτικής και Μέσης Εκπαίδευσης», εισήγηση στο τετραήμερο παιδείας της Σύγχρονης Εκπαίδευσης, *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τευχ. 11, 4&5/1983, σ.σ. 72-86.

Κασσωτάκης, Μ. και Φλουρής, Γ. (2001) *Μάθηση και Διδασκαλία. Σύγχρονες απόψεις για τις διαδικασίες της μάθησης και τη μεθοδολογία της διδασκαλίας*, τόμος Α΄: Μάθηση, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρης.

Κατρούγκαλος, Γ. και Χρυσόγονος. Κ. (2011) «Η εφεδρεία προσκρούει στο Σύνταγμα και τους νόμους'», συνέντευξη στην εφημερίδα *Ελευθεροτυπία* στις 30.9.2011.

Κάραλης, Θ. (2013) *Κίνητρα και εμπόδια για τη συμμετοχή των ενηλίκων στη δια βίου εκπαίδευση*, Αθήνα: εκδ. ΙΝΕ, ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ.

Καρρά, Γ. (1983) «Για την Πάντειο Ανωτάτη Σχολή (Πολιτικών Επιστημών)», στο Περιοδικό «*Αντί*».

Καρκάλης, Ι. (2005) «Αντιδιαφθορά και Ελεγκτικό Συνέδριο: Εφαρμοσμένη δημοσιονομική ελεγκτική Ι», πρόλογος: Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Αντ. Σάκκουλα,

Καρκατσούλης, Π. (1998) *Διοικητική μεταρρύθμιση και προεισαγωγική εκπαίδευση*, Αθήνα- Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Σάκκουλα.

Καρκατσούλης, Π. (2004) *Το Κράτος σε Μετάβαση: από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*, Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης.

Καρκατσούλης, Π. (2011) *Ρύθμιση, Απορρύθμιση, Μεταρρύθμιση: Μεταλλαγές του Κανόνα Δικαίου στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης*, Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης.

Κατσούλης, Δ. (1993α) *Η ανεκπλήρωτη Αυτοδιοίκηση*, Αθήνα- Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Σάκκουλα.

Κατσούλης, Δ. (1993β) «Η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση υπό το πρίσμα του Συντάγματος και του ΕΧΤΑ», *Τοπ. Αυτοδιοίκηση*, τευχ. 5-6, Αθήνα.

Καψάλης, Α. (1990) *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. Θεσσαλονίκη: εκδ. Αφοί Κυριακίδη.

ΚΕ.Π.Ε. (1988) «Δημόσια Διοίκηση: Έκθεση για το πρόγραμμα 1988-1992», στο Α. Μακρυδημήτρης και Ν. Μιχαλόπουλος (επιμ.), *Η στοχοθεσία στα πλαίσια της Διοικητικής Θεωρίας και Πρακτικής*, εκδ. Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, σ.σ. 429-555.

Κέρκυρα-Ξυθάλη, Θ. (1995) «Τοπική υπόθεση και πολιτική αναπλάσεων», *Περιβάλλον και Δίκαιο 2*, Αθήνα.

Κέφης, Β.Ν. (1998) *Το μάνατζμεντ των δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών: συστηματική προσέγγιση των επιδράσεων του στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας*, Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Κέφης, Β.Ν. (2003) «Ο ιδεατός τύπος γραφειοκρατίας του Max Weber και ο λειτουργικός δημόσιος τομέας», *Διοικητική Ενημέρωση*, τευχ. 25. (Ιανουάριος), σ.σ. 33-40.

Κέφης, Β.Ν. (2005) *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ (Μονογραφία): βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, επιμέλεια Φανή Λένου, Ιανουάριος, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Κέφης, Β.Ν. (2005α) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Κέφης, Β.Ν. (2005β) *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Κέφης, Β.Ν. (2014) *Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα*, πρόλογος Αναστάσιος Τσάμης, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Κέφης, Β.Ν. και Παπαζαχαρίου, Π. (2009) *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Κεχαγιόγλου, Γ. (1990) *Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης και Πνευματική ζωή: Συλλογή κειμένων*, Αθήνα: εκδ. Πολύτυπο.

Κλειώσης, Χ. (1977) *Ιστορία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα.

Κοκκίδου, Α. (2004) *Οι αρμοδιότητες του Ελεγκτικού Συνεδρίου, κατά το αναθεωρημένο άρθρο 98 του Συντάγματος*, Αθήνα : εκδ. Σάκκουλα Α.Ε.

Κοκκίδου, Α. (2008) *Διοικητική Εποπτεία και δημοσιονομικός έλεγχος στους πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης*, Αθήνα: εκδ. Σάκκουλα Α.Ε.

Κόκκος, Α. (2005α) *Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων,* τόμος Α΄ *(Θεωρητικό Πλαίσιο και Προϋποθέσεις Μάθησης)*, Πάτρα: εκδ. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κόκκος, Α. (2005β) *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Ανιχνεύοντας το πεδίο*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Κόκκος, Α. (2007) «Η εκπαίδευση ενηλίκων ως διακριτό θεσμικό και επιστημονικό πεδίο», *περιοδικό Δια Βίου/Επιστημονική Επιθεώρηση για τη Δια Βίου Μάθηση*, τευχ. 1.

Κομίλη, Α. (1989) *Βασικές αρχές και μέθοδοι επιστημονικής έρευνας στην Ψυχολογία*, Αθήνα: εκδ. Οδυσσέας.

Κοντιάδη, Ξ. (2001) *Μεταμορφώσεις του κοινωνικού κράτους στην εποχή της παγκοσμιοποίησης*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Κοντογιώργη, Γ. (1982) *Κοινωνική δυναμική και Πολιτική αυτοδιοίκηση, Οι ελληνικές κοινότητες της τουρκοκρατίας*, Αθήνα: εκδ. Νέα Σύνορα.

Κορδάκη, Μ. και Λάσκαρης, Α. (2003) «Σύγχρονες θεωρίες μάθησης και αξιολόγηση ολοκληρωμένων διαδικτυακών περιβαλλόντων διδασκαλίας και μάθησης», στο Λιοναράκης, Α. (επιμ), *Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, Αθήνα: εκδ. Προπομπός.

Κούκκου, Ε. (1984) *Οι Κοινοτικοί θεσμοί στις Κυκλάδες κατά την Τουρκοκρατία*, Αθήνα: εκδ. Ιστορική και εθνολογική Εταιρία της Ελλάδος.

Κοντιάδης, Ξ. (1997) *Κράτος Πρόνοιας και Κοινωνικά Δικαιώματα*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Κοντιάδης, Ξ. (2002) Ο *νέος συνταγματισμός και τα θεμελιώδη δικαιώματα μετά την αναθεώρηση του 2001*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Κοντιάδης, Ξ. (2006) *Δημοκρατία, κοινωνικό κράτος και Σύνταγμα στην ύστερη νεωτερικότητα*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Κοντιάδης, Ξ. (2009) *Ελλειμματική Δημοκρατία: κράτος και κόμματα στη σύγχρονη Ελλάδα*, Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης.

Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, Δ. (2002) *Η Διοικητική Οργάνωση του Κράτους (Από άποψη Διοικητικού Δικαίου και Διοικητικής Επιστήμης)*, Θεσσαλονίκη.

Κοντογιώργης, Γ. (1985) *Πολιτικό σύστημα και πολιτική*, Αθήνα: εκδ. Πολύτυπο.

Κόνσολας, Ν. (1997) *Σύγχρονη Περιφερειακή Οικονομική Πολιτική*, Αθήνα: Παπαζήσης.

Κοτλίτσας, Α. (1983) «Επιμόρφωση δασκάλων και Νηπιαγωγών (εισήγηση της ΔΟΕ)», *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τευχ. 10 (Ιανουάριος-Φεβρουάριος 1983), σ.σ. 73-75.

Κοτρωνιά, Μ. (2002) «Δημόσια Διοίκηση με στόχους και αποτελέσματα», *Διοικητική Ενημέρωση*, τευχ. 24 (Σεπτέμβριος), σ.σ. 13-16.

Κούρτης, Κ.Ε. (1964) *Προβλήματα Οργανώσεως και Λειτουργίας της Δημόσιας Διοικήσεως εν Ελλάδι*, Αθήναι.

Κουτσούκης, Κ.Σ. (επιμ.) (1992) *Πανηγυρικός τόμος για την επέτειο των εξήντα χρόνων της Παντείου Ανώτατης Σχολής πολιτικών επιστημών (ΠΑΣΠΕ) (1927-1987)*, Αθήνα: εκδ. Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Κουτσούκης, Κ.Σ. (1994) *Οι ιστορικές διαστάσεις της Παντείου Σχολής: Το κοινωνικό-πολιτικό και θεσμικό πλαίσιο ίδρυσης, λειτουργίας και εξέλιξής της*, Αθήνα: εκδ. Παντείου Πανεπιστήμιου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Κρεμαλής, Κ. (1991) *Το δικαίωμα του ατόμου για κοινωνική πρόνοια*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Κρούγκμαν, Π. (2009) *Η κρίση του 2008 και η επιστροφή της οικονομικής ύφεσης*, Αθήνα: εκδ. Καστανιώτη.

Κτιστάκη, Σ. (2004) *Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο και Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου: η επίδραση της νομολογίας του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου στο ιδιαίτερο καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Κτιστάκη, Σ. (2009) *Η εφαρμογή της Ευρωπαϊκής Σύμβασης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου από το Συμβούλιο της Επικρατείας*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Κτιστάκη, Σ. (2009) *Εισαγωγή στην Διοικητική Επιστήμη,* Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

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

Κυριαζή, Ν. (1999) *Η κοινωνιολογική έρευνα*, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Κυριαζής-Γουβέλης, Δ.Λ. (1979) *Περί Δικαιωμάτων: θεωρητική θεμελίωσις, συνταγματική κατοχύρωσις*, 2η εκδ., Αθήνα: εκδ. Γρηγόρης.

Κυριακόπουλος, Η. (1956) *Το Χρονικόν του Ισχύοντος Συντάγματος*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ανάτυπον.

Κωντανά, Θ. (2011) *Διερεύνηση δεδομένων παρακίνησης στο Δημόσιο τομέα-Βιβλιογραφική και Εμπειρική Έρευνα*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κωτσίκης, Β. (2000) *Εισαγωγή στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση*, Αθήνα: εκδ. Έλλην.

Λ

Λαδή, Σ. και Νταλάκου, Β. (2010) *Ανάλυση δημόσιας πολιτικής*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Λαδιάς, Χ.Απ. (2013) *Το Σύγχρονο Θεσμικό Πλαίσιο της Περιφερειακής Ανάπτυξης, στην Ελλάδα*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης.

Λαδιάς, Χ.Απ. (2014) *Ειδικά Θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης.

Λαχανοκάρδης, Η. (1927) *Παλαιά και Νέα Αλεξάνδρεια*, Αλεξάνδρεια: εκδ. Πατριαρχικό Τυπογραφείο.

Λεονταρίτης, Γ.Β. (2000) *Η Ελλάδα στον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο 1917-1918*, Αθήνα: εκδ. Εταιρεία Μελέτης Νέου Ελληνισμού.

Λεύκωμα για τα 80 χρόνια του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών (2007), Αθήνα: Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου.

Λογοθέτης, Ν. (1993) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Λύτρας, Α.Ν. (2007) «Το Πάντειον είναι παρόν και διεκδικεί το μέλλον», *Επιθεώρηση αποκέντρωσης τοπικής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής ανάπτυξης*, τευχ. 50, Αθήνα: Ελληνικό Κέντρο Αποκέντρωσης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, σ.σ. 36-40 (Εορτασμός των ογδόντα ετών του Παντείου Πανεπιστημίου Κ.Π.Ε. Χαιρετισμός).

Langrod, G. (1964α) *Έκθεσις αφορώσα την αναδιοργάνωσιν των Δημοσίων Υπηρεσιών εν Ελλάδι*, Αθήνα.

Langrod, G. (1964) «Έκθεσις αφορώσα την Διοικητικήν Αναδιοργάνωσιν εν Ελλάδι», στο Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, σ.σ. 153-279.

Μ

Μαΐστρος, Π. (2000) *Οι Αναπτυξιακοί Θεσμοί της Αυτοδιοίκησης – Συμβολή στην ιστορική μνήμη*, Αθήνα: εκδ. Λιβάνης.

Μαΐστρος, Π. (2009) Τ*α τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα (1975-2015+), Δημόσια Πολιτική και Θεσμοί (2)*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης.

Μακιαβέλι, Ν. (1513) *Ο Ηγεμόνας*, μεταφρ. Κασωτάκη Μαρία (έτος έκδοσης 2000), Αθήνα: εκδ. Πατάκη.

Μακράκης, Β. (1997) *Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη χρήση του SPSS - Από τη θεωρία στην πράξη*, Αθήνα: εκδ. Gutenberg.

Μακρυδημήτρης, Α. (1988) *Η στοχοθεσία στα πλαίσια της Διοικητικής Θεωρίας και Πρακτικής*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. (εισαγωγή-επιμέλεια) (1995), *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. (1996) *Η διοίκηση σε κρίση: κείμενα για τη διοίκηση και την κοινωνία*, Αθήνα: εκδ. Ν. Σύνορα, σ. σ. 42-120.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999), *Διοίκηση και Κοινωνία: η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Μακρυδημήτρης, Α. (2002) *Κράτος και κοινωνία των πολιτών*, Αθήνα: Μεταμεσονύκτιες Εκδόσεις.

Μακρυδημήτρης, Α. (2003α) *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα: εκδ. Καστανιώτης.

Μακρυδημήτρης, Α. (2003β) *Κυβερνητισμός*, Εφημ. «ΒΗΜΑ» (13.12.2003).

Μακρυδημήτρης, Α. (2004) *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα: εκδ. Καστανιώτης.

Μακρυδημήτρης, Α. (2006*) Κράτος των πολιτών*, Αθήνα: εκδ. Λιβάνης.

Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000) *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950- 1998*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Μακρυδημήτρης, Α. και Πασσάς, Α. (1994) *Η ελληνική διοίκηση και ο συντονισμός της ευρωπαϊκής πολιτικής*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα Μ.-Η. (2006, 2010) *Δημόσια Διοίκηση – Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α. Μ.- Πραβίτα, Ηλ. (2012) Δημόσια Διοίκηση. Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Ε΄ έκδοση, Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μακρυδημήτρης, Α., Λιβεράκος, Π. και Παπαδημητρίου Κ. (2000) Αποκέντρωση-Αυτοδιοίκηση, *Δήμος 1*, Μάιος 2000.

Μάνεσης, Αρ. (1980α) *Ελληνική Συνταγματική Ιστορία*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μάνθου, Χ. (2007) Το παιδαγωγικό πρόγραμμα του Freire, στο *Εκπαίδευση Ενηλίκων,* τευχ. 10, σ.σ. 22–26.

Μαραγκόπουλος, Γ. (1950) «Μέθοδοι επιλογής και εκπαιδεύσεως του προσωπικού της διοίκησης», στο Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000), *Εκθέσεις εμπειρογνωμόνων για τη δημόσια διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Μαρκαντωνάτου-Σκαλτσά, Α. (1999) *Η προστασία του διοικουμένου, βασική αρχή της διοικητικής δράσεως*, Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μαυριάς, Κ. (1986) «Τα κοινωνικά δικαιώματα στο Σύνταγμα του 1975», στο: *Οι Συνταγματικές Ελευθερίες στην πράξη,* Πρακτικά Α΄ Συνεδρίου Ένωσης Ελλήνων Συνταγματολόγων, Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, σ.σ. 183-199.

Μαυριάς Κ. - Παντελής Α. (1990) *Συνταγματικά Κείμενα Ελληνικά και Ξένα*, Αθήνα – Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μιχαλόπουλος, Ν. (1999) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: όψεις ενός σύνθετου φαινομένου», *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 14.

Μιχαλόπουλος, Ν. (επιμ.) (2000) *Εκθέσεις Εμπειρογνωμόνων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

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

Μοσχοβάκης, Ν. (1882) *Το εν Ελλάδι Δημόσιον Δίκαιον επί Τουρκοκρατίας: διατριβή επί Υφηγεσία*, εν Αθήναις: εκ του Τυπογραφείου Χ.Ν. Φιλαδέλφεως.

Μουζά-Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2006) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Μουζάκης, Χ. (2006) *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Τεχνικές εκπαίδευσης ενηλίκων από απόσταση και ο ρόλος του εκπαιδευτή*, Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Μουζέλης, Ν.Π. (1987) *Κοινοβουλευτισμός και εκβιομηχάνιση στην ημι-περιφέρεια*, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Μουζέλης, Ν. (2005) «Γιατί αποτυγχάνουν οι μεταρρυθμίσεις. Το κράτος και το κομματικό φουτμπόλ», στο: Θ. Πελαγίδης (επ.) *Η Εμπλοκή των Μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα. Μία Αποτίμηση του 'Εκσυγχρονισμού'*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Μουστάκας, Μ. (1999) Οι αρμοδιότητες της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μπακογιάννης, Κ. (1997) *Γαλλία: Σύνταγμα και νομοθετική παρέμβαση στην οργάνωση των θεσμών της Τ.Α.*, Αθήνα.

Μπαμπίλης, Χ. (1987) *Η κυβερνητική πολιτική για τη διαμόρφωση συντονιστικού διοικητικού φορέα της δημόσιας Διοίκησης κατά τα έτη 1946- 1965*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Σάκκουλα.

Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2004) *Ο Ν. 3230/2004 και η εισαγωγή της διοίκησης με στόχους στην ελληνική έννομη τάξη. Οι σύγχρονες πρακτικές του management και η ένταξή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση*, Επιστημονική Επετηρίδα Αρμενόπουλος, τόμος 25ος, Θεσσαλονίκη.

Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2009) *Η πολιτική της Ε.Ε. στον τομέα της νεολαίας και η ενεργός (;) συμμετοχή των νέων στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Ο θεσμός των Τοπικών Συμβουλίων των Νέων στο πλαίσιο της σύγχρονης τοπικής δημοκρατίας*, Επιστημονική Επετηρίδα Αρμενόπουλος, τευχ. 15ο, Θεσσαλονίκη.

Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. (2013) *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*, τόμος Β΄, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπαμπαλιούτας, Λ.Π. και Μητσόπουλος, Κ. (2014) *Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση και Περιφερειακή Πολιτική της Ε.Ε.*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998) *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Αθήνα: εκδ. Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπέσιλα-Βήκα, Ευρ. (2007) *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, τόμοι Α΄ και Β΄, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Βήκα, Ευρ. (2011) *Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας και Συμπληρωματικοί του Κώδικα Νόμοι - Πρόγραμμα Καλλικράτης*, Δ΄ έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1983) *Η συνταγματική κατοχύρωση της αρχής της ισότητας των φύλων*, Αθήνα: εκδ. Μεταξάς.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1992) *Η Συνταγματική Προβληματική της Άμβλωσης*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1996) *Ο Συνήγορος του Πολίτη (Ombudsman) ως Νέος Ελεγκτικός Θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*, Επιθεώρηση Αποκέντρωσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Επιστ. Υπεύθ. Κ.ΓΕ. Αθανασόπουλος, τευχ. 6.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1997) *Ο Νόμος 2477/1997 για τον Συνήγορο του πολίτη δεν ενισχύει την Κοινωνία των Πολιτών και δεν κατοχυρώνει επαρκώς την ανεξαρτησία του θεσμού, σε Επιθεώρηση Αποκέντρωσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης*, Επιστ. Υπεύθ. Κ.ΓΕ. Αθανασόπουλος, τευχ. 7.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1997) *Ο Κοινοβουλευτικός Επίτροπος Διοίκησης (Parlamentary Ombudsman) και οι Επίτροποι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Local Ombudsmen) ως Ελεγκτικοί Θεσμοί της Κακοδιοίκησης στη Μεγάλη Βρετανία*, Επιθεώρηση Αποκέντρωσης Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Επιστ. Υπεύθ. Κ.ΓΕ. Αθανασόπουλος, τευχ. 9.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (1999) *Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το σώμα επιθεωρητών - ελεγκτών δημόσιας διοίκησης*, Α΄ έκδοση, Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2000) *Το δικαίωμα της αναφοράς στις αρχές και ο Συνήγορος του Πολίτη*, Β΄ έκδοση, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2001) *Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το σώμα επιθεωρητών - ελεγκτών δημόσιας διοίκησης*, Β΄ έκδοση, Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2001) «Εισαγωγικές Παρατηρήσεις», στο Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Σ. Αδάμ-Μαγνήσαλη, Α. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. Παπάζογλου-Μητροπούλου (2001) (Συλλογικός τόμος), *Ο έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση και ο Συνήγορος του Πολίτη*, Κέντρο Έρευνας και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης (Κ.Ε.Δ.Ι.Τ.Α.Α.) Παντείου Πανεπιστημίου, σ.σ. 9-16.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2003) *Το δικαίωμα της αναφοράς στις αρχές και ο Συνήγορος του Πολίτη*, Γ΄ έκδοση, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2004) «Οι Συνταγματικά Κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές και η Επιβολή Προστίμου (με αφορμή τις αποφάσεις του ΣτΕ 2543/1999 και 477, 3543/2002)», σε «Τόμο Τιμητικό του Συμβουλίου της Επικρατείας-75 χρόνια», Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα Α.Ε.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2004) *Ο Έλεγχος της Διοίκησης: Το δικαίωμα της αναφοράς στις αρχές: Οι ανεξάρτητες αρχές (Ν. 3051/2002) και ο Συνήγορος του Πολίτη*, Γ΄ έκδοση, τόμος Α΄, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα Α.Ε.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2005) «Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος της διοίκησης από το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και τον Συνήγορο του Πολίτη», σε *Διαφθορά και Σκάνδαλα στη Δημόσια Διοίκηση και την Πολιτική*, Επιμέλεια-Εισαγωγή Κ. Κουτσούκης – Γ. Σκλιάς, Αθήνα: εκδ. Σιδέρης Ι.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2008) «Η Εφαρμογή της Αρχής της Ίσης Μεταχείρισης, Ν. 3304/2005 και Ν. 3488/2006», σε «Τιμητικό Τόμο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, 125 χρόνια», Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2009) *Οι σύγχρονες τάσεις της αρχής της ισότητας των φύλων Ν. 3488/2006 σε Νόμο*, Επιστημονική Επετηρίδα του Τμήματος Νομικής της Σχολής Νομικών Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών Νο 10, Χαριστήριο εις Λουκά Θεοχαρόπουλο και Δήμητρα Κοντόγιωργα-Θεοχαροπούλου, Τόμος ΙΙ, σ.σ. 395-402, Θεσσαλονίκη.

Mpesila-Makrides, E. (2009) "The new dimension of equal treatment and the impact of the E.U. directives on the Greek legitimate order", in *International Journal of Applied System Studies*, Vol. 2, No. 4, pp. 395-340 (σε συνεργασία με την Dr. Βαρβαρούση Ελένη).

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010) *Έλεγχος Διοίκησης: Το δικαίωμα της αναφοράς στις αρχές - Οι ανεξάρτητες Αρχές (Ν. 3051/2002) - Ο Συνήγορος του Πολίτη*, τόμοι Α΄ και Β΄ Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε. (2010) *Έλεγχος Διοίκησης: Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης – Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης – Συντονιστικό Όργανο Επιθεώρησης και Ελέγχου*, τόμος Β΄, β΄ έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη, Ε., Παπαγιάννης, Δονάτος Β. (1997) *Σύγχρονες Αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση*, Αθήνα: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Αδάμ-Μαγνήσαλη, Σ., Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. Παπάζογλου-Μητροπούλου, Α. (συλλογικός τόμος) (2001) *Ο έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση και ο Συνήγορος του Πολίτη, Κέντρο Έρευνας και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης,* Αθήνα: Κ.Ε.Δ.Ι.Τ.Α.Α. Παντείου Πανεπιστημίου.

Μπεχράκης, Θ. (1999) *Πολυδιάστατη Ανάλυση Δεδομένων*, Αθήνα: εκδ. «Νέα Σύνορα» - Α.Α. Λιβάνη.

Μπλάνας Ν., Ασπρίδης Γ. και Μπαμπαλιούτας, Λ. (2014) *Αποτίμηση των Διοικητικών Αλλαγών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Από το «Σχέδιο Καποδίστριας» στο «Πρόγραμμα Καλλικράτης». Συνέχεια ή Ασυνέχεια στην Προαγωγή του Τοπικού Δημοσίου Συμφέροντος;*, Κείμενα Περιφερειακής Επιστήμης, Τόμος V, (1), 2014, σ.σ. 29-39.

Μπουζάκης, Σ. (2002) *Εκπαιδευτικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα: Πρωτοβάθμια και Δευτεροβάθμια Γενική και Τεχνικοεπαγγελματική Εκπαίδευση*, τόμος Α΄ (Μεταρρυθμιστικές προσπάθειες 19ος αιώνας, 1913, 1929), γ΄ εκδ., Αθήνα: εκδ. Gutenberg.

Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Mavrogordatos, G. (2001), Pressure Groups and Democracy, Athens: Patakis (in Greek).

Ν

Νάκος, Γ. (1974) *Το Πολιτειακόν Καθεστώς της Ελλάδος επί Όθωνος μέχρι του Συντάγματος του 1844: Εκ των δημοκρατικών ιδεωδών της επαναστάσεως του 1821 έως την απόλυτον Μοναρχίαν*, Θεσσαλονίκ: εκδ. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.

Nathan, R. and Hill, L. (2006) *Επαγγελματική Συμβουλευτική: Η συμβουλευτική προσέγγιση της επαγγελματικής επιλογής και σταδιοδρομίας*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2007) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Noyé, D. and Piveteau, J. (1999) *Πρακτικός Οδηγός του Εκπαιδευτή*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Ξ

Ξένος, Δ. (2003) *Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού για εφαρμογή σε επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Ξυροτύρη–Κουφίδου, Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον,* 3η έκδοση, Θεσσαλονίκη: εκδ. ΑΝΙΚΟΥΛΑ.

Ξωχέλλης, Π. (2002) *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική, Θεμελιώδη Προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Κυριακίδη.

Ο

Ουζούνη, Χ. και Νακάκης, Κ. (2011) «Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες», *Νοσηλευτική*, 50(2), σ.σ. 231–239.

Π

Παγκάκης, Γ. (1998) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, τόμος Α΄, Αθήνα – Κομοτηνή: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Παγκάκης, Γ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Παληός, Ζ. (με την συνεργασία της Α. Τσαμουρά) (2006) «Θεωρίες μάθησης και μάθηση ενηλίκων», σε κοινή έκδοση του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας και του Εθνικού Κέντρου Πιστοποίησης Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΚεΠις), *Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τους Εκπαιδευτές Θεωρητικής Κατάρτισης (Τόμος Ι), Αθήνα: εκδ. ΕΚΕΠΙΣ.

Παναγοπούλος, Μ.Ε. (1986) *Η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημόσιων υπαλλήλων και η νομολογιακή επεξεργασία του θεσμού*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Σάκκουλα.

Πάντειος Ανώτατη Σχολή Πολιτικών Επιστημών (1957) *Εικοσιπενταετία*, Αθήνα: εκδ. Πάντειος.

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Ημερίδα «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα», Νέες Προσεγγίσεις διαχείρισης, Αθήνα 4 Φεβρουαρίου 2000, Αμφιθέατρο «Σ. Καράγιωργα».

Παντελής, Α.Μ. (2005*) Εγχειρίδιο Συνταγματικού Δικαίου*, Αθήνα: εκδ. Λιβάνης.

Παπαβασιλείου, Π. (1993) «Η περιφερειακή πολιτική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και ο ρόλος των περιφερειακών και τοπικών αρχών», Τοπική Αυτοδιοίκηση, τευχ. 5-6.

Παπαγαρυφάλλου, Π.Λ. (1973) *Η Δημόσια Διοίκησις και το Ανώτατον Συμβούλιον Δημοσίων Υπηρεσιών. Συμβολή εις την έννοιαν της Δημοσίας Διοικήσεως και εις την αποστολήν του Α.Σ.Δ.Υ. ως συντελεστού της ευρύθμου και ομοιομόρφου λειτουργίας της*, Αθήνα.

Παπαγαρυφάλλου, Π.Λ. (1973), *Η Δημόσια Διοίκησις. Συμβολή εις την έννοιαν-Το περιεχόμενον-Τον σκοπόν-Την σημασίαν και την εξέλιξιν αυτής εν Ελλάδι*, Αθήνα.

Παπαγιάννης, Π. (1993) «Η ανεκπλήρωτη αυτοδιοίκηση», Τοπική Αυτοδιοίκηση, τευχ. 5-6.

Παπαδημητρίου, Γ. (1993) «Η Τ.Α. στη σύγχρονη Δημοκρατία», Τ.Σ.Δ. Αθήνα.

Παπαδημητρίου, Κ. (1995) *Η Τοπική υπόθεση Νομαρχιακού επιπέδου*, Αθήνα.

Παπαδημητρίου, Κ. (1995) «Ο καταμερισμός αρμοδιοτήτων μεταξύ κράτους και Τ.Α.», ΕΔΕ 10.

Παπαδημητρίου, Κ. (2007) Παραδόσεις στην ΕΣΔΔ, στο πλαίσιο του μαθήματος της ΙΘ΄ Εκπαιδευτικής σειράς «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», Κοινή Φάση Σπουδών, Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων, Αθήνα: ΕΣΔΔ.

Παπαδημητρόπουλος, Δ. (2003) «Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, Θεωρία και Πράξη», *Διοικητική Ενημέρωση*, τετραμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχος 25, Ιανουάριος, σ.σ. 5-32.

Παπάζογλου-Μητροπούλου, Αιμ. (2001) «Συνήγορος του Πολίτη και Ατομικά Δικαιώματα», στο Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Σ. Αδάμ-Μαγνήσαλη, Α. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. Παπάζογλου-Μητροπούλου (συλλογικός τόμος) (2001) *Ο έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση και ο Συνήγορος του Πολίτη*, Κέντρο Έρευνας και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης (Κ.Ε.Δ.Ι.Τ.Α.Α.) Παντείου Πανεπιστημίου, σ.σ. 49-63.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

Παπαναστασίου, Α. (1957) *Μελέτες–Λόγοι-Άρθρα*, πρόλογος Κ. Τριανταφυλλοπούλου, επιμέλεια Ξ. Λευκοπαρίδη, Αθήνα: εκδ. Μορφωτικό Ινστιτούτο *Α*.Τ.Ε.

Παπαναστασίου, Α. (συλλογικό) (1987) *Θεσμοί*, *Ιδεολογία* και *Πολιτική* στο *Μεσοπόλεμο*, Αθήνα: εκδ. Αντί.

Παπαπάνος, Κ. (1970) *Χρονικό-Ιστορία της Ανωτάτης μας Εκπαιδεύσεως*, Αθήνα: εκδ. Αμερικάνικο Κολλέγιο Θηλέων (Pierce College).

Παπαχατζής, Γ. (1991) *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου*, Α΄ και Β΄ τόμοι, 7η εκδ., Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Παπούλιας, Δ.(1991) *Ο Δημόσιος τομέας σε κρίση*, Αθήνα: εκδ. Γνώση.

Παπούλιας, Δ. και Τσούκας, Χ. (1998) *Κατευθύνσεις για τη Μεταρρύθμιση του Κράτους*, Αθήνα: εκδ. Καστανιώτης.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993) *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, τομ. Α΄ Χ.Ε., Αθήνα: ιδιωτική έκδοση.

Παρασκευόπουλος, Ν.Ι. (1994) *Ψυχολογία Ατομικών Διαφορών (διατομικές, διομαδικές και ενδοατομικές διαφορές και αποκλίσεις*, Αθήνα: ιδιωτική έκδοση.

Παπαστεφανάκη, Σ. (2002) Ανάπτυξη και αξιολόγηση των ικανοτήτων των εκπαιδευτών ενηλίκων. Θεσσαλονίκη: εκδ. Αφοί Κυριακίδη.

Παπούλιας, Δ. (2007) *Χρυσάφι είναι το δημόσιο*, Αθήνα: εκδ. Εστία.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993α) *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος Α΄, Αθήνα: αυτοέκδοση.

Πασσάς, Α. και Τσέκος, Θ. (2004) *Η επαγγελματική εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων-Ευρωπαϊκή και ελληνική εμπειρία*, ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.

Παυλόπουλος, Π. (1984) «Τοπικές υποθέσεις και Τ.Α. Η νομική παραμόρφωση του περιεχομένου ενός όρου και οι συνέπειές του», ΕΠΕ 5.

Πελαγίδης, Θ. (2005) «Οι Βίκινγκς στην Ελλάδα: προσοδοθήρες εναντίον ευρύτερου συμφέροντος», στο: Θ. Πελαγίδης, *Η Εμπλοκή των Μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα. Μία Αποτίμηση του 'Εκσυγχρονισμού'*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Πελαγίδης, Θ. και Μητσόπουλος, Μ. (2006) *Ανάλυση της ελληνικής οικονομίας. Η προσοδοθηρία και οι μεταρρυθμίσεις*, Αθήνα: Παπαζήσης.

Περάκη, Β. (2008) Πρώτα συμπεράσματα από την ολοκλήρωση του Έργου «Επιμόρφωση Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης» Ανάγκες και Προοπτικές για το μέλλον, Πρακτικά συνεδρίου «Επιμόρφωση στελεχών της εκπαίδευσης: δράσεις-αποτελέσματα, προοπτικές, ΥΠΕΠΘ - Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Βόλος (19-20 Ιουνίου 2008).

Πεσμαζόγλου, Σ. (1987) *Εκπαίδευση και ανάπτυξη στην Ελλάδα (1948-1985). Το ασύμπτωτο μιας σχέσης*, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Πετρίδης, Π. (1986) *Ελληνική Πολιτική και Κοινωνική Ιστορία*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Παρατηρητής.

Πετρίδου, Ε. (1992) *Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης των διοικητικών στελεχών*, Διδακτορική διατριβή που υποβλήθηκε στη Σχολή Νομικών και Οικονομικών Επιστημών του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Πετρίδου, Ε. (2002) «Διοίκηση Ποιότητας στην Εκπαίδευση», *Διοικητική Ενημέρωση*, τευχ. 22, Ιανουάριος, σ.σ. 21-53.

Πετρίδου, Ε. και Μαυρομάτης, Γ. (χχ) «Παρουσίαση ενός μοντέλου αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της επιμόρφωσης των στελεχών για το δημόσιο τομέα», Διοικητικός Εκσυγχρονισμός, κείμενα Συνεδρίου ΕΚΔΔΑ/ΙΝΕΠ.

Πικραμένος, Μ. (2012) «Όψεις της διοικητικής οργάνωσης του Κράτους μετά τον Καλλικράτη», Πρόσφατη νομολογία του ΣτΕ για θεσμούς του Καλλικράτη, *Σκέψεις για Συνταγματική Μεταρρύθμιση*, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Πλιάκος, Α.Δ. (2011) *Εισαγωγή στο Οικονομικό Δίκαιο*, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Πολίτης, Ι. (2005) *Συνεισφορά πολυκριτήριας ανάλυσης στα συστήματα ποιότητας (business excellence)*, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Διδακτορική Διατριβή, Χανιά.

Πουλής, Στ. (2002) «Περί της διοικητικής αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α.: παρατηρήσεις επ΄ αφορμή της 1487/2000 απόφασης της Ολομέλειας του Ελεγκτικού Συνεδρίου», *Διοικητική Μεταρρύθμιση*, τεύχος 8^{ο}.

Προύντζος, Γ. (2001) Εισήγηση στο «Η Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο», Εργασίες της Ημερίδας Επαρχιακής Επιτροπής Λάρνακας/Αμμοχώστου του Κυπριακού Κέντρου Μελετών.

Πυργιωτάκης, Ι. (1999) *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική Επιστήμη*, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Penkov, D. (2008) *Οι τάσεις στην ανάπτυξη της επιμόρφωσης στη Δημόσια Διοίκηση της Βουλγαρίας μετά την ένταξη της Βουλγαρίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, Αθήνα: εκδ. Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Psychopaidis, K. and Getimis, P. (1989) *Regulations of local problems*, Athens: Exantas (in Greek).

Ρ

Ράϊκος, Α.Γ. (1983) *Παραδόσεις Συνταγματικού Δικαίου*, τεύχος Β΄, τ.χ. α΄, Αθήνα.

Ράϊκος, Α.Γ. (2000) *Γενική Πολιτειολογία*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Ράϊκος, Α.Γ. (2002) *Συνταγματικό Δίκαιο*, τομ. Ι, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Ράϊκος, Α.Γ. (2012) *Συνταγματικό Δίκαιο, Οργανωτικό μέρος ΙΙ*, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Ράϊκος, Δ.Δ. (2006) *Δημόσια Διοίκηση και Διαφθορά: Από τη σκοπιά του Διοικητικού Δικαίου*, πρόλογος: Χρ. Γεραρής, π. πρόεδρος του ΣτΕ, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Ραμματά, Μ. (2011), *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδ. Κριτική Α.Ε.

Ρέμελης, Κ. (1986) «Προβλήματα αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ», *ΤΑ και Κοινωνία*.

Ρέμελης, Κ. (1989) «Η έννοια της διοικητικής αρχής και οι δικονομικές παραμορφώσεις της», περιοδικό Διοικητική Δίκη (ΔιΔικ), Αθήνα.

Ρήγος, Α. (1985) «Επαγγελματική υπόσταση των κοινωνικών επιστημόνων στα Πανεπιστήμια», στο Τ. Δουλκέρη (επιμ.), *Η κατάσταση των Κοινωνικών Επιστημών στην Ελλάδα* (Ελληνική Εταιρεία Κοινωνικών Επιστημών, Αθήνα.

Robbins, S.P., Decenzo D.A. and Coulter, M. (2012) *Διοίκηση επιχειρήσεων: αρχές και εφαρμογές*, εισαγωγή - επιμέλεια Βασίλης Ν. Κέφης, μετάφραση Ηρώ Νικολάου, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2000) *Το Δημογραφικό ως το θεμελιώδες κοινωνικό πρόβλημα της Ελλάδος*, Αθήνα: εκδ. Εριφύλη.

Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2001) «Ο κύκλος κοινωνικής προστασίας του Συνηγόρου του Πολίτη», στο Μπέσιλα-Μακρίδη Ε., Σ. Αδάμ-Μαγνήσαλη, Α. Ρομπόκου-Καραγιάννη, Α. Παπάζογλου-Μητροπούλου (2001) (συλλογικός τόμος), *Ο έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση και ο Συνήγορος του Πολίτη*, Κέντρο Έρευνας και Διαχείρισης Θεμάτων Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Αποκέντρωσης (Κ.Ε.Δ.Ι.Τ.Α.Α.) Παντείου Πανεπιστημίου, σ.σ. 25-48.

Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2003) «Οικογένεια και Κοινωνική Πολιτική», στο Συλλογικό Τόμο Αναστασία-Βαλεντίνη Ρήγα και συνεργάτες, *Το κουτί της Πανδώρας. Οικογένεια και η διαπολιτισμική της ταυτότητα σήμερα*, 2003, Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.

Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2004) *Ο συνήγορος του πολίτη ως υπερασπιστής των δικαιωμάτων του παιδιού (The Ombudsman as a defender of children rights)*, Εταιρεία Μελέτης Νομολογίας, Διεύθυνση: Α. Δημητρόπουλος, 12, 2004 (στην ελληνική και αγγλική γλώσσα), Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα (2007) *Κοινωνική προστασία των ανηλίκων στην Ελλάδα*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα και Ρωσσίδης, Ι. (2011) *Η συμβολή της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Δημοσίων Επιχειρήσεων. Το παράδειγμα της Αγροτικής Τράπεζας*, Ανάτυπο 3ο

Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων «Διοίκηση και Δημοκρατία: Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα και Νομιμοποίηση», 9-10/10/2009, Ωδείο Ρεθύμνου, Πανεπιστημιούπολη Ρεθύμνου Πανεπιστημίου Κρήτης, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, σ.σ. 763-780.

Ρομπόκου-Καραγιάννη, Αγλαΐα και Βήκας, Ι. (2014) *Βιώσιμη Ανάπτυξη και Κοινωνική Πολιτική της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη σύγχρονη οικονομική συγκυρία*, Ανάτυπο 4ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση: Δυνατότητες, Προοπτικές, Αδυναμίες», 1-2/12/2011, Κέντρο Διάδοσης Ερευνητικών Αποτελεσμάτων ΑΠΘ, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα, σ.σ. 261-269.

Robokou-Karagianni, Aglaia (2014) "The European Ombudsman, the Principle of Good Administration and the Code of Good Administartive Behaviour – key tools for the vision of EU Integration and defending citizens' rights", *Review of Decentralization Local Government and Regional Development*, Issue 75/2014, Athens, pp. 3-38.

Rogers, A. (1999) *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, μετάφραση Τόμπρου Μαρία και Παπαδοπούλου Μαρία, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Ρουμπινί, Ν. (2010) *Η οικονομία της κρίσης,* Αθήνα: εκδ. Πατάκη.

Σ

Σαΐτης, Χ. (1992) *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης - Θεωρία και Πράξη*, Αθήνα: εκδ. Λιβάνη.

Σακελλαρόπουλος, Θ. (2001) *Υπερεθνικές κοινωνικές πολιτικές της εποχής της παγκοσμιοποίησης, Οι κοινωνικές πολιτικές των Διεθνών Οργανισμών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Σαρμάς, Ι. (1990) *Η Συνταγματική και διοικητική νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας – Εξελικτική Μελέτη των μεγάλων θεμάτων*, Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Σαχίνη-Καρδάση, Α. (1997) *Μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στο χώρο της υγείας*, Αθήνα: εκδ. Βήτα, σ.σ. 155−161.

Σβορώνος, Ν. (1986) *Επισκόπηση της Νεοελληνικής Ιστορίας*, θ΄ έκδ., Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Σβώλου, Α. (1972) *Τα Ελληνικά Συντάγματα 1822-1952*, επιμ. Π. Αμελός, Αθήνα.

Schermerhorn, J. (2012) Εισαγωγή στο Management, Αθήνα: εκδ. Π.Χ. Πασχαλίδης.

Σιδηρόπουλος, Δ. (2013) *Εκπαίδευση ενηλίκων και εκπαίδευση από απόσταση: Νέες προκλήσεις για το Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας, Διαδρομές στη διδασκαλία της νέας ελληνικής*, Αθήνα: εκδ. Υ.Π.Δ.Β.Μ.Θ.

Silbiger, S. (1998) *MBA 10 Ημερών*, μτφ. Α. Ίκκος, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Σπανού, Κ. (2001) *Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης Α.Ε.Β.Ε.

Spanou, C. (1996) "On the Regulatory Capacity of the Greek State. A Tentative Approach Based on a Case-Study", *International Review of Administrative* Sciences, Vol. 62, No 2, pp. 219-237.

Στασινόπουλος, Μ. (1972) *Η Τοπική Αυτοδιοίκησις εν Ελλάδι*, Αθήνα: εκδ. Νομικαί Μελέται.

Σταυριανόπουλος, Α. (1966) «Η Αλήθεια δια την Δημόσιαν Διοίκησιν», στο συλλογικό *Τα Προβλήματα της Συγχρόνου Δημοσίας Διοικήσεως*, Σύλλογος Πτυχιούχων Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών "Παντείου", Αθήνα.

Στεφανάτος, Στ. (2000) *Ολική Ποιότητα*, τόμος Β΄, Πάτρα: εκδ. Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Στράντζαλος, Χ. (1990) «Από την εκπαίδευση, μέσω της επιμόρφωσης, στην παιδεία», *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, τ. 50, 1-2/1990, σ.σ. 32-42.

Stuart, Bonnye E., Sarow M.S. and Stuart, L.P. (2008) *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*, μετάφραση Ελεάννα Αντώνογλου, επιστημονική επιμέλεια Βασίλης Ν. Κέφης, Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2001) *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011) *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου*, τομ. Α΄, 14η εκδ., Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. και Μακρυδημήτρης, Α. (επιμ.) (2001) *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Αθήνα - Κομοτηνή: εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα.

Σπουρδαλάκης, Μ. και Παπαβλασόπουλος, Ε. (2007) «Κόμματα, Ομάδες Συμφερόντων και οι Μετασχηματισμοί στο Σύστημα Εκπροσώπησης», στο Ξ. Κοντιάδης και Χ. Ανθόπουλος (επιμ.), *Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης, σ.σ. 291-311.

Στασινοπούλος, Μ. (1972) *Η Τοπική Αυτοδιοίκησις εν Ελλάδι*, Αθήνα: εκδ. Νομικαί Μελέται.

Σταθάκης, Γ. (2004) *Το Δόγμα Τρούμαν και το Σχέδιο Μάρσαλ*, Αθήνα: εκδ. Βιβλιόραμα.

Σταυριανόπουλος, Α. (1966), «Η Αλήθεια δια την Δημόσιαν Διοίκησιν», στο συλλογικό *Τα Προβλήματα της Συγχρόνου Δημοσίας Διοικήσεως*, Σύλλογος Πτυχιούχων Ανωτάτης Σχολής Πολιτικών Επιστημών "Παντείου", Αθήνα.

Σωτηρέλης, Γ. (2002) Η Μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Προκλήσεις και προοπτικές μετά την συνταγματική αναθεώρηση (μονογραφία, σελ. 127), εκδ. Προσκήνιο, 2002 (1η έκδοση), εκδ. ΙΤΑ/Παπαζήσης, 2006 (2η έκδοση).

Σωτηρόπουλος, Δ. (2001) *Η κορυφή του πελατειακού κράτους: Οργάνωση, στελέχωση και πολιτικοποίηση της κεντρικής διοίκησης στην Ελλάδα, 1974-2000*, Αθήνα: εκδ. Ποταμός.

Σωτηρόπουλος, Δ. (2007) *Κράτος και Μεταρρύθμιση στη σύγχρονη Νότια Ευρώπη*, Αθήνα: εκδ. Ποταμός.

Τ

Τάχος, Α.Ι. (1985) *Διοικητική Επιστήμη, Συμβολή στην οντολογική έρευνα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης*, 2η εκδ., Θεσσαλονίκη: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Τάχος, Α.Ι. (1987) «Οι απόψεις του Αλ. Παπαναστασίου για το κράτος και τη δημόσια διοίκηση», στον τόμο *«Αλέξανδρος Παπαναστασίου: Θεσμοί, ιδεολογία και πολιτική στο Μεσοπόλεμο»*, Αθήνα: εκδ. Πολύτυπο.

Τάχος, Α. (1991) «Ο Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας», Ερμηνευτική προσπάθεια, ΕΕΕυρ.Δ.

Τάχος, Α. (2005) *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλα.

Τάχος, Α. και Συμεωνίδης, Ι. (2007) *Ερμηνεία του υ*παλληλικού κώδικα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. Rosili.

Τζανίκου, Π. (1988) «Περιφερειακή Ανάπτυξη», *Δημόσιος Τομέας*, τευχ. 33.

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

Τριλιανός, Α. (2003) *Μεθοδολογία της Σύγχρονης Διδασκαλίας: καινοτόμες προσεγγίσεις στη Διδακτική Πράξη*, τόμος Β΄, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Τσαμαδιάς, Κ. και Χανής, Σ. (2011) «Τα οφέλη από την εκπαίδευση: Επισκόπηση υπό την οπτική της Οικονομικής», *Μέντορας, Περιοδικό Επιστημονικών και Εκπαιδευτικών Ερευνών*, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο (Π.Ι.), τεύχος 13, σ.σ. 5-21.

Τσάντας, Ν., Μωϋσιάδης, Χ., Μπαγιάτης Ν., Χατζηπαντελής Θ. (1999) *Ανάλυση Δεδομένων με τη βοήθεια Στατιστικών Πακέτων (SPSS, EXCEL, S-PLUS)*, Αθήνα: εκδ. Ζήτη.

Τσέκος, Θ. (επιμ.) (1992) «Διοικητικός Εκσυγχρονισμός», κείμενα σχετικού Συνεδρίου που διοργάνωσε το ΕΚΔΔΑ στη Θεσσαλονίκη Δεκ. 1992, Αθήνα: εκδ. ΕΚΔΔΑ.

Τσέκος, Θ. (1994) *Η εργασιακή ηθική ως παράμετρος της Ολικής Ποιότητας: Από την εμπειρία της ιδιωτικής επιχείρησης στις προοπτικές για τη δημόσια διοίκηση*, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔ-ΙΔΕ.

Τσέκος, Θ. (2007) *Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο μάρκετινγκ: Προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα – Κομοτηνή: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Τσέκος, Θ. (2007β) «Η Διαρκής Ελληνική Διοικητική Κρίση: Περί της Μεταρρυθμιστικής Ιδιομορφίας μιας Μη βεμπεριανης Γραφειοκρατίας», στο Ξ. Κοντιάδης και Χ. Ανθόπουλος (επιμ.), *Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήσης, σ.σ. 271-287.

Τσιότρας, Γ. (2000) *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: εκδ. Μπένου.

Τσιγκάνου, Ι. και Μπαλούρδος, Δ. (2011) *Μέτρηση των επιπτώσεων της επιμόρφωσης και κατάρτισης (εκπαιδευτικό υλικό)*, Αθήνα: εκδ. ΕΚΔΔΑ.

Τσιμπουκλή, Α. (2008) *Εκπαίδευση εκπαιδευτών ενηλίκων, Πρόγραμμα Δια Βίου Εκπαίδευσης από απόσταση - εκπαιδευτικό υλικό*, Αθήνα: ΥΠΕΠΘ- ΙΔΕΚΕ.

Τσοπάνογλου, Α. (2000) *Μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας και εφαρμογές της στην αξιολόγηση της γλωσσικής κατάρτισης*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζήτη.

Τσουκαλάς, Κ. (1977) *Ιστορία του Ελληνικού Έθνους*, τόμος ΙΔ΄, Εκδοτική Αθηνών.

Τσουκαλάς, Κ. (1987) *Κράτος, Κοινωνία, Εργασία στη μεταπολεμική Ελλάδα*, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Τσουκαλάς, Κ. (1989*) Κοινωνική Ανάπτυξη και Κράτος*: Η συγκρότηση του δημοσίου χώρου στην Ελλάδα, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Τσουκαντάς, Σ. (2005) *Κανείς δεν ασχολείται με την παθογένεια της χαμηλής παραγωγικότητας της κρατικής μηχανής*, εφημ. «ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ» 26.6.2005.

Υ

Υπουργείον Προεδρίας της Κυβερνήσεως (1971) *Έκθεσις επί της προόδου του προγράμματος της Διοικητικής Μεταρρυθμίσεως*, Αθήνα.

ΥΠΕΣΔΔΑ (2003) *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης*, Μονάδα Αποδοτικότητας, Αθήνα.

ΥΠΕΣΔΔΑ, (2008) *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) – Common Assessment Framework (CAF)*, Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Υπουργείο Εσωτερικών (2010) *Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»*.

Φ

Φαναριώτης, Π. (1999) *Δημόσια Διοίκηση, Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση*, Αθήνα, εκδ. Αθ. Σταμούλης.

Φίλιας, Β. (επιμ.) (1977) *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*, Αθήνα: εκδ. Gutenberg.

Φίλιας, Β. (γενική εποπτεία) (1998) *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών επιστημών*, Αθήνα: εκδ. Gutenberg.

Φιλίνης, Κ. (2008) *Θεωρία των Παιγνίων και Πολιτική Στρατηγική*, Αθήνα: εκδ. Θεμέλιο.

Φιλίππου, Δ.Α. (1994) *Η Εξέλιξη και η Λειτουργία του θεσμού της Διοικητικής Αποκέντρωσης και η Διαμόρφωσή του στα πλαίσια του Σύγχρονου Ελληνικού Κράτους*, Αθήνα: εκδ. Αντ. Σάκκουλας,

Φλογαΐτης, Σ. (1980) «Τ.Α. και Σύνταγμα 1975. Μύθος και πραγματικότητα», περιοδ. *Σύγχρονα Θέματα*, τεύχος 8.

Φλογαΐτης, Σ. (1981) *Θεμελιώδεις έννοιες διοικητικής οργανώσεως*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Φλογαϊτης, Σ. (1987) *Το ελληνικό διοικητικό σύστημα*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Φλογαϊτης, Σ. (1989) *Νομοθεσία Τοπ. Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Φλογαΐτης, Σπ. (1989) «Συνοπτική ιστορική αναφορά στη νομοθεσία για την Τοπική Αυτοδιοίκηση», στο Αθανασόπουλος, Κ. κ.α. (συλλογικό) (1989), *Νέοι θεσμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα: εκδ. Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ).

Φλογαϊτης, Σ. (1996) «Ίδρυση και εξέλιξη του ΕΚΔΔ», στο: *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, δέκα χρόνια λειτουργίας (περιλήψεις εισηγήσεων)*, Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κλεισθένης», Αθήνα.

Φλουρής, Γ. (1995) *Η αρχιτεκτονική της διδασκαλίας και η διαδικασία της μάθησης*, Αθήνα: εκδ. Γρηγόρης.

Φλουρής, Γ. (2002) «Αναζητώντας ένα νέο πλαίσιο διαμόρφωσης αρχών σχολικής μάθησης και διδασκαλίας: Επιπτώσεις στην εκπαιδευτική έρευνα», στο: Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας, Μάθηση και Διδασκαλία, *Σύγχρονες ερευνητικές προσεγγίσεις*, συμπόσιο-επιμορφωτικό σεμινάριο, 18-20 Δεκεμβρίου 1998, Ευρωπαϊκό Πολιτιστικό Κέντρο Δελφών, Αθήνα.

Φλουρής, Γ. (2003) *Σκέψεις για την αναζήτηση ενός πλαισίου επιμόρφωσης και δια βίου μάθησης των εκπαιδευτικών στην κοινωνία της γνώσης*, Αθήνα: εκδ. Ατραπός.

Φλωράτος, Χ.Α. (2005) *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Αδυναμίες – Μέτρα εξυγίανσης*, Αθήνα: εκδ. Αρσενίδη.

Φραγκουδάκη, Α. (1987) *Εκπαιδευτική μεταρρύθμιση και φιλελεύθεροι διανοούμενοι: Άγονοι αγώνες και ιδεολογικά αδιέξοδα στο μεσοπόλεμο*, ε΄ εκδ., Αθήνα: εκδ. Κέδρος.

Φραγκούδης, Γ.Σ. (1939) *Ιστορία και γενεαλογία της μεγάλης Κυπριακής οικογένειας Φραγκούδη και των συγγενικών οικογενειών*, Αθήναι.

V

Vernardakis, G. and Papastathopoulos, G. (1990) «Η ανώτατη δημοσιοϋπαλληλία στην Ελλάδα», μτφ. Θ. Τσέκου, *Διοικητική Εγκυκλοπαίδεια-Διοικητική Μεταρρύθμιση*, τ. 41-42, Ιανουάριος – Ιούνιος 1990, σ.σ. 7-28.

X

Chadjipadelis, T. (2002) *Local Government in the 21th century*, Aristoteles University of Thessaloniki, KEDKE, Athens-Thessaloniki (in Greek).

Χάλαρης, Ι., Διαμαντόπουλος, Ι. και Δούμας, Π. (1992) Δομημένη Ανάλυση Συστημάτων-Από τη θεωρία στην Πράξη, Αθήνα: εκδ. Νέων Τεχνολογιών ΕΠΕ.

Χασάπης, Δ. (2000) *Οργάνωση, σχεδιασμός επαγγελματικής κατάρτισης*, Αθήνα: εκδ. Μεταίχμιο.

Χατζηδήμου, Δ. (2002), *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική. Θέσεις, αντιθέσεις και προβληματισμοί*, γ΄ έκδοση, Θεσσαλονίκη: εκδ. Αφοί Κυριακίδη.

Χατζηγιαννάκης, Κ. (1984) *Η Πάντειος Ανωτάτη Σχολή Πολιτικών Επιστημών: Η εξελικτική πορεία της και οι μελλοντικές προοπτικές της*, Ομιλία στην Πάντειο Σχολή στις 31-1-1984.

Χατζηπαναγιώτου, Π. (2001) *Η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών. Ζητήματα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης Προγραμμάτων*, Αθήνα: εκδ. Τυπωθήτω.

Χλέπας, Ν.-Κ. (1993) «Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, Η Συνθήκη του Μάαστριχτ και η Ευρωπαϊκή Ενοποίηση», *Το Σύνταγμα*, τόμος 19ος, Αθήνα.

Χλέπας, Ν.-Κ. (1994) *Η Πολυβάθμια Αυτοδιοίκηση-θεωρητικές Αναζητήσεις και θεσμικές Μεταμορφώσεις*, Αθήνα–Κομοτηνή: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Χλέπας, Ν.-Κ. (1999) *Η τοπική διοίκηση στην Ελλάδα. Ο διαλεκτικός ανταγωνισμός της αποκέντρωσης με την αυτοδιοίκηση*, Αθήνα–Κομοτηνή: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Χλέπας, Ν.Κ. και Τασσόπουλος, Γ. (2000) Αρμοδιότητες νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και περιφερειακής διοίκησης, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Χουρμούζιος, Χ.Σ. (1919) *Τα κατά την 18ην και 19ην Νοεμβρίου και επέκεινα*, Λονδίνο.

Χριστοφιλοπούλου, Π. (1996) «Νομαρχιακή Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση στο Ελληνικό πολιτικό σύστημα», *ΕΕΠΕ*, τεύχος 7, Αθήνα.

Χριστοφορίδης, Σ. (2014) *Δυσμενή μέτρα κατά των δημοσίων λειτουργών: καταλογισμός, αργία, διαθεσιμότητα, μείωση συντάξεων*, Αθήνα–Θεσσαλονίκη, εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Χρυσανθάκης, Χ. (1995) *Η Τοπική Δημοκρατία σε δοκιμασία. Η νομοθετική πραγμάτωση του β' βαθμού Αυτοδιοίκηση,* Αθήνα: ΕΔΔΔ.

Χρυσανθάκης Χ. (1998) *Η θεσμική μεταρρύθμιση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης και της περιφερειακής διοίκησης*, Αθήνα: εκδ. Α.Ν. Σάκκουλας.

Χρυσάνθης, Κ. (1956) *Νομοθεσία περί της Παντείου Ανώτατης Σχολής Πολιτικών Επιστημών*, Αθήναι.

Χρυσάνθου, Χ. (1939) «Γεώργιος Φραγκούδης: Οραματιστής στην πολιτική», Περιοδικό «*Ο Φιλελεύθερος*» στη Συλλεκτική έκδοση «Μεγάλοι Κύπριοι που υπηρέτησαν την κοινωνία και τον πολιτισμό μας» και «Ιστορία και γενεαλογία της μεγάλης κυπριακής οικογένειας Φραγκούδη και των συγγενικών οικογενειών», Αθήναι: εκδόσεις Απατσίδη.

Χρυσόγονος, Κ.Χ. (2006) Ατομικά και Κοινωνικά Δικαιώματα, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.

Χρυσομάλλης, Μ.Δ. (2010*) Η Συνθήκη της Λισσαβόνας και η βελτίωση της δημοκρατίας και της αποτελεσματικότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, Αθήνα: εκδ. Κατσαρός Β.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Ψ

Ψαλιδόπουλος, Μ. (2006) *Η έκθεση Porter στο ιστορικό της πλαίσιο: Όψεις της οικονομικής σκέψης και των εξελίξεων της εποχής (1944-1947)*, Σεμινάρια Οικονομικής Ιστορίας, Ακαδημαϊκό έτος 2005-2006, Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Ψυχοπαίδης, Κ. (1983) «Η Τ.Α. ως πολιτικός θεσμός», περιοδ. *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Αθήνα.

ΙΙ. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

A

Aberbach, J.D. and Christensen, T. (2003) "Translating theoretical ideas into modern state reform: economics-inspired reforms and competing models of governance", *Administration and Society*, Vol. 35, No 5, pp. 491-509.

AbouAssi, K., Nabatchi, T. and Antoun, R. (2013) "Citizen Participation in Public Administration: Views from Lebanon", *International Journal of Public Administration*, Vol. 36, Issue 14, December 2013, pp. 1029-1043.

Abrahamson, E. (1991) "Managerial fads and Fashions", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 586-612.

Adams, I. (2001) *Political Ideology Today*, Manchester: Manchester University Press.

Adams, G.B. and Balfour, D.L. (2009) *Unmasking administrative evil* (3rd ed.), Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Afonso, A., Zartaloudis, S. and Papadopoulos, Y. (2015) "How party linkages shape austerity politics: clientelism and fiscal adjustment in Greece and Portugal during the eurozone crisis", *Journal of European Public Policy*, Vol. 22, Issue 3, March, pp. 315-334.

Agbényiga, D.L. (2011) Organizational Culture-Performance Link in the Human Services Setting, Administration in Social Work, Vol. 35, Issue 5, November, pp. 532-547.

Agranoff, R. (2007) *Managing Within Networks: Adding Value to Public Organizations*, Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Agranoff, R. and McGuire, M. (2003) *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*, Washington, DC: Georgetown University Press.

Aguinis, H. (2009) *Performance Management* (2nd ed.), Upper Saddle River, Nj: Pearson/Prentice Hall.

Aguinis, H. and Kraiger, K. (2009) "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society", *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, January, pp. 451–474.

Aguinis, H., & Pierce, C. (2008). Enhancing the Relevance of Organizational Behavior by Embracing Performance Management Research. *Journal of Organizational Behavior, 29*(1), 139-145.

Aime, F., Johnson, S., Ridge, J., & Hill, A. (2010). The Routine May Be Stable but the Advantage Is Not: Competitive Implications of Key Employee Mobility. *Strategic Management Journal, 31*(1), 75-87.

Aitken, H.G.J. (2014) *Scientific Management in Action: Taylorism at Watertown Arsenal, 1908-1915*, Princeton University Press.

Ahonen, P. and Salminen, A. (1997) *Metamorphosis of the Administrative State*, Frankfurt am Main: Peter Lang.

Akman, B., Yazicib, A., Mishraa, A. and Arifoglu, A. (2005) "E-Government: A global view and an empirical evaluation of some attributes of citizens", *Government Information Quarterly*, Vol. 22, Issue 2, pp. 239-257.

Akrivopoulou, C., Dimitropoulos, G., Koutnatzis, S.-I. (2012), The "Kallikratis Program": The Influence of International and European Policies on the Reforms of Greek Local Government, *Istituzioni del Federalismo*, Vol. 3, pp. 653–694.

Al-Khayyat, R.M. and Elgamal, M.A. (1997) "A macro model of training and development: validation", *Journal of European and Industrial Training*, Vol. 27, Issue 3, pp. 87-101.

Alagaraja, M. (2013) "Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development", *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, Vol. 2, Issue 3, December, pp. 275-296.

Alba, C. (1997) "Modernizing Spanish Public Administration: Old Inertias and New Challenges", in Walter Kickert (ed.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham. U.K. and Lym, NH, USA: Edward Elgar.

Alba, C. and Navarro, C. (forthcoming 2009) "Spain: The Never Ended Reform", *Public Administration*.

Albrow, M. (1970) *Bureaucracy*, New York: Praeger Publishers.

Alfaro, J., Ortiz, A. and Poler, R. (2007) "Performance Measurement System for Business Processes", *Production Planning and Control*, Vol. 18, Issue 8, pp. 641–654.

Alford, J. (1993) "Thinking About the Demise of Public Service Boards in Commonwealth and State Government", in M. Gardner (ed.), *Human Resource management and Industrial Relations in the Public Sector*, Melbourne: MacMillan.

Alford, J. and Hughes, O. (2008) "Public Value Pragmatism as the Nest Phase of Public Management", *American Review of Public Administration*, Vol. 36, Issue 2, pp. 130-148.

Algan, Y. and Cahuc, P. (2010) *Handbook of Economic Growth*, Vol. 1, North-Holland Publishing, Amsterdam.

Allen, A. (2012) "The Public Sphere: Ideology and/or Ideal?", *Political Theory*, Vol. 40, Issue 6, pp. 822-829.

Allen, R. and Tommasi, D. (2001) *Managing Public Expenditure – A Reference Book for Transition Countries*, OECD.

Alonso, J.M., Clifton, J. and Díaz-Fuentes, D. (2015) "Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size", *Public Management Review*, Vol. 17, Issue 5, May, pp. 643-660.

Alonso-Alvarez, C., Bertrand, S., Devevey, G., Prost, J., Faivre, B. and Sorci, G. (2004) "Increased susceptibility to oxidative stress as a proximate cost of reproduction", *Ecology Letters*, Vol. 7, pp. 363-368.

