



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΟΤΑ Β΄ ΒΑΘΜΟΥ ΚΑΙ ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΛΟΓΩ ΑΥΤΗΣ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Χ**

Μαρία Πασχαλίδου

Επιβλέπων Καθηγητής: Θεόδωρος Τσέκος

Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΟΤΑ Β΄ ΒΑΘΜΟΥ ΚΑΙ ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΛΟΓΩ ΑΥΤΗΣ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ Χ**

Μαρία Πασχαλίδου

Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2023

Εγκεκριμένη από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής

2ο Μέλος : Ευγενία Μπιτσάνη, Καθηγήτρια

3ο Μέλος : Ευστράτιος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Α΄ βαθμίδας



UNIVERSITY OF PELOPONESE

SCHOOL OF MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS AND PUBLIC ADMINISTRATION

POSTGRADUATE PROGRAM MSC-MPA

“PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL GOVERNMENT”

**THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE 2ND LEVEL OF LOCAL
GOVERNMENT IN GREECE AND THE EMERGING ADMINISTRATIONAL
ISSUES.**

THE CASE OF THE REGIONAL UNIT OF X.

Maria Paschalidou

Supervisor Professor: Theodoros Tsekos

Kalamata, February 2023

Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν συνεπάγεται και την υιοθέτηση των απόψεων της συγγραφέα.

Περιεχόμενα

Κατάλογος εικόνων	vii
Κατάλογος πινάκων.....	viii
Ευχαριστίες	ix
Περίληψη	x
Summary	xi
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1ο: Παρουσίαση του φαινομένου	3
1.1. Καταβολές και έννοια οργανωσιακής κουλτούρας	3
1.2. Ορόσημα στην ιστορία της μελέτης του φαινομένου	3
1.3. Επίπεδα και συνήθη χαρακτηριστικά	4
1.4. Ισχυρή και αδύναμη κουλτούρα	7
1.5. Σε τι συνίσταται μια καλή οργανωσιακή κουλτούρα;	7
1.6. Λειτουργικές και δυσλειτουργικές επιδράσεις οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους και τον Οργανισμό	8
1.7. Οργανωσιακή κουλτούρα και επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού	9
Κεφάλαιο 2ο: Οι ΟΤΑ β' βαθμού	9
2.1. Ιστορικό πλαίσιο	9
2.2. Δομή των Περιφερειών και οργανωσιακή κουλτούρα.....	10
Κεφάλαιο 3ο: Μεθοδολογία	13
3.1. Στόχοι και μέθοδος	13
3.2. Ερευνητικά ερωτήματα	13
3.3. Καθορισμός του δείγματος	14
3.4. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων	14
3.5. Ανάλυση δεδομένων	16
Κεφάλαιο 4ο: Παρουσίαση	17
4.1. Μελέτη περίπτωσης: ο φορέας	17
4.2. Παρουσίαση της Π.Ε. Χ.....	18
Κεφάλαιο 5ο: Ευρήματα έρευνας.....	56
5.1. Διαφέρουν οι Δ/νσεις του φορέα ως προς την οργανωσιακή τους κουλτούρα;	56
5.2 Σχετίζεται ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας με τα προσόντα του Προϊσταμένου και των υπαλλήλων της Δ/σης;	58
5.3. Ποια διοικητικά ζητήματα είναι στενά συνυφασμένα με την οργανωσιακή κουλτούρα;.....	65
Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	70

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1. Το μοντέλο του Παγόβουνου του Herman	5
Εικόνα 2. Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας του Schein.....	6
Εικόνα 3. Τύποι κουλτούρας των Deal & Kennedy	11
Εικόνα 4. Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών των Cameron και Quinn	12
Εικόνα 5. Ερωτηματολόγιο ατομικών συνεντεύξεων	15

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Στοιχεία υπαλλήλων Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη.....	20
Πίνακας 2. Στοιχεία υπαλλήλων Τμήματος Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας.....	22
Πίνακας 3. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Τεχνικών Έργων.....	24
Πίνακας 4. Στοιχεία υπαλλήλων Τμήματος Πληροφορικής.....	27
Πίνακας 5. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Διοικητικού – Οικονομικού.....	30
Πίνακας 6. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής.....	34
Πίνακας 7. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Ανάπτυξης.....	40
Πίνακας 8. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Μεταφορών & Επικοινωνιών.....	44
Πίνακας 9. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας.....	48
Πίνακας 10. Στοιχεία υπαλλήλων Τμήματος Πολιτικής Προστασίας.....	51
Πίνακας 11. Προσόντα υπαλλήλων Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη.....	59
Πίνακας 12. Προσόντα υπαλλήλων Τμήματος Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας.....	59
Πίνακας 13. Προσόντα υπαλλήλων Δ/σης Τεχνικών Έργων.....	60
Πίνακας 14. Προσόντα υπαλλήλων Τμήματος Πληροφορικής.....	61
Πίνακας 15. Προσόντα υπαλλήλων Δ/σης Διοικητικού – Οικονομικού.....	61
Πίνακας 16. Προσόντα υπαλλήλων Δ/σης Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής.....	62
Πίνακας 17. Προσόντα υπαλλήλων Δ/σης Ανάπτυξης.....	63
Πίνακας 18. Προσόντα υπαλλήλων Δ/σης Μεταφορών & Επικοινωνιών.....	63
Πίνακας 19. Προσόντα υπαλλήλων Δ/σης Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας.....	64
Πίνακας 20. Προσόντα υπαλλήλων Τμήματος Πολιτικής Προστασίας.....	64

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Θεόδωρο Τσέκο για την ουσιαστική καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους συναδέλφους μου στην Περιφερειακή Ενότητα Χ, που πρόθυμα δέχτηκαν να συμμετέχουν στις συνεντεύξεις και στην ομάδα διαλόγου, να μου αφιερώσουν τον πολύτιμο χρόνο τους και να μου καταθέσουν την εμπειρία τους.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους διδάσκοντες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση” για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν, στους συμφοιτητές μου για το ανεκτίμητο κλίμα συνεργασίας και στην οικογένειά μου για την υπομονή και την υποστήριξή της.

Περίληψη

Η εργασία αυτή έχει ως σκοπό να εμβαθύνει στην οργανωσιακή κουλτούρα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) β' βαθμού, μέσα από την μελέτη περίπτωσης της Περιφερειακής Ενότητας (Π.Ε.) Χ. Διεθνείς και εγχώριες μελέτες δεκαετιών πάνω στο αντικείμενο έχουν καταδείξει βαθιά σύνδεση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός φορέα με την οργανωσιακή του κουλτούρα, η οποία καθορίζεται από τις πρακτικές, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των μελών του.

Για τις ανάγκες αυτής της εργασίας η ερευνητική μέθοδος χωρίστηκε σε δύο μέρη, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και στην πρωτογενή, ποιοτική έρευνα. Στο πλαίσιο της δεύτερης, κατατέθηκαν η προσωπική εμπειρία και οι επιτόπιες παρατηρήσεις της ερευνήτριας ως εργαζομένης στην Π.Ε. Χ, διενεργήθηκαν συνεντεύξεις σε 30 υπαλλήλους του φορέα και συγκροτήθηκε ομάδα διαλόγου. Για την ανάλυση των πληροφοριών που συλλέχθηκαν, χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική μέθοδος, δηλαδή τα ευρήματα της έρευνας συμπυκνώθηκαν σε συμπεράσματα.

Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι βασικές διαφορές που εντοπίζονται ανάμεσα στις οργανικές μονάδες της Π.Ε. Χ είναι στην ανάγκη για εμμονή ή απόκλιση από το γράμμα του νόμου, στην τήρηση ή μη του ωραρίου, στην συχνότητα εκδήλωσης εντάσεων και στον συγκεντρωτικό ή συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Διαπιστώθηκε ότι εντός των οργανικών μονάδων της Π.Ε. έχουν αναπτυχθεί υποκουλτούρες που εντάσσονται ως επί το πλείστον στους ίδιους τύπους κουλτούρας βάσει του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron και Quinn, αλλά με μεγάλη διάσταση μεταξύ τους σε πρακτικό επίπεδο. Επίσης, επιβεβαιώθηκε μερικώς ότι οι υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπάλληλοι επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα, εμπλέκονται περισσότερο και προσπαθούν εντατικότερα για την επίτευξη της αποστολής του Οργανισμού. Τέλος, αναδείχθηκε μια σειρά κρίσιμων διοικητικών ζητημάτων που είναι στενά συνυφασμένα με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Summary

The aim of this work is to delve deeper into the organizational culture of the 2nd level of Local Government Organizations, through the case study of the Regional Unit of X. Decades of international and domestic studies on the subject have proven a deep link between the effectiveness and efficiency of an organization and its organizational culture, which is determined by the practices, values and beliefs of its members.

For the needs of this work, a bibliographic, secondary research of sources was carried out, as well as a qualitative, primary research. The researcher shared her personal experience and her field observation, as an employee at the Regional Unit of X, she conducted interviews with 30 employees of the Organization and she formed a discussion group. The inductive method was used for the analysis of the collected information, which was condensed into conclusions.

The findings revealed that the main differences between the organic units of the Regional Unit of X are spotted in the need for persistence or deviation from the letter of the law, in the strict adherence to the schedule, in the frequency of conflicts and in the centralization or collectiveness of the decision-making. The survey reveals the development of subcultures that mostly fit into the same cultural types of Cameron and Quinn's Competing Values Framework, but they are widely divergent from each other on a practical level. Also, it was only partially confirmed that highly educated employees positively affect the organizational culture, they are more involved and they strive more intensively to achieve the organization's mission. Finally, a number of critical management issues, closely intertwined with organizational culture, were highlighted.

Εισαγωγή

Αν παρατηρήσει κανείς το *modus operandi* διαφόρων Οργανισμών του Δημοσίου, θα εντοπίσει σημαντικές αποκλίσεις, παρότι οι γενικές αρχές λειτουργίας του Δημοσίου είναι κοινές για όλους. Οι διαφορές αυτές εντοπίζονται ακόμα και σε ίδιους φορείς διαφορετικών γεωγραφικών διαμερισμάτων (π.χ. Περιφέρειες) ή και σε παραρτήματα του ίδιου φορέα που εδρεύουν σε γειτονικούς νομούς (π.χ. Περιφερειακές Ενότητες). Καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι ίδιοι οι άνθρωποι και συγκεκριμένα η κοινή τους ιστορία ως εργαζομένων, η συναισθηματική ένταση των κοινών τους βιωμάτων, αλλά και η διάρκεια παραμονής τους στον εκάστοτε φορέα. (Schein, 2004)

Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται η οργανωσιακή κουλτούρα των ΟΤΑ β' βαθμού στην Ελλάδα δεν έχει μελετηθεί παρά μόνο αποσπασματικά. Πιθανός λόγος είναι ότι οι φορείς του στενού ή του ευρύτερου ελληνικού δημοσίου τομέα υπακούουν στην ίδια γραφειοκρατική λογική, που υπαγορεύει κάποια κοινά χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας. Όμως, η τελευταία αποτελεί ένα φαινόμενο τόσο πολυδιάστατο, ώστε η μελέτη της να μην μπορεί εύκολα να θεωρηθεί ολοκληρωμένη.

Σκοπός της εργασίας είναι να ερευνηθεί και να γίνει αντιληπτός σε βάθος ο τρόπος που βιώνουν οι εργαζόμενοι και ο τρόπος που συνδιαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα όπου εργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

- Πώς Διαφέρουν οι Δ/νσεις του φορέα ως προς την οργανωσιακή τους κουλτούρα;
- Σχετίζεται το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας με τα προσόντα του Προϊσταμένου και των υπαλλήλων της Δ/νσης;
- Ποια διοικητικά ζητήματα είναι στενά συνυφασμένα με την οργανωσιακή κουλτούρα;

Η Περιφερειακή Ενότητα Χ αποτέλεσε το πεδίο έρευνας, αφ' ενός γιατί, ως φορέας εργασίας της γράφουσας, αποτέλεσε πρόσφορη πηγή υλικού και αφ' ετέρου γιατί παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως: η κουλτούρα της προσανατολισμένης στην πρωτοβάθμια παραγωγή περιοχής, η απόσταση από τα μητροπολιτικά κέντρα, η εσωστρέφεια λόγω έλλειψης τουρισμού, αλλά και η υπερσυγκέντρωση έμφυχου δυναμικού και κονδυλίων στην έδρα της Περιφέρειας.

Πηγές για την ολοκλήρωση της έρευνας αποτέλεσαν η νομοθεσία και η ηλεκτρονική και έντυπη βιβλιογραφία. Τα δεδομένα της έρευνας μετατράπηκαν σε πρωτογενείς πηγές μέσω της αξιολόγησης και ανάλυσής τους με την επαγωγική μέθοδο. Ως εργαλεία της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν: α) η προσωπική εμπειρία και η επιτόπια παρατήρηση της ερευνήτριας β) η συνέντευξη και γ) η συγκρότηση ομάδας διαλόγου.

Στο 1ο Κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου, όπως αποτυπώνεται στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία. Στο 2ο Κεφάλαιο παρουσιάζεται το ιστορικό πλαίσιο, μέσα από την ελληνική νομοθεσία. Στο 3ο Κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας. Στο 4ο παρουσιάζεται ο φορέας – περίπτωση μελέτης της εργασίας και τα δεδομένα των ατομικών συνεντεύξεων. Στο 5ο Κεφάλαιο αναλύονται τα ευρήματα της μελέτης και απαντώνται τα ερευνητικά της ερωτήματα. Στο 6ο Κεφάλαιο συμπυκνώνονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 1ο: Παρουσίαση του φαινομένου

1.1. Καταβολές και έννοια οργανωσιακής κουλτούρας

Η κουλτούρα (εκ του λατινικού “colere” = καλλιεργώ τη γη), ως το πνευματικό κομμάτι του πολιτισμού, διατρέχει κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Από την κουλτούρα πηγάζουν οι διαφορετικές τάσεις στη μουσική, στο ντύσιμο, στις συνήθειες, ακόμα και οι πολιτικές απόψεις και οι φιλοσοφικές αντιλήψεις. Σύμφωνα με τον διάσημο ορισμό του θεωρητικού του management Geert Hofstede, κουλτούρα είναι “ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού που διακρίνει μία ομάδα ή κατηγορία ανθρώπων από μια άλλη”. (Hofstede et al., 2010, σελ. 6)

Οι Οργανισμοί, στελεχωμένοι με ανθρώπους διαφορετικών καταβολών, αναπτύσσουν τη δική τους κουλτούρα, αναφερόμενη ως οργανωσιακή, η οποία ρυθμίζει τον τρόπο συμπεριφοράς της ομάδας των εργαζομένων απέναντι σε ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες. (Martin, 2016)

1.2. Ορόσημα στην ιστορία της μελέτης του φαινομένου

Η πρώτη εμφάνιση του όρου “κουλτούρα” προκειμένου να περιγραφεί ο τρόπος λειτουργίας ενός εργασιακού χώρου εντοπίζεται στο 1951 στο βιβλίο του ψυχαναλυτή και κοινωνικού επιστήμονα Dr. Elliott Jaques με τίτλο “The Changing Culture of a Factory: A Study of Authority and Participation in a Industrial Setting”. (Schuneman, 2022) Η αφετηρία της έρευνας όμως πάνω στο φαινόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας τοποθετείται στις αρχές της δεκαετίας του 1930. Μια εταιρεία στο Ιλινόις των Ηνωμένων Πολιτειών, η Hawthorne Works, θέλοντας να βρει τρόπους αύξησης της παραγωγικότητας των μονάδων της, μελέτησε τους εργαζόμενους του εργοστασίου Western Electric Company. Στο πόρισμα της μελέτης καταδείχτηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ παραγωγικότητας και εργασιακού περιβάλλοντος. (Shafritz et al., 2015) Την ίδια περίοδο, δύο ανθρωπολόγοι του Harvard, οι Lloyd Warner και Elton Mayo, εντόπισαν μέσα στους χώρους εργασίας μικρές ομάδες συναδέλφων που αλληλοϋποστηρίζονταν και συμπεριφέρονταν με βάση ένα άτυπο κοινό μοτίβο. Κάποιες δεκαετίες μετά, η οικονομική άνθιση επέφερε πληθυσμιακές ανακατατάξεις και δημιούργησε πολυπολιτισμικούς εργασιακούς θύλακες. Οι τελευταίοι αποτέλεσαν πρόσφορο έδαφος για τη μελέτη του φαινομένου της οργανωσιακής κουλτούρας από ψυχολόγους, κοινωνιολόγους και ανθρωπολόγους, σε μια προσπάθεια να ερευνηθεί το κατά πόσο αυτή μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. (Belias & Koustelios, 2014)

Αξιοποιώντας την γνώση των προηγούμενων δεκαετιών, μελέτες του φαινομένου στις αρχές της δεκαετίας του '80, όπως των William Ouchi, Richard Tanner Pascale και Anthony G. Athos, Terrence

Deal και Allan Kennedy και Tom Peters και Robert H. Waterman Jr, έγιναν σημεία αναφοράς για κάθε μελλοντικό ερευνητή στον τομέα της οργανωσιακής κουλτούρας. (Tharp, 2009)

Εξέχουσα θέση κατέχει η έρευνα που δημοσίευσε το 1980 ο Geert Hofstede. Ο τελευταίος συγκέντρωσε δεδομένα εργαζομένων της εταιρείας HERMES σε 40 χώρες και ανέδειξε τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις στον χώρο εργασίας: απόσταση ισχύος, αποφυγή αβεβαιότητας, ατομικισμός έναντι συλλογικότητας και αρρενωπότητα έναντι θηλυκότητας. Βάσει αυτών οι 40 χώρες ομαδοποιήθηκαν σε 8 ομάδες: περισσότερο και λιγότερο ανεπτυγμένες Λατινικές και Ασιατικές, Εγγύς Ανατολής, Γερμανικές, Αγγλικές και Σκανδιναβικές (Hofstede, 1980; Triandis, 1982) Στη θεωρία του, γνωστή ως “Cultural dimensions theory”, προστέθηκαν αργότερα άλλες δύο διαστάσεις: μακροπρόθεσμος έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού και επιείκεια έναντι εγκράτειας. (Hofstede et al.,2010)

Εκείνος, όμως, που αναγνωρίζεται σήμερα ως ο πιο επιδραστικός μελετητής του φαινομένου είναι ο ψυχολόγος Edgar Schein, ο οποίος στο κλασικό βιβλίο του “Organizational Culture and Leadership” κατέγραψε την τεχνογνωσία που αποκόμισε μέσα από την εκτεταμένη του έρευνα πάνω στο φαινόμενο. Σε αυτό ο Schein διατύπωσε τον ορισμό του για την οργανωσιακή κουλτούρα, ως εξής (2004, σ. 17):

Ένα μοτίβο βασικών υποθέσεων, τις οποίες μία δεδομένη ομάδα έχει εφεύρει, έχει ανακαλύψει ή έχει αναπτύξει, καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και που έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και επομένως να πρέπει να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα.

Πιο παραστατικά, η οργανωσιακή κουλτούρα «είναι για μια ομάδα ό,τι η προσωπικότητα ή ο χαρακτήρας για ένα άτομο» (Schein, 2004, σ. 8) Και όπως οι προσωπικότητες, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να είναι περίπλοκη. Για να επιβιώσει κάποιος και να ανελιχθεί μέσα σε έναν Οργανισμό πρέπει να κατανοήσει τους περίπλοκους, κρυμμένους και φανερούς κανόνες του. (Wallach, 1983)

1.3. Επίπεδα και συνήθη χαρακτηριστικά

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, πολυεπίπεδη. Οι καταστάσεις και οι συμπεριφορές που είναι ορατές στον παρατηρητή ενός φορέα είναι απλώς η κορυφή ενός παγόβουνου (εξ ου και το “μοντέλο του παγόβουνου του Herman”, βλ. εικόνα 1). Κάτω από τη γραμμή του “νερού” εκδηλώνονται οι κινητήριες δυνάμεις: οι πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και οι αξίες.

Πολιτισμικό Παγόβουνο



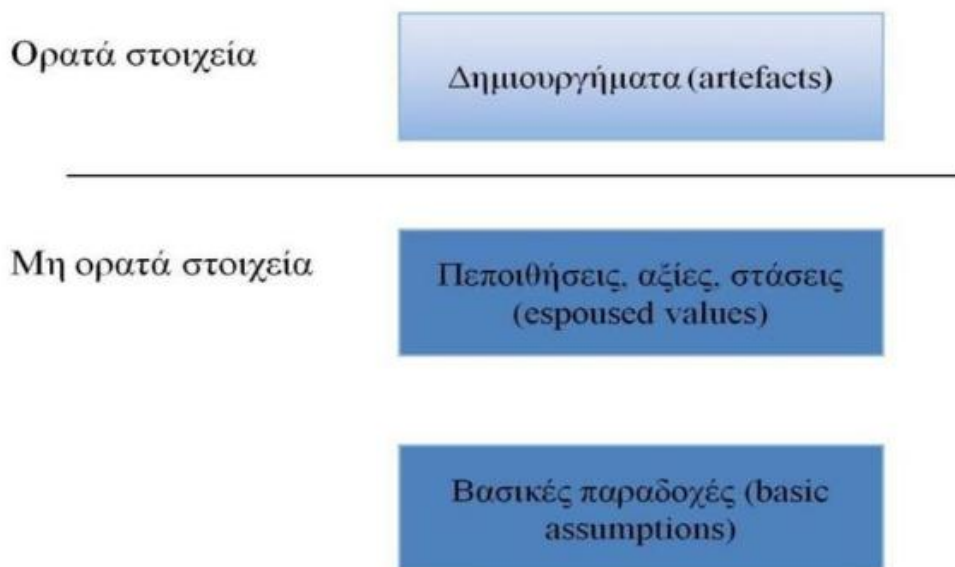
Εικόνα 1. Το μοντέλο του Παγόβουνου του Herman
Προσαρμογή από: leftimescu, 2007, στο Ghinea και Bratianu, 2012

Ο Schein (2004) διακρίνει 3 ξεχωριστά επίπεδα (βλ. εικόνα 2):

Στο 1ο και υψηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι ορατές δομές και διαδικασίες με τις οποίες έρχεται σε επαφή κάποιος όταν πρωτοεισέρχεται σε έναν Οργανισμό, τα λεγόμενα «τεχνουργήματα» ή «αναγνωρίσιμα σημεία». Στο επίπεδο αυτό περιλαμβάνονται από τη διαμόρφωση των γραφείων και τον ενδυματολογικό κώδικα των υπαλλήλων, μέχρι τελετές και τελετουργικά.

Στο 2ο και ενδιάμεσο επίπεδο βρίσκεται η ουσία της κουλτούρας, που είναι οι κοινές πεποιθήσεις και οι αξίες της ομάδας, όπως στόχοι και σιωπηροί κανόνες. Αυτές διαμορφώνονται μέσα στο χρόνο, όταν η ομάδα των εργαζομένων έρχεται αντιμέτωπη με προκλήσεις, για τις οποίες, μετά από αμφιταλαντεύσεις, υιοθετεί λύσεις που φέρνουν επιτυχή αποτελέσματα.

Τέλος, στο 3ο και χαμηλότερο επίπεδο, βρίσκονται οι βασικές υποκείμενες παραδοχές των μελών της ομάδας, όπως σκέψεις, φιλοδοξίες και θεωρίες. Είναι, δηλαδή, στοιχεία που ενυπάρχουν και ασυνείδητα καθοδηγούν τους εργαζόμενους στις επιλογές τους. Ο Schein (1983) διακρίνει το 3^ο από το 2^ο επίπεδο, αναφέροντας ότι οι βασικές παραδοχές είναι οι αξίες που έπαψαν να είναι συζητήσιμες και αντιπαρατιθέμενες και είναι πλέον δεδομένες και αδιαπραγμάτευτες.



Εικόνα 2. Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας του Schein
Πηγή: Γ. Απλαδάς (2020) <https://slideplayer.gr/slide/16704612/>

Η κουλτούρα ενός Οργανισμού συνδιαμορφώνεται από τους εργαζόμενους σε αυτόν, αλλά και από τη διοίκησή του, που αφενός εισάγει μοτίβα δράσης που σταδιακά αποκρυσταλλώνονται σε κουλτούρα και αφετέρου παρεμβαίνει με διαρθρωτικές αλλαγές όταν στοιχεία της κουλτούρας γίνονται δυσλειτουργικά. Είναι με άλλα λόγια αποτέλεσμα μιας πολύπλοκης διεργασίας. Ως τέτοια:

α) Είναι μία έννοια πολυδιάστατη, που ενσωματώνει στοιχεία όπως κοινή γλώσσα, έθιμα, παραδόσεις, κανόνες, ιδεολογικές αρχές, αξίες, φιλοσοφία, περιρρέουσα ατμόσφαιρα, νοητικά μοντέλα και τελετουργίες.

β) Είναι δομικό στοιχείο του κάθε Οργανισμού, διότι είναι σταθερή στο χρόνο και δεν επηρεάζεται από την εναλλαγή των προσώπων.

γ) Είναι μια έννοια με βάθος, διότι αποτελείται από στοιχεία χειροπιαστά, αλλά και από πολλά μη ορατά.

δ) Διαθέτει ευρύτητα, διότι καλύπτει όλες τις λειτουργίες του Οργανισμού τόσο τις εσωστρεφείς, αυτές που αφορούν την ομάδα των εργαζομένων εσωτερικά, όσο και τις σχέσεις του φορέα με τρίτα ενδιαφερόμενα μέρη. (Schein, 2004)

Περαιτέρω, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι μονολιθική. Παρότι μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα διαπερνά κάθε πτυχή ενός φορέα και επηρεάζει όλους τους εργαζόμενους, υφίστανται πολλές υποκουλτούρες, ανά Δ/νση, περιοχή κλπ. (Wallach, 1983; Kotter & Heskett, 1992; Cameron & Quinn, 2006) Επίσης, δεν έχουν όλοι οι Οργανισμοί διαμορφωμένη οργανωσιακή κουλτούρα. Απαιτείται η ύπαρξη μιας αρκετά σταθερής ομάδας εργαζομένων, η οποία να έχει μια σημαντική κοινή

ιστορία, που να εμπλέξει τα μέλη της συναισθηματικά στην επίλυση προβλημάτων, ώστε να σχηματιστεί ένα πολιτισμικό μοτίβο. (Schein, 1986)

1.4. Ισχυρή και αδύναμη κουλτούρα

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, μια οργανωσιακή κουλτούρα κρίνεται ως ισχυρή ή αδύναμη με βάση τα εξής κριτήρια:

α) Τα στοιχεία που συναποτελούν μία οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να προέρχονται από άτομα σε οποιαδήποτε ιεραρχική βαθμίδα. Εντούτοις, υποστηρίζεται ότι στους φορείς με ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα οι ιδέες και οι πρακτικές προέρχονται από τους ηγέτες ή από τα άτομα με αποφασιστικές αρμοδιότητες. (Kotter & Heskett, 1992)

β) Στους Οργανισμούς με ισχυρή κουλτούρα τα μέλη του επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης, διότι ενστερνίζονται τους στόχους του Οργανισμού ως δικούς τους και τους επιδιώκουν με επιμονή, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ανταμοιβών ή ποινών. (Reimann & Wiener, 1988)

γ) Μια ισχυρή κουλτούρα διέπεται από ένα σταθερό σύνολο κοινών οργανωτικών αξιών που δίνουν ταυτότητα, παρακίνηση, προσανατολισμό και προβλεψιμότητα στην οργανωτική ζωή. (Reimann & Wiener, 1988)

1.5. Σε τι συνίσταται μια καλή οργανωσιακή κουλτούρα;

Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια που να μπορούν να χαρακτηρίσουν μία κουλτούρα ως καλή ή κακή. Υποστηρίζουν ότι σε γενικές γραμμές μια καλή οργανωσιακή κουλτούρα είναι αυτή που αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα που προάγουν την αποστολή και τους στόχους του φορέα. (Wallach, 1983; Heskett, 2011; Barbars, 2015)

Εναλλακτικά διατυπώνεται η άποψη ότι μία θετική οργανωσιακή κουλτούρα είναι αυτή που αναδεικνύει τα προσόντα των υπαλλήλων και που τους δίνει ευκαιρίες να τα αξιοποιήσουν προς όφελος του φορέα. (Robbins & Judge, 2018) Υποστηρίζεται, δε, ότι ακόμη και μια απλή διατύπωση επαίνου από κάποιον ιεραρχικά ανώτερο προς τον υφιστάμενό του για κάποια μικρότερη ή μεγαλύτερη επιτυχία, αποτελεί άριστο δείγμα υψηλής παρακίνησης, για τον ίδιο και για όλη την ομάδα των εργαζομένων.