Altschuld, J. and Lepicki, T. (2010) "Needs Assessment", in R. Watkins and D. Leigh (eds.), *Handbook of Improving Performance in the Work Place*, Vol. 2, pp. 771-791, San Francisco: Pfeiffer.

Andersen, B.T. (2009) "E-Government as an anti-corruption strategy", *Information Economics and Policy*, Vol. 21, pp. 201–210.

Andersen, L.B. (2009) "What Determines the Behaviour and Performance of Health Professionals? Public Service Motivation, Professional Norms and/or Economic Incentives", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, Issue 1, pp. 79–97.

Andersen, L. and Pallesen, T. (2008) "Not just for the money? How financial incentives affect the number of publications at Danish research institutions", *International Public Management Journal*, Vol. 11, Issue 1, pp. 28-47.

Anderson, J.A. (1975) *Public policy-making*, New York: Praeger Publishers.

Anderson, J.A. (2003) "Europeanisation in Context: Concept and Theory", in K. Dyson and K.H. Goetz (eds.), *Germany and Europe: A 'Europeanised' Germany*, pp. 37-53, Oxford: Oxford University Press.

Anderson, T. (2004). Toward a theory of online learning, in T. Anderson and F. Elloumi, (eds.), *Theory and Practice of Online Learning*, Athabasca University.

Anderson, E. (2006). Linking Service and Finance. *Marketing Science, 25*(6), 587-589.

Anderson, E.N. and Anderson, P.R. (1967) *Political Institutions and Social Change in Continental Europe in the Nineteenth Century*, Berkeley: University of California Press.

Anderson, E.N., Fornell, C. and Rust, R.T. (1997) "Customer satisfaction, productivity and profitability: differences between goods and services", *Marketing Science*, Vol. 16, Issue 2, pp. 129-145.

Anderson, E.N., Fornell, C. and Mazvancheryl, S. (2004) "Customer satisfaction and shareholder value", *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 4, pp. 172-185.

Anderson, J.R., Reder, L.M. and Simon, H.A. (1996) "Situated learning and education", *Educational Researcher*, Vol. 25, Issue 4, pp. 5-11.

Andersson, S.K. (2001), "National, International and Transnational Constructions of New Public Management", in Christensen T., Laegreid P., *New Public Management, The transformation of ideas and practice*, Aldershot, Ashgate, UK.

Andrews, R., Boyne, G.A. and Walker, R.M. (2012) "Overspending in Public Organizations: Does Strategic Management Matter?", *International Public Management Journal*, Vol. 15, Issue 1, January, pp. 39-61.

Andrews, R. and Van de Walle, S. (2013) "New Public Management and Citizens, Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness", *Public Management Review*, Vol. 15, Issue 5, June, pp. 762-783.

Anessi-Pessina, E., Nasi, G. and Steccolini, I. (2008) "Accounting reforms: Determinants of local government's choices", *Financial Accountability and Management*, Vol. 24, Issue 3, pp. 321–342.

Angelopoulos, S., Kitsios F. and Moustakis, V. (2012) "Transformation of Management in the Public Sector: Exploring the Strategic Frameworks for E-Government", in:

Papadopoulos, Th. and Kanellis P., (editors), *Public Sector Reform Using Information Technologies: Transforming Policy into Practice*, Hershey, PA: IGIGlobal, pp. 44-58.

Anheier, H.K., Toepler, S. and List, R. (eds.) (2010) *International Encyclopaedia of Civil Society*, Springer Science and Business Media, LLC 2010 (USA).

Ansell, C. (2000) "The Networked Polity: Regional Development in Western Europe", *Governance*, Vol. 13, Issue 2, April, pp. 279–291,

Anthony, R.N. (2000) "The fatal defect in the federal accounting system", *Public Budgeting and Finance*, Vol. 20, Issue 4, pp. 1–10.

Antonacopoulou, E. and Kandampully, J. (2000) "Alchemy: the transformation to service excellence", *The Learning Organization*, Vol. 7, Issue 1, pp. 13-22.

Antoni, C. (2005) "Management by objectives – an effective tool for teamwork?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Issue 2, February, pp. 174-184.

Aoki, N. (2015) "Institutionalization of New Public Management: The case of Singapore's education system", *Public Management Review*, Vol. 17, Issue 2, February, pp. 165-186.

Apergis, N. and Cooray, A. (2015) "The dynamics of Greek public debt – evidence from simultaneous and structural VAR models", *Applied Economics*, Vol. 47, Issue 10, February, pp. 967-980.

Appleby, P.H. (1947) "Toward better public administration", *Public Administration Review*, Vol. 7, pp. 93–99.

Aragon, S. (2003) "Creating social presence in online environments", *New Directions for Adult and Continuing Education*, Vol. 100, pp. 57-68.

Aragón-Sanchez, A., Barba, J. and Sauz, R. (2003) "Effects of Training on Business Results", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 956-980.

Arbuckle, J.L. (1997) *Amos user's guide: version 3.6*, Chicago: SmallWaters Corp.

Arcalean, C., Glomm, G., Schiopu, I. and Suedekum, J. (2010) "Public budget composition, fiscal (de)centralization, and welfare", T*he Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne D'Economique*, Vol. 43, Issue 3, pp. 832-859.

Arcuri, A. and Dari-Mattiacci, G. (2010) "Centralization versus Decentralization as a Risk Return Trade Off", *The Journal of Law & Economics*, Vol. 53, Issue 2, pp. 359-378.

Argiropoulou, A. (1990) *The Role of Public Administration, in the Process of Development*, Athens: National Centre for Public Management.

Argitis, G. and Nikolaidi, M. (2014) "The financial fragility and the crisis of the Greek government sector", *International Review of Applied Economics*, Vol. 28, Issue 3, May, pp. 274-292.

Argyriadis, D. (1971) *Some aspects of administrative change in four Mediterranean countries*, OECD, Paris.

Argyriadis, D. (1998) *A public administration that performs and satisfies citizens*, Athens: Sakoulas Press.

Argyriades, D. (2009) "Human Factor and Human Resources Development", in I. Pichardo Pagaza and D. Argyriades (eds.) *Winning the Needed Change…a Global Public Service*, Amsterdam IOS Press, pp. 28-47.

Armstrong, J.S. (1987) "Human resource management: a case of the emperor's new clothes?", *Personnel Management*, August, pp. 33-36.

Armstrong, M. (1999) *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2001) *A Handbook of Management Techniques* (3rd ed.), London: Kogan Page.

Armstrong, M (2006) *A handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.), Gopsons Papers Ltd, Noida, India.

Arnold, P.E. (1995) "Reform's changing role", *Public Administration Review,* Vol. 55, pp. 407–417.

Arnstein, S. (1969) "A Ladder of Citizen Participation", *Journal of the American Institute of Planners*, Vol. 35, pp. 216-224.

Arrow, K.J. (1951) *Social choice and individual values*, New York: John Wiley and Sons.

Arrowsmith, J. and McGoldrick, A.E. (1996) "HRM service practices: flexibility, quality and employee strategy", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, Issue 3, pp. 46 – 62.

Arthur, J.B. (1992) "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, pp. 488-506.

Arthur, J.B. (1994) "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover", *The Academy of Management Journal,* Vol. 37, Issue 3, pp. 670-687.

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P.S. and Bell, S.T. (2003) "Effectiveness of training in Organizations: A meta-analysais of design and evaluation features", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 234-245.

Ascher, K. (1987) *The Politics of Privatization*, London: Macmillan.

Assefa, G. and Frostell, B. (2007) "Social Sustainability and Social Acceptance in Technology Assessment: A Case Study of Energy Technologies", *Technology in Society*, Vol. 29, pp. 63-78.

Atkinson, S.E. and Halversen, R. (1986) "The Relative Efficiency of Public and Private Firms in a Regulated Environment: The Case of U.S. Electric Utilities", *Journal of Public Economics*, Vol. 29, pp. 281-294.

Aucoin, P. (1990) "Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums", *Governance: an International Journal of Policy and Administration*, Vol. 3, Issue 2, pp. 115–137.

Aucoin, P. (1995) *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, Montreal: IRPP, Canada.

Auriol, E. and Picard, P. (2009) "Government Outsourcing: Public Contracting with Private Monopoly", *The Economic Journal*, Vol. 119, Issue 540, pp. 1464-1493.

Ayers, D.F. (2014) "When managerialism meets professional autonomy: The university 'budget update' as genre of governance", *Culture and Organization*, Vol. 20, Issue 2, March, pp. 98-120.

B

Bach, S. (2004) *Employment Relations and the Health Service: The Management of Reforms*, London: Routledge.

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

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

Bach, S. and Della Rocca, G. (2000) "The management strategies of public service employers in Europe", *Industrial Relations Journal*, Vol. 31, Issue 2, pp. 82-97.

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

Bache, I. and Flinders, M. (2004) "Themes and issues in multi-level governance", in I. Bache and M. Flinders (eds.), *Multi-level governance*, Oxford: Oxford University Press.

Backkx, M., Carney, M. and Gedajlovic, E. (2002) "Public, Private, and Mixed Ownership and the performance of International Airlines", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 8, pp. 213-220.

Bache, I. and Jordan, A. (2006) *Europeanization and domestic change. In The Europeanization of British politics*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bae, J. and Lawler, J.J. (2000) "Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Issue 3, pp. 502-517.

Baird, L. and Meshoulam, I. (1988) "Managing two fits of strategic human resource management", *Academy of Management Review*, Vol. 13, Issue 1, pp. 116-128.

Baldwin-Evans, K. (2004) "Employees and e-learning: What do the end-users think?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36, Issue 7, pp. 269-274.

Baldwin-Evans K. (2006) "E-Learning: the best training option?", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 20, No. 3, pp. 21-22.

Baldwin, T.T. and Magjuka, R.J. (1988) "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research", *Personnel Psychology*, Vol. 41, pp. 63-105.

Ball, I. (2012) "New development: Transparency in the public sector", *Public Money and Management*, Vol. 32, Issue 1, January, pp. 35-40.

Ballou, D. and Podgursky, M. (1998) "Teacher Recruitment and Retention In Public and Private Schools", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 17, pp. 393-417.

Balogun, M.J. (2003) *Performance Management and Agency Governance for African Development: The Search for Common Cause on Excellence in the Public Service*, United Nations Economic Commission for Africa, Addis Ababa.

Banham, R. (2003) "HR Outsourcing Leads the Way", *Outsourcing Essentials*, Vol. 1, Issue 30, The Outsourcing Institute.

Banks, J.S. and Weingast, B.R. (1992) "The Political Control of Bureaucracies under Asymmetric Information", *American Journal of Political Science*, Vol. 36, pp. 509-524.

Baraldi, M., Paletta, A. and Zanigni M. (2013) *New Public Management in the Field of Education: Linkages between Theory and Praxis in Italian Educational Leadership*, Italy: University of Bologna.

Barber, B. (1984) *Strong democracy*, Berkeley: University of California Press.

Barber, B. (1994) *Starke demokratie: Ueber die teilhabe am politischen*, Hamburg: Rotbuch Verlag.

Barberis, P. (1998) "The New Public Management and a New Accountability", *Public Administration*, Vol. 76, pp. 451-470.

Bardach, E. (1987) "From Practitioner Wisdom to Scholarly Knowledge and Back Again", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 7, Issue 1, pp. 188-199.

Bardach, E. (1998) *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*, Washington, DC: Brookings.

Barker, E. (1944), *The Development of Public Services in Western Europe: 1660-1930*, London: Oxford University Press.

Barkley, C.F. (1923) *Frederick W. Taylor, father of scientific management*, New York: Taylor Society.

Barney, J. (1995) "Looking inside for Competitive Advantage", *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, Vol. 9, Issue 4, pp. 49-61.

Bartel, A. (2004) "Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, Issue 2, pp. 181-203.

Bartlett, D. and Dibben, P. (2002) "Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government", *Local Government Studies*, Vol. 28, Issue 4, pp. 107-121.

Barnes, C. and Gill, D. (2000) *Declining Government Performance? Why Citizens Don't Trust Government*, New Zealand State Services Commission.

Barney, J. (1986) "Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, Issue 3, pp. 656-665.

Barney, J. (1991a) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, Issue 1, pp. 99-120.

Barney, J. (1991b) "Special Theory Forum. The Resource-Based Model of the Firms: Origins, Implications and Prospects", *Journal of Management*, Vol. 17, Issue 1, pp. 97-1189.

Barney, J. (1992) "Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource-Based Analysis", *Strategic Management*, Vol. 8, pp. 39-61.

Barney, J.B. and Wright, P.M. (1998) "On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, Issue 1, pp. 31-46.

Barrett, A. and O' Connell, P.J. (2001) "Does Training Generally Work? The Returns to In-Company. Training", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 54, Issue 3, pp. 647-662.

Barrie, J. and Pace, R.W. (1997) "Competence, Efficiency, and Organizational Learning", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 8, Issue 4 (Winter), pp. 335-342.

Barta, K. and Neff, G. (2016) "Technologies for Sharing: lessons from Quantified Self about the political economy of platforms", *Information, Communication and Society*, Vol. 19, Issue 4, April, pp. 518-531.

Bartel, A. (1994) "Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs", *Industrial Relations*, Vol. 13, Issue 3, October, pp. 411-425.

Bartel, A. (1995), "Training, Wage Growth and Job Performance: Evidence form a Company Database", *Journal of labour Economics*, Vol. 13 (July), pp. 401-425.

Barton, A.H. (1979) "A diagnosis of bureaucratic maladies", *American Behavioral Scientist*, Vol. 22 (May), pp. 483–492.

Baruch, Y. (2004*) Managing Careers*, London: Prentice.

Barzelay, M. (1992) *Breaking through bureaucracy: a new vision for managing in government*, Berkeley, CA: University of California Press.

Barzelay, M. (2000) *The New Public Management*, Berkeley, CA: University of California Press.

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

Barzelay, M. *and* Armajani, B. *(1992) Breaking through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*, Berkeley, CA: University of California Press.

Barzelay, M. *and* Gallego, R. (2010) "The Comparative Historical Analysis of Public Management Policy Cycles in France, Italy and Spain: Symposium Conclusion", *Governance*, Vol. 23, Issue 2, pp. 297-307.

Basu, S. (2004) "E-Government and Developing Countries: An Overview", *Technology*, Vol. 18, Issue 1, pp. 109–132.

Bateson, J.E.G. (1993) *Managing Services Marketing: Text and Readings* (2nd ed.), Dryden, Orlando, FL.

Batley, R. and Stoker, G. (eds.) (1991) *Local government in Europe*, London: MacMillan.

Batt, R. (2002) "Managing customer services: human resource practices, quitrates, and sales growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Issue 3, pp. 587-597.

Baumgartner, F. and B. Jones (1993) *Agendas and Instability in American Politics, Chicago*, IL: Chicago University Press.

Beardwell, I. and Holden, L. (1997) *Human Resource Management: a Contemporary Perspective*, Pitman Publishing.

Beattie, R. and Osborne, S.P. (2013) *Human Resource Management in the Public Sector*, Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.

Beatty, R.W., Huselid, M.A. and Schneier, C.E. (2003) "New HR metrics: scoring on the business scorecard", *Organizational Dynamics*, Vol. 32, Issue 2, pp. 107-121.

Beaudreau, B.C. (2016) "Competitive and Comparative Advantage: Towards a Unified Theory of International Trade", *The Journal of International Trade and Economic Development*, Vol. 11, Issue 1, January, pp. 43-61.

Beaumont, P.B. (1993) *Human Resource Management: Key concepts and skills*, Newbury Park, CA: Sage.

Becker, B. and Huselid, M. (1998) "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16, pp. 53-101.

Becker, B. and Huselid, M. (1999) "Overview: Strategic Human Resources Management in Five Leading Firms", *Human Resources Management Journal*, Vol. 38, Issue 4, pp. 287-301.

Becker, B. and Huselid, M. (2006) "Strategic human resource management: where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 898-925.

Becker, B. and Huselid, M. (2010) "SHRM and job design: Narrowing the divide", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, Issue 2/3, pp. 379-388.

Becker, G.S. (1962) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*, New York: National Bureau of Economic Research.

Becker, G.S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York: Columbia University Press.

Becker, G.S. (1993) *Human Capital*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

Beckhard, R. (1969) "Organization development: Strategies and Models", *Reading*, MA: Addison-Wesley.

Beer, M. (2001) "How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox", *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 29, Issue 4, pp. 243-247.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. and Walton, R.E. (1985) *Human Resource Management: a general manager's perspective*, New York: The Free Press.

Beer, K., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. and Walton, R. (1984) *Managing Human Assets*, NY: Macmillan.

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

Beetham, D. (1996) *Bureaucracy* (2nd ed.), Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Behn, R. (1992) "Baseball Management and Public Management: The Testable vs. the Important", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 11, Issue 2, pp. 315-321.

Behn, R.D. (1995) "The Big Questions of Public Management", *Public Administration Review*, Vol. 55, pp. 313-324.

Behn, R.D. (1998) "The New Pubic Management Paradigm and the Search for Democratic Accountability", *International Public Management Journal*, Vol. 1, pp. 131-164.

Behn, R.D. (2002) "Government Performance and the Conundrum of Public Trust", in J.D. Donahue and J.S. Nye, Jr. (eds.), *Market-Based Governance*, Washington, DC: Brookings Institution, 323-348.

Bekke, A.J.G.M., Bekker, R. and Verhoeven, A.D.J. (1996) *Haagse bazen: een verkenning van de topstructuur van de ministeries*, Alphen aan de Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.

Bekke, H.A.G.M., Perry, J.L. and Toonen, Th.A.J. (eds.) (1996) *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Bloomington: Indiana University Press.

Bekke, H.A.G.M. and Meer, F.M. van der (eds.) (2000) *Civil Service Systems in Western Europe: Civil service systems in comparative perspective*, Cheltenham: Edward Elgar.

Bekke, H.G.J.M. and Meer, F.M. van der (eds.) (2000) *Western European civil service systems*, Cheltenham/Aldershot: Edward Elgar.

Beland, D. (2005) "Ideas and Social Policy: An Institutionalist Perspective", *Social Policy and Administration*, Vol. 39, Issue 1, pp. 1-18.

Bell, S. and Hindmoor, A. (2008) R*ethinking Governance: The Centrality of the State in Modern Society*, Cambridge: Cambridge University Press.

Bellah, R.N., Madsen, R., Sullivan, W.M., Swidler, A. and Tipton, T.M. (1996) *The good Society*, New York: Vintage Books.

Bellé, N. (2007) "La riforma della dirigenza pubblica in Italia: un quadro di insieme", Chapter in *Da burocrati a manager: una riforma a metà. Primo rapporto sulla dirigenza pubblica italiana* (White Paper n. 1-2 OCAP (SDA Bocconi Observatory an Change in the Public Administration), edited by Daniela Cristofoli, Alex Turrini and Giovanni Valotti (eds.) 2007, Milano: Egea.

Bellé, N. and Ongaro, E. (2014) "NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 80, Issue 2, pp. 382–400.

Bellone, C.J. and Goerl, G.F. (1992) "Reconciling Public Entrepreneurship and Democracy", *Public Administration Review*, Vol. 52, pp. 130-134.

Bellou, V. (2007) "'Identifying employees: perceptions on organizational obligations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 608 - 621.

Bendix, R. (1960) *Max Weber: An Intellectual Portrait. Berkeley*, CA: University of California Press.

Bendix, R. (1989) *Embattled reason*, Vol II: Essays on social knowledge, New Brunswick, NJ: Transaction.

Bendor, J., Taylor, S. and Van Gaalen, R. (1985) "Bureaucratic Expertise versus Legislative Authority: A Model of Deception and Monitoring in Budgeting", *American Political Science Review*, Vol. 79, pp. 1041-1060.

Bendor, J., Taylor, S. and Van Gaalen, R. (1987) "Politicians, Bureaucrats, and Asymmetric Information", *American Journal of Political Science*, Vol. 31, pp. 796-828.

Bennis, W. (1966) "The Coming Death of Bureaucracy", *Think Magazine* (November-December), pp. 30-35.

Bentley, J.H. (2004) "Globalizing history and historicizing globalization", *Globalizations*, Volume 1, Issue 1, September 2004, pp. 69-81.

Benz, A. (2003) "Compounded Representation in EU Multilevel Governance", in B. Kohler-Koch (eds.) *Linking EU and National Governance*, Oxford: Oxford University Press.

Berg, Caspar Floris van den (2011) *Transforming for Europe: The Reshaping of National Bureaucracies in a System of Multi-level Governance*, Amsterdam University Press.

Bergenhenegouwen, G.J. (1997) "Monitoring: het effect gemeten", *Gids voor Personeelmanagement*, Vol. 76, pp. 27-33.

Bergmann, G. (1951) "Ideology", *Ethics*, Vol. 61, No. 3, pp. 205-218.

Bergmann, A., Hanley, N. and Wright, R. (2006) "Valuing the attributes of renewable energy investments", *Energy Policy*, Vol. 34, pp. 1004–1014.

Beriatos, I. (1994) "Restructuring Administration on Local Level: Policies of Reorganizing Local Administration Units (1984-1994)", Review *of Urban and Regional Studies*, Athens, Vol. 8, No. 94, pp. 41-70.

Berk, A. and Kaše, R. (2010) "Establishing the Value of Flexibility Created by Training: Applying Real Options Methodology to a Single HR Practice", *Organization Science*, Vol. 21, No 3, pp. 765-780.

Bernard, Elena (Kiryanova), Osmonbekov, T. and McKee, D. (2011) *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 23, Issue 2, April 2011, pp. 158-180.

Bernier, L. (2014) "Public enterprises as policy instruments: The importance of public entrepreneurship", *Journal of Economic Policy Reform*, Vol. 17, Issue 3, pp. 253-266.

Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A (1985) "Quality counts in services, too", *Business Horizons*, May-June, pp. 44-52.

Bertelsmann, S. (eds.) (2011) *Sustainable Governance Indicators 2011, Policy Performance and Governance Capacities in the OECD*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Besnard, P. (1976) *La formation continue*, Puis.

Besner, C. and Hobbs, B. (2013) "Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices", Project Management Journal, Vol. 44, pp. 17–34.

Bevir, M. (2009) *Key Concepts in Governance*, University of California, Berkeley, USA, SAGE Publications Ltd.

Bezès, P. and Le Lidec, P. (2007) "French Top Civil Servants Within Changing Configurations: From Monopolisation to Challenged Places and Roles?", in Edward C. Page and Vincent Wright, *From the Active to the Enabling State: The*

Changing Role of Top Officials in European Nations (eds.), London: Palgrave Macmillan, pp. 121-163.

Bianculli, A., Fernández-i-Marín and Jordana, J. (2013) *The World of Regulatory Agencies: Institutional Varieties and Administrative Traditions*, Paper for the EPSA Conference, Barcelona, July 2013.

Biazzo, S. (2005) "The new ISO 9001 and the problem of Ceremonial Conformity: How have audit methods evolved?", *Total Quality Management*, Vol. 16, Issue 3, pp. 381-399.

Bigelow, B. and Arndt, M. (2000) "The More Things Change the More they Stay the Same", *Health Care Management Review*, Vol. 25, Issue 1, pp. 65-75.

Bingham, C. and Eisenhardt, K. (2008) "Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29, Issue 2/3, pp. 241-256.

Black, D. (1948) "On the Rationale of Group Decision-making", *Journal of Political Economy*, Vol. 56, pp. 23–34.

Black, D. (1958) *The Theory of Committees and Elections*, Cambridge: Cambridge University Press.

Black, S. and Lynch, L. (1996) "Human capital investment and productivity", *American Economic Review*, Vol. 86 (May), pp. 263-267.

Black, J. and Upchurch, M. (1999) "Public Sector Employment", in G. Hollinshead, P. Nicholls and S. Tailby (eds.) *Employee Relations*, London: Financial Times Management.

Blanning, T.C.W. (2000) *The Short Oxford History of Europe: The Nineteenth Century: Europe 1789-1914*, 1st edition, Oxford: Oxford University Press.

Blind, P.K. (2007) "Building trust in government in the twenty-first century: Review of literature and emerging issues", in 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, pp. 26-29.

Blom-Hansen, J., Christiansen, P.M., Fimreite, A.L. and Selle, P. (2009) "Choosing the Right Reform Strategy: Explaining the Perplexing Results of Regional Government Reforms in Norway and Denmark", Working Paper prepared for presentation at the meeting of the *Nordic Local Government Researchers*, Åbo, Finland, 16-18th of November 2009.

Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T. and Huang, J.L. (2010) "Transfer of training: A meta-analytic review", *Journal of Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 1065-1115.

Blunt, B. (1989) "A Government without Good Management Is a House Builded on Sand", *Public Productivity Review*, Vol. 12, Issue 4, pp. 403-412.

Boachie-Mensah, F. (2011) "Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 12, pp. 270-286.

Bock, G. and Kim, Y. (2002) "Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing", *Information Resources Management Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 14–21.

Bogason, P. and Toonen T.A.J. (eds.) (1998) "Comparing Networks", *Symposium in Public Administration*, Vol. 76, No. 2, pp. 205-407.

Bollen, K.A. (1989) *Structural equations with latent variables*, New York: John Wiley and Sons.

Bolinger, A.S. and Smith, R.D. (2001) "Managing organizational knowledge as a strategic asset", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 8-18.

Bolman L.G. and Deal, T.E. (1991) *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Bonica, A. (2013) "Ideology and Interests in the Political Marketplace", *American Journal of Political Science*, Vol. 57, No. 2, pp. 294-311.

Bordogna, L. (2007) *Industrial Relations in the Public Sector*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (available in).

Boston, J. (eds.) (1991) *Resitaping the State: New Zealand's Bureuacratie Revolution*, Auekland: Oxford University Press.

Boston, J., Martin, J., Pallot, J. and Walsh, P. (1996) *Public Management: The New Zealand Model*, Auckland: Oxford University Press.

Boston, J., John, S. St and Stephens, R. (1996) "The Quest for Social Responsibility", *Social Policy Journal of New Zealand*, Te Puna Whakaaro, Issue 7, December.

Boyatzis, R. (2008) "Competences in the 21st century", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No 1, pp. 5-12.

Boyne, G. (1995) "Population Size and Economies of Scale in Local Government", *Policy and Politics*, Vol. 23, pp. 213-222.

Boyne, G., Jenkins, G. and Poole, M. (1999) "Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison", *Public Administration*, Vol. 77, No 2, pp. 407-420.

Boyne, G. and Walker, R. (2002) "Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations", *Public Performance & Management Review*, Vol. 26, No 2, pp. 111-131.

Bradford, M.G. and Kent, W.A. (1977) *Human geography. Theories and their application*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Brans, M. (1994), "Belgium: Public Office and Private Awards", in Christopher Hood and B. Guy Peters (eds.), *Rewards at the Top A. Comparative Study of High Public Office*, London: Sage.

Brändli-Traffelet, S. (2004) "Verwaltung des Sonderfalles. Plädoyer für eine Verwaltungskulturgeschichte der Schweiz», *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte*, Vol. 54, No. 1, pp. 79-89.

Brennan, J. and Shah, T. (2000) "Quality Assessment and Institutional Change: Experiences from 14 Countries", *Higher Education*, Vol. 40, No 3, pp. 331-349.

Bressers, H., O'Toole, L.J. and Richardson, J. (eds.) (1995) *Networks for Water Policy: A Comparative Perspective*, London: Frank Cass.

Bretschneider, S. (1990) "Management Information Systems in Public and Private Organizations: An Empirical test", *Public Administration Review*, Vol. 50, pp. 536-545.

Brewer, G.A. and Selden, S.C. (1998) "Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, No. 3, pp. 413–439.

Brinkerhoff, R.O. (2005) "The Success Case Method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 7, No. 1, pp. 86-101.

Brinley, T., Moxham, J. and Jones, J.A.G. (1969) "A cost benefit analysis of industrial training", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 7, No. 2, pp. 231-264.

Bryant, C.G.A. (1975) "*Kuhn, Paradigms and Sociology*", *The British Journal of Sociology*, Vol. 26, No. 3 (Sep., 1975), pp. 354-359.

Brown, K. (1997) "Evaluating Equity Outcomes in State Public Sectors: A Comparison of Three Housing Agencies", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 56, No. 4, pp. 57-66.

Brown, M. and Brudney, J. (2003) "Learning Organizations in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge", *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 1, pp. 30-43.

Brown, T.J., Churchill, G.A. and Peter, J.P. (1993) "Research note: Improving the measurement of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 1, pp. 127–139.

Burke, M.J. and Day, R.R. (1986) "A cumulative study of the effectiveness of managerial training", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 232-246.

Bokulich, A. (2006) "*Heisenberg Meets Kuhn: Closed Theories and Paradigms*", *Philosophy of Science*, Vol. 73, No. 1 (January 2006), pp. 90-107.

Boland, T. and Fowler, A. (2000) "A systems perspective of performance management in public sector organizations", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 417-446.

Bollen, K.A. (1989) *Structural equations with latent variables*, New York: Wiley.

Bolton, R.N. and Drew, J.H. (1991) "A multistage model of customers' assessments of service quality and value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, March, pp. 375-384.

Booth, A. and Frank, J. (1999) "Earnings, Productivity, and Performance-Related Pay", *Journal of Labor Economics*, Vol. 17, No. 3, pp. 447-463.

Booth, A. and Bryan, M. (2005) "Testing Some Predictions of Human Capital Theory: New Training Evidence from Britain", *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 87, No. 2, pp. 391-394.

Bordia, P. and Blau, G. (1998) "Pay Referent Comparison and pay Level Satisfaction in Private versus Public Sector Organizations in India", International *Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, pp. 155-167.

Borins, S. (1994) "Summary: Government in transition—A new paradigm in public administration", in: *Government in transition: a new paradigm in public*

administration: the inaugural conference of the Commonwealth Association for Public Administration and Management (pp. 3–23). Toronto: The Commonwealth Association for Public Administration and Management.

Borins, S. (1995) "The New Public Management is here to stay", *Canadian Public Administration*, Vol. 38, pp. 122–132.

Borins, S. (1998) "Lessons from the New Public Management in Commonwealth nations", *International Public Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-58.

Borins, S. (2002) "New Public Management, North American Style", in K. McLaughlin, S. Osborne and E. Ferlie, (eds.) *The New Public Management: Current Trends and Futures Prospects*, London: Routledge.

Borghi, V. and Van Berkel, R.I.K. (2007) "New modes of governance in Italy and The Netherlands: The case of activation policies", *Public Administration*, Vol. 85, No. 1, pp. 83–101.

Boselie, P., Paauwe, J. and Richardson, R. (2003) "Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 8, pp. 1407-1429.

Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005) "Commonalities and contradictions in HRM and performance research", *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 67–94.

Boston, J., Martin, J., Pallot, J. and Walsh, P. (1996) *Public Management: The New Zealand Model*, Auckland: Oxford University Press.

Bouckaert, G., Nemec, J., Nakrošis, V., Hajnal, G. and Tõnnisson, K. (2009) *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*, Bratislava: NISPAcee Press.

Bouckaert, G. and Peters, B. (2002) "Performance Measurement and Management: The Achilles' Heel in Administrative Modernization" *Public Performance and Management Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 359-362.

Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V.A. (1993) "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral intentions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, February, pp. 7-27.

Bovaird, T. and Löffler, E. (2002) "Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of Good Local Governance", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 67(I), pp. 9-24.

Bovaird, T., Löffler, E. and Parrado-Díez, S. (eds.) (2002) *Developing Local Governance. Networks in Europe*, Baden-Baden, Nomos.

Bourdieu, P. (1990), "The Intellectual Field: A World Apart", in *In Other Words*, tr. M. Adamson, Stanford: Stanford University Press, pp. 140-149.

Bozeman, B. (1991a) "Introduction: two concepts of public management", in: B. Bozeman, *Public management: the state of the art* (pp. 1–5). San Francisco: Jossey-Bass.

Bozeman, B. (1991b) "Theory, 'wisdom' and the character of knowledge in public management: a critical view of the theory-practice linkage", in: B. Bozeman, Public management: the state of the art (pp. 27–39), San Francisco: Jossey-Bass.

Boston, J., Martin, J., Pallot, J. and Walsh, P. (1996) *Public management: The New Zealand Model*, Auckland: Oxford University Press.

Bvve, M.W. and Johnson, L.W. (2000) "A customer – service worker relationship model", *International Journal the Academy of Marketing Science*, Vol. 11, No. 5, pp. 491-511.

Boyle, R. (1995) *Developing Management Skills*, Institute of Public administration, Dublin.

Boyne, G. (1995) "Processes, performance and Best Value in local government", *Local Government Studies*, Vol. 25, No. 3, pp. 1-15.

Boyne, G. (2001) "Planning, Performance and Public Services"', *Public Policy and Administration*, Vol. 79, pp. 73-88.

Boyne, G. and Walker, R. (2002) "Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations", *Public Performance & Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 111-131.

Boyne, G., Jenkins, G. and Poole, M. (1999) "Human Resource Management in the Public and Private Sectors: An Empirical Comparison", *Public Administration*, Vol. 77, No. 2, pp. 407-420.

Bounds, G., Yorks, L., Adams, M. and Ranney, G. (1994) *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*, Mc Graw-Hill, Singapore.

Bowen, D.E. and Schneider, B. (1988) "Services marketing and management: Implications for organizational behavior", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 43–80.

Bowen, D.E. and Ostroff, C. (2004) "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "Strength" of the HRM system", *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 203-221.

Bowerman, M., Raby, H. and Humphrey, C. (2000) "In search of the audit society: Some evidence from health care, police and schools", *International Journal of Auditing*, Vol. 4, No. 1, pp. 71–100.

Bowornwathana, B. (2015), "Transforming Bureaucracies for the 21st Century: The New Democratic Governance Paradigm", in *Comparative Public Administration: The Essential Readings Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 15, pp. 667–679.

Box, R. (1999) "Running government like a business", *American Review of Public Administration*, Vol. 29, No.1, pp. 19-43.

Boxall, P.F. (1991) "Strategic HRM: Beginnings of a New Theoretical Sophistication?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, No. 3, pp. 60-79.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bozeman, B. (2007) *Public Value and Public Interest. Counterbalancing Economic Individualism*, Washington: Georgetown University Press.

Bramley, P. (1989) "Effective training", *Journal of European Industrial Training*, Management Development Professionals, pp. 2-33.

Brandt, T. and Schulten, T. (2008) "The Impact of Liberalization and Privatization on Labor Relations", *PIQUE Policy paper 2*, funded by the 6th Framework Programme of the European Commission.

Brandsen, T. and Kim, S. (2010) "Contextualizing the meaning of public management reforms: A comparison of The Netherlands and South Korea", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 76, No. 2, pp. 367–386.

Bramley, P. (1996) *Evaluating Training Effectiveness*, 2nd edn., London: McGraw-Hill.

Bratton, J. and Gold, J. (2003) *Human Resource Management: Theory and Practice*, 3rd edition, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Brewer, B., Leung, J.Y.H. and Scott, I. (2015) "Value-Based Integrity Management and Bureaucratic Organizations: Changing the Mix", *International Public Management Journal*, Vol. 18, Issue 3, July 2015, pp. 390-410.

Brewster, C. (2007) "A European perspective on HRM", *European Journal of International Management*, Vol. 1, No. 3/2007, pp. 239-259.

Brief, A.P. and Motowildo, S.J. (1986) "Prosocial organizational behaviours", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 710-725.

Bright, L. (2008) "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?", *American Review of Public Administration*, Vol. 38, No. 2, pp. 149–66.

Brink, TL. (2004) *Questionnaires. Practical hints on how to avoid mistakes in design and interpretation*, Chesterfield: Heuristic Books.

Brinkerhoff, R.O. (1988) "An Integrated Evaluation Model for HRD", *Training and Development Journal*, Vol. 42, No. 2, pp. 66–68.

Brewer, G.A. *(*2011*) "*A Symposium on Public Service Motivation: Expanding the Frontiers of Theory and Empirical Research*", Review of Public Personnel Administration, Vol.* 31, *No.* 1, *pp.* 3–9.

Brewer, G.A., Ritz, A. and Vandenabeele, W. (2012) "Introduction to a Symposium on Public Service Motivation: An International Sampling of Research", *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, No. 1, pp. 1–4.

Broadbent, J. and Laughlin, R. (2003) "Public private partnerships: an introduction", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 332-341.

Bromwich, M. and Lapsley, I. (1997) "Decentralisation and Management Accounting in Central Government: Recycling old Ideas?", *Financial Accounting and Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 181-201.

Brookfield, S. (1983) *Adult Learning, Adult Education and the Community*, Milton Keynes: Open University Press.

Broschek, J. (2010) "Federalism and Political Change: Canada and Germany in Historical-Institutionalist Perspective", *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, Vol. 43, No. 1 (March 2010), pp. 1-24.

Brown, A. (1994) "TQM: Implications for Training", *Training for Quality*, Vol. 2, No. 3, p. 4.

Brown, R.H. (1978) "Bureaucracy as Praxis: Toward a Political Phenomenology of Formal organizations", *Administrative Science Quarterly*, No. 23, pp. 365-382.

Brown, K. (2004) "Human resource management in the public sector", *Public Management Review*, Vol. 6, No 3, pp. 303-309.

Brown, T. and Potoski, M. (2003) "Contract-Management Capacity in Municipal and County Governments", *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 153-164.

Brown, T. and Potoski, M. (2006) "Contracting for Management: Assessing Management Capacity under Alternative Service Delivery Arrangements", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 25, No. 2, pp.323-346.

Browne, M.W. and Cudeck, R. (1993) "Alternative ways of assessing model fit", in: K.A. Bollen and J. S. Long (eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.

Bryson, J.M. and Crosby, B.C. (1992) *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared power world*, San Francisco: Jossey-Bass.

Brudney, J.L., Burke, B., Cho, C.L. and Wright, D.S. (2009) "No 'One Best Way' to manage change: Developing and describing distinct administrative reform dimensions across the fifty American states", *Public Administration Quarterly*, Vol. 33, No. 2, pp. 197–232.

Brunetta, R. (2009) Reforming the public administration to make Italy grow, Review of Economic Conditions in Italy, 3: 337-368.

Bumpass, S. (1990) "Measuring participant performance - an alternative", *Australian Journal of Educational Technology*, Vol. 6, No. 2, pp. 99-107.

Buchanan, B. (1974) "Government Managers, Business Executives, and Organizational Commitment", *Public Administration Review*, Vol. 35, pp. 339-347.

Buchanan, B. (1975) "Red Tape and the Service Ethic: Some Unexpected Differences Between Public and Private Managers", *Administration and Society*, Vol. 6, pp. 423-438.

Buchanan, J.M. (1986) *Liberty, market and state: political economy in the 1980s*, Brighton (Sussex): Harvester Press.

Buchanan, J.M. (1975) *The limits of liberty: between anarchy and leviathan*, Chicago: University of Chicago Press.

Buchanan, J.M.and Tullock, G. (1962) *The calculus of consent: logical foundations of constitutional democracy*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

Buckley, M.R., Fedor, D.B., Carraher, S.M., Frink, D.D. and Marvin, D. (1997) "The ethical imperative to provide recruits realistic job previews", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 9, pp. 468-484.

Bull, M. and Rhodes, M. (2007) "Introduction – Italy: A Contested Polity", *West European Politics*, Vol. 30, No. 4 (September), pp. 657-669.

Burnham, B.R. (1995) *Evaluating Human Resources, Programs, and Organizations*, Malabar: Kreiger Publishing Company, pp. 5, Stake, 1991, cited in Guskey, 1998 (Guskey, T.R. (1998) 'The Age of Our Accountability', *Journal of Staff Development*, Vol. 19, No. 4, pp. 36–44.

Burke, R.J. and Cary, L.C. (2012) *Human Resource Management in the Nonprofit Sector: Passion, Purpose and Professionalism*, Edward Elgar Publishing.

Burke, M.J. and Day, R.R. (1986) "A cumulative study of the effectiveness of managerial training", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 232-246.

Burke, L.A. and Hutchins, H.M. (2007) "Training transfer: An integrative literature review and implications for future research", *Human Resource Development Review*, Vol. 6, No. 3, pp. 263-296.

Burns, T. and Stalker, G.M. (1971) "Mechanistische und organische systeme des managements", in: R. Mayntz, *Buerokratische organisation* (pp. 147–154). Berlin: Kiepenheuer and Witsch.

Buschor, E. (1994) "Introduction: from advanced public accounting via performance measurement to New Public Management", in: E. Buschor, and K. Schedler, *Perspectives on performance measurement and public sector accounting* (pp. vii–xviii), Bern: Haupt.

Butcher, T. (2003) "Modernizing civil services: an era of reform", in T. Butcher and A. Massey (eds.), *Modernizing Civil Services*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 1-15.

Butler, A., Letza, S.R. and Neale, B. (1997) "Linking the Balanced Scorecard to strategy", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, pp. 242-253.

Buzzel, R. and Gale, B. (1987) *The PIMS principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press.

Byrne, R.W. (1998) "Comments on C. Boesch and M. Tomasello 'Chimpanzee and human cultures'", *Current Anthropology*, Vol. 39, pp. 604-605.

C

Caballero, G. and Soto-Oñate, D. (2015) "The Diversity and Rapprochement of Theories of Institutional Change: Original Institutionalism and New Institutional Economics", *Journal of Economic Issues*, Vol. 49, Issue 4, October 2015, pp. 947-977.

Cakar, F. and Bititci, U.S. and MacBryde, J.C. (2003) "A business process approach to human resource management", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 Issue 2, pp. 190 -207.

Caccia, L. and Steccolini, I. (2005) "Accounting change in Italian local governments: What's beyond managerial fashion?", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 17, Issue 2/3, pp. 154–174.

Caiden, G.E. (1969) *Administrative Reform*, Chicago: Aldine Publishing Company.

Callahan, C., Tomlinson, C., Moon, T., Brighton, C. and Hertberg, H. (2003) *Feasibility of high end learning in the middle grades*, Charlottesville: University of Virginia, National Research Center on the Gifted and Talented.

Caldwell, R. (2003) "The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 4, pp. 983-1004.

Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C. and Cauzo-Bottala, L. (2015) "Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework", *International Journal of Production Research*, Vol. 53, Issue 7 (April), pp. 2186-2201.

Cameron, R. (2009) *New Public Management Reforms in the South African Public Service*, Working Paper, Paper presented at Political departmental seminar, University of Cape Town, Department of Political Studies, 28th of April, 2009.

Cameron, K. and Quinn, R. (2006) *Diagnosing and changing organization culture*, revised Edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Camilleri, E. and Van Der Heijden, B. (2007) "Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance within the Public Sector", *Public Performance and Management Review*, Vol 31, No. 2, pp. 241-274.

Campbell, A.K. (1972) "Old and New Public Administration in the 1970s", *Public Administration Review*, Vol. 32, pp. 343–347.

Campbell, C. and Halligan, J. (1992) *Political Leadership in an Age of Constraints: The Australian Experience*, Pittsburgh, P.A.: University of Pittsburgh Press.

Campbell, C. and Wilson, G. (1995) *The End of Whitehall: A Comparative Approach*, Oxford: Blackwell.

Cardon, M. and Stevens, C. (2004) "Managing human resources in small organizations: What do we know", *Human Resource Management Review*, Vol. 14, pp. 295−323.

Carlin, T.M. (2005) "Debating the impact of accrual accounting and reporting in the public sector", *Financial Accountability and Management*, Vol. 21, Issue 3, pp. 309–336.

Capano, G., Howlett, M. and Ramesh, M. (2015) "*Bringing Governments Back in Governance and Governing in Comparative Policy Analysis*", *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, Vol.17, Issue 4 (August), pp. 311-321.

Caperchione, E. (2006) *The new public management: A perspective for finance practitioners*, Brussels, Belgium: FEE Public Sector Committee.

Caperchione, E. and Mussari, R. (eds.) (2000) *Comparative issues in local government accounting*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Card, D., Kluve, J. and Weber, A. (2010) "Active labour market policy evaluations: a meta-analysis", *The Economic Journal*, Vol. 120, Issue 548, pp. F452-F477.

Cardona, F. (2007) *Performance-related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States*, OECD: SIGMA.

Carnevale, A.P. and Schulz, E.R. (1990) "Return on Investment: Accounting for Training", *Training and Development Journal*, Vol. 44, No. 7, pp. 1–32.

Carney, T. and Bennett, B. (2014) "Framing pandemic management: New governance, science or culture?", *Health Sociology Review*, Vol. 23, Issue 2 (August), pp. 136-147.

Carter, L. and Bélanger, F. (2005) "The utilization of e-government services: citizen trust, innovation and acceptance factors", *Information Systems Journal*, Vol. 15, pp. 5–25.

Carter, N, Klein, R. and Day, P. (1992) *How organizations measure success: the use of performance indicators in government*, London: Routledge.

Carless, S.A. (2004) "Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction?, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4. pp. 495-425.

Carnavale, A. (1995) "Introduction", in S.J. Rose (ed.), Declining Job Security and the Professionalization of Opportunity. Washington, D.C.: National Commission for Employment Policy, May 1995.

Caruana, A. and Calleya, P. (1998) "The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 108-16.

Cascio, W. (1991) *Applied Psychology in Personnel Management*, New Jersey: Prentice - Hall International Editions.

Cascio W.F. and Award E.M. (1991) Human Resources Management: an Information Systems Approach, Reston Publishing Company, Virginia.

Casile, M. and Davis-Blake, A. (2002) "When Accreditation Standards Change: Factors Affecting Differential Responsiveness of Public and private Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, pp. 180-195.

Cassidy, T. (2001) *Education and Training in the Hospitality Industry. Outlining the Importance of Hospitality Management Training*, available at http://www.coo keryonline.com/Thesis/Training/litreview.html (28th June 2016).

Castells, M. (2000) *The rise of network society* (2nd ed.), London: Blackwell.

Catlaw, T. and Chapman, J. (2007) "A Comment on Stephen Page's "What's New about the New Public Management"", *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 2 (Mar. - Apr.), pp. 341-342.

Catlaw, T. (2007) *Fabricating the people: Politics and administration in the biopolitical state*, Tuscaloosa: University of Alabama Press.

Cepiku, D. and Meneguzzo, M. (2008) "Public administration and management reform in Italy. Domestic patterns and influences from abroad" (pp. 59-93), in Cepiku, D., Meneguzzo, M. and Senese, M. (eds.) *Innovations in public management and governance*, Rome.

Cepiku, D. and Meneguzzo, M. (2011) "Public Administration Reform in Italy: A Shopping-basket Approach to the New Public Management or the New Weberianism?", *International Journal of Public Administration*, Vol, 34, Issue 1-2 (January), pp. 19-25.

Chan, J. and Xiaoyue, C. (2002*) Models of public budgeting and accounting reform*, OECD: Journal on Budgeting, 2 (Supplement 1).

Chang, I. and Kleiner, B.H. (2002) "How to conduct job analysis effectively", *Management Research News*, Vol. 25, Issue 3, pp. 73-81.

Chia, Y.M. and Koh, H.C. (2007) "Organizational culture and the adoption of management accounting practices in the public sector: A Singapore study", *Financial Accountability and Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 189–213.

Chiumento, (2006) *Tough Love, Research Report*, Slough: http: Chiumento (accessed 23 February 2016 at http://arboraglobal.com/documents/Toughlove_2006_001.pdf).

Chalmeta, R. ad Palomero, S. (2011) "Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard", *The Journal of the Operational Research Society,* Vol. 62, No. 7, pp. 1344-1356.

Chandler, J.A. (1991) "Public Administration: A Discipline in Decline", *Teaching Public Administration*, Vol. 9, pp. 39-45.

Chandler, J.A. (2014), *Comparative Public Administration*, London: Routledge.

Chandler, R.C. and Plano, J.C. (1988) *The Public Administration Dictionary*, New York: Wiley.

Chanley, V., Rudolph, T. and Rahn, W. (2000) "The Origins and Consequences of Public Trust in Government: A Time Series Analysis", *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 64, No. 3, pp. 239-256.

Chang, I.W. and Brian, H.K. (2002) "How to conduct job analysis effectively", *Management Research News*, Vol. 25, Issue 3, pp.73 – 81.

Chapman, J.D. and Aspin, D. (1997) *The School, the Community and Lifelong Learning*, London UK: Cassell.

Chapman, J. and Duncan, G. (2007) "Is there now a new 'New Zealand Model'?", *Public Management Review*, Vo. 9, No. 1, pp. 1-25.

Chapman, R. and Greenway, J.R. (1980) *The Dynamics of Administrative Reform*, London: Groom Helm.

Chaston, I. (1994) "Managing for Total Training Quality", *Training for Quality*, Vol. 2, No 3, MCB University Press.

Chebregiorgis, F. and Karsten, L. (2007) "Human resource management and performance in a developing country: the case of Eritrea", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 321-32.

Chemla, E. (eds.) (2002) "La formation professionnelle", *Revue Française d' Administration Publique*, No 104.

Chen, D., Huang, T. and Nsaio, N. (2003) "The Management of Citizen Participation in Taiwan: A Case Study of Taipei City Government's Citizen Complaints System", *International Journal of Public Administration*, Vol. 26, pp. 525-547.

Chen, G. and Klimoski, R.J. (2007) "Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, pp. 180-190.

Chen, N.Y., Chen, M.H., Huang, W. and Ching, H.R.K. (2006) "E-Government Strategies in Developed and Developing Countries: An Implementation Framework and Case Study", *Journal of Global Information Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 23-46.

Cheng, E.W.L. and Ho, D.C.K. (1998) "Transfer of training: some practical thoughts from theoretical studies", *International Journal of Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 14-19.

Cheung, A. (1997) "Understanding public-sector reforms: Global trends and diverse agendas", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 63, No. 4, pp. 435–457.

Cheung, A. (2005) "The politics of administrative reforms in Asia: Paradigms and legacies, paths and diversities", *Governance*, Vol. 18, No. 2, pp. 257-282.

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

Chisholm, D. (1989) *Coordination without Hierarchy*, Berkeley: University of California Press.

Cho, Y.J. and Poister, T.H. (2013) "Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations", *Public Management Review*, Vol. 15, Issue 6, September 2013, pp. 816-838.

Cho, W., Im, T., Porumbescu, G.A., Lee, H. and Park, J. (2013) "A Cross-Country Study of the Relationship between Weberian Bureaucracy and Government Performance", *International Review of Public Administration*, Vol. 18, Issue 3, December 2013, pp. 115-137.

Chowdhury, N. and Wessel, R.A. (2012) "Conceptualising Multilevel Regulation in the EU: A Legal Translation of Multilevel Governance?", *European Law Journal*, Vol. 18, Issue 3, May 2012, pp. 335–357.

Christensen, T.P.L. (eds.) (2002) *New public management: The transformation of ideas and practice*, Aldershot, UK: Ashgate.

Christensen, T. and Lægreid, P. (2011) *The Ashgate Research Comapnion to the New Public Management*, Ashgate Publishing, Ltd.

Christofilopoulou, P. (1991) "Local Government Reform in Greece", in: Hesse, J.J. (eds.), Local Government and Urban Affairs in International Perspective, Nomos, Baden-Baden, pp. 551-572.

Cho, W., Im, T., Porumbescu, G.A., Lee, H. and Park, J. (2013) "A Cross-Country Study of the Relationship between Weberian Bureaucracy and Government Performance", *International Review of Public Administration*, Vol. 18, Issue 3, December 2013, pp. 115-137.

Chou, S. (2002), "Asymmetric Information, Ownership and Quality of Care: An Empirical Analysis of Nursing Homes", *Journal of health Economics*, Vol. 21, pp. 293-311.

Christensen, T. and P. Laegreid (1998) "Administrative Reform Policy: the Case of Norway", *International Review of Administrative Science*, Vol. 64, pp. 457-475.

Christensen, T. and Lægreid, P. (1999) "New Public Management — Design, Resistance or Transformation?", in: "Public Productivity and Management Review", Vol. 23, No. 2.

Christensen, T. and P. Lægreid (eds.) (2001a) *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practices*, Aldershot: Ashgate.

Christensen, T. and Lægreid P. (2001b), "A Transformative Perspective on Administrative Reforms", in T. Christensen, and P.Lægreid (eds.), *New Public Management. The Transformation of Ideas and Practice*, Aldershot: Ashgate.

Christensen, T. and Lægreid, P. (2004) "Globalization and Administrative Reforms: The Dilemmas of Combining Political Control and Increased Institutional Autonomy", in *Handbook of Globalization, Governance and Public Administration* (eds.).

Christensen, T. and Lægreid P. (2006a) "Agencification and Regulatory Reform", in T. Christensen, and P.Lægreid (eds.), *Autonomy and Regulaion. Coping with Agencies in the Modern State*, Cheltenham: Edward Elgar.

Christensen, T. and Lægreid P. (2006c) "The Whole-of-Government Approach-Regulation, Performance, and Public-Sector Reform", paper presented at "A Performing Public Sector: The Second Transatlantic Dialogue", Workshop 2, Performance of Regulation and Regulation of Performance, Leuven, 1-3 June.

Christensen, T. and Lægreid P. (2007) *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*, Ashgate Publishing, Ltd.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G. and Røvik, K.A. (2007) *Organisasjonsteori I offentlig virksomhet*, Oslo: Universitetsflaget.

Christmann, P. and Taylor, G. (2006) "Firm Self-Regulation through International Certifiable Standards: Determinants of Symbolic versus Substantive Implementation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 6, pp. 863-878.

Chryssenthakis, C. (2001) "The civil service", in A. makridimitris and E. Spiliotopoylos (eds.), *Public Administration in Greece*, Athens: A.N. Sakoulas Publishers, pp. 81-91.

Clark, C. and Wilson, L. (1991) "Context and Rationality in Mezirow's Theory of Transformational Learning", *Adult Education Quarterly*, Vol. 41, No. 2, pp. 75-91.

Clark, D. (1998) "The Modernization of the French Civil Service: Crisis, Change and Continuity", *Public Administration*, Vol. 76, No. 1, pp. 97-115.

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

Clarke, J. and Newman, J. (1993) "The right to manage: a second managerial revolution?", *Cultural Studies*, Vol. 7, No. 3, pp. 427-441.

Clarke, J. and Newman, J. (1997) *The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*, London: SAGE Publications Ltd.

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

Claus, L. (2003) "Similarities and differences in Human Resource management in the European Union", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45, No. 6, pp. 729-755.

Clavé, F. (2015) "Comparative study of Lippmann's and Hayek's liberalisms (or neo-liberalisms)", *The European Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 22, Issue 6, November 2015, pp. 978-999.

Clegg, R.S. (2012) "The End of Bureaucracy?", in *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations*, Research in the Sociology of Organizations, Vol. 35, pp. 59–84.

Clifton, J. and Díaz-Fuentes, D. (2010) "From national monopoly to Multinational: Consequences for work in public services in Europe", *International Review of Organizations*, Vol. 4, No. 3, pp. 107-127.

Clifford, J. and Thorpe, S. (2007) "More ways than one…exploring the use of different learning methods in organizations", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39, No. 5, pp. 268-269.

Clinton, J., Lewis, D. and Selin, J. (2014) "Influencing the Bureaucracy: The Irony of Congressional Oversight", *American Journal of Political Science*, Vol. 58, No. 2, pp. 387-401.

Clogg, R. (1983) *A concise history of Modern Greece*, Oxford: Oxford University Press.

Clulow, V., Barry, C. and Gerstman, J. (2003) "The resource - based view and value: the customer - based view f the firm", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 1, pp. 19 – 35.

Cohen, A.G. (2007) *Public internal financial control: A new framework for public sector management*, Altamonte Springs, FL: The IIA Research Foundation.

Cohen, S. (2008) "Identifying the moderator factors of financial performance in Greek municipalities", *Financial Accountability and Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 265–294.

Cohen, Y. and Pfeffer, J. (1986) "Organizational hiring standards", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 1, pp. 1-24.

Cole, A. (2010) *"State Reform in France: From Public Service to Public Management?", Perspectives on European Politics and Society*, Vol. 11, Issue 4, December 2010, pp. 343-357.

Cole, A. and Jones, G. (2005) "Reshaping the State: Administrative Reform and New Public Management in France", *Governance*, Vol. 18, No. 4, pp. 567-588.

Coleman, W.D. and Perl, A. (1999) "Internationalized policy environment and policy network analysis", *Political Studies*, XLVII (4), pp. 691-709.

Colley, L., McCourt, W. and Waterhouse, J. (2012) "Hybrids and Contradictions: Human Resource Management in the Contemporary Public Sector", *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, No. 8, pp. 507-512.

Collin, R. (2014) "English and the Knowledge Economy: A Critical Analysis", *Changing English*, Vol. 21, Issue 4, October 2014, pp. 383-392.

Collins, B.K. (2008) "What's the Problem in Public Sector Workforce Recruitment? A Multi-Sector Comparative Analysis of Managerial Perceptions", *International Journal of Public Administration*, Vol. 31, Issue 14, December 2008, pp. 1592-1608.

Collins, J. (2001) *Good to Great*, New York: Harper Collins.

Collins, D.B. (2002) "Performance-level evaluation methods used in management development studies from 1986-2000", *Human Resource Development Review*, Vol. 1, pp. 91-110.

Collins, C.J. and Clark, K.D. (2003) "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage", *Academy Management Journal*, Vol. 46, No. 6, pp. 740–751.

Collins, D. and Holton, E. (2004) "The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15 No. 2, pp. 217-48.

Colquitt, J., Le Pine, J. and Noe, R. (2000) "Toward an integrative theory of training motivation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 678-707.

Common, R. (2012) *"From London to Beijing: Training and Development as an Agent of Policy Learning in Public Management", International Journal of Public Administration*, Vol. 35, Issue 10, August 2012, pp. 677-683.

Compasson, D. (2000) "Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies", *Organization Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 141–161.

Condrey, S. (2010) "The Human Capital Phenomenon: Putting People First", *Public Administration Review,* Vol. 70, No. 2, pp. 319-321.

Condrey, S. and Ledvinka, C. (2010) "Human Resource Management in the Public Sector: Examining International Cases", *Public Administration Review,* Vol. 70, No. 3, pp. 500-501.

Considine, M. and Painter, M. (1997) "Introduction", in Considine, M. and Painter, M. (eds.) *Managerialism: The Great Debate*, Melbourne: Melbourne University Press.

Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K. and Bailey, C. (2015) "Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations", *Human Resource Management*, Early View (Online Version of Record published before inclusion in an issue).

Corby, S. and Higham, D. (1996) "Decentralization of Pay in the NHS: diagnosis and prognosis", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 49-65.

Corsum, D.L. and Enz, C.A. (1999) "Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships", *Human Relations (USA)*, Vol. 52, No. 2, pp. 205-224.

Corte-Real, I. (2008) "Public management reform in Portugal: successes and failures", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, Issue 2, pp. 205 – 229.

Cook, M. (1999) *Outsourcing Human Resources Functions. Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost*, AMACOM, New York, NY.

Cooper, T.L. (1991) *An ethic of citizenship for public administration*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Costa, J.-P. and Jegouzo, Y. (1988) *L'administration française face aux défis de la décentralisation*, Paris : Editions STH.

Corder, K. (2001) "Acquiring New Technology: Comparing Nonprofit and Public Sector Agencies", *Administration and Society*, Vol. 33, pp. 194-219.

Cortina, J.M. (1993) "What is coefficient alpha: an examination of theory and applications", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 98—104.

Coursey, D.H. and Pandey, S.K. (2007) "Public service motivation measurement. Testing an abridged version of Perry's proposed scale", *Administration and Society*, Vol. 39, No. 5, pp. 547–568.

Coursey, D. and Norris, F. D. (2008) "Models of E-Government: Are They Correct? An Empirical Assessment", *Public Administration Review*, May|June 2008.

Cozzarin, B.P. and Jeffrey, S.A. (2014) "Human resource management practices and longitudinal workplace performance", *Applied Economics Letters*, Vol. 21, Issue 5, March 2014, pp. 344-349.

Creasey, E., Rahman, A. and Smith, K. (2012) "Nation Building and Economic Growth", *The American Economic Review*, Vol. 102, No. 3, pp. 278-282.

Creel, J. and Poilon, G. (2008) "Is public capital productive in Europe?", *International Review of Applied Economic*s, Vol. 22, Issue 6, November 2008, pp. 673-691.

Creel, H.G. (1964) "The Beginnings of Bureaucracy in China: The Origin of the Hsien", *Journal of Asian Studies*, Vol. 23, pp. 155-184.

Cressy, R., Cumming, D. and Mallin, C. (2012) *Entrepreneurship, Governance and Ethics*, Springer.

Cristofoli, D., Nasi, G., Turrini, A. and Valotti, G. (2011) "Civil Service Reforms in Italy: The Importance of External Endorsement and Administrative Leadership", *Governance*, Vol. 24, pp. 261–283.

Crocker, L.M. and Algina, J. (1986) *Introduction to classical and modern test theory*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

Cronbach, L.J. (1951) "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, pp. 297-334.

Cronin, J. and Taylor, S.A. (1992) "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (July 1992), pp. 55-68.

Cronin, J. and Taylor, S.A. (1994) "SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January 1994), pp. 125-131.

Crosby, P.B. (1979) *Quality is free: the art of making quality certain*, New York: McGraw-Hill.

Crozier, M. and Friedberg, E. (1980) *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*, Chicago: University of Chicago Press.

Cuervo, A. And Villalonga, B. (2000) "Explaining the variance in the performance effects of privatization", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 581-590.

Cummings, T.G. and *Worley*, C.G. *(1997) Organization Development and Change (*6th ed.), SouthWestern College Publishing.

Czarniawska, B. and Sevón, G. (eds.) (1996) *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter.

D

D' Arcimocles, C.H. (1997) "Human Resources Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data", *Organizations Studies*, Vol. 18, pp. 857-874.

Dada, D. (2006) "The failure of e-government in developing countries: a literature review", *The Electronic Journal on Information System in Developing Countries*, Vol. 26, No. 7, pp. 1-10.

Daemon, H. and Schaap, L. (eds.) (2000) *Citizen and City. Developments in fifteen local democracies in Europe*, Delft, Eburon.

Daft, R.L. (2004) *Organization Theory and Design* (8th ed.), Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Daft, R.L. (2010) *New era management* (9th ed.), Mason, South-Western, Ohio, Cengage Learning, London.

Daft, R.L. (2008) *New era of management* (2d ed.), Cengage Learning EMEA.

Dahl, R. (1947) "The Science of Public Administration: Three Problems", *Public Administration Review*, Vol. 7, pp. 1-11.

Dahl, R.A. and Lindblom, C.E. (1953) *Politics, Economics, and Welfare*, New York: HarperCollins.

Dahlström, C. and Lapuente, V. (2010) "Explaining Cross-Country Differences in Performance-Related Pay in the Public Sector", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 20, No. 3, pp. 577-600.

Dahlström, C., Lapuente, V. and Teorell, J. (2012) "The Merit of Meritocratization: Politics, Bureaucracy, and the Institutional Deterrents of Corruption", *Political Research Quarterly*, Vol. 65, No. 3, pp. 656-668.

Dale, B.G. (1999) (eds.) *Managing Quality* (3rd ed.), Oxford: Blackwell-Business.

Dale, B.G. and Cooper, C.L. (1992) T*otal Quality and Human Resources: an executive guide*, Oxford: Blackwell.

Daly, J. (2012) *Human Resource Management in the Public Sector: Policies and Practices*, M.E. Sharpe, Inc.

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

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

Danchev, S. (2016) "Was Bentham a primitive rational choice theory predecessor?", *The European Journal of the History of Economic Thought*, Vol. 23, Issue 2, March 2016, pp. 297-322.

Dandeker, C. (1990) *Surveillance, Power and Modernity: Bureaucracy and Discipline from 1700 to the Present Day*, Cambridge, UK: Polity Press.

Danziger, J. N. and Andersen, K.V. (2002) "The impacts of information technology on public administration: An analysis of empirical research from the "golden age" of transformation", *International Journal of Public Administration,* Vol. 25, No. 5, pp. 591–627.

Dasgupta, P. (2009) *A Matter of Trust: Social Capital and Economic Development*, prepared for presentation at the Annual Bank Conference on Development Economics (ABCDE), Seoul, June.

Datta, D.K., Guthrie, J.P. and Wright, P.M. (2005) "Human resource management and labour productivity: Does industry matter?", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No 1, pp. 135-145.

Davenport, T.O. (1999) *Human Capital: What is it and why People Invest it*, Jossey-Bass: San Francisco.

Davenport, R. (2006) "Future of the profession", *Training and Development*, Vol. 60, No. 1, pp. 40-46.

Davidove, E.A. and Schroeder, P.A. (1992) "Demonstrating ROI of Training", *Training and Development*, Vol. 46, No. 8, pp. 70-71.