Μιλώντας για παρακίνηση, σημαντικός παράγοντας επίτευξής της είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα που δημιουργεί στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι επιτελούν κάποιο σημαντικό έργο, ότι η προσωπική τους εργασία εκεί έχει νόημα και σκοπό και ότι δεν αποτελούν απλά ένα γρανάζι σε έναν

απρόσωπο μηχανισμό. Το θετικό εργασιακό κλίμα που αποδίδει ατομική αξία στους υπαλλήλους, είναι και αυτό που θα τους ενθαρρύνει να είναι δημιουργικοί και αποδοτικοί. (Robbins & Judge, 2018)

1.6. Λειτουργικές και δυσλειτουργικές επιδράσεις οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους και τον Οργανισμό

Η οργανωσιακή κουλτούρα δίνει στον Οργανισμό μία ταυτότητα που τον διακρίνει από τους άλλους του είδους. Παράλληλα, μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα αποσαφηνίζει το πώς γίνονται τα πράγματα και το τι είναι σημαντικό για την υπηρεσία, επομένως παρέχει μια αίσθηση ασφάλειας. Τα δύο αυτά στοιχεία ευνοούν την ανάπτυξη ενός αισθήματος ανήκειν και αφοσίωσης των εργαζομένων, (Robbins & Judge, 2018; O'Reilly, 1989) στοιχεία που μακροπρόθεσμα εξασφαλίζουν μια σταθερότητα όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την επίτευξη των στόχων κ.ά.

Όπως, όμως, ένα θετικό εργασιακό κλίμα μπορεί να εμπνεύσει και να ενώσει, ένα τοξικό εργασιακό κλίμα μπορεί να στερήσει από τους εργαζόμενους το κίνητρό τους. Εύλογα, η αθέμιτη συμπεριφορά εκ μέρους των ανώτερων διοικητικών ή και των πολιτικών στελεχών ενός φορέα μπορεί να οδηγήσει σε πεσμένο ηθικό των υπαλλήλων, αποστασιοποίηση, κατάπνιξη της δημιουργικότητάς τους και πόλωση. (Bandler & Burke, 2012; Robbins & Judge, 2018)

Μία ακόμα στρέβλωση που επιφέρει η κουλτούρα, ειδικά σε Οργανισμούς του Δημοσίου, είναι η παγίωση μη αποδεκτών συμπεριφορών. Η ίδια η φύση της Δημόσιας Διοίκησης, με φορείς που μετρούν δεκαετίες λειτουργίας, με υπηρεσίες η χρησιμότητα των οποίων δεν αμφισβητείται και με δεδομένη τη μονιμότητα των εργαζομένων, καθιστά τους δημόσιους φορείς καθεστώς και την καλλιεργούμενη εντός τους κουλτούρα μια μορφή θεσμού. Έτσι, ένα εργασιακό κλίμα, το οποίο σε έναν Οργανισμό του ιδιωτικού τομέα πιθανόν να αμφισβητούταν και να απαξιωνόταν από τους εργαζόμενους που θα το εγκατέλειπαν για κάτι καλύτερο, στο Δημόσιο θεωρείται ως δεδομένο. Οι συνέπειες μιας τέτοιας κουλτούρας είναι αυτές που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. (Robbins & Judge, 2018)

Σε άμεση συνάρτηση με τα προηγούμενα, μια θεσμοποιημένη οργανωσιακή κουλτούρα καθιστά έναν φορέα απολύτως μη προσαρμοστικό στα νέα δεδομένα. Η αντίσταση στην αλλαγή για τις υπηρεσίες του Δημοσίου έγινε περισσότερο εμφανής κατά την επέλαση του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια, οι Υπηρεσίες καλούνται συνεχώς να αποτινάξουν πρακτικές δεκαετιών και να ενσωματώσουν πολυάριθμες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Όχι σπάνια, όμως, η κουλτούρα που έχει παγιωθεί στην πλειοψηφία των φορέων του Δημοσίου αποτελεί τροχοπέδη για την εισαγωγή καινοτομιών, οι οποίες

απαιτούν από εργαζόμενους χωρίς κίνητρο να αλλάξουν το *modus operandi* τους. (Robbins & Judge, 2018)

1.7. Οργανωσιακή κουλτούρα και επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση επιδρά καταλυτικά στην ατομική αλλά και στην εθνική ανάπτυξη (Awan et al., 2011) Οι Khan & Afzal (2011) απέδειξαν ότι, και σε επίπεδο Οργανισμού, οι υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπάλληλοι, δηλαδή οι κάτοχοι πτυχίου, μεταπτυχιακού και διδακτορικού, επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα και, κατ' επέκταση, όπως αναλύθηκε στην ενότητα 1.6, στην απόδοση του Οργανισμού. Η ίδια μελέτη κατέληξε στο ότι με την άνοδο των εκπαιδευτικών βαθμίδων αυξάνεται η προσωπική εμπλοκή του εργαζομένου και γίνεται εντατικότερη η προσπάθειά του για την επίτευξη της αποστολής του Οργανισμού. Ο Schein (2004) αναφέρει ότι η εκπαίδευση του ατόμου είναι ένα από τα στοιχεία που συνδιαμορφώνουν την κουλτούρα της εκάστοτε εργασιακής ομάδας. Στην μελέτη του προέκυψε συσχετισμός ανάμεσα στο υψηλό εκπαίδευσης ενός εργαζομένου και στη δύναμη και την επιρροή του, αλλά και στον σεβασμό των γνώσεών του από τα υπόλοιπα μέλη.

Κεφάλαιο 2ο: Οι ΟΤΑ β' βαθμού

2.1. Ιστορικό πλαίσιο

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα έχει τις ρίζες του στην αρχαιότητα και, κατά την κρατούσα άποψη, προϋποθέτει την ύπαρξη Κράτους με τη σύγχρονη νομοτεχνική έννοια. (Δεληθέου & Βινιεράτου, 2017) Αποτελεί το επίπεδο που παρεμβάλλεται μεταξύ Κράτους και Κοινωνίας Των Πολιτών και ως τέτοιο διαχειρίζεται τις τοπικές υποθέσεις μέσω αιρετών οργάνων που αναδεικνύει η τοπική κοινωνία, υπό την εποπτεία του Κράτους.

Η θεσμοθέτηση των ΟΤΑ β' βαθμού με τη μορφή 54 Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων έγινε με τους ν. 2218/1994 και 2240/2001, οι οποίοι ρύθμισαν την αρμοδιότητα των φορέων αυτών για κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική αναβάθμιση των νομών όπου έδρευαν. Το 2001, μάλιστα, οι δύο βαθμοί της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατοχυρώθηκαν και συνταγματικά, χωρίς όμως να γίνει περιοριστικός προσδιορισμός τους από τον αναθεωρητικό νομοθέτη. (Σύνταγμα της Ελλάδος, άρθρο 102)

Τις αδυναμίες της αρχικής δομής των ΟΤΑ β' βαθμού, ενόψει και του διευρυμένου αναπτυξιακού ρόλου που καλούνταν να υπηρετήσουν για την απορρόφηση νέων ευρωπαϊκών κονδυλίων, αποπειράθηκε να αποκαταστήσει ο ν. 3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης», που εισήγαγε τη σημερινή μορφή των ΟΤΑ β' βαθμού, με τις 13 αυτοδιοικητικές Περιφέρειες. Ο νέος νόμος έδωσε έμφαση στην οικονομική στήριξη και εξυγίανσή τους και στην ενίσχυσή τους με επιπλέον προσωπικό

που θα επωμιζόταν πρόσθετες αρμοδιότητες. (Αιτιολογική έκθεση, 2010; Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015)

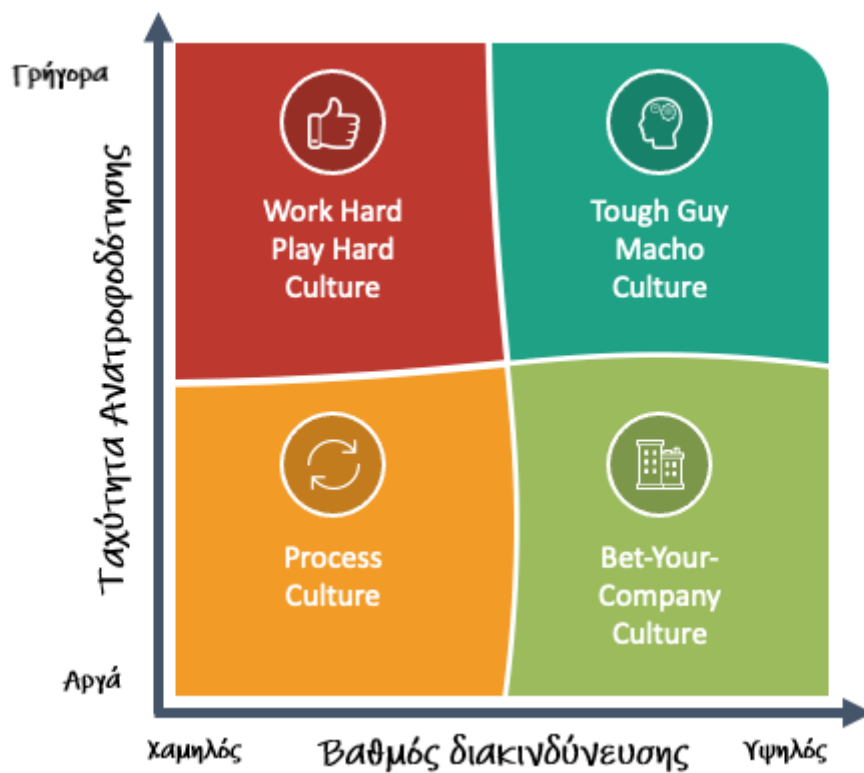
2.2. Δομή των Περιφερειών και οργανωσιακή κουλτούρα

Ο Οργανισμός των 13 Περιφερειών ρυθμίζεται από τις διατάξεις του ν. 3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης». Ο τελευταίος προβλέπει την ύπαρξη οργανικών ενοτήτων, δηλαδή Διευθύνσεων / Τμημάτων / Αυτοτελών Γραφείων, που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους ως προς τη φύση του αντικειμένου εργασίας, τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού που τις στελεχώνουν, τη χωρική τους κατανομή, τις ανάγκες τους για εργασία υπερωριακά ή σε μέρες εξαιρέσιμες, το βαθμό αλληλεπίδρασής τους με τους αιρετούς κ.ο.κ. Όλες αυτές οι παράμετροι διαμορφώνουν την κυρίαρχη κουλτούρα και τις υποκουλτούρες μιας Περιφέρειας.

Έτσι, εντός της ίδιας Περιφέρειας λειτουργούν υπηρεσίες αναπτυξιακού προγραμματισμού, τεχνικές, διοικητικές, οικονομικές, τμήματα γραμματειακής υποστήριξης των συλλογικών οργάνων και των παρατάξεων του Περιφερειακού Συμβουλίου κ.ά. Βάσει της βιβλιογραφίας, μια συνήθης κουλτούρα των υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού είναι η τυπολατρία και η γραφειοκρατία, των Διευθύνσεων υγείας και πρόνοιας είναι η κατανόηση και η παροχή βοήθειας προς τον πολίτη, των τεχνικών υπηρεσιών και των Τμημάτων πολιτικής προστασίας είναι η ετοιμότητα και η πρόληψη κ.ο.κ. (Χυτήρης, 2017)

Ανώτατη αρχή της Περιφέρειας είναι ο Περιφερειάρχης και επικεφαλής κάθε Περιφερειακής Ενότητας ο χωρικός Αντιπεριφερειάρχης. Σε μελέτη της Podgórnjak-Krzykacz (2021) γίνεται μία ανασκόπηση των ατομικών χαρακτηριστικών ενός τοπικού ηγέτη, που μέσω ερευνών έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα των τοπικών αρχών. Ως τέτοια αναφέρονται η προσωπικότητα, η εκπαίδευση, η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό ή τον δημόσιο τομέα, η πολυετής θητεία κ.ά. Η μελέτη καταλήγει, μεταξύ άλλων, στο ότι στην αρχή της καριέρας του ο αιρετός είναι περισσότερο προσκολλημένος στις γραφειοκρατικές διαδικασίες για την αποφυγή λαθών λόγω της ανεπαρκούς γνώσης των λειτουργιών της τοπικής διοίκησης. Επίσης, στην ίδια μελέτη συμπεραίνεται ότι η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του αιρετού στον δημόσιο και κοινωνικό τομέα μπορεί να του εμπνεύσει μια διοικητική κουλτούρα πιο φιλική και συνεργατική. Η μελέτη των Carreri & Payson (2020) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πιο αποτελεσματικοί διοικητές μπορεί να τείνουν να εκλέγονται σε μεγαλύτερες πόλεις δεδομένων των πιο απαιτητικών καθηκόντων. Τέλος, οι επαναλαμβανόμενες θητείες του ίδιου αιρετού φαίνεται να συνδέονται με ποιοτικότερη διακυβέρνηση, όπως μετρήθηκε βάσει της αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος πολωνικών κοινοτήτων σε βάθος 10ετίας. (Bartnicki, 2015)

Πριν επιχειρήσουμε, όμως, μία πιο εστιασμένη παρουσίαση της οργανωσιακής κουλτούρας των Περιφερειών, αξίζει να αναφερθούμε στο γενικό προφίλ της πλειοψηφίας των φορέων του Δημοσίου, βάσει της τυπολογίας που πρότειναν στη μελέτη τους οι Deal και Kennedy (1982). Ανάμεσα σε 4 διαφορετικά προφίλ (*The Tough-Guy/Macho culture*, *The Work Hard/Play Hard culture*, *The Bet-Your-Company culture*, και *The Process culture*) (βλ. εικόνα 3), τα οποία προέκυψαν με γνώμονα τον βαθμό διακινδύνευσης και της ταχύτητας ανατροφοδότησης για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών των εξεταζόμενων Οργανισμών, οι δημόσιοι φορείς φαίνεται να διέπονται από την επονομαζόμενη *Process culture*. (Χυτήρης, 2017) Ο Χυτήρης (2017) την αποδίδει στα ελληνικά ως *κουλτούρα διεργασιών* ή του «απλώς εργαζόμαστε». Η κουλτούρα αυτή έχει το χαμηλότερο βαθμό διακινδύνευσης και τον βραδύτερο ρυθμό ανατροφοδότησης ανάμεσα στις τέσσερις.

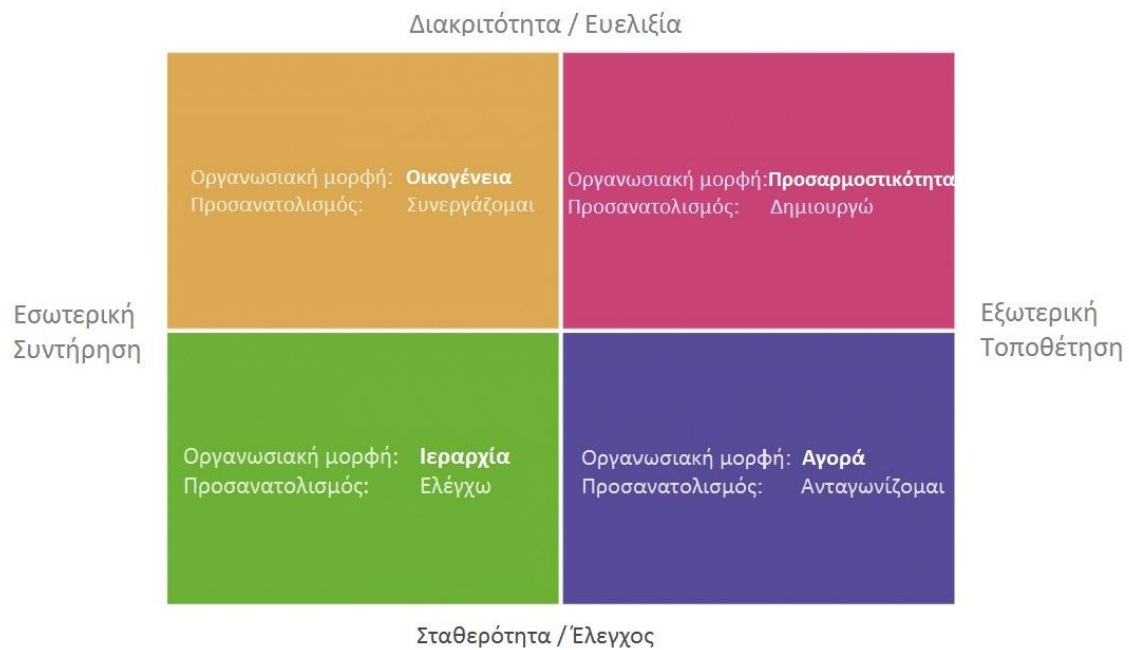


Εικόνα 3. Τύποι κουλτούρας των Deal & Kennedy

Προσαρμογή από: <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-deal-and-kennedy-cultural-model.html>

Περαιτέρω, πληθώρα μελετών διενεργήθηκαν σε φορείς του δημοσίου στην Ελλάδα και διεθνώς (βλ. ενδεικτικά Γούλα και συν., 2014; Acar & Acar, 2014; Rukh & Qadeer, 2018; Sensuse et al., 2015 Ζερβέα και συν., 2021) με τη χρήση του ερωτηματολογίου OCAI που ανέπτυξαν οι Cameron και Quinn (2006). Το τελευταίο κατατάσσει τους Οργανισμούς στους τέσσερις τύπους κουλτούρας του λεγόμενου “Μοντέλου ανταγωνιστικών αξιών” (βλ. εικόνα 4): α) την ιεραρχική (*The Hierarchical culture*), βασισμένη στο γραφειοκρατικό μοντέλο του Max Weber, με έντονη τυπικότητα και βαθειά προσκόλληση σε επίσημους κανόνες και πολιτικές, β) την κουλτούρα της αγοράς (*The Market culture*),

για άκρως ανταγωνιστικούς Οργανισμούς με μοναδικό στόχο το κέρδος, γ) την κουλτούρα της οικογένειας/γενιάς (The Clan culture), όπου το περιβάλλον αναφέρεται ως φιλικό, οι σχέσεις ως μίας εκτεταμένης οικογένειας, οι ανώτεροι ως μέντορες και η εργασιακή δέσμευση ως υψηλή και δ) την κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (The Adhocracy type), όπου το περιβάλλον εργασίας είναι δημιουργικό και δυναμικό και στοχεύει στην καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων. (Cameron & Quinn, 2006; Belias & Koustelios, 2014)



Εικόνα 4. Το πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών των Cameron και Quinn

Η μεγάλη πλειοψηφία των μελετών πάνω στους δημόσιους Οργανισμούς καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η κυρίαρχη κουλτούρα είναι κατά βάση ιεραρχική και προσεγγίζει τους υπόλοιπους τρεις τύπους σε μικρότερα ποσοστά, ενώ οι υπάλληλοι θα προτιμούσαν τον τύπο της οικογένειας/γενιάς. (Parker & Bradley, 2000; Jabbara & Dwivedi, 2004; Bradley & Parker, 2006) Στη βιβλιογραφία υποστηρίζεται η άποψη ότι κανένας Οργανισμός δεν μπορεί να υπαχθεί σε μία μόνο κατηγορία και ότι η ουσία κάθε φορέα θα είναι ένας συνδυασμός τύπων, σε διάφορα ποσοστά. (Wallach, 1983) Ο Schein (1986), κινούμενος στην ίδια φιλοσοφία, αναφέρει ότι η κατάταξη των Οργανισμών σε πολιτισμικούς τύπους είναι παραπλανητική και ότι μόνο μεμονωμένες πτυχές της κουλτούρας τους μπορούν να υπαχθούν με ασφάλεια σε τύπους.

Στην πράξη, στους δημόσιους φορείς η εργασία είναι τυποποιημένη και πραγματοποιείται υπό αυστηρή γραφειοκρατία και με τήρηση των οδηγιών που δίνονται από κεντρικές Υπηρεσίες. Οι εργαζόμενοι δίνουν έμφαση σε λεπτομέρειες, στο πώς κάνουν το καθετί και όχι στην αξία του και οι πράξεις τους σπάνια έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην συνολική επιτυχή πορεία του φορέα. Εξάλλου, το

τι συνιστά επιτυχία για τους δημόσιους φορείς δεν είναι επαρκώς διακριβωμένο και αυτό εκμηδενίζει την ανάγκη διακινδύνευσης. Επίσης, τα αποτελέσματα της εργασίας των υπαλλήλων φαίνονται μετά από χρόνια, αν ποτέ φανούν, με αποτέλεσμα να μην τίθεται υπό αμφισβήτηση η μέθοδος, η σκοπιμότητα και η λογική πίσω κάθε ενέργεια. (The Open University, 2017) Είναι γεγονός, όμως, ότι σε Οργανισμούς όπου απαιτείται προβλεψιμότητα, επαναληπτικότητα και τάξη, ο ιεραρχικός τύπος εργασιακής κουλτούρας είναι τόσο αναπόφευκτος όσο και πρόσφορος.

Κεφάλαιο 3ο: Μεθοδολογία

3.1. Στόχοι και μέθοδος

Το τρίτο μέρος της εργασίας αυτής έχει ως στόχο την κατανόηση και την ερμηνεία ενός κοινωνικού φαινομένου, της οργανωσιακής κουλτούρας της Π.Ε. Χ, μελετημένης στο φυσικό της πλαίσιο. Η προσέγγιση του φαινομένου έγινε πρωτογενώς μέσω εμπειρικής έρευνας, κατά την οποία το φαινόμενο παρατηρήθηκε άμεσα από την ερευνήτρια ως εργαζόμενη στον υπό εξέταση φορέα, αλλά και έμμεσα, με τη διερεύνηση της οπτικής των εργαζομένων σε αυτή. Οι παρατηρήσεις που έγιναν και οι απόψεις που διατυπώθηκαν αναλύθηκαν ποιοτικά. Η γράφουσα επέλεξε την ποιοτική έρευνα έναντι της ποσοτικής, διότι, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 2.2, υπάρχουν πολυάριθμες ποσοτικές μελέτες της οργανωσιακής κουλτούρας δημοσίων Οργανισμών, η μεγάλη πλειοψηφία των οποίων καταλήγει σε παρεμφερή συμπεράσματα. Επομένως, κρίθηκε ότι μόνο μία ποιοτική μελέτη του φαινομένου θα μπορούσε να προσφέρει κάποια εμβάθυνση στην ήδη καταγεγραμμένη γνώση.

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Το σημείο στο οποίο φιλοδοξεί να καταλήξει η παρούσα εργασία είναι η σε βάθος κατανόηση του πώς οι υπάλληλοι του υπό εξέταση φορέα αντιλαμβάνονται την εργασιακή πραγματικότητά τους και πώς αυτό εκδηλώνεται μέσα στην εργασιακή καθημερινότητά τους.

Ειδικότερα, θα επιχειρηθεί να εξερευνηθεί η κυρίαρχη κουλτούρα και οι υποκουλτούρες που συνυπάρχουν μέσα στον φορέα, αναλύοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν στη δομημένη συνέντευξη. Μέσα από αυτά θα αναδειχθούν τα ζητήματα διοίκησης που αυτές προκαλούν, αλλά και θα επιχειρηθεί να δοθεί μια εικόνα του «γιατί», δηλαδή της αιτιώδους συνάφειας ανάμεσα σε συμπεριφορές και αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, θα επιχειρηθούν να δοθούν απαντήσεις στα κάτωθι ερωτήματα:

α) Διαφέρουν οι Δ/νσεις του φορέα ως προς την οργανωσιακή τους κουλτούρα;

β) Σχετίζεται το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας με τα προσόντα του Προϊσταμένου και των υπαλλήλων της Δ/σης;

γ) Ποια διοικητικά ζητήματα είναι στενά συνυφασμένα με την οργανωσιακή κουλτούρα;

3.3. Καθορισμός του δείγματος

Σύμφωνα με τον Μαντζούκα (2007), η επιλογή του δείγματος στην ποιοτική έρευνα δεν αποσκοπεί στη συγκέντρωση ενός ποσοτικά μεγάλου και τυχαίου δείγματος, αλλά στην σκόπιμη εύρεση ενός δείγματος (purposive sampling) κατάλληλου και επαρκούς. Η καταλληλότητα αναφέρεται σε άτομα που θα μπορέσουν χάρη στα χαρακτηριστικά τους και το γνωστικό τους επίπεδο να ερμηνεύσουν το υπό εξέταση φαινόμενο, αλλά και που θα θελήσουν να πάρουν μέρος στην έρευνα. Η δε επάρκεια αφορά στην ποιότητα των πληροφοριών που θα δώσουν, ώστε να υπάρξει μια όσο το δυνατόν σφαιρικότερη κάλυψη του θέματος.

Εν προκειμένω, ανάμεσα στους 104 υπαλλήλους του φορέα, το δείγμα σκοπιμότητας απαρτίστηκε από 30 άτομα, προερχόμενα από όλες τις Δ/σεις (ή, στις περιπτώσεις όπου η Δ/ση βρίσκεται στην έδρα της Περιφέρειας, Τμήματα ή Γραφεία). Εκτός μελέτης τέθηκε το Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ), διότι αποτελείται μόνο από έναν υπάλληλο και το Τμήμα λειτουργεί ad hoc, κυρίως όποτε υπάρχει στρατιωτική άσκηση. Σε κάθε ομάδα υπαλλήλων της ίδιας Διεύθυνσης υπήρχε ένας τουλάχιστον με θέση ευθύνης. Τα άτομα αυτά, κατά την κρίση της ερευνήτριας, ήταν τα καταλληλότερα να καλύψουν επαρκώς με τις απαντήσεις τους το ερευνητικό ερώτημα για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους: α) τη θέση ευθύνης τους, β) τη μακρόχρονη εμπειρία τους, γ) το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, δ) τη προθυμία τους για συνεργασία.

3.4. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Προκειμένου το φαινόμενο να ερευνηθεί σε βάθος μέσω ποιοτικής έρευνας, καταρτίστηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο (βλ. εικόνα 5), διαιρεμένο στις ορατές και άτυπες εκδηλώσεις (βλ. ενότητα 1.3) και βασισμένο σε παραμέτρους του ερωτηματολογίου OCAI των Cameron & Quinn, όπως εργασιακό κλίμα, πρωτοβουλία, γραφειοκρατία, καινοτομία, έλεγχος, υποστηρικτικότητα, ομαδικότητα, συμμετοχικότητα, στασιμότητα, δέσμευση, τήρηση κανόνων, αυτοβελτίωση, σταθερότητα, στόχοι. (βλ. ενότητα 2.2.) Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 29 ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπου ο πληροφορητής ανέπτυξε την άποψή του ελεύθερα. (Λαγουμιντζής και συν., 2015) Σε

κάποια σημεία ζητήθηκαν από τους ερωτώμενους διευκρινίσεις, οι οποίες και δόθηκαν με τη μορφή ενός παραδείγματος χωρίς καθοδηγητικό χαρακτήρα.

ΟΡΑΤΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ

1. Πώς ντύνονται οι υπάλληλοι; Οι προϊστάμενοι;
2. Υπάρχουν προνόμια για τους προϊσταμένους όπως ειδικές θέσεις στάθμευσης, καλύτερο γραφείο, ψηλότερος όροφος κλπ;
3. Γίνονται συχνά συσκέψεις; Τις θέλετε;
4. Ο Δ/ντής είναι προσιτός και υποστηρικτικός;
5. Πώς αποκαλείτε ο ένας τον άλλο; Τους προϊσταμένους; Τον Αντιπεριφερειάρχη;
6. Υπάρχουν υπάλληλοι που μόνο αυτοί κατέχουν κάποια γνώση και με την απουσία τους σας δένονται τα χέρια;
7. Βγαίνετε μετά τη δουλειά;
8. Τρόπος επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων την ώρα της δουλειάς;
9. Υπάρχουν τελετουργικά; (π.χ. τσιμπούσια, αθλητικές εκδηλώσεις, εκδρομές;)
10. Ποια η σχέση της υπηρεσίας με το χαρτί-τεχνολογία;

ΑΤΥΠΕΣ ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ

11. Όταν γίνονται καυγάδες για εργασιακά θέματα, το κακό κλίμα κρατάει και σε προσωπικό επίπεδο;
12. Ακούγεται και εισακούγεται η θέση των υπαλλήλων;
13. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά;
14. Υπάρχει περίπτωση να κάνει συνάδελφος ενέργεια που να επηρεάσει τους υπόλοιπους;
15. Μπορούμε να πούμε ότι η διεύθυνση/το τμήμα είστε σαν μια οικογένεια;
16. Από ποιους αναζητάτε βοήθεια; Εντός ή σε άλλο φορέα;
17. Βασικό πρόβλημα στην υπηρεσία;
18. Τηρείται η πολυχρονικότητα (multitasking) ή η μονοχρονικότητα;
19. Υπάρχουν προβλήματα στη συνεννόηση με τις άλλες διευθύνσεις;
20. Υπάρχει διάθεση για εκμάθηση καινούριων πραγμάτων σε μεγαλύτερη ηλικία; Σεμινάρια;
21. Νιώθεις άνετα να πάρεις πρωτοβουλίες και να δημιουργήσεις;
22. Έχεις εισάγει κάποια καινοτομία;
23. Εφαρμόζετε ομαδική εργασία;
24. Υπάρχει κάποιο στοιχείο του εργασιακού κλίματος που μπορεί να σε κάνει να χάσεις το κίνητρό σου για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα;
25. Δέχετε έλεγχο και παρεμβάσεις από αιρετούς και Προϊσταμένους και ποια η στάση σας;
26. Ποιος είναι ο βασικός στόχος της Υπηρεσίας;
27. Υπάρχει τυπολατρία και εμμονή στην τήρηση κάποιων κανόνων;
28. Αν θα έπρεπε να χαρακτηρίσεις με μία λέξη την ιδιαίτερη κουλτούρα όλων των διευθύνσεων σαν αυτή στην οποία εργάζεσαι ποια θα ήταν;
29. Πώς/πού θα ήθελες να είσαι σε 5 χρόνια;

Εικόνα 5. Ερωτηματολόγιο ατομικών συνεντεύξεων

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, που έγιναν στο φυσικό χώρο εργασίας του κάθε συμμετέχοντα στη συνέντευξη, παρατηρήθηκε το ντύσιμο, ο περιβάλλον χώρος, η διάταξη των γραφείων, τα αντικείμενα σε αυτό, η διακόσμηση των τοίχων, η προσωπική πινακίδα του υπαλλήλου στο εργασιακό του περιβάλλον κ.ά. Τα στοιχεία αυτά, για τα οποία κρατήθηκαν σημειώσεις, βοηθούν στην τριγωνοποίηση των ευρημάτων, όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια.