Davis, A., van Rensburg, M.J. and Venter, P. (2016) "The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers", *Studies in Higher Education*, Vol. 41, Issue 8, August 2016, pp. 1480-1494.

Davis, T.R.V. (1991) "Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost", *Organization Dynamics*, Vol. 20, No. 2, pp. 5-22.

Davies, J.S. (2011) "The limits of post-traditional public administration: towards a Gramscian perspective", *Critical Policy Studies*, Vol. 5, Issue 1, April 2011, pp. 47-62.

Dawson, S. (1986) *Analysing Organizations*, Macmillan.

Dawson, S. and Dargie, C. (1999) "New Public Management: An Assessment and Evaluation with Special Reference to Health", *Public Management Review*, Vol. 1, No. 4, pp. 459-482.

Dawson, P. and Webb, J. (1989) "New production arrangements: the totally flexible cage?", *Work, Employment and Society*, Vol. 3, No. 2, pp. 2223-2238.

Day, P. and Klein, R. (1987) *Accountabilities*, London: Tavistock.

De Koning, R. (2007) *Public internal financial control*, Slovenia: Author.

De Vischer, C., Hondeghem, A., Montuelle, C. and Van Dorpe, K. (2011) "The Changing Public Service Bargain in the Federal Administration in Belgium", *Public Policy and Administration*, Vol. 26, No. 2, pp. 167-188.

De la Fuente, A. and Ciccone, A. (2002) *Human capital in a global and knowledge-based economy*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs.

De Lancer Julnes, P. (2010) "Management Capacity as a Promissory Note on Performance: Perspectives from the Classroom and the Field", *Public Administration Review,* Vol. 70, No. 6, pp. 953-957.

De Vita, G. and Case, P. (2016) "'The smell of the place': Managerialist culture in contemporary UK business schools", *Culture and Organization*, Vol. 22, Issue 4, August 2016, pp. 348-364.

Deakin, N. And Walsh, K. (1996) "The enabling state: The role of markets and contracts", *Public Administration*, Vol. 74, No. 1, pp. 33-47.

Dean, J.W.J. and Evans, J.R. (1994) *Total Quality Management: Management, Organization and Strategy*, New York: West Publishing Company.

Decenzo, D. and Robbins, S. (2002) *Human Resource Management*, New York: John Wiley and Sons.

Decenzo, D. and Robbins, S. (2005) *Fundamentals of Human Resource Management*, New York: John Wiley and Sons.

Dedhia, N.S. (2001) "Global perspectives on quality", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 657-668.

Deis, D. R. Jr. and Giroux, Gary A. (1992) "Determinants of Audit Quality in the Public Sector", *The Accounting Review,* Vol. 67, No. 3, pp. 462-479.

Delamarre, X. (2008) *Dictionnaire de la langue gauloise*, Paris: editions Errance.

Delaney, J. and Huselid, M. (1996) "The impact of human resource management practices on organisational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-69.

DeLeon, L. and Denhardt, R.P. (2004) "The Political Theory of Reinvention", *Public Administration Review*, Vol. 59, pp. 89-97.

Delery, J.E. (1998) "Issues of fit in Strategic Human Resource Management: Implications for research", *Human Resource Management Review*, Vol. 8, pp. 289-310.

Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996) "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 802–35.

Demetropoulos, G. (2009) *Global Administrative Law and Global Justice*, Athens: Sakkoylas Publications.

Demsetz, H. (1967) "Toward a theory of property rights", *American Economic Review*, Vol. 57, pp. 347–359.

Deming, W.E. (1986) *Out of the crisis: quality, productivity and competitive position*, Cambridge: Cambridge University Press.

Deming, B. and Phillips, J. (1974) "Systematic Curriculum Evaluation: A Means and Methodology", *Theory Into Practice*, Vol. 13, No. 1, pp. 41-45.

Demetriadi, S. (2010) *A Reform for the Civil Service*, London: Cassell.

Demmke, C., Hammerschmid, G., Meyer, R. (2006) *Decentralisation and Accountability as a Focus of Public Administration Modernisation*, Maastricht/Brussels: EIPA.

Denison, E.F. (1967) *Why Growth Rates Differ?*, Washington DC, The Brookings Institution.

Denison, D., Nieminen, L. and Kotrba, L. (2014) "Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23, No. 1, pp. 145-161.

Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. (2000) "The New Public Service: Serving Rather than Steering"', *Public Administration Review*, Vol. 60, pp. 549-559.

Denhardt, J.V. and R.B. Denhardt (2011) *The New Public Service: Serving, Not Steering*, New York: M.E. Sharpe.

Denters, B. and Rose, L. (eds.) (2005) *Comparing Local Governance: Trends and Developments*, London: Palgrave.

DeNisi, A.S. and Griffin, R.W. (2001) *Human Resource Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.

Derlien, H.U. (1992) "Administrative reform in Europe-Rather comparable than comparative", *Governance*, Vol. 5, No. 3, pp. 279–311.

Derlien, H.U. (1998) "German EU-Policy Co-ordination – Failing Successfully?", in Peters, Guy/Wright, Vincent (eds.): T.b.p. Oxford.

Derlien, H.U. (2003a) "Mandarins or Managers? The Bureaucratic Elite in Bonn, 1970 to 1983 and Beyond", *Governance*, Vol. 16, No. 3, pp. 401–428.

Derlien, H.U. and Peters, B.G. (2008) *The State at Work: Public Sector Employment in Ten Western Countries*, Edward Elgar.

DeRouin, R., Fritzsche, B. and Salas, E. (2005a) "Learner control and workplace e-learning", *Research in Personnel and Resources Management*, Vol. 24, pp. 181-214.

DeRouin, R., Fritzsche, B. and Salas, E. (2005b) "E-learning organizations", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 920-940.

DeSimone, R.L. and Harris, D.M. (1998) *Human resource development*, 2nd edn., Fort Worth: Dryden.

Dessler, G. (2005) *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall (10th ed.), New Jersey.

Deth, Jan W. Van (2015) "A modern tragedy? Institutional causes and democratic consequences of Greek crisis", *Representation*, Vol. 51, Issue 1, January 2015, pp. 63-79.

Devanna, M., Fombrun, C. and Tichy, N. (1981) "Human Resources Management: A Strategic Perspective", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 51– 67.

Devanna, M.A., Fombrun, C. and Tichy, N. (1984) "A Framework for Strategic Human Resource Management", in Fombrun, C., Tichy, N. and Devanna, M.A. (eds.), *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.

DeVellis, R.F. (1991) *Scale Development*, Newbury Park, NJ: Sage Publications.

DeVellis, R.F. (2003) *Scale Development: Theory and Application*, London: Sage Publications.

Deutsch, A. (1979) *The Human Resource Revolution: Communicate or Litigate*, McGraw-Hill Book Co., St Louis, N.Y.

Diamadouros, N. (1994) "Cultural dualism and political change in Post authoritarian Greece", Estudio/Working Paper 1994/50, Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones, Madrid.

Diamantouros, P. and Gunther, R. (2001), "Introduction", in: Diamantouros, P., Gunther, R., Parties, *Politics and Democracy in the New Southern Europe*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore and London, pp. 1-15.

Diefenbach, T. (2009) "New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic Enlightenment", *Public Administration*, Vol. 87, No. 4, pp. 892-909.

Dilworth, R. (1996) "Institutionalizing Learning Organizations in the Public Sector", *Public Productivity & Management Review,* Vol. 19, No. 4, pp. 407-421.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", in W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.

Dimitrakopoulos, D. (2001) "Learning and steering: changing implementation patterns and the Greek central government", *Journal of European Public Policy*, Vol. 8, No. 4, pp. 604–22.

Dimitriades, Z.S. (2000) "Employee Satisfaction in Total Quality Management: theory and practice", *European Quality*, Vol. 7, No. 6, pp. 55-64.

Dimitriades Z.S. (2000b) "Total involvement in quality management. Team Performance Management", *An International Journal*, Vol. 6, No. 7/8, pp. 117-121.

Dobuzinskis, L. (1997) "Historical and epistemological trends in public administration", *Journal of Management History*, Vol. 3, No. 4, pp. 298-316.

Doleys, T.J. (2000) "Member states and the European Commission: theoretical insights from the new economics of organization", *Journal of European Public Policy*, Vol. 7, Issue 4, January 2000, pp. 532-553.

Dolfsma, W. (2011) "Government Failure-Four Types, Journal of Economic Issues", Vol. 45, Issue 3, September 2011, pp. 593-604.

Donnelly, J., Gibson, J., and Ivancevich, J. (1998) *Fundamentals of Management Science*, Irwin McGraw-Hill.

Douglas, T. and Judge, W. (2001) "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *The Academy of Management Journal,* Vol. 44, No. 1, pp. 158-169.

Dowding, K. (1995) The civil service, London: Routledge.

Downs, A. (1957) *An Economic Theory of Democracy*, New York: Harper.

Downs, A. (1966) *Inside bureaucracy*, Boston: Little, Brown and Co.

Downs, E., Clare, P. and Coe I. (1988) *Structured Systems Analysis and Design Method, Application and Context*, Prentice Hall.

Downs, G. W. and Larkey P. D. (1986) *The Search for Government Efficiency* (1st edn), Temple University Press, Philadelphia, PA.

Döring, K.W. (1988) *Lehren in der Weiterbildung*, Weinheim.

Drechsler, W. (2005) "The rise and demise of the new public management", *Post-Autistic Economics Review*, Vol. 33, No. 14 (September 2005).

Drucker, P.F. (1954) *The practice of management*, New York: Harper and Brothers.

Drucker, P.F. (1964) *Managing for results*, London: Heinemann.

Drucker, P.F. (1955) The practice of management, London: Heinemann.

Drucker, P.F. (1991) Management, London: Butterworth – Heinemann.

Drucker, P.F. (eds.) (1998) *The Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business Review Series.

Dyer, L. (1984) "Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda", *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 2, pp. 156-169.

Dyer, L. and Reeves, T. (1995) "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do we Know and Where Do We Need To Go?", Paper presented at the 10th World Congress of the *International Industrial Relations Association*, Washington, DC (May 31-June 4, 1995).

Dyson, K.H.F. (1980) *The State Tradition in Western Europe: A Study of Idea and Institution*, Oxford: Martin Robertson.

Du Gay, P. (2000) *In Praise of Bureaucracy: Weber, Organization, Ethics*, London: Sage.

Du Gay, P. (eds.) (2005) *The values of Bureaucracy*, Oxford: Oxford University Press.

Du Gay, P. (2008) "Without Affection or Enthusiasm: Problems of Involvement and Attachment in "Responsive" Public Management", *Organization*, Vol. 15, No. 3, pp. 335–353.

Du Gay, P. (2012) "In Defence of Mandarins: Recovering the 'Core Business' of Public Management", *Management and Organizational History*, Vol. 4, No. 4, pp. 359–384.

Duckett, S.J. (2005) "Health workforce design for the 21st century", *Australian Health Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 201-210.

Duggan, M.G. (2000) "Hospital Ownership and public Medical Spending", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 115, pp. 1343-1373.

Dull, M. (2010) "Leadership and Organizational Culture: Sustaining Dialogue between Practitioners and Scholars", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 6, pp. 857-866.

Dunn, W. and Miller, D. (2007) "A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State: Advancing a Critical Theory of Administrative Reform", *Public Organization Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 345-358.

Dunleavy, P. (1985) "Bureaucrats, Budgets and the Growth of the State", *British Journal of Political Science*, Vol. 15, pp. 299-328.

Dunleavy, P. (1989a) "The Architecture of the British State, Part One: Framework For Analysis', *Public Administration*, Vol. 67, pp. 249-275.

Dunleavy, P. (1989b) "The Architecture of the British State, Part Two: Empirical Findings", *Public Administration*, Vol. 68, pp. 3-28.

Dunleavy, P. (1986) "Explaining the privatization boom: public choice versus radical approaches", *Public Administration*, Vol. 64, No. 1, pp. 13-34.

Dunleavy, P. (1991) *Democracy, Bureaucracy and Public Choice economic explanations in political science*, Harvester Wheatsheaf, Aldershot, UK.

Dunleavy, P. and Hood, C. (1994) "From Old Public Administration to New Public Management"', *Public Money and Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 9-16.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler J. (2006a) "New public management is dead-long live digital-era governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 3, pp. 467-494.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler J. (2006b) *Digital era governance: IT corporations, the state and e-government*, Oxford: Oxford University Press.

Dunsire, A. (1971) *Administration*, Oxford: Martin Robertson.

Dunsire, A. (1973) *Administration: The World and the Science*, New York: John Wiley and Sons.

Dunsire, A. (1993) "Modes of Governance", in J. Kooiman (eds.) *Modern Governance: New Government – Society Interactions*, London: Sage, pp. 21-34.

Dunsire, A. (1995) "Administrative theory in the 1980s: a viewpoint", *Public Administration*, Vol. 73, pp. 17–40.

Dunsire, A. (1995b) "The state of the discipline administrative theory", in: K.A.W. Rhodes (eds.), *British Public Administration the state of the discipline*, Public Administration, Vol. 73, No. 1, pp. 1–15.

Dunsire, A. and Hood, C. (1989) *Cutback Management in Public Bureaucracies: Popular Theories and Observed Outcomes in Whitehall*, Cambridge: Cambridge University Press.

Durant, R. F., Legge Jun., J.S. and Moussios, A. (1998) "People, Profits and Service Delivery: Lessons from the Privatization of British Telcom", *American Journal of Political Science*, Vol. 42, pp. 117-140.

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

Dvoráková, Z. (2005) "Encouraging ethical behavior in public administration by human resource management", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 6, Issue 3, January 2005, pp. 171-178.

Dwyer, R. (2003) "Career progression factors of executives in the Canada federal public service", *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 10, pp. 881-9.

E

Ebrahim, Z. and Irani, Z. (2005) "E-government adoption: architecture and barriers", *Business Process Management Journal*, Vol. 11, No. 5, pp. 589-611.

Edgar, F. and Geare, A. (2005) "HRM practice and employee attitudes: different measures different results", *Personnel Review*, Vol. 34, No. 5, pp. 534-549.

EFQM, (2006) *The EFQM Excellence Model*, European Foundation for Quality Management, Brussels.

Egger, R. (1975) "The period of crisis: 1933 to 1945", in: F.C. Mosher, *American public administration: past, present, future*, Tuscaloosa: The University of Alabama Press, pp. 49–96.

Eisenach, E.J. (1994) *The lost promise of progressivism*, Lawrence: University Press of Kansas.

Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2016) "Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada", *Public Management Review*, Vol. 18, Issue 7, August 2016, pp. 1017-1042.

Elgin, C. and Çakır, S. (2015) "*Technological progress and scientific indicators: a panel data analysis*", *Mathematical Population Studies*, Vol. 1, Issue 3, October 1988, pp. 265-288.

Eliassen, K.A. and Kooiman, J. (1993) *Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experience*, London: Sage.

Elliot, R. and Tevavichulada, S. (1999) "Computer Literacy and Human Resource Management: A Public/Private Sector Comparison", *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 259-274.

Emery, Y. (2004) "Rewarding civil service performance through team bonuses: findings, analysis and recommendations", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 70, No. 1, pp. 157-168.

Emery, Y. and Giauque, D. (2001) "New Public Management, contracts for the provision of services and financial incentive mechanisms: practices and problems encountered in Switzerland", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 67, pp. 151-171.

Engel, C. (2003) *Quality management tools in CEE candidate countries*, Maastricht: EIPA.

Entwhistle, T., Marinetto, M. and Ashworth, R. (2007) "Introduction: new labour, the new public management and changing forms of human resource management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 9, pp. 1569-1574.

Erdal, G., Esengum, K., Erdal, H., Gunduz, O. (2007) "Energy use and economical analysis of sugar beet production in Tokat Province of Turkey", *Energy*, Vol. 32, pp. 35-41.

Eseryel, D. (2002) "Approaches to Evaluation of Training: Theory and Practice", *Educational Technology and Society*, Vol. 5, No. 2, pp. 93-98.

Essen, Marc van, Engelen, P.-J. and Carney, M. (2013) "Does 'Good' Corporate Governance Help in a Crisis? The Impact of Country- and Firm-Level Governance Mechanisms in the European Financial Crisis", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 21, Issue 3, May 2013, pp. 201–224.

Estapé-Dubreuil, G. and Torreguitart-Mirada, C. (2015) "Governance mechanisms, social performance disclosure and performance in microfinance: does legal status

matter?", *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 86, No. 1, pp. 137–155.

European Commission (2001) *Multilevel Governance: Linking and Networking the Various Regional and Local Levels*, European Commission: report by Working Group.

European Economy (2010) *The Economic Adjustment Programme for Greece: First review – summer 2010*, European Union.

European Economy (2013) "The second economic adjustment programme for Greece, Second review – May 2013", *Occasional Papers 148*, Luxembourg: Directorate-General for Economic and Financial Affairs, EU Commission.

EUPAN (2008) *Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in European Union Member States*, Pays–Bas. Maastricht, the Netherlands.

Evans, E.J. (2001) *Thatcher and Thatcherism*, Taylor and Francis e-Library.

Evans, J.R. (2004) "An Exploratory Study of Performance Measurement Systems and Relationship with Performance Results", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 219-232.

Evans, J. and Dean, J. (2000) *Total Quality: Management, Organization and Strategy* (2nd ed.), Ohio: Cincinnati, South-Western.

Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (1999) *The Management and Control of Quality* (4th ed.), Ohio: South- Western College Publishing.

Evans, J.R and Lindsay, W.M. (2002). The Management and Control of Quality. South-Western Thomson Learning, fifth edition (pp.11-72). USA.

Evans, J.R. and Lindsay W.M. (2005) *The Management and Control of Quality* (7th ed.), United States: Thomson.

Evans, R.G. (1980) "Professionals and the Production Function", in Simon Rottenberg (eds.), *Occupational Licensing and Regulation*, Washington: American Enterprise Institute.

F

Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, R.T. and Kudisch, J.D. (1995) "The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-25.

Falconer, P.K. and Ross, K. (1999) "The citizen and public service provision: lessons from the UK experience", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 65, No. 5, pp. 339-351.

Farazmand, A. (1999) "Globalization and Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 59, No. 6, pp. 509-522.

Farnham, D. and Horton, S. (eds.) (1996) *Managing the New Public Services*, Basingstoke: Macmillan.

Farnham, D. and S. Horton (1996b) "Continuity and change in the public services", in D. Farnham and S. Horton (eds.), *Managing People in the Public Services*, Basingstoke: Macmillan, pp. 3-42.

Farnham, D. and S. Horton (1996c) "The political economy of public sector change", in D. Farnham and S. Horton (eds.), *Managing People in the Public Services*, Basingstoke: Macmillan.

Farrell, C. and Morris, J. (2013) "Managing the neo-bureaucratic organization: lessons from the UK's prosaic sector", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, Issue 7, April 2013, pp. 1376-1392.

Fayol, H. (1916) "Industrial and General Administration", in *Bulletin de la société de l' industrie minerale*, No. 3.

Featherstone, K. (2005) "Introduction: 'Modernization' and the Structural Constraints of Greek Politics", *West European Politics*, Vol. 28, No. 2, pp. 223-241.

Featherstone, K. (2006) "Introduction", in K. Featherstone (eds.), *Politics and Policy in Greece*, London: Routledge, pp. 1-19.

Featherstone, K. (2015) "External conditionality and the debt crisis: the 'Troika' and public administration reform in Greece", *Journal of European Public Policy*, Vol. 22, Issue 3, March 2015, pp. 295-314.

Featherstone, K. and Papadimitriou, D. (2008*) The Limits of Europeanization: Reform Capacity and Policy Conflict in Greece*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Feeney, M. and Bozeman, B. (2009) "Stakeholder Red Tape: Comparing Perceptions of Public Managers and Their Private Consultants", *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 4, pp. 710-726.

Feeney, M. and Rainey, H. (2010) "Personnel Flexibility and Red Tape in Public and Nonprofit Organizations: Distinctions Due to Institutional and Political Accountability", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 20, No. 4, pp. 801-826.

Feigenbaum, A.V. (1983) *Total Quality Control*, New York: Mc Graw Hill.

Feldman, M. (2005) "Management and Public Management", *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 958-960.

Feldman, S. (1991) "Keeping the customer satisfied inside and out", *Management Review*, Vol. 80, No. 11, pp. 58-60.

Ferguson, K. (1984) *The Feminist Case Against the Bureaucracy*, Philadelphia: Temple University Press.

Ferlie, E., MacLaughling, K. and Osborne, P. (eds.) (2001) *New public management: Current trends and future prospects*, London: Routledge.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996) "The New Public Management in Action", in *Public Management*, Oxford: Oxford University Press.

Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt C. (2007) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press.

Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L. and Fitzgerald, L. (1996) *The New Public Management in Action*, Oxford: Oxford University Press.

Ferner, A. (1988) *Government, Managers and Industrial Relations*, Oxford: Blackwell.

Fey, C.F. and Björkman, I. (2001) The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1):59-76.

Feurer, R., Chaharbaghi, K. and Wargin, J. (1996) "Developing creative teams for operational excellence", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 5-18.

Fike, R. and Gwartney, J. (2015) "Public Choice, Market Failure, and Government Failure in Principles Textbooks", *The Journal of Economic Education*, Vol. 46, Issue 2, April 2015, pp. 207-218.

Filipczak, B. (1996) "Training cheap", *Training (May)*, Vol. 33, No. 5, pp. 28-34.

Finn, R.H. (1972) "Effects of some variations in rating scale characteristics on the means and reliabilities of ratings", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 34, pp. 885-892.

Finstad, K. (2010) "Response Interpolation and Scale Sensitivity: Evidence against 5-Point Scales", *Journal of Usability Studies*, Vol. 5, No. 3, May, pp. 104-110.

Fiol, C., Lyles, M.A. (1985) "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No 4, pp. 803-813.

Fisher, J., Maines, L., Peffer, S. and Sprinkle, G. (2005) "An Experimental Investigation of Employer Discretion in Employee Performance Evaluation and Compensation", *The Accounting Review*, Vol. 80, No 2, pp. 563-583.

Fiss, P. and Zajac, E. (2006) "The Symbolic Management of Strategic Change: Sense giving via Framing and Decoupling", *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, No 6, pp. 1173-1193.

Fitzpatrick, J., Sanders, J. and Worthen, B. (2011) *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.), New York: Allyn & Bacon.

Flekkøy, M. (1991) *A Voice of Children-Speaking out as their Ombudsman*, London: Jessica Kingsley Publishers.

Flynn, N. (*1997*) *Public Sector Management* (3rd ed.), London: Prentice Hall.

Flynn, N. (2002) *Public Sector Management*, London: Prentice Hall.

Flynn, N. and Strehl, F. (eds.) (1995) *Public Sector Management in Europe*, London: Prentice Hall.

Foka-Kavalieraki, Y. and Hatzis, A.N. (2011) "Rational After All: Toward an Improved Model of Rationality in Economics", *Revue de Philosophie Économique*, Vol. 12, No. 1, pp. 3-51.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.

Ford, J.K. and Kraiger, K. (1995) "The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training", in C.L. Cooper and I.T. Robinson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, pp. 1-48.

Ford, J.K. and Weissbein, D.A. (1997) "Transfer of training: An updated review and analysis", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp. 22-41.

Forder, J. (2000), "Mental Health: Market Power and Governance", Journal of Health Economics 19:877-905.

Fortin, Y. and Van Hassel, H. (2000) *Contracting in the new public management: From economics to law and citizenship*, Amsterdam: IOS Press.

Fox, C.T. and Miller, H.T. (1995) *Postmodern public administration: Toward Discourse*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Fox, W., Schwella, E. and Wissink, H. (2000) *Public management*, Kenwyn: Juta and Co. Ltd.

Foxon, M. (1989) "Evaluation of Training and Development Programs: A Review of the Literature", *Australian Journal of Educational Technology*, Vol. 5, No. 2, pp. 89–104.

Foxon, M. (1997) "The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 10, No. 2, pp. 42-63.

Franceschini, F., Galetto, M. and Turina, E. (2009) "Service Quality Monitoring by Performance Indicators: A Proposal for a Structured Methodology", *International Journal of Services Operations Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 251–273.

Franceschini, F., Galetto, M. and Turina, E. (2014) "Impact of performance indicators on organizations: a proposal for an evaluation model", *Production Planning and Control*, Vol. 25, Issue 9, July 2014, pp. 783-799.

Fraser–Moleketi, G. and Argyriades, D. (2009) "Good Democratic Governance with Government", announcement in *International Congress of Administrative Sciences* (IIAS), Helsinki, 7-11 July 2009.

Frederickson, H.G. (1991) "Toward a Theory of the Public for Public Administration", *Administration and Society*, Vol. 22, No. 4, pp. 395-417.

Frederickson, H.G. (1996) "Comparing the reinventing government movement with the new public administration", *Public Administration Review*, Vol. 56, No. 3, pp. 263-270.

Frederickson, H.G. (1996b) *The Spirit of Public Administration*, San Francisco: Jossey-Bass.

Frederickson, H.G. (1997) *The Spirit of Public Administration*, San Francisco: Jossey-Bass.

Fredrickson, H.G. and Hart, D.K. (1985) "The public service and the patriotism of benevolence", *Public Administration Review*, Vol. 45, No. 5, pp. 547-553.

Frederickson, H.G. and Smith, K.B. (2003) *Pubic Administration Theory Primer*, Boulder, CO: Westview Press.

Freire, P. (1970) *Pedagogy of the oppressed*, London: Penguin.

Freire, P. (1973) *Education for critical consciousness*, New York: Seabury Press.

French, P.E. and Goodman, D. (2011) "Local Government Human Resource Management Past, Present, and Future: Revisiting Hays and Kearney's

Anticipated Changes a Decade Later", *Politics & Policy*, Vol. 39, No. 5, pp. 761–785.

Friedrich, C. (1939) "The Continental Tradition of Training Administrators in Law and Jurisprudence", *The Journal of Modern History*, Vol. 11, pp. 129-148.

Friedrichsmeier, H. (2000) "New Public Management: eine Standortbestimmung", in Friedrichsmeier, Helmut (eds.), *New Public Management: Entwicklungen, Standortbestimmungen, kritische Betrachtungen*, Bohnmann Buchverlag in Verlagsgemeinschaft mit MANZ Verlag Schulbuch, Wien.

Frese, M., Baimel, S. and Schoenborn, S. (2003) "Action training for charismatic leadership", *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 671-698.

Fukuyama, F. (1995) *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.

Furnham, A. and Gunter, B. (1993) *Corporate assessment: Auditing a company's personality*, London: Routlede.

G

Gagné, M.R. (1975) *Essential of Learning for Instruction*, Hinsdale: Dryden Press.

Galanaki, E. and Papalexandris. N. (2005) "Outsourcing of human resource management services in Greece", *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 4, pp. 382-396.

Gallie, D. (2003) "The Quality of Working Life: Is Scandinavia Different?", *European Sociological Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 61-79.

Galor, O. (2010) "The 2008 Lawrence R. Klein Lecture-Comparative Economic Development: Insights from Unified Growth Theory", *International Economic Review*, Vol. 51, No. 1, pp. 1-44.

Gamble, P.R. and Blackwell, J. (2001) *Knowledge Management, A state of the art guide*, London: Kogan Page.

Gantman, S. (2011) *IT Outsourcing in the Public Sector: A Literature Analysis, Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 14, Issue 2, April 2011, pp. 48-83.

Garavan, T.N. (1997) "Training development, education and learning: different or the same", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21, No. 2, pp. 40, 41-47.

Garcia, M.U. (2005) "Training and business performance: the Spanish case", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 9, pp. 1691-710.

Gardner, M. (1993) "Introduction", in M. Gardner (eds.) *Human Resource Management and Industrial Relations in the Public Sector*, Melbourne: MacMillan.

Garner, W.R. (1960) "Rating scales, discriminability and information transmission", *Psychological Review*, Vol. 67, pp. 343-352.

Gardner, M. and Palmer, G. (1997) *Employment Relations: Industrial Relations and Human Resource Management in Australia* (2nd ed.), Melbourne: MacMillan.

Garson, D. and Overman, S. (1983) *Public Management Research in the United States*, New York: Praeger.

Garmann, J.C. (2016) "Romanticizing the market: Jean-Jacques Rousseau and the pedagogy of post-bureaucratic management", *Culture and Organization*, Vol. 22, Issue 1, January 2016, pp. 88-105.

Garvin, D. (1988) *Managing quality*, New York: Macmillan.

Garvin, D. (1990) *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York: The Free Press.

Garvin, D. (1994) "Building a Learning Organization", *Business Credit*, Vol. 96, No. 1, pp. 19-28.

Gauld, R. and Goldfinch, S.F. (2006) *Dangerous Enthusiasms: E-government, Computer failure and Information System Development*, Dunedin: University of Otago Press.

Caulfield, J. (2004) "New Public management in a developing country: creating executive agencies in Tanzania", in C. Pollitt and C. Talbot (eds.) *Unbundled government*, London and New York, Routledge/Taylor and Francis, pp. 229-246.

Geoffrey, R. and Alistair, E. (1991) *A new dictionary of political analysis*, London: Edward Arnold.

George, W.R. (1977) "The Retailing of Services – A Challenging Future", *Journal of Retailing*, Fall, pp. 85-98.

George, W.R. and Grönroos, C. (1989) "Developing customer conscious employees at every level – internal marketing", in Congram C. A. and Friedman ML. (eds.), *Handbook of Services Marketing*, New York: AMACOM.

Gerhart, B. and Milkovich, G.T. (1990) "Organizational differences in managerial compensation and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 663-691.

Gerring, J. and Thacker, S. (2004) "Political Institutions and Corruption: the role of unitarism and Parliamentarism", *B. J. Pol. S.*, Vol. 34, pp. 295-330.

Gerth, H. and Mills, C. (1974) *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York: Oxford University Press.

Getimis, P. and Hlepas, N.-K. (2006) "Aspects of Leadership Styles: An Interaction of Context and Personalities", in: Back, H., Heinelt, H., Magnier, A. (eds.), *The European Mayor. Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*, FS Verlag, Wiesbaden, pp. 177-199.

Getimis, P. and Hlepas, N.-K. (2007) "From Fragmentation and Sectoralisation to Integration Through Metropolitan Governance? The Athens Olympics as a Catalytic Mega-Event", in Klausen, J.E., Swianiewicz (eds.), *Cities in City Regions. Governing the Diversity*, University of Warsaw, Warsaw, pp. 157-173.

Georgopoulos, A., Lalountas, D.-A. and Salavrakos, I.-D. (2014) "Foreign versus Domestic Survival in a Changing Environment", *Foreign versus Domestic Survival in a Changing Environment*, Vol. 21, Issue 2, May 2014, pp. 209-229.

Ghuman, K. (2010) Management: Concepts, Practice and Cases, Tata McGraw-Hill Education.

Gilbert, N. (1993) "Research theory and method", in: Gilbert, N. (ed.) *Researching social life*, London: Sage.

Gildenhuys, H., Fox, W.and Wissink, H. (1994) *Public macro-organisation*, Kenwyn: Juta and Co. Ltd.

Gillen, J. (2009) "The Co-Production of Narrative in an Entrepreneurial City: An Analysis of Cincinnati, Ohio, in Turmoil", Geografiska Annaler. Series B, *Human Geography*, Vol. 91, No. 2, pp. 107-122.

Gillham, B. (2007) *Developing a questionnaire* (2nd ed.), London: Continuum International Publishing Group.

Gittell, J., Seidner, R. and Wimbush, J. (2010) "A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work", *Organization Science*, Vol. 21, No. 2, pp. 490-506.

Glaveli, N. and Karassavidou, E. (2011) "Exploring a possible route through which training affects organizational performance: the case of a Greek bank", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 14, pp. 2892-2923.

Glyn, A. (2007) *Capitalism Unleashed: Finance Globalisation and Welfare*, Oxford: Oxford University Press.

Goerdel, H. (2006) "Taking Initiative: Proactive Management and Organizational Performance in Networked Environments", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 16, No. 3, pp. 351-367.

Goetsch, D. and Davis, S. (1994) *Introduction to total quality: quality, productivity, competitiveness* (2nd ed.), London: Macmillan.

Goetz, K.H. (1995) "National Governance and European Integration: Intergovernmental Relations in Germany", *Journal of Common Market Studies*, Vol. 33, No. 1, pp. 91-116.

Goffee, R. and Jones, G. (1998) *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*, London: Harper Business.

Goldstein, I.L. (1993) *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation* (3rd ed.), Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.

Golembiewski, R.T. (1969) "Organization development in public agencies: perspectives on theory and practice", *Public Administration Review*, Vol. 29, pp. 367–377.

Goldfarb, M. (2010) "Britain: a new era begins with government spending", *GlobalPost*, 20 October 2010.

Goldfinch, S.F. (2000) *Remaking New Zealand and Australian Economic Policy. Ideas, Institutions, and Policy Communities*, Wellington: Victoria University Press.

Goldfinch, S.F. (2006) "Rituals of reform, policy transfer, and the national university corporation reforms of Japan", *Governance*, Vol. 19, No. 4, pp. 585-604.

Goldfinch, S.F. (2007) "Pessimist, computer failure, and information systems development in the public sector", *Public Administration Review*, Vol. 67, pp. 917-929.

Goldfinch, S.F. and Roper, B. (1993) "Treasury's role in state policy formulation during the post-war era", in B. Roper and C. Rudd (eds.), *State and Economy in New Zealand*, Oxford: Oxford University Press, pp. 221-243.

Goldfinch, S.F. and Wallis, J.-L. (eds.) (2009) *International Handbook of Public Management Reform*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

Goldstein, I.L. (1993) *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation* (3rd ed.), Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co.

Goldsmith, R.E. (1999) "The personalised marketplace: beyond the 4Ps", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 17, No. 4, pp. 178-185.

Golubova, E. (2010) *The impact of New public management on efficiency of work and quality of services in vocational education institutions*, IX Milan European Economic Workshop, Department of Economics, Business and Statistics, Milan.

Gomez-Mejia, L.R.G., Balkin, D.B and Cardy, R.L. (1996) *Gestion de recursos humano*, Madrid: Prentice Hall.

Gomez-Mejia, L. Balkin, D. and Cardy, R. (2004) *Managing Human Resources* (4th ed.), New Jersey, USA: Prentice Hall.

Gomez, Pierre-Yves and Korine, H. (2008) *Entrepreneurs and Democracy: A Political Theory of Corporate Governance*, Cambridge University Press.

Gong, Y., Huang, J. and Farh, J. (2009) "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", *The Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 4, pp. 765-778.

Gong, B. and Zhou, H. (2014) "Financial development, the choice of technology, and comparative advantage", *The Journal of International Trade and Economic Development*, Vol. 23, Issue 8, November 2014, pp. 1238-1261.

Goodsell, C. (1983) *The Case for Bureaycracy*, Chatham, NJ: Chatham House.

Goodsell, C. (1994) *The Case for Bureaucracy* (3rd ed.), Chatham House, Chatham.

Goodsell, C. (2003) *In defence of bureaucracy: A public administration polemic*, New Jersey: Chatham House.

Gore, A., Jr. (1994) "The new job of the federal executive", *Public Administration Review*, Vol. 54, pp. 317–321.

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

Gordon, R. (2007) "Diagnose - then act. Some Thoughts on training today", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39, No 3, pp. 164-165.

Gottschalg, O. and Zollo, M. (2007) "Interest Alignment and Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 418-437.

Gow, J. and Dufour, C. (2000) "Is the New Public Management o Paradigm? Does it Matter?", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 66, No. 4, pp. 573-597.

Gowling, M. and Lindholm, M-L. (2002) "Human resources management in the public sector", *Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 283-295.

Grabel, I. (2013) "Global Financial Governance and Development Finance in the Wake of the 2008 Financial Crisis", *Feminist Economics*, Vol. 19, Issue 3, July 2013, pp. 32-54.

Graham, C.R., Allen, S., and Ure, D. (2006) "Benefits and challenges of blended learning environments", in M. Khosrow-Pour (eds.), *Encyclopedia of Information Science and Technology I-V*. Hershey, PA: Idea Group Inc.

Graicunas, V.A. (1937) "Relationship in organization", in: L. Gulick, and L. Urwick, *Papers on the science of administration*, New York: Columbia University, pp. 189–195.

Grainger, H. and Growther, P. (2007) *Trade Union Membership 2006*, London: BERR.

Grant, R.M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategic Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114-139.

Grant, R.M. (1996) "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109–122.

Grant, R.M. (2000) "Shifts in the World Economy: The Drivers of Knowledge Management", in C. Despres and D. Chauvel (eds.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA.

Grant, A., and Ashford, S. J. (2008) "The dynamics of proactivity at work", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 3-34.

Grapentine, T. (2000) "Path Analysis vs. Structural Equation Modeling", *Marketing Research*, Vol. 12, No. 3, pp. 12-20.

Gray, A. and Jenkins, B. (1995) "From Public Administration to Public Management: Re-assessing a Revolution?", *Public Administration*, Vol. 73, No. 1, pp. 75-99.

Graziano, P. and Vink, M.P. (2007) (eds.), Europeanization: New Research Agendas, Basingstoke-New York, Palgrave Macmillan.

Green, C. and Heywood, J. (2008) "Does Performance Pay Increase Job Satisfaction?", *Economica*, Vol. 75, No. 300 (new series), pp. 710-728.

Green, P.E. and Rao, V.R. (1970) "Rating scales and information recovery. How many scales and response categories to use?", *Journal of Marketing*, Vol. 34, pp. 33-39.

Green-Pedersen, C. (2002) "New Public Management Reforms of Danish and Swedish Welfare States: The Role of Different Social Democratic Responses", *Governance*, Vol. 15, No. 2, pp. 271-294.

Greer, P. (1994) *Transforming Central Government: The Next Steps Initiative*, Open University Press, Buckingham.

Gregory, R. (1995) "Accountability, responsibility and corruption: Managing the public production process", in: Boston J (eds.) *The State Under Contract*, Bridget Williams Books, Wellington, New Zealand.

Gregory R. (2007) "New public management and the ghost of Max Weber: exorcised or still haunting?", in T. Christensen and P. Laegreid (eds.), *Transcending New Public Management*, Aldershot: Ashgate, pp. 221-243.

Gremler, D.D., Bitner, M.J. and Evans, K.R. (1994) "The Internal Service Encounter", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 34-56.

Greve, P. (2006) "Public Management Reform in Denmark", *Public Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 161 – 169.

Griffin, C. (1987), *Adult Education as a Social Policy*, London: Croom Helm.

Griffith, T. and Sawyer, J. (2010) "Multilevel knowledge and team performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 7, pp. 1003-1031.

Grimsley, M. and Meehan, A. (2007) "E-Government information systems: Evaluation-led design for public value and client trust", *European Journal of Information Systems*, Vol. 16, pp. 134-148.

Grossman, S. (2008) "The Case of Business Improvement Districts: Special District Public-Private Cooperation in Community Revitalization", *Public Performance & Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 290-308.

Grönroos, C. (1983) "Seven key areas of research according to the Nordic School of Service Marketing", in Berry, L. Shotack, G.L. and Upah, G.D. (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 108-110.

Grönroos, C. (1990) "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20 No. 1, pp. 3-12.

Gruening, G. (2001) "Origin and theoretical basis of New Public Management", *International Public Management Journal*, Vol. 4, No. 1, pp. 1-25.

Grune-Yanoff, T. (2012) "Paradoxes of Rational Choice Theory", in S. Roeser, R. Hillerbrand, P. Sandin, and M. Peterson (eds.), *Handbook of risk theory: epistemology, decision theory, ethics and social implications of risk*, Dordrecht: Springer, pp. 499-516.

Gualmini, E. (2008) "Restructuring weberian bureaucracy: Comparing managerial reforms in Europe and The United States", *Public Administration*, Vol. 86, No. 1, pp. 75-94.

Guest, D. (1987) "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, pp. 503-521.

Guest, D (1989) "Personnel and HRM: Can you tell the Difference?", *Personnel Management Journal*, January, pp. 48-51.

Guest, D. (1997) "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 263-75.

Guest, D. and King, Z. (2004) "Power, innovation and problem-solving: the Personnel Manager's three steps to heaven", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No. 3, pp. 401-423.

Gulick, L. (1937) "Notes on the theory of organization", in: L. Gulick, and L. Urwick, *Papers on the science of administration*, New York: Columbia University, pp. 1-45.

Gunn, C.A. (1987) "Environmental designs and land use", in: Ritchie, J.R.B. and Goeldner, C.R. (eds.) *Travel, Tourism and Hospitality Research: a Handbook for Managers and Researchers*, New York:" John Wiley and Sons, pp. 229–247.

Gupta, K. (2007) *A Practical Guide to Needs Assessment*, San Francisco: Pfeiffer.

Guthrie, J. (1998) "Application of accrual accounting in the Australian public sector - Rhetoric or reality", *Financial Accountability and Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 1-19.

Guthrie, J. (2001) "The management, measurement and the reporting of intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 Issue 1, pp. 27-41.

Guthrie, J., Humphrey, C., Jones, L. and Olson, O. (eds.) (2005) *International public financial management reform: Progress, contradictions and challenges*, Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Guyomarch, A. (1999) "Public Service, Public Management and the Modernization of French Public Administration"', *Public Administration*, Vol. 77, No. 1, pp. 171-193.

Guyomarch, A. (2001) *Developments in French Politics*, Palgrave.

Gyorffy, D. (2013) *Institutional Trust and Economic policy*, Budapest: Central European University Press.

H

Haapanen, M., Lenihan, H. and Mariani, M. (2014) "Government policy failure in public support for research and development", *Policy Studies*, Vol. 35, Issue 6, November 2014, pp. 557-575.

Hafeez, K. and Abdelmeguid, H. (2003) "Dynamics of Human Resource and Knowledge Management", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 54, No. 2, pp. 153-164.

Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (1998) *Multivariate Data Analysis* (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hajnal, G. (2005) "The Spirit of Management Reforms", *Public Management Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 495-513.

Hale, M. (1996) "Learning Organizations and Mentoring: Two Ways to Link Learning and Workforce Development", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 422-433.

Hales, C. (2002) "Bureaucracy-lite and continuities in managerial work", *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 51-66.

Hall, P. (1993) "Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking in Britain", *Comparative Politics*, Vol. 25, No. 3, pp. 275-296.

Hall, M., Holt, R. and Purchase, D. (2003) "Project sponsors under New Public Management: lessons from the frontline", *International Journal of Project Management*, Vol. 21, pp. 495-502.

Halligan, J. (2003) "Anglo-American Civil Service Systems: An Overview", in J. Halligan (eds.) *Civil Service Systems in Anglo-American Countries*, Cheltenham: Edward Elgar.

Hallowell, R. (1996) "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 Issue 4, pp. 27-42.

Hambleton, R. (1992) "Decentralization and Democracy in UK Local Government", *Public Money and Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 9-20.

Hamblin, A.C. (1974) *Evaluation and Control of Training*, Mc Graw-Hill Book Company.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990) "El Propósito Estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, 1° trimester, pp. 75-87.

Hammerschmid, G. and Meyer, R.E. (2005) "New Public Management in Austria: Local Variation on a Global Theme?", *Public Administration*, Vol. 83, No. 3, pp. 709-733.

Handler, J.F. (1996) *Down From Bureaucracy: The Ambiguity of Privatization and Empowerment*, Princeton: Princeton University Press.

Handy, C. (1993) *Understanding Organizations*, Penguin.

Hansen, J.R. and Ferlie, E. (2016) "Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology", *Public Management Review*, Vol. 18, Issue 1, January 2016, pp. 1-19.

Hansson, J. and Klefsjo, B. (2003) "A core value model for implementing total quality management in small organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 2, pp. 71-81.

Hanzl, M. (2007) "Information technology as a tool for public participation in urban planning: a review of experiments and potentials", *Design Studies*, Vol. 28, pp. 289-307.

Harel, G.H. and Tzafir, S.S. (1999) "The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm", *Human Resource Management*, Vol. 3, No. 38, pp. 185-200.

Harel, G.H. and Tzafrir, S.S. (2001) "HRM Practices in the Public and Private Sectors: Differences and Similarities", *Public Administration Quarterly*, Vol. 25, No. 3/4 (Fall), pp. 316-355.

Harmon, M.M. (1971) "Normative theory and public administration: some suggestions for a redefinition of administrative responsibility", in: F. Marini, *Toward a new public administration: the Minnowbrook perspective*, Scranton, Pa.: Chandler Publishing, pp. 172-185.

Harmon, M.M. (1981) *Action Theory for Public Administration*, New York: Longman.

Harmon, M.M. (1995) *Responsibility as paradox: A critique of rational discourse on government*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Harmon, M.M. and Mayer, R.T. (1986) *Organization theory for public administration*, Boston: Little, Brown and Company.

Harris, L. (2004) *UK Public Sector Reform and the "Performance Agenda" in UK local government – HRM challenges dilemmas*, paper to the HRM and Performance Conference, Bath University, April.

Harrington, H.J. (2005) "The five pillars of organizational excellence", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6, No. 1, pp. 107-114.

Harrison, R. (2003) *Learning and Development* (3rd ed.), London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Hart, D.M. (2003) *The Emergence of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-Ups, and Growth in the U.S. Knowledge Economy*, Cambridge University Press.

Hartley, J. (1983) "Ideology and Organizational Behaviour", *International studies of Management and Organizations*, Vol. 13, No. 3, pp. 26-27.

Hartmann, J. and Khademian, A. (2010) "Culture Change Refined and Revitalized: The Road Show and Guides for Pragmatic Action", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 6, pp. 845-856.

Harvey, D. (2005) *A Brief History of Neoliberalism*, Oxford: Oxford University Press.

Haslinda, A. and Mahyuddin, M. Y. (2009) The Effectiveness of Training in the Public Service, American Journal of Scientific Research, Issue 6, pp. 39-51.

Hassan, G.M. and Wu, E. (2015) "Sovereign credit ratings, growth volatility and the global financial crisis", *Applied Economics*, Vol. 47, Issue 54, November 2015, pp. 5825-5840.

Hatry, H. (2010) "Looking into the Crystal Ball: Performance Management over the Next Decade", *Public Administration Review*, Vol. 70, pp. S208-S211.

Hay, C. and Wincott, D. (1998) "Structure, Agency and Historical Institutionalism", *Political Studies*, Vol. XLVI, pp. 951-957.

Hayduk, L. (1987) *Structural equation modeling with LISREL*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Hayduk, L. (1996) *LISREL: Issues, debates, and strategies*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Hayek, F.A. von. (1960) *The constitution of liberty*, Chicago: University of Chicago Press.

Hayek, F.A. von. (1969) *Freiburger studien: gesammelte aufsaetze*, Tubingen: Mohr.

Haywood, K.M. (1992) "Effective Training: Toward a Strategic Approach", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 33, No. 4, pp. 43-52.

Hazakis, K. and Ioannidis, P.G. (2012) *The influence of Local Government Institutional Reforms on Subsidies Distribution among Municipalities: Evidence from Greece*, paper Presented at the 9th World Congress of Regional Science Association International, 9th-12th May, Timisoara Romania.

Hazakis, K. and Ioannidis, P.G. (2014a) "From Kapodistrias to Kallikrates: Intraregional Cooperation and Local Governments Institutional Reforms in Eastern Macedonia and Thrace", *International Journal of Global and Trade Markets*, Vol. 7, No. 4, pp. 285-299.

Hazakis, K. and Ioannidis, P.G. (2014b) "The impact of Local Government Institutional Framework on distribution of Intergovernmental Grants: Greek Republic as a case study", *European Journal of Spatial Development*, refereed article No. 55.

Heap, D. (2005) "Characteristics of people employed in the public sector", *Labour Market Trends*, Vol. 13, No. 12, pp. 489-500.

Heeks, R. (2004) "eGovernment as a Carrier of Context", Government Working Paper No. 15, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester, Manchester, U.K.

Heinrich, C.J. (2000) "Organizational Form and performance: An Empirical Investigation of Nonprofit and For-Profit Job-Training Service Providers", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 19, pp. 233-261.

Heinrich, C.J. (2002) "Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 6, pp. 712-725.

Heinrich, C.J. (2002) "Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 6, pp. 712-725.

Heinrich, C.J. and Marschke, G. (2010) "Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 183-208.

Hellriegel D., Slocum, J.W. and Woodman, R.W. (1998) *Organizational Behaviour*, South-Western College, Cincinatti, O.H.

Hemerijck, A., Huiskamp, R. and de Boer, R. (2002) *Public sector reform under EMU. A literature review*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Hendry, C. and Pettigrew, A. (1986) "The practice of strategic human resource management", *Personnel Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 3-8.

Hendry, C. and Pettigrew, A. (1990) "Human Resource Management: An Agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-16.

Hendry, C.S., Arthur, M.B. and Jones, A.M. (1995) *Strategy through People: Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*, London: Routledge.

Henry, G.T. (1990) "Program evaluation", in: M.L. Whicker and T.W. Areson, *Public sector management*, New York: Praeger, pp. 113-128.

Henry, N. (1975) "Paradigms of public administration", *Public Administration Revi*ew, Vol. 35, No. 4. pp. 378–386.

Hepworth, P. (1998) "Weighing it up: a literature review for the balanced scorecard", *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, pp. 559-563.

Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M. and Marimón, F. (2011) "The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 22, Issue 2, February, pp. 197-218.

Hernez-Broome, G. and Hughes, R. (2004) "Leadership development: past, present, future", *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 1, pp. 24-32.

Hesketh, B. (1997) "W(h)ither dilemmas in training for transfer", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 46, pp. 380-386.

Heskett, J.L. Sasser, W.E. and Hart, C.W.L. (1990) *Breakthrough Service*, , New York: The Free Press.

Heskett, J.L. (1987) "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 2, pp. 118-126.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W. Jr. and Schlesinger, L.A. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April Vol. 72, No. 2, pp. 164-174.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997) *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press.

Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (2003) *The Value Profit Chain*, Harvard: Harvard Business Press.

Hesse, J.J. and Sharpe, L.J. (1991) "Local government in international perspective: Some comparative observations", in J.J. Hesse (ed.), *Local government and urban affairs in international perspective*, Baden-Baden, Germany: Normos Verlagsgesellschaft.

Hetherington, M. and Husser, J. (2012) "How Trust Matters: The Changing Political Relevance of Political Trust", *American Journal of Political Science,* Vol. 56, No. 2, pp. 312-325.

Heyman, V. (1961) "Government by Contract: Boon or Boner?", *Public Administration Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 59-64.

Hewson, M. and Sinclair, T.J. (2000) "*Approaches to Global Governance Theory*", Review by: Jernej Pikalo, *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, Vol. 33, No. 4 (Dec., 2000), pp. 872-874.

Hickson, D.J., Butler, R.J., Cray, D., Mallory, G.R. and Wilson, D.C. (1986) *Top decisions: Strategic decision making in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

Hill, M. (1997) *The Policy Process. A Reader* (2nd ed.), London: Harvester Wheatsheaf.

Hill, C. and Lynn, L. (2004) "Governance and Public Management: an Introduction", *Journal of Policy Analysis and Management,* Vol. 23, No. 1, pp. 3-11.

Hill, S. and Wilkinson, A. (1995) "In Search of TQM", *Employee Relations*, Vol. 17, No. 3, pp. 9-26.

Hill, M. and Hupe, P. (2003) "The Multi-layer Problem in Implementation Research", *Public Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 471-490.

Hintze, O. (1975) *The Historical Essays of Otto Hintze, t*ranslated by Felix Gilbert with Robert M. Berdahl, New York.

Hirst, G., Van Knippenberg, D. and Zhou, J. (2009) "A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity", *The Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 2, pp. 280-293.

Hlepas, N.-K. (1999) *Local Government in Greece*, Athens: A. Sakkoulas.

Hlepas, N.-K. (2010) "Incomplete Greek Territorial Consolidation: From the First (1998) to the Second (2008–09) Wave of Reforms", *Local Government Studies*, Vol. 36, No. 2 (April), pp. 223-249.

Hlepas, N.-K. (2011) "The impact of local government reforms in Greece: a critical overview", in Matei, L. and Flogaitis, S. (eds.) (2011) *Public administration in the Balkans from Weberian bureaucracy to New Public Management. In South-Eastern European Administrative Studies*, ASsee Online Series, No. 1/2011, Editura Economică, pp. 67-87.

Hlepas, N.-K. and Getimis, P. (2011) "*Impacts of Local Government Reforms in Greece: An Interim Assessment*", Local Government Studies, Vol. 37, Issue 5, October 2011, pp. 517-532.

Hocutt, M. (1998) "Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 189-200.

Hoffman, T. (2015) "Rational Choice and Political Irrationality in the New Millennium", *Critical Review*, Vol. 27, Issue 3-4, October 2015, pp. 299-315.

Hoffmann-Martinot, V. and Wollmann, H. (eds.) (2006) *State and Local Government Reforms in France and Germany. Divergence and Convergence*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesenbaden.

Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Holden, R. and Malani, A. (2014) "Renegotiation Design by Contract", *The University of Chicago Law Review*, Vol. 81, No. 1, pp. 151-178.

Holmes, M. and Shad, D. (1995) "Management Reform: Some Practitioner Perspective on the Past Ten Years", in: "*Governance: An International Journal of Policy and Administration*", Vol. 8, No. 4, pp. 551-578.

Holzer, H.J., Block, R.N., Cheatham, M. and Knott, J.H. (1993) "Are training subsidies for firms effective? The Michigan experience", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 46, No 4, pp. 625-636.

Hondeghem, A. and Perry, J.L. (2009) "EGPA Symposium on Public Service Motivation and Performance: Introduction", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, No. 1, pp. 5-9.

Hoque, Z. and Moll, J. (2001) "Public sector reform – Implications for accounting, accountability and performance of state-owned entities - An Australian perspective", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 304–326.

Horak, M. and Young, R. (2012) *Sites of Governance: Multilevel Governance and Policymaking in Canada's Big Cities*, Montréal/Kingston: McGill-Queen's University Press.

Horngren, C.T., Foster, G. and Datar, S.M. (2000) *Cost accounting: A managerial emphasis* (10th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Horton, S. (2003) "Participation and involvement: the democratisation of new public management?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16, No. 6, pp. 403-411.

Horton, S. and Hondeghem, A. (2006) "Public Service Motivation and Commitment", *Public Policy and Administration*, Vol. 31, No. 1, pp. 17-32.

Horwitz, F.M. (1999) "The emergence of strategic training and development: the current state of play", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 4, pp. 180-190.

Hood, C. (1976) *The limits of Administration*, London: Wiley.

Hood, C. (1989) "Public administration and public policy: Intellectual challenges for the 1990s", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 48, No. 4, pp. 346-358.

Hood, C. (1991) "A public management for all seasons?", *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, pp. 3-19.

Hood, C. (1994) *Explaining Economic Policy Reversals*, Buckingham: Open University Press.

Hood, C. (1995) "The New Public Management in the 1990s: Variations on a Theme", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 20, No. 2-3, pp. 93-109.

Hood, C. (1995a) "Emerging issues in public administration", *Public Administration*, Vo. 73, Spring, pp. 165-183.

Hood, C. (1998) *The Art of the State: Culture, Rhetoric and Public Management*, London: Oxford University Press.

Hood, C. (1999) "British Public Administration: Dodo, Phoenix or Chameleon?", in J.E.S. Hayward, B. Barry and A. Brown (eds.), *The British Study of Politics in the Twentieth Century*, Oxford: British Academy/Oxford University Press.

Hood, C. (2000) "Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public service bargains", *International Public Management Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-22.

Hood, C. (2005) "Public management: The word, the movement, the science", in E. Ferlie, L.E. Lynn, and C. Pollitt (eds.), *The oxford handbook of public management*, Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 7-26.

Hood, C. (2007) "Intellectual obsolescence and intellectual makeovers: Reflections on the tools of government after two decades", *Governance*, Vol. 20, No. 1, pp. 127-144.

Hood, C. (2010) "Can We? Administrative Limits Revisited", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 4 (July|August 2010), pp. 527-534.

Hood, C., Baldwin, R. and Scott, C. (eds.) (1998) *A reader on regulation*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Hood, C. and Jackson, M. (1991) *Administrative Argument*, Aldershot: Dartmouth.

Hood, C. and Jackson, M. (1992) "The New Public Management: A Recipe for Disaster", in D.J. Parker and J.W. Handmer (eds.) *Hazard Management and Emergency Planning: Perspectives on Britain*, London: James and James.

Hood, C. and Schuppert, G.F. (eds.) (1988) *Delivering public Services in Western Nations: Sharing Western European Experience of Paragovernment Organization*, London: Sage.

Hood, C., Scott, C., James, O., Jones. G.W., Travers, A. (1999) *Regulation Inside Government*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Hood, C. and 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, pp. 267-282.

Hooghe, L. and Marks, G. (2001) *Multi-level governance and European Integration*, Lanham: Rowman and Littlefield.

Hooghe, L. and Marks, G. (2003) "Unravelling the central state but how? Types of Multi-level governance", *American Political Science Review*, Vol. 97, No. 2, pp. 233-243.

Hopp, W. (2008) "Management Science and the Science of Management", *Management Science*, Vol. 54, No. 12, pp. 1961-1962.

Horngren, C., Datar, S. and Foster, G. (2006) *Cost Accounting, a managerial emphasis* (12th ed.), Canada, Pearson Education Inc.

Houlberg, K. and Pedersen, L.H. (2015) "Political Consensus and Fiscal Outcomes", *Local Government Studies*, Vol. 41, Issue 1, January 2015, pp. 78-99.

Houle, C. (1980) *Continuing Learning in the Professions*, San Francisco: Jossey-Bass.

Houser, J. (2008) "Precision, reliability, and validity: Essential elements of measurement in nursing research", *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, Vol. 13, No. 4, pp. 297-299.

Houston, D.J. (2000) "Public-Service Motivation: A Multivariate Test", *Journal of Public Administration Research and theory*, Vol. 10, No. 4, pp. 713-727.

Howell, W.C. and Cooke, N.J. (1989) "Training the human information processor", in L.L. Goldstein (eds.), *Training and Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 121-182.

Howlett, M. (2002) "Understanding national administrative cultures and their impact upon administrative reform: a neo-institutional model and analysis", *Canadian Public Administration*, Vol. 46, No. 3, pp. 412-431.

Howlett, M. (2004) "Administrative styles and regulatory reform: institutional arrangements and their effects on administrative behavior", *International Public Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 13-35.

Howlett, M. and Ramesh, M. (1998) "Policy Subsystem Configurations and Policy Change. Operationalising the Post-Positivist Analysis of the Politics of the Policy Process", *Policy Studies Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 466-481.

Hox, J.J. and Bechger, T.M. (1998) "An introduction to structural equation modeling", *Family Science Review*, Vol. 11, pp. 354-373.

Hsü, Shih-Lien (1932) *The Political Philosophy of Confucianism: An Interpretation of the Social and Political Ideas of Confucius, His Forerunners, and His Early Disciples*, New York: Dutton.

Hu, Q., Dinev, T., Hart, P. and Cooke, D. (2012) "Managing Employee Compliance with Information Security Policies: The Critical Role of Top Management and Organizational Culture", *Decision Sciences*, Vol. 43, Issue 4 (August), pp. 615-660.

Huang, X., Rode, J. and Schroeder, R. (2011) "Organizational structure and continuous improvement and learning: Moderating effects of cultural endorsement of participative leadership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 9, pp. 1103-1120.

Hughes, O. (1994) *Public Management and Administration*, London: St Martin's Press.

Hughes, O. (1998) *Public Management and Administration*: *An introduction* (2nd ed.), New York: Macmillan.

Hughes, O. (2002) *Public Management and Administration*, Basingstoke: Palgrave.

Hughes, O. (2008) "What is, or was, New Public Management?", paper presented at the 12th Annual Meeting of the *International Research Society of Public Management*, Brisbane, 27th March, 2008.

Hume, L.J. (1981) *Bentham on Bureaucracy*, Cambridge: Cambridge University Press.

Hummel, R.P. (1994) *The Bureaucratic Experience: a Critique of Life in the Modern Organization* (4th ed.), New York: St. Martin's Press.

Humphrey, C., Guthrie, J., Jones, L.R. and Olson, O. (2005) "The dynamics of public financial management change in an international context", in J. Guthrie, C. Humphrey, L.R. Jones and O. Olson (eds.), *International public financial management reform: Progress, contradictions, and challenges*, Charlotte, NC: Information Age, pp. 1-22.

Hung, S.-Y., Chang, C.-M. and Yu, T.-J, (2006) "Determinants of user acceptance of the e-Government services: The case of online tax filing and payment system". *Government Information Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 97-122.

Hunt, M. (1990) "Ideology", *The Journal of American History*, Vol. 77, No. 1, pp. 108-115.

Hunt, P. and Saks, A. (2003) "Translating training science into practice", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, pp. 181-198.

Huntington, S. (1968) *Political Order in Changing Societies*, New Haven: Yale University Press.

Hurst, W., Liu, M., Liu, Y. and Tao, R. (2014) "Reassessing Collective Petitioning in Rural China: Civic Engagement, Extra-State Violence, and Regional Variation", *Comparative Politics*, Vol. 46, No. 4, pp. 459-478.

Huselid, M.A. (1995) "The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-672.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1997) "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188.

Hutton, W. (1995) *The State We're in*, London: Jonathan-Cape.

I

Ibsen, C.L., Larsen, T.P., Madsen, J.S. and Due, J. (2011), "Challenging Scandinavian employment relations: the effects of new public management reforms", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No 11, pp. 2295-2310.

Ichniowski, C., Shaw, K. and Prennushi, G. (1997) "The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines", *American Economic Review*, Vol. 87, No 3, pp. 291-313.

Ilgen, D.R. (1999) "Teams embedded in organizations: Some implications", *American Psychologist*, Vol. 54, No 2, pp. 129-139.

Ingraham, P.W. (1997) "Play it Again Sam; It's still not Right: Searching for the Right Notes in Administrative Reform", *Public Administration Review*, Vol. 57, No 4 (July – August), pp. 325-331.

Ingraham, P.W. (2006) "Building Bridges over Troubled Waters: Merit as a Guide", *Public Administration Review*, Vol. 66, No 4, pp. 486-95.

Ingraham, P.W. and Lynn, L.E. Jr. (eds.) (2004) *The art of governance*, Washington, DC: Georgetown University Press.

Ingram, H. (1996) "Linking teamwork with performance", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 5-10.

Ingram, H. and Desombre T. (1999) "Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions", *Team Performance Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 16-22.

Ingraham, P.W. and Kneedler, A.E. (2000) "Dissecting the black box: Toward a model and measures of government management performance", in Jeffrey L. Brudney, Laurence J. O'Toole, Jr. and Hal G. Rainey (eds.), *Advancing public management: new developments in theory, methods and practice*, Washington, DC: Georgetown University Press, pp. 235-252.

International Institute of Administrative Sciences (2001) *Proceedings of the XXV International Congress of Administrative Sciences*, July.

International Monetary Fund (2014) *World Economic and Financial Surveys: World Economic Outlook (WEO), Recovery Strengthens, Remains Uneven*, April 2014 (available in www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01, accessed October, 2016).

Introna, L., Hayes, N. and Petrakaki, D. (2009) "The Working Out of Modernization in the Public Sector: The Case of an E-government Initiative in Greece", *International Journal of Public Administration*, Vol. 33, Issue 1 (December), pp. 11-25.

Iossifides, M. (2014) "Thoughts on the Greek Crisis and Person-centred Counselling: Crisis", *Congruence and Questions Asked, Self and Society*, Vol. 41, Issue 2 (December), pp. 45-48.

Ishikawa, K. (1985) *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, translated by D. J. Lu, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Ittner, C. and Lacker, D. (2001) "Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, Issue 1-3, pp. 349-410.

Ittner, C.D. and Larcker, D. (2002) "Empirical managerial accounting research: Are we just describing management consulting practice?", *European Accounting Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 787-794.

J

Jackson, A. and Lapsley, I. (2003) "The diffusion of accounting practices in the new managerial public sector", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 359-372.

Jacobs R.L. and Jones M.J. (1995) *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*, San Francisco: Berrit Koehler Publishers.

Jaconnelli, A. and Sheffield, J. (2000) "Best value: changing roles and activities for human resource managers in Scottish local government", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 624-644.

Jackson, P.M. (1990) "A survey of modern welfare economics", in *Modern Economic Analysis*, edited by: Moroney, J. Manchester University Press.

Jackson, S. (1999) "Exploring the possible reasons why the UK Government commended the EFQM excellence model as a framework for delivering governance in the new NHS", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 12, No. 6, pp. 244-253.

Jackson, P., Elliman, T. and Irani, Z. (2007) 'Electronic transformation of government in the UK: a research agenda', *European Journal of Information Systems*, vol. 16, no. 4, pp. 327-335, January.

Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (1995) "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments", in: M. Rosenweig/L. Porter (eds.): Annual Review of Psychology, Palo Alto, CA: Annual Reviews, pp. 237-264.

Jacobson, S.F. (1992) "Evaluating instruments for use in clinical nursing research", in: Frank-Stromborg M. (eds.) *Instruments for clinical research*, Boston: Jones and Bartlett Publishers.

James, E. and Lindsay, W. (2005) *The management and control of Quality* (6th ed.), Thomson, South-Western.

Jaskyte, K. (2010) "An Exploratory Examination of Correlates of Organizational Culture, Administration in Social Work", Vol. 34, Issue 5, October 2010, pp. 423-441.

Jarvis, P. (1985) *The Sociology of Adult and Continuing Education*, Beckenham: Croom Helm.

Jarvis, P. (1987) *Adult Learning in the Social Context*, London: Croom Helm.

Jarvis, P. (1989) *An International dictionary of Adult and continuing education*, London: Routledge.

Jarvis, P. (1995) *Adult and Continuing Education*, London: Routledge.

Jarvis, P. (2004) *Adult education and Lifelong Learning*, London: Routledge Falmer.

Jarvis, P. (2006) *Towards a Comprehensive Theory of Human Learning*, London: Routledge.

Jarvis, P. and Parker, S. (eds.) (2005) *Human Learning: A holistic approach*, London and New York: Routledge.

Jarvis, P. (2010) "Inquiry into the Future of Lifelong Learning", *International Journal of Lifelong Education*, Vol. 29, Issue 4, July 2010, pp. 397-400.

Jäkel, T. and Kuhlmann, S. (2012) "Kann man von der Schweiz lernen? Leistungsvergleiche kommunaler Finanzkennzahlen in federalen Ländern", *Verwaltung and Management*, Vol. 18, pp. 131-135.

Jeliazkova, M. and Westerheijden, D. (2002) "Systemic Adaptation to a Changing Environment: Towards a Next Generation of Quality Assurance Models", *Higher Education*, Vol. 44, No. 3-4, pp. 433-448.

Jenkins, G.D. and Taber, T.D. (1977) "A Monte-Carlo study of factors affecting three indices of composite scale reliability", Journal of Applied Psychology, Vol. 62, No. 4, pp. 392-398.

Jennings, E. (2010) "Strategic Planning and Balanced Scorecards: Charting the Course to Policy Destinations", *Public Administration Review*, Vol. 70, pp. s224-s226.

Jessop, B. (2015) "The Symptomatology of Crises, Reading Crises and Learning from Them: Some Critical Realist Reflections", *Journal of Critical Realism*, Vol. 14, Issue 3, June 2015, pp. 238-271.

Jewson, N., Felstead, A. and Green, F. (2015) "*Training in the public sector in a period of austerity: the case of the UK*", *Journal of Education and Work*, Vol. 28, Issue 3, May 2015, pp. 228-249.

Jiang, K., Takeuchi, R. and Lepak, D.P. (2013) "Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research", *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 8, pp. 1448-1480.

John, P. (2000) *Local Governance in Western Europe*, London: Sage.

Johnson, C. and Talbot, C. (2007) "Seasonal variations in public management: disaggregation and reaggregation", *Public Money and Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 53-60.

Johnston, W., Krahn, H. and Harrison, T. (2006) "Democracy, Political Institutions, and Trust: The Limits of Current Electoral Reform Proposals", *The Canadian Journal of Sociology*, Vol. 31, No. 2, pp. 165-182.

Johnston, R., Brignall, S. and Fitzgerald, L. (2002) "'Good Enough' Performance Measurement: A Trade-Off between Activity and Action", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, No. 3, pp. 256-262.

Jones, L. And Thompson, F. (1999) *Public Management*, JAI Press, Stamford, CA.

Johnsen, C.G. (2016) "Romanticizing the market: Jean-Jacques Rousseau and the pedagogy of post-bureaucratic management", *Culture and Organization*, Vol. 22, Issue 1, January 2016, pp. 88-105.

Jorgensen, T.B. (1996) "From continental law to Anglo-Saxon behaviorism: Scandinavian public administration", *Public Administration Review*, Vol. 56, No. 1, pp. 94-103.

Joyce, P. (1999) *Strategic Management for the Public Services*, Buckingham: Open University Press.

Joung, W., Hesketh, B. and Neal, A. (2006) "Using "war stories" to train for adaptive performance", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 55, No. 2, pp. 282-302.

Jönsson, C. and Strömvik, M. (2005) "Negotiations in networks", in Ole Elgström and Christer Jönsson (eds.), *European Union Negotiations. Processes, networks and Institutions*, London: Routledge, pp. 13-28.

Jörg, B. (2007) "Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard", *Journal of Accounting Research*, Vol. 45, No. 3, pp. 515-539.

Jöreskog, K.G. and Sörbom, D. (1984) *LISREL 7: A Guide to Programs and Applications* (3rd ed.), Chicago: SPSS Inc.

Jreisat, J.E. (2002) *Comparative Public Administration and Policy*, Boulder CO: Westview Press.

Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. (2009) "Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature", *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 6, pp. 1087-1096.

Juran, J. (1986) "The Quality Trilogy", *Quality Progress*, Vol. 19 (Aug.), pp. 19-24.

Juran, J.M. (1988) *Juran on planning for quality*, New York: Free Press.

Juran, J.M. (1989) Juran on Leadership for Quality, New York: Free Press.

K

Kaboolian, L. (1998) "The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Managements Administrative Debate'", *Public Administration Review*, Vol. 58, No. 3, pp. 189-193.

Kaiser, H.F. (1974) "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, Vol. 39, No. 1, pp. 31-39.

Kakabadse, A., Kakabadse, N.K. and Kouzmin, A. (2003) "Reinventing the Democratic Governance Project through Information Technology? A Growing Agenda for Debate", *Public Administration Review*, Vol. 63, No. 1, pp. 44-60.

Kallenberg, A.L. and Moody, J.W. (1994) "Human Resource Management and Organizational Performance", *American Behavioral Scientist*, Vol. 37, No. 7, pp. 305-360.

Kalleberg, A.L., Knoke, D., Marsden, P.V. and Spaeth, J.L. (1996) *Organizations in America*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Kalliola, S. (2003) "Self-Designed Teams in Improving Public Sector Performance and Quality of Working Life", *Public Performance & Management Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 110-122.

Kamakura, W., Mittal, V., De Rosa, F. and Mazzon, J. (2002) "Assessing the Service-Profit Chain", *Marketing Science*, Vol. 21, No. 3, pp. 294-317.

Kamensky, J.M. (1996) "Role of the 'reinventing government' movement in federal management reform", *Public Administration Review*, Vol. 56, No. 3, pp. 247–255.

Kamoche, K. (1996) "Strategic HRM within a Resource -Capability View of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 213-233.

Kampen, J.K., DeWalle, S.V. and Bouckaert, G. (2006) "Assessing the relation between satisfaction with public service delivery and trust in government: The impact of the predisposition of citizens toward government on evaluations of its performance", *Public Performance and Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 387-404.

Kandzija, V., Mance, D. and Godec, T.Z. (2011) "A Review of the Croatian Public Administration Reform", in. Hlepas N.-K. (2011) *The impact of local government reforms in Greece: a critical overview*, in Matei, L. and S. Flogaitis (eds.) (2011), pp. 105-118.

Kanter, R.M. (1989) *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, New York: Simon and Schuster.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992) "The Balanced Scorecard -measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, January-February, pp. 71-79.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, pp. 75-85.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000) *The strategy focused organization–How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2000b) "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5 (September-October 2000), pp. 167–176.

Kaplanoglou, G. and Rapanos, V.T. (2013) "Tax and Trust: The Fiscal Crisis in Greece", *South European Society and Politics*, Vol. 18, Issue 3, September 2013, pp. 283-304.

Kapucu, N. (2007) "New Public Management: Theory, Ideology, and Practice", ed. Farazmand, Ali and Jack Pinkowski, *Handbook of Globalization and Public Administration*, New York: Taylor and Francis, pp. 889-902.

Karassavidou, E. and Markovits, J. (1996) "The evolution of dispute resolution, negotiation, and Mediation in Greece", *Relation Industrials*, Vol. 51, No. 2, pp. 357- 390.

Kastrinos, N. and Romero, F. (1997) "Policies for Competitiveness in Less-favoured Regions of Europe: a Comparison of Greece and Portugal", *Science and Public Policy*, Vol. 24, No. 2, June, pp. 189-195.

Katz, D. and Kahn, R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.), New York: Wiley.

Kaufman, B.E. (2015) "Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field", Human Resource Management, Vol. 54, No. 3, pp. 389-407.

Kaufman, B.E. and Miller, B. (2011) "The firm's choice of HRM practices: economics meets strategic human resource management", *Industrial and Labor Relations Review,* Vol. 64, No. 3, pp. 526-557.

Kaufmann, D., Kraay, A. and Mastruzzi, M. (2007) *Governance matters VI: Aggregate and individual governance indicators for 1996-2006*, World Bank Policy Research Working Paper No. 4280, World Bank.

Kaufmann, D., Kraay, A., Mastruzzi, M. (2008) *Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996-2007*, World Bank Policy Research Working Paper No. 4654, World Bank.

Keeling, D. (1972) *Management in Government, for the Royal Institute of Public Administration*, London: George Allen and Unwin.

Keenoy, T. (1990a) "HRM as Hologram: A Polemic", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-23.

Keenoy, T. (1990b) "HRM: a case of the wolf in sheep's clothing?", *Personnel Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 3-9.

Keenoy, T. (1990c) "Human Resource Management: rhetoric realty and contradiction", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 363-84.

Keep, E. and Mayhew, K. (1995) "Training policy for competitiveness: time for a new perspective", in Metcalf, M. (eds.), *Future Skill Demand and Supply, Trends, Shortages and Gluts*, London: Policy Studies Institutes.

Keeton, K.B. and Mengistu, B. (1992) "The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 16, No. 2 (Winter), pp. 205-213.

Kellogg, D.L., Youngdahl, W.E. and Bowen, D.E. (1997) "On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 206-219.

Kelman, S.J. (2002) "Contracting", in L. M. Salamon (eds.), *The tools of government: A guide to the new governance*, New York: Oxford University Press, pp. 282-318.

Keltner, B. and Finegold, D. (1996) "Adding Value in banking: human resource innovations for service firms", *Sloan Management Review*, Vol. 37, Fall, pp. 57-68.

Kempton, J. (1995) *Human Resource Management and Development*, London: Macmillan.

Kennedy, S.S. (2006) "Holding "Governance" Accountable: Third-Party Government in a Limited State", *The Independent Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 67-77.

Keohane, R. and Nye J. (eds.) (2000) *Governance in Globalization World*, Washington, DC: Brookings Institution.

Kernagham, K. (2000) "The post-bureaucratic organization and public service values", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 66, No. 1, pp. 91-104.

Kerzner, H. (eds.) (2014) *Understanding Best Practices, in Project Management Best Practices*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.

Kessler, M.-C. (1978) *L'Ecole Nationale d'Administration: Histoire: la politique de la haute fonction publique*, Vol. 2, Paris: Presses de la FNSP.

Kessler, I., Heron, P. and Ganyon, S. (2006) "The fragmentation of pay determination in the civil services: A union member perspective", *Personnel Review*, Vol. 35, No. 1, pp. 6-28.

Kestenbaum, M. and Straight, R. (1995) "Procurement Performance: Measuring Quality, Effectiveness, and Efficiency", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 200-215.

Ketelaar, A., Manning, N. and Turkisch, E. (2007) "Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences", *OECD Working Papers on Public Governance 2007/5*, Paris: OECD Publishing.

Kettl, D. (1997) "The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links"', *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 446-462.

Kettl, D. (1999) "The Future of Public Administration, Journal of Public Affairs Education", *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 127-133.

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

Kettl, D. (2000b) "Public Administration at the Millennium: The State of the Field", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 1, pp. 7-34.

Kettl, D. (2002) *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*, Balitimore: Johns Hopkins University Press.

Kettl, D. (2005), *The Global Public Management Revolution* (2nd ed.), Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Kettl, D. and Milward, B. (1996) *The State of Public Management*, Baltimore and London: The Johns Hopkins University Press.

Kickert, W.J.M. (1996) "Expansion and Diversification of Public Administration in the Postwar Welfare State: The Case of The Netherlands"', *Public Administration Review*, Washington, D.C., Vol. 56, No. 1, pp. 88-94

Kickert, W.J.M. (1997) *Public management and Administrative Reform in Western Europe*, USA: Edward Elgar Publishing Inc.

Kickert, W.J.M. (1997b) "Public Management in the United States and Europe", in Kickert, W. (eds.), *Public management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Inc, pp. 15-38.

Kickert, W. J. M. (1997c), "Aglo-Saxon Public management and European Governance: The Case of Dutch Administrative Reforms", in J.-E. Lane (eds.), *Public Sector Reform*, London: Sage, 168-187.

Kickert, W.J.M. (1997d) "Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Aglo-American 'managerialism' ", *Public Administration*, Vol. 75, No. 4, pp. 731-752.

Kickert, W.J.M. (2003) "Shifting frames of reference in administrative reforms in The Netherlands"', *Public Management Review*, Vol. 5, Issue 3, pp. 377-399.

Kickert W.J.M. (2011) "Distinctiveness of administrative reform in Greece, Italy, Portugal and Spain. Common characteristics of context, administrations and reforms", *Public Administration*, Vol. 89, Issue 3, pp. 801-818.

Kickert, W. (2012) "State Responses to the Fiscal Crisis in Britain, Germany and the Netherlands", *Public Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 299-309.

Kickert, W.J.M., Klijn, E.-H. and Koppenjan, F.M. (1997) *Managing Complex Networks*, London, UK: SAGE Publications.

Kim, J. (2010) "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 38-49.

Kim, S. (2009) "Revising Perry's measurement scale of public service motivation", *The American Review of Public Administration*, Vol. 39, No. 2, pp. 149-163.

Kim, S., Paik, W. and Lee, C. (2014) "Does bureaucracy facilitate the effect of information technology (IT)?", *International Review of Public Administration*, Vol. 19, Issue 3, July 2014, pp. 219-237.

Kim, S., Kim, H.J. and Lee, H. (2009) "An institutional analysis of an e-government system for anti-corruption: The case of OPEN", *Government Information Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 42-50.

Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010) "A strategy for building public service motivation research internationally", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 701–709.

Kincaid, C. (2009) "On the front lines", *Training*, Vol. 46, No 5, pp. 48-49.

King, K.P. (2005) *Bringing transformative learning to life*, Krieger: Malabar Fl.

Kingston, R., (2007) "Public Participation in Local Policy Decision-making: The Role of Web-based Mapping", *The Cartographic Journal*, Vol. 44, No. 2 (ICA Special, Issue), pp. 138-144.

Kirkpatrick, D. (1959) "Techniques for evaluating training programs", *Journal of the American Society for Training and Development*, Vol. 13, No. 11, pp. 3-9.

Kirkpatrick, D. (1967) "Evaluation", in Craig, R.L. and Bittel, L.R. (eds.), *Training and Development Handbook*, American Society for Training and Development, NY: MacGraw-Hill.

Kirkpatrick, D. (1996) "Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model", *Training and Development*, Vol. 50, No. 1, pp. 54-57.

Kirkpatrick, D. (1997) "Revisando las Grandes Ideas", *Training and Development Digest*, Sept., pp. 28-36.

Kirkpatrick, D. (1998*) Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett-Koehler.

Kirckpatrick, D. (1999) *Evaluacion de acciones formatives: Los quatro niveles*, Barcelona: EPISE.

Kiser, L.L. and Ostrom, E. (1982) "The Three Worlds of Action: A Metatheoretical Synthesis of Institutional Approaches", in *Strategies of Political Inquiry* (eds.), E. Ostrom, Beverly Hills, CA.: Sage.

Khalil, F., Kim, D. and Lawarrée, J. (2013) "Contracts offered by bureaucrats", *The RAND Journal of Economics*, Vol. 44, No. 4, pp. 686-711.

Khefacha, I. and Belkacem, L. (2016) "Technology-based ventures and sustainable development: Cointegrating and causal relationships with a panel data approach", *The Journal of International Trade and Economic Development*, Vol. 25, Issue 2, February 2016, pp. 192-212.

Khodakarami, M., Shabani, A. and Saen, R.F. (2016) "*Concurrent estimation of efficiency, effectiveness and returns to scale*", *International Journal of Systems Science*, Vol. 47, Issue 5, April 2016, pp. 1202-1220.

Khurana, A. (2009) *Scientific Management: A Management Idea to Reach a Mass Audience*, New Delhi: Global India Publications.

Kjaer, A.M. (2009) "Governance and the Urban Bureaucracy", in J.S. Davies and D.L. Imbroscio (eds.) *Theories of Urban Politics*, London: Sage.

Klijn, H.-E. (2002) "Governing Networks in the Hollow State: Contracting-out, Process Management or a Combination of the Two", *Public Management Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 149-165.

Klijn, H.-E. (2008) "Governance and Governance Networks in Europe", *Public Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 505-525.

Klign, H.-E. and Koppenjan, J.F.M. (2000) "Politicians and Interactive Decision Making: Institutional Spoilsports or Playmakers?", *Public Administration*, Vol. 78, No. 2, pp. 365-387.

Knack, S. and Zak, P.J. (2003) "Building trust: Public policy, interpersonal trust, and economic development", *Supreme Court Economic Review*, Vol. 10, pp. 91-107.

Knill, C. (2001) *The Europeanization of National Administrations*, Cambridge: Cambridge University Press.

Knowles, M. (1970) *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy*, New York: Association Press.

Knowles, M. *et al.* (1984) *Andragogy in Action. Applying modern principles of adult education*, San Francisco: Jossey Bass.

Koberg, C.S., Boss, R.W., Semjem, J.C. and Goodman, E.A. (1999) "Antecedents and Outcomes of Empowerment – empirical evidence from the health care industry", *Group and Organization Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 71-91.

Koch, M.J. and McGrath, R.G. (1996) "Improving labour productivity: human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 5, pp. 335-354.

Kohler-Koch, B. and Eising, R. (eds.) (1999) *The Transformation of Governance in the European Union*, London: Routledge.

Kok, W. (2004) *Facing the challenge The Lisbon strategy for growth and employment, Luxembourg*, Office for Official Publications of the European Communities.

Kolb, D.A. (1976) *The Learning Style Inventory: Technical Manual*, Boston: McBer and Company.

Kolb, D.A. (1981) "Learning styles and disciplinary differences", in A.W. Chickering (eds.) *The Modern American College*, San Francisco: Jossey-Bass.

Kolb, D.A. (1983) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Pearson Education.

Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Kolb. D.A. and Fry, R. (1975) "Toward an applied theory of experiential learning", in C. Cooper (eds.) *Theories of Group Process*, London: John Wiley.

Koliopoulos, J. and Veremis, Th. (2002) *Greece. The Modern Sequel. From 1831 to the Present*, London: Hurst and Company.

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

König, K. (1997) "Entrepreneurial Management or Executive Administration: The Perspective of Classical Public Administration", in W.J.M. Kickert (eds.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 213-232.

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

König, K. (2006) "Öffentliches Management in einer legalistischen Verwaltungskultur", in: Jann, W./Röber, M./Wollmann, H. (Hrsg.), Public Management, Grundlagen, Wirkungen, Kritik, Wiesbaden, pp. 23-34.

Konrad, A. and Mangel, R. (2000) "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, pp. 1225-1237.

Kordupleski, R.E, Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993) "Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing?)", *California Management Review*, Vol. 35, No. 3, pp. 82-95.

Koskina, A. (2008) "The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector", *Personnel Review*, Vol. 37, No. 3, pp. 264-279.

Kotler, Ph. (2000) *Marketing Management* (The Millennium Edition), Upper Saddle River, Prentice Hall International, Inc.

Korukonda, A.R. (1988) "Management of Quality vis-à-vis quality of management in the Asia-Pacific region: a conceptual analysis", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 8/9, pp. 892-906.

Korunka, C., Scharitzer, D., Carayons, P. and Sainfort, F. (2003) "Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study", *Work and Stress*, Vol. 17, No. 1, pp. 52-72.

Kotler, P. (1975) *Marketing for nonprofit organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kouzes, J.M. *et al* (1983) "Organizational Culture: How It Is Created, Maintained and Judged", Presentation at the O.D. Network National Conference, Los Angeles.

Kouzes, J.H. and Posner, B.Z. (2002) *The Leadership Challenge*, San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzmin, A., Loffler, E., Klages, H. And Korac-Kakabadse, N. (1999) "Benchmarking and performance measurement in public sectors-Towards learning for agency effectiveness", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 121-144.

Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Nason, E.R. and Smith, E.M. (1999) "Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time", in D.R. Ilgen and E.D. Pulakos (eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, San Francisco: Jossey-Bass.

Kraiger, K. (2003) "Perspectives on training and development", in W.C. Borman, D. Ilgen, and R. Klimoski (eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Vol. 12, pp. 171-192.

Kramar, R. (1986) "The Personnel Practitioner and Affirmative Action", *Human Resource Management Australia*, Vol. 24, No. 1, pp. 38-44.

Kramar, R. (2014) "Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 8, pp. 1069-1089.

Kramer, F.A. (1987) "Changing public bureaucracy: values and organization-management theories", in: R.C. Chandler, *A centennial history of the American administrative state*, New York: The Free Press, pp. 417-431.

Krause, G.A. (1996) "The Institutional Dynamics of Policy Administration: Bureaucratic Influence Over Securities Regulation", *American Journal of Political Science*, Vol. 40, No. 4, pp. 1083-1121.

Kristiansen, M.B. (2015) "Management by Objectives and Results in the Nordic Countries: Continuity and Change, Differences and Similarities", *Public Performance and Management Review*, Vol. 38, Issue 3, July 2015, pp. 542-569.

Krueger, A. and Lindahl, M. (2001) "Education for Growth: Why and For Whom?", *Journal of Economic Literature*, Vol. 39, No. 4, pp. 1101–1136.

Krugman P. (1994) "Conceptualizing Development", in K Rodwin and S.A. Schon (Eds.) *Rethinking the Development Experience*: Cambridge, Mass, Brooklings Institution and Lincoln Institute of Land Policy.

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

Kufidu, S., Petridu, E. and Mihail, D. (1997) "Upgrading managerial work in the Greek civil service", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 10, No 4, pp. 244-253.

Kuhlmann, S. (2003) "Evaluation as a Source of *Strategic Intelligence*", in Shapira, Ph. S. Kuhlmann (eds.), Learning from Science and Technology Policy Evaluation Experiences from the United States and Europe, Cheltenham, UK, Elgar, pp. 352-379.

Kuhlmann, S. (2010) "New public management for the 'Classical Continental European Administration': Modernization at the local level in Germany, France and Italy", *Public Administration*, Vol. 88, No. 4, pp. 1116–1130.

Kuhlmann, S. and Wollmann, H. (2014) *Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe*, Edward Elgar Publishing.

Kuhn, T.S. (1962) *The structure of scientific revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.

Kuhn, T.S. (1970*) The Structure of Scientific Revolutions* (2nd ed., enlarged), Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Kumar, V., Mukerji, B., Butt, I. and Persaud, A. (2007) "Factors for Successful e-Government Adoption: a Conceptual Framework", T*he Electronic Journal of e-Government*, Vol. 5, No. 1, pp. 63-76.

Kumpikaite, V. (2008) "Human resource development in learning organization", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 9, Issue 1, January 2008, pp. 25-31.

Kuperus, H. and Rode, A. (2008) "Top Public Managers in Europe. Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in the European Union Member States", *European Institute of Public Administration* (EIPA), Maastricht, the Netherlands/Pays-Bas, December 2008.

Kurland, N.B. and Egan, T.D. (1999) "Public v. Private Perceptions of Formalization, Outcomes, and Justice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, No. 3, pp. 437-458.

Kurtz, M. and Schrank, A. (2007) "Growth and Governance: Models, Measures, and Mechanisms", *The Journal of Politics*, Vol. 69, No. 2, pp. 538-554.

Kutay, A. (2015) "Limits of Participatory Democracy in European Governance", *European Law Journal*, Vol. 21, Issue 6, November 2015, pp. 803-818.

Kwon, Huck-ju and Kim, E. (2014) "Poverty Reduction and Good Governance: Examining the Rationale of the Millennium Development Goals", *Development and Change*, Vol. 45, Issue 2, March 2014, pp. 353-375.

L

La Porte, T.R. (1971) "The recovery of relevance in the study of public organization", in: F. Marini, *Toward a new public administration-the Minnowbrook perspective*, Scranton, Pa.: Chandler Publishing, pp. 17-48.

La Porte, T.M., Demchak, C.C. and De Long, M. (2003) "Democracy and Bureaucracy in the Age of the Web: Empirical Findings and Theoretical Speculations", *Administration and Society*, Vol. 34, pp. 447-454.

Lakhal, L. (2009) "Impact of Quality on Competitive Advantage and Organizational Performance", *The Journal of the Operational Research Society,* Vol. 60, No. 5, pp. 637-645.

Lalenis, K. and Liogas, V. (2002) "Reforming Local Administration in Greece towards decentralization and effective management of space: Where good intentions are not always enough!", in *6th Meeting of Mediterranean Social and Political Research* "Territorial Governance in the Mediterranean: New Paradigms?".

Lambropoulou, E. (2012) "Myths and Realities about Corruption in Public Administration and its Discourse in Greece", *Amsterdam Law Forum*, Vol. 4, No. 3 (summer Issue), pp. 79-96.

Lane, J.-E. (1993) "Economic Organization Theory and Public Management", in K. Eliassen and J. Kooiman (eds.), *Managing Public Organizations, Lessons From Contemporary European Experience*, London: Sage, pp. 73-83.

Lane, J.-E. (1999) "Contractualism in the public sector: some theoretical considerations", *Public Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 179-194.

Lane, J.-E. (2001) *New public management: An introduction*, London: Routledge.

Lapsley, I. (2009) "New Public Management: The cruellest Invention of the Human Spirit?", *Abacus*, Vol. 45, No. 1, pp. l-21.

Lapsley, I. and Wright, E. (2004) "The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda", *Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 3, pp. 355-374.

Lapsley, I., Brown, T., Jackson, A., Oldfield, R. and Pong, C. (2003) *The transformation of the public sector: The role of accounting in sustaining change*, Edinburgh, Scotland: Institute of Chartered Accountants of Scotland.

Larbi, G.A. (1999) *The new public management approach and crisis states*, Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.

Larsen, T.S. (2015) "The Ambivalent Relations Between Bureaucracy and Public Innovation: The Case of the Successful Failure of Dial Police", *International Journal of Public Administration*, Vol. 38, Issue 2, January 2015, pp. 92-103.

Lau, R.S.M. and Anderson, C.A. (1998) "A three-dimensional perspective of total quality management", I*nternational Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, Issue 1, pp. 85-98.

Laursen, K. and Foss, N.J. (2003) "New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance", Cambridge *Journal of Economics*, Vol. 27, No. 2, pp. 243-263.

Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press.

Lavigna, R.J. and Hays S.W. (2004) "Recruitment and selection of public workers: An international compendium of modern trends and practices", *Public Personnel Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 237-253.

Lawler, E. and Mohrman, S. (2003) "HR as strategic partner: what does it take to make it happen?", *Human Resource Planning*, Vol. 26, No. 3, pp. 15-30.

Lazar, H. and C. Leuprecht (2007) *Spheres of Governance: Comparative Studies of Cities in Multilevel Governance Systems*, Montréal/Kingston: McGill-Queen's University Press.

Le Cornu, A. (2005) "Building on Jarvis : Towards a holistic model of the processes of experiential learning", *Studies in the Education of Adults*, Vol. 37, No. 2, pp. 166-181.

Lee, E.W. (1995) "Political science, public administration, and the rise of the American administrative state", *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 6, pp. 538-546.

Lee, Pui-Mun (2002) "Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 3, pp. 142-149.

Lee, C.C. and Yang, J. (2000) "Knowledge Value Chain", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, pp. 783-793.

Legge, K. (1989) "Human Resource Management: A Critical Analysis", in Storey, J. (eds.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.

Legge, K. (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke: MacMillan, London.

Lengnic-Hall, C.A. and Lengnic-Hall, M.L. (1990) *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Westport, Conn: Quorum Books.

Lepak, D. and Snell, S. (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 31-48.

Lepak, D., Liao, H., Chung, Y. and Harden, E. (2006) "A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 25, pp. 217-271.

Lepawsky, A. (1949) *Administration: The Art and Science of Organization and Management*, New York: Alfred A. Knopf.

Lerner, A.W. and Wanat, J. (1992) *Public administration: a realistic reinterpretation of contemporary public management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lewis, S. (2003) "The integration of work and personal life. Is post industrial work the new leisure?", *Leisure Studies*, Vol. 22, No. 4, pp. 343-355.

Liang, Z., Howard, P.F. and Leggat, S.G. (2016) "360° management competency assessment: is our understanding adequate?", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Early View (Online Version of Record published before inclusion in an issue).

Liden, R.C., Wayne S.J. and Sparrowe, R.T. (2000) "An examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 3, pp. 407-416.

Liedtka, J. M., Weber, C. and Weber, J. (1999) "Creating a significant and sustainable executive education experience. A case study", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, Issue 5, pp. 404-420.

Liff, R. (2014) "Unintended Consequences of NPM Drive the 'Bureaucracy' ", *International Journal of Public Administration*, Vol. 37, Issue 8, July 2014, pp. 474-483.

Light, P.C. (1993) *Monitoring Government*, Washington: Brookings Institution.

Light, P.C. (1999) *The True Size of Government*, Washington: Brookings Institution.

Light, P.C. (2002) The Troubled State of the Federal Public Service, Washington: Brookings Institution.

Liker, J.K., Collins, P.D. and Hull, F.M. (1999) "Flexibility and Standardization: Test of a Contingency Model of Product Design-Manufacturing Integration", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 248-267.

Lim, D.H. and Johnson, S.D. (2002) "Trainee perceptions of factors that influence learning transfer", *International Journal of Training and Development*, Vol. 6, No. 1, pp. 36-48.

Lindenfeld, D.F. (1997) *The Practical Imagination: The German Sciences of State in the Nineteenth Century*, Chicago: University of Chicago Press.

Linder, V. (2011) "Balancing between the Career and Position based Systems. Some Aspects of Recent Developments in Civil Service Legislation in Hungary", in: Acta Juridica Hungarica 2011/1.

Lindquist, E.A. (2002) "Culture, Control or Capacity? Meeting Contemporary Horizontal Challenges in Public Service Management", in M. Edwards and J. Langford (eds.), *New Players, Partners and Processes: a Public Sector without Boundaries?*, University of Victoria (Canada): National Institute for Governance, University of Canberra and Centre for Public Sector Studies.

Ling, T. (2002) "Delivering Joined-up Government in the UK: Dimensions, Issues and Problems", *Public Administration*, Vol. 80, No. 4, pp. 615-642.

Lissitz, R.W. and Green, S.B. (1975) "Effect of the number of scale points on reliability: a Monte-Carlo approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 1, pp. 10-13.

Litvack, J., Ahmad, J. and Bird, R. (1998) *Rethinking Decentralization in Developing Countries*, World Bank.

Litvack, J. and Seddom, J. (1999) *Decentralization: Briefing Notes*, World Bank.

Litwin, M.S. (1995) *How to measure survey reliability and validity*, London: Sage Publications.

Lodge, M. and Hood, C. (2012) "Into an Age of Multiple Austerities?", *Governance*, Vol. 25, No. 1, pp. 79-101.

Loehlin, J.C. (1987) *Latent Variable Models, Hillsdale*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Loffler, E. (2001) "Quality Awards as a Public Sector Benchmarking Concept in OECD Member Countries: some Guidelines for Quality award organizers", *Public Administration and Development*, Vol. 21, No. 1, pp. 27-40.

Loftsdóttir, K. (2016) "International Development and the Globally Concerned European Subject", *Interventions*, Vol. 18, Issue 2, March 2016, pp. 234-250.

London, M. and Mone, E.M. (1999) "Continuous learning", in D.R. Ilgen and E.D. Pulakos (eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development*, San Francisco, CA: Jossey and Bass, pp. 119-153.

Long, N.E. (1949) "Power and Administration", *Public Administration Review*, Vol. 9, No. 4. (Autumn), pp. 257-264.

Lorig, W.H. (2001) *Modernisierung des öffentlichen Dienstes: Politik und Verwaltungsmanagement in bundesdeutschen Parteiendemokratie*, Leske und Budrich, Opladen.

Lotto, L. (1983) "Revisiting the Role of Organizational Effectiveness in Educational Evaluation", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 5, No. 3, pp. 367-378.

Lotz, J. (2006) "Accountability and Control in the Financing of Local Government in Denmark", *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 5, No. 2, pp. 55-67.

Loughlin, J. (1994) "Nation, State and Region in Western Europe", in L. Beckemans (eds.), *Culture: The Building-Stone of Europe*, Brussels: Presses Interuniversitaires.

Loughlin, J. (2004) "Greece: Between 'Enosis' and Decentralization", in J. Loughlin, (eds.), *Sub-national Democracy in the European Union*, Oxford University Press.

Loughlin, J. and Peters, B.G. (1997) "State traditions, administrative reform and regionalization", in M. Keating and J. Loughlin (eds.), *The Political Economy of Regionalism*, London: Routledge, pp. 41-62.

Lovelock, C. (1992) *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Lowi, T. (1967) "Machine Politics-Old and New", *The Public Interest*, Vol. 9, Fall, pp. 83-92.

Löffler, E. (1996) The Modernization of the Public Sector in an International Comparative Perspective: Concepts and Methods of Awarding and Assessing Quality in the Public Sector in OECD Countries, Speyer, Germany: Forschunginstitut fur Offentliche Verwaltung.

Lucas, E. (1988) "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, Vol. 22, No. 1, pp. 3-42.

Lueder, K. (1996) "Triumph des marktes im oeffentlichen sektor? - einige Anmerkungen zur aktuellen verwaltungsreformdiskussion", *Die oeffentliche Verwaltung*, Vol. 49, No. 3, pp. 93-100.

Luksetich, W., Edwards, M.E. and Carroll, T.M. (2000) "Organizational Forms and Nursing Home Behavior", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pp. 255-279.

Lundy, O. and Cowling, A. (1996) *Strategic Human Resource Management*, London and New York: Routledge.

Luo, X., Shen, J. and Chen, W. (2010) "Urban networks and governance in city-region planning: state-led region building in nanjing city-region", China, Geografiska Annaler (Series B), *Human Geography*, Vol. 92, No. 4, pp. 311-326.

Lupton, B. and Shaw, S. (2001) "Are public sector personnel managers the profession's poor relations?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 23-38.

Luthy, J. (2000) "Leaving a leadership legacy", *Public Management*, Vol. 82, No. 9, pp. 18-22.

Lüder, K. and Jones, R. (eds.) (2003) *Reforming governmental accounting and budgeting in Europe. Frankfurt am Main*, Germany: PricewaterhouseCoopers, Fachverlag Moderne Wirtschaft.

Lynn, L.E. (1996a) *Public Management as Art, Science and Profession*, Chatham, NJ: Chatham House.

Lynn, L.E. (1996b) "The New Public Management as an International Phenomenon: a sceptical view", *International Public Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 573-591.

Lynn, L.E. (1998a) "A critical analysis of the New Public Management", *International Public Management Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 107-123.

Lynn, L.E. (1998b) "The New Public Management as an International Phenomenon: a sceptical viewpoint", in L. Jones and K. Schedler (eds.) *International Perspectives on New Public Management*, JAI Press, Greenwich, CT.

Lynn L.E. (2001) "The myth of the bureaucratic paradigm: what traditional public administration really stood for", *Public Administration Review*, Vol. 61, No. 2, pp. 144-160.

Lynn, L.E., Heinrich, C. and Hill, C. (2001) *Improving Governance: A New Logic for Empirical Research*, Washington. D.C.: Georgetown University Press.

Lynn L. (2006) *Public Management: Old and New*, New York/London: Routledge.

Lyrintzis, Chr. (1984) "Political Parties in post junta Greece: A case of Bureaucratic Clientelism?", *West European Politics*, Bd. 7, H. 2, April 1984, pp. 99-118.

M

Maas, G.J.P. and Fox, W. (1997) *Entrepreneurship and Public Management*, Juta and Company Ltd.

MacAvoy, P.W. and McIssac, G.S. (1989) "The Performance and Management of United States Federal Government Enterprises", in P.W. MacAvoy, W.T. Stanbury, G. Yarrow and R.J. Zeckhauser (eds.), *Privatization and State-Owned Enterprises*, Boston: Kluwer.

MacDuffie, J.P. (1995) "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 48, NO. 2, pp. 197-221.

McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P.M. (1999) "Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects", in P.M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (eds.), *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT: JAI Press, Inc, Suppl. 4, pp. 99-122.

Maddock, S. (2002) "Making modernisation work", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 12-42.

Mahoney, C. and Brewster, C. (2002) "Outsourcing the HR function in Europe", *Journal of Professional HRM*, Vol. 27, pp. 23-28.

Makridimitris, A. (1991) *Administrative studies*, Athens: Sakoulas Press.

Makridimitris, A. (1992) *The structure of government*, Athens: Sakoulas Press.

Makridimitris, A. (1993) "Collective claims and administrative reforms: the Greek administrative culture", *Public Sector*, Vol. 92, September, pp. 22-26.

Makridimitris, A. (1999) *Government and society - public administration in Greece*, Athens: Themelio Press.

Makridimitris, A. (2003) *Organizational theory*, Athens: Sakoulas Press.

Malmi, T. and Granlund, M. (2009) "In search of management accounting theory", *European Accounting Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 597-620.

Manessis, Ar. (1985) "L'évolution des institutions politiques de la Grèce*", Les Temps Modernes*, pp. 772-811.

Mangenot, F. (2004) "Analyse sémio-pragmatique des forums pédagogiques sur Internet", in Salaün, J.-M. et Vandendorpe, C. (coord.), *Les défis de la publication sur le Web : hyperlectures, cybertextes et méta-éditions*, Villeurbanne: Presses de l'Enssib, pp. 103-123.

Mankiw, G., Romer, D. and Weil, D. (1992) "A contribution to the empirics of economic growth", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 107, May, pp. 407-437.

Manley, J. (2000) "Negotiating Quality: Total Quality Management and the Complexities of Transforming Professional Organizations", *Sociological Forum*, Vol. 15, No. 3, pp. 457-484.

Mann, S. (1999) *Handbook of Training and Development*, UK: Gower Publishing, Ltd.

Manning, N. and Parison, N. (2004) *International Public Administration Reform: Implications for the Russian Federation*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington.

Manolopoulos, D. (2008a) "Does the board know whether it is the money, or the love? Employee motivation in the Greek public sector", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16, No. 3, pp. 14-16.

Manolopoulos, D. (2008b) "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-85.

Manpower Services Commission (1981) *Glossary of Training Terms* (3rd ed.), London: HMSO.

Mansbridge, J.J. (eds.) (1990a) *Beyond self-interest*, Chicago: University of Chicago Press.

Mansbridge, J.J. (1990b) "The rise and fall of self-interest in the explanation of political life", in J.J. Mansbridge (eds.), *Beyond self-interest*, Chicago: University of Chicago Press, pp. 3-24.

Mansbridge, J.J. (1994) "Public spirit in political systems", in H.J. Aron, T.E. Mann, and T. Taylor (eds.), *Values and public policy*, Washington, DC: Brookings Institution, pp. 146-172.

Manso, G. (2011) "Motivating Innovation", *The Journal of Finance*, Vol. 66, No. 5, pp. 1823-1860.

Maor, M. (1999) "The Paradox of Managerialism", *Public Administration Review*, Vol. 59, No. 1, pp. 5-18.

Marchington, M. and Wilkinson, A. (2005) *Human Resource Management at Work*, CIPD: London.

Marcoulides, G.A. and Schumacker, R.E. (1996) *Advanced structural equation modeling*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

Marini, F. (1971) "The Minnowbrook perspective and the future of public administration education", in: F. Marini, *Toward a new public administration: the Minnowbrook perspective*, San Francisco: Chandler Publishing, pp. 346–367.

Marino, C. (2011) "The introduction of New Public Management Principles in the Italian Public Sector", in Matei, L. and S. Flogaitis (eds.) (2011), pp. 219-238.

Marks, N. F., Lambert, J. D. and Choi, H. (2002) "Transitions to caregiving, gender, and psychological well-being: A prospective US national study", *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 64, August, pp. 657-667.

Markovits Y., Davis A.J. and Dick R.V. (2007), "Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 56-70.

Markovits, Y., Davis, A.J., Fay, D. and Van Dick, R. (2010) "The Link between job satisfaction and organizational commitment-Differences between public and private Sector Employees", *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 177-196.

Maroto-Sánchez, A. (2012) "Productivity in the services sector: conventional and current explanations", The Service Industries Journal, Vol. 32, Issue 5, April 2012, pp. 719-746.

Marr, B. (2007) *Strategic Performance Management, Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Elsevier.

Marsden, D. (2004) "The Role of Performance-Related Pay in Renegotiating the "Effort Bargain": The Case of the British Public Service", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 350-370.

Marsden, D. (2004) "The role of performance-related pay in renegotiating the effort bargain: the case of the British public services", Industrial and Labour Relations Review, Vol. 57, No. 3, pp. 350-370.

Marsden, J. (1991) "Evaluation: Towards a Definition and Statement of Purpose", *Australian Journal of Educational Technology*, Vol. 7, No. 1, pp. 31-8.

Marsden, D. and Richardson, R. (1994) "Performing for Pay? The Effects of "Merit Pay" on Motivation in a Public Service", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 32, No. 2, pp. 243-261.

Marshall, J. (2003) "Assessing the future of work", *Financial Executive*, December, pp. 22-25.

Martens, P., Caselli, M., Lombaerde, P.De, Figge, L. and Scholte, J.A. (2015) "New Directions in Globalization Indices", *Globalizations*, Vol. 12, Issue 2, March 2015, pp. 217-228.

Martin, S. (2002), "The Modernization of UK Local Government", *Public Management Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 291-307.

Martin, R., Pike, A., Tyler, P. and Gardiner, B. (2016) "Spatially Rebalancing the UK Economy: Towards a New Policy Model?", *Regional Studies*, Vol. 50, Issue 2, February 2016, pp. 342-357.

Martins E.C. and Terblanche F. (2003) "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 64-74.

Martínez-Lacambra, A. (2013) "Governance in Public and Private Management", *Local Government Studies*, Vol. 39, No. 3, pp. 455-459.

Martinsons, M.G. (1995) "Knowledge-based systems leverage human resource management expertise", *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 2, pp. 17–34.

Martocchio, J.J. and Baldwin, T.T. (1997) "The evolution of strategic organizational training: New objectives and research agenda", in G.R. Ferris (eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 15, pp. 1-46), Greenwich, CT: JAI Press.

Mascarenhas, B. (1989) "Domains of State-Owned, Privately Held, and Publicly Traded Firms in International Competition", Administrative Science Quarterly, Vol. 34, pp. 582-597.

Mascarenhas, R.C. (1993) "Building an Enterprise Culture in the Public Sector: Reform of the Public Sector in Australia, Britain, and New Zealand", *Public Administration Review*, Vol. 53, No. 4, pp. 319-328.

Mascio, F.D. and Natalini, A. (2015) "Fiscal Retrenchment in Southern Europe: Changing patterns of public management in Greece, Italy, Portugal and Spain", *Public Management Review*, Vol. 17, Issue 1, January 2015, pp. 129-148.

Matei, A. and Andreescu, S. (2005) "Managementul calităţii totale în sectorul public. Experienţe europene. Proceedings",editor Matei, L., *International Conference Public administration at the beginning of the third millennium. Disseminating the best Japanese practices in Romania*, Bucharest, Romania.

Matei, L. and Lazar, C.-G. (2011) "Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe", *Comparative Analysis, Theoretical and Applied Economics*, XVIII, Vol. 4, No. 257, pp. 65-98.

Matei, L. and Flogaitis, V. (eds.) (2011) *Public Administration in the Balkans from Weberian Bureaucracy to New Public Management*, Economica Publishing House.

Matthes, K. (1992) "Empowerment: Fact of fiction?", *HR Focus*, Vol. 69, No. 3, March, pp. 1-6.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2008) *Human Resource management* (12th ed.), South-Western: Thomson.

Matthews, J. and Hudson, A. (2001) "Guidelines for Evaluating Parent Training Programs", *Family Relations*, Vol. 50, No. 1, pp. 77-86.

Matteuzzi, M.L. and Paletta, A. (2006) *Economia e Management dell'azienda pubblica*, Clueb, Bologna, I.

Mayntz, R. (1965) "Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie", *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 17, pp. 493-502.

Mayntz, R. (2004) "Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?", MPIfG, *Working Paper 04/1*, Cologne: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

Maucourant, J. (2012) "New Institutional Economics and History, *Journal of Economic Issues*, Vol. 46, Issue 1, March 2012, pp. 193-208.

Mavroudeas, S.D. (2013) "Development and Crisis: The Turbulent Course of Greek Capitalism", *International Critical Thought*, Vol.3, Issue 3, September 2013, pp. 297-314.

McCarthy, N., Rouse, W., and Serban, N. (2015) "Disentangling Competitive Advantage and Superior Performance and Their Roles in Enterprise Transformation", *Journal of Enterprise Transformation*, Vol. 5, Issue 2, April 2015, pp. 113-140.

McCourt W. (2002) "New Public Management in developing countries", in K. McLaughlin, S.P. Osborne and E. Ferlie (2002) *New Public Management: Current trends and future prospects*, USA: Routledge, pp. 227-242.

McCourt, W. and Minogue, M. (2001) *The Internationalization of Public Management: Reinventing the Third World State*, Cheltenham, U.K. and Northhampton, MA, USA: Edward Eldar.

McCubbins, M.D., Noll, R.G. and Weingast, B.R. (1987) "Administrative Procedures as Instruments of Political Control", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 3, pp. 243-277.

McGehee, W. and Thayer, P.W. (1961) *Training in Business and Industry*, New York: Wiley.

McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.

McKelvie, S.J. (1978) "Graphic rating scales: how many categories?", *British Journal of Psychology*, Vol. 69, No. 2, pp. 185-202.

McLaughlin, K., Osborne, S.P. and Ferlie, E. (2001) *New Public Management Current Trends and Future Prospects*, United Kingdom: Routledge.

McLaughlin, K., Osborne, S. and Ferlie, E. (eds.) (2002) *The New Public Management: Current Trends and Futures Prospects*, London: Routledge.

McLean, G.N. and McLean, L. (2001) "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?", *Human Resource Development Internationa*l, Vol. 4, No 3, pp. 313-326.

McMahan, G.C., Virick, M. and Wright, P.M. (1999) "Alternative theoretical perspective for strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects", in P. M. Wright, L.D. Dyer, J.W. Boudreau, and G.T. Milkovich (eds.), *Research in personnel and human resources management* Greenwich, CT: JAI Press, Inc, Suppl. 4, pp. 99–122.

McSwite, O.C. (1997a) *Legitimacy in public administration: A discourse analysis. Thousand Oaks*, CA: Sage.

McSwite, O.C. (1997b) "Skepticism, doubt, and the real: Agesture toward intellectual community and a new identity for public administration.", in H.T. Miller and C.J. Fox (eds.), *Postmodernism, reality, and public administration: A discourse*, Burke, VA: Chatelaine Press.

McWilliam, E. (2010) "Learning culture, teaching economy", *Pedagogies: An International Journal*, Vol. 5, Issue 4, October 2010, pp. 286-297.

Mehra S. and Agrawal. S. (2003) "Total quality as a new global competitive strategy", *International journal of quality and reliability management*, Vol. 20, No. 9, pp. 1009-1025.

Meier, K.J. (1997) "Bureaucracy and Democracy: The Case for More Bureaucracy and Less Democracy", *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 193-199.

Meier, K.J. (2000) *Politics and the Bureaucracy: Policymaking in the Fourth Branch of Government*, Ft. Worth: Harcourt Brace.

Meier, K.J. and Hill, G.C. (2005) "Bureaucracy in the Twenty-First Century", in E. Ferlie, L.E. Lynn, Jr. and C. Pollitt (eds.) (2005) *The Oxford Handbook of Public Management Administration*, Oxford: Oxford University Press.

Meininger, M.-C. (2000) "The Development and Current Features of the French Civil Service System", in Bekke, H., der Meer (eds.), Civil Service Systems in Western Europe, F. Edward Elgar Pub.

Mele, C. and Colurcio, M. (2006) "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 464-485.

Mendelson, H. and Pillai, R.R. (1999) I' nformation age organizations, dynamics, and performance", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 38, No. 3, pp. 253-81.

Mendoza, E.G. (2010) "Sudden Stops, Financial Crises, and Leverage", *The American Economic Review*, Vol. 100, No. 5 (December), pp. 1941-1966.

Meneguzzo, M. (1995) "New Public Management e modelli innovativi di programmazione e controllo interistituzionale della spesa pubblica", in E. Borgonovi (edited by), *Il controllo della spesa pubblica*, Egea, Milano, I.

Meneguzzo, M., Fiorani, G., Mititelu, C., Matei, L., Matei, A. and Cipolleta, G. (2010) Public sector modernization trends of the member states of European Union: Trajectories of reforms in Italy and Romania, SSPA Conference on *"Reforming the Public Sector: How to Make the Difference"*, Rome, December 2-3.

Menon, S.T. (2001) "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 1, pp. 153-180.

Mercer, W.M. and Cranfield School of Management (2000) *European Trends in HR Outsourcing*, William M. Mercer and Cranfield School of Management, research report.

Merkle, J.A. (1980) *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement*, Berkeley: University of California Press.

Meron, T. (1988) "Draft Model Declaration on Internal Strife", *International Review of the Red Cross*, Jan.-Feb., No 262, pp. 59-76.

Meron, O.C. (2015) "*Between Private and Public Sectors*", *Journal of Modern Jewish Studies*, Vol. 14, Issue 3, September 2015, pp. 409-429.

Merton, R.K. (1940) "Bureaucratic structure and personality", *Social forces*, Vol. 18, pp. 560-568.

Merton, R.K. (1957) *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press of Glencoe.

Messori, M., Padoan, P.C., Rossi, N. (1998) *Proposte Per l'Economia Italiana*, Roma: Editori Laterza.

Metcalfe, L. (1993) "Public Management: From imitation to innovation", in J. Kooiman (eds.) *Modern Governance* London: Sage, pp. 173-189.

Metcalfe, L. and Richards, S. (1987a) *Improving Public Management*, London: Sage.

Metcalfe, L. and Richards, S. (1987b) "Evolving Public Management Cultures", in J. Kooiman (eds.), *Managing Public Organizations*. London: Sage, pp. 65-86.

Metcalfe, L. and Richards, S. (1990), *Improving Public Management*, London: Sage.

Metcalfe, L. and Richards, S. (1991) *Improving Public Management*, London: Sage.

Metcalfe, L. and Richards, S. (1993) "Evolving Public Management Cultures", in K. Eliassen and J. Kooiman (eds.), *Managing Public Organizations. Lessons from Contemporary European Experience*, London: Sage, pp. 106-124.

Meyer, M.W. (1979) *Change in Public Bureaucracies*, Cambridge: Cambridge University Press.

Meyer-Sahling, Jan-Hinrik (2009) *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession*, Sigma paper No. 44, Paris: OECD.

Meyer, R.E., Egger-Peitler, I., Höllerer, M.A. and Hammerschmid, G. (2014) "Of bureaucrats and passionate public managers: institutional logics, executive identities, and public service motivation", *Public Administration*, Vol. 92, No. 4, pp. 861-885.

Meyer, R. and Hammerschmid, G. (2010) "The degree of decentralization and individual decision making in central government human resource management: a European comparative perspective", *Public Administration*, Vol. 88, No. 2, pp. 455-478.

Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (September), pp. 340-363.

Mezirow, J. (1975) *Education for Perspective Transformation: Women's Reentry Programs in Community Colleges*m New York: Center for Adult Education, Teachers College, Columbia University.

Mezirow, J. (1977) "Perspective transformation", *Studies in Adult Education*, Vol. 9, No. 2, pp. 100-110.

Mezirow, J. (1989) "Transformation Theory and Social Action: A Response to Collard and Law", *Adult Education Quarterly*, Vol. 39, No. 3, pp. 169-175.

Mezirow, J. (1991) *Transformative dimensions of adult learning*, San Francisco: Jossey-Bass.

Mezirow, J. (1992) "Transformation Theory: Critique and Confusions", *Adult Education Quarterly*, Vol. 42, No. 4, pp. 250-252.

Mezirow, J. (1996) "Beyond Freire and Habermas: Confusion-A Response to Bruce Pietrykowski", *Adult Education Quarterly*, Vol. 46, No. 4, pp. 237-239.

Mezirow, J. (1998a) "Postmodern Critique of Transformation Theory: A Response to Pietrykowski", *Adult Education Quarterly*, Vol. 49, No. 1, pp. 65-67.

Mezirow, J. (1998b) "Transformative Learning and Social Action: A Response to Inglis", *Adult Education Quarterly*, Vol. 49, No. 1, pp. 70-72.

Miah, N. and 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. 173-190.

Michael-Matsas, S. (2012) "Greece and the Decline of Europe", *Critique*, Vol. 40, Issue 4, December 2012, pp. 485-499.

Michael-Matsas, S. (2013) "Greece at the Boiling Point", *Critique*, Vol. 41, Issue 3, August 2013, pp. 437-443.

Michael-Matsas, S. (2015) "Greece: The Broken Link", *Critique*, Vol. 43, Issue 3-4, October 2015, pp. 313-327.

Michaelides, P.G., Papageorgiou, T. and Tsionas, E.G. (2014) "Is the Greek crisis in the EMU contagious?", *Applied Economics Letters*, Vol. 21, Issue 1, January 2014, pp. 13-18.

Michaelopoulos, N. (2001) "Methods of management and organization of state-citizen relations", in E. Spiliotopoulos and A. Makridimitris (eds.), *Public Administartion in Greece*, Athens: N.A. Sakkoulas Publishers, pp. 177-192.

Migliore, R.H. and Gunn, B.J. (1995) "Strategic Planning/Management by Objectives", *Hospital Topics*, Vol. 73, Issue 3, July 1995, pp. 26-32.

Milakovich, M.E. (1991) "Total quality management in the public sector", National Productivity Review, Vol. 10, No. 2, Spring, pp. 195-215.

Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984) "Designing strategic Human Resources systems, Organizational Dynamics", Vol. 13, No. 1, Summer, pp. 36-52.

Milia, L. and Birdi, K. (2010) "The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 4, pp. 481-498.

Miller, G.A. (1956) "The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information", Psychological Review, Vol. 63, No. 2, pp. 81-97.

Miller, G.A. (1989) "Unique Public-Sector Strategies", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 133-144.

Miller, R. (1995) *Schulinterne Lehrerfortbildung (Der SCHILF)*, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Milward, H.B. and Provan, K.G. (2000) "Governing the Hollow State", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, No. 2, pp. 359-379.

Mincer, J. (1974) *Schooling, Experience and Earnings*, Columbia University Press.

Miner, J.B. and Miner, M.G. (1985) *Personnel and Industrial Relations*, Macmillan.

Minogue, M., Polidano, C. and Hulme, D. (eds.) (1998) *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*, Cheltenham: Edward Elgar.

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

Mirowski, P. and Plehwe, D. (2009) *The road from Mont Pèlerin: the making of the neoliberal thought collective*, Harvard University Press.

Mischra, R. (1984) *The Welfare State in Crisis*, Brighton: Wheatsheaf.

Mises, L.Von. (1944) *Bureaucracy*, New Haven, CT: Yale University Press.

Mitchell, K. (1994) "Putting Evaluation to Work for Human Resources Development", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 199-215.

Mitchell, R., Obeidat, S. and Bray, M. (2013) "The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices", *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 6, pp. 899-921.

Mitnick, B.N. (1980) *The Political Economy of Regulation*, New York: Columbia University Press.

Mitsopoulos, M. and Pelagidis, T. (2009a) "A Model of Constitutional design and Corruption", Paper Presented at *European Public Choices society Meetings*, Athens.

Mitsopoulos, M. and Pelagidis, T. (2009b) "Vikings in Greece. Kleptocratic interest groups in a rent-seeking economy", *The Cato Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 399-416.

Mitsopoulos, M. and Pelagidis, T. (2012) *Understanding the Crisis in Greece. From Boom to Bust* (2nd ed.), MacMillan/Palgrave.

Modell, S. and Grönlund, A. (2007) "Outcome-Based Performance Management: Experiences from Swedish Central Government", *Public Performance and Management Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 275-288.

Moe, R.C. (1994) "The 'Reinventing Government' Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences", *Public Administration Review*, Vol. 54 (March-April), pp. 111-122.

Moe, T.M. (1984) "The New Economics of Organization", *American Journal of Political Science*, Vol. 28, No. 4 (November), pp. 739-777.

Moe, T.M. (1985) "Control and Feedback in Economic Regulation: The Case of the NLRB", *American Political Science Review*, Vol. 79, No. 4, pp. 1094-1116.

Moodie, J.R. (2016) "*Resistant to Change? The European Commission and Expert Group Reform*", *West European Politics*, Vol. 39, Issue 2, March 2016, pp. 229-256.

Moon, M.J. and Bretschneider, S. (2002) "Does Perception of Red Tape Constrain IT Innovativeness in Organizations? Unexpected Results from a Simultaneous Equation Model and Implications", *Journal of Public Administration Research and theory*, Vol. 12, No. 2, pp. 273-292.

Mooney, J.D. (1937) "The principles of organization", in: L. Gulick, and L. Urwick, *Papers on the science of administration*, New York: Columbia University, pp. 89-98.

Moore, M.H. (1984) "A Conception of Public Management", in *Teaching Public Management*, Boston: Boston College, 1-12.

Moore, M.H. (1995) *Creating public value: strategic management in government. Cambridge*, Mass.: Harvard University Press.

Moore, M.H. and Dutton, P. (1978) "Training Needs Analysis: Review and Critique", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp. 532-545.

Moran, J.J. (2001) *Collaborative professional development for teachers of adults*, Malabar FL: Krieger.

Morgan, P. and Allington, N. (2002) "Has the public sector retained its model employer status?", *Public Money and Management*, Vol. 22, No. 1 (January-March), pp. 35-42.

Morone, J.A. (1990) *The Democratic Wish: Popular Participation and the Limits of American Government*, New Haven: Yale University Press. Rev. edn. 1998.

Morstein, M.F. (1935) "Civil Service in Germany", in L.D. White, C.H. Bland, W.R. Sharp and F. Morstein Marx (eds.), *Civil Service Abroad: Great Britain, Canada, France, Germany*, New York: McGraw-Hill, pp. 159-275.

Mosher, F.C. (1975) "Introduction", in F.C. Mosher (eds.), *American Public Administration: Past, Present, Future*, University, AL: University of Alabama Press.

Mossberger, K., Clarke, S. and John P. (2012) *The Oxford Handbook of Urban Politics*, Oxford University Press.

Moynihan, D.P. (2003) "Normative and Instrumental Perspectives on Public Participation: Citizens Summits in Washington, DC", *American Review of Public Administration*, Vol. 33, No. 2, pp. 164-188.

Moynihan, D.P. (2005) "Goal-Based Learning and the Future of Performance Management", *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 2, pp. 203-216.

Moynihan, D.P. (2006) "Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform", *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 1, pp. 77-89.

Moynihan, D.P. (2008) "The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance", in J.L. Perry and A. Hondeghem (eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, pp. 247-267.

Moynihan, D.P. *(2010) "*A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation*", International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 24-34.

Moynihan, D.P. and Landuyt, N. (2009) "How Do Public Organizations Learn? Bridging Cultural and Structural Perspectives", *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 6, pp. 1097-1105.

Moynihan, D.P. and Pandey, S. (2010) "The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 20, No. 4, pp. 849-866.

Mouzelis, N.P. (1967) *Organization and bureaucracy: An analysis of modern theories*, Chicago, IL: Aldine.

Mouzelis, N. (1978) *Modern Greece facets of underdevelopment*, London: Macmillan Press.

Mueller, D.C. (1989) *Public Choice*, Cambridge: Cambridge University Press.

Mueller, D.C. (2003) *Public Choice III*, Cambridge: Cambridge University Press.

Munier, S., Polebistki, A., Brown, C., Belaud, G. and Lettenmaier, D.P. (2015) "SWOT data assimilation for operational reservoir management on the upper Niger River Basin", Water Resources Research, Vol. 51, No. 1, pp. 554-575.

Murphy, K. (2004) "The role of trust in nurturing compliance: A study of accused tax avoiders", *Law and Human Behavior*, Vol. 28, No. 2, pp. 187-209.

Murugan, M.S. (2007) *Management Principles and Practices*, New Age International Publishers.

Mutch, A. (2011) "Modernist architecture and scientific management: Owen Williams, the Boots 'Wets' building and the importance of practice", *Management and Organizational History*, Vol. 6, Issue 3, August 2011, pp. 328-344.

N

Nabitz, U., Klazinga, N., Walburg, J. (2000) "The EFQM excellence Model European and Dutch experiences with the EFQM approach in healthcare", *International Journal for quality in healthcare*, Vol. 12, No. 3, pp. 191-201.

Nadler, L. (1984) *The Handbook of Human Resource Development (Glossary)*, New York: John Wiley and Sons.

Nadler, L. and Wings, D.G. (1986) *Managing HR Development*, San Francisco: Jossey-Bass.

Naff, C.K. and Crum, J. (1999) "Working for America:Does Public Service Motivation make a difference?", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19, No 5, pp. 5-16.

Nagel, S.S. (1980) *The policy-studies handbook*, Lexington, Mass.: Lexington Books.

Nagel, P. and Cilliers, W. (1990) "Customer satisfaction: a comprehensive approach", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 2-46.

Nalbantian, R., Guzzo, R.A., Kieffer, D. and Doherty, J. (2004) *Play to your Strengths*, New York: McGraw-hill.

Naschold, F. (1995) *The Modernization of the Public Sector in Europe: A Comparative Perspective on the Scandinavian Experience*, Helsinki: Ministry of Labour.

Naschold, F. (1996) *New frontiers in public sector management: trends and issues in state and local government in Europe*, Berlin: Walter de Gruyter.

Naschold, F., Oppen, M., Tondorf, K. and Wegener, A. (1995) *Neue staedte braucht das land-Public governance: strukturen, prozesse und wirkungen kommunaler innovationsstrategien in Europa-eine projektskizze*, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.

Natale, S.M., Libertella, A. and Rothschild, B. (1995) "Team performance Management", *Team performance Management: An International Journal*, Vol. 1. No. 2, pp. 6-13.

Navarra, D.D. and Cornford, T. (2012) "*The State and Democracy After New Public Management: Exploring Alternative Models of E-Governance*", The Information Society, Vol.28, Issue 1, January 2012, pp. 37-45.

Neilsen, E.H. (1984) *Becoming an OD Practitioner*, Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall.

Nelson, C. (2003) "Organizational Culture: Concept and Performance Cautions", *Public Performance and Management Review*, Vol. 27. No. 1, pp. 105-111.

Nelson, R.R. and Phelps, E.S. (1966) "Investments in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth", *American Economic Review*, Vol. 56, No. 1-2, pp. 69-75.

Nelson, E., Rust, R.T., Zahorik, A.J., Rose, R.L. and Siemanski, B.A. (1992) "Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 3, No. 4, pp. 1-13.

Nelson, R., Belkin, P. and Mix, D. (2011) Greece debt crisis: Overview, Policy, Responses and Implications, Congressional Research Service (available in www.fas.org/sgp/crs/row/R41167.pdf).

Nemec, J. and Vries, M.S. (2012) *Global Trends in Public Sector Reform Public Administration Today - Administration publique aujourd'hui*, Primento.

Neumann, O. and Ritz, A. (2015) "Public service motivation and rational choice modeling", *Public Money and Management*, Vol. 35, Issue 5, September 2015, pp. 365-370.

Newland, C. (1976) "Public Personnel Administration: Legalistic Reforms vs. Effectiveness, Efficiency, and Economy", *Public Administration Review*, Vol. 36, No. 5, pp. 529-537.

Newman, J. (2001) *Modernizing Governance: New Labour, Policy and Society*, London: Sage Publications.

Nicholson-Crotty, J. and Meier, K.J. (2003) "Politics, structure, and public policy: The case of higher education", *Educational Policy*, Vol. 17, No. 1, pp. 80-97.