Σημαντικό πλεονέκτημα, όμως, για τον εμπλουτισμό των αποτελεσμάτων της εργασίας με ουσιαστικά στοιχεία είναι το γεγονός ότι η ερευνήτρια είναι υπάλληλος του υπό εξέταση φορέα επί μία

Σετία και, επομένως, έχει μια ήδη διαμορφωμένη προσωπική άποψη για την κυρίαρχη κουλτούρα του φορέα, καθώς και για τις υποκουλτούρες που συνδέονται με τη θέση εργασίας της. Η ερευνητική παρατήρηση που επιτεύχθηκε χάρη στην καθημερινή παρουσία στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας ήταν απολύτως μη δομημένη, δηλαδή η γράφουσα παρατήρησε το σύνολο των δρώμενων χωρίς κάποια σχετική προεργασία. (Μαντζούκας, 2007) Σημαντικό, δε, πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής ήταν το γεγονός ότι η ερευνήτρια δεν παρενέβη καθόλου στις διαδικασίες που εκτυλίσσονταν μπροστά της, επομένως δεν υπήρχε το στοιχείο της επιρροής που θα άλλαζε τη συνηθισμένη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Μετά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων συγκροτήθηκε ομάδα διαλόγου αποτελούμενη από 4 υπαλλήλους, εκτός της ερευνήτριας, προερχόμενους από διαφορετικές Δ/νσεις, προκειμένου να εξασφαλιστεί η σφαιρικότερη γνώση του αντικείμενου. Στην ομάδα αναγνώστηκαν τα συμπεράσματα των συνεντεύξεων και έγινε σχολιασμός καθενός από αυτά. Η συζήτηση αυτή, πέρα από διορθώσεις των όποιων παρανοήσεων, προσέφερε πρόσθετο και συμπυκνωμένο υλικό πάνω στο υπό εξέταση αντικείμενο.

Αναλυτικά τα δεδομένα της έρευνας παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4.

Οι προπεριγραφείσες τέσσερις πηγές (προσωπική εμπειρία και επιτόπια παρατήρηση της ερευνήτριας, συνέντευξη και ομάδα διαλόγου) παρείχαν την ευκαιρία να ειδωθεί το φαινόμενο από πολλαπλές οπτικές γωνίες και να διαπιστωθεί η βασιμότητα ή η ανακρίβεια κάποιων πληροφοριών από όσες επιδέχονταν επαλήθευση. Αυτή η επονομαζόμενη “τριγωνοποίηση” (και εν προκειμένω ενδογενής, σε αντιδιαστολή με την ετερογενή που διασταυρώνει στοιχεία με μελέτες τρίτων), την οποία ανέλυσε ο Denzin (1994, σε Πυργιωτάκης & Συμεού, 2016), δίνει μια ζωτικής σημασίας επικύρωση στα ευρήματα της έρευνας ενός κοινωνικού φαινομένου, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. (Fusch et al., 2018)

3.5. Ανάλυση δεδομένων

Όλα τα στοιχεία που συλλέχθηκαν μέσα από τις προαναφερθείσες μεθόδους έρευνας υποβλήθηκαν σε επεξεργασία. Αρχικά, έγινε απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων των υπαλλήλων, αλλά και της συζήτησης της ομάδας εστίασης και συμπληρώθηκαν με τις σημειώσεις που κράτησε η συνεντευξιόζουσα και αφορούσαν τις υποδομές και τον περιβάλλοντα χώρο. Επίσης, τα στοιχεία αυτά συμπληρώθηκαν και από την προσωπική εμπειρία της ερευνήτριας ως υπαλλήλου στον ίδιο φορέα.

Έπειτα έγινε συστηματική και επαναλαμβανόμενη μελέτη των καταγεγραμμένων συνομιλιών με στόχο την ερμηνεία, την κατανόηση και την κωδικοποίησή τους. (Μαντζούκας, 2007; Πυργιωτάκης &

Συμεού, 2016) Σε όσα σημεία των συνεντεύξεων παρείχαν ουσιώδη πληροφορία πάνω στο υπό εξέταση φαινόμενο δόθηκαν αντιπροσωπευτικοί πλαγιότιτλοι και, εν συνεχεία, οι όμοιοι «κωδικοί» συγκεντρώθηκαν προκειμένου να αποτελέσουν θεματικές ενότητες. Προκειμένου, δε, να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, όπως διατυπώθηκαν παραπάνω, η κάθε Δ/ση / Τμήμα / Γραφείο μελετήθηκε ξεχωριστά.

Ακολούθως, έγινε αντιπαραβολή των θεματικών ενοτήτων, όπως διαμορφώθηκαν, με τη σχετική βιβλιογραφία. Στο κρίσιμο αυτό σημείο της έρευνας, κατέστη εφικτό να διαπιστώσει η ερευνήτρια το κατά πόσο τα ευρήματα συγκλίνουν ή αποκλίνουν από την ήδη υπάρχουσα γνώση επί του θέματος. Σε περίπτωση, δε, σύγκλισης, επιδιώχθηκε να διακριβωθεί σε ποιο βαθμό τα ευρήματα προσφέρουν κάποια εμβάθυνση στην ήδη καταγεγραμμένη γνώση, ενώ στην περίπτωση απόκλισης να εξεταστούν οι αιτίες αυτής.

Κεφάλαιο 4ο: Παρουσίαση

4.1. Μελέτη περίπτωσης: ο φορέας

Η μελέτη περίπτωσης αφορά στην Π.Ε. Χ, μία από τις τέσσερις Π.Ε. της ίδιας Περιφέρειας. Το ανθρώπινο δυναμικό της Περιφέρειας αριθμεί αυτή τη στιγμή περίπου 760 μόνιμους και με σχέση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ) υπαλλήλους, εκ των οποίων οι 104 ανήκουν στο δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Χ. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει εντοπιότητα και μέσο όρο ηλικίας τα 51 έτη. 45 υπάλληλοι είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, 20 Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, 36 Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 3 Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης. 13 υπάλληλοι διαθέτουν Μεταπτυχιακό και ένας Διδακτορικό. Οι 93 είναι μόνιμοι υπάλληλοι και οι 11 ΙΔΑΧ.

Το πάγωμα των προσλήψεων για μεγάλο χρονικό διάστημα, η μικρή ζήτηση που έχει η συγκεκριμένη Π.Ε. για μετακινήσεις υπαλλήλων από άλλες περιοχές, αλλά και οι αυστηρές προϋποθέσεις που θέτει στις μετακινήσεις υπαλλήλων το Πρόγραμμα της Κινητικότητας, είχαν ως αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια να μειωθεί σημαντικά το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την Π.Ε. Χ.

Η Π.Ε. Χ αποτελείται από τις εξής υπηρεσίες:

1. Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη
2. Τμήμα Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας
3. Διεύθυνση Τεχνικών Έργων
4. Τμήμα Πληροφορικής
5. Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού

6. Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής
7. Διεύθυνση Ανάπτυξης
8. Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών
9. Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας
10. Τμήμα Πολιτικής Προστασίας
11. Αυτοτελές Τμήμα Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτων Αναγκών (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ)

4.2. Παρουσίαση της Π.Ε. Χ

A. Προσωπική εμπειρία.

Αυτό που παρατηρεί κανείς κατά την επαφή του με τον φορέα - μελέτη περίπτωσης, είναι μια ανεπιτήδευτη εικόνα των υπαλλήλων, η οποία αποτυπώνεται τόσο ενδυματολογικά όσο και στην οικειότητα μεταξύ των συναδέλφων. Υπάρχουν φιλικές σχέσεις, που σε αρκετές περιπτώσεις συνεχίζονται και εκτός γραφείου. Όλοι προσφωνούνται στον ενικό, εκτός από τις στιγμές που παρευρίσκονται πολίτες. Η Π.Ε. διαθέτει ομάδα μπάσκετ και Σύλλογο Υπαλλήλων, ο οποίος διοργανώνει συνεσιώσεις και πολυήμερες εκδρομές.

Η Π.Ε. Χ δεν στεγάζεται σε Διοικητήριο, αλλά σε διάφορα ενοικιαζόμενα, διάσπαρτα κτίρια. Έχουν γίνει ενέργειες για την εξασφάλιση θέσης για την ανέγερση ενιαίου κτιρίου στην περίμετρο της πόλης, με πολύ μακρύ, ωστόσο, χρονικό ορίζοντα υλοποίησης. Οι υπάρχουσες εγκαταστάσεις απέχουν σημαντικά μεταξύ τους, ενώ η εικόνα τους είναι από μέτρια έως αποκαρδιωτική.

Ο επικεφαλής του φορέα, ο χωρικός Αντιπεριφερειάρχης, διανύει την 2η θητεία του. Επιδιώκει να διατηρεί θετικές σχέσεις με τους υπαλλήλους, ενώ οι παρεμβάσεις του είναι στοχευμένες. Χορηγεί ημέρες άδειας ως δώρο με την κοπή της βασιλόπιτας, αλλά και διευκολύνσεις με το ωράριο κατά τις εορταστικές ημέρες. Διαθέτει ευρύχωρο γραφείο στο κεντρικό κτίριο της Π.Ε. και κάνει χρήση ιδιωτικής θέσης στάθμευσης, για την οποία η Υπηρεσία έχει κάνει ειδική οικονομική συμφωνία.

Οι υπάλληλοι της Π.Ε. βρίσκονται, ως επί το πλείστον, πολλά χρόνια στα ίδια πόστα, με αποτέλεσμα να διαθέτουν ένα επαρκές επίπεδο εξειδίκευσης, ακόμα και σε περιπτώσεις που τα τυπικά προσόντα ελλείπουν. Αυτό καταμαρτυρείται και από συναδέλφους των άλλων Π.Ε. που καλούν συχνά για βοήθεια.

Σε συναισθηματικό / αξιακό επίπεδο, η βασική αίσθηση που αποκομίζει κανείς από τον φορέα είναι της στασιμότητας, της επαναληπτικότητας και της μηδενικής καινοτομίας. Γενικά στην Π.Ε. δεν επικρατεί η λογική της εσωτερικής ανακύκλωσης των υπαλλήλων προκειμένου να μάθουν κάποιο νέο αντικείμενο και να καταστεί ο φορέας ένα πιο ευέλικτο σχήμα. Εξάλλου η μηδενική σχεδόν

προσέλευση νέων συναδέλφων συντελεί ακόμα περισσότερο στο να καταστούν τα πόστα εργασίας προσωποπαγή. Ομοίως, και η συμμετοχή σε σεμινάρια είναι ασθενική.

Περαιτέρω, υπάρχει σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της αλληλοβοήθειας με τους εμπειρότερους υπαλλήλους να επικουρούν τους υπόλοιπους. Όμως η υπερεξειδίκευση που υπάρχει λόγω της σπάνιας μετακίνησης των υπαλλήλων από πόστο σε πόστο, αλλά και λόγω της κατάτμησης των εργασιών, υπονομεύει αυτή τη λειτουργία. Υπάρχουν υπάλληλοι που μόνο αυτοί κατέχουν κάποια γνώση και σε περίπτωση απουσίας τους η Υπηρεσία δυσκολεύεται να λειτουργήσει.

Από τη φύση των αντικειμένων απαιτείται όλοι οι υπάλληλοι να ασχολούνται με πολλά ζητήματα ταυτόχρονα. Αυτού του είδους η πολυδιεργασία (multitasking) είναι καθημερινότητα για τους υπαλλήλους και θεωρείται δεδομένη.

Συνήθης πρακτική είναι ο κάθε υπάλληλος να συνεχίζει τις εργασίες με τον τρόπο που τις διεκπεραίωσε ο προκάτοχος της θέσης, πιθανώς με περισσότερη χρήση τεχνολογίας. Εξάλλου, λόγω της γραφειοκρατικής φύσης του αντικειμένου δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια αυτοσχεδιασμού στις διαδικασίες. Όμως, ο κάθε υπάλληλος είναι ελεύθερος να κρίνει και να προτείνει τρόπους βελτίωσης της εργασίας και μετά από συζήτηση με τον Διευθυντή να θέσει τις αλλαγές σε εφαρμογή. Αυτό το ενδιαφέρον για απλούστευση των διαδικασιών συναντάται κυρίως σε νεότερους υπαλλήλους.

Η εκτέλεση των αρμοδιοτήτων από ελάχιστα πλέον άτομα ανά πόστο, λόγω της έντονης υποστελέχωσης της Υπηρεσίας, λειτουργεί αποτρεπτικά στο να δημιουργούνται ομάδες εργασίας που θα συνεισέφεραν με ανταλλαγή ιδεών και με εισαγωγή καινοτομιών. Ομαδική εργασία παρατηρείται μόνο σε διεκπεραιωτικής φύσεως αρμοδιότητες, όπως έχουν τα κλιμάκια ελέγχου ή η Πολιτική Προστασία.

Στην Π.Ε. Χ οι Προϊστάμενοι αναδεικνύονται εσωτερικά από κάθε οργανική μονάδα. Σπανιότατα τοποθετείται Προϊστάμενος από άλλη Υπηρεσία, ενώ έχει συμβεί μια τέτοια τοποθέτηση να συναντήσει μεγάλη αντίδραση και να ακυρωθεί μέσω υπαλληλικής προσφυγής.

Μία φράση που χαρακτηρίζει την ιδιαίτερη κουλτούρα της Π.Ε. Χ θα ήταν «παραγωγική στασιμότητα».

Κατά την άποψη της ερευνήτριας, τα στοιχεία που συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στη διαμόρφωση των δύο παραπάνω επιπέδων είναι:

α) Η χωροθέτηση της Π.Ε. Η κουλτούρα της περιοχής, η οποία ήταν ανέκαθεν προσανατολισμένη στην πρωτοβάθμια παραγωγή, η απόσταση από τα μητροπολιτικά κέντρα, η εσωστρέφεια λόγω έλλειψης τουρισμού, αλλά και η υπερσυγκέντρωση ανθρώπινου δυναμικού και κονδυλίων στην έδρα της Περιφέρειας.

β) Το γεγονός ότι, διαχρονικά, κανένας αιρετός δεν έθεσε ένα ισχυρό όραμα για την Π.Ε. Χ ή για την πρώην Νομαρχία

γ) Η στελέχωση από έναν ικανό αριθμό έμπειρων και προσοντούχων υπαλλήλων, τους οποίους διακρίνει το φιλότιμο και η γενναιοδωρία.

Β. Ατομικές συνεντεύξεις ανά οργανική μονάδα.

1. Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη
Υπάλληλοι: 1 γυναίκα, 2 άντρες
Μ.Ο. ηλικίας: 52 ΕΤΗ

Πίνακας 1. Στοιχεία υπαλλήλων Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη

ι) Ορατές εκδηλώσεις

Το γραφείο του χωρικού Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε. Χ είναι εκ φύσεως η πιο ιδιαίτερη οργανική μονάδα του φορέα. Το προσωπικό έχει ως άμεσα Προϊστάμενο ένα αιρετό πρόσωπο και εργάζεται αποκλειστικά γύρω από την εκπλήρωση των καθηκόντων του γραφείου του (Π.Δ. 140/2010), το οποίο μεταξύ άλλων δέχεται καθημερινά έναν ικανό αριθμό πολιτών, συνεργατών και υπαλλήλων. Ως εκ τούτου, παρότι οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι ο Αντιπεριφερειάρχης είναι προσιτός και η πόρτα του είναι ανοιχτή, συχνά έχει συναντήσεις, επομένως πρέπει να βρουν την πιο πρόσφορη στιγμή για να μιλήσουν μαζί του. Μόνο η στενή γραμματέας του ανέφερε ότι του απευθύνεται στον πληθυντικό. Οι συνάδελφοι μεταξύ τους επικοινωνούν είτε με άμεση επαφή είτε τηλεφωνικά και προσπαθούν στον όροφο να επικρατεί ησυχία. Ιδιαίτερα τελετουργικά δεν υπάρχουν, αλλά στην αρχή της ημέρας συνηθίζεται να πίνουν όλοι οι υπάλληλοι του ορόφου τον καφέ τους μαζί.

Οι 3 υπάλληλοι του Γραφείου έχουν απόλυτα διακριτές αρμοδιότητες και είναι μοναδικοί στο πόστο τους. Λόγω αυτής της υπερεξειδίκευσης που συνεπάγεται η υποστελέχωση, την ημέρα ή τις ημέρες απουσίας κάποιου ορισμένες εργασίες δε γίνονται. Οι υπάλληλοι αναφέρουν χαρακτηριστικά: «Εγώ δεν ξέρω να κάνω πρωτόκολλο, επομένως όταν λείπει η ... (γραμματέας) υπάρχει ένα θέμα» και «Ο ... (υπάλληλος) ασχολείται με τα δελτία τύπου δελτία τύπου, τα οποία εγώ δεν ξέρω να κάνω. Αλλά και όταν λείπει τα κάνει διαδικτυακά, εξ αποστάσεως.»

Το κατεπείγον των θεμάτων με τα οποία ασχολείται το Γραφείο και οι αυξημένες απαιτήσεις σε ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων επηρεάζουν και τη σχέση της Υπηρεσίας με το χαρτί και την τεχνολογία. Συγκεκριμένα, η γραμματέας αναφέρει: «Τα έχω όλα εκτυπωμένα, γιατί ο

Αντιπεριφερειάρχης ζητάει αρκετά πράγματα και δεν είναι εύκολο να έρθει εκείνη τη στιγμή στον υπολογιστή μου να του το δείξω ούτε μπορώ εκείνη τη στιγμή να καθίσω να το εκτυπώσω».

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Υποχωρητικότητα

Οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι, δεδομένων των ιδιαίτερων απαιτήσεων, οι διενέξεις είναι σχετικά λίγες, αλλά οξείες. Η γραμματέας αναφέρει: *«Δεν καυγαδίζουμε συχνά, αλλά όταν γίνεται οι τόνοι είναι έντονοι. Μπορεί να υπάρξει εκείνη τη στιγμή λίγο έντονη συζήτηση. Μετά κρατάμε αποστάσεις και ξεχνιέται με τον καιρό, όμως στο πίσω μέρος του μυαλού θεωρώ ότι πάντα κάτι μένει».*

- Βάρος γνώμης υπαλλήλων – Έλλειψη συλλογικότητας

Η φύση των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων του Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη είναι τέτοια, που συνήθως το βάρος λήψης των αποφάσεων φέρει ο αιρετός. Ανεξαρτήτως αυτού, οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι, στις όποιες συζητήσεις γίνονται, η γνώμη του καθενός μετράει.

- Μη συνεχής επιμόρφωση

Σε ευθυγράμμιση με την πλειοψηφία του προσωπικού του φορέα, η συμμετοχή των υπαλλήλων του Γραφείου σε επιμορφώσεις και πάσης φύσεως μάθηση είναι ασθενική. Ένας εκ των υπαλλήλων αναφέρει: *«Έχω κάνει αρκετά, διάθεση υπάρχει, αλλά δεν υπάρχει ο χρόνος, η δυνατότητα. Έχω πληρώσει μόνος μου σεμινάριο πάνω στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο για τα ευρωπαϊκά έργα».*

- Έλλειψη ουσιαστικής καινοτομίας

Από τις συνεντεύξεις των υπαλλήλων δεν προέκυψε η εισαγωγή κάποιου είδους καινοτομίας στον τρόπο εργασίας τους, πέρα από μικροβελτιώσεις. Όπως αναφέρει ένας εξ αυτών: *«Έχω προσαρμόσει τον τρόπο που πρέπει να γίνεται η δουλειά στα δεδομένα τα δικά μου. Ο τρόπος αποθήκευσης ας πούμε μες στο κομπιούτερ είναι εντελώς διαφορετικός από αυτόν που είχα παραλάβει.»* Η γραμματέας αναφέρει: *«Αυτό που έκανα διαφορετικά από τον προκάτοχο είναι ένα καλό ευρετήριο με τα τηλέφωνα.»*

- Άμεση ανταπόκριση από άλλες Δ/νσεις

Στα προνόμια του Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη συγκαταλέγεται η ταχύτητα απόκρισης στα διάφορα αιτήματα από τις υπόλοιπες Δ/νσεις του φορέα. Συγκεκριμένα, η γραμματέας αναφέρει: *«Είναι πολύ καλή η συνεργασία μου με τις άλλες Δ/νσεις. Μόλις πω ότι θέλει αυτό ο κ.*

Αντιπεριφερειάρχης υπάρχει ανταπόκριση. Δεν είναι ότι περιμένω κάτι άμεσα για μένα, για λογαριασμό του γραφείου. Δεν μου φέρνουν αντίρρηση γιατί τα αιτήματα είναι πάντα για λογαριασμό του κ. Αντιπεριφερειάρχη.»

- Αντικίνητρα

Τα στοιχεία που λειτουργούν αποθαρρυντικά στο προσωπικό είναι σε άμεση συνάρτηση με τον τρόπο που λειτουργεί ένα γραφείο διοικητικής υποστήριξης αιρετού. Οι υπάλληλοι αναφέρουν τα εξής: «Λειτουργεί αρνητικά όταν θέλω να κάνω ένα έργο, αλλά πέφτει κόφτης από τον Προϊστάμενο. Υπάρχει μεγάλο ποσοστό παρέμβασης στη δουλειά μου και αυτό είναι φυσικό» και «Όταν υπάρχει μία ένταση και βρίσκομαι στο μάτι του κυκλώνα χωρίς να θεωρώ ότι έχω σχέση με αυτό. Και με ενοχλεί, γιατί εγώ προσπαθώ να κρατάω ισορροπίες».

- Χαρακτηρισμός του Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη

Η οργανωσιακή κουλτούρα του Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη δια στόματος των υπαλλήλων του συμπυκνώνεται στα εξής: «Ευελιξία και αποτελεσματικότητα χωρίς να κολλάμε στο νόμο, αλλά πάντα μέσα στο πλαίσιο αυτού» και «Θεωρώ ότι εδώ προσπαθούμε να κρατήσουμε κάποια όρια. Γιατί αν δει κάποιος ότι το Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη προσπαθεί να βρει μία άλλη διέξοδο, θα χαρακτηριστεί. Δε θέλω να θεωρείται ότι “Θα πάμε εκεί και θα μας εξυπηρετήσουν”».

- Φιλοδοξίες

Οι 2 υπάλληλοι που έδωσαν συνέντευξη για τις ανάγκες αυτής της εργασίας έχουν πολύ διαφορετικές φιλοδοξίες. Η μεν γραμματέας ανέφερε ότι δεν έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις πέρα από μια ήρεμη καθημερινότητα, ο δε δεύτερος υπάλληλος ανέφερε τα εξής: «Θα ήθελα σε 5 χρόνια να είμαι σε κάποια Πρεσβεία του εξωτερικού. Διπλωμάτης στο διπλωματικό σώμα και σε μία πρεσβεία οπουδήποτε στον κόσμο από την Μιανμάρ μέχρι τη Μογγολία και από τη Νέα Υόρκη ως το Παρίσι.»

2. Τμήμα Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας

Υπάλληλοι: 1 γυναίκα, 1 άνδρας

Μ.Ο. ηλικίας: 57 έτη

Πίνακας 2. Στοιχεία υπαλλήλων Τμήματος Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας

Συνέντευξη έδωσε η μοναδική υπάλληλος του Τμήματος, ενώ δεν κατέστη δυνατή συνάντηση με τον Προϊστάμενο.

- i) Ορατές εκδηλώσεις

Το Τμήμα Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας είναι αρμόδιο να επιβλέπει την τήρηση των όρων για την προστασία του περιβάλλοντος και των υδάτων. (Π.Δ. 140/2010) Τα γραφεία αυτού του υποστελεχωμένου Τμήματος είναι πολύ λιτά, χωρίς κανένα προσωπικό στοιχείο στο χώρο ούτε και διακριτικά των υπαλλήλων, εκτός από ένα εκτυπωμένο ταμπελάκι με τον τίτλο του Τμήματος στην πόρτα. Καθότι ο Προϊστάμενος συνήθως απουσιάζει σε ελέγχους, επιτροπές και άλλες εξωτερικές εργασίες, η μοναδική υπάλληλος διεκπεραιώνει μόνη της όλες τις εργασίες, με τη βοήθεια κάποιων συμβασιούχων που προσλαμβάνει κατά διαστήματα η Περιφέρεια. Επομένως, η έλλειψη προσωπικού δεν έχει επιτρέψει την καθιέρωση κανενός είδους τελετουργικού.

Περαιτέρω, όπως αναφέρει η ίδια η υπάλληλος *«Συσκέψεις σε επίπεδο Τμήματος δε γίνονται, ούτε είναι κάτι που λείπει. Όταν γίνεται κάτι, θα είναι μόνο ο Προϊστάμενος που είναι σε επιτροπές και αυτά μερικές φορές γίνονται εδώ και μερικές φορές είναι απέναντι σε άλλη υπηρεσία.»* Παρόλα αυτά, ο Προϊστάμενος είναι ιδιαίτερα προσιτός και η συνεργασία που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στους δύο μοναδικούς εργαζόμενους πολύ στενή και αρμονική. Μάλιστα, όπως τονίζει η ερωτηθείσα, υπάρχουν και κοινωνικές επαφές εκτός γραφείου.

Η σχέση της Υπηρεσίας με την τεχνολογία είναι η απολύτως απαραίτητη και όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η υπάλληλος *«Θέλω να τα έχω όλα εκτυπωμένα»*.

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Αγαστή συνεργασία - Μονοπρόσωπο αποφασίζουν όργανο

Στην ερώτηση περί του τρόπου επίλυσης των διαφωνιών, η υπάλληλος απάντησε κατηγορηματικά *«Δεν είχαμε ως τώρα ούτε μία διένεξη»*. Η ίδια αισθάνεται απολύτως ελεύθερη να διατυπώσει την άποψή της, η οποία, όχι σπάνια, εισακούγεται. Πάντως, *«Την τελική απόφαση την παίρνει πάντα ο Προϊστάμενος»*. Επιπρόσθετα, η υπάλληλος ανέφερε ότι δεν υπάρχει τίποτα στην εργασιακή της καθημερινότητα, που να της στερεί τη διάθεσή της για δουλειά.

- Κλίμα

Η υπάλληλος ανέφερε ότι το κλίμα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως κάτι περισσότερο από φιλικό, έως και οικογενειακό.

- Επάρκεια στο γνωστικό αντικείμενο

Η έλλειψη προσωπικού, οδήγησε αναπόφευκτα την μοναδική υπάλληλο στο να εξειδικευθεί σε όλα τα θέματα της αρμοδιότητάς του Τμήματος. Όποτε προκύπτει ανάγκη για βοήθεια *«Και με την έδρα εννοείται μιλάω και με την Π.Ε. Ψ και την Π.Ε. Ω. Όλες τις ανακατεύω για να βγάλω κάτι εις πέρας. Έχει τύχει να έχω επικοινωνία και με την Πάτρα.»*

- Υποστελέχωση

Αναμενόμενη απάντηση στην ερώτηση περί του βασικού προβλήματος της Υπηρεσίας ήταν ότι «Δεν έχουμε υπαλλήλους. Η Υπηρεσία εδώ θέλει Μηχανικούς.»

- Πρωτοβουλία

Η ιδιαιτερότητα αυτού του Τμήματος παρατηρείται και στο γεγονός ότι ήταν ανέκαθεν υποστελεχωμένο. Ο ένας και μοναδικός υπάλληλος που προϋπήρχε, συνέπεσε με την συνεντευξιαζόμενη για μόλις ένα χρόνο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα εξής: «Τη δουλειά μου την έδειξε ένα χρόνο το παιδί που ήταν εδώ και μετά έπρεπε να την οργανώσω μόνη μου εκ των πραγμάτων. Έπρεπε μόνη μου να ψάξω.»