Nieto, M. and Rodríguez, A. (2011) "Offshoring of R&D: Looking abroad to improve innovation performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, No. 3, pp. 345-361.

Nikiforos, M., Carvalho, L. and Schoder, C. (2015) "Twin deficits in Greece: in search of causality", *Journal of Post Keynesian Economics*, Vol. 38, Issue 2, October 2015, pp. 302-330.

Nilson, C. (2003) *How to Manage Training: A Guide to Design and Delivery for High Performance*, American Management Association, Jossey-Bass.

Nilsson, L., Johnson, M.D. and Gustafsson, A. (2001) "The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: product versus service organizations", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 5-27.

Niskanen, W.A. (1971) *Bureaucracy and representative government*, Chicago: Aldine-Atherton.

Nissanke, M. (2009) *The Global Financial Crisis and the Developing World; Transmission Channels and Fall-Outs for Industrial Development*, UNIDO, mimeo.

Noblet, A.J. and Rodwell, J.J. (2009) "Integrating job stress and social exchange theories to predict employee strain in reformed public sector organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19, No 3, pp. 555-578.

Noe, R.A. (1986) "Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 736-749.

Noe, R.A. and Colquitt, J.A. (2002) "Planning for training impact", in K. Kraiger (eds.), *Creating, Implementing, and Maintaining Effective Training and Development*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 53-79.

Noe, R.A. and Schimtt, N. (1986) "The influence of training attitudes on training effectiveness: test of a model", *Personnel Psychology*, Vol. 39, No. 3, pp. 497 - 523.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright P. (2000) *Human Resource Management Gaining o Competitive Advantage* (3rd ed.), Boston: Irwin McGraw-Hill.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2007) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, USA: McGraw-Hill.

Nolan, B.C. (eds.) (2001) *Public Sector Reform: An International Perspective*, Palgrave MacMillan.

Nonaka, I. (1991) "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, pp. 96-104.

Norris, N. (1991) "The trouble with competence", *Cambridge Journal of Education*, Vol. 21, No. 3, pp. 331-334.

Nunnally, J. (1978) *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.

Nye, J.S., Zelikow, P.D. and King, D.C. (eds.) (1997) *Why People Don't Trust Government*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Ο

O' Reilly, C. (1983) "Corporations, Cults and Organizational Culture: Lessons from Silicon Valley Firms", paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management*, Dallas, Tex.

O' Riordan J. (2013) "Public Service Motivation", State of the Public Service Series Research paper Number 10, Dublin: Institute of Public Administration (available in www.ipa.ie/pdf/PublicServiceMotivation.pdf, accessed September 2016).

O' Toole, Jun. L.J. (1991) "Public and Private Management of Wastewater Treatment: A Comparative Study", in John Heilman (eds.), *Evaluation and Privatization*, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, pp. 13-32.

O' Toole, Jun. L.J. (1997) "Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 1, pp. 45-52.

Oakland, J.S. (1994) *Total Quality Management: The Route to Improving Performance* (2nd ed.), Oxford: Butterworth Heinemann.

Oberman, G. (1996) "An Approach for Measuring Safety Training Effectiveness", *Occupational Health and Safety*, Vol. 65, No. 12, pp. 48-58.

Oakland J. S. (1989) Preface, Total Quality Management, Heinemann, Oxford.

Oakland, J. (1993) *Total Quality Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

OECD (1990) *Public Management Developments Survey*, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

OECD (1993) *Public Management Developments Survey*, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

OECD (1995) *Governance in transition: public management reforms in OECD countries*, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

OECD (1996) *Report on Public Sector Pay*, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development.

OECD (2001) *Reviews of regulatory reform: regulatory reform in Greece. Government Capacity to assure high quality regulation in Greece*, Paris: OECD publications.

OECD (2001b) *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, Paris: OECD publications.

OECD (2003a) *Conclusions from the results of the survey of knowledge management practices for ministries/department/agencies of central government in OECD member countries*, Paris: OECD Public Governance and Territorial Development Directorate.

OECD (2003b) *The e-government imperative*, Paris: OECD publications.

OECD (2004) *Policy Brief: Public Sector Modernization Changing Organizational Structures*, Paris: OECD publications.

OECD (2004b) *Trends in Human Resources Management Policies in OECD Countries: An Analysis of the Results of the OECD Survey on Strategic Human Resources Management*, Paris: OECD publications.

OECD (2005a) *Modernizing Government: the way forward*, Paris: OECD.

OECD (2005b) *HRM Working Party Report*, Paris: OECD.

OECD (2005c) *Policy Brief: Paying for Performance, Policies for Government Employees*, Paris: OECD.

OECD (2007a) *Review of Human Resource Management in Government: Belgium (produced by Public Governance and Territorial Development Directorate in co-operation with the: Federal Government of Belgium, Brussels-Capital Region, Federal Government, Flemish Government, French Community, Wallon Region)*, Paris: OECD Publications.

OECD (2007b) *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*, Paris: OECD.

OECD (2007c) *Public Governance Indicators: A Literature Review, Dept of Economic and Social Affairs*, New York.

OECD (2007d) *Public Sector Pensions and the Challenge of an Ageing Workforce, OECD Working Papers on Public Governance*, 2007/2, Paris: OECD.

OECD (2008a) *The State of the Public Service*, Paris: OECD.

OECD, (GOV/PGC/PEM 2008b) *The Senior Civil Service in National Governments of OECD Countries*, Paris, 31 January 2008.

OECD (2009) "Fostering Diversity in the Public Service", in *Public Employment and Management Working Party Report*, Paris: OECD.

OECD (2011) *Government at a Glance 2011*, Paris: OECD.

OECD (2011) *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, Paris: OECD.

OECD (2012) *Greece: Review of the Central Administration (Greek version), OECD Public Governance Reviews*, Paris: OECD Publishing.

OECD (2013) *Government at a Glance 2013*, Paris: OECD Publishing.

Oh, Y. and Bush, C.B. (2015) "Assessing public sector performance and untangling the complexity of public performance measurement", *International Review of Public Administration*, Vol. 20, Issue 3, July 2015, pp. 256-272.

Oliver, C. and Holzinger, I. (2008) "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework", *The Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, pp. 496-520.

Olsen, J.P. (2006) "Maybe it is time to rediscover bureaucracy", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 1, pp. 1-24.

Olsen, J.P. and Peters, B.G. (eds.) (1996) *Lessons from Experience: Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies*, Oslo: Scandinavian University Press.

Olson, M. (1982) *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*, New Haven: Yale University Press.

Olson, O., Guthrie, J. and Humphrey, C. (eds.). (1998) *Global warning: debating international developments in new public financial management*, Oslo, Norway: Capelen Akademisk Forlag, As.

Olson, O., Humphrey, C. and Guthrie, J. (2001) "Caught in an evaluatory trap: A dilemma for public services under NPFM", *The European Accounting Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 505-522.

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, pp. 101-117.

Ongaro, E. (2009) *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*, Cheltenham: Edward Elgar.

Ongaro, E. and Valotti, G. (2008) "Public management reform in Italy: explaining the implementation gap", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 174-204.

Oparaocha, G.O. (2016) "Towards Building Internal Social Network Architecture that Drives Innovation: A Social Exchange Theory Perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Issue 3, pp. 534-556.

Oppenheim, A.N. (2000) *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measuremen*t, London: Pinter Publishers Ltd.

Orelli, R.L., Padovani, E. and Katsikas, E. (2016) "NPM Reforms in Napoleonic Countries: A Comparative Study of Management Accounting Innovations in Greek and Italian Municipalities", *International Journal of Public Administration*, Vol. 39, No. 10, pp. 778-789.

Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Reading*, New York: Penguin Books.

Osborne, D. and Gaebler, T. (1993) *Re-inventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: PLUME, Penguin Books USA Inc.

Osborne, D. and Plastrik, P. (1999) *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government*, San Francisco, CA: Jossey Bass.

Osborne, D. and Plastrik, P. (2000) *The reinventor's fieldbook: Tools for transforming your government*, San Francisco, CA: Jossey Bass.

Osborne, S. (eds.) (2002) *Critical Perspectives in Public Management* (5 Vols), London: Routledge.

Osborne, S. (2006) "The New Public Governance?", *Public Management Review*, Vol. 8, No. 30, pp. 377-388.

Osborne, S. (2009) "Delivering Public Services: Are We Asking The Right Questions?", *Public Money and Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 5-7.

Osborne, S. (2010) *The New Public Governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, London: Routledge.

Osborne, S., Bovaird, T., Martin, J., Tricker, M. and Waterston, P. (1995) "Performance management and accountability in complex programmes", *Financial Accountability and Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-18.

Osborne, S. and McLaughlin, K. (2002) "The new public management in context", in K. McLaughlin, S.P. Osborne and E. Ferlie (eds.), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London: Routledge, pp. 7-14.

Osborne, S. and Brown, K. (2006) *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, London: Routledge.

Osterman, P. (1994) "How Common Is Workplace Transformation and How Can We Explain Who Does It?", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, January, pp. 173–188.

Ostroff, C. and Schmitt, N. (1993) "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1345-1361.

Ostrom, V. (1973) *The intellectual crisis in American public administration*, Alabama: Alabama University Press.

Ostrom, V. and Ostrom, E. (1971) "Public choice: a different approach to the study of public administration", *Public Administration Review*, Vol. 31, No. 2, pp. 203-216.

Ouchi, W. and Wilkins, A. (1985) "Organizational Culture", *Annual Review of Sociology*, Vol. 11, pp. 457-483.

Overbeek, H., Dingwerth, K., Pattberg, P. and Compagnon, D. (2010) "Forum: Global Governance: Decline or Maturation of an Academic Concept?", *International Studies Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 696-719.

Ovsenik, J. and Ovsenik, M. (1999) "Problemi sodobne organizacije skozi dve interpretaciji", in G. Vukovic (eds.) *Evropska skupnost in management* (18. posvetovanje organizatorjev dela Portoroz, 31. marec, 1.–2. April 1999, pp. 805-15, Kranj: Moderna Organizacija.

Owen, D. (1965) *English Philanthropy 1660-1960*, Belknapp Press, MA.

P

Paarlberg, L. and Lavigna, B. (2010) "Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 10-718.

Paauwe, J. (2009) "HRM and Performance: Achievements", *Methodological Issues and Prospects. Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 1, pp. 129-142.

Pacheco-de-Almeida, G. (2010) "Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments", *Strategic Management Journal*, Special Issue: The Age of Temporary Advantage?, Vol. 31, Issue 13, pp.1498-1526.

Page, E.C. (1990) "The Political Origins of Self-Government and Bureaucracy: Otto Hintze's Conceptual Map of Europe", *Political Studies*, Vol. 38, pp. 39-55.

Page, S. (2005) "What's New about the New Public Management? Administrative Change in the Human Services", *Public Administration Review*, Vol. 65, No. 6 (Nov. - Dec.), pp. 713-727.

Page, E.C. and *Wright*, V. (*2007*) "Conclusions: The Demystification of High *Bureaucratic Office",* in *Page*, E.C. and *Wright*, V. (eds.) (*2007*), *From the Active to the E*nabling State. *The Changing Role of Top Officials in European Nations*, Basingstoke: Pelgrave Macmillan, pp. 224-239.

Pagoulatos, G. and Triantopoulos, Ch. (2009) "The Return of the Greek Patient: Greece and the 2008 Global Financial Crisis", *South European Society and Politics*, Vol. 14, Issue 1, March 2009, pp. 35-54.

Painter, M. and Peters, B.G. (2007) "Been There-Where Next?", The Analysis of Administartive Traditions", paper presented at the seminar *"Administrative Traditions: Inheritances and Transplants in Comparative Perspective"*, City University of Hong Kong, 23-24 June.

Painter, M. and Peters, B.G. (eds.) (2009) *Tradition and Public Administration*, New York: Palgrave Macmillan.

Painter, M. and Peters, B.G. (2010a) "Administrative traditions in comparative perspective", in *Tradition and Public Administration*, ed. M.Painter and B. Guy Peters, New York: Palgrave Macmillan.

Painter, M. and Peters, B.G. (2010b) "The Analysis of Administrative Traditions", in Tradition and Public Administration, ed. M. Painter and B. Guy Peters, UK: Palgrave.

Pal, L.A. and Ireland, D. (2009) "The Public Sector Reform Movement: Mapping the Global Policy Network", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, Issue 8, July 2009, pp. 621-657.

Paletta, A. (2005) "Performance measurement for the strategic management of educational activities", *International Journal for Education Law and Policy*, Special Issue, October, pp. 77-101.

Pallot, J. (1999) "Beyond NPM: Developing strategic capacity", *Financial Accountability and Management*, Vol. 15, No. 3/4, pp. 419-426.

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.

Palmer, I. (1998) "Arts Managers and Managerialism: A Cross-Sector Analysis of CEO'S Orientations and skills", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 433-452.

Panagiotou, R. (2013) "The Greek crisis as a crisis of EU enlargement: how will the Western Balkans be affected?", *Southeast European and Black Sea Studies*, Vol. 13, Issue 1, March 2013, pp. 89-104.

Pandey, S.K. and Kingsley, G.A. (2000) "Examining Red Tape in Public and Private Organizations: Alternative Explanations from a Social Psychological Model", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 4, pp. 779-800.

Pandey, S.K. and Stazyk, E.C. (2008) "Antecedents and Correlates of Public Service Motivation", in J.L. Perry and A. Hondeghem (eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press, pp. 101-117.

Papalexandris, N. and Nikandrou, I. (2000) "Benchmarking employee skills: results from best practice firms in Greece", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 7, pp. 391-402.

Papalexandris, N., Chalikias, J. and Panayotopoulou, L. (2001) *Comparative Research in Human Resource Management Practice in Greece and the European Union*, Athens: Editions Benos.

Paranjape, B., Rossiter, M. and Pantano, V. (2006) "Insights from the Balanced Scorecard Performance Measurement systems: successes, failures, and future - a review", *Measuring Business Excellence*, Vol. 10, No. 3, pp. 4-14.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. (1988), "SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.

Park, H. and Blenkinsopp, J. (2011) "The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 77, No. 2, pp. 254-274.

Parker, R. and Bradley, L. (2004) "Bureaucracy or post-bureaucracy? Public sector organizations in a changing context", *The Asia Pacific Journal of Public Administration*, Vol. 26, No. 2, pp. 197-215.

Parnes, H.S. (1984) *People Power, Beverly Hills*, CA: Sage Publications.

Parrado, S. (2000) "The Development and Current Features of the Spanish Civil Service System", in Hans A.G.M. Bekke and Frits M. van der Meer (eds.), *Civil Service Systems in Western Europe*, Cheltenham, UK and Northhampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 247-274.

Parrado-Diez, S. (2008) "Failed Policies but Institutional Innovation through "Layering" and "Diffusion" in Spanish Central Administration", *International Journal of Public Sector Management*, Special Issue on "Public Management Reform in Countries in the Napoleonic Administrative Tradition: France, Greece, Italy, Portugal, Spain", Vol. 21, No. 2, pp. 230-252.

Parrado, S. (2008) "Public management reform in the Spanish central administration: failed policies, but incremental institutional innovation", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 230-252.

Parsons, W. (1995) *Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis*, Cheltenham: Edward Elgar.

Pascharopoulos, G. (1994) "Returns to Investment in Education: A Global Update. World Development", Vol. 22, No. 9, pp. 325-1343.

Paul, A.K. and Anantharaman, R.N. (2003) "Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of Causal Model", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 1246-1266.

Peckham, S.M., Exworthy, I.G. and Powell, M. (2005) "Decentralizing health services: More local accountability or just more central control?", *Public Money and Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 221-228.

Pedersen, J.S. and Löfgren, K. (2012) "Public Sector Reforms: New Public Management without Marketization? The Danish Case", *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, Issue 7, June 2012, pp. 435-447.

Pedler, M. (1994) "Organizational Biography and Organizational Learning: Weldrick: a Case Study and Commentary", in J. Burgoyne, M. Pedler and T. Boydell (eds.), *Towards The Learning Company*, London: McGraw-Hill.

Pedler, M., Boydell, T. and Burgoyne, J. (1989) "Towards the Learning Company", *Management Education and Development*, Vol. 20, Part 1, pp. 1-8.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991) *The Learning Company*, London: McGraw-Hill.

Pendleton, A. (1999) "Ownership or Competition? An Evaluation of the Effects of Privatization on Industrial Relations Institutions, Processes, and Outcomes", *Public Administration*, Vol. 77, No. 4, pp. 769-791.

Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. and Galende, J. (2009) "An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, Issue 5, May 2009, pp. 1191-1218.

Pérez-Díaz, V. (1993) *The Return of Civil Society: The Emergence of Democratic Spain*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Pergelova, A. and Angulo-Ruiz, F. (2014) "The impact of government financial support on the performance of new firms: the role of competitive advantage as an intermediate outcome", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 26, Issue 9-10, October 2014, pp. 663-705.

Perkins, S and White, G. (2010) "Modernising Pay in the UK public services: trends and implications", *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 258-276.

Perron, M. (1991) "Vers un continuum de la formation des enseignants: éléments d' analyse", *Recherche et formation (Paris, INRP)*, No. 10, pp. 137-152.

Perry, J.L. (1996) "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6 (January), pp. 5- 22.

Perry, J. (2010) "Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research", *Public Administration Review,* Vol. 70, No. 5, pp. 679-680.

Perry, J. and Buckwalter, N. (2010) "The Public Service of the Future", *Public Administration Review,* Vol. 70 (Supplement s1, December), pp. s238-S245.

Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008a) *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press.

Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008b) "Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation", *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 3-12.

Perry, J.L. and Hondeghem, A. (eds.) (2008) Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press.

Perry, J., Hondeghem, A. and Wise, L. (2010) "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 681-690.

Perry, J.L. and Kraemer, K.L. (eds.) (1983) *Public Management: Public and Private Perspectives*, Palo Alto, California: Mayfield Publishing.

Perry, J.L. and Raney, H.G. (1988) "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and research Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 2, pp. 182-201.

Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990) "The Motivation Bases of Public Service", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 367-373.

Perry, J., Engbers, T. and Jun, S. (2009) "Back to the Future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence", *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 1, pp. 39-51.

Perry, J.L., Hondeghem, A. and Wise L.R. (2010) "Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future", *Public Administration Review*, Vol. 79, No. 5, pp. 681-690.

Peter, S., De Bruijn, E.J. and Rwegasira, K. (2010) "Performance of Privatized Enterprises and Impact of Partial Privatization in a Developing Country: Case of Sri Lanka", *Journal of Transnational Management*, Vol. 15, Issue 1, February 2010, pp. 46-68.

Peteraf, M.A. (1993) "The cornerstones of competitive advantage: A resource based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 179-192.

Peters, B.G. (1996) *The Future of Governing: Four Emerging Models*, Lawrence, KS: University Press of Kansas.

Peters, B.G. (1997a) "A North American Perspective on Administrative Modernization in Europe", in W.J.M. Kickert (eds.), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 251-266.

Peters, B.G. (1997b) "Policy transfers between governments: The case of administrative reforms", *West European Politics*, Vol. 20, No. 4, pp. 71-88.

Peters, B.G. (2000) "Public-service reform: comparative perspectives", in E. Lindquist (eds.), *Government Restructuring and Career Public Services*, Toronto: Institute of Public Administration of Canada, pp. 27-40.

Peters, B.G. (2001) *The Future of Governing* (2nd ed.), Lawrence, KS: University of Kansas Press.

Peters, B.G. (2001b) *The Politics of Bureaucracy*, London: Routledge.

Peters, B.G. (2008) "The Napoleonic tradition", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 118-132.

Peters, B.G. (2011) "Governance Responses to the Fiscal Crisis", *Public Money and Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 75-80.

Peters, B.G. and Pierre, J. (1998) "Governance without Governments?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, pp. 223-244.

Peters, B.G. and Pierre, J. (2000) "Citizens Versus the New Public Manager: The Problem of Mutual Empowerment", *Administration and Society*, Vol. 32, No. 1, pp. 9-28.

Peters, B.G. and J Pierre, J. (2001) "Development in intergovernmental relations: Towards multilevel governance", *Policy and Politics*, Vol. 2, No. 2, pp. 131-135.

Peters, B.G. and Pierre, J. (eds.) (2001b) *Politicians, bureaucrats and administrative reform*, London, UK: Routledge.

Peters, B.G. and Pierre, J. (2004a) *Politicization of the Civil Service: The Quest for Control*, London: Routledge.

Peters, B.G. and Pierre, J. (2004b) "Multi-level Government – A Faustian Bargain?", in Bache, I. and M. Flinders (eds.), *Multi-level Government*, Oxford: Oxford University Press.

Peters, B.G. and Savoie, D.J. (eds.) (1998) *Taking Stock: Assessing Public Sector Reforms*, Montreal and Kingston: Canadian Centre for Management Development and McGill-Queen's University Press.

Peters, B.G., Pierre, J. and Randma-Liiv, T. (2011) "Global Financial Crisis, Public Administration and Governance", *Public Organization Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 13-27.

Peters, M.A. (2010) "*Three Forms of the Knowledge Economy: Learning, Creativity and Openness*", *British Journal of Educational Studies*, Vol. 58, Issue 1, February 2010, pp. 67-88.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper and Row.

Petersen, P.B. and Hopkins, J. (1999) "Total Quality Management and the Deming Approach to Quality Management", *Journal of Management History*, Vol. 5, No. 8, MCB University Press, pp. 468-488.

Peterson, D.B. and Hicks, M.D. (1996) *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*, Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.

Petrick, J. and Furr, D.S. (1995) *Total Quality in Managing Human Resource*, Florida: St. Lucie Press.

Pfeffer, J. (1992) "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 29-50.

Pfeffer, J. (1995) "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 1, pp. 55-69.

Pfeffer, J. (1998) "Seven practices of successful organizations", *California Management Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 96–123.

Philippidou, S.S., Soderquist, K.E. and Prastacos, G.P. (2004) "Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leadership vs. Management, and the Path to Implementation", *Public Organization Review: A Global Journal*, Vol. 4, pp. 317-337.

Phillips, J.J. (1991) *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods* (2nd ed.), Houston, TX: Gulf.

Phillips, J.J. (1996a) "Was it the training?", *Training and Development*, Vol. 50, No. 3, pp. 28-32.

Phillips, J.J. (1996b) "ROI: the search for best practice", Training and Development, Vol. 50, No. 2, pp. 42-47.

Pichault, F. (2007) "HRM-based reforms in public organizations: problems and perspectives", *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No 3, pp. 265-282.

Piening, E.P. (2013) "*Dynamic Capabilities in Public Organizations*", *Public Management Review*, Vol. 15, Issue 2, February 2013, pp. 209-245.

Piercy, N., Phillips, W. and Lewis, M. (2013) "Change management in the public sector: the use of cross-functional teams", *Production Planning and Control*, Vol. 24, Issue 10-11, November 2013, pp. 976-987.

Pierre, J. (1995) *Bureaucracy in the Modern State: An Introduction to Comparative Public Administration*, Aldershot: Edward Elgar.

Pierre, J. and Peters, G. (2000) *Governance, Politics and the State*, Basingstoke: Macmillan.

Pinnington, A. and Edwards, T. (2000) *Introduction to Human Resource Management*, Oxford, London.

Piperopoulos, P. and Piperopoulos, G. (2009) "Is Greece Finally on the Right Path Toward Entrepreneurship, Innovation, and Business Clusters?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 33, Issue 1, December 2009, pp. 55-59.

Pirie, M. (1988) *Privatization: Theory, Practice and Choice*, London: Wildwood House.

Pirrie, A. and Thoutenhoofd, E.D. (2013) "Learning to learn in the European Reference Framework for lifelong learning", *Oxford Review of Education*, Vol. 39, Issue 5, October 2013, pp. 609-626.

Plant, R.A. and Ryan, R.J. (1992) "Training Evaluation: A Procedure for Validating an Organisations Investment in Training", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 16, No. 10, pp. 22-38.

Plantinga, M., Plantenga, J. and Siegers, J. (2010) "The Relation Between Market Forces and Employee Motivation: Consequences of the Introduction of Market Forces in the Dutch Childcare Sector", *European Sociological Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 401-414.

Pohl, H. (1991) "Entwicklung des Verwaltungsrechts", in: König, K. (eds.), *Verwaltungsstrukturen der DDR*, Baden-Baden, pp. 235-249.

Poister, T. (2010) "The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 1, pp. s246-s254.

Poister, T. and Strei, G. (1999) "Strategic Management in the Public Sector", *Public Productivity and Management Review*, Vol. 22 Jg., No. 3, pp. S.308-325.

Polidano, C. (1999) "The new public management in developing countries", IDPM Public Policy and Management Working Paper No. 13, *Institute for Development Policy and Management*, University of Manchester.

Polit, D.F. and Beck, C.T. (2008) *Nursing research: Principles and methods* (8th ed.), Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.

Polit, D.F. and Hungler, B.P. (1999) *Nursing research: Principles and methods* (6th ed.), New York: Lippincott Williams & Wilkins.

Pollitt, C. (1984) *Manipulating the Machine: Changing the Pattern of Ministerial Departments, 1960-1983*, London: Allen and Unwin.

Pollitt, C. (1986) "Beyond the managerial model the case for broadening performance assessment in government and the public services", *Financial Accountability and Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 155-170.

Pollitt, C. (1990) *Managerialism and the Public Services: The Aglo-American Experience*, Oxford: Basil Blackwell.

Pollitt, C. (1993) *Managerialism and the Public Services* (2nd ed.), Oxford: Blackwell, U.K.

Pollitt, C. (1993b) "Occasional Excursions: A Brief History of Policy Evaluation in the UK. Parliamentary Affairs", Vol. 46, No. 3, pp. 353-362.

Pollitt C. (1995) *Management Techniques for the Public Sector: Pulpit and Practice*, Canadian Centre for Management Development, Ottawa, Canada.

Pollitt, C. (1996) "Public Administration", in A. Kuper and J. Kuper (eds.) The Social Science Encyclopedia (2nd edn.), London: Routledge, pp. 699-701.

Pollitt, C. (2000) "Is the emperor in his underwear? An analysis of the impacts of public management reform", *Public Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 181-200.

Pollitt, C. (2002) "The new public management in international perspective: an analysis of impacts and effects", in K. McLaughlin, S. P. Osborne and E. Ferlie (eds.), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London: Routledge, pp. 12-35.

Pollitt, C. (2003a) *The Essential Public Manager*, Buckingham and Philadelphia: Open University Press/McGraw-Hill.

Pollitt, C. (2003b) "Public management reform: reliable knowledge and international experience", *OECD Journal on Budgeting*, Vol. 3, No. 3, pp. 121-136.

Pollitt, C. (2003c) "Joined-Up Government: a Survey", *Political Studies Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 34-49.

Pollitt, C. (2004a), "Theoretical Overview", in C. Pollitt and C. Talbot (eds), *Unbundled Government: A Critical Analysis of the Global Trend to Agencies, Quangos and Contractualisation*, New York: Routledge.

Pollitt, C. (2004b) "Castles built on sand? Agencies in Latvia", in C. Pollitt and C. Talbot (eds.) *Unbundled government*, London and New York: Routledge/Taylor and Francis, pp. 283-296.

Pollitt, C. (2006a), "'Antistatic Reforms and New Administrative Directions: Public Administration in the UK", *Comparative Public Administration: The Essential Readings Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 15, pp. 777-792.

Pollitt, C. (2006b) "Performance management in practice: A comparative study of study executive agencies", *Journal of Public Administrative Research and Theory*, Vol. 16, No. 1, pp. 25-44.

Pollitt, C. (2007a) "Convergence or divergence: what has been happening in Europe?", in C. Pollitt; S. Van Thiel and V. Homburg (eds.) *New Public Management in Europe: adaptation and alternatives*, Basingstoke, Palgrave/Macmillan, pp. 10-25.

Pollitt, C. (2007b) "The New Public Management: An Overview of Its Current Status", *Public Management Institute*, Katholieke Universiteit Leuven, 8/2007, pp. 110-115.

Pollitt, C. (2007c) "New Labour's Re-disorganization: Hyper-Modernism and the Costs of Reform - a Cautionary Tale", *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 529-43.

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

Pollitt, C and Bouckaert, G. (2002) *Public Management Reform: a comparative analysis*, Oxford University Press.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (2nd ed.), Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C. and Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis. New Public Management, Governance and the Neo-Weberian State* (3rd ed.), Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C. and Dan, S. (2013) "Searching for impacts in performance-oriented management reform: A review of the European literature", *Public Performance and Management Review, Vol. 37, No. 1, pp. 7-32.*

Pollitt, C., Birchell, J. and Putnam, K. (1998) *Decentralising Public Service Management*, London: Macmillan.

Pollitt, C. and Summa, H. (1997) "Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries'", *Public Money and Management*, Vol. 17, No. 1 (January-March), pp. 7-17.

Pollitt, C., Girre, X., Lonsdale, J., Mul, R., Summa, H. and Waerness, M. (1999) *Performance or Compliance?*, Oxford: Oxford University Press.

Pollitt, C., Kettl, D., Hanque, S., Premfors, R. and Taldot, C. (2006) "Modernizing Government: A Symposium", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 72, No. 3, pp. 307-340.

Pollitt, C., van Thiel, S. and Homburg, V. (eds.) (2007) "Introduction", in: Pollitt, C. – van Thiel, S. - Homburg, V. (eds.), *New Public Management in Europe. Adaptation and Alternatives*, Palgrave Macmillan, New York, pp. 1-9.

Polsby, N. (1990: orig. 1975) "Legislatures", in P. Norton (ed.), *Legislatures*, Oxford: Oxford University Press, pp. 138-141.

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.

Porter, L.W. and Lawler, E.E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Porter, L.W, Richard, M., Steers, R., Mowday, T. and Boulian, P.V. (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp. 603-609.

Posner, P. and Blondal, J. (2012) "Democracies and Deficits", *Governance*, Vol. 25, No. 1, pp. 11-34.

Power, M. (1997) *The Audit Society*, Oxford: Oxford University Press.

Prajogo, I.D. and Sohal, S.A. (2006) "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, Vol. 168, pp. 35-50.

Pratt, J.W. (1985) "Principals and agents: an overview", in: J.W. Pratt and R.J. Zeckhauser, *Principals and agents: the structure of business*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 1-35.

Premfors, R. *(1998*) "Reshaping the Democratic State: Swedish Experiences in a Comparative Perspective", *Public Administration*, Vol. 76, No. 1 (Spring), pp. 141-159.

Pressman, S. (2004) "What is wrong with public choice", *Journal of Post Keynesian Economics*, Vol.27, Issue 1, October 2004, pp. 3-18.

Pressman, S. (2006) "Kahneman, Tversky, and Institutional Economics", *Journal of Economic Issues*, Vol. 40, No. 2, pp. 501-506.

Pressman, S. (2008) "John Kenneth Galbraith and the Post Keynesian Tradition in Economics", *Review of Political Economy*, Vol. 20, No. 4, pp. 475-489.

Preston, C.C. and Colman, A.M. (2000) "Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power and respondent preferences", Acta Psychologica, Vol. 104, pp. 1-15.

Priyadarshini, R.R.G. and Dave, D. (2012) "Competency-based Training Needs Assessment Model", *Management and Labour Studies*, Vol. 37, No. 3 (August), pp. 195-207.

Procter and Gamble (1992), *Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*, Cincinnati, OH: Procter and Gamble.

Proeller, I. (2006) "Trends in Local Government in Europe", *Public Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 7-29.

Promberger, K., Rauskala, I. and Cecon, F. (2004) "Public Management Reforms in Austria", Working Paper, No. 15/2004, University of Innsbruck, European Academy Bolzano.

Prowse, P. and Prowse, J. (2007) "Is there still o Public sector model employment relations in the United Kingdom?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20, No 1, pp. 48-62.

Przasnyski, Z.H. and Tai L.S. (2002) "Stock performance of Malcolm Baldrige National Quality Award winning companies", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 4, pp. 475-488.

Psychogios, A.G. and Priporas, C.V. (2007) "Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry", *The Qualitative Report*, Vol. 12, No. 1, pp. 40-66.

Puay, S.H., Tan, K.C., Xie, M. and Goh, T.N. (1998) "A comparative study of nine national quality awards'', *The TQM Magazine*, Vol. 1, No. 10, pp. 30-9.

Pulakos, E.D. (2004) *A road map for developing, implementing, and evaluating performance management systems*, Alexandria, VA: SHRM Foundation.

Pulakos, E.D. (2009) *Performance management: A new approach for driving business results*, Madden, MA: Wiley-Blackwell.

Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. and Plamondon, K.E. (2000) "Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 4, pp. 612-624.

Purcell, J. (1999) "The search for "Best Practice" and "Best Fit": Chimera or Cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 26-41.

Putnam, R.D. (1993) *Making Democracy Work – Civic Traditions in Modern Italy*, New Jersey: Princeton University Press.

Putnam, R.D. (1995) "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, Vol. 6, No. 1, pp. 65-78.

Q

Quackenbush, S. (2004) "The Rationality of Rational Choice Theory", *International Interactions*, Vol. 30, Issue 2 (April), pp. 87-107.

Quibria, M.G. (2003) "The puzzle of social capital: a critical review", *Asian Development Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 19-39.

Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997) "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 26, No. 2, pp. 37-51.

R

Raadschelders, J.C.N., Toonen, T.A.J. and Van der Meer, F.M. (2007a) "Civil servants in the enabling framework state of the 21st century", in J.C.N. Raadschelders, T.A.J. Toonen and F.M. Van der Meer (eds.), *The Civil Service in the 21st Century. Comparative Perspectives*, Houndmills, etc.: Palgrave, pp. 299-315.

Raadschelders, J.C.N., Toonen, T.A.J. and Van der Meer, F.M. (2007b) "Civil service systems and the challenges of the 21st century", in J.C.N. Raadschelders, T.A.J. Toonen and F.M. Van der Meer (eds.), *The Civil Service in the 21st Century. Comparative perspectives*, Palgrave, pp. 1-13.

Raadschelders, J.C.N., Wagenaar, F.P., Rutgers, M.R. and Overeem, P. (2000) "Against A Study of the History of Public Administration: A Manifesto", *Administrative Theory and Practice*, Vol. 22, No. 4, pp. 772-791.

Rabin, J., Hildreth, W.B. and Miller, G.J. (eds.) (1998) *Handbook of public administration* (2nd ed.), New York: Marcel-Dekker.

Radaelli, C.M. and Franchino, F. (2004) "Analysing Political Change in Italy*", Journal of European Public Policy*, Vol. 11, No. 6, pp. 941-953.

Rainey, H.G. (1979) "Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform", *Public Administration Review*, Vol. 39, No. 5, pp. 440-448.

Rainey, H.G. (1983) "Public Agencies and the Private Firms: Incentives Structures, Goals, and Individuals Roles", *Administration and Society*, Vol. 15, No. 2, pp. 207-242.

Rainey, H.G. (1990) "Public Management: Research Developments and Current Prospects", in N.B. Lynn and A. Wildavsky (eds.), *Public Administration: The State of the Discipline*, Chatham, N.J.: Chatham House, pp. 157-184.

Rainey, H.G. (2003) *Understanding and Managing Public Organizations* (3rd ed.), San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.

Rainey, H.G. and Bozenman, B. (2000) "Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 2, pp. 447-469.

Rainey, H.G., Steinbauer, P. (1999) "Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-32.

Rainey, H.G. (2012) "Organizations, Politics, and Public Purposes: Analyzing Public Organizations and Public Management", *PS: Political Science and Politics*, Vol. 45, No. 1, pp. 9-16.

Rahman, M.S. (2014) "Bureaucratic Perceptions to the Politics–Bureaucracy Relations in Bangladesh: A Moral Dilemma in between Political Neutrality and Responsiveness", *Asian Journal of Political Science*, Vol. 22, Issue 3, September 2014, pp. 252-267.

Ramesh, M. Araral, E. and Wu, X. (2010) *Reasserting the Public in Public Services: New Public Management Reforms*, Taylor and Francis.

Ramsay, J.O. (1973) "The effect of number of categories in rating scales on precision of estimation of scale values", *Psychometrica*, Vol. 38, No. 4, pp. 513-533.

Randma, T. (2002) "Public Personnel Management", in G. Wright and J. Nemec (eds.) *Public Management in the Central and Eastern European Transitions: Concept and Cases*, Bratislava: NISPAcee, pp. 198-199.

Randolph, W.A. (1995) "Navigating the journey to empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 23, No. 4, pp. 19-50.

Ravichandran, T. and Rai, A. (2000) "Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective", *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 3, pp. 381-415.

Raza, W. (2016) "*Politics of scale and strategic selectivity in the liberalisation of public services – the role of trade in services*", *New Political Economy*, Volume 21, Issue 2, March 2016, pp. 204-219.

Redman, T. and Mathews, B.P. (1998) "Service Quality and Human Resource Management: A review and research agenda", *Personnel Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 57-77.

Reed, R., Lemak J. D. and Mero P.N. (2000) "Total quality and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 5-27.

Reed, J. and Yakola, M. (2006) "What role can a training needs analysis play in organizational change?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 393-407.

Reeve, R.C. (1994) "Investing in Training", *World Class Design to Manufacture*, Vol. 1, No. 1, pp. 35-39.

Reeves, C. and Bednar, D. (1994) "Defining quality: Alternatives and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.

Reginato, E. (2011) "Local government accountability in European continental and Anglo Saxon countries: An international comparison", in R. Jones (eds.), *Public sector accounting*, Vol. 4, Comparative international studies, London, England: SAGE Library in Accounting and Finance.

Reginato, E., Landis, C., Fadda, I. and Pavan, A. (2014) "German and Italian Municipalities' Internal Control Systems: Convergence to a Neo-Weberian Reform Pattern?", *International Journal of Public Administration*, Vol. 37, Issue 10, August 2014, pp. 601-610.

Reichard, von. C. (1992) "Kommunales management im internationalen vergleich, *Der Städtetag*, Vol. 12, January, pp. 843-848.

Reichard, von C. (1996) "Die 'New Public Management': debatte im internationalen context", in: C. Reichard and H. Wollmann, *Kommunalverwaltung im modernisierungsschub*, Basel: Birkhaeuser, pp. 241-274.

Reichard, von C. (2003) "Local Public Management Reforms in Germany", *Public Administration*, Vol. 81, No. 2, pp. 345-363.

Reid M., Barrington H. and Kenney J. (1992) *Training Interventions* (2nd ed.), *Institute of Personnel Management*, London.

Reinermann, H. (1995) "Ergebnisorientierte fuehrung und schlanke verwaltung-Schlagwoerter oder herausforderungen fuer die oeffentliche verwaltung?", *Verwaltung und Management*, Vol. 1, pp. 5-9.

Reinhart, C.M. and Rogoff, K.S. (2011) "From Financial Crash to Debt Crisis", *The American Economic Review*, Vol. 101, No. 5 (August), pp. 1676-1706.

Remmers, H.H. and Ewart, E. (1941) "Reliability of multiple-choice measuring instruments as a function of the Spearman-Brown prophesy formula", Journal of Educational Psychology, Vol. 32, pp. 61-66.

Resnick, L. and Scherrer, J. (2012) "Social Networks in "Nested Learning Organizations" - a Commentary", *American Journal of Education*, Vol. 119, No. 1, pp. 183-192.

Revans, R.W. (1982) *The Origins and Growth of Action Learning*, Krieger Pub Co.

Richardson, Jr. and Richard, C. (1974) "*Governance Theory: A Comparison of Approaches*", *The Journal of Higher Education*, Vol. 45, No. 5 (May), pp. 344-354.

Rigos, Pl. (1997) "Political Healing in Democratizing Systems: The case of post dictatorial Greece", *The Political Chronicle*, St.Leo, Florida, Vol. 9, No. 2, pp. 23-37.

Ritz, A. (2011) "Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in PSM measurement", *Public Administration*, Vol. 89, No. 3, pp. 1128-1147.

Rhodes, R.W.A. (1987) "Developing the Public Service Orientation", *Local Government Studies*, Vol. 13, No. 3, pp. 63-73.

Rhodes, R.W.A. (1997) *Understanding Governance, Policy networks, governance, reflexivity and accountability*, Buckingam: Open University Press.

Rhodes, R.W.A. (2007) "Understanding governance-Ten years on", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 8, pp. 1243-1264.

Rhodes, G. and Shiel, G. (2007) "Meeting the needs of the workplace and the learner through work-based learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 19, No. 3, pp. 173-187.

Rhodes, R.A.W. and Weller, P. (2003) "Localism exceptionalism: comparing public sector reforms in European and Westminster systems", in T. Butcher and A. Massey (eds.), *Modernizing Civil Services, Cheltenham*, UK and Northhampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 16-36.

Ricketts, M. (1987) *The Economics of Business Enterprise: New Approaches to the Firm*, Brighton: Wheatsheaf Books.

Ricketts, M. (2002) *The Economics of Business Enterprise: An Introduction to Economic Organisation and the Theory of the Firm* (3rd ed.), Edward Elgar Publications.

Ridley, F.F. (1996a) *Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How to Make it Right*, Orion Publishing Group.

Ridley, F.F. (1996b) "The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives", *Public Policy and Administration*, Vol. 11, No. 1, pp. 16-29.

Riley, A. (2007) "Good (Native) Governance", *Columbia Law Review*, Vol. 107, No. 5, pp. 1049-1125.

Rist, R.C. (1995) *Policy Evaluation. Linking Theory to Practice*, Aldershot: Edward Elgar.

Ritz, A. (2009) "Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 75, No. 1, pp. 53-78.

Robak, S. (2014) "Culture Programs, Cultural Differences, Knowledge Resources, and Their Impacts on Learning Cultures in Transnational Enterprises in China", *European Education*, Vol. 46, Issue 4, October 2014, pp. 61-81.

Robbins, S.P. (1989) *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, NJ: Prentice Hall.

Robbins, S.P. (2001) *Basic Motivation Concepts, Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 155-209.

Robbins, S.P. and Barnwell, N. (2002) *Organisational theory: Concept and cases*, Beijing: Prentice Hall International Inc.

Roberge, I. (2004) "Le Canada et le régime international de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme", *International Journal*, Vol. LIX, No. 3, pp. 635-654.

Robertson, P.J. and Seneviratne, S.J. (1995) "Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison to the Private Sector", *Public Administration Review*, Vol. 55, No. 6, pp. 547-558.

Robinson, R. and LeGrand, J. (1993) *Evaluating the NHS Reforms*, London: King's Fund Institute.

Robson, W. (1928) *Justice and Administrative Law*, London: Macmillan.

Rodgers, A. (1986) *Teaching Adults*, Open University Press, Milton Keynes.

Rodriguez, J.M. and Ventura, J. (2003) "Human resource management systems and organizational performance: an analysis of the Spanish manufacturing industry", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 1206-1226.

Roest, H. and Pieters, R. (1997) "The nomological net of perceived service quality", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Issue 4, pp. 336-351.

Rogers, E.M. (1995) *Diffusion of innovation*, New York, NY: Free Press.

Rogers, D. and Darcy, M. (2014) "Global city aspirations, graduated citizenship and public housing: analyzing the consumer citizenships of neoliberalism", *Urban, Planning and Transport Research*, Vol. 2, Issue 1, January 2014, pp. 72-88.

Rohr, J.A. (1978) *Ethics for bureaucrats: an essay on law and values*, New York: Marcel Dekker.

Rohr, J.A. (1986) *To run a constitution: the legitimacy of the administrative state*, Lawrence: University Press of Kansas.

Rohr, J.A. (2002) *Civil Servants and their Constitutions*, Lawrence, KS: University Press of Kansas.

Romer, P.M. (1986) "Increasing Returns and Long-Run Growth", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 5, pp. 1002-1037.

Romer, P.M. (1990) "Endogenous technological change", *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 5, pp. 71-102.

Rondeau, K.V. and Wagar, T.H. (2001) "Impact of Human Resource Management Practices on Nursing Home Performance", *Health Services Management Research*, Vol. 14, No. 3, pp. pp. 192-2012.

Roper, I., Higgins, P. and James, P. (2007) "Shaping the bargaining agenda: the Audit Commission and public sector reform in British local government", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 9, pp. 1589-1607.

Rosenberg, H. (1958) *Bureaucracy, Aristocracy and Autocracy: The Prussian Experience, 1660-1815*, Boston: Beacon Press.

Rosenblatt, Z. and Mannheim, B. (1996) "Organizational Response to Decline in the Israeli Electronics Industry", *Organizational Studies*, Vol. 17, No. 6, pp. 953-984.

Rosenbloom, D. (2010) "Public Sector Human Resource Management in 2020", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. s1, pp. s175-s176.

Rosenthal, P., Hill, S. and Peccei, R. (1997) "Checking out service: evaluating excellence, HRM and TQM in retailing", *Work, Employment and Society*, Vol. 11, No 3, pp. 481-503.

Rosenthal, P., Hill, S. and Peccei, R. (2007) "The work you want, the help you need: Constructing the costumer in jobcentre plus", *Organization*, Vol. 14, No 2, pp. 201-223.

Rosser, C. (2010) "Woodrow Wilson's Administrative Thought and German Political Theory", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 4, pp. 547-556.

Rouban, L. (1994) "Des cadres supèrieurs en devenir", *Reveu Française d' Administration Publique*, Vol. 70, (Avril-Juin), pp. 181-195.

Rouban, L. (2007) "Public Management and politics: Senior bureaucrats in France", *Public Administration*, Vol. 85, No. 2, pp. 473-501.

Rouban, L. (2008) "Reform without doctrine: public management in France", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 133-49.

Rowen, R. (1992) "Financial implications of TQM", *Health Systems Review*, Vol. 25, No 2, pp. 44-48.

Rowley, GL. (1976) "The reliability of observational measures", *American Educational Research Journal*, Vol. 13, No 1, pp. 51-59.

Rowlinson, M., Toms, S. and Wilson, J.F. (2007) "Competing perspectives on the 'Managerial Revolution': From 'Managerialist' to 'Anti-Managerialist' ", *Business History*, Vol. 49, Issue 4, July 2007, pp. 464-482.

Rugge, F. (2003) "Administrative Tradition in Western Europe", in: B. Guy Peters and Jon Pierre, *Handbook of Public administration*, London: Sage, pp. 177-191.

Rumsfeld, D. (1983) "A Politician-Turned-Executive Surveys Both Worlds", in J.L. Perry and K.L. Kraemer (eds.), *Public Management*, Mountain View, CA: Mayfield.

Ruscio, K.P. (1996) "Trust, Democracy, and Public Management: A Theoretical Argument", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 461-478.

Russell, J., Terborg, J. and Powers, M. (1985) "Organizational Productivity and Organizational Level Training and Support", *Personnel Psychology*, Vol. 38, pp. 849-863.

Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993) "Customer satisfaction, customer retention and market share", *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 2 (Summer), pp. 193-215.

S

Sabatier, P. and Jenkins-Smith, H. (eds.) (1993) *Policy Change and Learning. An Advocacy Coalition Approach*, Boulder, CO: Westview Press.

Sadeghinejad, A.N.Z. (2016) "Toward a Theory of Business Models and Business Modeling in Public Entrepreneurship", *New Perspectives on Research, Policy and Practice in Public Entrepreneurship*, Vol. 6, pp.77-102.

Sadeh, E., Arumugam, V.C. and Malarvizhi, C.A. (2013) "Integration of EFQM framework and quality information systems", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 24, Issue 1-2, February 2013, pp. 188-209.

Sahlin-Andersson, K. (2001) "National, international and transnational constructions of New Public Management", in T. Christensen and P. Lægried (eds.) *New Public Management: the transformation of ideas and practice*, Aldershot, Ashgate, pp. 43-72.

Saint-Martin, D. (2005) Management consultancy, in E. Ferlie; L. Lynn Jnr. and C. Pollitt (eds.) *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford: Oxford University Press, pp. 671-694.

Saiti, A. And Prokopiadou, G. (2009) "Impact of Information and Communication Technologies on School Administration: Research on Greek Schools of Secondary Education", in M.A. Wimmer, H.J. Scholl, M. Jansen and R. Traunmuller (eds.), *Lectures Notes in Computer Science, Electronic Government*, 5963, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, pp. 305-316.

Saks, A. and Belcourt, M. (2006) "An investigation of training activities and transfer of training in organizations", *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 4, pp. 629-648.

Salas, E. and Cannon-Bowers, J.A. (2001) "The science of training: A decade of progress", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 471-499.

Salamon, L. (eds.) (1989) *Beyond Privatization: The Tools of Government Action*, Washington, DC: Urban Institute Press.

Sallis, E. (1996) *Total Quality Management in Education* (2nd ed.), Kogan Page.

Sandel, M.J. (1996) *Democracy's discontent: American in search of a public philosophy*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Saner, R., Strehl, F. and Yiu, L. (1997) *In-service Training as an Instrument for Organizational Change in Public Administration*, Brussels: IIAS/IASIA.

Santos, A. and Stuart, M. (2003) "Employee perceptions and their influence on training effectiveness", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 27-45.

Saris, W. and Gallhofer, I. (2007) *Design, evaluation and analysis of questionnaires for survey research*, New Jersey: John Willey & Sons.

Savas, E.S. (1982) *Privatizing the public sector: how to shrink government*, Chatham, NJ: Chatham House Publishers.

Savas, E.S. (1987) *Privatization: The Key to Better Government*, Chatham, NJ: Chatham House.

Savas, E.S. (2000) *Privatization and public-private partnerships*, New York: Seven Bridges Press.

Savoie, D.J. (1994) *Thatcher, Reagan, Mulroney: In Search of a New Bureaucracy*, Pittsburgh, Toronto: University of Toronto Press.

Schachter, H.L. (1989) *Frederick Taylor and the public administration community: a reevaluation*, Albany: State University of New York Press.

Scharpf, F.W. (eds.) (1993) *Games in Hierarchies and Networks: Analytical and Empirical Approaches to the study of Governmental Institutions*, Boulder, CO: Westview.

Schedler, K. (1995) "Zur vereinbarkeit von wirkungsorientierter verwaltungsfuehrung und demokratie", *Swiss Political Science Review*, Vol. 1, pp. 154-166.

Schedler, K. (1998) "The State of Public Management Reforms in Switzerland", in Kickert, W.J.M. (eds.) *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Rotterdam: Elgar, Edward Publishing, Inc.

Schedler, K. (2008) "The Study of Public Management in Switzerland. Wirkungsorientierte Verwaltungsführung", in W. Kickert (eds.), *The Study of Public Management in Europe and US: A Comparative Analysis of National Distinctiveness*, New York: Routledge, pp. 144-166.

Schedler, K. and Proeller, I. (2002) "The New Public Management. A perspective from mainland Europe", in: K. McLaughlin, S.P. Osborne and E. Ferlie (eds.), *New Public Management: current trends and future prospects*, New York, NY: Routledge, pp. 163-180.

Schedler, K. and Summermatter, L. (2007) "Customer orientation in electronic government: Motives and effects", *Government Information Quarterly*, Vol. 24, No. 2 (April), pp. 291-311.

Schein, E.N. (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schick, A. (1996) *The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change*, Wellington, New Zealand: State Services Commission and NZ Treasury.

Schick, A. (1998) "Why most developing countries should not try New Zealand's reforms", *World Bank Research Observer* (International), Vol. 13, pp. 23-31.

Schick, A. (2001) *Reflections on the New Zealand Model*, New Zealand Treasury, Wellington, New Zealand.

Schillemans, T. (2015) "Managing Public Accountability: How Public Managers Manage Public Accountability", *International Journal of Public Administration*, Vol. 38, Issue 6, May 2015, pp. 433-44.

Schillemans, T. (2015) "Managing Public Accountability: How Public Managers Manage Public Accountability", *International Journal of Public Administration*, Vol. 38, Issue 6, May 2015, pp. 433-441.

Schiller, K. (1970) *Etudes postuniversitaires des enseignants aux écoles supérieures, document de la conference*, Université Charles, Prague.

Schimmelfennig, F. (2015) "Liberal intergovernmentalism and the euro area crisis", *Journal of European Public Policy*, Vol. 22, Issue 2, February 2015, pp. 177-195.

Schindler, D. (1994) "Competing for resources: First nation rights and economic Development in the Russian Far East", in Johnson B.R. (eds.), *Who Pays the Price: the Socialcultural Context of Environmental Crisis*, Covelo, CA: Island Press, pp. 99-109.

Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991a) "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 3 (Spring), pp. 17-28.

Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991b) "The service-driven service company", *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 5 (September-October), pp. 71-81.

Schmidt, R.W. (1990) "The role of consciousness in second language learning", *Applied Linguistics*, Vol. 11, No. 2, pp. 129-158.

Schmidt, T. (2010) "Absorptive Capacity-One Size Fits All? A Firm-level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge", *Managerial and Decision Economics,* Vol. 31, No. 1, pp. 1-18.

Schmidt, A.A. and Ford, J.K. (2003) "Learning within a learner control training environment: The interactive effects of goal orientation and metacognitive instruction on learning outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 2, pp. 405-429.

Schneider, B. (1994) "HRM – A Service Perspective: Towards a Customer-focused HRM", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 64-76.

Schneider, B. and Bowen, D.E. (1985) "Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, pp. 423-433.

Schneider, B. and Bowen, D.E. (1995) *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Schneider, B. and Chung, B. (1993) "Creating Service Climates for Service Quality", in Scheuing, E.E. and Christopher, W.F. (eds.), *International Service Quality Handbook*, Anacom, New York, NY.

Schneider, B., Gunnarson S.K. and Niles-Jolly, K. (1994) "Creating the climate and culture of success", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 1, pp. 17-29.

Schofield, J. (2001) "Time for a Revival? Public Policy Implementation: A Review of the Literature and an Agenda for future Research", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, No. 3, pp. 245-263.

Schonberger, R.J. (1994) "Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering", *California Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 109-123.

Schragger, R. (2010) "Decentralization and development", *Virginia Law Review*, Vol. 96, No. 8, pp. 1837-1910.

Schroeder, R. (1992) *Max Weber and the Sociology of Culture*, London: Sage Publications.

Schröter, E. and von Maravic, P. (2007) "New public management", in M. Bevic (eds.), *Encyclopedia of Governance*, London: Sage, pp. 712–717.

Schubert, G.A. (1957) "The Public Interest' in administrative decision-making: theorem, theosophy, or theory?", *The American Political Science Review*, Vol. 51, No. 2, pp. 346-368.

Schumpeter, J. (1954) *History of Economic Analysis*, Oxford: Oxford University Press.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987) "Linking competitive strategy with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2005) "A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S. The growth in importance of international perspective", *Management Revue*, Vol. 16, Issue 1, pp. 11-35.

Schultz, D.A. (2004) *Encyclopedia of public administration and public policy*, Infobase Publishing.

Schultz, T.W. (1961) "Investment in human capital", *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, pp. 1-17.

Schultz, T.W. (1964) *The economic value of education*, Columbia University Press.

Schumacher, T. (2015) "Linking action learning and inter-organisational learning: the learning journey approach", *Action Learning: Research and Practice*, Vol. 12, Issue 3, September 2015, pp. 293-313.

Schuppan, T. (2009) "E-Government in developing countries: Experiences from sub-Saharan Africa", *Government Information Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 118-127.

Schutz, H.G. and Rucker, M.H. (1975) "A comparison of variable configurations across scale lengths: an empirical study", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 35, No. pp. 319-324.

Scott, W.R. (1995*), Institutions and Organizations*, Thousands Oaks: Sage.

Scruton, R. (1983) *A dictionary of political thought*, London: Pan Books.

Scully-Russ, E. (2012) "Human resource development and sustainability: beyond sustainable organizations", *Human Resource Development International*, Vol. 15, Issue 4, September 2012, pp. 399-415.

Seibel, W. (2010) "Beyond Bureaucracy-Public Administration as Political Integrator and Non-Weberian Thought in Germany", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 719-730.

Sellin, B. and Grollmann, Ph. (1999) "The state of European vocational training research, its functions and its problems", *European Journal for Vocational Training*, Vol. 17, pp. 69-75.

Seur, H. C. (1997) "Staying Alive in a Changing Environment", *Residential Treatment for Children and Youth*, Vol. 14, Issue 4, April 1997, pp. 33-47.

Shafritz, J.M. and Ott, J.S. (eds.) (2005), *Classics of Organization Theory* (4th ed.), Belmont, CA: Wadsworth.

Sharma, A.K. and Talwar, B. (2007) "Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic philosophy", *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, No. 3, pp. 4-20.

Shelvin, M., Miles, J.N.V., Davies, M.N.O. and Walker, S. (2000) "Coefficient alpha: a useful indicator of reliability?", *Personality and Individual Differences*, Vol. 28, pp. 229-237.

Shemwell, D.J., Yavas, U. and Bilgin, Z. (1998) "Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 155-168.

Sherman, H.D. and Zhu, J. (2013) "Analyzing performance in service organizations", *Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 4 (Summer), pp. 37-42.

Sherwood, F.P. and Page, W.J. (1976) "MBO and public management", *Public Administration Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 5-12.

Shields, J. and Evans, M.B. (1998) *Shrinking the State: Globalization and Public Administration "Reform"*, Halifax: Nova Scotia.

Shierholz, H. (2012) *The Labor Market is Treading Water*, USA: Economic Policy Institute.

Shils, E. (1962) "The Intellectuals in the Political Development of the New States", in John Kautsky (eds.), *Political Change in Underdeveloped Countries*, New York: Wiley and Sons Inc.

Shim, D. (2001) "Recent Human Resources Developments in OECD Member Countries", *Public Personnel Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 323-347.

Shipper, F. and Manz, C.C. (1992) "Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 3, pp. 48-61.

Shipton, C., Hughes, W. and Tutt, D. (2014) "Change management in practice: an ethnographic study of changes to contract requirements on a hospital project", *Construction Management and Economics*, Vol. 32, Issue 7-8, August 2014, pp. 787-803.

Shirazi, S.F.M. and Som, A.P.M. (2011) "Destination Management and Relationship Marketing: Two Major Factors to Achieve Competitive Advantage", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 10, Issue 2, April 2011, pp. 76-87.

Shleifer, A. (1998) "State versus private ownership", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 4, pp. 133-150.

Silva, A.C. and Chávez, G.A. (2015) "Microfinance, country governance, and the global financial crisis", *Venture Capital*, Vol. 17, Issue 1-2, January 2015, pp. 191-213.

Simey, M. (1988) *Democracy Rediscovered: A Study in Police Accountability*, London: Pluto Press.

Simon, H.A. (1957) *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (2nd ed.), United States: Macmillan.

Simon, H.A. (1976) *Administrative behavior: a study of decision-making in administrative organization* (3rd ed.), New York: The Free Press.

Simon, H.A. (1995) "Organizations and Markets", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 5, No. 3, pp. 273-294.

Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior* (4th ed.), New York: The Free Press.

Simon, H. A. (1998), "Why Public Administration?", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, No. 1, pp. 1-12.

Simon, H.A., Smithburg, D.W. and Thompson, V.A. (1962) *Public administration* (7th ed.), New York: Alfred Knopf.

Simsek, H. and Louis, K.S. (1994) "Organizational Change as Paradigm Shift: Analysis of the Change Process in a Large, Public University", *The Journal of Higher Education*, Vol. 65, No. 6 (Nov. - Dec.), pp. 670-695.

Sirmon, D., Gove, S. and Hitt, M. (2008) "Resource Management in Dyadic Competitive Rivalry: The Effects of Resource Bundling and Deployment", *The Academy of Management Journal,* Vol. 51, No. 5, pp. 919-935.

Sitzmann, T., Kraiger, K. Stewart, D. and Wisher, R. (2006) "The comparative effectiveness of web based and classroom based instruction: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 623-664.

Skamnakis, C. (2011) "Smaller Governments, Less Social Policy?", *Social Policy Association*, Annual Conference, Lincoln, UK.

Škerlavaj, M., Dimovski, V., Mrvar, A. and Pahor, M. (2010) "Intra-organizational learning networks within knowledge-intensive learning environments", *International Journal of Production Research*, Vol. 45, Issue 11, June 2007, pp. 2459-2477.

Sklias, P. and Maris, G. (2012) "The Greek Crisis and the Search for Political Leadership, The International Spectator", Vol. 47, Issue 4, December 2012, pp. 49-56.

Sloan, F.A., Picone, G.A., Donald, H.T. and Chou, S. (2001) "Hospital Ownership and Cost and Quality of Care: Is There a Dime's Worth of Difference?", *Journal of Health Economics*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-21.

Sloman, M. and Webster, L. (2005) "Training to learning", *Training and Development*, Vol. 59, No. 9, pp. 58-63.

Small, A.W. (1909) *The Cameralists: The Pioneers of German Social Polity*, Chicago: University of Chicago Press.

Smith, A. (2003) "Multi-Level Governance: What It Is and How It Can Be Studied", in Peters, B.G. and Pierre, J. (eds.), *Handbook of Public Administration*, London: Sage, pp. 619-628.

Smith, K. and Larimer, C. (2012) *The public administration theory primer*, Boulder, CO: Westview Press.

Smith, M.P. and Nock, S.L. (1980) "Social Class and the Quality of Life in Public and Private Organizations", *Journal of Social Issues*, Vol. 36 (Spring), pp. 59-75.

Smith, P. and Goddard, M. (2002) "Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven?", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, No. 3, pp. 247-255.

Smith-Jentsch, K., Campbell, G., Milanovich, D. and Reynolds, A. (2001) "Measuring Teamwork Mental Models to Support Training Needs Assessment, Development, and Evaluation: Two Empirical Studies", *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 22, No. 2, pp. 179-194.

Smullen, A. (2004) "Lost in translation? Shifting interpretations of the concept of 'agency' the Dutch case", in C. Pollitt and C. Talbot (eds.) Unbundled government, London and New York: Routledge/Taylor and Francis, pp. 184-202.

Smullen, A. (2007) *Translating agency reform: rhetoric and culture in comparative perspective*, Ph.D, Erasmus University Rotterdam.

Snell, S.A. and Dean, J.W., Jr. (1992) "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 467-504.

Snell, S.A., Youndt, M.A. and Wright, P.M. (1996) "Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organisational learning", in G.Ferris (eds.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwitz, CT: JAI Press, Vol. 14, pp. 61-90.

Snell, S.A., Shadur, M.A. and Wright, P.M. (2002) "Human resources strategy: The era of our ways", in Michael A. Hitt, E. Edward Freeman and Jeffrey S. Harrison (eds.) *Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford: Blackwell, pp. 627-649.

Social and Cultural Planning Office (2004) *Public Sector Performance: An international comparison of education, health care, law and order and public administration*, The Hague, SCP-publication 2004/8.

Sodhi, M. and Tang, C. (2008) "The OR/MS Ecosystem: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats", *Operations Research*, Vol. 56, No. 2, pp. 267-277.

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

Sonnentag, S. and Frese, M. (2002) "Performance concepts and performance theory", in S. Sonnentag (eds.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations*, Chichester: Wiley, pp. 3-25.

Sonnentag, S., Niessen, C. and Ohly, S. (2004) "Learning at work: Training and development", in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley, pp. 249-289.

Sørensen, E. and Torfing J. (eds.) (2008) *Theories of Democratic Network Governance*, Basingstoke: Palgrave.

Sotirakou, T. and Zeppou, M. (2004) "The 'MATE' model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization", *Management Decision*, Vol. 42, No. 1, pp. 69-88.

Sozen, S. and Shaw, I. (2002) "The international applicability of "new" public management: lessons from Turkey", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 475-486.

Söderlund, M. (1998) "Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 169-188.

Sørensen, E. (2002) "Democratic Theory and Network Governance", *Administrative Theory and Praxis*, Vol. 24, No. 4, pp. 693-720.

Sorenson, O. and Søensen, J. (2001) "Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6/7, pp. 713-724.

Spanou, C. (1996a) "Penelope's suitors: administrative modernisation and party competition in Greece", *West European Politics*, Vol. 19, No. 1, pp. 98-125.

Spanou, C. (1996b), "De la capacite´ de re´gulation de l'Etat Helle´nique. Amorce de proble´matique a` partir d' une e´tude de cas", *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 19, No. 2, pp. 269-289.

Spanou, C. (1998) "European Integration in Administrative Terms: a Framework for Analysis and the Greek Case", *Journal of European Public Policy*, Vol. 5, No. 3, pp. 467-484.

Spanou, C. (2008) "State reform in Greece: responding to old and new challenges", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 150-173.

Spanou, C. (2011) "Public management reform and modernization: trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain", *Southeast European and Black Sea Studies*, Vol. 11, Issue 1, March 2011, pp. 88-90.

Spanou, C. and Sotiropoulos, D. (2011) "The odyssey of administrative reforms in Greece, 1981-2009: a tale of two reform paths", *Public Administration*, Vol. 89, No. 3, pp. 723-737.

Sparrow, M. (1994) *Imposing Duties*, Westport, CT: Praeger.

Spector, P.E (1992) "Summated rating scale construction: an introduction", Sage University Paper Series No 82: On Quantitive Applications in the social sciences, Beverly Hills: Sage.

Spender, J.C. (1983) "Myths, Recipes and Acknowledge-Bases in Organizational A nalysis", Unpublished manuscript, Graduate School of Management, University of California at Los Angeles.

Spourdalakis, M. and Tassis, Chr. (2006) "Party Change in Greece and the Vanguard role of PASOK", *South European Society and Politics*, Vol. 11, No. 3-4 (September-December), pp. 497-512.

Spreitzer, G.M. (1995) "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.

SSA (2011*) State of a Public Sector in Victoria 2010-2011*, Melbourne: State Services Authorities.

Stacey, B. (2014) *The Six Levels of Measures for Training, Beyond Happy Sheets*, available in http://staceybarr.com/measure-up/the-6-levels-of-measures-for-training-beyond-happy-sheets.

Stading, G.L. and Vokurka R.J. (2003) "Building quality strategy content using the process from national and international quality awards", *TQM and Business Excellence*, Vol. 14, No. 8, pp. 931-946.

Staes, B.P. and Thijs, N. (2005) "Quality Management on the European Agenda", EIPASCOPE, 2005/1 (based on the article "Kwaliteitsmanagement op de Europese Agenda", *Quality Management on the European Agenda*. Thijs N. and Staes P. (2004) in the Vlaams Tijdschrift voor Overheids Management, Die Keure, Bruges, Vol. 2, pp. 32-39.

Staes, P. and Bulaceanu, S. (2008) *CAF for Starters*, CAF Centre 5QC, Paris, 20-22 October 2008.

Stanley, L.A. (1987) *Guide to Evaluation of Training*, Ljubljana: International Centre for Public Enterprises in Developing Countries.

Stauss, B. and Newhaus, P. (1997) "The qualitative satisfaction model", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 236-249.

Stephanou, C. and Passas, A. (1997) "Gréce", in Rideau, J. (eds.) *Les États Membres de l' Union Européenne*, Adaptation-Mutation-Résistances, LGDJ.

Sterck, M., Scheers, B. and Bouckaert, G. (2005) *The modernization of the control pyramid: International trends*, Leuven, Belgium: Steunpunt bestuurlijke organisatie Vlaanderen.

Stevens, J. (1996) *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3rd ed.), Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Stewart, J. (2002) "Horizontal Coordination – How Far Have We Gone and How Far Can We Do?", in M. Edwards and J. Langford (eds.), *New Players, Partners and Processes: a Public Sector without Boundaries?*, University of Victoria (Canada): National Institute for Governance, University of Canberra and Centre for Public Sector Studies.

Stewart, J. and Walsh, K. (1992) "Change in the management of public services", *Public Administration*, Vol. 70, No. 4 (Winter), pp. 499-518.

Stilwell, F. (2009) "The New Right Were Wrong", *Social Alternatives*, Vol. 28, No. 1, pp. 7-11.

Stivers, C. (1993) *Gender Images in Public Administration*, Newbury park, Calif.: Sage Publications.

Stivers, C. (2002) *Gender Images in Public Administration: Legitimacy and the Administrative State* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

Stoel, D. (2004) "The evaluation heavyweight match", *Training and Development*, Vol. 58, No. 1, pp. 46-48.

Stoker, G. (1996) "The Strangle to Reform Local Government: 1970-95", *Public Money and Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 17-22.

Stoker, K. and Stoker, M. (2012) "The Paradox of Public Interest: How Serving Individual Superior Interests Fulfill Public Relations' Obligation to the Public Interest", *Journal of Mass Media Ethics*, Vol. 27, Issue 1, January 2012, pp. 31-45.

Stone, R. (1995) *Human Resource Management*, Brisbane: Wiley.

Stone, A.B. and Stone, D.C. (1975) "Early development of education in public administration", in: F.C. Mosher, *American public administration: past, present, future*, Tuscaloosa: The University of Alabama Press, pp. 11-48.

Storey, J. (1987) *Developments in the Management of Human Resources: An Interim Report*, Warwick paper in Industrial Relations, Coventry: Warwick University SIBS.

Storey, J. (1989) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.

Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Blackwell.

Stout, M. and Salm, J. (2011) "What restorative justice might learn from administrative theory", *Contemporary Justice Review*, Vol. 14, Issue 2, June 2011, pp. 203-225.

Streiner, D. and Norman, G. (2008) *Health measurement scales. A practical guide to their development and use* (4th ed.), Oxford: Oxford University Press.

Stufflebeam, D. (1971) "The Use of Experimental Design in Educational Evaluation", *Journal of Educational Measurement*, Vol. 8, No. 4, pp. 267-274.

Stufflebeam, D. (1980) "An EEPA Interview with Daniel L. Stufflebeam", *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol. 2, No. 4, pp. 85-90.

Suleiman, E. (2003) *Dismantling Democratic States*, Princeton: Princeton University Press.

Sullivan, S. (1999) "The changing nature of careers: a review and research agenda", *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 457-84.

Sullivan, W.E. and Ngwenyama, O.K. (2005) "How are Public Sector Organizations Managing is Outsourcing Risks? An Analysis of Outsourcing Guidelines from Three Jurisdictions", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 45, Issue 3, March 2005, pp. 73-87.

Subramanian, A. and Nilakanta, S. (1996) "Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance", *Omega*, Vol. 24, Issue 6, pp. 631-647.

Sun, He-Chuan (2003) "Conceptual clarifications for 'organizational learning', 'learning organization' and 'a learning organization' ", *Human Resource Development International*, Vol. 6, Issue 2, June 2003, pp. 153-166.

Sutherland, S.L. (1991) "Responsible Government and Ministerial Responsibility: Every Reform Is Its Own Problem," *Canadian Journal of Political Science*, Vol. 24, No. 1 (March), pp. 91-120.

Suvarierol, S. and van den Berg, C. (2008) "Bridge builders or bridgeheads in Brussels? The world of Seconded National Experts", in K. Geuijen, P. 't Hart, S. Princen and K. Yesilkagit (eds.), *The New Eurocrats: National Civil Servants in EU Policy-Making*, Amsterdam University Press, pp. 103-127.

Svara, J.H. (2001) "The Myth of Dichonomy: Complementarity of Politics and Administration in the Past and the Future of Public Administration", *Public Administration Review*, Vol. 61, Issue 2 (March/April), pp. 176-183.

Svara, J.H. (2007) "Leadership by Top Administrators in a Changing Word: New Challenges in Political-Administrative Relations", in R.S. Morse and T.F. Buss (eds.) *Transforming Public Leadership for 21st Century*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Sweet-Escott, B. (1954) *Greece: A political and economic survey, 1939-53*, London: R.I.I.A.

Sweetland, S. (1996) "Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry", *Review of Educational Research*, Vol. 66, No. 3, pp. 341-359.

Swiss, J.E. (1992) "Adapting total quality management (TQM) to government", Public *Administration Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 356-362.

Symonds, P.M. (1924) "On the loss of reliability in ratings due to coarseness of the scale", *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 7, No. 6, pp. 456-461.

T

Taguchi, G. (1987) *System of Experimental Design: Engineering Methods to Optimize Quality and Minimize Costs*, Vols. 1 and 2, UNIPUB/Kraus International Publications, White Plains NY.

Talbot, C. (2001) "UK Public Services and Management: (1979 – 2000) - Evolution or Revolution", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 281-303.

Talwar B. (2011) "Business excellence models and the path ahead", *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 21-35.

Tamakoshi, G. and Hamori, S. (2013) "An asymmetric dynamic conditional correlation analysis of linkages of European financial institutions during the Greek sovereign debt crisis", *The European Journal of Finance*, Vol. 19, Issue 10, November 2013, pp. 939-950.

Tamanaha, B.Z. (2015) "The Knowledge and Policy Limits of New Institutional Economics on Development", *Journal of Economic Issues*, Vol. 49, Issue 1, January 2015, pp. 89-109.

Tambulasi, R.I.C. (2009) "All that glisters is not gold: new public management and corruption in Malawi's local governance", *Development Southern Africa*, Vol. 26, No. 2, pp. 173-188.

Tang, Y. and Liou, F. (2010) "Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 39-57.

Tannenbaum, S.I. and Yukl, G. (1992) "Training and development in work organizations", *Annual Review of Psychology*, Vol. 43, pp. 399-341.

Tapinos, E., Dyson, R. and Meadows, M. (2011) "Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process?", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 62, No. 5, pp. 888-899.

Tarí, J.J. and Madeleine, C. (2012) *"Introducing management models in service organisations in developed and developing countries", The Service Industries Journa*l, Vol. 32, Issue 5, April 2012, pp. 789-806.

Tayler, W. (2010). The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus. *The Accounting Review*, *85*(3), 1095-1117.

Taylor, E. (2000) "Analysing research on transformative learning theory", in J. Mezirow and Associates (eds.), *Learning as transformation*, San Francisco: Jossey- Bass, pp. 285-328.

Taylor, F.W. (1916) "Government efficiency", *Bulletin of the Taylor Society*, Vol. 2, pp. 7-13.

Taylor, I. and Popham, G. (eds.) (1989) *An introduction to public sector management*, London: Unwin Hyman.

Taylor, P.J., Russ-Eft, D.E. and Chan, D.W.L. (2005) "A meta-analytic review of behavior modeling training", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 4, pp. 692-709.

Teas, R.K. (1993) "Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October 1993), Issue 5, pp. 18-34.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7. (August), pp. 509-533.

Temple, J. (2001) "Growth effects of education and social capital in the OECD countrie", *OECD Economic Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 57-101.

Tennant, M. (1993) "Perspective Transformation and Adult Development", *Adult Education Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 34-42.

Tennant, M. (1997) *Psychology and Adult Learning*, London: Routledge.

Teperoglou, E., Freire, A., Andreadis, I. and Viegas, J.M.L. (2014) "Elites' and Voters' Attitudes towards Austerity Policies and their Consequences in Greece and Portugal", *South European Society and Politics*, Vol. 19, Issue 4, October 2014, pages 457-476.

Ter Bogt, H., Budding, T., Groot, T. And Van Helden, J. (2010) "Current NPM research: Digging deeper and looking further", *Financial Accountability & Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 241–245.

Terpstra, D.E. and Rozell, E.J. (1993) "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance", Personnel Psychology, Vol. 46, No. 1, pp. 27-48.

Terry, L.D. (1993) "Why We Should Abandon the Misconceived Quest to Reconcile Public Entrepreneurship with Democracy", *Public Administration Review*, Vol. 53, No. 4, pp. 393-395.

Terry, L.D. (1995) *Leadership of Public Bureaucracies*, Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Terry, L.D. (1998) "Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement", *Public Administration Review*, Vol. 58, No. 3, pp. 194-200.

Terry, L.D. (2003) *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Tharenou, P. (2006) "Do organizations get positive results from training?", in P. Holland and H. De Cieri (eds.), *Contemporary Issues in Human Resource Development*, Melbourne: McGraw Hill, pp. 153-174.

Tharenou, P., Saks, A.M. and Moore, C. (2007) "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes", *Human Resource Management Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 251-273.

Thatcher, M. (1995) *The Downing Street Years*, London: HarperCollins.

Thayer, F. (1973) An *End to Hierarchy! An End to Competition!*, New York: New Viewpoints.

Thelen, K. (1999) Historical Institutionalism in Comparative Politics", *Annual Review of Political Science*, Vol. 2, pp. 369-404.

Theodossopoulos, D. (2014) "*The Ambivalence of Anti-Austerity Indignation in Greece: Resistance, Hegemony and Complicity*", *History and Anthropology*, Vol. 25, Issue 4, August 2014, pp. 488-506.

Thijs, N. (2004) "Het managen van Kwaliteit in de publieke sector", in Burger, Bestuur en Beleid, *Tijdschrift voor Bestuurskunde en Bestuursrecht,* jaargang, Vol. 1, No. 1, pp. 40-50.

Thomas, R. and Davies, A. (2002) "Gender and the New Public Management", *Gender, Work and Organization*, Vol. 9, No. 4, pp. 372-397.

Thomason, T. and Burton, J. (2003) "Unionization trends and labor-management cooperation in the public sector", in Brock, J. and Lipsky, D. (eds.) *Going Public*, Champagne: IIRA, pp. 171-210.

Throsten, H.-T. (2004) "Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment and retention", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 460-78.

Tiberghien, Y. (2007) *Entrepreneurial States: Reforming Corporate Governance in France, Japan, and Korea*, Cornell University Press.

Tichy, N.M. (1982) "Managing change strategically: the technical, political and culture keys", *Organizational Dynamics*, Vol. 11, No. 2 (Autumn), pp. 59-80.

Tichy, N.M., Fombrun, C. and Devanna, M.A. (1982) "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 47-61.

Tiebout, C. (1956) "A Pure Theory of Local Expenditures", *Journal of Political Economy*, Vol. 64, No. 5, pp. 416-424.

Tight, M. (2014) "Collegiality and managerialism: a false dichotomy? Evidence from the higher education literature", *Tertiary Education and Management*, Vol. 20, Issue 4, October 2014, pp. 294-306.

Ting, M. (2012) "Legislatures, Bureaucracies, and Distributive Spending", *The American Political Science Review,* Vol. 106, No. 2, pp. 367-385.

Torfing, J. and Triantafillou. P. (2013) "*What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System*", *International Review of Public Administration*, Vol. 18, Issue 2, August 2013, pp. 9-25.

Torres, L. (2004) "Trajectories in public administration reforms in European Continental countries", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 63, No. 3, pp. 99-112.

Torres, L. and Pina V. (2004) "Reshaping Public Administration: the Spanish Experience Compared to the UK", *Public Administration*, Vol. 82, No. 2, pp. 445-464.

Torrington, D. (1984) "Human resource management and the personal function", in J. Storey (eds.) *New Perspectives on Human Resource Management*, London: Routledge.

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human resource management*, Prentice Hall: Essex.

Touri, M. and Rogers, S.L. (2013) "Europe's Communication Deficit and the UK Press: Framing the Greek Financial Crisis", *Journal of Contemporary European Studies*, Vol. 21, Issue 2, June 2013, pp. 175-189.

Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I. and Kavanagh, M.J. (1995) "Applying trained skills on the job: the importance of the work environment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 2, pp. 239-252.

Tribe, K. (1984) "Cameralism and the Science of Government", *Journal of Modern History*, Vol. 56, No. 2, pp. 263-284.

Tribus, M.(1989) "The statistician's stake in the managerial revolution". Philosophical Transactions of the Royal Society of London, Series A, Mathematical and Physical Science 327, No. 1596, (Feb. 24, 1989), pp. 487-498.

Trondal, J. (2011) "*Bureaucratic Structure and Administrative Behaviour: Lessons from International Bureaucracies*", *West European Politics*, Vol. 34, Issue 4, July 2011, pp. 795-818.

Trosa, S. (1995) *Moderniser l' administration: comment font les autres?*, Paris: Les Éditions d' Organization.

Truss, C. (1999) "Human Resource Management: Gendered Terrain?", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 180-200.

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

Truss, C. and Gratton, L. (1994) "Strategic Human Resource Management: a conceptual approach", T*he International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 663-686.

Truss, C., Gratton, L., Hope, V., McGovern, P. and Stiles, P. (1997) "Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp. 53-74

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Zaleska, J. (2002) "Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles", *Human Resource Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 39-63.

Tsai, W., Chou, W. and Hsu, W. (2009) "The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Selecting Socially Responsible Investment: An Effective MCDM Model", *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 60, No. 10, pp. 1396-1410.

Tsebelis, G. (2016) "Lessons from the Greek crisis", *Journal of European Public Policy*, Volume 23, Issue 1, January 2016, pp. 25-41.

Tsekos, T. (2003) "Towards integrated policy making: remedying the public action dichotomy through information and communication technologies and learning", in Rosenbaum, Allan, Gajdosova Ludmila (eds.), *State Modernization and Decentralization. Implications for Education and Training in Public Administration*, Selected Central European and Global Perspectives, NISPAcee, pp.12-18.

Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. and Hite, J. (1995) "Choice of employee– organization relationship: Influence of external and internal organizational factors", in G. Ferris

(eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 117-151.

Tullock, G. (1965) *The politics of bureaucracy*, Washington, D.C.: Public Affairs Press.

Turner, H. (2008) "Government Operational Research Service: Civil OR in UK Central Government", *The Journal of the Operational Research Society,* Vol. 59, No. 2, 148-163.

Twinn, C. (2013) "Professionalism, sustainability and the public interest: what next?", *Building Research and Information*, Vol. 41, Issue 1, February 2013, pp. 123-128.

Twomey, K. and Kleiner, B. (1996) "Teamwork: the essence of the successful organization", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 6-8.

Tyson, S. (1995) *Human Resource Strategy. Towards a General Theory of Human Resource Management*, London: Pitman Publishing.

U

Ulrich, D. (1998) "A new mandate for human resources", *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 1, pp. 124-134.

Ulrich, D. (2001) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard: Harvard University Press.

United Nations (2001), World Public Sector Report: Globalization and the State, Part II, An Executive Summary, UN, Division for Public Economics and Public Administration.

Unsworth, K.L. and Parker, S.K. (2003) "Proactivity and innovation: promoting a new workforce for the new workplace", in D.J. Holman, T.D. Wall, C.W. Clegg, P. Sparrow, and A. Howard (eds.), *The new workplace*, Chichester: Wiley, pp. 175 196.

Urwick, L. (1937) "Organization as a technical problem", in: L. Gulick, and L. Urwick, *Papers on the science of administration*, New York: Columbia University Press, pp. 47-88.

Uwizeyimana, D.E. (2013) "The Politics-Administration Dichotomy: Was Woodrow Wilson Misunderstood or Misquoted?", *Journal of US-China Public Administration*, Vol. 10, No. 2, pp. 165-173.

V

Vaiou, D. (2014) "Is the crisis in Athens (also) gendered?: Facets of access and (in)visibility in everyday public spaces", *City*, Vol. 18, Issue 4-5, September 2014, pp. 533-537.

Valencia, C. (2005) *Motivation and Productivity in the Workplace*, The Myriad Schermerhorn, J.R., Osborn, R.N., Uhl-Bien, M. & Hunt, J,G. (2012) Organizational Behavior, International Student Version (3rd ed.), Spring, John Wiley & Sons.

Van De Ven, A.H. (1986) "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 590–607.

Van der Waldt, G. (2004) *Managing Performance in the Public Sector.Concepts, Considerations and Challenges*, Lansdowne: Juta and Co Ltd.

Van Essen, M., PMAR Heugens, P., Otten, J. and Van Oosterhout, J. (2012) "An institution-based view of executive compensation: A multilevel meta-analytic test", *Journal of International Business Studies,* Vol. 43, No. 4, pp. 396-423.

Van Frausum, Y. (1995) "Industrial Restructuring in Romania: Diagnosis and Strategies", *Europe-Asia Studies,* Vol. 47, No. 1, pp. 47-65.

Van Helden, G.J. and Jansen, E.P. (2003) "New public management in Dutch local government", *Local Government Studies*, Vol. 29, No. 2, pp. 68-88.

Van Maanen, J. and Barley, S.R. (1983) "Cultural Organizations: Fragments of a Theory", Paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Mana*gement, Dallas, Tex.

Van Riper, P.P. (1987) "The American administrative state: Wilson and the founders", in: R.C. Chandler, *A centennial history of the American administrative state*, New York: The Free Press, pp. 3-36.

Van Wart, M. (2005) *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice, Armonk*, NY: M.E. Sharpe.

Van Wart, M., Cayer, N. J. and Cork, S. (1993) *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, Jossey-Bass.

Van Wijngaarden, J.D.H., Scholten, G.R.M. and van Wijk, K.P. (2012) "Strategic analysis for health care organizations: the suitability of the SWOT-analysis", *The International Journal of Health Planning and Management*, Vol. 27, Issue 1, January/March 2012, pp. 34-49.

Van Zolingen, S.J., Streumer, J.N., De Jong, R. and Van der Klink, M.R. (2007) "Implementing on-the-job training: critical success factors", *International Journal of Training and Development*, Vol. 4, No. 3, p. 208-216.

Vandenabeele, W. (2007) "Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach", *Public Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 545-556.

Vandenabeele, W. (2008) "Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument", *International Public Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 143-167.

Vanharanta, M., Gilchrist, A.J.P., Pressey, A.D. and Lenney, P. (2014) "The reflexive turn in key account management: Beyond formal and post-bureaucratic prescriptions", *European Journal of Marketing*, Vol. 48, Issue 11/12, pp. 2071-2104.

Vehkalahti, K. (2000) *Reliability of measurement scales: Tarkkonen's general method supersedes Cronbach 's alpha*, University of Helsinki, Faculty of Social Sciences (available in http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/tilas/vk/vehkalahti).

Venieris, G. and Cohen, S. (2004) "Accounting reform in Greek universities: A slow moving process", *Financial Accountability and Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 183-204.

Venugopal, R. (2015)] "Neoliberalism as concept", *Economy and Society*, Vol. 44, Issue 2, April 2015, pp. 165-187.

Verdegem, P. and Verleye, G. (2009) "User-centered E-Government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction", *Government Information Quarterly*, Vol. 26, Issue 3, pp. 487-497.

Verney, S. (2012) "The Eurozone's First Post-bailout Election: The 2010 Local Government Contest in Greece", *South European Society and Politics*, Vol. 17, Issue 2, June 2012, pp. 195-216.

Vickers, J. and Yallow, G. (1988) *Privatization: An Economic Analysis*, Cambridge, Mass: MIT Press.

Victor, B., Boynton, A. and Stephens-Jahng, T. (2000) "The Effective Design of Work Under Total Quality Management", *Organization Science*, Vol. 11, No. 1, pp. 102-117.

Vigoda, E. (2003) "Performance and Democracy in the Public Sector: Exploring Some Missing Links in the Study of Administration and Society (Part A: Administrative Performance, Trust in Governance, and Social Equality)", *International Journal of Public Administration*, Vol. 26, pp. 883-890.

Vinzant, J.C., Denhardt, J.V. and Crothers, L. (1998) *Street-level leadership: Discretion and legitimacy in front-line public service*, Washington: Georgetown University Press.

Visvizi, A. (2014) "From Grexit to Grecovery: The Paradox of the Troika's Engagement with Greece", *Perspectives on European Politics and Society*, Vol. 15, Issue 3, July 2014, pp. 335-345.

Vlachos, I.P. (2009) "The effects of human resource practices on firm growth", *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 17-34.

Vogel, R. (2012) "Framing and Counter-Framing New Public Management: The Case of Germany", *Public Administration*, Vol. 90, No. 2, pp. 370-92.

Vogiatzis, I., Siriopoulos, C. and Frangos, N. (2014) "Effects of the Public Sector Downsizing on Social Security and Public Finance", *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, Vol. 64, Issue 1, pp. 53-62.

Vukovic, G. and Zavrsnik, B. and Rodic, B. and Miglic, G. (2008) "The training of civil servants in the Slovene state administration: issues in introducing training evaluation", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 74, No. 4, pp. 555-574.

Vyas, L. (2015) "Convergence or divergence? Trainees' and trainers' perceptions of the customization and effectiveness of public service training", *Journal of Asian Public Policy*, Vol. 8, Issue 2, May 2015, pp. 149-177.

W

Wagner, R.E. (2003) "The Cameralists: Fertile Sources for a New Science of Public Finance", in Juergen G. Backhaus (eds.), *Founders of Modern Economy: Maastricht Lectures in Political Economy*, Cheltenham: Edward Elgar.

Waldo, D. (1948) *The administrative state: a study of the political theory of American public administration*, New York: The Ronald Press Company.

Waldo, D. (1955) *The Study of Administration*, New York: Random House.

Waldo, D. (1968) "Public administration in a time of revolutions", *Public Administration Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 362-368.

Waldo, D. (1971) "Public Administration", in J.A. Uveges (eds.), *The Dimensions of Public Administration: Introductory Readings*, Boston: Holbrook Press, pp. 71-74.

Waldo, D. (1980) "Public Management Research, Perspectives of History, Political Science and Public Administration", in *Setting Public Management Research Agendas: Integrating the Sponsor, Producer, and User, Washington*, DC: US Office of Personnel Management (OPM Document 127-53-1), pp. 63-70.

Walker, J.W. (1992) *Human Resource Strategy*, New York: McGraw-Hill.

Walker, R. (2001) "Great expectations: can social science evaluate New Labour's policies?", *Evaluation*, Vol. 7, No. 3, pp. 305-333.

Walker, T. (1992) "Creating total quality improvement that lasts", *National Productivity Review*, Vol. 11, Autumn, pp. 473-478.

Walley, P. and Kowalski, E. (1992) "The role of training in Total Quality management", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 16, No. 3, pp. 25-31.

Wallis, J. and Dollery, B.E. (1999) *Market Failure, Government Failure, Leadership and Public Policy*, London: Macmillan.

Wallis, J. and Gregory, R. (2009) "*Leadership, Accountability and Public Value: Resolving a Problem in "New Governance"?*", *International Journal of Public Administration*, Vol. 32, Issue 3-4, March 2009, pp. 250-273.

Walsh, C.E. (1995) "Optimal Contracts for Central Bankers", *American Economic Review, American Economic Association*, Vol. 85, No. 1 (March), pp. 150-167.

Walsh, K. (1995) *Public Services and markrt Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management*, London: Macmillan.

Walton, R.E. (1985) "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84.

Wamsley, G.L., Bacher, R., Goodsell, C.T., Kronenberg, P.S., Rohr, J.A., Stivers, C. M., White, O.F. and Wolf, J.F. (1990) *Refounding public administration*, Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.

Wamsley, G.L. and Wolf, J.F. (eds.) (1996) *Refounding democratic public administration: Modern paradoxes, postmodern challenges*, Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Warr, P., Bird, M. and Rackham, N. (1978) *Evaluation of Management Training*. London: Gower.

Warwick, D.P. (1975) *A Theory of Public Bureaucracy*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Waterhouse, J. and Keast, R. (2012) "Strategizing Public Sector Human Resource Management: The Implications of Working in Networks", *International Journal of Public Administration*, Vol. 35, Issue 8, July 2012, pp. 562-576.

Watson, T.J. (1994) *In Search of Management*: *Culture, Chaos and Control in Managerial Work*, London: Routledge.

Waxin, M.-F. and Bateman, R. (2009) "Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering", *European Journal International Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 495-511.

Webb, S. and Webb, B. (1911) *Prevention of Destitution*, London: Longman.

Weber, M. (1956) *Wirtschaft und gesellschaft*, Tübingen: Mohr.

Weber, M. (1978) "Economy and society: An outline of interpretive sociology", in R. Guenther and C. Wittich (eds.), *Economy and Society: An Outline of interpretive Sociology*, Berkeley, CA: University of California Press.

Wechsler, B. and Backoff, R.W. (1986) "Policy making and administration in state agencies: strategic management approaches", *Public Administration Review*, Vol. 46, No. 4, pp. 321-327.

Weibel, A., Rost, K. and Osterloh, M. (2010) "Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs, *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 20, No. 2, pp. 387-412.

Welch, W.E., Hinnant, C.C. and Moon M.J. (2005) "Linking Citizen Satisfaction with E-Government and Trust in Government", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 15, No. 3, pp. 371-391.

Weller, P. (1996) "The Universitality of Public Sector Reform", in P. Weller and G. Davis (eds.), *New Ideas, Better Government*, Sydney: Allen and Unwin.

Wells, D. and Schminke, M. (2001) "Ethical development and human resources training. An integrative framework", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, No. 1-2, pp. 135-158.

Werber, J. and DeMarie, S. (2005) "Aligning Strategic HRM and Person-Environment Fit", *Human Resource Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 247-267.

Wetherington, J. D., Pfister, M., Banfield, C., Stone, J.A., Krishna, R., Allerheiligen, S. and Grasela, D.M. (2010) "Model-Based Drug Development: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats for Broad Application of Pharmacometrics in Drug Development", *Journal of Clinical Pharmacology*, Vol. 50, Issue S9 (September), pp. 31S-46S.

Wexley, K.N. and Baldwin, T.T. (1986) "Post-training strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 3, pp. 503-520.

Wexley, K.N. and Latham, G.P. (1991) *Developing and training human resources in organsations*, Glenview, IL: Scott Foresman.

Witesman, E. and Wise, C. (2009) "The Centralization/Decentralization Paradox in Civil Service Reform: How Government Structure Affects Democratic Training of Civil Servants", *Public Administration Review*, Vol. 69, No. 1, pp. 116-127.

White, O.F., Jr. (1971) "Social change and administrative adaptation", in: F. Marini, *Toward a new public administration: the Minnowbrook perspective* Scranton, Pa.: Chandler Publishing, pp. 59-83.

Whitford, A.B. (2010) "New Perspectives on Public Service Motivation", *International Public Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 5-8.

Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E. and Conyon, M. (1999) "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992– 1996", *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, pp. 583-600.

Widmaier, W. (2014) "From Bretton Woods to the Global Financial Crisis: Popular Politics, Paradigmatic Debates, and the Construction of Crises", *Review of Social Economy*, Vol. 72, Issue 2, April 2014, pp. 233-252.

Wilensky, H. (1960) "Work, careers and social integration", *International Social Science Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 543-74.

Wilkinson, A., Redman, T. and Snape, E. (1994) "Quality management and the manager: a research note on findings from an Institute of Management survey", *Employee Relations*, Vol. 16, No. 1, pp. 62-70.

Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. and Snell, S. (2009) *The SAGE Handbook of Human Resource Management*, SAGE Publications Ltd.

Willcox, L. and Harrow, J. (eds.) (1992) *Rediscovering Public Services management*, London: McGraw Hill.

Williams, D.W. (2000) "Reinventing the Proverbs of Government", *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6, pp. 522-534.

Williams, H.M., Rayner, J. and Allinson, C.W. (2012) "New public management and organizational commitment in the public sector: testing a mediation model", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 13, pp. 2615-2629.

Williamson, A.L. (2011) Assessing the Core and Dimensional Approaches: Human Resource Management in Public, Private, and Charter Schools, Public Performance & Management Review, 35:2, 251-280.

Williamson, O.E. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications - a study in the economics of internal organization*, New York: The Free Press.

Willits, J.H. (1924) "Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management by Frank Barkley Copley", *The American Economic Review*, Vol. 14, No. 3 (September), pp. 546-548.

Wills, M. (1994) "Managing the training process: Putting the basics into practice", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 6, p. 4-28.

Wilson, J.Q. (1989) *Bureaucracy*, New York: Basic Books.

Wilson, W. (1887) "The Study of Administration", *Political Science Quarterly*, Vol. 2, No. 2 (June), pp. 197-222.

Winzen, T. (2014) "Bureaucracy and Democracy: Intra-Parliamentary Delegation in European Union Affairs", *Journal of European Integration*, Vol. 36, Issue 7, November 2014, pp. 677-695.

Wise, L.R. (2002) "Public management reform: Competing drivers of change", *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 5, pp. 555-567.

Wisniewski, M. (2001) "Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services", *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 6, pp. 380-388.

Wollmann, H. (1995) "Variationen institutioneller Transformation in sozialistischen Ländern: Die (Wieder-) Einführung der kommunalen Selbstverwaltung in Ostdeutschland, Polen, Ungarn und Rußland", in: H. Wollmann, H. Wiesenthal and F. Bönker (eds.), Transformation sozialistischer Gesellschaften. Am Ende des Anfangs, Opladen: Westdeutscher Verlag, pp. 554-570.

Wollmann, H. (1997) "Transformation der ostdeutschen Kommunalstrukturen: Rezeption, Eigenentwicklung, Innovation" (Transformation of the East German municipal structures. Reception, self-development, innovation), in H. Wollmann, H.-U. Derlien, K. König, W. Renzsch and W. Seibel (eds.), *Transfromation der politisch-administrativen Strukturen in Ostdeutschland*, Opladen, pp. S. 259-327.

Wollmann, H. (2000) "Local Government modernization in Germany: Between incrementalism and reform waves", *Public Administration*, Vol. 78, No. 4, pp. 915-936.

Wollmann, H. (2002a) "Contractual Research and Policy Knowledge", *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, pp. 11574-11578.

Wollmann, H. (2002b) "Verwaltungspolitik und Evaluierung: Ansätze, Phasen und Beispiele im Ausland und in Deutschland, Evaluation und New Public Management", *Zeitschrift für Evaluation*, Vol. 1, pp. 75-101.

Wollmann, H. (2004) "Urban leadership in German local politics: the rise, role and performance of the directly elected executive mayor", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 28, No. 1, pp. 150-165.

Wollmann, H. (2008) "Comparing Local Government Reforms in England, Sweden, France and Germany" (available in www.wuestenrot-stiftung.de/download/local-government, accessed 10th of September, 2016).

Wollmann, H. and Lankina, T.V. (2003) "Local government in Poland and Hungary: from post-communist reform towards EU accession", in: Baldersheim, Harald and Illner, Michael and Wollmann, Hellmut, (eds.) *Local Democracy in Post-Communist Europe*, Leske & Budrich, Opladen, Germany, pp. 91-122.

Wong, C., Marshall, J.N., Alderman, N. and Thwaites, A. (1997) "Management training in small and medium-sized enterprises: Methodological and conceptual issues", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1 (February), pp. 44-65.

Wongrassamee, S., Simons, J.E.L. and Gardiner, P.D. (2003) "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 1, pp. 14-29.

Wood, B.D. and Waterman, R. (1994) *Bureaucratic Dynamics*, Boulder, CO: Westview Press.

Woolley, J.T. (1932) "Conflict Among Regulators and the Hypothesis of Congressional Dominance", *Journal of Politics*, Vol. 55, pp. 92-114.

World Bank (1994) *Governance: the World Bank Experience*, Washington D.C., World Bank.

World Bank (1997) *The State in a Changing World*, Washington D.C., World Bank.

World Bank (2008) *Croatia - Restructuring public finance in order to support and improve public services*, Public Finance Analysis, February 2008.

World Health Organization (2006) *Working Together for Health*, Geneva: WHO.

Wozniak Boyle, J.R. (2006) *Conditional Leadership: the European Commission and European Regional Policy*, Lanham, MD: Lexington Books.

Wright, B. (2001) "Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 11, No. 4, pp. 559-586.

Wright, B.E. and Christensen, R.K. (2009) "Public service motivation: Testing measures, antecedents and consequences", paper presented at the *International Public Service Motivation Research Conference*, 7-9 June, Bloomington, IN.

Wright, B.E. and Grant, A.M. (2010) "Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects", *Public Administration Review*, Vol. 70, No. 5, pp. 691–700.

Wright, P. and Ferris, G. (1996) "Human Resources Management: Past, Present and Future", in G. Ferris and M. Buckley (eds.) *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes* (3rd ed.), New Jersey: Prentice-Hall.

Wright, P.M. and MacMahan, G.P. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.

Wright, P.C. and Rudolph, J. (1994) "HRM trends in the 1990s: Should Local Government Buy in?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 27-43.

Wright, P.M. and Snell, S.A. (1991) "Toward an integrated view of strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 203-225.

Wright, P. and Snell, S. (1998) "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 756-773.

Wright, P., McMahan, G. and McWilliams, A. (1994) "Human Resources and Sustainable Competitive Advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 301-326.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Park, H., Gerhart, B. and Delery, J. (2001) "Measurement error in research on human resources and firm performance: additional data and suggestions for future research", *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 4, pp. 875-902.

Wright, P.M., Gardner, T., Moyniham, L.M. and Allen, M. (2005) "The HR performance relationship: Examining causal direction", *Personnel Psychology*, . 58, No. 2, pp. 409-446.

Wright, P.M., Gardner, T.M. and Moynihan, L.M. (2003) "The impact of HR practices on the performance of business units", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pp. 21-36.

Wright, V. (1990) "The Administrative Machine: Old Problems and New Dilemmas", in P.A. Hall, J. Hayward and H. Machin (eds.), *Developments in French Politics*, MacMillan, Houndmills.

Wynen, J., Verhoest, K. and Demuzere, S. (2016) "Quality Management in Public-Sector Organizations: Evidence from Six EU Countries", *International Journal of Public Administration*, Vol. 39, Issue 2, January 2016, pp. 122-134.

Y

Yamamoto, H. (2003) "New Public Management: Japan's Practice", *Institute for International Policy Studies*, Policy Paper 293E, January, Tokyo: IIPS.

Yang, A.L., Rounsevell, M.D.A. and Haggett, C. (2015) "Multilevel Governance, Decentralization and Environmental Prioritization: How is it working in rural development policy in Scotland?", *Environmental Policy and Governance*, Vol. 25, Issue 6, November/December, pp. 399-411.

Yesilkagit, K. and Christensen, J.G. (2010) "Institutional Design and Formal Autonomy: Political versus Historical and Cultural Explanation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 20, No. 1, pp. 53-74.

Yildiz, M. (2007) "E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward", *Government Information Quarterly*, Vol. 24, No. 3, pp. 646-665.

Yitmen, I. (2013) "Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry", *Project Management Journa*l, Vol. 44, Issue 4 (August), pp. 5-25.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996) "Human resource management, Manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 836-866.

Young, J.R. (2002) " 'Hybrid' teaching seeks to end the divide between traditional and online instruction", *Chronicle of Higher Education*, Vol. 48, No. 28 (March), pp. A33-A34.

Yu, M., Hamid, S., Ijab, M. and Soo, H. (2009) "The E-Balanced Scorecard (e-BSC) for Measuring Academic Staff Performance Excellence", *Higher Education*, Vol. 57, No. 6, pp. 813-828.

Yusof, S.M. and Aspinwall, E. (2000) "TQM implementation issues: review and case study", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 634-655.

Z

Zafra-Gómez, J.L., López-Hernández, A.M., Plata-Díaz, A.M. and Garrido-Rodríguez, I.C. (2016) "Financial and Political Factors Motivating the Privatization of Municipal Water Services", *Local Government Studies*, Vol. 42, Issue 2, March 2016, pp. 287-308.

Zahariadis, N. (2013) "The Politics of Risk-sharing: Fiscal Federalism and the Greek Debt Crisis", *Journal of European Integration*, Vol. 35, Issue 3, April 2013, pp. 271-285.

Zairi M. (1994) "TQM: What is wrong with technology?", *TQM Magazine*, Vol. 6, No. 4, pp. 6-8.

Zampetakis, L.A. and Moustakis, V.S. (2010) "An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector", *International Journal of Manpower*, Vol. 31, No. 8, pp. 871-887.

Zeithaml V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*, New York: The Free Press.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991) "The nature and determinants of customer expectations of service", *Marketing Science Institute Research Program Series*, May, Report No. 91-113.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*, New York: The Free Press.

Zenger, J. and Uehlein C. (2001) "Why blended will win", *Training and Development*, Vol. 55, No. 8 (August), pp. 54-60.

Zifcak, S. (1994) *New Managerialism: Administrative Reform in Whitehall and Canberra, Buckingham*, U.K.: Open University Press.

Zhu, Y. (2004) "Responding to the Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan", *Journal of World Business*, Vol. 39, No. 4, pp. 337-348.

Zoghi, C., Mohr, R. and Meyer, P. (2010) "Workplace organization and innovation", *The Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne D'Economique*, Vol. 43, No. 2, pp. 622-639.

Žurga, G. (2008) *Quality Management in Public Administrations of the EU Member States - Comparative Analysis*, Ljubljana: Ministry of Public Administration Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia. EUPAN.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

Αθήνα, 1 Σεπτεμβρίου 2015

Αγαπητή/έ κυρία/κύριε,

Θα ήταν πολύτιμη η βοήθειά σας, αν διαθέτατε λίγο χρόνο για τη συμπλήρωση του συνημμένου ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελεί μέρος της ερευνητικής διαδικασίας διδακτορικής διατριβής. Παρακαλώ όπως απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις και ότι οι απαντήσεις σας είναι πολύ σημαντικές για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας.

Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης διδακτορικής διατριβής στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές, ενώ το κύρος και η αξιοπιστία του Παντείου Πανεπιστημίου εξασφαλίζει την εμπιστευτικότητα των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν, τα οποία δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν της παρούσης έρευνας.

Με εκτίμηση,
Κόκκινου Ελεονώρα
υποψήφια διδάκτωρ,
υπότροφος του κοινωφελούς ιδρύματος «Προποντίς»

«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ».

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Ημερομηνία συμπλήρωσης: __/__/201_

Υπουργείο/ Φορέας: __ __ __ ____ __ __ ____ __ __ __

Διεύθυνση/Τμήμα :_ _

Τίτλος Θέσης του συμμετέχοντα στην έρευνα: _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

Ευχαριστούμε που ανταποκριθήκατε στην πρόσκλησή μας για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις. Οι **ειλικρινείς σας απαντήσεις**, θα μας βοηθήσουν έτσι ώστε τα συμπεράσματα της έρευνας, σχετικά με τις ανάγκες για επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων, στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας της πληροφορίας, θα αντικατοπτρίζουν την πραγματικότητα, ώστε να αποτελέσουν χρήσιμο υλικό για τους επιστημονικούς στόχους της παρούσης έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και σας διαβεβαιώνουμε ρητά ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά** για γενική στατιστική ανάλυση.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειασθείτε περίπου δεκαπέντε (15) λεπτά. Αν διαθέτετε αυτόν τον χρόνο, σας παρακαλούμε να προχωρήσετε στη συμπλήρωσή του.

Παρακαλούμε, σημειώστε με Χ τις προτιμήσεις σας.

Για τυχόν διευκρινήσεις:
Κόκκινου Ελεονώρα
e-mail: kokkinouele@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σημειώστε με Χ τις προτιμήσεις σας

Α.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ	
Α1.1 ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ
Α1.2 ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:	Γεν. Δ/ντης [……] Δ/ντης [……] Τμηματάρχης [……] Υπάλληλος [……] Άλλο [……] Προσδιορίστε τι: ……..
Α1.3 ΦΥΛΟ:	Άνδρας [……] Γυναίκα [……]
Α1.4 ΗΛΙΚΙΑ:	Έως 25 ετών [……] 26-35 ετών [……] 36-50 ετών [……] 51-60 ετών [……] 61και άνω [……]
Α1.5 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:	Έγγαμος [……] Άγαμος [……] Άλλο [……] Αριθμός τέκνων: 1 [……] 2 [……] 3 [……] 4 [……] 5 και άνω [……]
Α1.6 ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:	Δημοτικό [……] Γυμνάσιο [……] Λύκειο [……] Ι.Ε.Κ. [……] Τ.Ε.Ε. [……] ΑΕΙ/ΑΤΕΙ [……] Μεταπτυχιακό [……] Διδακτορικό [……] ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ [……]
Α1.7 ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ;	ΟΧΙ [……] ΝΑΙ [……]
Α1.7.1 ΑΝ ΝΑΙ ΣΕ ΤΙ ΕΠΙΠΕΔΟ Η ΚΑΘΕΜΙΑ;	[…] **ΑΓΓΛΙΚΑ** **ΕΠΙΠΕΔΟ**: […] ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ […] ΚΑΛΟ […] ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ […] ΑΡΙΣΤΟ […] **ΓΑΛΛΙΚΑ** **ΕΠΙΠΕΔΟ**: […] ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ […] ΚΑΛΟ […] ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ […] ΑΡΙΣΤΟ […] **ΙΤΑΛΙΚΑ** **ΕΠΙΠΕΔΟ**: […] ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ […] ΚΑΛΟ […] ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ […] ΑΡΙΣΤΟ […] **ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ** **ΕΠΙΠΕΔΟ**: […] ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ […] ΚΑΛΟ […] ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ […] ΑΡΙΣΤΟ […] **ΑΛΛΗ**. ΠΟΙΑ;…… **ΕΠΙΠΕΔΟ:** […] ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ […] ΚΑΛΟ […] ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ […] ΑΡΙΣΤΟ
Α1.8 ΤΙ ΓΝΩΣΕΙΣ Η/Υ ΕΧΕΤΕ;	Άριστες – Κάτοχος ECDL ή άλλου πτυχίου πιστοποίησης γνώσεων Η/Υ ΝΑΙ […] ΟΧΙ […] Καλή γνώση […] Μέτρια γνώση […] Ελάχιστη γνώση […] Καθόλου […]
Α1.9 ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ:	**ΚΛΑΔΟΣ** Π.Ε. […] Τ.Ε. […] Δ.Ε. […] Υ.Ε. […] ΕΙΔΙΚΟ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ […] ΧΩΡΙΣ ΚΛΑΔΟ […]
Α1.10 ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:	**ΚΩΔΙΚΟΣ ΚΑΙ ΟΝΟΜΑ ΚΛΑΔΟΥ**: ……..
Α1.11 ΦΟΡΕΑΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΥΠΗΡΕΤΕΙΤΕ:	Έως 5 έτη […] 6-15 έτη […] 16-26 έτη […] από 26 έτη και άνω […] ΦΟΡΕΑΣ/ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:……. Δ/ΝΣΗ:……....

Α1.11.1 ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:	Μόνιμος υπάλληλος [...] Υπάλληλος αορίστου χρόνου [...] Συμβασιούχος υπάλληλος ορισμένου χρόνου [...] Άλλο [...]
Α1.12 ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΑΥΤΗ ΤΗ ΘΕΣΗ:	Έως 5 έτη [...] 6-15 έτη [...] 16-26 έτη [...] από 26 έτη και άνω [...]
Α1.13 Με βάση τη θέση που τώρα κατέχετε επικοινωνείτε με:	ΠΟΛΙΤΕΣ [...] ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ [...] ΑΝΑΔΟΧΟΥΣ ΕΡΓΩΝ [...] ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ [...] ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ - Δ/ΝΣΕΙΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΣΑΣ [...] ΑΛΛΟ [...] ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΝΠΔΔ ΕΚΤΟΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ ΣΑΣ [...]
Α1.14 Πως θα χαρακτηρίζατε τη θέση εργασίας σας με βάση…	…το βαθμό αλληλεπίδρασης με άλλους συναδέλφους 1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...] … το βαθμό ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων 1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...] … την πολυπλοκότητα των εργασιών που εκτελείτε 1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...] **Επιλέξτε την καταλληλότερη απάντηση για κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις, σε μια κλίμακα από το (1): πολύ καλή έως το (5): πολύ κακή.**
Α1.15 Τι σημαίνει για σας επιμόρφωση:	Εμπλουτισμός γνώσεων [...] Απόκτηση τυπικών προσόντων [...] Εξειδίκευση [...] Χάσιμο χρόνου [...] Άλλο [...] Διευκρινίστε: ……

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5), όπου υποδηλώνουν:
(1) «Διαφωνώ Απόλυτα», (2) «Μάλλον διαφωνώ», (3) «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», (4) «Μάλλον συμφωνώ» και (5) «Συμφωνώ Απόλυτα»

	Διαφωνώ Απόλυτα → **Συμφωνώ Απόλυτα**
Β1.1 Συχνά προσπαθώ να υιοθετώ πιο αποδοτικές διαδικασίες στη δουλειά μου.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β1.2 Συχνά προσπαθώ να επιβάλλω την εφαρμογή πιο αποδοτικών διαδικασιών για τη δουλειά μου.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β1.3 Συχνά κάνω εποικοδομητικές και χρήσιμες προτάσεις για τη βελτίωση της εργασίας του τμήματός μου.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β1.4 Συχνά προσπαθώ να εφαρμόζω λύσεις σε κρίσιμα προβλήματα-δυσκολίες που ανακύπτουν στη δουλειά μου.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β2.1 Συχνά παράγω νέες δημιουργικές ιδέες – καινοτομίες.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β2.2 Συχνά προωθώ νέες ιδέες στους συναδέλφους μου.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β2.3 Συχνά αναπτύσσω επαρκή και ικανοποιητικά σχέδια και πλάνα που είναι αναγκαία για την εφαρμογή νέων ιδεών-πρακτικών.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Συχνά διαπραγματεύομαι με τους συναδέλφους μου – προϊστάμενο…	
Β3.1 …τα εργασιακά μου καθήκοντα και ευθύνες.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β3.2 … τις αλλαγές που επιθυμώ να γίνουν για τη θέση εργασίας μου.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]
Β4.1 Συχνά παρατηρώ τι είδους συμπεριφορές επιβραβεύονται από τον προϊστάμενό μου και χρησιμοποιώ τα συμπεράσματα των παρατηρήσεων μου για να μιμηθώ αυτές τις συμπεριφορές.	1 [...] 2 [...] 3 [...] 4 [...] 5 [...]

Γ1.1 Συχνά οι επιβραβεύσεις που δέχομαι από τους προϊσταμένους μου αποδεικνύουν το πόσο σημαντικός υπάλληλος είμαι για τον οργανισμό.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Γ2.1 Διατηρώ φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Γ3.1 Το ότι διαθέτω πλήθος ικανοτήτων με βοηθάει να είμαι αποδοτικός/η στη δουλειά μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Δ1.1 Όταν πιέζομαι στη δουλειά μου (μεγάλος φόρτος εργασίας) διατηρώ την ηρεμία μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Δ2.1 Γνωρίζοντας ότι θα υπάρξουν αλλαγές στις απαιτήσεις της δουλειάς μου, επιδιώκω να συμμετέχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να προετοιμαστώ για αυτές τις αλλαγές.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Δ2.2 Μαθαίνω με ενθουσιασμό νέες μεθόδους και νέες τεχνικές για τη δουλειά μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ε1.1 Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει σε ποιες δραστηριότητες της εργασίας μου έχω χαμηλή απόδοση.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ε2.1 Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει για αλλαγές που θα γίνουν αναφορικά με τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της θέσης εργασίας μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ζ1.1 Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία μου μπορούν να αναπτύξουν νέες ικανότητες και δεξιότητες σε μικρή χρονική περίοδο.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Η1.1 Η υπηρεσία μου συχνά αξιολογεί τις εργασιακές ικανότητες και γνώσεις μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Θ1.1 Για την υπηρεσία μου η εκπαίδευση των εργαζομένων αντιμετωπίζεται ως επένδυση.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Θ1.2 Στην υπηρεσία μου οι εργαζόμενοι παρακολουθούν συχνά εκπαιδευτικά προγράμματα (τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο).	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Θ1.3 Στην υπηρεσία μου το ποσοστό που εκπαιδεύεται σε νέες τεχνολογίες-συστήματα είναι μεγάλο (>50%).	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ι1.1 Ως εργαζόμενος καταναλώνω το χρόνο μου κάνοντας αποτελεσματικά τη δουλειά μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Κ1.1 Νιώθω προσωπική ικανοποίηση όταν κάνω καλά τη δουλειά μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Λ1.1 Ξέρω ότι ο προσπάθειες που καταβάλλω κατά την εργασία μου θα ανταμειφθούν δίκαια από την υπηρεσία μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Λ1.2 Όποτε χρειαστεί οι αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας γίνονται εύκολα αποδεκτές από τους συναδέλφους μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Μ1.1 Δεδομένου του αποτελεσματικού σχεδιασμού της εργασίας γνωρίζω με ακρίβεια τα καθήκοντά μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Μ2.1 Διαθέτω τις απαραίτητες ικανότητες-δεξιότητες ώστε να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ν1.1 Η υπηρεσία μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ν2.1 Δεν χρειάζομαι περαιτέρω εκπαίδευση για να εκτελέσω την εργασία μου με τον καλύτερο τρόπο.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …

Α1.16 Συμμετείχατε τα τελευταία 10 χρόνια σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης ή κατάρτισης;	… ΟΧΙ, ΔΕΝ ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ Η ΑΙΤΗΣΗ ΜΟΥ … ΟΧΙ, ΔΕΝ ΜΟΥ ΔΟΘΗΚΕ Η ΑΔΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ … ΟΧΙ, ΔΕΝ ΕΧΩ ΧΡΟΝΟ … ΟΧΙ, ΔΕΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΑΙ … ΟΧΙ, ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΤΙ ΣΧΕΤΙΚΟ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ … ΝΑΙ, σε πόσα; …… (αριθμός)

	Σεμινάριο /Πρόγραμμα επιμόρφωσης /κατάρτισης (ΤΙΤΛΟΣ)	ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟ-ΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΩΡΕΣ)	ΦΟΡΕΑΣ ΠΟΥ ΤΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕ	Βαθμός Ικανοποίησης
Α1.16.1 Αν έχετε παρακολουθήσει τα τελευταία 10 χρόνια κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης ή κατάρτισης, σημειώστε μέχρι και τα τρία πρώτα που σας έρχονται στη μνήμη.					ΕΠΙΠΕΔΟ: … **ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ** … **ΚΑΛΟ** … **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ** … **ΑΡΙΣΤΟ**
					ΕΠΙΠΕΔΟ: … **ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ** … **ΚΑΛΟ** … **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ** … **ΑΡΙΣΤΟ**
					ΕΠΙΠΕΔΟ: … **ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ** … **ΚΑΛΟ** … **ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ** … **ΑΡΙΣΤΟ**

Σε περίπτωση που <u>έχετε απαντήσει θετικά</u> στην ερώτηση Α1.16,
τότε προχωρήστε στην απάντηση των ερωτήσεων Ξ-Ψ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΛΑΒΕΙ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΗΣ

Επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5), όπου υποδηλώνουν:
(1) «Καθόλου», (2) «Σε μικρό βαθμό», (3) «Ούτε λίγο, ούτε πολύ»,
(4) «Σε μεγάλο βαθμό» και (5) «Σε πολύ μεγάλο βαθμό»

	Καθόλου → Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Ξ1.1 Οι στόχοι της εκπαίδευσης ήταν σχετικοί με τις μαθησιακές μου ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ξ1.2 Στη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος έμεινα ευχαριστημένος/η με το περιεχόμενο που παρουσιάστηκε.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ο1.1 Η επικοινωνία και η ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των συμμετεχόντων υπήρξε αναπόσπαστο κομμάτι της εκπαιδευτικής διαδικασίας.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Π1.1 Η εκπαίδευση που αποκόμισα ήταν σχετική και χρήσιμη με τα καθήκοντά μου και τις ευθύνες της θέσης εργασίας μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Π1.2 Τα εκπ/κα προγράμματα που έχω παρακολουθήσει γενικά ανταποκρίθηκαν στις προσδοκίες μου (πριν την παρακολούθηση).	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ρ1.1 Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η με το εκπαιδευτικό υλικό που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των εκπ/κων προγραμμάτων που παρακολούθησα.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Σ1.1 Δεδομένης της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης που έχω δεχτεί νιώθω ότι μπορώ να εφαρμόσω αυτά που έμαθα στη δουλειά μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Σ2.1 Μπορώ με ευκολία να αναφερθώ σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που έμαθα κατά τη διάρκεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Τ1.1 Δεδομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που έχω παρακολουθήσει ενημερώνομαι για το πόσο καλά εφαρμόζω αυτά που έμαθα στη δουλειά μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Τ2.1 Ο προϊστάμενός μου δείχνει ενδιαφέρον σχετικά με ότι έχω μάθει στα εκπ/κα προγράμματα που έχω παρακολουθήσει.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Φ1.1 Έχω υιοθετήσει αυτά που έχω μάθει σε εκπ/κα προγράμματα στην εργασία μου, βελτιώνοντας την απόδοσή μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …

Χ1.1 Αφότου παρακολούθησα κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αξιοποιώ καλύτερα τον εργασιακό μου εξοπλισμό (υπολογιστές κ.α.).	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Χ1.2 Αφότου παρακολούθησα κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχω τη δυνατότητα να αντιμετωπίζω πιο αποτελεσματικά τα προβλήματα στην εργασία μου και τις απαιτήσεις της θέσης μου.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ψ1.1 Η παρακολούθηση εκπ/κων προγραμμάτων βελτιώνει την εργασιακή απόδοση.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ψ1.2 Θα συνιστούσα στους συναδέλφους μου να παρακολουθήσουν και αυτοί εκπαιδευτικά προγράμματα, διότι τα θεωρώ χρήσιμα.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ψ1.3 Θεωρώ απαραίτητη την εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες και ψηφιακά συστήματα.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …

Αναφέρετε σε ποιο βαθμό <u>κατά τη γνώμη σας</u> οι ακόλουθες πρακτικές θα συμβάλουν θετικά για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας σας και την αποτελεσματική παροχή αγαθών-υπηρεσιών στους πολίτες.	
Επιλέξτε το βαθμό θετικής συμβολής για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σε μια κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5), όπου το (1) θα υποδηλώνει «Καθόλου» και το (5) «Σε πολύ μεγάλο Βαθμό»	**Καθόλου → Σε πολύ μεγάλο βαθμό**
ΑΑ.1 Οριζοντικοποίηση των ιεραρχικών δομών του δημοσίου τομέα	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.2 Ανταγωνισμός	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.3 Παροχή κινήτρων και σύνδεση αποδοχών-προαγωγής με την απόδοση	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.4 Ομαδική εργασία, αντί του καταμερισμού εργασίας	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.5 Περιστολή δαπανών και περιορισμοί δαπανών	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.6 Μέτρηση-αξιολόγηση της απόδοσης	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.7 Αντιμετώπιση πολιτών ως πελάτες	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.8 Ανάθεση εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (συμμετοχή ιδιωτικού τομέα)	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.9 Ευελιξία	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.10 Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.11 Εκπαίδευση και επιμόρφωση	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.12 Χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.13 Βελτίωση της χρηματοοικονομικής διοίκησης	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.14 Πολιτική ανάλυση και αξιολόγηση	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.15 Στρατηγική, προγραμματισμός, έλεγχος	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.16 Βελτίωση της νομοθεσίας για περιορισμό της γραφειοκρατίας	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.17 Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.18 Επίπεδη οργάνωση, αντί ιεραρχία των υπαλλήλων	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.19 Πρωτοβουλία	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.20 Ηγεσία	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.21 Αποκέντρωση και συμμετοχή	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.22 Στρατηγικός σχεδιασμός και μάνατζμεντ	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.23 Ιδιωτικοποίηση	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.24 Αλλαγή συστήματος άσκησης μάνατζμεντ	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΑ.25 Διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …

Επιλέξτε το βαθμό θετικής συμβολής για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σε μια κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5), όπου το (1) θα υποδηλώνει «Καθόλου» και το (5) «Σε πολύ μεγάλο Βαθμό»

Αναφέρετε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας η εκπαίδευση-επιμόρφωση συμβάλει:	**Καθόλου → Σε πολύ μεγάλο βαθμό**
ΑΒ1. …στον αποτελεσματικό τρόπο κατάρτισης, εκτέλεσης και ελέγχου του προϋπολογισμού των δημοσίων φορέων.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΒ2. …στη χρησιμοποίηση των προϋπολογισμών ως εργαλείων διαχείρισης των δημόσιων δαπανών.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΒ3. …στη χρησιμοποίηση βελτιωμένων μεθόδων λογιστικής παρακολούθησης των δημοσίων οικονομικών (λογιστική κόστους, ισολογισμοί, κινήσεις κερδών και ζημιών, αξιολόγηση χρηματοοικονομικής απόδοσης κ.ο.κ.).	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΒ4. …στη χρήση χρηματοοικονομικών εργαλείων πιο κοντά στον ιδιωτικό τομέα (τήρηση εθνικών και γενικών λογιστικών αρχών).	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΒ5. …στην κατανόηση της χρησιμότητας και στην εφαρμογή μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και φορέων.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ1. …στην απομάκρυνση από την παραδοσιακή γραφειοκρατία προς τη δημιουργία χαλαρά συνδεδεμένων ημι-ανεξάρτητων οργανωσιακών μονάδων με αποκεντρωμένη επιχειρησιακή ευθύνη.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ2. …στη δημιουργία νέων σχημάτων συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ3. …στη διαμόρφωση ευέλικτης οργανωσιακής δομής.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ4. …στην αντικατάσταση οργανωτικών μορφών της γραφειοκρατικής δημόσιας διοίκησης από αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ5. …στην οριζοντιοποίηση των οργανωσιακών δομών και των λειτουργικών υπηρεσιών.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ6. …στην αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να λειτουργούν με βάση νέες παραμέτρους, δίδοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, στην ευελιξία, στην καινοτομία.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ7. …στη χρήση εργαλείων μέτρησης της απόδοσης, καθώς και εργαλείων προσανατολισμένων στη μέτρηση της παραγωγής και του αποτελέσματος.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΓ8. …στην κατανόηση των διακριτών ρόλων μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και στελεχών της δημόσιας διοίκησης.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΔ1. …στην προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και ενός υγιούς ανταγωνισμού με άλλους οργανισμούς, του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΔ2. …στην ανάθεση αρμοδιοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες σε σχέση με την παραγωγή και παροχή υπηρεσιών από δημόσιους οργανισμούς (outsourcing).	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΕ1. …στην προαγωγή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, στη χάραξη πολιτικής και στην επίτευξη συντονισμού.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΕ2. …στην έμφαση στο μάνατζμεντ και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΕ3. …στον προσανατολισμό στην απόδοση και στην έμφαση στα αποτελέσματα-εκροές σε σχέση με τις διαδικασίες.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΖ1. …στην εξασφάλιση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΖ2. …στην ανάπτυξη της στρατηγικής και ηγετικής ικανότητας στελεχών της διοίκησης.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΖ3. …στην ανάπτυξη πνεύματος αυτοευθύνης, αντί για την εκτέλεση ιεραρχικών εντολών.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΖ4. …στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και συμπεριφοράς.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …

ΑΖ5. …στην ομαδική εργασία.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΖ6. …στη λειτουργία ενός αξιόπιστου και αμερόληπτου συστήματος εποπτείας-ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΖ7. …στη διασύνδεση του συστήματος αμοιβών με δείκτες μέτρησης επίδοσης και στην παροχή κινήτρων απόδοσης.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΗ1. …στην ανάδειξη της διαφάνειας ως ουσιώδους μηχανισμού της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΗ2. …στην εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες των πληροφοριών και επικοινωνιών για την προαγωγή της δημοκρατίας (e-democracy) και της απρόσκοπτης πρόσβασης των πολιτών.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΗ3. …στην προαγωγή της ευρύτερης κοινωνικής συναίνεσης και δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΗ4. …στην προαγωγή του κράτους δικαίου, μέσα από την υιοθέτηση μηχανισμών άσκησης ελέγχου και απόδοσης ευθυνών.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΘ1. …στην εξωστρέφεια, τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της διοίκησης και τον προσανατολισμό προς τον πολίτη-πελάτη.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΘ2. …στη χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων και στην εισαγωγή στη διοικητική πρακτική της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΘ3. …στην προαγωγή της διαδικασίας εμπιστευτικής αξιολόγησης των υπηρεσιών του δημοσίου από τους πολίτες.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
ΑΘ4. …στην κατανόηση και εφαρμογή διοικητικών πρακτικών που σχετίζονται με το μάνατζμεντ ποιότητας.	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …

Ω.1 Ποιό/ά από τα ακόλουθα πιστεύετε ότι είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η Δημόσια Διοίκηση; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερα από ένα)	▪ Γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών … ▪ Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα … ▪ Έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο … ▪ Συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους … ▪ Έλλειψη εξειδίκευσης … ▪ Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών … ▪ Έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον … ▪ Έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα … Άλλο … (παρακαλώ διευκρινίστε).....

Αναφέρετε σε ποιο βαθμό <u>κατά τη γνώμη σας</u> η εκπαίδευση-επιμόρφωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση των <u>ανωτέρω προβλημάτων που αναφέρατε στην ερώτηση Ω.1</u>:

Επιλέξτε το βαθμό θετικής συμβολής για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σε μια κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5), **όπου το (1) θα υποδηλώνει «Καθόλου» και το (5) «Σε πολύ μεγάλο Βαθμό»**	**Καθόλου → Σε πολύ μεγάλο βαθμό**
Ω1.1 Γραφειοκρατία – πολυπλοκότητα διαδικασιών	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.2 Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.3 Έλλειψη γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.4 Συχνή αλλαγή αντικειμένου εργασίας για τους υπαλλήλους	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.5 Έλλειψη εξειδίκευσης	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.6 Χαμηλό ποσοστό διείσδυσης των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.7 Έλλειψη γνώσεων για τις εξελίξεις στο εγχώριο, ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.8 Έλλειψη κουλτούρας δια βίου μάθησης στο Δημόσιο Τομέα	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …
Ω1.9 Άλλο……..	1 … 2 … 3 … 4 … 5 …

ΑΙ.1 Υλοποιούνται δράσεις ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών του τμήματός σας από την αρμόδια διεύθυνση του Φορέα σας;	**ΝΑΙ** … **ΟΧΙ** … **ΔΕΝ ΞΕΡΩ** … Σχολιάστε αν επιθυμείτε την απάντησή σας: …… ……
ΑΚ.1 Πώς ενημερώνεστε για εκπαιδευτικά προγράμματα, ιδιωτικών και δημοσίων φορέων, που σας ενδιαφέρουν; (μπορείτε να επιλέξετε μία ή και περισσότερες απαντήσεις)	Μέσω διαδικτύου … Μέσω υπηρεσιακών εγκυκλίων … Μέσω εφημερίδων, εντύπων, ενημερωτικών φυλλαδίων … Από συναδέλφους- γνωστούς … Άλλο … (παρακαλώ διευκρινίστε)…… ……

Επιλέξτε το βαθμό θετικής συμβολής για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, σε μια κλίμακα από το ένα (1) έως το πέντε (5), όπου το (1) θα υποδηλώνει «Καθόλου» και το (5) «Σε πολύ μεγάλο Βαθμό».