- Ταχύτητα στη διεκπεραίωση των υποθέσεων

Στις βασικές αρχές του Τμήματος είναι οι εργασίες να διεκπεραιώνονται το ταχύτερο δυνατό. Επ' αυτού, η υπάλληλος αναφέρει: «Όταν έρθει ένα χαρτί, μία καταγγελία, πρέπει να πας να δεις και να απαντήσεις. Εννοείται το ίδιο γρήγορα πρέπει να συνεργαστείς με την αστυνομία και τον εισαγγελέα. Προσωπικά δε θέλω να βλέπω το ίδιο άτομο ξανά. Όταν κάτι μπορώ να το κάνω τώρα, θα το κάνω για να μου φύγει. Αύριο θα βρεθεί κάποιος άλλος. Οπότε τους λέω κάτσε εκεί επιτόπου, σε μισό λεπτό πάρ' το και φύγε.»

- Χαρακτηρισμός του Τμήματος Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας

Αυτό που επεσήμανε η υπάλληλος ως βασικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας του Τμήματος είναι το εξής: «Εδώ έχουμε ευαισθησία. Αν έχουμε περιθώριο να επιτρέψουμε κάτι, θα το κάνουμε στα όρια του νόμου».

- Φιλοδοξίες

Η υπάλληλος ανέφερε ότι δε θέλει να αλλάξει κάτι σε σχέση με τα σημερινά της δεδομένα, παρ' όλα αυτά πιστεύει ότι η ενίσχυση του Τμήματος με επιπλέον προσωπικό θα βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα της εργασίας της και αυτό είναι κάτι που επιθυμεί.

3. Δ/νση Τεχνικών Έργων
Υπάλληλοι: 6 γυναίκες, 5 άνδρες
Μ.Ο. ηλικίας: 53 έτη

Πίνακας 3. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/νσης Τεχνικών Έργων

i) Ορατές εκδηλώσεις

Η Δ/νση Τεχνικών Έργων, στελεχωμένη ως επί το πλείστον με Μηχανικούς, έχει λόγω του αντικειμένου της πολλές εξωτερικές αρμοδιότητες στα σημεία εκτέλεσης των έργων που έχει υπό την επίβλεψή της. (Π.Δ. 140/2010) Γι' αυτό και οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι ο ενδυματολογικός τους κώδικας είναι ανάλογος *«Γιατί η δουλειά μας είναι τέτοια που βγαίνουμε στην ύπαιθρο. Δεν ξέρουμε πώς, πότε θα μας τύχει κάτι επείγον, κάτι έκτακτο και να βγούμε έξω στα χωράφια. Στολή εργασίας δεν έχουμε»*.

Οι εγκαταστάσεις της Υπηρεσίας είναι οι καλύτερες της Π.Ε. Χ, με ευρύχωρα, φωτεινά γραφεία των δύο ατόμων, καινούριο εξοπλισμό, ψηφιακά εκτυπωμένες ταμπέλες στις πόρτες με το Τμήμα και τους υπαλλήλους του καθώς και άνετο χώρο στάθμευσης μπροστά από το κτίριο. Ο Διευθυντής είναι κατά τα λεγόμενα των υπαλλήλων προσιτός και δεδομένου ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι υπηρετούν χρόνια εκεί μιλούν μεταξύ τους στον ενικό. Μία υπάλληλος επισημαίνει *«Στον ενικό μιλάμε ακόμα και στον διευθυντή. Εκτός αν είμαι εκνευρισμένη, οπότε θα του μιλήσω στον πληθυντικό που δημιουργεί απόσταση»*.

Υπερεξειδίκευση κάποιων υπαλλήλων δεν υπάρχει και όλοι οι υπάλληλοι μπορούν εν δυνάμει να ασχοληθούν με όλα τα αντικείμενα του Τμήματός τους. Εξαίρεση αποτελεί η μοναδική γραμματέας της Δ/νσης, η οποία, συνεπικουρούμενη κατά περιόδους μόνο από κάποιον συμβασιούχο, δέχεται όλο τον τελικό όγκο δουλειάς. Επίσης, είναι και η μοναδική που χειρίζεται το ηλεκτρονικό σύστημα της Δ/νσης και επομένως όταν απουσιάζει, η Υπηρεσία δυσκολεύεται να αντεπεξέλθει.

Ιδιαίτερα τελετουργικά η Υπηρεσία δεν έχει, ούτε καν για πρωινό καφέ. Όπως αναφέρει ένας υπάλληλος *«Παλιότερα μαζευόμασταν. Τώρα άλλαξε η κατάσταση των γραφείων και κάπως έσβησε αυτό»*. Ακόμα και οι έξοδοι που παλαιότερα ήταν συχνότερες πλέον δεν συμβαίνουν.

Η σχέση της Υπηρεσίας με την τεχνολογία είναι παρόμοια με των υπολοίπων της Π.Ε. Χ. *«Κρατάμε τα αρχεία και στα χαρτιά σε φακέλους, κάποια τα στέλνουμε και ηλεκτρονικά. Όμως για παράδειγμα όταν στέλνουμε τα δικαιολογητικά για πληρωμή από τις οικονομικές υπηρεσίες, αυτά πρέπει να είναι εκτυπωμένα»*. Παρ' όλα αυτά η μία διοικητική υπάλληλος αναφέρει ότι *«Έχει περιοριστεί πολύ το χαρτί»*.

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Επαγγελματισμός στον χειρισμό των διαφωνιών

Όπως αναφέρουν οι υπάλληλοι: *«Πολύ σπάνια έχουμε διενέξεις κι αν γίνονται νομίζω ότι μετά από μία μέρα - δύο λύνονται.»* και *«Δεν έχουμε σοβαρά περιστατικά. Αλλά αν τσακωθείς με κάποιον προσωπικά θα μείνει εκεί και δε θα περάσει σε εργασιακό επίπεδο, γιατί δεν θα μπορούσαμε να λειτουργήσουμε διαφορετικά. Υπήρξε περιστατικό, το οποίο κράτησε σε προσωπικό, αλλά όχι σε*

επαγγελματικό. Δηλαδή όταν έχεις να κάνεις δουλειά θα τη βγάλεις γιατί είσαι υπάλληλος. Το αν θα πεις καλημέρα όμως έξω ή στο διάδρομο είναι προσωπικό και δεν αφορά την Υπηρεσία.»

- Βάρος γνώμης υπαλλήλων - Συλλογικότητα

Την καλή, τυπική συνεργασία με τον Δ/ντή υπογραμμίζουν με τις απαντήσεις τους οι υπάλληλοι: «Η γνώμη μας ακούγεται. Αν πρέπει να ληφθεί μία απόφαση θα συμβουλευτεί ο Δ/ντης τους υφισταμένους και τελικά η απόφαση θα είναι δική του» «Γίνεται και συζήτηση, δεν είναι αποφασίζω και διατάζω.»

- Συναδελφικό κλίμα

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, δεν έχουν διαπιστωθεί φαινόμενα όπου υπάλληλος επιβαρύνει με τη στάση του την εργασία των υπολοίπων. Από τα λεγόμενά τους, διαφαίνεται μια αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. Όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις τους, αναφέρουν: «Τις σχέσεις μας δεν μπορείς να τις χαρακτηρίσεις ως τυπικές εντελώς, αλλά ούτε και φιλικές. Εντάξει, μπορεί να βρούμε για καφέ καμιά φορά, αλλά μέχρι εκεί.»

- Επάρκεια στο γνωστικό αντικείμενο

Οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας διαθέτουν μεγάλη εμπειρία στο αντικείμενο. Αναφέρει ένας εξ αυτών χαρακτηριστικά: «Όταν χρειαζόμαστε βοήθεια, πρώτα ξεκινάμε από το γραφείο και μετά μπορεί να πάrouμε στην έδρα για να ρωτήσουμε. Ποτέ σε άλλη Περιφέρεια». Όπως τόνισαν και άλλοι συνάδελφοι, υπάρχει εμπιστοσύνη στις γνώσεις και την ατομική εμπειρία του καθενός. Ωστόσο, μόνο ένας εκ των ερωτηθέντων ανέφερε ότι παρακολουθεί σεμινάρια, με το τελευταίο να πραγματοποιήθηκε προ Ζετίας.

- Υποστελέχωση

Όλες οι απαντήσεις συγκλίνουν στην έλλειψη προσωπικού ως βασικό πρόβλημα της Υπηρεσίας. Συγκεκριμένα είπαν: «Θεωρώ ότι έχουμε έλλειψη προσωπικού. Σχεδόν όλοι μας είμαστε φορτωμένοι με παραπάνω πράγματα. Ειδικά το Διοικητικό έχει πρόβλημα, γιατί έχει πολλή δουλειά. Όλοι καταλήγουμε σε αυτό στο τέλος. Είναι μόνο δύο κοπέλες που έχουν μοιράσει το αντικείμενο και η καθεμία κάνει τη δική της δουλειά. Αλλά δεν αρκούν.»

- Αντικίνητρα

Ενώ το γενικό κλίμα κατά τα λεγόμενα των υπαλλήλων επιδρά θετικά στην ψυχολογία τους, ένα στοιχείο που διαταράσσει τις ισορροπίες είναι το εξής: «Υπάρχει καμιά φορά αποσυντονισμός γιατί η

δικιά μας δουλειά απαιτεί συγκέντρωση για να κάνεις μία μελέτη. Να κάνεις υπολογισμούς και τέτοια. Όταν έχουμε προσέλευση κόσμου, η εξυπηρέτηση των πολιτών σε αναγκάζει να διακόψεις. Οπότε τα παρατάς και χάνεται η σειρά. Πρέπει να ξεκινήσεις από την αρχή, πράγμα πολύ κουραστικό.»

- Παρεμβάσεις από ενδιαφερόμενους

Λόγω του καίριου αντικειμένου της Υπηρεσίας, οι συνεννοήσεις με τους αιρετούς και άλλους εξωτερικούς παράγοντες είναι συχνές. Όπως αναφέρει ένας υπάλληλος: «Υπάρχουν παρεμβάσεις στη δουλειά μας και προσπαθούμε να βρούμε τη χρυσή τομή μετά από συνεννόηση όμως. Δεν αναλαμβάνει κάποιος προσωπικά την ευθύνη. Θα το συζητήσουμε με τον Διευθυντή.»

- Χαρακτηρισμός της Δ/σης Τεχνικών Έργων

Το στίγμα της Υπηρεσίας έδωσε ένας τοπογράφος: «Θεωρώ ότι είμαστε μία σοβαρή Υπηρεσία. Κάνουμε σοβαρή δουλειά και ουσιαστική. Ασχολούμαστε με έργα και απαιτείται μεγάλη προσοχή γιατί μπορεί να γίνει μία αστοχία.»

4. Τμήμα Πληροφορικής
Υπάλληλοι: 1 γυναίκα, 2 άνδρες
Μ.Ο. ηλικίας: 49 έτη

Πίνακας 4. Στοιχεία υπαλλήλων Τμήματος Πληροφορικής

- i) Ορατές εκδηλώσεις

Το Τμήμα Πληροφορικής ανήκει στη Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που βρίσκεται στην έδρα της Περιφέρειας. Έτσι, οι υπάλληλοί του, που είναι εξ αντικειμένου εξοικειωμένοι με τα συστήματα πληροφορικής και επικοινωνιών (Π.Δ. 140/2010), υπερβαίνουν το χωροταξικό εμπόδιο και συμμετέχουν στις συσκέψεις της Δ/σης μέσω τηλεδιάσκεψης. Παρ' όλα αυτά αναφέρουν ότι η επικοινωνία με τον ίδιο τον Δ/ντή δεν είναι τόσο άμεση όσο θα ήθελαν και όταν δεν επιτυγχάνεται τηλεφωνικά, γίνεται μέσω e-mail. Οι δύο υπάλληλοι του Τμήματος (ο τρίτος απουσιάζει με άδεια άνευ αποδοχών) ασχολούνται εξ ολοκλήρου ο καθένας με το σύνολο των αρμοδιοτήτων, χωρίς κάποια εξειδίκευση.

Το κλίμα ανάμεσα στους υπαλλήλους είναι ιδιαίτερα φιλικό, με κοινωνικές επαφές και εκτός δουλειάς, ενώ οι προσφωνήσεις είναι όλες στον ενικό τόσο μεταξύ τους όσο και προς τον Δ/ντή και τους λοιπούς συναδέλφους στην έδρα της Περιφέρειας. Το Τμήμα στεγάζεται στον ίδιο όροφο με το Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη και επικρατεί και σε αυτό η ίδια ησυχία όπως και στον υπόλοιπο όροφο. Σε αυτή την Υπηρεσία υπάρχει το τελετουργικό του πρωινού καφέ, αλλά και κάποιων ενδιάμεσων διαλειμμάτων που δίνουν ευκαιρία για ανασυγκρότηση δυνάμεων.

Η ιδιαιτερότητα που έχει αυτή η Υπηρεσία είναι ότι είναι η μοναδική της Π.Ε. Χ, όπου οι υπάλληλοι κάνουν προσπάθεια να επιτύχουν το “Δημόσιο χωρίς χαρτιά”. Συγκεκριμένα, ανέφεραν τα εξής: «Προσπαθούμε να μην εκτυπώνουμε. Περισσότερο ηλεκτρονικά. Στόχος είναι να μην έχουμε καθόλου χαρτί» και «Η Δ/νσή μας έχει κακή σχέση με το χαρτί. Εδώ προσπαθούμε να γίνονται όλο ηλεκτρονικά.»

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Συνεργατικότητα

Οι υπάλληλοι του Τμήματος Πληροφορικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με τη Δ/νση που βρίσκεται στην έδρα της Περιφέρειας, αλλά έχουν και, λόγω του αντικειμένου τους, στενή συνεργασία με όλες ανεξαιρέτως τις οργανικές μονάδες της Π.Ε. Στην ερώτηση σχετικά με την ποιότητα αυτών των συνεργασιών, η μία εκ των υπαλλήλων απάντησε: «Δεν έχει συμβεί κάτι αντισυναδελφικό μεταξύ μας, όπως το να φορτώσει ο ένας στον άλλο δική του δουλειά. Ούτε και έχουμε διαφωνήσει ποτέ με κανέναν. Οι υπόλοιπες διευθύνσεις μας χρειάζονται, γιατί κάνουμε τεχνική υποστήριξη σε όλα τους τα ηλεκτρονικά συστήματα». Ο δεύτερος υπάλληλος ανέφερε τα εξής: «Μπορώ να πω ότι όλες οι Δ/νσεις συνεργάζονται καλά μαζί μας. Και με την έδρα της Περιφέρειας έχουμε καλή συνεργασία. Διαφωνίες προκύπτουν, αλλά λύνονται. Θα υποχωρήσει κάποιος και θα λυθούν τα θέματα. Πολύ καλές σχέσεις έχουμε και με την Π.Ε. Ψ και με την Π.Ε. Ω και όταν χρειαζόμαστε βοήθεια μάλλον πρώτα σε αυτές θα απευθυνθούμε και μετά στην έδρα.»

- Βάρος γνώμης υπαλλήλων - Συλλογικότητα

Η γνώμη των υπαλλήλων είναι σημαντική για τη Δ/νση. Συγκεκριμένα είπαν: «Μπορείς να πεις την ιδέα σου και, ναι, κάποιες φορές θα γίνουν αποδεκτές οι προτάσεις. Υπάρχει δηλαδή χώρος και για να συζητήσεις και για να υιοθετηθούν οι προτάσεις».

- Φιλικό κλίμα

Οι υπάλληλοι χαρακτήρισαν τις μεταξύ τους σχέσεις ως φιλικές. Μάλιστα, η μία εξ αυτών ανέφερε ότι με τον υπάλληλο που απουσιάζει είχαν αναπτύξει και προσωπικούς, οικογενειακούς δεσμούς.

- Δυσκολίες λόγω χωροθέτησης

Και οι δύο ερωτηθέντες υπάλληλοι έθεσαν ως βασικό πρόβλημα του Τμήματος το χωροταξικό: «Η επικοινωνία με την έδρα της Περιφέρειας είναι πρόβλημα. Δυσκολευόμαστε να βρεθούμε για να

μπορέσουμε να συζητήσουμε κάποιο θέμα» και «Είναι θέμα η κατάτμηση των κτιρίων που σε αναγκάζει να περιφέρεσαι μέσα στην πόλη για να ολοκληρώσεις τις εκκρεμότητες και χάνεις χρόνο.»

- Επάρκεια στο γνωστικό αντικείμενο - Συνεχείς επιμορφώσεις

Πρόκειται για μία από τις λίγες περιπτώσεις Τμημάτων που προσπαθούν με δική τους πρωτοβουλία να κρατούν τις γνώσεις τους επικαιροποιημένες. Οι υπάλληλοι ανέφεραν ότι πάντα κάνουν σεμινάρια όταν βγει κάτι ενδιαφέρον και ότι έτσι κι αλλιώς μαθαίνουν συνέχεια καινούργια πράγματα ως προς το αντικείμενο της Πληροφορικής.

- Βελτίωση των διαδικασιών

Ο ένας εκ των υπαλλήλων που εκτελεί και καθήκοντα αναπληρωτή Προϊσταμένου ανέφερε ότι: «Πάνω στην πορεία που ήδη είχε το Τμήμα έχω βάλει καινούργιες ιδέες για το πώς μπορούμε να κάνουμε τη δουλειά μας ευκολότερη και ταχύτερη. Και συνεχίζουμε να αλλάζουμε πολλά πράγματα. Κάποιες φορές μας πάνε προς τα εκεί οι ίδιες οι τεχνολογικές εξελίξεις.»

- Έργο χωρίς παρεμβάσεις

Οι υπάλληλοι αναφέρουν: «Τώρα δεν έχουμε παρεμβάσεις. Όμως στο παρελθόν, επί Νομαρχίας, έχει τύχει να μας ζητήσουν επιτακτικά να κάνουμε παρατυπία και το αρνηθήκαμε. Αν ίσχυε ακόμα κάτι τέτοιο θα ήταν αντικίνητρο εργασίας» και «Δεν έχει συμβεί να μας ζητηθεί να κάνουμε κάτι που δεν συμφωνούσαμε».

- Χαρακτηρισμός του Τμήματος Πληροφορικής

Σύμφωνα με τη μία εκ των υπαλλήλων: «Η Δ/ση Πληροφορικής είναι με τις σημερινές συνθήκες η πιο απαραίτητη Υπηρεσία σε όλη την Περιφέρεια. Εμάς ατομικά μας προσφέρει ένα ήρεμο, ελεγχόμενο και σταθερό περιβάλλον». Ο δεύτερος υπάλληλος χαρακτήρισε την Υπηρεσία του ως εξής: «Το Τμήμα Πληροφορικής είναι για εμάς ένας ενδιαφέρων και δημιουργικός τομέας».

- Φιλοδοξίες

Η ικανοποίηση που αντλούν οι υπάλληλοι του εν λόγω Τμήματος από την εργασία τους, αποτυπώνεται καθαρά στο πώς επιθυμούν να εξελιχθούν μελλοντικά. «Σε 5 χρόνια θα ήθελα πάλι να είμαστε εδώ στην ίδια Δ/ση να συνεχίσουμε να κάνουμε ενδιαφέροντα πράγματα» και «Είμαι καλά εδώ που είμαι και δεν θέλω να φύγω».

5. Δ/νση Διοικητικού – Οικονομικού
Υπάλληλοι: 12 γυναίκες, 6 άντρες
Μ.Ο. ηλικίας: 50 έτη

Πίνακας 5. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/νσης Διοικητικού – Οικονομικού

i) Ορατές εκδηλώσεις

Η Δ/νση Διοικητικού – Οικονομικού έχει ως βασική αρμοδιότητα την συνδρομή όλων των υπόλοιπων οργανικών μονάδων της Π.Ε. σε θέματα προσωπικού, δαπανών και προμήθειας υλικών. (Π.Δ. 140/2010) Αυτό που θα αντικρύσει κανείς μπαίνοντας στην Υπηρεσία είναι η έλλειψη τύπου, τόσο στην εμφάνιση των υπαλλήλων, όπου κυριαρχεί το καθημερινό ντύσιμο, όσο στους χώρους των γραφείων, όπου δεν υπάρχει κανενός είδους ομοιομορφία. Το κτίριο είναι, κατά την άποψη του προσωπικού, παλιό και ακατάλληλο, ενώ οι χώροι είναι διακοσμημένοι σύμφωνα με την κρίση του κάθε υπαλλήλου. Όλες οι σημάνσεις για την διευκόλυνση των πολιτών είναι εκτυπωμένες σε χαρτί και όχι σε επίσημες ταμπέλες. Ομοίως, άτυπα διευθετούνται τα όποια ζητήματα ανακύπτουν, χωρίς να διεξάγονται συσκέψεις. Επίσης, οι προσφωνήσεις γίνονται όλες στον ενικό. Σύμφωνα με υπάλληλο και Προϊσταμένη «Πληθυντικό χρησιμοποιούμε μόνο προς τον Αντιπεριφερειάρχη, γιατί ο πληθυντικός δημιουργεί μία απόσταση, που εκεί καλό είναι να υπάρχει.»

Όσον αφορά στον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ συναδέλφων, η Δ/ντρια επισημαίνει τα εξής: «Την ώρα της δουλειάς προτιμώ να πάρω τον άλλον ένα τηλέφωνο ή αν θεωρώ ότι κάτι είναι σημαντικό και δεν πρέπει να ακουστεί, πάω επιτόπου στο γραφείο του. Δεν μου αρέσει αυτή η οχλαγωγία στο διάδρομο. Δεν μου αρέσει να πηγαίνω σε μία Υπηρεσία και να ακούω να φωνάζουν στους διαδρόμους». Άλλος υπάλληλος αναφέρει: «Το σωστό είναι να πηγαίνεις στο γραφείο του άλλου και να του μιλάς. Έχει τρομερή φασαρία στους διαδρόμους και δυσκολεύεται να δουλέψεις. Αλλά κατά βάση το έχουμε συνηθίσει.»

Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν καλή σχέση με την τεχνολογία, παρότι τα πάντα υπάρχουν και σε φυσικό αρχείο. Η Δ/ντρια αναφέρει: «Η Δ/νση έχει καλή σχέση με την τεχνολογία σε σχέση με όταν πρωτοήρθα στην Υπηρεσία είκοσι χρόνια πριν, οπότε και όλα γίνονταν στο χαρτί», ενώ δύο Προϊσταμένες Τμήματος επιβεβαιώνουν ότι «Ανάλογα με την ηλικία των υπαλλήλων. Οι πιο νέοι τα θέλουν πιο ηλεκτρονικά, εγώ νιώθω πιο ασφαλής να τα βλέπω στο χαρτί» και «Προτιμώ να έχω και φυσικό αρχείο».

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Υποχωρητικότητα

Οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν προβλήματα στην Υπηρεσία και ότι δεν μπορούν πάντα να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, χωρίς όμως να υπάρχουν σοβαρές εκτροπές. Η Δ/ντρια αναφέρει: «Ανάλογα με τα προβλήματα λύνονται με κουβέντα ή με το χρόνο. Εγώ δεν θέλω να γίνονται

καυγάδες, αλλά είναι και κάποιες μέρες που δεν τους αποφεύγουμε. Θέλω μόνο να μου τα λένε εδώ και όχι να πηγαίνουν πρώτα στον Αντιπεριφερειάρχη χωρίς να το ξέρω». Ένας υπάλληλος δίνει μια άλλη διάσταση: «Επικρατεί ο πιο ισχυρογνώμων. Και το κακό κλίμα κρατάει και σε προσωπικό επίπεδο». Μια Προϊσταμένη Τμήματος επισημαίνει ότι: «Τα προβλήματα δεν λύνονται στο σύνολό τους. Αποσιωπούνται. Κι αυτό γιατί πρέπει κρατηθούν οι ισορροπίες και να προχωρήσουμε όσο πάει. Οι διαφορές δεν μεταφέρονται σε προσωπικό επίπεδο, διότι ως άνθρωποι έχουμε διάθεση να προχωράμε».

- Βάρος γνώμης υπαλλήλων – Συλλογικότητα

Σύμφωνα με τους υπαλλήλους, ο καθένας μπορεί να συμβάλει με μια ιδέα του στην επίλυση ενός ζητήματος, αλλά οι τελικές αποφάσεις βαρύνουν τους Προϊσταμένους. Μια Προϊσταμένη Τμήματος τονίζει χαρακτηριστικά: «Μπορεί να ακουστεί η γνώμη του κάθε υπαλλήλου, αλλά η απάντηση είναι “Αυτά τα οποία ξέρουμε θα κάνουμε. Τελείωσε”. Έτσι εξασφαλίζεται η λειτουργικότητα.» Η Δ/ντρια επιβεβαιώνει ότι τον πρώτο λόγο στη λήψη αποφάσεων έχουν οι Προϊστάμενοι Τμήματος και ότι ο δικός της ρόλος είναι της ουσιαστικής υποστήριξης: «Μου αρέσει να έρχονται με πρόβλημα και να με συμβουλεύονται, αλλά να έχουν κοιτάξει πρώτα τη νομοθεσία, γιατί δεν ξέρω πάντα την απάντηση. Έχω εμπιστοσύνη στις γνώσεις των υπαλλήλων της Περιφέρειας, περισσότερο των δικών μας υπαλλήλων και της έδρας της Περιφέρειας. Όταν χρειαστεί συμβουλευόμαι και το Υπουργείο, γιατί αυτοί έβγαλαν τον νόμο και ξέρουν. Θα πάρω και την Επίτροπο ένα τηλέφωνο (σ.σ. η Επίτροπος του Ελεγκτικού Συνεδρίου) να σιγουρευτώ και μετά αποφασίζω τι θα κάνουμε». Μία Προϊσταμένη Τμήματος χωρίς υφιστάμενο προσωπικό επιβεβαιώνει τη στενή συνεργασία με τη Δ/ντρια: «Κάθε φορά προτείνω τρόπους αντιμετώπισης στα θέματα και οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά».

- Συναδελφικότητα με αστερίσκο

Στη Δ/νση φαίνεται να λειτουργεί η συναδελφικότητα όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιών. Όμως αφήνονται αιχμές και για εξαιρέσεις στον κανόνα, από άτομα που κάνουν υπερβολική χρήση αδειών ή αποποιούνται αρμοδιότητες με αντίστοιχη επιβάρυνση των υπολοίπων. Υπάλληλος αναφέρει: «Υπάρχουν υπάλληλοι που απουσιάζουν συνεχώς και φυσικά η δουλειά μεταφέρεται στους υπόλοιπους». Σύμφωνα με τη Δ/ντρια: «Έχω κάνει δουλειά των Προμηθειών ενώ ήμουν στο Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης. Έχω έρθει και απόγευμα για να φωτοτυπήσω υλικό όταν μας έγινε ο έλεγχος από την Αρχή Διαφάνειας, προκειμένου να μην το επιβαρυνθεί άλλος συνάδελφος την επομένη. Και πολλά παρόμοια στο παρελθόν.»

- Φιλικό κλίμα

Αυτό που καταμαρτυρείται από το σύνολο των ερωτηθέντων είναι οι καλές σχέσεις, που ξεπερνούν τα τυπικά εργασιακά όρια. Συγκεκριμένα, αναφέρει η Δ/ντρια: «Έρχομαι και θεωρώ ότι έχω φίλους εδώ μέσα και έτσι θέλω να το κρατήσω. Γι' αυτό και σου είπα πριν ότι αποκαλούμαστε με τα μικρά μας. Δηλαδή κάποια στιγμή άρχισε η ... (Προϊσταμένη Τμήματος) και έλεγε να μιλήσουμε με την κα Διευθύντρια και της είπα δεν θέλω, με κάνεις να νιώθω ξεκομμένη». Ενώ και οι υπάλληλοι επιβεβαιώνουν «Είναι μια φιλική διεύθυνση» «Γίνεται προσπάθεια να υπάρχει ένα φιλικό κλίμα για την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας» Ένας νεότερος συνάδελφος το διατυπώνει ως εξής: «Το κλίμα είναι τυπικό με κοινωνικές σχέσεις».

- Επάρκεια στο γνωστικό αντικείμενο

Η Δ/ντρια ανέφερε νωρίτερα ότι έχει εμπιστοσύνη στις γνώσεις των υπαλλήλων της Δ/νσης, δεδομένου ότι οι περισσότεροι έχουν μακρόχρονη εμπειρία στα συγκεκριμένα πόστα. Μία Προϊσταμένη Τμήματος αναφέρει σχετικά: «Μιλάμε με τις Ενότητες, γιατί θέλουμε να υπάρχει μια ενιαία γραμμή στο πώς γίνονται κάποιες διαδικασίες. Αλλά μιλάμε και εσωτερικά εδώ, γιατί είμαστε αλυσίδα και θέλουμε να είμαστε βέβαιοι π.χ. ότι δε θα έχει προβλήματα η διαδικασία πληρωμής».

- Ελλείψεις στην στελέχωση και την οργάνωση, κτιριακό πρόβλημα

Ως βασικά προβλήματα της Υπηρεσίας, δύο Προϊσταμένες Τμήματος επισημαίνουν τα εξής: «Υπάρχει έλλειψη ενός εργασιακού περιβάλλοντος με ξεκάθαρες αρχές. Ο τρόπος συμπεριφοράς μας είναι κάθε φορά μεταβαλλόμενος. Επίσης, θα μπορούσε απ' την αρχή του έτους να υπάρχει μία καταγραφή των αναγκών και να γίνει μία ενιαία προμήθεια. Δυστυχώς δεν γίνεται και ο καθένας όποτε εκτιμά ότι πρέπει να γίνει κάτι, θα το ζητήσει εκείνος τότε που ήρθε αυτή η ανάγκη. Επίσης, σοβαρό θέμα είναι ο κατακερματισμός των υπηρεσιών που είναι διάσπαρτες σε πολλά κτίρια. Προκαλείται μεγάλη δυσλειτουργία, μεγάλος φόρτος εργασίας και αδυναμία επικοινωνίας με τους συναδέλφους σε ουσιαστική βάση. Γιατί πρέπει να ακολουθείς ό,τι αποφασίζουν εκείνες, λόγω της αδυναμίας σου να διαπιστώσεις αν οι ανάγκες που επικαλούνται είναι αληθινές» και «Υπάρχει έλλειψη προσωπικού και κακή κατανομή αυτού που υπάρχει. Αν θα έρθει καινούριο προσωπικό θα πρέπει σίγουρα να είναι καταρτισμένο για να ενισχυθούν αυτά τα κενά.»

- Σεμινάρια - δια βίου μάθηση

Οι ερωτηθέντες υπάλληλοι ανήκουν στην κατηγορία αυτών που φροντίζουν για την επικαιροποίηση των γνώσεών τους μέσω σεμιναρίων, αλλά και δύο μεταπτυχιακών, τα οποία πραγματοποιούνται αυτό το διάστημα. Η Δ/ντρια επισημαίνει: «Έχουμε πολλά αντικείμενα πλέον και

αναγκαζόμαστε από μόνοι μας να μάθουμε καινούργια πράγματα, γιατί αλλάζει νομοθεσία συνέχεια. Βλέπω όμως κόσμο να συμμετέχει σε σεμινάρια κανονικά». Άλλη Προϊσταμένη Τμήματος εκφράζει την απογοήτευσή της για το κατά πόσο η επιμόρφωση μεταφράζεται σε αύξηση της αποδοτικότητας: «Μπορεί να μαθαίνουμε καινούργια πράγματα μέσα από σεμινάρια ή από μόνοι μας, αλλά το σημαντικό είναι να υπάρχει και το κατάλληλο περιβάλλον για να εφαρμόσεις αυτά που έμαθες. Οπότε είναι πάρα πολύ καλή η γνώση, αλλά και πάλι υπάρχει αδυναμία να την ενσωματώσουμε.»

- Έλλειψη ουσιαστικής καινοτομίας

Όπως αναφέρει η Δ/ντρια χαρακτηριστικά: «Αν θέλεις να δημιουργήσεις κάτι δικό σου, δεν υπάρχει χρονικό περιθώριο στην υπηρεσία. Από όταν ανέλαβα και μετά δεν έχω χαλαρώσει καθόλου. Η δουλειά ολοένα και προστίθεται. Συνεχίζουμε αυτό που παραλάβαμε από τους προηγούμενους, απλώς μέσω της τεχνολογίας. Παλιά βγάζαμε διαγωνισμούς σε χαρτί με ανακοίνωση στον τύπο σε τρεις εφημερίδες. Τώρα όλα γίνονται σε ηλεκτρονική βάση». Ένας υπάλληλος επιβεβαιώνει «Η προσωπική μου πινελιά είναι κάποια πράγματα, που πριν γινόντουσαν χειροκίνητα, τώρα να τα κάνουμε μέσω υπολογιστή.». Μία Προϊσταμένη Τμήματος επισημαίνει: «Κάποιες αλλαγές έχουν γίνει. Π.χ. δεν δίνουμε υλικά όποτε θέλει ο καθένας, αλλά κάθε Πέμπτη πρωί. Αλλά γενικώς είναι δύσκολο να βάλεις την προσωπική σου πινελιά, γιατί γίνονται παρεμβάσεις μετά, πηγαίνουν και διαμαρτύρονται πάνω (σ.σ. στον Αντιπεριφερειάρχη). Λειτουργεί αυτό το πελατειακό σύστημα» «Στο Τμήμα μου τηρούνται πολύ αυστηρά οι γραφειοκρατικοί κανόνες και αυτό εμποδίζει κάθε πρωτοβουλία για καινοτομία».

- Αντικίνητρα

Πολλά διαφορετικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας της Δ/νσης αποτελούν αντικίνητρο εργασίας για τους υπαλλήλους. Η Δ/ντρια, ως ο τελικός αποδέκτης και χειριστής όλων των κρίσεων της Υπηρεσίας, αναφέρει: «Όταν συμβαίνουν καυγάδες, δεν θέλω να δουλέψω. Θέλω να κλείσω την πόρτα και να κάτσω να ηρεμήσω λίγο για να μπορέσω να λειτουργήσω.» Ανάλογα με τις αρμοδιότητες του κάθε Τμήματος, οι δυσκολίες ποικίλλουν. Συγκεκριμένα, αναφέρει μια Προϊσταμένη: «Όταν κάποια πράγματα προβλέπονται να γίνουν με μία συγκεκριμένη διαδικασία, κάποιες φορές γίνονται παρεμβάσεις για να σου επιβάλουν να κάνεις κάτι το οποίο δεν προβλέπεται. Στο παρελθόν είχα υποβάλει παραίτηση για αυτό το λόγο. Αυτό το πράγμα με κάνει πολλές φορές και χάνω το ηθικό μου.» Στην ανισοκατανομή των αρμοδιοτήτων αναφέρεται ένας υπάλληλος και μία Προϊσταμένη Τμήματος, αλλά από διαφορετική σκοπιά: «Με απογοητεύει η συμπεριφορά συναδέλφων που σου φορτώνουν όλο το βάρος, λείπουν και αδιαφορούν» και «Χάνω την όρεξή μου για εργασία όταν σκέφτομαι την ανισοκατανομή φόρτου εργασίας στα διάφορα Τμήματα. Θα μπορούσαν να διατεθούν υπάλληλοι για να βοηθούν για λίγο όσο υπάρχει η ανάγκη, σαν παράλληλα καθήκοντα.»

- Παρεμβάσεις από τους αιρετούς

Οι ερωτηθέντες που κατέχουν θέση ευθύνης, απάντησαν θετικά στο ερώτημα κατά πόσο δέχονται παρεμβάσεις στη δουλειά τους από αιρετούς. Η Δ/ντρια αναφέρει χαρακτηριστικά: «Έχουμε παρεμβάσεις από τον Αντιπεριφερειάρχη. Η αντίδρασή μου είναι να του πω ότι αυτά λέει η νομοθεσία και να προσπαθήσω να βρω τη χρυσή τομή που θα ικανοποιήσει εκείνον, αλλά θα μας κρατάει μέσα στο πλαίσιο της νομιμότητας. Στο παρελθόν έχει τύχει να ανεβοκατέβω 3 φορές για το ίδιο πράγμα και να πειστεί την 3^η φορά. Γιατί, ακόμα και αν εγώ βάλω υπογραφή, θα εκθέσω τους υπόλοιπους της ιεραρχίας.» Δύο Προϊσταμένες Τμήματος επιβεβαιώνουν: «Στο παρελθόν μπήκα στη διαδικασία να παραιτηθώ όταν συνάδελφοι θεωρούσαν ότι καθυστερώ να τους χορηγήσω κάποια εξειδικευμένα υλικά, ενώ η διαδικασία δεν προβλεπόταν με τον τρόπο που ήθελαν. Μου είπανε από πάνω “Θα τα πάρεις τώρα”. Δεν είχα άλλη επιλογή από το να παραιτηθώ, αλλά αναγκαστικά το πήρα πίσω» και «Έχω δεχτεί παρέμβαση και έχω αρνηθεί να το κάνω».

- Χαρακτηρισμός της Δ/σης Διοικητικού - Οικονομικού

Οι υπάλληλοι χαρακτήρισαν την καθημερινότητα της Υπηρεσίας ως εξής: «Αγχωτική», «Εύθραυστη ισορροπία» και «Εφαρμόζουμε τον νόμο. Όμως, επειδή έχουμε να κάνουμε με προμηθευτές, υπάρχει δηλαδή το ανθρώπινο στοιχείο στην εξίσωση, κάνουμε κοινωνική πολιτική. Οπότε γινόμαστε και λίγο πιο ευέλικτοι στο πλαίσιο της νομιμότητας.»

- Φιλοδοξίες

Οι απαντήσεις πολλών υπαλλήλων συγκλίνουν στο ότι δεν έχουν ιδιαίτερες φιλοδοξίες ανέλιξης, αλλά αντίθετα επιζητούν λιγότερο εργασιακό στρες, ακόμα και αν αυτό θα σήμαινε μετακίνηση σε άλλο πόστο. Αντιπροσωπευτική απάντηση είναι αυτή μιας Προϊσταμένης Τμήματος, που αναφέρει: «Καταρχήν δεν θα ήθελα να παραμείνω σε αυτήν τη θέση. Θεωρώ ότι ό,τι είχα να δώσω το έχω δώσει. Όχι τόσο για προσωπική ανανέωση, αλλά θα ήθελα να κάνω μια δουλειά διεκπεραιωτική, πιο ήσυχη και με ένα πλαίσιο πιο ξεκάθαρο.» Μία δεύτερη Προϊσταμένη Τμήματος, αντίθετα, δείχνει πιο ευχαριστημένη: «Μου αρέσει πολύ εδώ που είμαι. Απλώς θα ήθελα να έχω κι άλλο έμπειρο προσωπικό μέσα στο τμήμα.»

6. Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής
Υπάλληλοι: 12 γυναίκες, 16 άνδρες
Μ.Ο. ηλικίας: 53 έτη

Πίνακας 6. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής

i) Ορατές εκδηλώσεις

Η Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής έχει ευρείες αρμοδιότητες πάνω στην γεωργία, την κτηνοτροφία και την αλιεία ολόκληρης της Περιφερειακής Ενότητας. (Π.Δ. 140/2010) Για το λόγο αυτό είναι η πολυπληθέστερη Υπηρεσία του φορέα. Ο Προϊστάμενος Δ/σης κατέχει τη θέση μόλις τρία χρόνια, κατά τα λεγόμενα, όμως, των υπαλλήλων, έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας. Ένας υπάλληλος αναφέρει: *«Ο προηγούμενος Δ/ντής είχε την πόρτα του πάντα κλειστή και φώναζε. Ήταν νευρικός. Ο σημερινός διευθυντής είναι πολύ καλός, ευγενέστατος και πολύ μορφωμένος»*. Η πόρτα του Δ/ντή παραμένει πάντα ανοιχτή, εκτός από την ώρα που λαμβάνουν χώρα κάποιες συσκέψεις, ενώ κατά τα λεγόμενά του *«Γίνονται συσκέψεις σε επίπεδο Τμημάτων, όχι Δ/σης. Επειδή είμαστε 5 τμήματα εδώ με διαφορετικά προβλήματα, μπορεί να γίνει μία σύσκεψη για ένα-δύο-τρία Τμήματα, γιατί κανένα πρόβλημα δεν τα αφορά όλα»*.

Λόγω ευρύτητας του αντικειμένου, ακόμα και αυτός ο αριθμός υπαλλήλων δεν επαρκεί για να μπορεί να υπάρξει επαρκής αναπλήρωση όταν οι υπάλληλοι απουσιάζουν. Ο Δ/ντής αναφέρει *«Υπάρχουν υπάλληλοι που μόνο αυτοί κατέχουν κάποια γνώση και αυτό είναι το μεγάλο πρόβλημα. Λόγω του μειωμένου προσωπικού, το κάθε αντικείμενο δεν είναι δυνατόν να το ξέρουν περισσότεροι. Παλιά είχαμε προσπαθήσει να το ξέρουν δύο, έτσι ώστε μόλις λείπει ο ένας να αναπληρώνει ο άλλος. Τώρα δεν υπάρχει το προσωπικό, δηλαδή φεύγει κάποιος και μαζί παίρνει και τη γνώση του. Δηλαδή αν εμφανιστεί κάποιος που χρειάζεται κάτι επείγον, παίρνουμε τηλέφωνο, παρότι ο άλλος μπορεί να λείπει με άδεια»*.

Οι εγκαταστάσεις της Υπηρεσίας είναι παλιές και με φθορές. Οι υπάλληλοι έχουν διακοσμήσει το χώρο τους με προσωπικά στοιχεία, αφίσες, λουλούδια κ.ά. Λόγω αυτού, ο χώρος αποπνέει μία οικειότητα. Η Δ/ση εξυπηρετεί κοινό, επομένως είναι αναπόφευκτη μία σχετική αναστάτωση. Οι υπάλληλοι αναφέρουν: *«Από το προσωπικό δεν προκαλείται φασαρία. Μιλάμε και με το τηλέφωνο, αλλά και δια ζώσης πας στο γραφείο του άλλου για να ξεμουδιάσεις. Αλλά μπορεί να μαζευτεί πολύς κόσμος και προκαλείται φασαρία από αυτούς»* και *«Είναι κάποιες φορές που μπορεί να έχει αρκετό κόσμο, τρέχουν οι προθεσμίες, είναι υπερβολικός αριθμός αιτήσεων και πολιτών, οπότε γίνεται φασαρία. Πολύ σπάνια μπορεί να υπάρξει και κάποια ένταση»*.

Αναφορικά με το ντύσιμο, αυτό φαίνεται να ποικίλλει ανάλογα με το πόστο. Μία υπάλληλος αναφέρει από τη δική της σκοπιά: *«Το προσωπικό ντύνεται ωραία. Υπάρχουνε γυναίκες που έρχονται πολύ καλά ντυμένες. Πιο παλιά ακόμα πιο πολύ, έρχονταν και με τακούνι ακόμα»*. Αντίθετα, ένας Προϊστάμενος αναφέρει: *«Το ντύσιμο είναι casual. Πολλές φορές είμαστε και με φόρμες εργασίας έξω»*.

Οι υπάλληλοι έχουν αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις και αυτό μεταφράζεται σε πρωινούς καφέδες ανά ομάδες, αλλά και σε κοινές εξόδους. Όπως επισημαίνουν οι ίδιοι, πλέον αυτό γίνεται πιο

σπάνια λόγω κρίσης, όμως «Και τώρα όταν βγαίνουμε έξω για επισκέψεις, ας πούμε σε μία επιτροπή ή μία ομάδα, μπορεί στο τέλος να πιούμε έναν καφέ».

Η στάση των υπαλλήλων απέναντι στην τεχνολογία και το χαρτί ποικίλλει ανάλογα με το Τμήμα και την αρχαιότητα. Οι απαντήσεις έχουν την εξής ευρύτητα: «Όλα στον υπολογιστή τα δουλεύουμε. Υπάρχει ελάχιστη χαρτούρα» «Χαρτί εκτυπώνεται πολύ. Όλα γίνονται ηλεκτρονικά, δεν γράφουμε στο χέρι παρά λίγα πράγματα. Αλλά εκτυπώνουμε πολύ» «Χρησιμοποιείται πολύ περισσότερη τεχνολογία από παλιότερα. Προσωπικά το scanner με δυσκολεύει, αλλά ο,τι δεν ξέρω το ρωτάω. Είμαι παλιά υπάλληλος». Ο Δ/ντής υπογραμμίζει: «Πολλές διαδικασίες γίνονται ηλεκτρονικά. Όμως δεν έχουμε φύγει από αυτό το να αρχειοθετήσουμε ή να εκτυπώσουμε τον νόμο. Δηλαδή το καθετί δεν αρχειοθετείται μόνο ηλεκτρονικά, υπάρχει πάντα και ένα φυσικό αρχείο, όπως και σε επίπεδο εγγράφων. Υπάρχουν βέβαια εξαιρέσεις Τμημάτων που το εφαρμόζουν αυτό και που μεταξύ Υπηρεσιών στέλνουν ηλεκτρονικά υπογεγραμμένα έγγραφα».

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Αποτελεσματική επίλυση διαφορών

Από τις απαντήσεις των υπαλλήλων διαφαίνεται ότι συγκρούσεις σε μία Υπηρεσία των 28 ατόμων αναμενόμενα υπάρχουν, όμως έχουν αναπτυχθεί μηχανισμοί επιτυχημένου χειρισμού τους. Συγκεκριμένα, είπαν τα εξής: «Τα μεταξύ μας προβλήματα λύνονται με συζήτηση. Καμιά φορά μπορεί να υπάρχει διχογνωμία πώς το πώς θα κάνουμε κάποια δουλειά και συζητάμε ή και παίρνουμε την τελική γνώμη του Προϊσταμένου που ξέρει να δίνει λύσεις σε προβλήματα» «Δεν θεωρώ ότι υπάρχουν σημαντικοί καυγάδες, αλλά σίγουρα δεν τίθεται θέμα να κρατήσει κάποιος μούτρα και μην μιλάει στον άλλο». Ο μηχανισμός αποτυπώνεται πληρέστερα στην απάντηση του Δ/ντή: «Συγκρούσεις υπάρχουν όπου υπάρχει ζωντανός Οργανισμός. Λύνονται πιστεύω με τη συζήτηση πιο πολύ δηλαδή μαζευόμαστε και λέμε “Τι φταίει;”, “Πώς μπορούμε να λύσουμε τις διαφορές;”. Και αν η πικρία περάσει σε προσωπικό επίπεδο θα είναι πιστεύω για λίγο, γιατί όλοι θέλουμε να γίνει κάποια προσπάθεια. Εξάλλου, εμείς έχουμε ευθύνη απέναντι στον πολίτη και πρέπει να ολοκληρωθούν οι διαδικασίες».

- Βαρύτητα γνώμης υπαλλήλων

Η άποψη των υπαλλήλων στη Δ/ση αυτή κρίνεται απαραίτητη: «Ακούγονται οι απόψεις των υπαλλήλων, αλλά την τελική απόφαση την παίρνει ο Προϊστάμενος. Προσωπικά δεν κάνω τίποτα χωρίς να πάρω την άδεια του. Θέλει να έχει εικόνα πλήρη». Ένας Προϊστάμενος Τμήματος αναφέρει: «Ο Προϊστάμενος θα ακούσει όλες τις γνώμες αλλά αποφασίζει αυτός γιατί αυτός είναι υπεύθυνος ατομικά». Ο Δ/ντής επιβεβαιώνει τα παραπάνω: «Οι υπάλληλοι ακούγονται, γιατί μας βοηθάει. Έχουμε λύσει αρκετά προβλήματα με αυτό. Λογικές προτάσεις για τη λειτουργία του Τμήματος εισακούγονται».

Σε φυσιολογικές στιγμές, έτσι λαμβάνονται οι αποφάσεις. Δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά. Ίσως σε μερικές περιπτώσεις όπου πρέπει να παρθεί άμεσα απόφαση, όπου δεν έχουμε δυνατότητα να μαζευτούμε όλοι και είναι κάτι έκτακτο, ίσως και να μην το συζητάμε. Αν δεν είναι όλων των υπαλλήλων η γνώμη, σίγουρα με τον Προϊστάμενο, ναι, θα το συζητήσουμε».

- Αποποίηση αρμοδιοτήτων

Ομόφωνα οι ερωτηθέντες υπάλληλοι συμφώνησαν ότι ο δίκαιος καταμερισμός των εργασιών είναι ένα αγκάθι για την Υπηρεσία, λόγω της στάσης κάποιων συναδέλφων. Συγκεκριμένα, είπαν: «Έχει συμβεί συνάδελφος να προσπαθεί να φορτώσει δουλειά σε άλλους. Μέχρι και άδεια άνευ αποδοχών έχει πάρει συνάδελφος για να αποφύγει εργασία» «Υπάρχουν συνάδελφοι που φωνάζουν και αρνούνται να κάνουν συγκεκριμένα πράγματα και το συζητάμε και συνέχεια» «Δυστυχώς επικαλούνται όλοι τον φόρτο εργασίας και ότι πας να τους φορτώσεις καινούργιο αντικείμενο και το έχουν σαν δικαιολογία».

- Θετικό κλίμα

Οι περισσότερες απαντήσεις βάζουν θετικό πρόσημο στις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων, έστω και αν οι απόψεις διαφέρουν στα σημεία: «Είμαστε σαν οικογένεια. Δεν τσακωνόμαστε, δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα» «Φιλικό σίγουρα, αλλά και κάτι παραπάνω, γιατί μπορούμε να εμπιστευτούμε ο ένας τον άλλο. Λέμε τα προσωπικά μας» «Είναι στο πλαίσιο του υπηρεσιακού. Ούτε φιλικό ούτε οικογενειακό» «Φιλικό. Λέμε τα πάντα και για τα παιδιά μας και όλα» «Φιλικό πιστεύω ότι είναι».

- Εξωτερική αρωγή για κάλυψη του γνωστικού αντικείμενου

Το ευρύ αντικείμενο απαιτεί, πέρα από τις ήδη υπάρχουσες γνώσεις, και ευρεία δεξαμενή για λήψη βοήθειας. Ο Δ/ντής αναφέρει: «Παίρνω όποια διεύθυνση σε όποια περιφέρεια μπορεί να έχει το συγκεκριμένο αντικείμενο χρειαστεί. Για παράδειγμα, τώρα με τα ακτινίδια παίρνω στις περιοχές που έχουν ακτινίδια. Σίγουρα αναζητώ βοήθεια εδώ μέσα και κυρίως σε υπαλλήλους με μεγαλύτερη εμπειρία ή με κάποιον που άλλαξε πόστο και είχε αυτό παλιότερα». Προϊστάμενος αναφέρει «Θα πάρουμε συχνά τηλέφωνο στα κεντρικά της Κτηνιατρικής στην έδρα».

- Ελλείψεις στον εξοπλισμό και την στελέχωση

Ενώ υπήρξαν υπάλληλοι που ανέφεραν ότι η Δ/ση δεν αντιμετωπίζει κανένα σημαντικό πρόβλημα, ένας Προϊστάμενος Τμήματος και ο Δ/ντης επεσήμαναν τα εξής: «Υπάρχει ένα υπηρεσιακό αυτοκίνητο και πρέπει να μετακινούμαστε και με τα δικά μας αυτοκίνητα. Αυτό είναι το κυριότερο

πρόβλημα σε μία Περιφερειακή Ενότητα που έχει πολλά δημοτικά διαμερίσματα» και «Μας λείπει προσωπικό. Σήμερα λείπουν 4-5 άτομα και εγώ έχω πάρει πόσα τηλέφωνα για να τελειώσω μια δουλειά, γιατί αυτοί, για παράδειγμα, χειρίζονται κάποιο πρόγραμμα. Αν έρθει ο πολίτης και δεν βρει κάποιον σήμερα, θα έρθει αύριο. Αύριο όμως θα πολλαπλασιαστεί η δουλειά. Και μετά ο πολίτης δεν θα είναι ικανοποιημένος γιατί βιάζεται και θα λέει ότι καθυστέρησε η Δ/νση να τον εξυπηρετήσει».

- Σεμινάρια - δια βίου μάθηση

Μία πολύ κατατοπιστική τοποθέτηση απέναντι στο φαινόμενο της έλλειψης ενδιαφέροντος εκ μέρους των υπαλλήλων να επιμορφώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού τους βίου έκανε ο Δ/ντής: «Οι υπάλληλοι τα θεωρούν χρονοβόρα. Επίσης, θεωρείται ότι δεν προσφέρουν κάτι. Το μεγαλύτερο πρόβλημα εγώ το έχω στο διοικητικό κομμάτι. Δηλαδή έρχεται ένας πολίτης, κάνει ένα αίτημα, πόσο χρόνο έχεις να του απαντήσεις, ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά; Επίσης, το να δουλεύουμε σε ομάδες που αυτό διδάσκεται σε σεμινάρια και δεν το έχουν παρακολουθήσει πολλοί, το να διαχειρίζεσαι τον κόσμο, συγκρούσεις, όλα αυτά διδάσκονται. Πιστεύω ότι έπρεπε ανάλογα με τη βαθμίδα του υπαλλήλου να είναι κάποια σεμινάρια υποχρεωτικά. Δηλαδή φέτος θα κάνεις αυτό, του χρόνου ή σε δύο χρόνια πρέπει να ολοκληρώσεις αυτό. Πολλοί υπάλληλοι παρακολουθούν σεμινάρια και άλλοι έχουν την παλιά δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία ότι εγώ ξέρω, εγώ αποφασίζω. Αλλά τα σεμινάρια απαιτούν και χρόνο και μερικά είναι και πιο απαιτητικά.»

- Ουσιαστική καινοτομία

Όλες οι απαντήσεις του προσωπικού συγκλίνουν στο ότι υπάρχει διάθεση για να βελτιωθούν ή να απλοποιηθούν οι διαδικασίες. Χαρακτηριστικά είπαν: «Έχουν αλλάξει πολλά με πρωτοβουλία των υπαλλήλων. Δεν γίνονται όλα όπως τα είχαμε βρει όταν ήρθαμε» «Έχω κάνει ατομική δουλειά. Για παράδειγμα, δεν μπορείς να περιμένεις πότε θα έρθουν οι παραγωγοί για να ξεκινήσεις να δουλεύεις το πρόγραμμα που τρέχει. Δεν γίνεται τίποτα χωρίς προγραμματισμό, γιατί το καθετί απαιτεί χρόνο. Δεν είναι “σήμερα σε βρήκα, σήμερα γίνεται”» «Όταν αναλαμβάνει κάποιος νέος προσπαθεί να βάλει κάποια στοιχεία. Το θέμα της οργάνωσης πιο πολύ. Οι λειτουργίες να γίνονται στην ώρα που πρέπει και να είναι πιο απλές. Να βάλουμε πιο πολύ εδώ τα λειτουργικά συστήματα στη ζωή μας, δηλαδή να επιταχύνουμε τις διαδικασίες, να γλιτώσουμε κάποιο κόστος. Γιατί, ας πούμε, να τα στείλω με ταχυδρομείο; Το στέλνουμε με e-mail και ηλεκτρονική υπογραφή. Κάποιες φορές που μας έρχονται e-mail που λένε να γίνεται ενυπόγραφη ενημέρωση των υπαλλήλων, το κάνουμε με απλό e-mail. Κάποιες επίσης προκηρύξεις που μας έρχονται και δεν υπάρχει η αντίστοιχη ειδικότητα, δεν τις προωθώ καν. Δηλαδή προσπαθώ κάποια πράγματα να μην γίνονται απλά για να γίνονται, αλλά να έχουν ουσία».

- Αντικίνητρα

Κάποιοι υπάλληλοι παρέθεσαν στοιχεία που επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία τους και είναι τα εξής: «Πολλές φορές το έχω σκεφτεί για μερικά θέματα και αντικείμενα που μπορούσε να τα κάνει κάποιος άλλος, αλλά δεν μπορώ να πω κάτι. Δεν έχω αρνηθεί ποτέ δουλειά ούτε θέλω να το κάνω» και «Έχω χάσει τη διάθεσή μου για δουλειά πολλές φορές. Οι ιδιοκτήτες ζώων είναι δύσκολοι στη συνεννόηση και σε φτάνουν στα όριά σου. Πρέπει να κάνεις πάρα πολλά και να τα κάνεις και σωστά, γιατί υπάρχει αντίκτυπος στο κοινό. Βλέπεις ότι τα περιθώριά σου από μέσα είναι πολύ λίγα και τα εφόδια σου πολύ λίγα».

- Παρεμβάσεις από αιρετούς

Στο ζήτημα των πολιτικών παρεμβάσεων, οι υπάλληλοι απάντησαν ως εξής: «Ο αιρετός θα πιέσει να γίνει κάτι διαφορετικά από ό,τι θα έπρεπε στο πλαίσιο της νομοθεσίας. Και όχι μόνο της περιφέρειας αλλά και του κοινοβουλίου. Δεν πα' να' ναι και ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας; Θα γίνει αυτό που επιτρέπεται να γίνει» και «Παρεμβάσεις γίνονται. Απλώς πιστεύω ότι έχουμε μπερδέψει λίγο τους ρόλους. Δηλαδή να σου φέρω ένα παράδειγμα: πολλές φορές πολίτες που εμείς θεωρούμε δεδομένο να έρθουν να κάνουν αίτηση, έρχονται μαζί με το πολιτικό στέλεχος να συμπληρώσουν την αίτηση. Παλιά υπήρχε αυτή η άποψη, γιατί ο κόσμος ήταν και πιο αγράμματος και ήθελε να τον πάρεις από το χεράκι. Όσον αφορά το πόσο μας επηρεάζουν: Για παράδειγμα έχω 100 αιτήσεις και να σου πει ο 99 "Θέλω τώρα να γίνει, γιατί είναι επείγον". Όμως έχουμε κάποιο πλάνο εργασίας και κάποιο προγραμματισμό και κάποια αξιοκρατία. Προσωπικά θα ήθελα να τους εξυπηρετήσω όλους την ίδια μέρα, αλλά δεν γίνεται. Είναι πολύ άσχημο το να σου λέει κάποιος να επιταχύνεις τη διαδικασία, ενώ δεν θα καθυστερήσει ακόμα και αν πάει με τη σειρά του».