	Καθόλου		→		**Σε πολύ μεγάλο βαθμό**
ΑΛ.1 Θεωρώ ότι τα επιμορφωτικά σεμινάρια του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) καλύπτουν τις ανάγκες μου για επιμόρφωση.	1 …	2 …	3 …	4 …	5 …
ΑΛ.2 Θα προτιμούσα η εκπαίδευση-επιμόρφωση να λαμβάνει χώρα εντός του εργασιακού περιβάλλοντός μου, κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.	1 …	2 …	3 …	4 …	5 …
ΑΛ.3 Θα προτιμούσα η εκπαίδευση-επιμόρφωση να γίνεται διαδικτυακά και εξ αποστάσεως με τη χρήση νέων τεχνολογιών.	1 …	2 …	3 …	4 …	5 …
ΑΛ.4 Είμαι διατεθειμένος να υποστηρίξω τις μεταρρυθμίσεις που θα κάνουν τη δημόσια διοίκηση πιο αποδοτική και αποτελεσματική.	1 …	2 …	3 …	4 …	5 …

	Σεμινάριο /Πρόγραμμα επιμόρφωσης /κατάρτισης (ΤΙΤΛΟΣ)	**Επιθυμητή ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ΩΡΕΣ)**
ΑΜ.1 Επιλέξτε τρεις (3) θεματικές ενότητες επιμόρφωσης, κατά σειρά προτεραιότητας, οι οποίες θα σας ήταν πιο χρήσιμο να παρακολουθήσετε για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας σας.		

ΑΝ.1 Πως νομίζετε ότι μπορεί να βελτιωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία; (μπορείτε να επιλέξετε μία ή και περισσότερες απαντήσεις)	… επαναξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών … αναθεώρηση προγράμματος επιμόρφωσης … αξιολογική επιλογή διδακτικού προσωπικού … βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής της επιμόρφωσης … ΑΛΛΟ……. (παρακαλώ διευκρινίστε)

Σημειώστε με Χ την προσωπική σας γνώμη ανάλογα με τη βαρύτητα που προσδίδετε στον καθένα από τους παρακάτω λόγους, με βάση την κλίμακα: 1= ασήμαντος λόγος, 2= λίγο σπουδαίος λόγος, 3= ούτε σπουδαίος, ούτε ασήμαντος λόγος, 4= αρκετά σπουδαίος λόγος, 5= πολύ σπουδαίος λόγος					
ΑΞ. Επιθυμώ να συμμετέχω σε επιμορφωτικές δραστηριότητες (ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ):	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
ΑΞ.1 …θα μου προσφέρουν ενημέρωση για την άσκηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.					
ΑΞ.2 …η επιμόρφωση προσφέρει γνώσεις απαραίτητες για την εργασία μου.					
ΑΞ.3 …θα παρέχω καλύτερες και πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες.					
ΑΞ.4 …επειδή συνεκτιμάται στην υπηρεσιακή μου εξέλιξη.					
ΑΞ.5 …θα αυξήσω το μισθό μου (αν υπάρχουν μισθολογικά κίνητρα για παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων).					
ΑΞ.6 …επειδή συμμετέχουν οι περισσότεροι συνάδελφοι.					
ΑΞ.7 …Άλλος λόγος (διευκρινίστε).					

ΑΟ.1 ΧΡΟΝΟΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΔΙΑΘΕΣΕΤΕ ΓΙΑ ΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ									
8 - 16 ώρες								☐	
17- 25 ώρες								☐	
26- 34 ώρες								☐	
35 ώρες και πάνω								☐	
ΑΠ.1. Πόσες ημέρες την εβδομάδα μπορείτε να συμμετέχετε;									
1 ΗΜΕΡΑ	☐	2 ΗΜΕΡΕΣ	☐	3 ΗΜΕΡΕΣ	☐	4 ΗΜΕΡΕΣ	☐	5 ΗΜΕΡΕΣ ☐	

ΑΡ.1 ΠΡΟΤΙΜΩΜΕΝΕΣ ΗΜΕΡΕΣ:	
Καθημερινές πρωί	☐
Καθημερινές απόγευμα	☐
Σάββατο ή Κυριακή	☐

ΑΣ.1 Έχετε **σχόλια που θα θέλατε να καταγράψετε;**

==========

Σας ευχαριστούμε θερμά για την πολύτιμη συμμετοχή σας στην έρευνα
και για τον χρόνο που διαθέσατε.

==========

Παρακαλούμε για την επιστροφή του συμπληρωμένου Ερωτηματολογίου

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΑΡΑΤΗΜΑ ΙΙ

Πίνακας ΙΙ.1: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με τον κωδικό της θέσης εργασίας (ειδικότητα) που κατέχει ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A1.9.1 κωδικός θέσης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.	**242**	**99,6%**	**1**	**0,4%**	**243**	**100,0%**

A1.9.1 κωδικός θέσης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation

		A1.11.1_1		Total
		Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
A1.9.1 κωδικός θέσης	ΔΕ Βοηθός Φαρμακείου	0	1	1
	ΔΕ Διοικητικού	1	5	6
	ΔΕ Διοικητικού- Γραμματέων	0	1	1
	ΔΕ Διοικητικού- Λογιστικού	2	0	2
	ΔΕ Διοικητικού -Οικονομικού	1	2	3
	ΔΕ Διοικητικών-Γραμματέων	15	12	27
	ΔΕ Εφοριακών	1	0	1
	ΔΕ Καθαριστριών	0	1	1
	ΔΕ Κλητήρων	1	0	1
	ΔΕ Λογιστικού-Διοικητικού	1	2	3
	ΔΕ Μηχανικών	0	1	1
	ΔΕ Νοσηλευτικής	0	1	1
	ΔΕ Οδηγών	0	1	1
	ΔΕ Πληροφορικής	5	4	9
	ΔΕ Φύλακας	1	0	1
	ΔΕ χρηστών Η/Υ	1	1	2
	ΠΕ Αγγλικής Φιλολογίας	4	0	4
	ΠΕ Αρχαιολόγων	5	0	5
	ΠΕ Βιβλιοθηκονόμων	0	1	1
	ΠΕ Γαλλικής Φιλολογίας	8	0	8
	ΠΕ Γερμανικής Φιλολογίας	1	0	1
	ΠΕ Γεωτεχνικών	0	1	1
	ΠΕ Δασκάλων	2	0	2
	ΠΕ Διοίκησης Επιχειρήσεων	0	3	3
	ΠΕ Διοικητικού	10	2	12
	ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού	15	15	30
	ΠΕ Εφοριακών	3	0	3
	ΠΕ Ιστορίας Αρχαιολογίας	0	1	1
	ΠΕ Ιχθυοκομίας -Αλιείας	0	1	1
	ΠΕ Κοινωνικών Επιστημών	2	0	2
	ΠΕ Κοινωνικών Λειτουργών	2	0	2
	ΠΕ Κοινωνιολόγων	3	3	6

	ΠΕ Κτηνιάτρων	0	1	1
	ΠΕ Μαθηματικών	4	1	5
	ΠΕ Μηχανικών	0	1	1
	ΠΕ Μηχανολόγων Μηχανικών	1	3	4
	ΠΕ Νηπιαγωγών	3	1	4
	ΠΕ Νομικής- Πολιτικών Επιστημών	0	1	1
	ΠΕ Νομικής	1	1	2
	ΠΕ Οικονομικού	1	0	1
	ΠΕ Οικονομικού-Διοικητικού	2	5	7
	ΠΕ Παιδαγωγών Ειδικής Αγωγής	2	0	2
	ΠΕ Περιβάλλοντος	0	3	3
	ΠΕ Πληροφορικής	0	2	2
	ΠΕ Πολιτικών Επιστημών	0	1	1
	ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	0	2	2
	ΠΕ Στατιστικής	2	1	3
	ΠΕ Τοπογράφος Μηχανικός	0	1	1
	ΠΕ Φιλολόγων	12	1	13
	ΠΕ Φυσικής αγωγής	1	0	1
	ΠΕ Φυσικής Αγωγής	1	0	1
	ΠΕ Φυσικών	0	2	2
	ΠΕ Χημικός	1	0	1
	ΠΕ Ψυχολόγων	0	1	1
	ΤΕ Διοίκηση Επιχειρήσεων	1	1	2
	ΤΕ Διοικητικού	3	1	4
	ΤΕ Διοικητικού Λογιστικού	3	1	4
	ΤΕ Διοικητικού-Οικονομικού	2	1	3
	ΤΕ Ηλεκτρολόγων Μηχανικών	0	1	1
	ΤΕ Ηλεκτρονικών Μηχανικών	3	2	5
	ΤΕ Ιχθυοκομίας-Αλιείας	0	1	1
	ΤΕ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	0	6	6
	ΤΕ Μηχανολόγων Μηχανικών	0	1	1
	ΤΕ Μηχανολόγων-Ηλεκτρολόγων	0	1	1
	ΤΕ Οικονομικού-Διοικητικού	1	0	1
	ΤΕ Οικονομικού-Λογιστικού	2	0	2
	ΤΕ Πληροφορικής	2	4	6
	ΥΕ Κλητήρων	0	3	3
Total		**132**	**110**	**242**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.9.1 κωδικός θέσης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

Πίνακας ΙΙ.2: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με τη Δ/νση-Τμήμα που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.	**242**	**99,6%**	**1**	**0,4%**	**243**	**100,0%**

A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation

Count

		A1.11.1_1		Total
		Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης	.	5	0	5
	Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής/Τμήμα Αλιείας	0	4	4
	Άθλησης για όλους-Διατροφής και Άθλησης	4	0	4
	Άθλησης για όλους, προβολής ανάπτυξης αθλητισμού και διατροφής	2	0	2
	Αμοιβής Εργασίας/Τμήμα Συλλογικών Ρυθμίσεων	1	0	1
	Ανάπτυξης/Τμήμα δια βίου μάθησης-Απασχόλησης και Εμπορίου	0	1	1
	Ανάπτυξης/Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
	Αναπτυξιακού Προγραμματισμού	0	2	2
	Αναπτυξιακού Προγραμματισμού/Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και Έργων	0	1	1
	Αναπτυξιακού Προγραμματισμού/Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής πολιτικής	0	1	1
	Ανθρώπινου Δυναμικού	1	0	1
	Απαλλοτριώσεων ακινήτων και αποζημιώσεων	1	0	1
	Απασχόλησης/Τμήμα Πολιτικών Απασχόλησης	3	0	3
	Αποκέντρωσης και Διοίκησης-Τμήμα Δημοτικού Συμβουλίου	0	1	1
	Αρχαιοτήτων	1	0	1
	Αρχιτεκτονικών & λοιπών τεχνικών έργων/Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης και διαχείρισης υλικών	0	1	1
	Αστικής Κατάστασης-Τμήμα Μητρώου	0	1	1
	Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία/Τμήμα Συνθηκών Εργασίας	1	0	1
	Βιβλιοθηκών και Μουσείων/Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης	0	1	1
	Γ' Μαθητικών Θεμάτων	1	0	1
	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού	2	0	2
	Γραμματεία Οικονομικών	0	3	3
	Γραμματείας (Τμήμα)	1	0	1
	Γραμματείας και Ενημέρωσης κοινού	1	0	1
	Γραφείο Τύπου	2	0	2
	Δημόσιας Διοίκησης και Κοινωνικής	0	1	1

	Μέριμνας/Τμήμα Δημόσιας Υγείας			
	Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	0	1	1
	Δημοτική Επιχείρηση	0	1	1
	Δημοτικών Προόδων και Πόρων/Τμήμα ανταποδοτικών τελών	0	1	1
	Δημοτικών Προόδων και Πόρων/Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης	0	1	1
	Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού	4	0	4
	Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων/Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού	0	1	1
	Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων/Τμήμα Μισθοδοσίας	0	1	1
	Διαχείρισης Αστικού Περιβάλλοντος	0	1	1
	Διαχείρισης Προσόδων και Δημοτικής Περιουσίας/Τμήμα Ανταποδοτικών τελών	0	1	1
	Διαχείρισης Προσόδων και Δημοτικής Περιουσίας/Τμήμα Εσόδων	0	1	1
	Διεθνών και Βαλκανικών Σχέσεων	1	0	1
	Διεύθυνση Σπουδών Δ/θμιας Εκπ/σης, Τμήμα Β Ιδιωτικής Εκπ/σης	1	0	1
	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	0	1	1
	Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού	1	0	1
	Διοίκησης και Αποκέντρωσης-Τμήμα Πρωτοκόλλου-Διεκπεραίωσης Αρχείου	0	2	2
	Διοίκησης Προσωπικού	1	0	1
	Διοίκησης προσωπικού ΔΕ	1	0	1
	Διοίκησης Προσωπικού ΔΕ-Τμήμα Κινητικότητας	1	0	1
	Διοίκησης -Τμήμα Γραμματείας	0	1	1
	Διοίκησης - Τμήμα Γραμματείας	0	2	2
	Διοίκησης - Τμήμα Γραμματείας	0	1	1
	Διοίκησης/Τμήμα Πρωτοκόλλου-διεκπεραίωσης και γενικού αρχείου	0	1	1
	Διοικητικού	2	3	5
	Διοικητικού Οικονομικού	0	3	3
	Διοικητικού/Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας	1	0	1
	Διοικητικών Υπηρεσιών	3	0	3
	Διοικητικών Υπηρεσιών/ Τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού	0	1	1
	Διοικητικών Υπηρεσιών/Τμήμα Διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	1	0	1
	Διορισμών	1	0	1
	Εγκληματικών Ερευνών	1	0	1
	Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων	1	0	1
	Ειδικής Αγωγής	7	0	7
	Εκτέλεσης Προϋπολογισμού	1	0	1
	Εξετάσεων	1	0	1
	Εξετάσεων και Πιστοποιήσεων	1	0	1
	Εξετάσεων-Πιστοποιήσεων	2	0	2
	Εξυπηρέτησης Πολιτών/Τμήμα Ληξιαρχείου	0	1	1
	Εξυπηρέτησης του πολίτη/Τμήμα Σχεδιασμού	0	1	1
	Επαγγελματικής Εκπ/σης Τμήμα Α	1	0	1
	Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	3	0	3

	Επιστημονικής και αθλητικής υποστήριξης	3	0	3
	Επιτροπή Αθλητισμού	1	0	1
	Επιχειρησιακού Σχεδιασμού & Οργάνωσης/Πληροφορικής/Τμήμα Εφαρμογών	0	1	1
	Εποπτείας ανθρώπινου δυναμικού φορέων	1	0	1
	Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	5	1	6
	Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού	2	0	2
	Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης/Τμήμα Υποστήριξης Χρηστών Εφαρμογών	1	0	1
	Ηλεκτρονικών και Δικτυακών Υποδομών	6	0	6
	Καθαριότητας-Ανακύκλωσης και Μηχανολογικού Εξοπλισμού/Τμήμα συντήρησης οχημάτων	0	1	1
	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών (ΚΕΠ)	0	1	1
	Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών/Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών	0	1	1
	Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας	0	1	1
	Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας-Τμήμα Δημοτικών Ιατρείων-Δημόσιας Υγείας	0	1	1
	Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας/Τμήμα Κοινωνικής εργασίας και Υποστήριξης	0	1	1
	Κτηνιατρικής	0	1	1
	Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών/Τμήμα Ανάπτυξης και Βελτίωσης Λιμενικών Υποδομών	1	0	1
	Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών/Τμήμα Μελετών έργων και εφαρμογών Λιμενικού τομέα	1	0	1
	Λύκειο	1	0	1
	Μελετών Εκτέλεσης Έργων Μουσείων	1	0	1
	Μεταθέσεων Γ'	1	0	1
	Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακών Ενοτήτων/Τεχνικό Τμήμα	0	1	1
	Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακών Ενοτήτων/Τμήμα Χορήγησης αδειών οδήγησης	0	1	1
	Μηχανογράφησης	3	0	3
	Οδοποιίας -Αποχέτευσης/Τμήμα Οδοποιίας	0	2	2
	Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστικής Παρακολούθησης και Διπλογραφικού	0	1	1
	Οικονομικής διαχείρισης και υπηρεσιών	1	0	1
	Οικονομικής Διαχείρισης και υπηρεσιών/ Τμήμα Μισθοδοσίας	1	0	1
	Οικονομικής διαχείρισης/Εκκαθάρισης Αποδοχών	1	0	1
	Οικονομικής Διαχείρισης/Εκτέλεσης Προϋπολογισμού	1	0	1
	Οικονομικής διαχείρισης/Τμήμα Ελέγχου Δαπανών	1	0	1
	Οικονομικής Διαχείρισης/Τμήμα Παρακολούθησης Αποκεντρωμένων	1	0	1

	Υπηρεσιών και Οικονομικής Υποστήριξης			
	Οικονομικής και Ταμειακής διαχείρισης	0	1	1
	Οικονομικού Συντονισμού	1	0	1
	Οικονομικού-Τμήμα Προϋπολογισμού	1	0	1
	Οικονομικού/Τμήμα Γραμματείας	0	1	1
	Οικονομικού/Τμήμα Προμηθειών	0	1	1
	Οικονομικών	1	8	9
	Οικονομικών Υπηρεσιών	0	1	1
	Οικονομικών Υπηρεσιών/ Τμήμα Προϋπολογισμού	0	1	1
	Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστηρίου	0	1	1
	Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας.	0	1	1
	Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Ταμείου	0	1	1
	Οικονομικών/Τμήμα Προϋπολογισμού	1	0	1
	Παιδείας και δια βίου μάθησης /Τμήμα δια βίου μάθησης	0	2	2
	Παιδείας Πολιτισμού-Νέας Γενιάς-Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
	Παιδείας-Δια βίου Μάθησης και Κοινωνικής προστασίας	0	1	1
	Παιδείας-Δια βίου Μάθησης και Κοινωνικής προστασίας/Τμήμα Υγείας	0	1	1
	Παιδικών σταθμών/Τμήμα παιδικών σταθμών και εποπτεία	0	1	1
	Περιβάλλοντος και Πολιτισμού	1	0	1
	Περιβάλλοντος και Πρασίνου	0	1	1
	Περιβάλλοντος και χωρικού σχεδιασμού	0	2	2
	Περιβάλλοντος-Αγροτικής Ανάπτυξης και Εμπορίου	0	1	1
	Περιβάλλοντος-Αγροτικής Οικονομίας και εμπορίου	0	1	1
	Περιφερειακής Αναπτυξιακής Πολιτικής	1	0	1
	Πολεοδομίας	0	1	1
	Πολιτισμού	0	1	1
	Πολιτισμού και Τουρισμού/Τμήμα Τουρισμού	0	2	2
	Προγραμματισμού και Ανάπτυξης/Τμήμα Αξιοποίησης Ευρωπαϊκών και Εθνικών Πόρων	0	1	1
	Προγραμματισμού και Ανάπτυξης/Τμήμα Επιθεώρησης και Ελέγχου	0	2	2
	Προγραμματισμού και Οργάνωση Πληροφορικής	0	1	1
	Προγραμματισμού-Οργάνωσης Πληροφορικής	0	1	1
	Προμηθειών και Εποπτείας Αποθηκών/Τμήμα προγραμματισμού προμηθειών	1	0	1
	Προμηθειών, Μέριμνας και Τεχνικών Έργων/Τμήμα Προμηθειών	1	0	1
	Προστασίας Ατόμων με Αναπηρία/Τμήμα Τεκμηρίων, Προσβασιμότητας και Πληροφόρησης	1	0	1
	Προστασίας Οικογένειας	1	0	1
	Προσωπικού Δευτεροβάθμιας Εκπ/σης	3	0	3

	Σπουδών Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης	3	0	3
	Σπουδών Δ.Ε. Τμήμα Γ΄	1	0	1
	Σπουδών ΠΕ- Τμήμα Β΄ Ιδιωτικής Εκπ/σης	1	0	1
	Σπουδών, Προγραμμάτων και Οργάνωσης	1	0	1
	Στρατηγικού Σχεδιασμού και Πολιτικών	1	0	1
	Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)	4	5	9
	Τ.Τ.Π.Μ.Π.Δ.Σ	1	0	1
	Τακτικού Π/Υ	1	0	1
	Ταμειακής Υπηρεσίας-Δ/νση Οικονομικών	0	1	1
	Τεχνικών Έργων	0	1	1
	Τεχνικών Έργων/ΠΕ Ηλείας	0	3	3
	Τεχνικών Έργων και Υποδομών	0	1	1
	Τεχνικών Έργων/ Τμήμα Συγκοινωνιακών έργων	0	1	1
	Τεχνικών Έργων/Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος	0	2	2
	Τμήμα Δικτυακών Υποδομών	1	0	1
	Τμήμα Πολιτικής Σχεδίασης	1	0	1
	Τμήμα Τουριστικής Αστυνομίας Πειραιά	1	0	1
	Τοπικής Οικονομίας/Τμήμα Γεωργικής Ανάπτυξης	0	1	1
	Τουρισμού/Τμήμα Τουρισμού Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου	0	1	1
	Τουριστικής Πολιτικής και Συντονισμού	1	0	1
	Τουριστικών Λιμένων/Τμήμα συμβάσεων παραχώρησης	1	0	1
	Υποδιεύθυνση Ασφάλειας Αττικής	5	0	5
	Χωροταξικού Σχεδιασμού/Τμήμα Διευκόλυνσης προσβασιμότητας ΑΜΕΑ	1	0	1
Total		**132**	**110**	**242**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

Πίνακας ΙΙ.3: Κατανομή του δείγματος ανάλογα με το καθεστώς εργασίας και τη Δ/νση-Τμήμα που υπηρετεί ο κάθε υπάλληλος-συμμετέχων στην έρευνα

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.11.3 καθεστώς εργασίας	**238**	**97,9%**	**5**	**2,1%**	**243**	**100,0%**

A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.11.3 καθεστώς εργασίας Crosstabulation

Count

A1.11.3 καθεστώς εργασίας			A1.11.1_1		Total
			Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
Μόνιμος Υπάλληλος	*A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης*	.	5	0	5
		Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής/Τμήμα Αλιείας	0	2	2
		Αμοιβής Εργασίας/Τμήμα Συλλογικών Ρυθμίσεων	1	0	1
		Ανάπτυξης/Τμήμα δια βίου μάθησης-Απασχόλησης & Εμπορίου	0	1	1
		Ανάπτυξης/Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
		Αναπτυξιακού Προγραμματισμού	0	2	2
		Αναπτυξιακού Προγραμματισμού/Τμήμα Εφαρμογής προγραμμάτων και έργων	0	1	1
		Ανθρώπινου Δυναμικού	1	0	1
		Απαλλοτριώσεων Ακινήτων και Αποζημιώσεων	1	0	1
		Απασχόλησης/Τμήμα Πολιτικών Απασχόλησης	3	0	3
		Αποκέντρωσης και Διοίκησης-Τμήμα Δημοτικού Συμβουλίου	0	1	1
		Αρχιτεκτονικών & λοιπών τεχνικών έργων/Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης και διαχείρισης υλικών	0	1	1
		Αστικής Κατάστασης-Τμήμα Μητρώου	0	1	1
		Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία/Τμήμα Συνθηκών Εργασίας	1	0	1
		Βιβλιοθηκών και Μουσείων/Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης	0	1	1
		Γ' Μαθητικών Θεμάτων	1	0	1
		Γενική Γραμματεία Αθλητισμού	1	0	1
		Γραμματεία Οικονομικών	0	2	2
		Δημόσιας Διοίκησης και	0	1	1

		Κοινωνικής Μέριμνας/Τμήμα Δημόσιας Υγείας			
		Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	0	1	1
		Δημοτικών Προόδων και Πόρων/Τμήμα ανταποδοτικών τελών	0	1	1
		Δημοτικών προόδων και πόρων/Τμήμα: Διοικητικής Υποστήριξης	0	1	1
		Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού	3	0	3
		Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων/Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού	0	1	1
		Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων/Τμήμα μισθοδοσίας	0	1	1
		Διαχείρισης Προσόδων και Δημοτικής Περιουσίας/Τμήμα Ανταποδοτικών Τελών	0	1	1
		Διαχείρισης Προσόδων και Δημοτικής Περιουσίας/Τμήμα Εσόδων	0	1	1
		Διεθνών και Βαλκανικών Σχέσεων	1	0	1
		Διεύθυνση Σπουδών Δ/θμιας Εκπ/σης, Τμήμα Β΄ Ιδιωτικής Εκπ/σης	1	0	1
		Διεύθυνση Οικονομικών	0	1	1
		Διοίκησης και Αποκέντρωσης-Τμήμα Πρωτοκόλλου-Διεκπεραίωσης Αρχείου	0	1	1
		Διοίκησης Προσωπικού	1	0	1
		Διοίκησης προσωπικού ΔΕ	1	0	1
		Διοίκησης Προσωπικού ΔΕ-Τμήμα Κινητικότητας	1	0	1
		Διοίκησης Τμήμα Γραμματείας	0	1	1
		Διοίκησης/Τμήμα Πρωτοκόλλου- διεκπ. και γεν. αρχείου	0	1	1
		Διοικητικού Οικονομικού	0	3	3
		Διοικητικών Υπηρεσιών	2	0	2
		Διοικητικών Υπηρεσιών/ Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού	0	1	1
		Διοικητικών Υπηρεσιών/Τμήμα Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	1	0	1
		Διορισμών	1	0	1
		Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων	1	0	1
		Ειδικής Αγωγής	7	0	7
		Εξετάσεων	1	0	1
		Εξετάσεων και Πιστοποιήσεων	1	0	1
		Εξετάσεων-Πιστοποιήσεων	2	0	2
		Εξυπηρέτησης Πολιτών/Τμήμα Ληξιαρχείου	0	1	1

		Εξυπηρέτησης του πολίτη/Τμήμα Σχεδιασμού	0	1	1
		Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	2	0	2
		Επιτροπή Αθλητισμού	1	0	1
		Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Οργάνωσης/Πληροφορική/Τμήμα Εφαρμογών	0	1	1
		Εποπτείας Ανθρώπινου Δυναμικού Φορέων	1	0	1
		Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	4	1	5
		Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού	2	0	2
		Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης/Τμήμα Υποστήριξης Χρηστών Εφαρμογών	1	0	1
		Ηλεκτρονικών και Δικτυακών Υποδομών	5	0	5
		Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών (ΚΕΠ)	0	1	1
		Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας	0	1	1
		Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας-Τμήμα Δημοτικών Ιατρείων-Δημόσιας Υγείας	0	1	1
		Κτηνιατρικής	0	1	1
		Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών/Τμήμα Ανάπτυξης και Βελτίωσης Λιμενικών Υποδομών	1	0	1
		Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών/Τμήμα Μελετών έργων και εφαρμογών Λιμενικού τομέα	1	0	1
		Λύκειο	1	0	1
		Μεταθέσεων Γ'	1	0	1
		Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακών Ενοτήτων/Τεχνικό Τμήμα	0	1	1
		Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακών Ενοτήτων/Τμήμα Χορήγησης αδειών οδήγησης	0	1	1
		Μηχανογράφησης	3	0	3
		Οδοποιίας - αποχέτευσης/Τμήμα Οδοποιίας	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστικής Παρακολούθησης και Διπλογραφικού	0	1	1
		Οικονομικής διαχείρισης και Υπηρεσιών	1	0	1
		Οικονομικής Διαχείρισης και Υπηρεσιών/ Τμήμα Μισθοδοσίας	1	0	1
		Οικονομικής Διαχείρισης/Εκκαθάρισης Αποδοχών	1	0	1
		Οικονομικής	1	0	1

		Διαχείρισης/Εκτέλεσης Προϋπολογισμού			
		Οικονομικής Διαχείρισης/Τμήμα Ελέγχου Δαπανών	1	0	1
		Οικονομικής Διαχείρισης/Τμήμα Παρακολούθησης Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών και Οικονομικής Υποστήριξης	1	0	1
		Οικονομικής και Ταμειακής διαχείρισης	0	1	1
		Οικονομικού Συντονισμού	1	0	1
		Οικονομικού-Τμήμα Προϋπολογισμού	1	0	1
		Οικονομικού/Τμήμα Γραμματείας	0	1	1
		Οικονομικών	0	8	8
		Οικονομικών Υπηρεσιών	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστηρίου	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας.	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Ταμείου	0	1	1
		Οικονομικών/Τμήμα Προϋπολογισμού	1	0	1
		Παιδείας και δια βίου μάθησης /Τμήμα δια βίου μάθησης	0	2	2
		Παιδείας Πολιτισμού-Νέας Γενιάς-Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
		Παιδείας-Δια βίου Μάθησης και Κοινωνικής προστασίας	0	1	1
		Παιδείας-Δια βίου Μάθησης και Κοινωνικής προστασίας/Τμήμα Υγείας	0	1	1
		Παιδικών σταθμών/Τμήμα παιδικών σταθμών και εποπτεία	0	1	1
		Περιβάλλοντος και Πολιτισμού	1	0	1
		Περιβάλλοντος και Πρασίνου	0	1	1
		Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού	0	2	2
		Περιφερειακής Αναπτυξιακής Πολιτικής	1	0	1
		Πολεοδομίας	0	1	1
		Πολιτισμού	0	1	1
		Πολιτισμού και Τουρισμού/Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
		Προγραμματισμού και Ανάπτυξης/Τμήμα αξιοποίησης Ευρωπαϊκών και Εθνικών Πόρων	0	1	1
		Προγραμματισμού και ανάπτυξης/Τμήμα επιθεώρησης & ελέγχου	0	2	2
		Προγραμματισμού και	0	1	1

		Οργάνωση Πληροφορικής			
		Προγραμματισμού-Οργάνωσης Πληροφορικής	0	1	1
		Προμηθειών και Εποπτείας Αποθηκών/Τμήμα προγραμματισμού προμηθειών	1	0	1
		Προστασίας Ατόμων με Αναπηρία/Τμήμα Τεκμηρίων, Προσβασιμότητας και Πληροφόρησης	1	0	1
		Προστασίας Οικογένειας	1	0	1
		Προσωπικού ΔΕ	2	0	2
		Σπουδών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης	3	0	3
		Σπουδών ΠΕ- Τμήμα Β Ιδιωτικής Εκπαίδευσης	1	0	1
		Σπουδών, προγραμμάτων και οργάνωσης	1	0	1
		Στρατηγικού Σχεδιασμού και Πολιτικών	1	0	1
		Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.ΕΠ.Ε.)	4	5	9
		Τ.Τ.Π.Μ.Π.Δ.Σ	1	0	1
		Ταμειακής Υπηρεσίας-Δ/νση Οικονομικών	0	1	1
		Τεχνικών έργων	0	1	1
		Τεχνικών έργων /ΠΕ Ηλείας	0	2	2
		Τεχνικών έργων και υποδομών	0	1	1
		Τεχνικών Έργων Π.Ε. Ηλείας	0	1	1
		Τεχνικών έργων/ Τμήμα Συγκοινωνιακών έργων	0	1	1
		Τεχνικών Έργων/Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος	0	1	1
		Τμήμα Δικτυακών Υποδομών	1	0	1
		Τμήμα Πολιτικής Σχεδίασης	1	0	1
		Τμήμα Τουριστικής Αστυνομίας Πειραιά	1	0	1
		Τοπικής Οικονομίας/Τμήμα Γεωργικής Ανάπτυξης	0	1	1
		Τουρισμού/ Τμήμα Τουρισμού Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου	0	1	1
		Τουριστικής Πολιτικής και Συντονισμού	1	0	1
		Τουριστικών Λιμένων/Τμήμα συμβάσεων παραχώρησης	1	0	1
		Υποδιεύθυνση Ασφάλειας Αττικής	3	0	3
		Χωροταξικού Σχεδιασμού/Τμήμα Διευκόλυνσης Προσβασιμότητας ΑΜΕΑ	1	0	1
	Total		**97**	**87**	**184**
Υπάλληλος Αορίστου Χρόνου	*Α1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης*	Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής/Τμήμα Αλιείας	0	2	2
		Άθλησης για όλους-Διατροφής και Άθλησης	4	0	4
		Άθλησης για όλους, προβολής ανάπτυξης αθλητισμού και	2	0	2

		διατροφής			
		Αναπτυξιακού Προγραμματισμού/Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής πολιτικής	0	1	1
		Αρχαιοτήτων	1	0	1
		Γραμματεία Οικονομικών	0	1	1
		Γραμματείας	1	0	1
		Γραμματείας και Ενημέρωσης κοινού	1	0	1
		Γραφείο Τύπου	2	0	2
		Δημοτική Επιχείρηση	0	1	1
		Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού	1	0	1
		Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού	1	0	1
		Διοίκησης και Αποκέντρωσης-Τμήμα Πρωτοκόλλου-Διεκπεραίωσης Αρχείου	0	1	1
		Διοίκησης Τμήμα Γραμματείας	0	2	2
		Διοίκησης-Τμήμα Γραμματείας	0	1	1
		Διοικητικού	2	2	4
		Διοικητικού/Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας	1	0	1
		Διοικητικών Υπηρεσιών	1	0	1
		Εγκληματικών Ερευνών	1	0	1
		Εκτέλεσης Προϋπολογισμού	1	0	1
		Επαγγελματικής Εκπ/σης Τμήμα Α	1	0	1
		Επιστημονικής και Αθλητικής Υποστήριξης	3	0	3
		Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	1	0	1
		Ηλεκτρονικών και Δικτυακών Υποδομών	1	0	1
		Καθαριότητας-Ανακύκλωσης και Μηχανολογικού Εξοπλισμού/Τμήμα συντήρησης οχημάτων	0	1	1
		Κέντρων εξυπηρέτησης πολιτών/Τμήμα εξυπηρέτησης πολιτών	0	1	1
		Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας/Τμήμα Κοινωνικής εργασίας και Υποστήριξης	0	1	1
		Μελετών Εκτέλεσης Έργων Μουσείων	1	0	1
		Οδοποιίας - αποχέτευσης/Τμήμα Οδοποιίας	0	1	1
		Οικονομικού/Τμήμα Προμηθειών	0	1	1
		Οικονομικών	1	0	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/ Τμήμα Προϋπολογισμού	0	1	1
		Περιβάλλοντος-Αγροτικής Ανάπτυξης και Εμπορίου	0	1	1
		Περιβάλλοντος-Αγροτικής	0	1	1

		Οικονομίας κ εμπορίου			
		Πολιτισμού και Τουρισμού/Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
		Προμηθειών, Μέριμνας & Τεχνικών Έργων/Τμήμα Προμηθειών	1	0	1
		Τακτικού Π/Υ	1	0	1
		Τεχνικών Έργων/Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος	0	1	1
	Total		**29**	**21**	**50**
Συμβασιούχος Υπάλληλος Ορισμένου Χρόνου (Σ.Ο.Χ.)	*Α1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης*	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού	1		1
		Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	1		1
	Total		**2**		**2**
Άλλο	*Α1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης*	Προσωπικού ΔΕ	1		1
		Σπουδών Δ.Ε. Τμήμα Γ΄	1		1
	Total		**2**		**2**
Total	*Α1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης*	.	5	0	5
		Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής/Τμήμα Αλιείας	0	4	4
		Άθλησης για όλους-Διατροφής και Άθλησης	4	0	4
		Άθλησης για όλους, προβολής ανάπτυξης αθλητισμού και διατροφής	2	0	2
		Αμοιβής Εργασίας/Τμήμα Συλλογικών Ρυθμίσεων	1	0	1
		Ανάπτυξης/Τμήμα δια βίου μάθησης-Απασχόλησης & Εμπορίου	0	1	1
		Ανάπτυξης/Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
		Αναπτυξιακού Προγραμματισμού	0	2	2
		Αναπτυξιακού Προγραμματισμού/Τμήμα Εφαρμογής Προγραμμάτων και έργων	0	1	1
		Αναπτυξιακού Προγραμματισμού/Τμήμα Σχεδιασμού Περιφερειακής Πολιτικής	0	1	1
		Ανθρώπινου Δυναμικού	1	0	1
		Απαλλοτριώσεων ακινήτων και αποζημιώσεων	1	0	1
		Απασχόλησης/Τμήμα Πολιτικών Απασχόλησης	3	0	3
		Αποκέντρωσης και Διοίκησης-Τμήμα Δημοτικού Συμβουλίου	0	1	1
		Αρχαιοτήτων	1	0	1
		Αρχιτεκτονικών και λοιπών τεχνικών έργων/Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης και διαχείρισης υλικών	0	1	1
		Αστικής Κατάστασης-Τμήμα Μητρώου	0	1	1
		Ασφάλειας και Υγείας στην	1	0	1

		Εργασία/Τμήμα Συνθηκών Εργασίας			
		Βιβλιοθηκών και Μουσείων/Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης	0	1	1
		Γ' Μαθητικών Θεμάτων	1	0	1
		Γενική Γραμματεία Αθλητισμού	2	0	2
		Γραμματεία Οικονομικών	0	3	3
		Γραμματείας	1	0	1
		Γραμματείας και Ενημέρωσης κοινού	1	0	1
		Γραφείο Τύπου	2	0	2
		Δημόσιας Διοίκησης και Κοινωνικής Μέριμνας/Τμήμα Δημόσιας Υγείας	0	1	1
		Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας	0	1	1
		Δημοτική Επιχείρηση	0	1	1
		Δημοτικών προόδων και πόρων/Τμήμα ανταποδοτικών τελών	0	1	1
		Δημοτικών προόδων και πόρων/Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης	0	1	1
		Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού	4	0	4
		Διαχείρισης Ανθρωπίνων πόρων/Τμήμα Ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού	0	1	1
		Διαχείρισης Ανθρωπίνων πόρων/Τμήμα μισθοδοσίας	0	1	1
		Διαχείρισης Προσόδων και Δημοτικής Περιουσίας/Τμήμα Ανταποδοτικών τελών	0	1	1
		Διαχείρισης Προσόδων και Δημοτικής Περιουσίας/Τμήμα Εσόδων	0	1	1
		Διεθνών και Βαλκανικών Σχέσεων	1	0	1
		Διεύθυνση Σπουδών Δ/θμιας Εκπ/σης, Τμήμα Β Ιδιωτικής Εκπ/σης	1	0	1
		Διεύθυνση Οικονομικών	0	1	1
		Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού	1	0	1
		Διοίκησης και Αποκέντρωσης-Τμήμα Πρωτοκόλλου-Διεκπεραίωσης Αρχείου	0	2	2
		Διοίκησης Προσωπικού	1	0	1
		Διοίκησης προσωπικού ΔΕ	1	0	1
		Διοίκησης Προσωπικού ΔΕ-Τμήμα Κινητικότητας	1	0	1
		Διοίκησης Τμήμα Γραμματείας	0	1	1
		Διοίκησης Τμήμα Γραμματείας	0	2	2
		Διοίκησης-Τμήμα Γραμματείας	0	1	1

		Διοίκησης/Τμήμα Πρωτοκόλλου- διεκπεραίωσης και γενικού αρχείου	0	1	1
		Διοικητικού	2	2	4
		Διοικητικού Οικονομικού	0	3	3
		Διοικητικού/Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας	1	0	1
		Διοικητικών Υπηρεσιών	3	0	3
		Διοικητικών Υπηρεσιών/ Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού	0	1	1
		Διοικητικών Υπηρεσιών/Τμήμα Διοίκησης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	1	0	1
		Διορισμών	1	0	1
		Εγκληματικών Ερευνών	1	0	1
		Εθνικός Οργανισμός Εξετάσεων	1	0	1
		Ειδικής Αγωγής	7	0	7
		Εκτέλεσης Προϋπολογισμού	1	0	1
		Εξετάσεων	1	0	1
		Εξετάσεων και Πιστοποιήσεων	1	0	1
		Εξετάσεων-Πιστοποιήσεων	2	0	2
		Εξυπηρέτησης Πολιτών/Τμήμα Ληξιαρχείου	0	1	1
		Εξυπηρέτησης του πολίτη/Τμήμα Σχεδιασμού	0	1	1
		Επαγγελματικής Εκπ/σης Τμήμα Α΄	1	0	1
		Επαγγελματικής Εκπαίδευσης	3	0	3
		Επιστημονικής και Αθλητικής Υποστήριξης	3	0	3
		Επιτροπή Αθλητισμού	1	0	1
		Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και Οργάνωσης/Πληροφορική/Τμήμα Εφαρμογών	0	1	1
		Εποπτείας ανθρώπινου δυναμικού φορέων	1	0	1
		Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	5	1	6
		Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού	2	0	2
		Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης/Τμήμα Υποστήριξης Χρηστών Εφαρμογών	1	0	1
		Ηλεκτρονικών και Δικτυακών Υποδομών	6	0	6
		Καθαριότητας-Ανακύκλωσης και Μηχανολογικού Εξοπλισμού/Τμήμα συντήρησης οχημάτων	0	1	1
		Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών (ΚΕΠ)	0	1	1
		Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών/Τμήμα εξυπηρέτησης πολιτών	0	1	1

		Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας	0	1	1
		Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας-Τμήμα Δημοτικών Ιατρείων-Δημόσιας Υγείας	0	1	1
		Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υγείας/Τμήμα Κοινωνικής εργασίας και Υποστήριξης	0	1	1
		Κτηνιατρικής	0	1	1
		Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών/Τμήμα Ανάπτυξης και Βελτίωσης Λιμενικών Υποδομών	1	0	1
		Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών/Τμήμα Μελετών έργων και εφαρμογών Λιμενικού τομέα	1	0	1
		Λύκειο	1	0	1
		Μελετών Εκτέλεσης Έργων Μουσείων	1	0	1
		Μεταθέσεων Γ'	1	0	1
		Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακών Ενοτήτων/Τεχνικό Τμήμα	0	1	1
		Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφερειακών Ενοτήτων/Τμήμα Χορήγησης αδειών οδήγησης	0	1	1
		Μηχανογράφησης	3	0	3
		Οδοποιίας - αποχέτευσης/Τμήμα Οδοποιίας	0	2	2
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστικής Παρακολούθησης & Διπλογραφικού	0	1	1
		Οικονομικής Διαχείρισης και Υπηρεσιών	1	0	1
		Οικονομικής Διαχείρισης και Υπηρεσιών/Τμήμα Μισθοδοσίας	1	0	1
		Οικονομικής διαχείρισης/Εκκαθάρισης Αποδοχών	1	0	1
		Οικονομικής Διαχείρισης/Εκτέλεσης Προϋπολογισμού	1	0	1
		Οικονομικής διαχείρισης/Τμήμα Ελέγχου Δαπανών	1	0	1
		Οικονομικής Διαχείρισης/Τμήμα Παρακολούθησης Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών και Οικονομικής Υποστήριξης	1	0	1
		Οικονομικής και Ταμειακής Διαχείρισης	0	1	1
		Οικονομικού Συντονισμού	1	0	1
		Οικονομικού-Τμήμα Προϋπολογισμού	1	0	1
		Οικονομικού/Τμήμα	0	1	1

		Γραμματείας			
		Οικονομικού/Τμήμα Προμηθειών	0	1	1
		Οικονομικών	1	8	9
		Οικονομικών Υπηρεσιών	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/ Τμήμα Προϋπολογισμού	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Λογιστηρίου	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας.	0	1	1
		Οικονομικών Υπηρεσιών/Τμήμα Ταμείου	0	1	1
		Οικονομικών/Τμήμα Προϋπολογισμού	1	0	1
		Παιδείας και δια βίου μάθησης /Τμήμα δια βίου μάθησης	0	2	2
		Παιδείας Πολιτισμού-Νέας Γενιάς-Τμήμα Τουρισμού	0	1	1
		Παιδείας-Δια βίου Μάθησης και Κοινωνικής προστασίας	0	1	1
		Παιδείας-Δια βίου Μάθησης και Κοινωνικής προστασίας/Τμήμα Υγείας	0	1	1
		Παιδικών σταθμών/Τμήμα Παιδικών Σταθμών και Εποπτεία	0	1	1
		Περιβάλλοντος και Πολιτισμού	1	0	1
		Περιβάλλοντος και Πρασίνου	0	1	1
		Περιβάλλοντος και Χωρικού Σχεδιασμού	0	2	2
		Περιβάλλοντος-Αγροτικής Ανάπτυξης και Εμπορίου	0	1	1
		Περιβάλλοντος-Αγροτικής Οικονομίας κ εμπορίου	0	1	1
		Περιφερειακής Αναπτυξιακής πολιτικής	1	0	1
		Πολεοδομίας	0	1	1
		Πολιτισμού	0	1	1
		Πολιτισμού και Τουρισμού/Τμήμα Τουρισμού	0	2	2
		Προγραμματισμού και Ανάπτυξης/Τμήμα αξιοποίησης Ευρωπαϊκών και Εθνικών Πόρων	0	1	1
		Προγραμματισμού και ανάπτυξης/Τμήμα επιθεώρησης & ελέγχου	0	2	2
		Προγραμματισμού και Οργάνωση Πληροφορικής	0	1	1
		Προγραμματισμού-Οργάνωσης Πληροφορικής	0	1	1
		Προμηθειών και Εποπτείας Αποθηκών/Τμήμα προγραμματισμού προμηθειών	1	0	1
		Προμηθειών, Μέριμνας και	1	0	1

		Τεχνικών Έργων/Τμήμα Προμηθειών			
		Προστασίας Ατόμων με Αναπηρία/Τμήμα Τεκμηρίων, Προσβασιμότητας και Πληροφόρησης	1	0	1
		Προστασίας Οικογένειας	1	0	1
		Προσωπικού ΔΕ	3	0	3
		Σπουδών Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης	3	0	3
		Σπουδών Δ.Ε. Τμήμα Γ΄	1	0	1
		Σπουδών ΠΕ- Τμήμα Β΄ Ιδιωτικής Εκπαίδευσης	1	0	1
		Σπουδών, Προγραμμάτων και Οργάνωσης	1	0	1
		Στρατηγικού Σχεδιασμού και Πολιτικών	1	0	1
		Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας	4	5	9
		Τ.Τ.Π.Μ.Π.Δ.Σ	1	0	1
		Τακτικού Π/Υ	1	0	1
		Ταμειακής Υπηρεσίας-Δ/νση Οικονομικών	0	1	1
		Τεχνικών έργων	0	1	1
		Τεχνικών έργων /ΠΕ Ηλείας	0	2	2
		Τεχνικών Έργων και Υποδομών	0	1	1
		Τεχνικών Έργων Π.Ε. Ηλείας	0	1	1
		Τεχνικών έργων/Τμήμα Συγκοινωνιακών έργων	0	1	1
		Τεχνικών Έργων/Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος	0	2	2
		Τμήμα Δικτυακών Υποδομών	1	0	1
		Τμήμα Πολιτικής Σχεδίασης	1	0	1
		Τμήμα Τουριστικής Αστυνομίας Πειραιά	1	0	1
		Τοπικής Οικονομίας/Τμήμα Γεωργικής Ανάπτυξης	0	1	1
		Τουρισμού/ Τμήμα Τουρισμού Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου	0	1	1
		Τουριστικής Πολιτικής και Συντονισμού	1	0	1
		Τουριστικών Λιμένων/Τμήμα συμβάσεων παραχώρησης	1	0	1
		Υποδιεύθυνση Ασφάλειας Αττικής	3	0	3
		Χωροταξικού Σχεδιασμού/Τμήμα Διευκόλυνσης Προσβασιμότητας ΑΜΕΑ	1	0	1
	Total		**130**	**108**	**238**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.11.2 διεύθυνση υπηρέτησης * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.11.3 καθεστώς εργασίας Crosstabulation).

Πίνακας ΙΙ.3: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών, το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.6 επίπεδο σπουδών				A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.		Total
				Κεντρική Διοίκηση	Τοπική Αυτοδιοίκηση	
Δημοτικό	A1.3 φύλο	Άντρας	Count		2	2
			% of Total		100,0%	100,0%
	Total		**Count**		**2**	**2**
			% of Total		100,0%	100,0%
Γυμνάσιο	A1.3 φύλο	Άντρας	Count		1	1
			% of Total		100,0%	100,0%
	Total		**Count**		**1**	**1**
			% of Total		100,0%	100,0%
Λύκειο	A1.3 φύλο	Άντρας	Count	9	10	19
			% of Total	20,9%	23,3%	44,2%
		Γυναίκα	Count	8	16	24
			% of Total	18,6%	37,2%	55,8%
	Total		**Count**	**17**	**26**	**43**
			% of Total	39,5%	60,5%	100,0%
I.E.K.	A1.3 φύλο	Άντρας	Count	2	2	4
			% of Total	15,4%	15,4%	30,8%
		Γυναίκα	Count	3	6	9
			% of Total	23,1%	46,2%	69,2%
	Total		**Count**	**5**	**8**	**13**
			% of Total	38,5%	61,5%	100,0%
Τ.Ε.Ε.	A1.3 φύλο	Γυναίκα	Count	2		2
			% of Total	100,0%		100,0%
	Total		**Count**	**2**		**2**
			% of Total	100,0%		100,0%
Α.Ε.Ι./Α.Τ.Ε.Ι.	A1.3 φύλο	Άντρας	Count	28	33	61
			% of Total	23,7%	28,0%	51,7%
		Γυναίκα	Count	35	22	57
			% of Total	29,7%	18,6%	48,3%
	Total		**Count**	**63**	**55**	**118**
			% of Total	53,4%	46,6%	100,0%
Μεταπτυχιακό	A1.3 φύλο	Άντρας	Count	8	10	18
			% of Total	13,6%	16,9%	30,5%
		Γυναίκα	Count	34	7	41
			% of Total	57,6%	11,9%	69,5%
	Total		**Count**	**42**	**17**	**59**
			% of Total	71,2%	28,8%	100,0%
Διδακτορικό	A1.3 φύλο	Άντρας	Count	2	0	2
			% of Total	50,0%	0,0%	50,0%
		Γυναίκα	Count	1	1	2
			% of Total	25,0%	25,0%	50,0%
	Total		**Count**	**3**	**1**	**4**
			% of Total	75,0%	25,0%	100,0%
Total	A1.3 φύλο	Άντρας	Count	49	58	107
			% of Total	20,2%	24,0%	44,2%
		Γυναίκα	Count	83	52	135
			% of Total	34,3%	21,5%	55,8%
	Total		**Count**	**132**	**110**	**242**
			% of Total	**54,5%**	**45,5%**	**100,0%**

Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. * A1.6 επίπεδο σπουδών Crosstabulation).

Πίνακας ΙΙ.4: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (γνώση ξένων γλωσσών), το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.				A1.3 φύλο		Total
				Άντρας	Γυναίκα	
Κεντρική Διοίκηση	A.1.7.1.1_Αγγλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	8	1	9
			% of Total	6,1%	0,8%	6,8%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	1	3	4
			% of Total	0,8%	2,3%	3,0%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	12	15	27
			% of Total	9,1%	11,4%	20,5%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	14	21	35
			% of Total	10,6%	15,9%	26,5%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	14	43	57
			% of Total	10,6%	32,6%	43,2%
	Total		Count	49	83	132
			% of Total	37,1%	62,9%	100,0%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	A.1.7.1.1_Αγγλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	17	12	29
			% of Total	15,5%	10,9%	26,4%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	3	4	7
			% of Total	2,7%	3,6%	6,4%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	12	19	31
			% of Total	10,9%	17,3%	28,2%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	19	13	32
			% of Total	17,3%	11,8%	29,1%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	7	4	11
			% of Total	6,4%	3,6%	10,0%
	Total		Count	58	52	110
			% of Total	52,7%	47,3%	100,0%
Total	A.1.7.1.1_Αγγλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	25	13	38
			% of Total	10,3%	5,4%	15,7%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	4	7	11
			% of Total	1,7%	2,9%	4,5%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	24	34	58
			% of Total	9,9%	14,0%	24,0%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	33	34	67
			% of Total	13,6%	14,0%	27,7%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	21	47	68
			% of Total	8,7%	19,4%	28,1%
	Total		Count	107	135	242
			% of Total	44,2%	55,8%	100,0%
A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.				A1.3 φύλο		Total
				Άντρας	Γυναίκα	
Κεντρική Διοίκηση	A.1.7.1.2_Γαλλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	38	40	78
			% of Total	28,8%	30,3%	59,1%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	4	3	7
			% of Total	3,0%	2,3%	5,3%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	3	13	16
			% of Total	2,3%	9,8%	12,1%

		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	2	10	12
			% of Total	1,5%	7,6%	9,1%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	2	17	19
			% of Total	1,5%	12,9%	14,4%
	Total		Count	49	83	132
			% of Total	37,1%	62,9%	100,0%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	Α.1.7.1.2_Γαλλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	50	42	92
			% of Total	45,5%	38,2%	83,6%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	1	1	2
			% of Total	0,9%	0,9%	1,8%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	4	4	8
			% of Total	3,6%	3,6%	7,3%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	1	4	5
			% of Total	0,9%	3,6%	4,5%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	2	1	3
			% of Total	1,8%	0,9%	2,7%
	Total		Count	58	52	110
			% of Total	52,7%	47,3%	100,0%
Total	Α.1.7.1.2_Γαλλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	88	82	170
			% of Total	36,4%	33,9%	70,2%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	5	4	9
			% of Total	2,1%	1,7%	3,7%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	7	17	24
			% of Total	2,9%	7,0%	9,9%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	3	14	17
			% of Total	1,2%	5,8%	7,0%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	4	18	22
			% of Total	1,7%	7,4%	9,1%
	Total		Count	107	135	242
			% of Total	44,2%	55,8%	100,0%

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.				A1.3 φύλο		Total
				Άντρας	Γυναίκα	
Κεντρική Διοίκηση	Α.1.7.1.3_Ιταλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	40	66	106
			% of Total	30,3%	50,0%	80,3%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	4	4	8
			% of Total	3,0%	3,0%	6,1%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	3	3	6
			% of Total	2,3%	2,3%	4,5%
		Πολύ καλό επίπεδο	Count	2	9	11
			% of	1,5%	6,8%	8,3%

		γνώσης	Total			
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,8%	0,8%
	Total		Count	49	83	132
			% of Total	37,1%	62,9%	100,0%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	Α.1.7.1.3_Ιταλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	55	51	106
			% of Total	50,0%	46,4%	96,4%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	2	0	2
			% of Total	1,8%	0,0%	1,8%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	1	1	2
			% of Total	0,9%	0,9%	1,8%
	Total		Count	58	52	110
			% of Total	52,7%	47,3%	100,0%
Total	Α.1.7.1.3_Ιταλικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	95	117	212
			% of Total	39,3%	48,3%	87,6%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	6	4	10
			% of Total	2,5%	1,7%	4,1%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	3	3	6
			% of Total	1,2%	1,2%	2,5%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	3	10	13
			% of Total	1,2%	4,1%	5,4%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,4%	0,4%
	Total		Count	107	135	242
			% of Total	44,2%	55,8%	100,0%

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.				A1.3 φύλο		Total
				Άντρας	Γυναίκα	
Κεντρική Διοίκηση	Α.1.7.1.4_Γερμανικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	41	72	113
			% of Total	31,1%	54,5%	85,6%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	4	5	9
			% of Total	3,0%	3,8%	6,8%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	1	0	1
			% of Total	0,8%	0,0%	0,8%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	2	3	5
			% of Total	1,5%	2,3%	3,8%
		Άριστο	Count	1	3	4

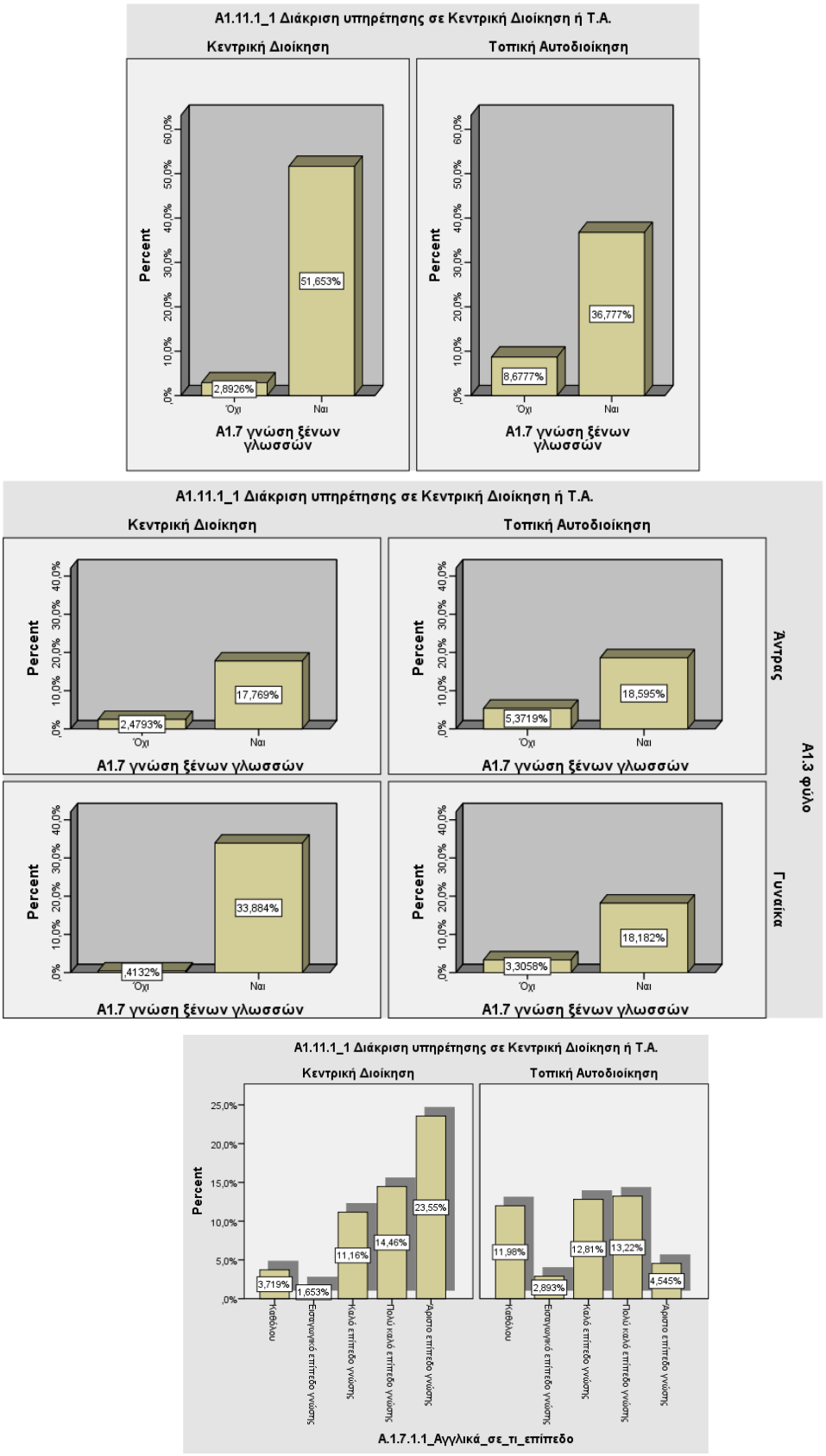
		επίπεδο γνώσης	% of Total	0,8%	2,3%	3,0%
	Total		Count	49	83	132
			% of Total	37,1%	62,9%	100,0%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	Α.1.7.1.4_Γερμανικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	51	50	101
			% of Total	46,4%	45,5%	91,8%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,9%	0,9%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	4	1	5
			% of Total	3,6%	0,9%	4,5%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	3	0	3
			% of Total	2,7%	0,0%	2,7%
	Total		Count	58	52	110
			% of Total	52,7%	47,3%	100,0%
Total	Α.1.7.1.4_Γερμανικά_σε_τι_επίπεδο	Καθόλου	Count	92	122	214
			% of Total	38,0%	50,4%	88,4%
		Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης	Count	4	6	10
			% of Total	1,7%	2,5%	4,1%
		Καλό επίπεδο γνώσης	Count	5	1	6
			% of Total	2,1%	0,4%	2,5%
		Πολύ καλό επίπεδο γνώσης	Count	5	3	8
			% of Total	2,1%	1,2%	3,3%
		Άριστο επίπεδο γνώσης	Count	1	3	4
			% of Total	0,4%	1,2%	1,7%
	Total		Count	107	135	242
			% of Total	44,2%	55,8%	100,0%

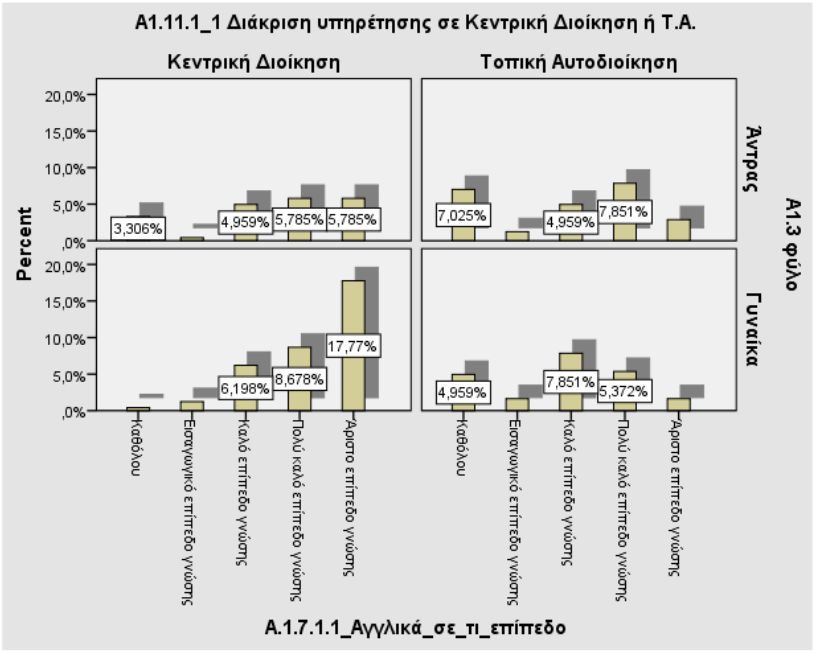
Α1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.				Α1.3 φύλο		Total
				Άντρας	Γυναίκα	
Κεντρική Διοίκηση	Α.1.7.1.5_Άλλη		Count	47	68	115
			% of Total	35,6 %	51,5%	87,1%
		Αλβανικά	Count	1	0	1
			% of Total	0,8%	0,0%	0,8%
		Αλβανικά, Ρουμάνικα	Count	1	0	1
			% of Total	0,8%	0,0%	0,8%
		Αραβικά	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,8%	0,8%
		Βουλγάρικα	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,8%	0,8%
		Ισπανικά	Count	0	9	9

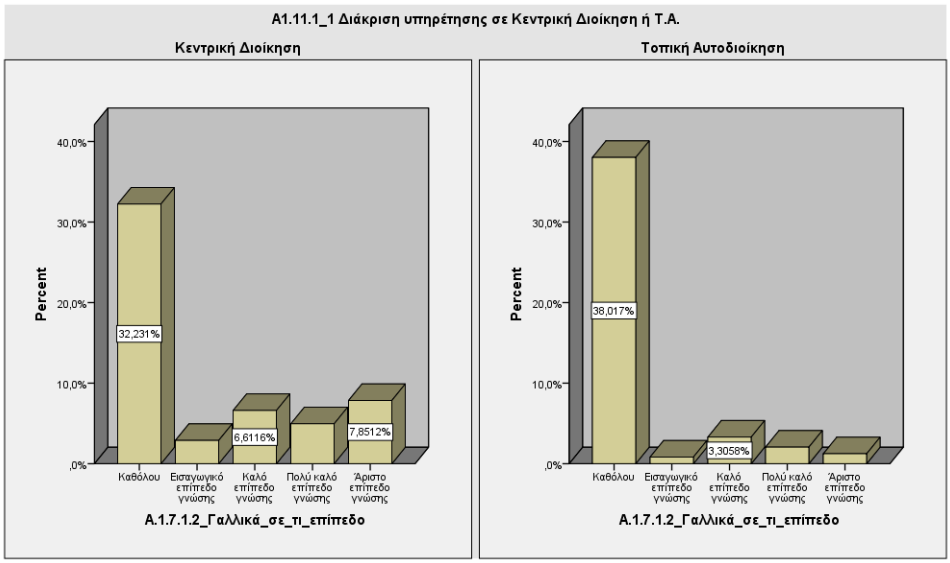
			% of Total	0,0%	6,8%	6,8%
		Ισπανικά, Τούρκικα	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,8%	0,8%
		Σέρβικα	Count	0	2	2
			% of Total	0,0%	1,5%	1,5%
		Τούρκικα	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,8%	0,8%
	Total		Count	49	83	132
			% of Total	37,1 %	62,9%	100,0%
Τοπική Αυτοδιοίκηση	A.1.7.1.5_Άλλη		Count	56	52	108
			% of Total	50,9 %	47,3%	98,2%
		Τούρκικα	Count	2	0	2
			% of Total	1,8%	0,0%	1,8%
	Total		Count	58	52	110
			% of Total	52,7 %	47,3%	100,0%
Total	A.1.7.1.5_Άλλη		Count	103	120	223
			% of Total	42,6 %	49,6%	92,1%
		Αλβανικά	Count	1	0	1
			% of Total	0,4%	0,0%	0,4%
		Αλβανικά, Ρουμάνικα	Count	1	0	1
			% of Total	0,4%	0,0%	0,4%
		Αραβικά	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,4%	0,4%
		Βουλγάρικα	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,4%	0,4%
		Ισπανικά	Count	0	9	9
			% of Total	0,0%	3,7%	3,7%
		Ισπανικά, Τούρκικα	Count	0	1	1
			% of Total	0,0%	0,4%	0,4%
		Σέρβικα	Count	0	2	2
			% of Total	0,0%	0,8%	0,8%
		Τούρκικα	Count	2	1	3
			% of Total	0,8%	0,4%	1,2%
	Total		Count	107	135	242
			% of Total	44,2 %	55,8%	100,0%

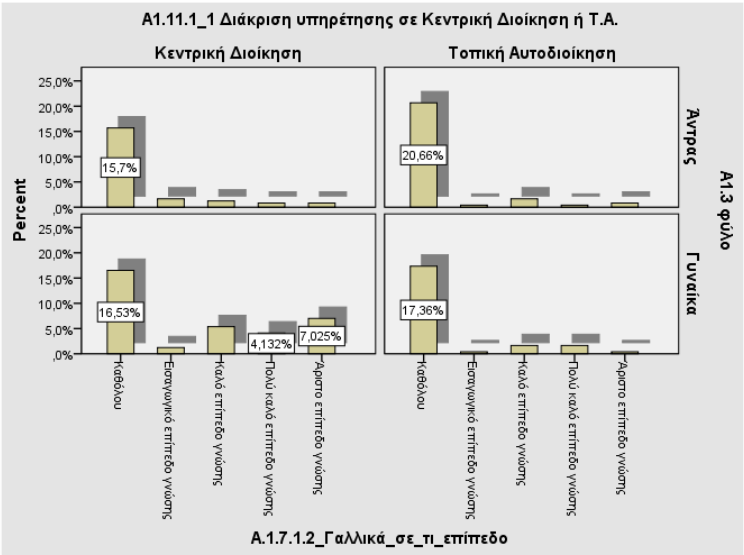
Πηγή: Του ιδίου (εντολή σε SPSS A.1.7.1.1_Αγγλικά_σε_τι_επίπεδο * A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation, A.1.7.1.2_Γαλλικά_σε_τι_επίπεδο * A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation, A.1.7.1.3_Ιταλικά_σε_τι_επίπεδο * A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation, A.1.7.1.4_Γερμανικά_σε_τι_επίπεδο * A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation, A.1.7.1.5_Άλλη * A1.3 φύλο * A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α. Crosstabulation).

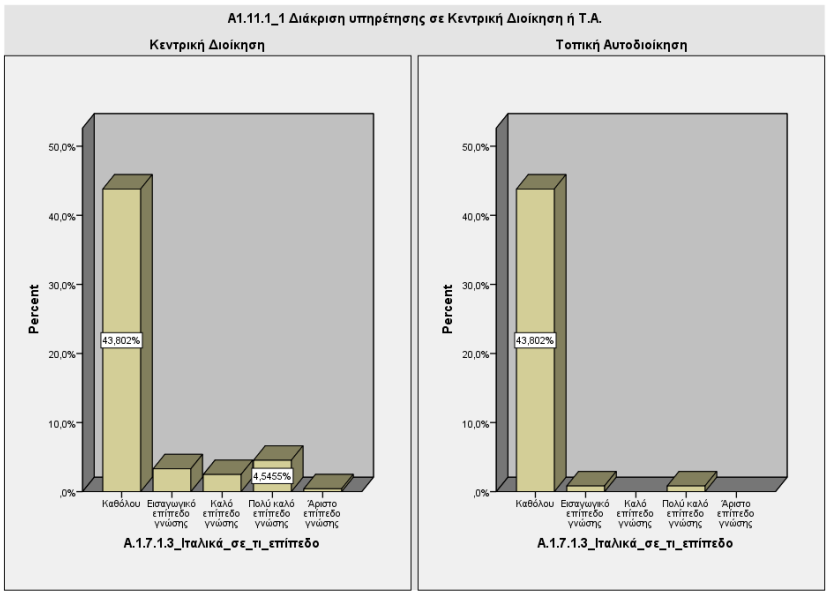
Γράφημα ΙΙ.1: Κατανομή δείγματος ανάλογα με το επίπεδο σπουδών (γνώση ξένων γλωσσών), το φύλο και σύμφωνα με το φορέα υπηρέτησης (Κ.Δ. ή Τ.Α.)

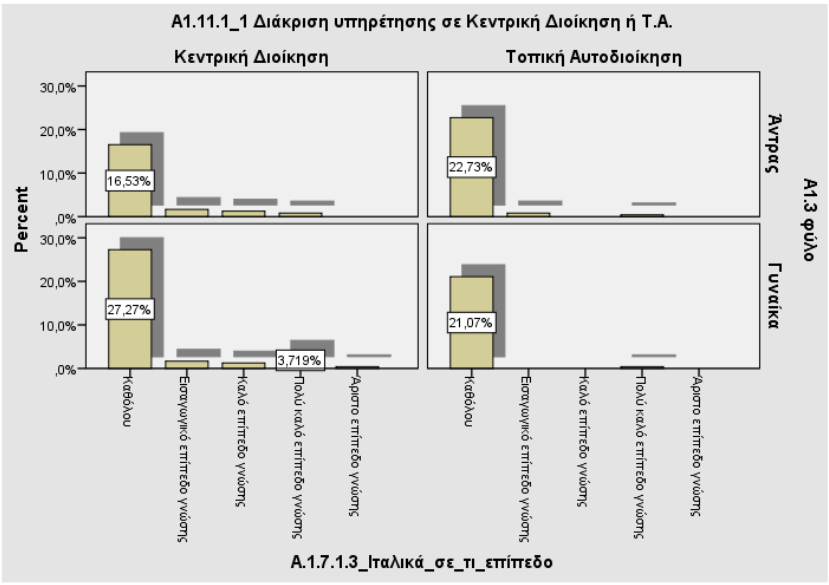


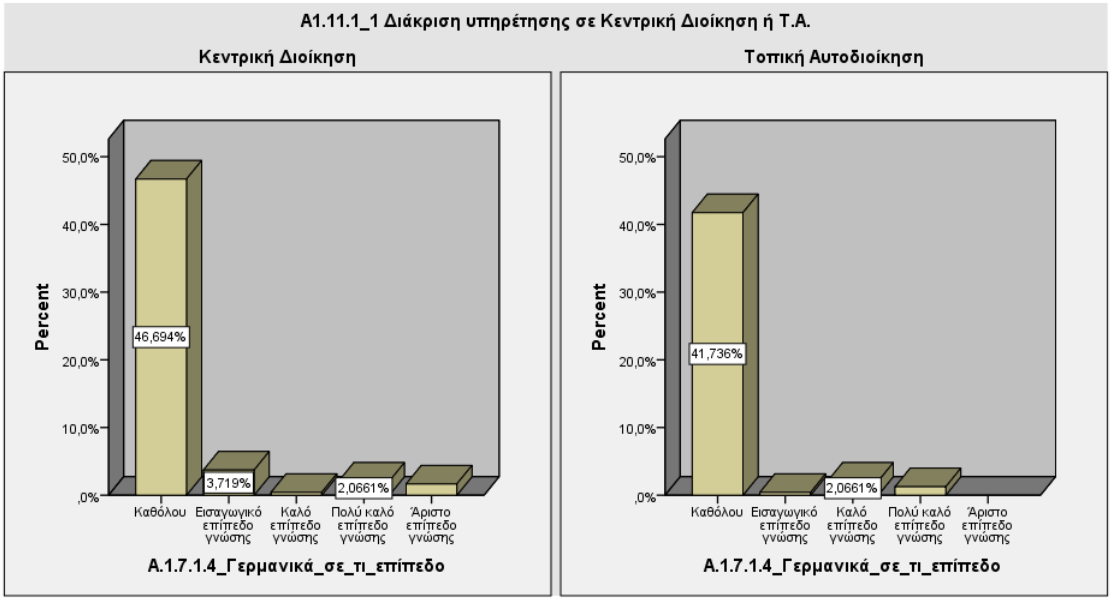

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.
Κεντρική Διοίκηση
Τοπική Αυτοδιοίκηση
Άντρας
Γυναίκα
A1.3 φύλο
Percent
20,0%
15,0%
10,0%
5,0%
,0%
3,306%
4,959%
5,785%
5,785%
7,025%
4,959%
7,851%
17,77%
6,198%
8,678%
4,959%
7,851%
5,372%
Καθόλου
Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης
Καλό επίπεδο γνώσης
Πολύ καλό επίπεδο γνώσης
Άριστο επίπεδο γνώσης
A.1.7.1.1_Αγγλικά_σε_τι_επίπεδο

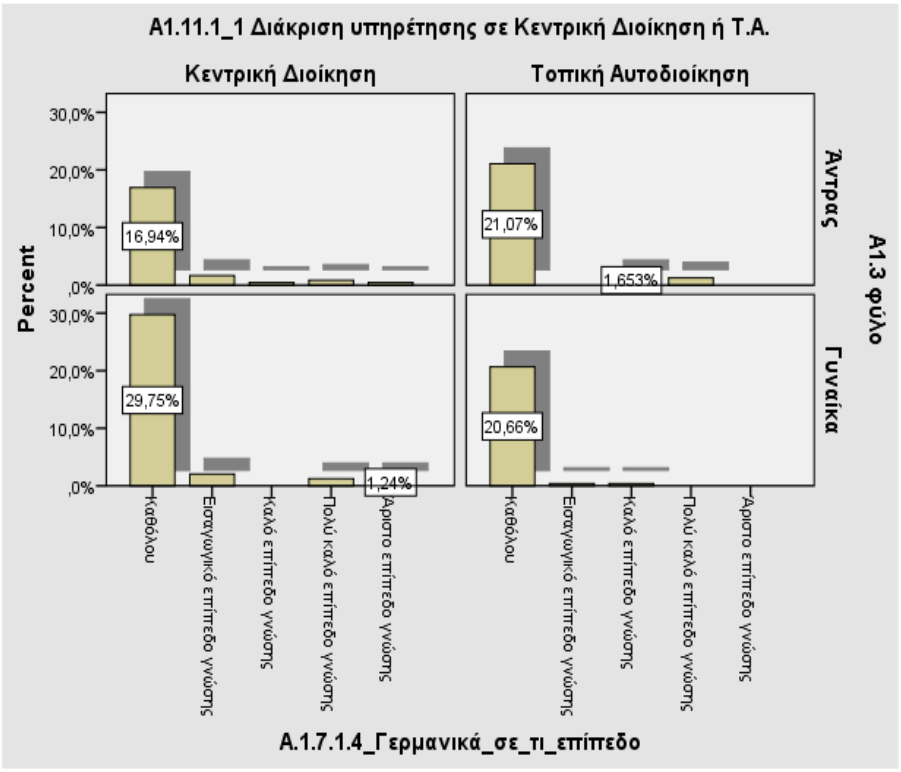

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.
Κεντρική Διοίκηση
Τοπική Αυτοδιοίκηση
Percent
40,0%
30,0%
20,0%
10,0%
,0%
32,231%
6,6116%
7,8512%
38,017%
3,3058%
Καθόλου
Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης
Καλό επίπεδο γνώσης
Πολύ καλό επίπεδο γνώσης
Άριστο επίπεδο γνώσης
A.1.7.1.2_Γαλλικά_σε_τι_επίπεδο

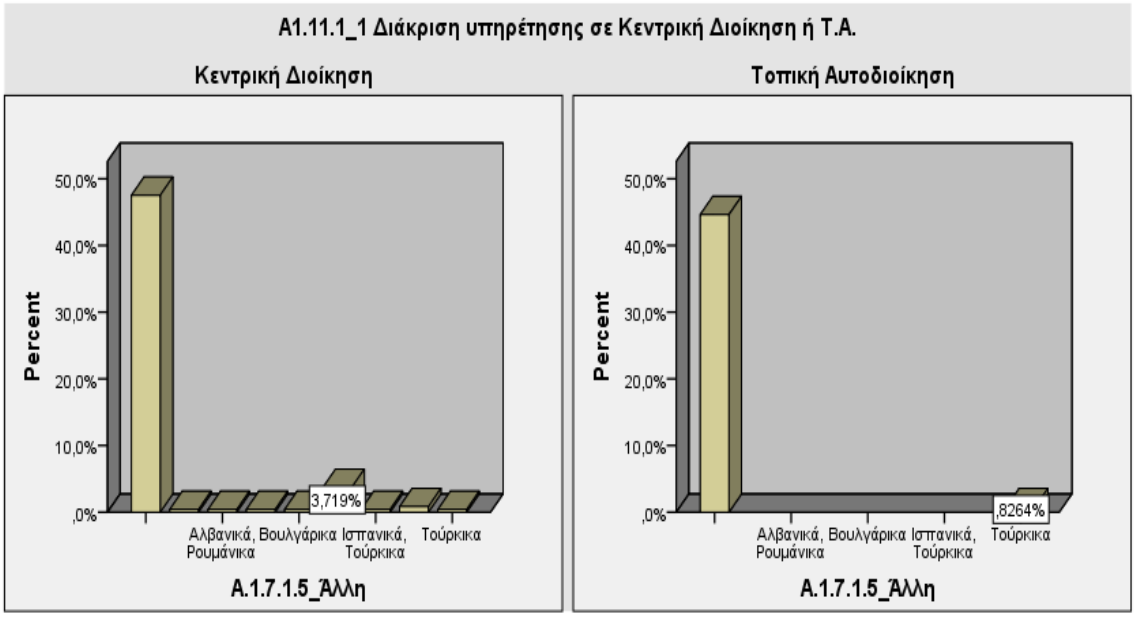

A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.
Κεντρική Διοίκηση
Τοπική Αυτοδιοίκηση
Άντρας
Γυναίκα
A1.3 φύλο
Percent
25,0%
20,0%
15,0%
10,0%
5,0%
,0%
15,7%
20,66%
16,53%
4,132%
7,025%
17,36%
Καθόλου
Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης
Καλό επίπεδο γνώσης
Πολύ καλό επίπεδο γνώσης
Άριστο επίπεδο γνώσης
A.1.7.1.2_Γαλλικά_σε_τι_επίπεδο


A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.
Κεντρική Διοίκηση
Τοπική Αυτοδιοίκηση
Percent
50,0%
40,0%
30,0%
20,0%
10,0%
,0%
43,802%
4,5455%
Καθόλου
Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης
Καλό επίπεδο γνώσης
Πολύ καλό επίπεδο γνώσης
Άριστο επίπεδο γνώσης
A.1.7.1.3_Ιταλικά_σε_τι_επίπεδο


A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.
Κεντρική Διοίκηση
Τοπική Αυτοδιοίκηση
Percent
30,0%
20,0%
10,0%
,0%
16,53%
22,73%
27,27%
21,07%
3,719%
Άντρας
Γυναίκα
A1.3 φύλο
Καθόλου
Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης
Καλό επίπεδο γνώσης
Πολύ καλό επίπεδο γνώσης
Άριστο επίπεδο γνώσης
A.1.7.1.3_Ιταλικά_σε_τι_επίπεδο


A1.11.1_1 Διάκριση υπηρέτησης σε Κεντρική Διοίκηση ή Τ.Α.
Κεντρική Διοίκηση
Τοπική Αυτοδιοίκηση
Percent
50,0%
40,0%
30,0%
20,0%
10,0%
,0%
46,694%
41,736%
3,719%
2,0661%
Καθόλου
Εισαγωγικό επίπεδο γνώσης
Καλό επίπεδο γνώσης
Πολύ καλό επίπεδο γνώσης
Άριστο επίπεδο γνώσης
A.1.7.1.4_Γερμανικά_σε_τι_επίπεδο





Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας ΙΙ.5: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία τα μέλη του δείγματος (Σεμινάριο 1ο)

Α/Α ερωτώμενου	Φύλο Ερωτώμενου (1=άντρας, 2=γυναίκα)	Υπάλληλος της Κ.Δ. ή Τ.Α (1=Κ.Δ. 2=Τ.Α.)	Αριθμός Σεμιναρίων (τελευταία 10 έτη)	1ο Σεμινάριο/πρόγραμμα επιμόρφωσης/κατάρτισης (τίτλος)	ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ώρες)	ΦΟΡΕΑΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
2	2	1	2	Αξιοποίηση των ΤΠΕ (Β' επίπεδο)	2007	70	ΥΠΑΙΘ	4
3	2	1	8	Ψηφιακή Υπογραφή	2014	16	ΙΝΕΠ	2
4	2	1	1	Ψηφιακή Υπογραφή	2014	16	ΙΝΕΠ	1
5	2	1	2	Επιμόρφωση εκπαιδευτικών στην αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση (Α' επιπέδου)	2008	3 μήνες	Δ.ΔΕ Κυκλάδων	3
6	1	1	2	Ψηφιακή Υπογραφή	2013	16	ΙΝΕΠ	1
7	2	1	3	Επιμόρφωση στον Η/Υ (excel /word)	2005	20	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού	4
8	2	1	1	Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων κρίσεων	2013	35	Κ.Κ.Δ.Δ.Α Ινστιτούτο Επιμόρφωσης	4
9	2	1	1	Ψηφιακή Υπογραφή	2013	16	ΙΝΕΠ	1
10	2	1	4	Σεμινάριο της Υπηρεσίας μου	2012			3
15	2	1	2	Διαχείριση Συγκρούσεων και κρίσεων	2012	35	ΕΚΔΔΑ	3
16	1	1	3	Διαχείριση κινδύνων και κρίσεων για την ασφάλεια και υγεία στις σχολικές μονάδες	2013	40	ΕΚΔΔΑ	2
18	1	1	2	Κρατικές προμήθειες	2013	35ώρες	ΙΝΕΠ	3
19	2	1	4	Ψηφιακή Υπογραφή	2013	16	ΙΝΕΠ	1
21	2	1	11	Επιμόρφωση στα Τ.Π.Ε.	2006	30	ΙΤΥΕ	4
22	2	1	2	Κανονισμός Επικοινωνίας Δημόσιων Υπηρεσιών	2010	35	ΙΝΕΠ	1
23	2	2	4	Κρατικές προμήθειες	2013	30	ΕΚΔΔ	2
25	1	1	5	Έκδοση ηλεκτρονικού εγγράφου με χρήση ψηφιακής Υπογραφής	2014	14	ΙΝΕΠ	2
26	1	1	1	Σεμινάριο Ψηφιακής Υπογραφής	2014	20-24	ΕΚΚΔ	1
27	2	1	11	Οργάνωση και Διοίκηση Εκπαίδευσης	2013	30	ΕΚΠΑ	4
29	2	1	1	Phb my SQL web applications	2012			4
30	1	1	4	Δίκτυα Σύζευξις	2013	40	ΙΝΕΠ	4
31	1	1	3	Δίκτυα Σύζευξις	2013	40	ΙΝΕΠ	2

33	2	1	5	Διαχείριση ΕΣΠΑ	2012	5	Διαχ.Αρχή ΥΠ. Αν	2
34	2	1	1	Χρηματοδοκτικά εργαλεία και μηχανισμοί της Ε.Ε και άλλων Διεθνών φορέων	2013	350	Ευρωπαϊκός Οργανισμός Δημ.Δικαίου	3
36	2	1	11	Ηλεκτρονικών Υπογραφών	2014	35	ΥΠΑΙΘ	4
37	2	1	3	Διαπολιτισμικότητα στην διοίκηση	2012	35	ΙΝΕΠ	3
38	2	1	3	Ηλεκτρονικών Υπογραφών	2014	16	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	3
40	1	1	2	Διαχείριση ΕΣΠΑ	2012	5	Διαχ.Αρχή ΥΠ. Αν	1
41	1	1	7	Επιμόρφωση εκπ/κων στις νέες τεχνολογίες (Α επίπεδο)	2014	96	ΥΠΑΙΘ	1
43	2	1	3					
44	2	1	1					
46	2	1	1					
47	2	1	3	Ψηφιακή Υπογραφή	2014	16	ΕΚΔΔΑ	2
48	2	1	3	Ψηφιακή Υπογραφή	2014	16	ΙΝΕΠ	4
49	2	1	2	Νέες τεχνολογίες	2013	35	ΕΚΔΔΑ	3
50	2	1	3	Σύνταξη Εγγράφων	2010	35	ΕΚΔΔΑ	1
54	2	1	6					
57	2	1	4	Διαχείριση Συγκρούσεων	2011	5 ημέρες	ΙΝΕΠ	3
58	2	1	2	ΤΠΕ	2013	70	ΙΝΕΠ	3
59	2	1	2	Βασική επιμόρφωση στη χρήση Η/Υ	2010	60	ΕΚΔΔΑ	2
61	2	1	3	Αντιμετώπιση κρίσεων στα σχολεία	2013	75	ΕΚΔΔΑ	3
62	2	1	2	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	2012	35	ΕΚΔΔΑ	1
63	2	1	3	Η/Υ	2015	35	ΕΚΔΔΑ	2
64	2	1	11	Διοίκηση μέσω στόχων	2014	28	ΕΚΔΔΑ	4
67	1	2	5	Ποιοτικές Υπηρεσίες προς τους πολίτες	2012	35	Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	3
73	1	1	3	Internet, word, microsoft office	2005	35	Πολυτεχ-νείο Αθηνών	1
74	1	2	2	Αλλοδαπών Νομοθεσία	2011	30	ΕΚΔΔΑ	4
75	2	2	3					
76	2	2	2					
77	1	2	2	Εισαγωγικό	2006	40	ΕΚΔΔ	2
78	2	2	7	Εκπαίδευση προσταμένων τμημάτων	2012	30	ΕΚΔΔΑ	2
80	2	2	1	Εισαγωγική Εκπαίδευση	2010	30	ΕΚΔΔΑ	1
81	2	2	4	Ψηφιακές Υπογραφές	2014	16	Περιφέρεια Αττικής	2
84	2	1	9	Βάσεις Δεδομένων Η/Υ	2007	60	Γ.Γ.Α	1
86	2	1	10	Διοικητική Λογιστική - Κοστολόγηση προυπολογισμού	2010	35	ΕΚΔΔ	3

87	2	1	3					
88	2	1	1	Κατάρτιση Π/Υ	2014	35	ΙΝΕΠ	2
89	1	1	11					
90	2	1	5					
91	2	1	11	Δημόσιο Λογιστικό	2011	30	ΙΝΕΠ	3
100	2	1	3	Excel	2012	40	ΕΚΔΔΑ	2
104	1	1	2	Προμήθειες	2010	35	ΙΝΕΠ	2
105	1	1	2	Εφαρμογές Διαδικτύου στην δημόσια διοίκηση	2012	35	ΙΝΕΠ	2
112	2	1	3	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ	2014	35	ΙΝΕΠ	3
113	2	1	2	Βιώσιμη ανάπτυξη	2014	35	ΙΝΕΠ	3
115	1	2	2	Σύνταξη Δημοσίων εγγράφων με επεξεργαστές κειμένου	2012	35	ΙΝΕΠ	2
116	2	2	4	Εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2008	35	ΙΝΕΠ	3
117	1	2	4	Νομιμότητα και Διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση	2013	35	ΙΝΕΠ	1
119	2	2	2	Ανάλυση δεδομένων με λογιστικά φύλλα	2005	35	ΙΝΕΠ	2
120	2	2	2	Ανάπτυξη ανθρόπινου δυναμικού	2005	40	ΙΝΕΠ	2
121	2	2	3	Διοίκηση μέων στόχων	2007	28	ΙΝΕΠ	3
123	1	2	2	Οικονομικός έλεγχος δημοσίων οργανισμών	2009	35	ΙΝΕΠ	3
125	1	2	1	Εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2013	35	ΙΝΕΠ	3
126	2	2	2	Εκπαίδευση σε θέματα καταπολέμησης ζωοανθροπονοσων	2010	35	ΙΝΕΠ	
127	1	2	2	Οικονομικός έλεγχος δημοσίων οργανισμών	2010	35	ΙΝΕΠ	2
128	2	2	1	Δημόσια Διοίκηση και ευπαθείς ομάδες κοινωνικές ομάδες:ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών	2014	35	ΙΝΕΠ	2
129	1	2	2	Κωδικοποίηση Νομοθεσίας Δημοσίων έργων(πρότυπα-προδιαγραφές-κανονισμοί)	2010	35	ΙΝΕΠ	3
130	1	2	2	Τα έσοδα των Α/θμιων ΟΤΑ	2010	21	ΙΝΕΠ	2
131	2	2	2	Διαμόρφωση επιχειρησιακών σχεδίων	2010	35	ΙΝΕΠ	3
132	2	2	1	Διαχείριση Υδατικών πόρων	2011	35	ΙΝΕΠ	2
133	1	2	3	Ανάλυση δεδομένων με λογιστικά φύλλα	2012	35	ΙΝΕΠ	2
139	1	2	4	Εξ αποστάσεως εκπαίδευση προϊσταμένων-διευθυντών	2013	35	ΙΝΕΠ	3

141	1	2	4	Ανασχεδιασμός Διοικητικών διαδικασιών στον Δημόσιο Τομέα	2010	28	ΙΝΕΠ	2
143	2	2	2	Εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2010	35	ΙΝΕΠ	3
147	2	2	2	Η καταπολέμηση των φαινομένων διαφθοράς-Ελεγκτικοί μηχανισμοί	2010	35	ΙΝΕΠ	2
148	1	2	4	Βασικές γνώσεις στους Η/Υ	2006	70	ΙΝΕΠ	3
150	2	2	3	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και πολίτες	2010	21	ΙΝΕΠ	2
158	2	2	1	Διπλογραφικό Λογιστικό Σύστημα	2014	35	ΙΝΕΠ	3
166	2	2	2	Η εφαρμογή του διεθνούς και ευρωπαϊκού δικαίου περιβάλλοντος στην Ελλάδα	2005	21	ΙΝΕΠ	2
167	1	2	4	Κρατικές Προμήθειες	2009	35	ΙΝΕΠ	2
169	1	2	3	Βασικές γνώσεις στον Η/Υ	2010	70	ΙΝΕΠ	3
170	1	2	4	Ασφάλεια Η/Υ και δικτύων	2012	70	ΙΝΕΠ	3
171	2	2	2	Σύστημα Εποπτείας Οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (οτα)	2011	35	ΙΝΕΠ	2
175	1	2	2	Σχεδιασμός και Εφαρμογή δράσεων πολιτικής προστασίας σε τοπικό επίπεδο	2014	35	ΙΝΕΠ	3
176	2	2	2	Δημοσιονομικός Έλεγχος	2011	35	ΙΝΕΠ	3
177	1	2	2	Διαχείριση Ποιότητας Τεχνικών Έργων	2014	35	ΙΝΕΠ	1
180	1	2	2	Αστικές Αναλύσεις	2013	35	ΙΝΕΠ	2
181	1	2	5	Η εφαρμογή του διεθνούς και ευρωπαϊκού δικαίου περιβάλλοντος στην Ελλάδα	2011	21	ΙΝΕΠ	2
182	2	2	4	Τεχνολογίας και Διαχείρισης δικτύων	2013	70	ΙΝΕΠ	2
183	2	2	3	Διοίκηση μέσων στόχων	2013	28	ΙΝΕΠ	3
185	1	2	4	Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας	2011	35	ΙΝΕΠ	2
186	2	2	1	Εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2013	35	ΙΝΕΠ	3
187	2	2	2	Εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2013	35	ΙΝΕΠ	3
188	1	2	2	Αρχές Οργάνωσης και Λειτουργίας του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας	2013	35	ΙΝΕΠ	2
191	2	2	1	Διαχείριση Ποιότητας Τεχνικών έργων	2001		ΙΝΕΠ	3

193	1	1	2	Βασικές γνώσεις στους Η/Υ	2010	70	ΙΝΕΠ	2
195	2	1	3	Εφαρμογή της πειθαρχικής δικαιοσύνης στον Δημόσιο Τομέα	21012	21	ΙΝΕΠ	3
197	1	1	2	Διοίκηση μέσω στόχων	2013	28	ΙΝΕΠ	3
199	1	1	2	Δημοσιονομικός έλεγχος	2010	35	ΙΝΕΠ	2
200	1	1	2	Διοικητική Λογιστική Κοστολόγηση-Προυπολογισμοί	2011	35	ΙΝΕΠ	2
211	2	1	2	Διοίκηση Μέσω στόχων	2013	28	ΙΝΕΠ	3
212	2	1	2	Εργαστήριο Δικτύωσης σε θέματα ισότητας των φύλων	2014	14	ΙΝΕΠ	2
213	2	1	2	Επεξεργασία δεδομένων με λογιστικά φύλλα	2013	35	ΙΝΕΠ	3
215	1	1	2	Διοικητική Λογιστική-Κοστολόγηση-Προυπολογισμός	2014	35	ΙΝΕΠ	2
217	2	1	1	Αρχές Οργάνωσης & Λειτουργίας του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας	2014	35	ΙΝΕΠ	2
226	2	2	1	ΕΚΔΟΣΗ & ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ - ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	2010	35	ΠΙΝΕΠ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	3
230	1	2	2	Νέο μισθολόγιο βαθμολόγιο δημοσίου τομέα	2012			3
232	2	2	3	Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας	2014	24	ΙΝΕΠ	3
233	1	2	4	Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΩΡΙΜΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ ΩΣ ΜΕΝΤΟΡΕΣ	2013	25	ΠΤΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	3
234	2	2	7	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΕΙΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	2013	35	ΙΝΕΠ	2
235	2	1	3	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	2007	35	ΙΝΕΠ	3
236	2	1	5	Ισότητα των φύλων στην εργασία	2014	35	ΙΝΕΠ	3
237	1	1	10	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	2015	36	ΙΝΕΠ	3
238	1	1	7	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ, ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	2014	35	ΙΝΕΠ	2
239	1	2	1	Autocad	2014	35	ΙΝΕΠ	3
240	1	2	1	Autocad	2014	35	ΙΝΕΠ	4
242	1	2	1	Autocad	2014	35	ΙΝΕΠ	2

Σημείωση: Βαθμός ικανοποίησης ερωτώμενου (1=εισαγωγικό, 2=καλό, 3=πολύ καλό, 4=άριστο).

Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας ΙΙ.6: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία τα μέλη του δείγματος (Σεμινάριο 2ο)

Α/Α ερωτώμενου	Φύλο Ερωτώμενου (1=άντρας, 2=γυναίκα)	Υπάλληλος της Κ.Δ. ή Τ.Α (1=Κ.Δ. 2=Τ.Α.)	Αριθμός Σεμιναρίων (τελευταία 10 έτη)	1ο Σεμινάριο/πρόγραμμα επιμόρφωσης/κατάρτισης (τίτλος)	ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ώρες)	ΦΟΡΕΑΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
2	2	1	2	Θερινό Σεμινάριο Ουγγρικής γλώσσας και πολιτισμού	2007	1 μήνας	Ουγγρική Κυβέρνηση Παν/μίο szeged	1
5	2	1	2	Αξιοποίηση των ΤΠΕ και των εργαλείων WEB 2.0 στη διδασκαλία	2010	6 μήνες	ΔΔΕ Κυκλάδων	3
7	2	1	3	Διοίκησης Μονάδων Υγείας	2012	16	Υπουργείο Υγείας	3
10	2	1	4	Σεμινάριο της Υπηρεσίας μου				3
15	2	1	2	Ηλεκτρονική Υπογραφή	2014	16	ΕΚΔΔΑ	4
16	1	1	3	Διαχείριση εκτάκτων αναγκών	2012	40	ΕΚΔΔΑ	3
18	1	1	2	ΜΟΔ	2011	20	ΜΟΔ	3
19	2	1	4	Management στην Δημόσια Διοίκηση	2010	40	ΕΚΔΔΑ	3
21	2	1	11	Ο εκπαιδευτικός του 21ου αιώνα	2014	16	ΠΑΣΥ ΚΑΓΑ	4
22	2	1	2	Εκπαίδευση στα προγράμματα excel. Power point κλπ.	2013	40	ΕΚΔΔΑ	3
23	2	2	4					
25	1	1	5	εσπα για στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης	2008	21	ΙΝΕΠ	3
26	1	1	1					
27	2	1	11	Εργασιακές Δεξιότητες	2013	150	ΕΚΠΑ	3
29	2	1	1					
30	1	1	4	Σύνταξη/Διακίνηση Ηλεκτρονικού εγγράφου	2013	8	ΙΝΕΠ	2
31	1	1	3	Ψηφιακών Υπογραφών	2012	16	Υπ. Διοικητικής Μετ/θμισης	3
37	2	1	3	Οργάνωση και διοίκηση της εκπ/σης	2010	7 μήνες	ΕΚΠΑ	3
38	2	1	3					
40	1	1	2	Διαχείριση ΕΣΠΑ	2011		ΙΝΕΠ	1
41	1	1	7	Επιμόρφωση εκπ/κων στις νέες τεχνολογίες -Β επίπεδο	2015	96	ΥΠΑΙΘ	2
48	2	1	3	Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο	2011	24	ΙΝΕΠ	4
49	2	1	2	Διδακτική	2013	40	ΥΠΑΙΘ	4
50	2	1	3	Υπολογιστών	2012	40	ΕΚΔΔΑ	1
57	2	1	4	Δυναμική της ομάδας	2014	5 ημέρες	ΙΝΕΠ	2

58	2	1	2	Τυποποίηση δημοσίων εγγράφων	2013	35	ΙΝΕΠ	3
59	2	1	2	Ψηφιακή Υπογραφή	2014	14	ΕΚΔΔΑ	1
61	2	1	3	Πληροφορική (isco)	2005	800	Ιόνιο Πανεπιστήμιο	2
62	2	1	2	Ψηφιακές Υπογραφές	2013		1	
63	2	1	3	Η/Υ	2014	40	ΙΝΕΠ	2
64	2	1	11	Ανασχεδιασμός Διοικητικών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα	2013	28	ΕΚΔΔΑ	4
67	1	2	5	Αδειοδοτήσεις καταστημάτων	2014	35	ΕΚΔΔΑ	3
73	1	1	3	Excel, Στατιστική	2009	5	ΥΠΑΙΘ	1
74	1	2	2	Απλούστευση διοικητικών διαδικασιών	2012	30	ΕΚΔΔΑ	4
77	1	2	2	Ψηφιακές Υπογραφές	2014	16	ΕΚΔΔ	1
78	2	2	7	Δημόσιο Λογιστικό	2012	30	ΕΚΔΔΑ	3
84	2	1	9	Διοίκηση Δημοσίων Οργανισμών	2009	60	Γ.Γ.Α	3
86	2	1	10	Σύγχρονο management Δημοσίων Υπηρεσιών	2009	40	ΕΚΔΔ	3
91	2	1	11	Ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις της Δημόσιας Διοίκησης	2012	30	ΙΝΕΠ	4
100	2	1	3	Internet	2014	40	ΕΚΔΔ	1
115	1	2	2	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και πολίτες	2013	21	ΙΝΕΠ	2
116	2	2	4	Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα	2010	28	ΙΝΕΠ	2
117	1	2	4	Εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2014	35	ΙΝΕΠ	2
119	2	2	2	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και πολίτες	2006	21	ΙΝΕΠ	2
120	2	2	2	Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνιακής, ομαδικής διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων	2015	35	ΙΝΕΠ	2
121	2	2	3	Δημόσια διοίκηση και ευπαθείς κοινωνικές ομάδες:ποιότητα περιεχομένων υπηρεσιών	2009	35	ΙΝΕΠ	2
123	1	2	2	Διεθνή λογιστικά πρότυπα	2010	35	ΙΝΕΠ	2
126	2	2	2	Εξ αποστάσεως εκπαίδευση προισταμένων διευθυντών	2013	35	ΙΝΕΠ	
127	1	2	2	Προμήθειες Υπηρεσίες των ΟΤΑ Αβαθμού	2014	21	ΙΝΕΠ	2
128	2	2	1					

129	1	2	2	Νέος Οικοδομικός Κανονισμός και έκδοσης άδειας δόμησης	2014	35	ΙΝΕΠ	3
130	1	2	2	Προϋπολογισμός των Α/θμιων ΟΤΑ(κατάρτιση-εκτέλεση-απολογισμός)	2012	21	ΙΝΕΠ	2
131	2	2	2	Εργαστήριο δικτύωσης σε θέματα ισότητας των φύλων	2014	14	ΙΝΕΠ	3
132	2	2	1					
133	1	2	3	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και πολίτες	2013	21	ΙΝΕΠ	3
139	1	2	4	Διοίκηση Μέσων στόχων	2014	28	ΙΝΕΠ	3
141	1	2	4	Διοίκηση Μέσων στόχων	2012	28	ΙΝΕΠ	3
143	2	2	2	Κώδικας κατάστασης δημοτικών υπαλλήλων	2014	21	ΙΝΕΠ	3
147	2	2	2	Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης ως εργαλείο για διοίκηση ολικής ποιότητας	2014	21	ΙΝΕΠ	2
148	1	2	4	Εξ αποστάσεως εκπαίδευση στην Ηλεκτρονική διακυβέρνηση	2010	21	ΙΝΕΠ	2
150	2	2	3	Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων	2012	70	ΙΝΕΠ	2
158	2	2	1					
166	2	2	2	Υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων	2010	35	ΙΝΕΠ	2
167	1	2	4	Προμήθειες Υπηρεσίες των ΟΤΑ Α'βαθμού	2013	21	ΙΝΕΠ	2
169	1	2	3	Εξ'αποστάσεως εκπαίδευση στην Ηλεκτρονική διακυβέρνηση	2011	21	ΙΝΕΠ	2
170	1	2	4	Χτίζοντας την αποτελεσματική ομάδα	2013	21	ΙΝΕΠ	3
171	2	2	2	Διοικητική Λογιστική Κοστολόγηση προϋπολογισμός	2014	35	ΙΝΕΠ	1
175	1	2	2	Υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων	2014	35	ΙΝΕΠ	3
176	2	2	2	Εκπαίδευση στις Ηλεκτρονικές δημόσιες συμβάσεις	2014	21	ΙΝΕΠ	3
177	1	2	2	Αστικό και περιαστικό πράσινο	2014	35	ΙΝΕΠ	2
180	1	2	2	Διαχείριση Υδατικών Πόρων	2014	35	ΙΝΕΠ	4
181	1	2	5	Εκπαίδευση Χρηστών στην Ηλεκτρονική Μάθηση	2012	14	ΙΝΕΠ	2
182	2	2	4	Εξ'αποστάσεως εκπαίδευση στην Ηλεκτρονική διακυβέρνηση	2014	21	ΙΝΕΠ	2

183	2	2	3	Νομιμότητα και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση	2014	35	ΙΝΕΠ	3
185	1	2	4	Εργαστήριο Δικτύωσης σε θέματα ισότητας των φύλων	2012	14	ΙΝΕΠ	3
186	2	2	1					
187	2	2	2	Διοίκηση Μεσών Στόχων	2014	35	ΙΝΕΠ	1
188	1	2	2	Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας	2014	35	ΙΝΕΠ	1
191	2	2	1					
193	1	1	2	Σύνταξη δημοσίων εγγράφων με επεξεργαστές κειμένου	2014	35	ΙΝΕΠ	2
195	2	1	3	Διεθνή λογιστικά πρότυπα	2014	35	ΙΝΕΠ	3
197	1	1	2	Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων	2014	35	ΙΝΕΠ	3
199	1	1	2	Διοικητική λογιστική-Κοστολόγηση προϋπολογισμοί	2012	35	ΙΝΕΠ	3
200	1	1	2	Χτίζοντας την αποτελεσματική ομάδα	2013	21	ΙΝΕΠ	2
211	2	1	2	Αυτοσχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών στο δημόσιο τομέα	2014		ΙΝΕΠ	3
212	2	1	2	Η κοινωνική οικονομίας ως εργαλείο καινοτομίας, απασχόλησης και κοινωνικής ανοχής	2014	35	ΙΝΕΠ	3
213	2	1	2	Διεθνή λογιστικά πρότυπα	2013	21	ΙΝΕΠ	3
215	1	1	2	Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	2014	40	ΙΝΕΠ	2
233	1	2	4	Διαμόρφωση επιχειρησιακών σχεδίων	2012	21	ΙΝΕΠ	2
235	2	1	3	Εισαγωγή στο word	2007	35	ΙΝΕΠ	3
236	2	1	5	Βελτίωση υπηρεσιών του δημοσίου τομέα προς ευπαθείς κοινωνικές ομάδες	2014	35	ΙΝΕΠ	2
238	1	1	7	Ισότητα, ίση μεταχείριση	2012	35	ΙΝΕΠ	4

Σημείωση: ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (1=εισαγωγικό, 2=καλό, 3=πολύ καλό, 4=άριστο).
Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας ΙΙ.7: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει την τελευταία δεκαετία τα μέλη του δείγματος (Σεμινάριο 3ο)

Α/Α ερωτώμενου	Φύλο Ερωτώμενου (1=άντρας, 2=γυναίκα)	Υπάλληλος της Κ.Δ. ή Τ.Α (1=Κ.Δ. 2=Τ.Α.)	Αριθμός Σεμιναρίων (τελευταία 10 έτη)	1ο Σεμινάριο/πρόγραμμα επιμόρφωσης/κατάρτισης (τίτλος)	ΕΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ (ώρες)	ΦΟΡΕΑΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
2	2	1	2	Σεμινάριο θεατρικής παιδείας	2014	27	Δ/νση Δ.Ε Ν Αιτ/νιας και το κέντρο πρόληψης εξαρτήσεων Αιτ/νιας	2
7	2	1	3	Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου-Ηλεκτρονικής υπογραφής	2014	30	ΕΚΔΔΑ	3
10	2	1	4	Σεμινάριο της Υπηρεσίας μου				3
15	2	1	2					
16	1	1	3	Σχολή ΓΣΕΑ	2015	120	ΕΛΑΣ	1
19	2	1	4	Χειρισμός συγκρούσεων - κρίσεων στον εργασιακό τομέα και ανάπτυξη δεξιοτήτων	2010	40	ΕΚΔΔΑ	4
21	2	1	11	Θεωρίες Μάθησης	2014	10	Σύμβουλος Δ' Αθήνας	4
25	1	1	5	Implementation programmes funded by regulations structural funds & products	2006	40	ΕΙΡΑ	3
27	2	1	11	Επιμόρφωση ΤΠΕ	2011		ΑΠΘ	3
29	2	1	1					
30	1	1	4	Ηλεκτρονικό Πρωτόκολλο Δίκτυο Ερμής	2013	8	ΙΝΕΠ	2
37	2	1	3	Η/Υ	2005		ΥΠΑΙΘ	3
41	1	1	7	Τεχνολογίες της πληροφορίας και επικοινωνίας στην εκπαίδευση ΠΤΔΕ ΕΚΠΑ	2012	2 Έτη	ΕΚΠΑ	4
49	2	1	2	Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα	2012	40	ΚΠΕ	2
50	2	1	3	Υπολογιστών	2014	40	ΕΚΔΔΑ	1
54	2	1	6					
57	2	1	4	Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας		2ημέρες	ΙΝΕΠ	2
64	2	1	11	Bringing Europe to school teachers	2013	40	ΠΑ.ΠΕΙ	4
67	1	2	5	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση	2013	35	ΕΚΔΔΑ	3
73	1	1	3	Excel, Στατιστική	2009	5	ΥΠΑΙΘ	1
74	1	2	2	Πειθαρχικό Δίκαιο	2013	30	ΕΚΔΔΑ	3
78	2	2	7	Προσωπικό περιφερειών	2013	30	ΕΚΔΔΑ	2

84	2	1	9	Πρόγραμμα Οροσήμανσης	2014	16	Γ.Γ.Α	3
86	2	1	10	Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας	2088		ΕΚΔΔ	2
91	2	1	11	Κρατικές Προμήθειες	2012	30	ΙΝΕΠ	3
116	2	2	4	Ηλεκτρονική Γραμματειακή Υποστήριξη	2011	35	ΙΝΕΠ	3
121	2	2	3	Θεσμοί και μηχανισμοί παιδικής προστασίας	2014	28	ΙΝΕΠ	2
131	2	2	2	Έλεγχοι στη διαχείριση των α/θμιβων ΟΤΑ	2013	21	ΙΝΕΠ	3
133	1	2	3	Σχεδιασμός εφαρμογών διαδικτύου με εργαλεία ανοιχτού λογισμικού	2014	35	ΙΝΕΠ	2
139	1	2	4					
141	1	2	4	Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2013	35	ΙΝΕΠ	2
148	1	2	4	Στατιστική συμπερασματολογία με στατιστικά πακέτα	2014	70	ΙΝΕΠ	3
150	2	2	3	Σύνταξη δημοσίων εγγράφων με επεξεργαστές κειμένου	2014	35	ΙΝΕΠ	2
167	1	2	4	Εξ αποστάσεως εκπαίδευση προϊσταμένων διευθύνσεων	2014	35	ΙΝΕΠ	2
169	1	2	3	Τεχνολογίες και Διαχείριση Δικτύων	2013	70	ΙΝΕΠ	2
170	1	2	4	Ανασχεδιασμός διαδικασιών στον δημόσιο τομέα	2014	28	ΙΝΕΠ	1
181	1	2	5	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και πολίτες	2014	21	ΙΝΕΠ	3
182	2	2	4	Εξ αποστάσεως εκπαίδευση προισταμένων τμημάτων	2014	35	ΙΝΕΠ	2
183	2	2	3	Ηλεκτρονική γραμματειακή υποστήριξη	2014	35	ΙΝΕΠ	2
185	1	2	4	Τεχνολογίες και Διαχείριση Δικτύων	2013	70	ΙΝΕΠ	3
195	2	1	3	Διοικητική, λογιστική, κοστολόγηση προυπολογισμού	2014	35	ΙΝΕΠ	4
233	1	2	4	ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ISO 9001:2008 ΚΑΙ ΕΛΟΤ 1429	2010	24	EUROCERT	2
235	2	1	3	Αντιμετώπιση εισφοροδιαφυγής	2014	35	ΙΝΕΠ	3
236	2	1	5	Εισαγωγική εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων	2014	70	ΙΝΕΠ	4
237	1	1	10					
238	1	1	7	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο δημόσιο	2012	35	ΙΝΕΠ	3

Σημείωση: ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ (1=εισαγωγικό, 2=καλό, 3=πολύ καλό, 4=άριστο).
Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας ΙΙ.8: Ταξινόμηση επιλεγμένων χωρών με βάση την διοικητική τους παράδοση σύμφωνα με τους Painter M. and Peters B.G. (2010a, b)

Country	Administrative tradition
United Kingdom	Anglo-American
Austria	Germanic
Brazil	Latin American
Portugal	Napoleonic
Australia	Anglo-American
Norway	Scandinavian
Sweden	Scandinavian
Argentina	Latin American
Mexico	Latin American
China	East Asian
Denmark	Scandinavian
Lithuania	Scandinavian
Italy	Napoleonic
Slovenia	Napoleonic
Romania	Napoleonic
India	Post-colonial
Dominican Republic	Latin American
Venezuela, Bolivarian Republic of	Latin American
Ireland	Anglo-American
France	Napoleonic
Colombia	Latin American
Switzerland	Germanic
Slovakia	Germanic
Netherlands	Germanic
Bulgaria	Napoleonic
Spain	Napoleonic
Finland	Scandinavian
United States	Anglo-American
Peru	Latin American
New Zealand	Anglo-American
Greece	Napoleonic
Czech Republic	Germanic
Hong Kong	Anglo-American
Bolivia, Plurinational State of	Latin American
Germany	Germanic
Iceland	Scandinavian
Malta	Anglo-American
Canada	Anglo-American
Latvia	Scandinavian
Uganda	Post-colonial
South Africa	Anglo-American
Russian Federation	Napoleonic

Country	Administrative tradition
Chile	Latin American
Japan	East Asian
Hungary	Germanic
Philippines	Anglo-American
Pakistan	Post-colonial
Kenya	Post-colonial
Zambia	Post-colonial
Egypt	Post-colonial
Panama	Latin American
Ethiopia	Post-colonial
Korea, Republic of	East Asian
El Salvador	Latin American
Turkey	Napoleonic
Belgium	Napoleonic
Poland	Napoleonic
Ghana	Post-colonial
Luxembourg	Germanic
Estonia	Scandinavian
Costa Rica	Latin American
Malaysia	East Asian
Ecuador	Latin American
Tanzania, United Republic of	Post-colonial
Indonesia	East Asian
Thailand	East Asian
Bangladesh	Post-colonial
Nicaragua	Latin American
Mozambique	Post-colonial
Sri Lanka	Post-colonial
Cuba	Latin American
Honduras	Latin American
Cyprus	Napoleonic
Nigeria	Post-colonial
Oman	Post-colonial
Algeria	Post-colonial
Bahrain	Post-colonial
Paraguay	Latin American
Malawi	Post-colonial
Guatemala	Latin American
Tunisia	Post-colonial
Saudi Arabia	Post-colonial
Uruguay	Latin American
Viet Nam	Post-colonial

Country	Administrative tradition
Zimbabwe	Post-colonial
Taiwan, Province of China	East Asian
Morocco	Post-colonial
United Arab Emirates	Post-colonial
Iraq	Post-colonial
Kazakhstan	Napoleonic
Ukraine	Napoleonic
Uzbekistan	Napoleonic
Singapore	Anglo-American
Mali	Post-colonial
Iran, Islamic Republic of	Post-colonial
Afghanistan	Post-colonial
Rwanda	Post-colonial
Jordan	Post-colonial
Brunei Darussalam	East Asian
Senegal	Post-colonial
Lebanon	Post-colonial
Angola	Post-colonial
Nepal	Post-colonial
Haiti	Latin American
Libyan Arab Jamahiriya	Post-colonial
Syrian Arab Republic	Post-colonial
Yemen	Post-colonial
Somalia	Post-colonial
Qatar	Post-colonial
Congo, the Democratic Republic of the	Post-colonial
Sudan	Post-colonial
Chad	Post-colonial
Azerbaijan	Napoleonic
Kuwait	Post-colonial
Myanmar	East Asian
Madagascar	Post-colonial
Côte d'Ivoire	Post-colonial
Moldova, Republic of	Napoleonic
Niger	Post-colonial
Israel	Post-colonial
Cambodia	East Asian
Cameroon	Post-colonial
Burkina Faso	Post-colonial
Korea, Democratic People's Republic of	East Asian
Lao People's Democratic Republic	East Asian

Πηγή: Bianculli, A., Fernández-i-Marín & Jordana J. (2013), The World of Regulatory Agencies: Institutional Varieties and Administrative Traditions, Paper for the EPSA conference, Barcelona July 2013, pp. 22-25.

Πίνακας ΙΙ.9: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που τα μέλη του δείγματος θα επέλεγαν να παρακολουθήσουν με κριτήριο τη συμβολή τους στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας (Σεμινάριο 1ο)

AM1_σεμινάριο_πρώτο που θα σας ήταν χρήσιμο να παρακολουθήσετε για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας σας.	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	169	69,5	69,5	69,5
IT Security	1	,4	,4	70,0
Web application	1	,4	,4	70,4
Αδήλωτη/ανασφάλιστη εργασία	2	,8	,8	71,2
Ανάπτυξη Στρατηγικών Επιχειρησιακών σχεδίων	1	,4	,4	71,6
Ανασχεδιασμός διαδικασιών στο δημόσιο τομέα	1	,4	,4	72,0
Αποδοτικό project management στο δημόσιο	1	,4	,4	72,4
Αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στην δημόσια διοίκηση	1	,4	,4	72,8
Βελτίωση επικοινωνίας-Διαχείριση κρίσεων	4	1,6	1,6	74,5
Γνώσεις Η/Υ	3	1,2	1,2	75,7
Δημόσιο Management	2	,8	,8	76,5
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	2	,8	,8	77,4
Διαχείριση εργασιακών σχέσεων	1	,4	,4	77,8
Διαχείριση κρίσεων	1	,4	,4	78,2
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	2	,8	,8	79,0
Διοίκηση μέσω στόχων	1	,4	,4	79,4
Διοικητικές διαδικασίες στο δημόσιο τομέα	1	,4	,4	79,8
Διπλογραφικό Λογιστικό Σύστημα	1	,4	,4	80,2
Έλεγχος Δημοσίων Οργανισμών	1	,4	,4	80,7
Εργατικό δίκαιο	2	,8	,8	81,5
Η διοικητική διαδικασία στην πράξη	1	,4	,4	81,9
Θέματα που αφορούν στο χώρο της δια βίου μάθησης των πολιτών και του εθελοντισμού	1	,4	,4	82,3
Θεσμικό πλαίσιο, αδειοδότηση και εφαρμογές ανανεώσιμων πηγών ενέργειας	1	,4	,4	82,7
Λογιστικό ΝΠΔΔ	1	,4	,4	83,1
Μισθοδοσία	1	,4	,4	83,5
Νέες Τεχνολογίες	27	11,1	11,1	94,7
Νομοθεσία δημοσίων έργων (διαχείριση ΕΣΠΑ)	1	,4	,4	95,1
Ξένες γλώσσες	1	,4	,4	95,5
Προώθηση της εξ' αποστάσεως εκπαίδευσης	1	,4	,4	95,9
Σχεσιακές βάσεις δεδομένων	1	,4	,4	96,3
Τεχνικές Σχεδίασης-Χρήση Η/Υ	1	,4	,4	96,7
Τεχνολογίες και διαχείριση δικτύων	1	,4	,4	97,1
Τρόποι αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών	1	,4	,4	97,5
Φορολογική Νομοθεσία - Κώδικας Δημόσιου Λογιστικού	6	2,5	2,5	100,0
Total	243	100,0	100,0	

Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας ΙΙ.10: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που τα μέλη του δείγματος θα επέλεγαν να παρακολουθήσουν με κριτήριο τη συμβολή τους στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας (Σεμινάριο 2ο)

AM2_σεμινάριο_δεύτερο που θα σας ήταν χρήσιμο να παρακολουθήσετε για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας					
		Frequency	*Percent*	*Valid Percent*	*Cumulative Percent*
		191	78,6	78,6	78,6
	Networks	1	,4	,4	79,0
	Security IT	1	,4	,4	79,4
	Αξιοποίηση εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης στη δημόσια διοίκηση	1	,4	,4	79,8
	Απλούστευση διαδικασιών	2	,8	,8	80,7
	Βελτίωση δεξιοτήτων για επίλυση των συγκρούσεων	2	,8	,8	81,5
	Βελτίωση επικοινωνίας-Διαχείριση κρίσεων	3	1,2	1,2	82,7
	Βιώσιμη Οικονομική Ανάπτυξη	2	,8	,8	83,5
	Δημόσια Διοίκηση και επίτευξη στόχων	1	,4	,4	84,0
	Δημόσιο Λογιστικό	2	,8	,8	84,8
	Δημόσιο Μάνατζμεντ	1	,4	,4	85,2
	Διαμόρφωση επιχειρησιακών σχεδίων	2	,8	,8	86,0
	Διαύγεια	2	,8	,8	86,8
	Διαφάνεια και νομιμότητα	2	,8	,8	87,7
	Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα	1	,4	,4	88,1
	Διπλογραφικό σύστημα	5	2,1	2,1	90,1
	Επίλυση συγκρούσεων-διαχείριση κρίσεων	6	2,5	2,5	92,6
	Εργατικό δίκαιο	1	,4	,4	93,0
	Η διοικητική πρακτική στην πράξη	1	,4	,4	93,4
	Ηγεσία	1	,4	,4	93,8
	Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και νέες τεχνολογίες	3	1,2	1,2	95,1
	Κουλτούρα συνεργασίας σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο στο δημόσιο	1	,4	,4	95,5
	Νέες Τεχνολογίες	4	1,6	1,6	97,1
	Νέο Θεσμικό πλαίσιο	1	,4	,4	97,5
	Ομαδική εργασία-τρόποι συνεργασίας	3	1,2	1,2	98,8
	Ποιοτικές υπηρεσίες προς πολίτη	1	,4	,4	99,2
	Σχεσιακές βάσεις δεδομένων	1	,4	,4	99,6
	Υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων	1	,4	,4	100,0
	Total	243	100,0	100,0	

Πηγή: Του ιδίου.

Πίνακας ΙΙ.11: Εκπαιδευτικά/επιμορφωτικά σεμινάρια που τα μέλη του δείγματος θα επέλεγαν να παρακολουθήσουν με κριτήριο τη συμβολή τους στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της εργασίας (Σεμινάριο 3ο)

AM3_σεμινάριο_τρίτο που θα σας ήταν χρήσιμο να παρακολουθήσετε για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας σ				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	211	86,8	86,8	86,8
Excel	2	,8	,8	87,7
Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών	1	,4	,4	88,1
Αρχές και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα	4	1,6	1,6	89,7
Ασφάλεια Η/Υ και δικτύων	1	,4	,4	90,1
Βιώσιμη Οικονομική Ανάπτυξη	1	,4	,4	90,5
Γνώση ξένων γλωσσών	1	,4	,4	90,9
Δημόσια έργα	1	,4	,4	91,4
Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία	1	,4	,4	91,8
Δημόσιο Λογιστικό	1	,4	,4	92,2
Διαμόρφωση επιχειρησιακών σχεδίων	1	,4	,4	92,6
Διοικητικές πρακτικές για τη βελτίωση της ποιότητας στη διοικητική διαδικασία	1	,4	,4	93,0
Διπλογραφικό σύστημα	1	,4	,4	93,4
Έλεγχος Δαπανών	1	,4	,4	93,8
Έλεγχος κρατικών δαπανών-Νομιμότητα-Διαφάνεια	1	,4	,4	94,2
Επίλυση συγκρούσεων-διαχείριση κρίσεων	1	,4	,4	94,7
Ευρωπαϊκό δίκαιο και δημόσια διοίκηση	3	1,2	1,2	95,9
Η πρακτική της διαπραγμάτευσης	1	,4	,4	96,3
Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και νέες τεχνολογίες	3	1,2	1,2	97,5
Νέες Τεχνολογίες	1	,4	,4	97,9
Ομαδοσυνεργατική κουλτούρα	1	,4	,4	98,4
Προσωπικό Περιφερειών	1	,4	,4	98,8
Στρατηγικός σχεδιασμός	1	,4	,4	99,2
Ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων κατά την άσκηση διοικητικών καθηκόντων	1	,4	,4	99,6
Υποχρεώσεις-δικαιώματα δημοσίων υπαλλήλων	1	,4	,4	100,0
Total	243	100,0	100,0	

Πηγή: Του ιδίου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

Πίνακας ΙΙΙ.1: Βεβαίωση για την πλήρωση των προϋποθέσεων εγγραφής στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Μητρώο)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΦΟΡΕΑΣ……. Πόλη, ……./……./2016

Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ή ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Αριθ. Πρωτ.:

Ταχ. Δ/νση : ……

Τ.Κ. : ……

Πληροφορίες : ……. **ΠΡΟΣ: Α.Σ.Ε.Π.**

Τηλ. : ……..

Fax : ……

E-mail : ……

ΒΕΒΑΙΩΣΗ

για την πλήρωση των προϋποθέσεων εγγραφής
στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Μητρώο)

Βεβαιώνονται τα στοιχεία τα οποία αφορούν στο κάτωθι υποψήφιο μέλος του Μητρώου, όπως αυτά προκύπτουν από τα δικαιολογητικά του προσωπικού του μητρώου:

ΕΠΩΝΥΜΟ: _ _ _

	και κρατικών νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, οι οποίοι **είναι κάτοχοι αναγνωρισμένου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών τουλάχιστον ετήσιας φοίτησης.**	
4.	Τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι, μόνιμοι και υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) κατηγορίας Π.Ε. ή Τ.Ε., με βαθμό Α΄, του Δημοσίου, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού, Ανεξάρτητων Αρχών και κρατικών νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, οι οποίοι **έχουν διατελέσει Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επί τρία (3) τουλάχιστον έτη.**	___
5.	Τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι, μόνιμοι και υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) κατηγορίας Π.Ε. ή Τ.Ε., με βαθμό Α΄, του Δημοσίου, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού, Ανεξάρτητων Αρχών και κρατικών νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, οι οποίοι **έχουν διατελέσει Προϊστάμενοι Διεύθυνσης επί δέκα (10) τουλάχιστον έτη.**	___
6.	Καθηγητές όλων των βαθμίδων και λέκτορες Πανεπιστημίων και μέλη Ε.Π. Τ.Ε.Ι., καθώς και μέλη Ε.ΔΙ.Π. και Ε.Ε.Π. των Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι. της ημεδαπής ή μέλη Δ.Ε.Π. και Ε.Π. ομοταγών Ιδρυμάτων της αλλοδαπής, εφόσον κατέχουν άριστη γνώση της ελληνικής γλώσσας, καθώς και οι ερευνητές της παραγράφου 2 του άρθρου 18 του ν. 4310/2014 (Α΄ 258) των Ερευνητικών Κέντρων και Ινστιτούτων, καθώς και των Ερευνητικών Κέντρων της Ακαδημίας Αθηνών.	___
7.	Επιστημονικό προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, με πενταετή τουλάχιστον προϋπηρεσία σε αυτές.	___
8.	Απόστρατοι αξιωματικοί που είναι απόφοιτοι της Ανώτατης Διακλαδικής Σχολής Πολέμου (Α.ΔΙ.Σ.ΠΟ.), της Ανώτατης Σχολής Πολέμου (Α.Σ.Π.), της Ναυτικής Σχολής Πολέμου (Ν.Σ.Π.) και της Σχολής Πολέμου Αεροπορίας/Ανωτέρων (Σ.Π.Α./Α).	___

Β. ως προς τα κωλύματα εγγραφής της παραγράφου 2 του άρθρου 2 του Ν. 4369/2016:
Εάν υπάρχει κάποιο από τα κατωτέρω κωλύματα εγγραφής, συμπληρώστε με Χ στο αντίστοιχο κώλυμα:

1.	*Έχει καταδικαστεί τελεσίδικα για τα αναφερόμενα στην περ. α΄ της παρ. 1 του άρθρου 8 του ν.3528/2007 (Α΄ 26) αδικήματα.*	___
2.	*Έχει στερηθεί λόγω καταδίκης τα πολιτικά του δικαιώματα και για όσο χρόνο διαρκεί η στέρηση αυτή.*	___
3.	*Έχει υποβληθεί σε στερητική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική), είτε σε επικουρική δικαστική συμπαράσταση (πλήρη ή μερική) είτε το δικαστήριο έχει αποφασίσει συνδυασμό των δύο προηγούμενων ρυθμίσεων.*	___
4.	*Έχει επιβληθεί τελεσιδίκως οποιαδήποτε πειθαρχική ποινή ανώτερη του προστίμου αποδοχών τεσσάρων (4) μηνών για οποιοδήποτε πειθαρχικό παράπτωμα μέχρι τη διαγραφή της ποινής κατά το άρθρο 145 του ν. 3528/2007 (Α΄ 26).*	___

Ο Βεβαιών/ούσα

……

(σφραγίδα)

…… **(ον/μο)**

…… **(ιδιότητα)**

Πηγή: στο δικτυακό τόπο www.asep.gr (Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης), τελευταία πρόσβαση στις 10/09/2016.