- Χαρακτηρισμός της Δ/σης Αγροτικής Ανάπτυξης και Κτηνιατρικής

Οι υπάλληλοι απέδωσαν στη Δ/ση όπου εργάζονται τις εξής ιδιότητες: «Είμαστε οργανωμένοι, αλλά όταν μαζεύεται πολύ κοινό γίνεται τρελοκομείο» «Είναι μια πολύ ανθρώπινη Υπηρεσία. Υπάρχει κατανόηση μεταξύ όλων. Δεν υπάρχει πάρα πολλή αυστηρότητα ούτε να σε πιέσει να κάνεις κάτι ο Προϊστάμενος, ο Δ/ντής» «Είμαστε μια Υπηρεσία που δουλεύει με ευσυνειδησία. Η νομοθεσία έχει παράθυρα και αναλόγως μπορείς να αντιληφθείς αν αυτό που σου ζητάνε να κάνεις είναι κακό για το περιβάλλον» «Είμαστε μια Υπηρεσία ουσιαστική. Προσπαθούμε να βρούμε λύση στα προβλήματα όσων έρχονται. Να μην τους κοστίζει κάτι η δική μας ολιγωρία» και «Δεν είναι τυπολατρική, προσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες. Διεκπεραιώνει, βέβαια στο πλαίσιο των διαδικασιών. Τηρούμε τις διαδικασίες αλλά προσπαθούμε να βρούμε λύσεις. Γιατί κάθε περίπτωση είναι ιδιαίτερη.

Θα εφαρμόσουμε τη νομοθεσία στο 90% αλλά υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις που δεν άπτονται και πρέπει να βρεις κάποια λύση».

- Φιλοδοξίες

Οι περισσότεροι υπάλληλοι εξέφρασαν την ικανοποίησή τους αναφορικά με την εργασιακή τους κατάσταση και τόνισαν την επιθυμία τους να παραμείνει σε γενικές γραμμές ως έχει. Μια ενδιαφέρουσα τοποθέτηση είναι αυτή του Δ/ντή: «Δεν με νοιάζει αν θα γίνω γενικός διευθυντής ή να κάνω τη δουλειά του υπαλλήλου, αρκεί να την κάνω όπως θέλω εγώ, δηλαδή χωρίς να με “πρήζουν”. Να έχω το δικό μου προγραμματισμό και να συνεργάζομαι σε ένα ωραίο εργασιακό κλίμα. Οπότε σε 5 χρόνια θέλω να έχω ποιότητα εργασίας και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον».

7. Δ/νση Ανάπτυξης
Υπάλληλοι: 7 γυναίκες, 4 άνδρες
Μ.Ο. ηλικίας: 51 έτη

Πίνακας 7. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/νσης Ανάπτυξης

i) Ορατές εκδηλώσεις

Η Δ/νση Ανάπτυξης είναι αρμόδια κυρίως για τη χορήγηση αδειών σε τομείς που αφορούν την εργασία, την παιδεία, την ενέργεια κ.ά. (Π.Δ. 140/2010). Στεγάζεται σε κτίριο σχετικά καινούριο, με ικανοποιητικές εγκαταστάσεις, αλλά μέτριο εξοπλισμό. Διακόσμηση δεν υπάρχει. Μια υπάλληλος αναφέρει: «Γενικά είναι μία κατάντια τα γραφεία. Πολλά είναι παλιά σιδερένια, είναι άσχημος χώρος. Η έλλειψη διακόσμησης δεν έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση κοινού, απλά δεν ενδιαφέρει τους υπαλλήλους». Ομοίως, δεν υπάρχουν ταμπέλες με την στελέχωση των Τμημάτων. Μία υπάλληλος υπογραμμίζει τις διαφορές παρελθόντος και παρόντος: «Δεν υπάρχουν ταμπέλες. Ο προηγούμενος Δ/ντης τα ήθελε αυτά, όπως και *brainstorming* και άλλα “τέτοια”, αλλά τώρα δεν έχουμε.»

Αναφορικά με τις συσκέψεις, οι οποίες κατά τα λεγόμενα των υπαλλήλων δεν γίνονται, παρά μόνο με τη μορφή ατομικών συζητήσεων, ο Δ/ντής επισημαίνει: «Εσωτερικά, σε επίπεδο Δ/νσης δεν γίνονται συσκέψεις, αλλά οποιοσδήποτε ανά πάσα στιγμή έρχεται και συζητάει οτιδήποτε θέλει. Θα ήθελα όμως συσκέψεις σε επίπεδο Γενικής Δ/νσης, οι οποίες δεν γίνονται».

Οι διαπροσωπικές σχέσεις του προσωπικού της συγκεκριμένης Υπηρεσίας περιορίζονται στις ώρες του γραφείου και σε έναν πρωινό καφέ που γίνεται ανά ομάδες. Κοινές έξοδοι δεν υπάρχουν, ούτε υπήρξαν ποτέ στην ιστορία της Δ/νσης, σύμφωνα με τους πληροφορητές. Το ίδιο ισχύει και για εκδηλώσεις εντός γραφείου με αφορμή γιορτές, όπως η Τσικνοπέμπτη κ.ά. Ωστόσο, σύμφωνα με τους υπαλλήλους, υπάρχει οικειότητα μεταξύ τους («Μέσα στο γραφείο είμαστε ενωμένοι και τα οικογενειακά μας θα πούμε») και οι προσφωνήσεις γίνονται στον ενικό, ακόμα και απέναντι στον

Δ/ντή, εκτός αν παρίσταται πολίτης. Ο ίδιος ο Δ/ντής ανέφερε τα εξής: «Όλοι μιλάμε στον ενικό. Εγώ προσωπικά ακόμα και προς τον Αντιπεριφερειάρχη, που είμαστε και συνομήλικοι.»

Η Δ/νση Ανάπτυξης αποτελείται από 5 Τμήματα και μαζί με τον Δ/ντή έχει αυτή τη στιγμή 9 ενεργεία υπαλλήλους. Επομένως, όπως προκύπτει και από τις συνεντεύξεις, δεν μπορεί παρά να υπάρχει υπερεξειδίκευση του ενός ή των δύο ατόμων ανά αντικείμενο, το οποίο είναι σημαντικό πρόβλημα για τις ημέρες απουσίας τους, δεδομένου μάλιστα ότι η Υπηρεσία εξυπηρετεί κοινό. Το ζήτημα του κοινού σχολιάζουν δύο υπάλληλοι, με αφορμή ερώτηση περί του ήσυχου ή μη περιβάλλοντος εργασίας: «Στον κάτω όροφο που είμαι εγώ, που είμαι στη γραμματεία και βοηθάω στο εμπόριο, έχουμε τις άδειες των παραγωγών. Και ειδικά τώρα αυτό το διάστημα έχουμε πολύ κόσμο. Όμως γενικά έχουμε ησυχία, παρότι έχει κοινό» «Έχει ησυχία γενικώς μέσα στον όροφο. Και δεν έχουμε μαζική εισροή κοινού ώστε να δημιουργείται βαβούρα».

Η σχέση της Υπηρεσίας με την τεχνολογία είναι κακή ως προς το θέμα της σπατάλης χαρτιού.

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Υπομονή και συζήτηση

Στο θέμα των διενέξεων, οι απαντήσεις συγκλίνουν προς το ίδιο θετικό σημείο: «Γίνονται, υπάρχουν κόντρες σε όλες τις υπηρεσίες. Σε σχέση με τη Μεταφορών, όπου ήμουν επί 10 χρόνια, δεν έχει καμία σχέση. Γενικά σε αυτό το κομμάτι είμαστε καλά μπορείς να πεις» «Τις λίγες φορές που γίνονται συνήθως θα είναι σε επίπεδο 2 υπαλλήλων μεταξύ τους και λύνονται τις περισσότερες φορές άμεσα. Δεν υπάρχουν διενέξεις σε επίπεδο ιεραρχικό. Δεν κρατιούνται μούτρα και τέτοια» «Στη Δ/νση αυτή δεν υπάρχουν διενέξεις. Οτιδήποτε προκύπτει προσπαθώ να το λύσω με υπομονή και συζήτηση».

- Βάρος γνώμης υπαλλήλων - Συλλογικότητα

Οι ερωτηθέντες συμφωνούν στο ότι η γνώμη των υπαλλήλων ακούγεται και, όχι σπάνια, εισακούγεται. Ενδεικτικά, μία υπάλληλος και ο Δ/ντής αναφέρουν: «Μπορείς να πας να πεις τη γνώμη σου ή μια ιδέα, βεβαίως. Βασικά δεν γίνεται καμία κίνηση αν δεν ακουστούν οι υπάλληλοι. Πάντα οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά» και «Οποιοσδήποτε μπορεί να έρθει να μιλήσει και να προτείνει ό,τι θέλει. Τον τελευταίο λόγο τον έχω πάντα εγώ. Εννοείται όμως ότι ακούγονται όλοι οι υπάλληλοι ανεξαρτήτως βαθμίδας μέχρι να καταλήξω στην τελική απόφαση.» Αντίθετη άποψη διατυπώνει μία τρίτη υπάλληλος: «Ενώ έχεις την άνεση να πεις τη γνώμη σου, συνήθως δεν περνάει. Οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται συλλογικά».

- Επάρκεια στο γνωστικό αντικείμενο

Ένα πολύ καλό επίπεδο υπαλλήλων αποτυπώνεται στις κάτωθι απαντήσεις: «Στην αρχή που άλλαξε όλη η νομοθεσία ήμουν μόνη μου και έπαιρνα σε όλη την Περιφέρεια. Στο Υπουργείο έχω καλές σχέσεις, αν και βέβαια αλλάζουν και εκεί οι υπάλληλοι. Έχω επικοινωνία και με άλλες περιφέρειες, εκεί που ξέρω ποιοι είναι καλοί και τους έχω εμπιστοσύνη» «Πρώτα αναζητούμε τη λύση μεταξύ μας και μετά παίρνουμε στην έδρα της Περιφέρειας και στην Π.Ε. Ψ». Ο Δ/ντής αναφέρει: «Η Π.Ε. Χ έχει υψηλότερο επίπεδο από τις άλλες Π.Ε. της Περιφέρειας. Επομένως δεν αναζητώ βοήθεια εκεί. Είτε στο Υπουργείο θα απευθυνθούμε, αλλά δεν παίρνουμε πάντα τις απαντήσεις που θα θέλαμε, είτε σε άλλες Π.Ε. εκτός της δικής μας Περιφέρειας όπου υπάρχουν κάποιοι δίαυλοι».

Παρ' όλα αυτά οι υπάλληλοι ελάχιστα συμμετέχουν σε επιμορφώσεις. Εξ όσων ερωτήθηκαν, μόνο μία Προϊσταμένη Τμήματος ολοκλήρωσε προ τριετίας το μεταπτυχιακό της. Ο Δ/ντής ανέφερε: «Τα μεταπτυχιακά θεωρώ ότι έχουν γίνει φασόν πια».

- Ελλείψεις στην στελέχωση και την οργάνωση

Τα βασικά προβλήματα της Υπηρεσίας που ανέδειξαν οι απαντήσεις του προσωπικού είναι τα εξής: «Το κτίριο είναι καλό, τα έπιπλα γραφείου είναι χάλια. Και δεν υπάρχει χώρος για αρχείο. Λείπει προσωπικό, είμαστε μετρημένοι, αλλά αυτό ισχύει παντού. Η Γενική Διεύθυνση θα έπρεπε να είναι λίγο πιο παρούσα» «Υπάρχει ανοργανωσιά. Δεν υπάρχει πρόγραμμα του τι πρέπει να γίνει και έλεγχος αν αυτά που πρέπει να κάνουμε γίνανε» «Έχουμε πρόβλημα με την υποστελέχωση, με αποτέλεσμα όταν οι 2 υπάλληλοι του Τμήματος Εμπορίου βγαίνουν για ελέγχους να μένει κενό το Τμήμα» «Το οικονομικό με ενοχλεί, που δεν παίρνουμε όλοι τα ίδια εξτρά χρήματα. Αλλά βασικό πρόβλημα είναι η υποστελέχωση. Εγώ μέχρι πρότινος ήμουν μόνη μου στο Τμήμα και είναι ένα Τμήμα που έρχεται σε επαφή με το κοινό. Υπήρχε πρόβλημα να λείψουμε. Δεν έχω πάρει ποτέ δύο εβδομάδες άδεια. Ευτυχώς τώρα έχω άλλο ένα άτομο που έμαθε κάποια πράγματα».

- Εισαγωγή καινοτομιών

Οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι έχουν συνεισφέρει με τις πρακτικές που εφαρμόζουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Τμήματός του. Συγκεκριμένα είπαν: «Δουλεύω γρήγορα. Έχω τον δικό μου τρόπο που δουλεύω. Δεν θα μπορούσα να ακολουθήσω όσα μου έδειξε ο προκάτοχος, γιατί εγώ είμαι της άποψης ότι η δουλειά θα γίνει τώρα. Μάλιστα μου λέγανε “μην τρέχεις”. Η πρώην Προϊσταμένη μου είπε “δεν μπορώ να σε φτάσω, δεν μπορώ να σε παρακολουθήσω”. Εγώ όμως αυτόν τον τρόπο είχα» «Εκ των πραγμάτων επειδή άλλαξε ραγδαία η νομοθεσία όταν πήγα εκεί ούτως ή άλλως έπρεπε να κάνουμε παρεμβάσεις. Γιατί είχαμε κάποια τυποποιημένα έντυπα, τα οποία τα άλλαξα με βάση τις πραγματικές ανάγκες. Κάποια τα καταργήσαμε, κάποια τα απλοποιήσαμε» «Ο προηγούμενος Προϊστάμενος σε αυτό το Τμήμα έφυγε νύχτα. Δεν πρόλαβε να μου δείξει τίποτα.

Επομένως τα έκανα όπως έκρινα. Εξάλλου μετά άλλαξε και η νομοθεσία, οπότε άλλαξαν όλα εκ των πραγμάτων». Ο Δ/ντής αναφέρει: «Είμαι σε αυτή τη θέση πάρα πολλά χρόνια, από Νομαρχία ακόμα. Η καινοτομία που έφερα στη Δ/νση είναι η δημοκρατική λειτουργία. Ότι ακούγονται όλοι και συμμετέχουν όλοι στη λήψη αποφάσεων, ανεξαρτήτως εάν είναι Προϊστάμενοι ή όχι.»

- Αντικίνητρα

Οι καταστάσεις που, σύμφωνα με τους υπαλλήλους, επιδρούν αρνητικά στην αποδοτικότητά τους είναι οι εξής: «Οι κακές συμπεριφορές με απωθούν» «Προσπαθώ να αποφεύγω τις εξάρσεις, γιατί είναι πολλές οι ώρες που είσαι εδώ. Με έχει ξενερώσει όμως στο παρελθόν η επιλογή προσώπων για μία θέση Προϊσταμένου» «Η επαναληπτικότητα με κάνει να βαριέμαι. Το να κάνω συνέχεια τα ίδια» «Με ξενερώνει το να μην υπάρχει επιβράβευση για κάτι καλό που συμβαίνει. Μια ηθική επιβράβευση, όχι κάτι σπουδαίο. Θέλω το κλίμα να είναι θετικό και όχι αρνητικό».

- Παρεμβάσεις από τους αιρετούς

Για το ζήτημα των πολιτικών παρεμβάσεων οι απόψεις διίστανται, ανάλογα με το πόστο του συντευχιαζόμενου. Συγκεκριμένα είπαν: «Πολύ σπάνια να γίνει παρέμβαση για κάτι σοβαρό τώρα που είμαστε Π.Ε. και του Αντιπεριφερειάρχη του βγάζω το καπέλο σε αυτό. Επί Νομαρχίας δεν μπορείς να φανταστείς τι γινόταν» «Καμία παρέμβαση δεν έχουμε. Επειδή είχα και την εμπειρία προηγούμενου αιρετού, ο συγκεκριμένος ποτέ δεν είπε “θα κάνεις αυτό”. Μπορεί να σε πάρει να σου πει “Έλα λίγο να μου πεις τι είναι αυτό. Γιατί δεν το βάλαμε αυτό;”. Θα του πούμε ότι έτσι λέει ο νόμος δεν μπορούμε να κάνουμε αλλιώς και τέλος. Δεν θα βρεις κανέναν να τον έχει πιέσει να σβήσει πρόστιμο ούτε μία φορά» «Δεν περνάει τίποτα από εδώ. Εγώ δεν δέχομαι τέτοια. Αν και οι πιέσεις δεν είναι ιδιαίτερα πιεστικές. Μπορείς απλά να πεις ότι δεν το κάνω και τελειώνει, γιατί άμα ξέρεις πολύ καλά τη δουλειά και τη νομοθεσία, ξέρεις και απαντάς.» Ο Δ/ντής αναφέρει: «Έχουμε πολλές παρεμβάσεις. Να βγάλουμε π.χ. άδειες σε ηλεκτρολόγους που δεν πληρούσαν τις προϋποθέσεις και σε άλλους επαγγελματίες. Ελίσσόμαστε σαν τα χέλια. Δεν περνάει τίποτα παράτυπο. Το παράδοξο είναι πώς επιβίωσα σε αυτή τη θέση παρόλα αυτά. Μάλλον κάτι γίνεται σωστά και δεν κρίνεται σκόπιμο να φύγω.»

- Χαρακτηρισμός της Δ/νσης Ανάπτυξης

Οι υπάλληλοι είπαν: «Είναι μία υπηρεσία όπως της αρμόζει. Άλλες φορές είναι ευέλικτη, γιατί προσπαθείς να εξυπηρετήσεις τον άνθρωπο. Γιατί το γράμμα του νόμου κάποιες φορές έχει και παραθυράκι που μπορείς να το εκμεταλλευτείς προς εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά και μερικές φορές κολλάμε στο γράμμα του νόμου, σε σημείο που σου έρχεται να σπάσεις το κεφάλι του συναδέλφου. Ο ίδιος ο νόμος βέβαια κάποιες φορές σου λύνει τα χέρια και κάποιες σου τα δένει» «Χαρακτηριστικό της

Υπηρεσίας είναι η χαλαρότητα. Δεν είναι ότι δεν γίνεται δουλειά. Η δουλειά αυτή που είναι να γίνει, γίνεται. Αλλά στο επίπεδο κυρίως της οργάνωσης και της συνεννόησης δεν υπάρχει αυτό που λέμε πειθαρχημένη κατάσταση. Να πάμε τη Δευτέρα και να πούμε έχουμε να κάνουμε αυτά και να φτάσει Παρασκευή και να πούμε πόσα κάναμε από αυτά;» «Η ισορροπία. Η Δ/νση αποτελείται από πολύ καλά στελέχη, με πολύ καλή γνώση του αντικειμένου, που διεκπεραιώνουν με επιτυχία όσα πρέπει να γίνουν με τις δυνατότητες που τους δίνονται» «Σε σχέση με άλλες υπηρεσίες θεωρώ ότι είμαστε μια προοδευτική Δ/νση. Έχουμε πολλή εξυπηρέτηση κοινού, αλλά όλα γίνονται με ανοιχτό μυαλό και φέρνουμε αποτελέσματα».

- Φιλοδοξίες

Η ικανοποίηση που τυχόν αντλούν οι υπάλληλοι από την εργασία τους στη συγκεκριμένη θέση, αντικατοπτρίζεται έμμεσα και από τις απαντήσεις τους περί των μεσοπρόθεσμων φιλοδοξιών τους: «Σε 5 χρόνια θα τελειώσει το δάνειο που έχω για το σπίτι τότε θα ήθελα να μπορούσα να κάνω κάποια ταξίδια. Το παιδί μου να έχει πάρει το δρόμο του, να είμαστε υγιείς και να κάνουμε κάποια πράγματα που δεν προλάβσαμε να κάνουμε» «Σε 5 χρόνια θα μου άρεσε να πάω σε Υπουργείο να δω πώς δουλεύουν και εκεί, γιατί νομίζω είναι τελείως διαφορετικό. Θα μου άρεσε πάντως να αλλάξω υπηρεσία. Θεωρώ ότι καλό είναι να αλλάξεις επειδή έχω αλλάξει και 3 υπηρεσίες και δεν μου βγήκε σε κακό, με την έννοια ότι και αντικείμενα μαθαίνεις καινούργια και έχει και ένα ενδιαφέρον. Εδώ που είμαι τώρα έχω τα περισσότερα χρόνια, αλλά έχω αρχίσει να βαριέμαι και δεν έχω κίνητρο να κάνω κάτι και εμένα με ενοχλεί αυτό. Είναι και θέμα χαρακτήρα» «Δε θέλω να αλλάξω, είμαι πολύ καλά εδώ. Δεν με ενδιαφέρει να γίνω Δ/ντης σε άλλη Δ/νση για να μάθω και κάποιο άλλο αντικείμενο. Θέλω να επικεντρωθώ στην οικογένειά μου και σε όσα κάνω εκτός εργασίας» «Κάποτε είχα όνειρα και για κάποια θέση στην Ευρώπη. Τώρα πλέον έχω και τα παιδιά μου και θέλω να τα βοηθάω. Είναι αυτά προτεραιότητα».

8. Δ/νση Μεταφορών & Επικοινωνιών
Υπάλληλοι: 2 γυναίκες, 9 άνδρες
Μ.Ο ηλικίας : 54 έτη

Πίνακας 8. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/νσης Μεταφορών & Επικοινωνιών

i) Ορατές εκδηλώσεις

Η Δ/νση Μεταφορών & Επικοινωνιών χειρίζεται θέματα που αφορούν την κυκλοφορία πάσης φύσεως οχημάτων (Π.Δ. 140/2010), είναι, επομένως, μία Υπηρεσία με μεγάλη προσέλευση πολιτών. Στεγάζεται σε παλιές εγκαταστάσεις, με παλιά έπιπλα γραφείου, με χώρους προσαρμοσμένους στις

ανάγκες εξυπηρέτησης του κοινού, γραφεία ανοιχτού τύπου, γκισέ και όροφο με ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τις θεωρητικές εξετάσεις οδήγησης. Λόγω των συνθηκών, απουσιάζουν τα πολλά διακοσμητικά στοιχεία, όμως σε κάποια γραφεία υπάρχουν προσωπικές φωτογραφίες.

Η επίδραση της προσέλευσης κοινού πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας είναι εμφανής από το γεγονός ότι είναι η μόνη στην οποία οι υπάλληλοι δεν αφιερώνουν καθόλου χρόνου για ομαδικό πρωινό καφέ. Όπως αναφέρει ένας εξ αυτών: *«Δεν προλαβαίνουμε να πιούμε καφέ το πρωί όλοι μαζί, γιατί πρέπει πολύ γρήγορα να κλείσουμε κάποιες εκκρεμότητες από την προηγούμενη και στις 8 που ανοίγουμε για το κοινό να είμαστε έτοιμοι»*. Όσον αφορά άλλα τελετουργικά, όπως εορτασμούς, ο Δ/ντής αναφέρει: *«Δεν κάνουμε μαζώξεις, παρά μόνο καμιά φορά πάνω όταν πάνε σε γενικές συνελεύσεις και τέτοια ή καμιά φορά το μεσημεράκι που μαζεύονται και δεν βιάζονται, Πάσχα, Χριστούγεννα, έτσι, τα τυπικά, κόψιμο πίτας»*.

Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων γίνεται δια ζώσης ή τηλεφωνικά π.χ. *«με το αρχείο στο υπόγειο αν χρειαστούμε κάποιο φάκελο»* και όπως αναφέρει ο Δ/ντης *«Γενικά είμαστε ήρεμα, δεν έχει φασαρία. Προσπαθούμε ήρεμα να εξυπηρετούμε τον κόσμο»*. Αντίθετη άποψη εκφράζει ένας υπάλληλος *«Έχει φασαρία μέσα, δεν μπορείς να δουλέψεις άνετα. Την φασαρία την προκαλεί το κοινό»*.

Η διευκόλυνση των διαδικασιών από τις νέες τεχνολογίες αλλά και η σταθερή ακόμα εξάρτηση του Δημοσίου από το χαρτί, επιβεβαιώνεται από τα λεγόμενα του προσωπικού και αυτής της Δ/νσης: *«Η τεχνολογία χρησιμοποιείται πολύ περισσότερο τώρα και εκεί που μας βοηθάει περισσότερο είναι με τη νομοθεσία που τη βρίσκεις γρήγορα και ξέρεις ότι είναι επικαιροποιημένη»* και *«Χρησιμοποιούμε πολύ ηλεκτρονικά μέσα, όλα τα περνάμε σε ειδικό πρόγραμμα, αλλά εκτυπώνουμε κιόλας. Δηλαδή θα πρέπει να εκτυπώσουμε αρκετές σελίδες για κάθε μεταβίβαση»*.

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Ήρεμο κλίμα μεταξύ των συναδέλφων

Ο Δ/ντής αναφέρει: *«Δεν έχουμε ιδιαίτερες εντάσεις και αν υπάρχουν θα το συζητήσουμε, θα συμφωνήσουμε και θα καταλήξουμε κάπου»*. Ένας υπάλληλος επιβεβαιώνει: *«Δεν γίνονται καυγάδες, προσωπικά δεν αντιμετωπίζω κάτι τέτοιο»*. Από τη φύση της δουλειάς, όμως, μπορεί να προκύψουν ζητήματα μετατόπισης ευθύνης, όπως αυτό που περιγράφει ο ίδιος υπάλληλος παρακάτω: *«Μπορεί κάποιος πολίτης να σου προτείνει κάτι παράτυπο π.χ. “Θα σου φέρω μία εξουσιοδότηση αύριο. Δεν την έχω τώρα” και εσύ να μην το δεχτείς, να πεις “Δεν το κάνω εγώ. Δεν παίρνω την ευθύνη να στο κάνω”*. Τότε μπορεί ο Προϊστάμενος να αναθέσει σε άλλον υπάλληλο να το κάνει. Αυτό θα το ζητήσει αν ο πολίτης πει ότι πρέπει να γίνει κάτι γρήγορα γιατί το βιάζεται ή έρχεται από μακριά».

Αναφορικά με τις διαπροσωπικές σχέσεις, οι ερωτηθέντες υπάλληλοι τις χαρακτηρίζουν ουδέτερες, ενώ ο Δ/ντης κάτι περισσότερο από τυπικές.

- Συγκεντρωτισμός από τον Δ/ντή

Ο σημερινός Δ/ντής είναι στο πόστο αυτό επί 1 έτος. Όπως αναφέρουν οι υπάλληλοι, το μοντέλο που έχει καθιερώσει είναι αρκετά υποστηρικτικό και συγκεντρωτικό. Το ίδιο επιβεβαιώνει και ο Δ/ντής στη συνέντευξή του: «Ό,τι ζήτημα έχουν οι υπάλληλοι καταλήγει σε μένα και τότε βλέπουμε και αποφασίζουμε».

- Επάρκεια στο γνωστικό αντικείμενο – Ελλιπής επιμόρφωση

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων της Δ/νσης έχουν μεγάλη εμπειρία στα πόστα εργασίας τους, ενώ και ο Δ/ντης προέρχεται από την ίδια Υπηρεσία. Όσον αφορά τη συνεχή επιμόρφωση, σύμφωνα με έναν υπάλληλο *«Σεμινάρια δεν κάνουμε. Κάποια γίνανε αναγκαστικά, επειδή άλλαξε το πρόγραμμα στον υπολογιστή εξ αποστάσεως. Εγώ έκανα ένα τώρα τελευταία»*. Στις περιπτώσεις που η υπάρχουσα γνώση δεν αρκεί, η βοήθεια, σύμφωνα με τον Δ/ντή, αναζητάται ως εξής: *«Συμβουλευόμαι και τους Γιαννιώτες πάνω και έχω άριστες σχέσεις και με το Γενικό Διευθυντή, οπότε όταν έχουμε ένα θέμα παίρνω εκεί. Βοηθάει πάρα πολύ και νομοθεσία που είναι πάντα διαθέσιμη και επικαιροποιημένη»*. Την ίδια πρακτική αναφέρουν και οι υπόλοιποι ερωτηθέντες.

- Ελλείψεις στην στελέχωση και απαιτητικό κοινό

Πολλά από τα προβλήματα των Υπηρεσιών πηγάζουν άμεσα ή έμμεσα από την υποστελέχωση, που αναφέρθηκε ως βασικό ζήτημα και της συγκεκριμένης Δ/νσης. Μία εκ των υπαλλήλων ανέφερε και τα εξής: *«Οι πολίτες δημιουργούν πολύ αρνητικό κλίμα στη δουλειά, γιατί οι αυτοκινητιστές έχουν συχνά δυναμικό χαρακτήρα. Ξεκινούν καυγάδες, απευθύνουν χαρακτηρισμούς και η ατμόσφαιρα γίνεται πολύ άσχημη»*. Υπάλληλος που εργαζόταν στο ίδιο πόστο στο παρελθόν, ανέφερε ότι *«Κατέβαινα στο επίπεδό τους και τα είχαμε βρει μια χαρά. Ήταν ικανοποιημένοι και εκείνοι και εγώ»*.

- Εξυπηρέτηση

Η ερευνήτρια επισκέφτηκε τη Δ/νση Μεταφορών δύο φορές για την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων. Την 1^η, ο Δ/ντής ζήτησε emphaticά από τους συναδέλφους να συνδράμουν την έρευνα. Την επιβεβαιωμένη αυτή στάση του, αναφέρει ο ίδιος ως εξής: *«Όλη η τωρινή λειτουργία της Υπηρεσίας είναι προσωπική μου πινελιά. Θέλω να φεύγει ο κόσμος ευχαριστημένος, να εξυπηρετείται γρήγορα και καλά»*. Ένας δεύτερος υπάλληλος ανέφερε το εξής: *«Προσπαθώ να βοηθάω λίγο παραπάνω τους πολίτες με τις γνώσεις μου στους υπολογιστές»*.

- Αντικίνητρα

Η κακή συμπεριφορά των πολιτών αναφέρθηκε κατά κόρον στις συνεντεύξεις των υπαλλήλων. Μία εξ αυτών ανέφερε ότι «Υπάρχουν οξύθυμοι, που λένε λόγια που δεν πρέπει να πουν» και αυτό είναι κάτι που της στερεί συχνά την όρεξη για εργασία.

- Παρεμβάσεις από τους αιρετούς

Η Δ/νση Μεταφορών & Επικοινωνιών είναι για πολλούς λόγους μια νευραλγική Υπηρεσία και μέσα από τις συνεντεύξεις των υπαλλήλων προκύπτει μία έντονη πίεση στο πρόσωπό τους. Πρώην υπάλληλος της Δ/νσης αναφέρει χαρακτηριστικά: «Όσο ήμουν στο Συγκοινωνιών δεν μπορείς να φανταστείς τι γινόταν με τους Νομάρχες. Ζούσαμε πολύ πιεστικές καταστάσεις. Δεχόμασταν τηλέφωνα σχεδόν καθημερινά. Ήταν οι εξετάσεις των διπλωμάτων, άδειες κυκλοφορίας... Είναι μία πολύ καίρια και δύσκολη, με μεγάλη νομοθεσία Υπηρεσία αυτή. Οι πολίτες ζητούσαν οτιδήποτε μπορεί κανείς να φανταστεί και εμείς βρισκόμασταν στη μέση. Μία φορά θυμάμαι με έβαλαν και έκανα κάτι, το οποίο τους έλεγα ότι δεν επιτρέπεται. Κάποιος, όχι ο Νομάρχης, με πίεσε τηλεφωνικώς να το κάνω. Έγραψα την απόφαση, έβαλα αντιρρήσεις και τελικά δεν προχώρησε. Αλλά υπήρχαν πολλά τέτοια. Ο υπάλληλος, όταν θέλει να βοηθήσει κάποιον θα τον βοηθήσει στο πλαίσιο της νομιμότητας. Εμένα δεν χρειαζόταν να με πάρει ο Νομάρχης τηλέφωνο να μου πει “Εξυπηρέτησε τον τάδε”. Ήθελα να εξυπηρετήσω ούτως ή άλλως.»

Πιο ήπια δείχνει η κατάσταση σήμερα. Ένας υπάλληλος και ο Δ/ντής αναφέρουν: «Πιέσεις από αιρετούς και άλλους δεν έχουμε. Αλλά μας πιέζουν οι ίδιοι οι πολίτες» και «Από αιρετούς δεν έχουμε αντιμετωπίσει τέτοιο πράγμα. Από πολίτες ναι, είναι απαιτητικοί. Τη σημερινή εποχή που είναι πολύ δύσκολη, έρχονται εδώ όλοι με τα προβλήματά τους και χρειάζονται ειδικό χειρισμό».

- Χαρακτηρισμός της Δ/νσης

Σύμφωνα με το προσωπικό της, η Δ/νση Μεταφορών και Επικοινωνιών φέρει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά: «Είμαστε εξυπηρετικοί. Όσο μπορούμε εδώ προσπαθούμε να είμαστε λίγο πιο γρήγοροι και να λύνουμε τα προβλήματα του κόσμου. Δεν είμαστε τυπολάτρες, θα εξυπηρετήσουμε στο πλαίσιο της νομιμότητας πάντα, αλλά με ευελιξία» και «Είμαστε πολύπλευρη υπηρεσία, με πολλές αρμοδιότητες και διεκπεραιωτική, φέρνει εις πέρας την αποστολή της».

9. Δ/ση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας

Υπάλληλοι: 7 γυναίκες, 2 άνδρες

Μ.Ο. ηλικίας: 52 έτη

Πίνακας 9. Στοιχεία υπαλλήλων Δ/σης Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας

ι) Ορατές εκδηλώσεις

Η Δ/ση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας έχει ως βασική αρμοδιότητα τη διαφύλαξη και βελτίωση της υγείας και της ευεξίας του πληθυσμού, καθώς και τη στήριξη των ευπαθών ομάδων. (Π.Δ. 140/2010) Η Υπηρεσία στεγάζεται σε μέτριας παλαιότητας εγκαταστάσεις, με καλή υποδομή, σε γραφεία κλειστού τύπου του ενός ή των δύο ατόμων. Ο Δ/ντης έχει τοποθετηθεί πρόσφατα και προέρχεται από την ίδια Δ/ση. Οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι γίνονται συσκέψεις κυρίως σε επίπεδο Τμήματος και σπανιότερα σε επίπεδο Δ/σης. Μεταξύ τους, αλλά και προς τον Δ/ντή, απευθύνονται στον ενικό, πλην μιας υπαλλήλου που ανέφερε ότι εκείνη μιλάει στον Δ/ντή πάντα στον πληθυντικό.

Λόγω της δεδομένης πλέον για όλες τις Υπηρεσίες υποστελέχωσης, τα Τμήματα αποτελούνται από έναν ή δύο υπαλλήλους που ασχολούνται με ένα αποκλειστικό αντικείμενο. Έτσι, όταν μία αρμοδιότητα μπορεί να ασκηθεί μόνο από υπάλληλο συγκεκριμένου κλάδου, με την απουσία του παύει η σχετική υπηρεσία. Όπως αναφέρουν: «Η επόπτρια είναι μόνη της. Το ίδιο και εγώ με τα ΤΕΒΑ. Και αν λείψουμε δεν είναι ότι δεν μπορεί να εξυπηρετηθεί ο πολίτης. Τον εξυπηρετούμε μέχρι ένα σημείο, δηλαδή να δώσουμε μία αίτηση. Αλλά δεν θα μπω στην ουσία, να κάτσω να εξηγήσω κάποια πράγματα» «Έχουμε μόνο αν επόπτη και σε αυτά δεν μπορεί κανένας άλλος υπάλληλος να επέμβει. Δηλαδή και να το γνωρίζει, πρέπει να είναι Υγειονόμος, οπότε δεν μπορεί ούτε να υπογράψει ούτε έκθεση να κάνει. Όλα τα άλλα αντικείμενα τα γνωρίζουμε όλοι και ο ένας εξυπηρετεί τον άλλον».

Οι συνάδελφοι έχουν μεταξύ τους καλές σχέσεις, πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ και, σύμφωνα με τα λεγόμενά τους, κάποιιοι βρίσκονται και εκτός γραφείου «για φαγητό και κρασάκι»: «Οι νεότεροι που έχουμε και πιο κοινά ενδιαφέροντα με μικρά παιδιά, βγαίνουμε. Με τους πιο μεγάλους βγαίνουμε έτσι όταν υπάρχει μία αφορμή για κάτι κάποια γιορτή π.χ. μία προαγωγή».

Παρότι η Υπηρεσία εξυπηρετεί κοινό, δεν υπάρχει μαζική προσέλευση, επομένως δεν υπάρχει υπερβολική φασαρία. Μεταξύ τους οι υπάλληλοι επικοινωνούν και τηλεφωνικώς. Μία υπάλληλος αναφέρει: «Θα σηκωθώ και θα πάω από εκεί, μπορεί να φωνάξω, μπορεί να πάρω και το εσωτερικό. Γενικά δεν έχει φασαρία, ούτε από τους υπαλλήλους ούτε από κοινό. Δεν έχουμε και τις τρομερές ουρές, καλά είναι. Μπορείς να δουλέψεις και να συγκεντρωθείς. Κι αν δεν μπορώ θα το πω. “Παιδιά, λίγο πιο σιγά” ή “Αν θέλετε να μιλήσετε, στο διπλανό γραφείο”. Έχουμε αυτή την οικειότητα.»

Η σχέση της Υπηρεσίας με το χαρτί και την τεχνολογία δε διαφέρει από όλες τις άλλες της Περιφερειακής Ενότητας. Ενώ οι υπάλληλοι, όπως αναφέρουν, έχουν καλή σχέση με την τεχνολογία, θέλουν να έχουν και φυσικό αρχείο. «Το Τμήμα το δικό μου, επειδή πρέπει να έχω απαντητικά

έγγραφα, εκτυπώνει αρκετά. Σε όσους μπορώ και ξέρουν από τεχνολογία, τα στέλνω μέσω e-mail, αλλά επειδή είναι και μεγάλης ηλικίας άνθρωποι οι οποίοι κάνουν καταγγελίες, είναι αναγκαίο το χαρτί».

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Διαλλακτικότητα και μακροθυμία

Οι υπάλληλοι περιγράφουν ένα πολύ λειτουργικό μοντέλο επίλυσης των διαφορών τους: «Όταν υπάρχουν διενέξεις λύνονται, θέλουμε λίγο χρόνο ίσως ο καθένας να ηρεμήσει, αλλά μετά τελειώνει. Και δεν περνάει επί προσωπικού, μένει στη δουλειά» «Το δικό μας τμήμα έχει οικογενειακές σχέσεις πλέον. Μπορεί να υπάρξουν διαφωνίες πάνω στη δουλειά, παρόλα αυτά δεν το κρατάμε. Το λύνουμε επιτόπου. Τις προστριβές δεν τις παίρνουμε μέσα μας, τελειώνουν εκεί» «Μπορεί να έχουμε κάποια διαφωνία, αλλά αν δεν με ενοχλεί εμένα τόσο πολύ θα το κάνουμε όπως είπε ο Δ/ντής. Αν δεν είναι δηλαδή τόσο σημαντικό για μένα αυτό, λέω οκ και προχωράμε».

- Κρίσιμη η γνώμη των υπαλλήλων

Η απειρία του νέου Δ/ντή οδηγεί στο να έχει η άποψη των υπαλλήλων σημαντικό βάρος στη λήψη των αποφάσεων. Συγκεκριμένα, αναφέρουν: «Λέμε όλοι την άποψη μας αλλά σίγουρα υπερισχύει η άποψη του Δ/ντή» «Εγώ προσωπικά μιλάω. Όταν θέλω να πω κάτι, θα το πω. Άσχετα αν θα εισακουστώ» «Λέω τη γνώμη μου, άσχετα με το αν θα περάσει. Με τον διευθυντή το συζητάμε, αλλά επειδή δεν είναι και γνώστης, ακολουθεί αυτό που θα του πούμε. Στο δικό μου το κομμάτι θα πει άποψη και θα το συζητήσουμε, αλλά μέχρι να μάθει καλά το αντικείμενο ακούει αυτό που του λέμε».

- Συναδελφικότητα

Φαινόμενα αποποίησης εργασιών από τους υπαλλήλους δεν παρατηρούνται στην Υπηρεσία αυτή. Μία υπάλληλος επισημαίνει ότι: «Υπήρχαν πιο παλιά συνάδελφοι που φόρτωναν δουλειά στους άλλους, γιατί δεν ήθελαν καμία ευθύνη. Τώρα έχει ισορροπήσει». Εξίσου καλή συνεργασία υπάρχει και με τις άλλες Δ/σεις: «Δεν έχω πρόβλημα με κανέναν. Δηλαδή με τη Δ/ση Αγροτικής που πρέπει να συνεργαστούμε επειδή είναι στην επιτροπή παραλαβής του ΤΕΒΑ ή με τη Δ/ση Εμπορίου που βγάζουν τις τιμές για τα προϊόντα. Δεν έχω σκεφτεί ποτέ “Ωχ, τώρα πώς θα πάρω τον τάδε για να συνεννοηθώ;”».

- Υποστελέχωση

Ομόφωνα οι υπάλληλοι ανέφεραν την έλλειψη προσωπικό ως το νούμερο ένα πρόβλημα της Υπηρεσίας, με κίνδυνο να γίνουν λάθη: «Το μεγάλο πρόβλημα είναι ότι είμαι μόνη μου. Θα ήθελα να έχω έναν άνθρωπο, έναν συνάδελφο, ένα συνεργάτη. Όχι για να πάρει την ευθύνη, αλλά για να μου

πάρει κάποιον από τον φόρτο εργασίας, γιατί πιέζομαι πάρα πολύ. Ταυτόχρονα μπορεί να δουλεύω τρεις - τέσσερις υποθέσεις. Έτσι και λάθη γίνονται όταν υπάρχει πίεση της δουλειάς και πρέπει να φύγουν κάποια έγγραφα. Μετά βρίσκω λαθάκια» «Δεν αρκεί ένας επόπτης για όλο το νομό για να γίνονται σωστά οι έλεγχοι» «Δεν πρέπει να είναι ένα άτομο σε κάθε πόστο. Παραδείγματος χάριν, έχουμε την επόμενη εβδομάδα διανομή. Αν εγώ απασχοληθώ με κάτι άλλο είναι μεγάλο πρόβλημα. Ευτυχώς ως τώρα το χειρίζομαι αυτό και δεν έχει γίνει κάτι χοντρό μέχρι στιγμής».

- Σεμινάρια - δια βίου μάθηση

Η συμμετοχή των υπαλλήλων σε πάσης φύσεως επιμορφώσεις δεν είναι μαζική. Οι απαντήσεις ποικίλλουν από το «Όχι συχνά. Προσωπικά σε μεγάλη ηλικία πήρα το ECDL» μέχρι τις εξής: «Μία φορά έχω κάνει στη ζωή μου σεμινάριο, στην έδρα της Περιφέρειας» «Προσπαθώ πάντα και κάνω. Τον τελευταίο χρόνο δεν έχω μπει στη διαδικασία, αλλά μέχρι τώρα ότι σεμινάριο ήθελα το έκανα. Τώρα θέλω να συνεχίσω τα ιταλικά μου».

- Έλλειψη ουσιαστικής καινοτομίας

Οι θετικές οργανωσιακές αλλαγές που επέφεραν οι ερωτηθέντες υπάλληλοι στην Υπηρεσία τους προέκυψαν κυρίως από την αλλαγή της νομοθεσίας και της τεχνολογίας: «Δεν έχω κάνει κάποια καινοτομία, απλώς από την ώρα που ήρθα προστέθηκαν κάποια αντικείμενα που δεν υπήρχαν, οπότε εγώ τα οργάνωσα» «Προσπαθώ να την εξελίσσω, να μαθαίνω καινούργια πράγματα και να τα βάζω μέσα στη δουλειά. Το γεγονός ότι ακολουθούμε συγκεκριμένη νομοθεσία και δεν αφήνει σημαντικά περιθώρια να κάνεις δικά σου πράγματα» «Όταν πρωτοήρθα στη δουλειά ήταν όλα χειροκίνητα. Μετά τα έκανα εγώ από τον υπολογιστή, που τον έμαθα μόνο για τη δουλειά»

- Αντικίνητρα

Παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων είναι οι εξής: «Γενικά εμένα δεν μου αρέσει αυτό που κάνω. Οι παραγγελίες και η διανομή δεν μου αρέσουν. Μόνο αν έρθει κάποιος συνάδελφος που θα με στηρίξει θα μου αρέσει κάπως περισσότερο. Οπότε συχνά αισθάνομαι ότι δε θέλω να είμαι εκεί» «Η πίεση από "πάνω" για να γίνουν κάποιες δουλειές όπως θέλουν οι ανώτεροι, με συνεχή πίεση και επίβλεψη».

- Παρεμβάσεις

Οι υπάλληλοι αναφέρουν ότι τόσο υπηρεσιακοί παράγοντες όσο και αιρετοί παρεμβαίνουν στην εργασία τους. Όπως αναφέρει μία υπάλληλος «Στην τελευταία παρέμβαση έκανα αυτό που ήθελε ο αιρετός. Δεν με ενδιέφερε η αλλαγή που έπρεπε να γίνει μετά την παρέμβαση. Απλά είχα κάνει όλη τη

δουλειά και έπρεπε να την επαναλάβω. Και δεν είναι ότι μου περισσεύει χρόνος» και «Δέχομαι παρεμβάσεις πάνω στους ελέγχους και αυτό με δυσαρεστεί και μου προκαλεί πίεση».

- Χαρακτηρισμός της Δ/νσης

Το ιδιαίτερο γνώρισμα της Υπηρεσίας τους αποτύπωσαν στις απαντήσεις τους οι υπάλληλοι: «Με την αλλαγή Δ/ντή γίναμε κάπως τυπολάτρες, ενώ πριν δεν ήμασταν. Το οποίο δεν το θεωρώ απαραίτητα κακό, γιατί σου δίνει μία ασφάλεια. Οπότε προσπαθούμε να εξυπηρετούμε τον κόσμο, αλλά να μένουμε και όσο πιο κοντά στον νόμο γίνεται» «Είμαστε μια Υπηρεσία που θεωρώ ότι προσπαθεί να βοηθήσει τον κόσμο. Ναι μεν ακολουθούμε τη νομοθεσία, παρόλα αυτά επειδή έχει και το κοινωνικό στοιχείο και τη μέριμνα προσπαθούμε πάντα να είμαστε και φιλικοί προς τον πολίτη. Έρχονται άνθρωποι που ο καθένας έχει τα προβλήματά του και προσπαθούμε να τους κατευθύνουμε σωστά. Δηλαδή εγώ και στο κομμάτι το ελεγκτικό το δικό μου που θα βγω έξω στα μαγαζιά, πρώτα προσπαθώ να τους πιάσω στο φιλότιμο να φτιάξουμε αυτά που πρέπει, τα λαθάκια. Και αν δω μία, δυο, τρεις ότι δεν συμμορφώνεται, τότε πέφτουν κυρώσεις» «Είναι μια Υπηρεσία διεκπεραιωτική. Πολλές φορές δηλαδή μπορεί να παραβλέψουμε και λίγο το νόμο. Γιατί εμείς έχουμε να κάνουμε και με το ανθρώπινο στοιχείο και με ειδικές ομάδες πολιτών, οπότε και λίγο θα παλέψεις και δεν θα πας απόλυτα με το νόμο για να τους εξυπηρετήσεις».

- Φιλοδοξίες

Οι μελλοντικοί στόχοι κάποιων εκ των ερωτηθέντων είναι οι εξής: «Συνταξιοδότηση» «Θα ήθελα να είμαι στα κέντρα διάγνωσης για παιδάκια με δυσλεξία, αυτισμός κτλ. Είμαι κοινωνική λειτουργός, δεν είμαι διοικητική. Απλά η μετάταξη που έκανα από τα Τρίκαλα που ήμουν την έκανα ως Διοικητικού – Οικονομικού. Θα ήθελα λοιπόν να εξασκήσω το επάγγελμά μου κάποια στιγμή, πηγαίνοντας σε μία υπηρεσία αντίστοιχη» και «Ένας είναι ο στόχος: Επιστροφή στην Κρήτη».

10. Τμήμα Πολιτικής Προστασίας
Υπάλληλοι: 8 άνδρες
Μ.Ο. ηλικίας: 50 έτη

Πίνακας 10. Στοιχεία υπαλλήλων Τμήματος Πολιτικής Προστασίας

i) Ορατές εκδηλώσεις

Το Τμήμα Πολιτικής Προστασίας έχει ως αρμοδιότητα τη διαχείριση των καταστροφών και των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (Π.Δ. 140/2010). Η πλειοψηφία του προσωπικού της Υπηρεσίας αυτής εργάζεται πολλές ώρες εκτός γραφείου και οποιαδήποτε ώρα και μέρα της εβδομάδας. Τα γραφεία

είναι καινούρια, με καλό εξοπλισμό, τραπέζι συνεδριάσεων στο γραφείο του Προϊσταμένου, ταμπελάκια στις πόρτες, αν και κάποια από αυτά με ανακριβείς πλέον πληροφορίες και με θέσεις στάθμευσης για τα υπηρεσιακά οχήματα. Στον όροφο επικρατεί σχετική ησυχία, καθότι σπάνια είναι παρόντες όλοι οι υπάλληλοι ταυτόχρονα.

Ο Προϊστάμενος, προερχόμενος από το ίδιο Τμήμα, τοποθετήθηκε στη θέση αυτή προ 4ετίας. Οι υπάλληλοι απευθύνονται μεταξύ τους στον ενικό. Ο Προϊστάμενος αναφέρει: *«Τα παιδιά που έρχονται με 8μηνα στην αρχή μέχρι να γνωριστούμε καλύτερα είναι πιο τυπικά. Με τον Αντιπεριφερειάρχη όταν είμαστε μεταξύ μας μιλάμε στον ενικό, αλλά μπορεί όταν είναι υπηρεσιακοί λόγοι να μιλήσουμε στον πληθυντικό».*

Λόγω της κατεπείγουσας φύσης των εργασιών που πρέπει να γίνουν, οι αρμοδιότητες είναι κατανεμημένες έτσι ώστε να υπάρχει κάποιος να αναπληρώσει στα διάφορα πόστα. Κάποιος υπάλληλος επισημαίνει: *«Είναι κάποιες ειδικότητες, όπως είναι π.χ. οι χειριστές των μηχανημάτων, τους οποίους δεν μπορεί να τους αναπληρώσει κανένας άλλος οδηγός».*

Όσον αφορά τα τελετουργικά της Υπηρεσίας, η ιδιαίτερη φύση της αποτυπώνεται και σε αυτά: *«Το ωράριο στην Υπηρεσία είναι κανονικά 7-3, αλλά στην Πολιτική Προστασία δεν έχεις ωράριο. Μπορείς να πας και αργότερα επειδή θα πας και το απόγευμα και το βράδυ. Μαζευόμαστε το πρωί ερχόμαστε όλοι στο γραφείο και μετά όποιος έχει δουλειά εξωτερική θα φύγει. Παλιότερα βγαίναμε για καφέ ή τσίπουρα, τώρα όχι πια»* Η αναφορά ενός υπαλλήλου στο εντελώς τυπικό κλίμα ανάμεσα στους συναδέλφους, επιβεβαιώνει την έλλειψη κοινωνικών σχέσεων εκτός γραφείου.

Η σχέση της Υπηρεσίας με την τεχνολογία είναι από άριστη έως κάκιστη, ανάλογα με το πόστο του υπαλλήλου και την ηλικία του. Αρχικά, όπως αναφέρει ένας εκ των ερωτηθέντων, οι οδηγοί δεν έχουν καν δικό τους υπολογιστή. Πέραν τούτου, οι υπάλληλοι αναφέρουν: *«Γίνονται πολλές εκτυπώσεις. Παρότι εδώ και χρόνια γίνεται προσπάθεια να μειωθεί η γραφειοκρατία, αυτή καλά κρατεί. Υπάρχει δυσχέρεια από το προσωπικό να προχωρήσεις σε ψηφιακή διακυβέρνηση και επειδή υπάρχει ηλικιακό θέμα, αλλά και αντιδραστικότητα, τύπου “Δεν θέλω να το κάνω”. Όμως θεωρώ ότι πρέπει να γίνει με κάποιον τρόπο επιβολής»* Ο Προϊστάμενος αναφέρει: *«Έχω εξοικείωση με την τεχνολογία, αλλά θέλω να τα έχω και σε χαρτί για να το διαβάσω».*

ii) Άτυπες εκδηλώσεις

- Ικανοποιητική διαχείριση εντάσεων

Μία Υπηρεσία με έντονους χαρακτήρες, αλλά που καταβάλλει προσπάθεια εξισορρόπησής τους, προκύπτει μέσα από τις απαντήσεις: *«Εξαρτάται καθαρά με ποιον έχεις να κάνεις και το χρόνο που συμβαίνει. Μια προστριβή μπορεί να λυθεί με ένα αστείο ή μπορεί να χρειαστεί κάτι περισσότερο. Πάντως ερχόμαστε σε συνεννόηση. Για μένα δεν έχει νόημα το να είσαι σε ένα χώρο και να μην μπορείς*

να μιλήσεις με το διπλανό σου γιατί είσαι τσακωμένος. Αν και συμβαίνει» «Υπάρχουν συχνές διενέξεις. Τα πράγματα επιλύονται είτε αν κάποιος υποχωρήσει είτε καθόλου. Και η δυσσαρέσκεια δεν μένει μόνο σε επαγγελματικό επίπεδο, αλλά περνάει και σε προσωπικό» «Μπορεί πάνω στη δουλειά να υπάρξει κάποια στιγμή έντασης αν έχουμε κάποια προβλήματα ή αν διαφωνούμε σε κάποια πράγματα χωρίς όμως να φτάνουμε σε ακραίες καταστάσεις. Αλλά πολύ λίγες φορές και με συγκεκριμένα άτομα συνήθως. Έχει τύχει να κρατηθούν και αποστάσεις, αλλά για λίγο».

- Λήψη γνώμης υπαλλήλων – Ατομικές αποφάσεις

Οι ερωτηθέντες περιγράφουν ένα είδος συμμετοχικότητας, αλλά με τον Προϊστάμενο τελικό αποφασίζοντα: «Ο Προϊστάμενος θα με ακούσει. Υπάρχουν και περιπτώσεις που έχουμε διαφορετική άποψη, αλλά θα την αξιολογήσει. Ρωτάει πολλές φορές, παίρνει την άποψη των άλλων, όχι για να έχουμε συνυπευθυνότητα. Την ευθύνη ένας θα την πάρει» «Μπορείς να πεις τη γνώμη σου για κάτι αλλά ελάχιστα περιθώρια υπάρχουν. Συνήθως η απάντηση είναι “Έτσι το κάνουμε”». Ο Προϊστάμενος αναφέρει: «Ακούγονται οι γνώμες όλων και ανάλογα με το αντικείμενο που κάποιος γνωρίζει κάποια πράγματα καλύτερα από κάποιους άλλους, θα μετρήσει περισσότερο η γνώμη τους. Στο τέλος όμως, αν εγώ πιστεύω ότι δεν είναι έτσι, δεν θα την ακολουθήσω».

- Μετάθεση καθηκόντων

Σύσσωμοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν ως πρόβλημα της Υπηρεσίας τους την άνιση κατανομή των εργασιακών βαρών, που προκαλείται από συναδέλφους που αρνούνται να εκτελέσουν κάποια εργασία. Συγκεκριμένα είπαν: «Έχει γίνει και συμβαίνει. Ο καθένας έχει, σύμφωνα με τα βιώματά του και το χαρακτήρα του, όρια στο τι θέλει και τι μπορεί να προσφέρει. Ακούμε πράγματα του τύπου “Εγώ έχω 10 χρόνια που κάνω αυτή τη δουλειά. Κάνε την εσύ” και ας έχεις 20 εσύ. Και έτσι κάποιοι επιβαρύνονται για να κερδίζουν κάποιοι άλλοι» «Πολύ συχνά κάποιοι επιφορτίζονται με όλες τις εργασίες και κάποιοι δεν ασχολούνται καν. Δεν υπάρχει σωστός καταμερισμός». Ο Προϊστάμενος σχολίασε επί του θέματος: «Έχει τύχει κάποιος να αρνηθεί δουλειά και το αναφέρω. Κάνω νύξη για το θέμα».

- Επάρκεια στο γνωστικό αντικείμενο

Παρότι είναι ένα Τμήμα με απαιτητικό αντικείμενο, από τις απαντήσεις προκύπτει ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν γνώση και εμπειρία. Ανέφεραν: «Μέχρι στιγμής δεν έχω ζητήσει βοήθεια από άλλη Π.Ε, αλλά μου έχουν ζητήσει μέχρι και από την Αλεξανδρούπολη. Με ρώτησαν πώς κάνω κάποια διαδικασία και τους έστειλα το αντίστοιχο manual. Manual φτιάχνω για όλες τις διαδικασίες. Πληροφορίες για διαδικαστικά θέματα τα οποία δεν γνωρίζω μπορώ να ζητήσω από το Περιφερειακό

Ταμείο Ανάπτυξης στην έδρα της Περιφέρειας, με το οποίο συνεργάζομαι» «Σπάνια έχουμε απορίες και δεν παίρνουμε τηλέφωνο σε καμία άλλη Ενότητα ούτε σε άλλη Περιφέρεια. Αν χρειαστούμε κάτι παίρνουμε τηλέφωνο κάποιον ιδιώτη και αυτός θα κάνει τη δουλειά. Αλλιώς μόνοι μας» «Επειδή υπαγόμαστε στην έδρα της Περιφέρειας, ο Δ/ντής εκεί θέλει να έχει μία εικόνα κυρίως όταν έχουμε προβλήματα, όπως τα έκτακτα. Οπότε μου έχει πει αν έχουμε θέματα πάρε με ένα τηλέφωνο την επόμενη μέρα να ενημερώσεις αν όλα πήγαν καλά και επίσης θα πάρω εκεί αν έχω κάποιο πρόβλημα που πιστεύω ότι μπορούν να με βοηθήσουν».

- Ελλείψεις στην στελέχωση και άνισος καταμερισμός εργασιών

Τα βασικά υπηρεσιακά προβλήματα στα οποία αναφέρθηκαν οι ερωτηθέντες είναι τα εξής: «Όλα τα πόστα είναι υποστελεχωμένα. Π.χ. στη δική μου τη θέση είμαι μόνος. Εγώ είμαι τεχνικός και κανονικά δεν υπάρχει κάποιος να με καλύψει όταν θα φύγω. Αλλά έχουμε διαμορφώσει έτσι τις διαδικασίες που μπορώ να φύγω με μία άδεια και να με αντικαταστήσει κάποιος άλλος ή να μείνουν οι διαδικασίες πιο πίσω. Σε γενικές γραμμές είναι όλα οριακά. Για να βγάλουν τα δρομολόγια υπάρχουν μέρες που δεν υπάρχουν οδηγοί» «Ο καταμερισμός της εργασίας είναι λάθος και άδικος. Υπάρχουν παρεμβάσεις και αγαπημένα πρόσωπα. Κάποιοι τρέχουν και κάποιοι απολαμβάνουν τα προνόμια που δεν θα έπρεπε να έχουν». Ο Προϊστάμενος υπερθεματίζει αναφορικά με την υποστελέχωση: «Έχουμε σοβαρή έλλειψη προσωπικού. Όλα τα υπόλοιπα, τα αυτοκίνητα κλπ είναι όλα σε καλή κατάσταση δεν έχουμε θέμα δηλαδή συντήρησης οχημάτων κτλ. Βρίσκουμε την άκρη. Όμως περιμένουμε τα οκτάμηνα (σ.σ. συμβασιούχους ΟΑΕΔ) για να μπορέσουμε να κάνουμε κάποια επιπλέον πράγματα, αλλιώς πάμε στα απολύτως αναγκαία. Εμείς έχουμε την ιδιαιτερότητα να αναθέτουμε και σε ιδιώτες που έχουν οχήματα. Αν π.χ. μας ζητήσουν από Υπηρεσίες πέντε ανθρώπους για να πάνε σε κάποιες δουλειές έξω και εμείς έχουμε 4, θα απαντήσουμε ότι σήμερα δεν γίνεται. Οπότε εμείς τη δουλειά θα την κάνουμε, αλλά μπορεί να μην εξυπηρετηθεί κάποιος άλλος συνάδελφος».

- Έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης

Από τα λεγόμενα των υπαλλήλων, η συντριπτική πλειοψηφία δεν παρακολουθεί κανενός είδους σεμινάριο ή άλλης μορφής εκπαιδευτικό πρόγραμμα. «Δεν υπάρχουν επιλογές εξειδικευμένων σεμιναρίων για εμάς εδώ. Προσωπικά παρακολούθησα και σύνταξη δημοσίων εγγράφων πρόπερσι και σεμινάριο για διοικητική επάρκεια και ένα σεμινάριο για την πολιτική προστασία και ένα συνέδριο για την ασφάλεια των υπολογιστικών συστημάτων» «Υπάρχουν σεμινάρια για Προϊσταμένους και τα είχα παρακολουθήσει. Από τα παιδιά, ο Σ. που είναι ο τεχνικός του αρέσουν και παρακολουθεί. Οι υπόλοιποι όχι».

- Μικρά καινοτόμα στοιχεία

Ο τεχνικός της Υπηρεσίας αναφέρθηκε σε σημαντικές ατομικές του πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθούνται: *«Προσπαθώ να κάνω βελτιώσεις βάσει των προδιαγραφών που ορίζει η κυβέρνηση. Έτσι δηλαδή έκανα ψηφιακό αρχείο για την Υπηρεσία, ψηφιοποίησα ακόμα και το παρουσιολόγιο. Έχω κάνει ηλεκτρονικό τηλεφωνικό κατάλογο για να μπορούν να τον δουν όλοι στην υπηρεσία, βάση δεδομένων για παρακολούθηση των οχημάτων, βλάβες για το κάθε όχημα, πότε το πήραμε, πόσο κοστίζει, λάστιχα, τα πάντα. Έφτιαξα βάση δεδομένων για τα έργα για τα έκτακτα καιρικά φαινόμενα. Μπαίνεις μέσα και βλέπεις πότε έγινε το κάθε έργο, πόσα χρήματα κόστισε, ποιος δούλεψε, πόσες ώρες, με ποιο μηχάνημα, τα πάντα»* Ο Προϊστάμενος ανέφερε ότι: *«Έχουν αλλάξει πράγματα όχι δεν μπορώ να πω προς το απλούστερο. Αλλά έτυχαν αντικείμενα που ήταν της Υπηρεσίας και είχαν δοθεί αλλού. Αυτά τα μαζέψαμε πίσω. Σε καινοτομία όχι κάτι ιδιαίτερο»*.

- Αντικίνητρα

Ως παράγοντες αντιπαραγωγικότητας ανέφεραν οι υπάλληλοι τα εξής: *«Συνήθως αυτό που με εκνευρίζει είναι να βλέπω κάποιον να κάθεται να μην κάνει τίποτα και εγώ να είμαι πνιγμένος στη δουλειά και να έρχεται να με εκνευρίσει. Για κάτι τέτοιο μου έρχεται να πετάξω γραφείο στο κεφάλι»* *«Η αδικία στον καταμερισμό εργασίας. Όταν βλέπεις το χειμώνα που πρέπει να είμαστε συνέχεια βράδυ έξω και βγαίνεις συνέχεια εσύ και οι άλλοι κάθονται»*. Ο Προϊστάμενος αναφέρει: *«Κάτι σε κάποια λάθος συμπεριφορά. Δηλαδή μπορεί κάτι της στιγμής να με εκνευρίσει»*.

- Παρεμβάσεις από τους αιρετούς

Συχνές παρεμβάσεις, αλλά σε ανεκτό επίπεδο φαίνεται να δέχεται η Υπηρεσία: *«Δεν δεχόμαστε παρεμβάσεις για να αλλάξουμε τον τρόπο δουλειάς μας, αλλά δεχόμαστε για να διευκολύνουμε πράγματα. Το οποίο συμβαίνει, στο βαθμό του εφικτού»* *«Όταν είναι αιρετός θα κάνει παρέμβαση για ψηφοθηρικούς λόγους, ενώ αν είναι κάποιος Προϊστάμενος θα το κάνει για δικούς του λόγους. Αν δεν υπάρχει νομιμότητα, εγώ δεν το κάνω. Εάν υπάρχει νομιμότητα και μπορώ να παρακάμψω κάποια πράγματα για να ικανοποιήσω τη συγκεκριμένη διαδικασία που ζητείται, θα το κάνω»*.

- Χαρακτηρισμός του Τμήματος Πολιτικής Προστασίας

Οι περισσότερες απαντήσεις επί του χαρακτήρα της Υπηρεσίας εστίασαν στο ότι έχει ενδιαφέρον αντικείμενο ή στο ότι είναι ανοργάνωτη. Ο Προϊστάμενος προσέγγισε το ερώτημα ως εξής:

«Είναι μια Δ/ση του αποτελέσματος. Πρέπει να βγάλεις αποτέλεσμα χωρίς να κολλήσεις στους τύπους».

- Φιλοδοξίες

Οι υπάλληλοι της Πολιτικής Προστασίας θεωρούν ότι το σημερινό τους status επιδέχεται βελτίωσης: «Θα ήθελα να γίνω Προϊστάμενος σε κάποια υπηρεσία. Όχι για το οικονομικό κομμάτι, αλλά για τις αυξημένες αρμοδιότητες που συνεπάγεται η θέση. Θέλω να έχω αποφασιστικές αρμοδιότητες» «Δεν έχω κάτι συγκεκριμένο, αλλά αν προκύψει κάτι καλύτερο θα το δούμε» «Μία χαρά είμαι, απλά θα προσπαθούσα να κάνω περισσότερα πράγματα και να διευκολύνω και την όλη την καθημερινότητά μου. Εκ των πραγμάτων λόγω εμπειρίας πιστεύω θα βγαίνουν όλα πιο εύκολα».

Κεφάλαιο 5ο: Ευρήματα έρευνας

Οι συνεντεύξεις σκιαγραφούν έναν φορέα υποστελεχωμένο σε οριακό σημείο, με ποικίλες συνέπειες στο οργανωσιακό κομμάτι, μη καινοτόμο και μη αποδοτικό, πλην όμως αποτελεσματικό, με γηρασμένο αλλά έμπειρο προσωπικό, που αλληλεπιδρά σε προσωπικό επίπεδο, φέρει υψηλή αίσθηση καθήκοντος και τηρεί τον νόμο δείχνοντας κατανόηση προς τον πολίτη και με έναν ηγέτη – αιρετό που δεν προβάλλει κάποιο προσωπικό όραμα προς τις υφιστάμενες Υπηρεσίες και που παρεμβαίνει στο έργο τους ως επί το πλείστον όχι εκβιαστικά, σε αντίθεση με προκατόχους του.

5.1. Διαφέρουν οι Δ/σεις του φορέα ως προς την οργανωσιακή τους κουλτούρα;

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, οι σημαντικότερες διαφορές που προκύπτουν στην οργανωσιακή κουλτούρα των διαφόρων Δ/σεων είναι οι εξής:

Παρατηρούμε ότι όσο περισσότερη επαφή έχουν οι Υπηρεσίες με το κοινό (π.χ. Δ/ση Μεταφορών και Επικοινωνιών, Δ/ση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας, Δ/ση Αγροτικής Ανάπτυξης και Υδροοικονομίας), τόσο μεγαλύτερες ανάγκες εμφανίζονται για διασταλτική ερμηνεία της νομοθεσίας, είτε γιατί υπάρχει η σχετική πίεση από τους πολίτες και άνωθεν είτε γιατί οι ίδιοι οι υπάλληλοι νιώθουν την ανάγκη να εξυπηρετήσουν σε πιο ανθρώπινο επίπεδο. Αντίθετα, οι Υπηρεσίες που είναι περισσότερο εσωτερικής “κατανάλωσης”, όπως είναι η Δ/ση Διοικητικού – Οικονομικού και το Τμήμα Πληροφορικής, είναι πιο τυπολατρικές και γραφειοκρατικές ή πιο γραμμικές στον τρόπο λειτουργίας τους.

Οι Δ/σεις που ανέφεραν την ύπαρξη παρεμβάσεων στο έργο τους είτε από την ανώτατη διοίκηση (αιρετό ή Δ/ντή) είτε από τους πολίτες, είναι εκείνες όπου η εργασιακή δέσμευση είναι

χαμηλότερη. Συγκεκριμένα, οι λιγότερο συνδεδεμένοι με το πόστο τους υπάλληλοι φαίνεται σύμφωνα με τα λεγόμενά τους να είναι εκείνοι της Δ/σης Μεταφορών και Επικοινωνιών, της Δ/σης Διοικητικού – Οικονομικού, καθώς και της Δ/σης Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας. Μια ιδιαιτερότητα του προσωπικού που στελεχώνει το Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη, είναι ότι, παρόλο που οι υπάλληλοι ανέφεραν ή υπαινίχθηκαν ψυχική κόπωση λόγω των εργασιακών τους καθηκόντων, μέλη της ομάδας διαλόγου που συνεργάζονται στενά μαζί τους επισήμαναν ότι η κόπωση αυτή δεν μεταφράζεται σε χαμηλή δέσμευση απέναντι στη θέση εργασίας τους και σε επιθυμία αποχώρησης.

Οι Υπηρεσίες που έχουν εξωτερικά καθήκοντα, όπως είναι η Πολιτική Προστασία, οι Τεχνικές Υπηρεσίες, η Δ/ση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας, η Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής, η Δ/ση Ανάπτυξης και το Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας, έχουν εκ των πραγμάτων διαφορετική σχέση με την τυπική προσέλευση και αποχώρηση από την εργασία και το ωράριο εν γένει. Επίσης, σε αυτές τις Υπηρεσίες σπάνια συνυπάρχει ταυτόχρονα όλο το προσωπικό, γεγονός που δημιουργεί διαφορετικές δυναμικές σε σχέση με εκείνες όπου οι υπάλληλοι συνυπάρχουν σε πλήρη ανάπτυξη καθ'όλη τη διάρκεια του 8ώρου, όπως π.χ. στη Δ/ση Διοικητικού - Οικονομικού. Επί παραδείγματι, στο Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας η μία υπάλληλος διαμορφώνει σχεδόν μόνη της τον τρόπο λειτουργίας μίας ολόκληρης οργανικής μονάδας. Ενώ στο Τμήμα Πολιτικής Προστασίας, είναι συνηθισμένες οι προστριβές για το ποιος θα αναλάβει τα έκτακτα εξωτερικά καθήκοντα. Επίσης, αυτές οι Υπηρεσίες έχουν να αντιμετωπίσουν ζητήματα υλικοτεχνικής υποδομής, όπως π.χ. την ύπαρξη ενός μόνο υπηρεσιακού αυτοκινήτου στη Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής, τις βλάβες οχημάτων στο Τμήμα Πολιτικής Προστασίας κ.ά. Τέλος, οι υπάλληλοι των Υπηρεσιών που εκτελούν εξωτερικές εργασίες λαμβάνουν κάποια επιπλέον επιδόματα, τα οποία σε κάποιες περιπτώσεις (έγινε σχετική νύξη από υπάλληλο) δημιουργούν δυσαρέσκεις στο υπόλοιπο προσωπικό.

Αναφορικά με το ντύσιμο, στη Δ/ση Τεχνικών Έργων αναφέρθηκε ότι ο ενδυματολογικός κώδικάς τους είναι προσαρμοσμένος στην πιθανότητα εργασίας στην ύπαιθρο. Όμως, τόσο από την παρατήρηση της ερευνήτριας όσο και κατόπιν σχολίου μέλους της ομάδας διαλόγου προκύπτει ότι το ντύσιμο της Δ/σης δεν διαφέρει σε τίποτα από το καθημερινό ντύσιμο όλης της Π.Ε. Ομοίως, στη Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής φαίνεται ότι το πολύ καλό ή το πολύ πρόχειρο ντύσιμο με φόρμες εργασίας στα οποία αναφέρθηκαν οι υπάλληλοι, δεν είναι παρά μεμονωμένες εξαιρέσεις στον γενικό κανόνα του casual ντυσίματος.

Οι Υπηρεσίες όπου αναφέρθηκε ότι εκδηλώνονται οι μεγαλύτερες εντάσεις, είναι, πέρα από Δ/σεις με μεγάλη προσέλευση κοινού, το Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη, η Δ/ση Διοικητικού – Οικονομικού και το Τμήμα Πολιτικής Προστασίας. Η ερμηνεία που μπορεί να διατυπωθεί για το 1ο είναι ότι η ιδιαίτερη φύση της ηγετικής θέσης φέρνει οξύτερες εντάσεις και περισσότερη

παρεμβατικότητα στο έργο των υπαλλήλων. Όσον αφορά τη Δ/ση Διοικητικού – Οικονομικού, μέλος της ομάδας διαλόγου επεσήμανε πως το γεγονός ότι μέσα στην ίδια Υπηρεσία συνυπάρχουν υπάλληλοι με πολύ υψηλά τυπικά προσόντα, συντελεί στην αμφισβήτηση της αυθεντίας της ανώτατης διοίκησης, στην εκδήλωση συγκρούσεων και στην άρνηση εκτέλεσης εργασιών. Τέλος, για το Τμήμα Πολιτικής Προστασίας, πέρα από την απόκλιση του εκπαιδευτικού επιπέδου, βασικό σημείο τριβής είναι η ίδια η φύση της δουλειάς και συγκεκριμένα η κατανομή των έκτακτων εξωτερικών εργασιών.

Όσον αφορά, τέλος, στον τρόπο λήψης αποφάσεων, αυτός ποικίλλει σημαντικά ανάμεσα στις Υπηρεσίες και φαίνεται να κυμαίνεται σε τέσσερα επίπεδα: α) Στις Υπηρεσίες όπου τον τελευταίο λόγο έχει καθαρά ο επικεφαλής (Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη, Δ/ση Μεταφορών και Επικοινωνιών και Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας), β) Εκείνες όπου φαίνεται να υπάρχει μία μικρή ομάδα την οποία ο Δ/ντής/Τμηματάρχης συμβουλευεται συχνότερα (Τμήμα Πολιτικής Προστασίας, Δ/ση Τεχνικών Έργων και Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής), γ) Εκείνες με πιο δημοκρατικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (Δ/ση Διοικητικού – Οικονομικού, όπου οι Προϊστάμενοι έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο, ενώ η Δ/ντρια τους συνδράμει ουσιαστικά, Δ/ση Ανάπτυξης, όπου βασική θέση του Δ/ντή είναι να μην προχωράει σε καμία απόφαση αν δεν λάβει τη γνώμη των υπαλλήλων, ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης και Δ/ση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας, όπου η σύντομη θητεία του Δ/ντή καθιστά σημαντική τη συμβολή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων) και δ) Εκείνη όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται απολύτως συλλογικά (Τμήμα Πληροφορικής). Η μόνη ασφαλής παρατήρηση που μπορεί να γίνει επί αυτού του φαινομένου είναι ότι όσο μειώνεται η ηλικία αυτού που προϊσταται της οργανικής μονάδας, τόσο πιο δημοκρατική γίνεται η λειτουργία της. Έτσι, ο μέσος όρος ηλικίας των επικεφαλής της 1ης ομάδας είναι τα 58 έτη, της 2ης τα 55 έτη, της 3ης τα 54 έτη και της 4ης τα 42 έτη.

5.2 Σχετίζεται ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας με τα προσόντα του Προϊσταμένου και των υπαλλήλων της Δ/σης;

Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό, θα ανατρέξουμε στην κατάταξη των Οργανισμών, όπως προτάθηκε από τους Cameron και Quinn (2006) (βλ. ενότητα 2.2). Σύμφωνα με τα όσα απάντησαν οι συνεντευξιασθέντες, καμία Υπηρεσία δεν διαθέτει την κουλτούρα της αγοράς, δηλαδή ένα περιβάλλον ακραίου ανταγωνισμού με αυστηρή στοχοπροσήλωση στο κέρδος, αλλά στοιχεία από τις άλλες τρεις (ιεραρχική, κουλτούρα της οικογένειας/γενιάς και κουλτούρα ανοιχτού συστήματος).

1. Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	3
ΠΤΥΧΙΟ	1
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	3
ΑΙΡΕΤΟΣ	1

Πίνακας 11. Προσόντα υπαλλήλων Γραφείου Αντιπεριφερειάρχη

Ο Αντιπεριφερειάρχης Π.Ε. Χ είναι απόφοιτος Πανεπιστημίου και έχει εργαστεί ως Σύμβουλος Ανάπτυξης σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, ενώ οι υπάλληλοι είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Η κουλτούρα του Γραφείου προσιδιάζει πλήρως σε ιεραρχική, καθότι όλα λειτουργούν με στόχο να υποστηριχθούν σωστά και τυπικά οι αρμοδιότητες του αιρετού, με υψηλή επίβλεψη εκ μέρους του πάνω στις ενέργειες των υφισταμένων. Από τα λεγόμενα των υπαλλήλων περί των φιλοδοξιών τους για μετανάστευση και για ένα διαφορετικό εργασιακό κλίμα, η ερευνήτρια συμπέρανε ότι υπάρχει χαμηλή δέσμευση απέναντι στη θέση εργασίας τους. Όμως μέλη της ομάδας διαλόγου, που συνεργάζονται καθημερινά με το προσωπικό του Γραφείου, επεσήμαναν ότι, παρά το απαιτητικό αντικείμενο και ανεξάρτητα με τα τυπικά τους προσόντα, οι υπάλληλοι αγαπούν αυτό που κάνουν και δε θα ήθελαν να αλλάξουν πόστο.

Περαιτέρω, η προσωπικότητα του Αντιπεριφερειάρχη επηρεάζει ολόκληρη τη φυσιογνωμία του φορέα. Από τα λεγόμενα των υπαλλήλων, πρόκειται για ένα άτομο διαλλακτικό και συζητήσιμο, που καταφέρνει να κρατάει ισορροπίες ανάμεσα στις ατομικές του επιδιώξεις και στο έργο της Υπηρεσίας. Μάλιστα, από τις συγκρίσεις με παλαιότερους αιρετούς στις οποίες προέβησαν κάποιοι ερωτηθέντες, διαφαίνεται μια καλή ποιότητα ανθρώπου, στην οποία συντελεί, μεταξύ άλλων, και το εκπαιδευτικό του επίπεδο. (Khan & Afzal, 2011; Schein, 2004)

2. Τμήμα Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	1
ΠΤΥΧΙΟ	1
Τρόπος εισαγωγής	
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	2

Πίνακας 12. Προσόντα υπαλλήλων Τμήματος Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας

Το Τμήμα Περιβάλλοντος & Υδροοικονομίας φαίνεται να λειτουργεί με ένα μείγμα κουλτούρας οικογένειας/γενιάς και ιεραρχικής, διότι, ναί μεν το περιβάλλον περιγράφεται ως φιλικό, οι σχέσεις ως μίας εκτεταμένης οικογένειας και η εργασιακή δέσμευση είναι υψηλή, όμως η υπάλληλος εκτελεί τις αποφάσεις που λαμβάνει αυστηρά και μόνο ο Προϊστάμενος. Αδιαμφισβήτητα και σε αυτή την

περίπτωση η καλή ποιότητα της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας συνδιαμορφώνεται και από τα υψηλά τυπικά προσόντα του Προϊσταμένου. (Khan & Afzal, 2011; Schein, 2004) Επίσης, εύλογα συνάγεται το συμπέρασμα ότι η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης υπάλληλος, η οποία δεν έχει βλέψεις για προαγωγή σε θέση ευθύνης, συμβάλλει με την πειθαρχία της στη συνδιαμόρφωση αυτού του αποδοτικού, για την Υπηρεσία αυτή, μοντέλου εργασιακής κουλτούρας.

3. Δ/νση Τεχνικών Έργων	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	2
ΠΤΥΧΙΟ	5
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	4
1 ΓΛΩΣΣΑ	2
2 ΓΛΩΣΣΕΣ	2
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	9
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	2

Πίνακας 13. Προσόντα υπαλλήλων Δ/νσης Τεχνικών Έργων

Από τις περιγραφές του προσωπικού της, η Δ/νση Τεχνικών Έργων φαίνεται να διαθέτει περισσότερο τον τύπο κουλτούρας της οικογένειας/γενιάς, δεδομένου ότι οι υπάλληλοι είναι μεταξύ τους φιλικόι, συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και έχουν υψηλή δέσμευση προς την Υπηρεσία τους. Η ομάδα διαλόγου επεσήμανε ότι ο κάθε μηχανικός της Δ/νσης Τεχνικών Έργων λειτουργεί σχεδόν αυτόνομα στον τρόπο που χειρίζεται τις υποθέσεις του, συναποφασίζει ο ίδιος μαζί με τον Δ/ντή και δεν υπάρχει ομαδική εργασία και αλληλεπίδραση του προσωπικού. Επομένως, διαφαίνεται ένα μείγμα κουλτούρας ιεραρχικής και οικογένειας/γενιάς/φυλής. Περαιτέρω, είναι μία Υπηρεσία με υπαλλήλους ιδιαίτερα υψηλών τυπικών προσόντων και αυτό αποτυπώνεται στο υψηλό επίπεδο λειτουργικότητάς της. (Khan & Afzal, 2011; Schein, 2004)

4. Τμήμα Πληροφορικής	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	1
ΠΤΥΧΙΟ	1
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1
1 ΓΛΩΣΣΑ	1
2 ΓΛΩΣΣΕΣ	1
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	3

Πίνακας 14. Προσόντα υπαλλήλων Τμήματος Πληροφορικής

Το Τμήμα Πληροφορικής διαθέτει τον τύπο κουλτούρας της οικογένειας/γενιάς, δεδομένου μάλιστα ότι μετά βίας διακρίνεται ποιος Προϊσταται αυτού. Είναι η μόνη Υπηρεσία του φορέα όπου οι εργαζόμενοι απερίφραστα δήλωσαν ότι δεν επιθυμούν να αλλάξουν πόστο. Μάλιστα μπορούμε να πούμε ότι είναι η μόνη Υπηρεσία με καινοτόμα στοιχεία, όπου η δύναμή της είναι οι ίδιοι οι υπάλληλοι και επιθυμία τους για βελτίωση, επομένως προσιδιάζει μερικώς και στον τύπο του ανοιχτού συστήματος. Ο τύπος κουλτούρας της Υπηρεσίας αυτής περισσότερο δείχνει να σχετίζεται με την αγάπη των υπαλλήλων προς το αντικείμενο εργασίας, παρά με τις σπουδές τους.

5. Δ/νση Διοικητικού – Οικονομικού	
Τυπικά Προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	2
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	6
ΠΤΥΧΙΟ	6
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2
ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΕΣΣΔΑ)	3
1 ΞΕΝΗ ΓΛΩΣΣΑ	5
2 ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	1
3 ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	1
4 ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ	1
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	11
ΕΣΣΔΑ	3
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ	1
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	3

Πίνακας 15. Προσόντα υπαλλήλων Δ/νσης Διοικητικού – Οικονομικού

Η οργανωσιακή κουλτούρα της Δ/νσης Διοικητικού – Οικονομικού φέρει πολλά στοιχεία από την ιεραρχική κουλτούρα, δηλαδή την τυπολατρία, την έμφαση στους κανόνες, και την προβλεψιμότητα,

αλλά και από τον τύπο της οικογένειας/γενιάς, διότι διέπεται από φιλικότητα, συμμετοχικότητα στη λήψη των αποφάσεων, ελευθερία έκφρασης και τη διάθεση της Δ/ντριας να διευκολύνει και να υποστηρίζει. Όμως, η δέσμευση είναι χαμηλή, λόγω του απαιτητικού αντικειμένου. Στην Υπηρεσία αυτή τα τυπικά προσόντα της Δ/ντριας αδιαμφισβήτητα συγκαθορίζουν τον μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζει. (Khan & Afzal, 2011; Schein, 2004) Μέλος της ομάδας διαλόγου επεσήμανε πως το γεγονός ότι μέσα στην ίδια Υπηρεσία συνυπάρχουν υπάλληλοι με πολύ υψηλά τυπικά προσόντα, συντελεί στην αμφισβήτηση της αυθεντίας της ανώτατης διοίκησης, στην εκδήλωση συγκρούσεων και στην άρνηση εκτέλεσης εργασιών.

6. Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	1
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	3
ΠΤΥΧΙΟ	15
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	7
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1
1 ΓΛΩΣΣΑ	15
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	16
ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	10

Πίνακας 16. Προσόντα υπαλλήλων Δ/σης Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής

Η Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής διαθέτει προσωπικό ιδιαίτερα υψηλών τυπικών προσόντων και η κουλτούρα της τείνει πιο ξεκάθαρα από οποιαδήποτε άλλη Υπηρεσία στον τύπο της οικογένειας/γενιάς. Σύμφωνα με τα λεγόμενα των ερωτηθέντων, ο Προϊστάμενος Δ/σης φαίνεται να είναι ο πιο αποδεκτός όλων και η ομάδα προσωπικού να έχει, ως επί το πλείστον, συνοχή, αλληλοϋποστήριξη και υψηλή δέσμευση προς την Υπηρεσία. Όμως, παρά τα στοιχεία αυτά, μέλη της ομάδας διαλόγου επεσήμαναν ότι, ως προς τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και τη συναίνεση, ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας της Υπηρεσίας είναι ξεκάθαρα ιεραρχικός, δεδομένου ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι λαμβάνουν τις αποφάσεις και πιο συστηματικά ορισμένοι εξ αυτών από κοινού με την Δ/ντή.

7. Δ/νση Ανάπτυξης	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	3
ΠΤΥΧΙΟ	3
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5
1 ΓΛΩΣΣΑ	7
2 ΓΛΩΣΣΕΣ	2
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	10
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	2

Πίνακας 17. Προσόντα υπαλλήλων Δ/νσης Ανάπτυξης

Η Δ/νση Ανάπτυξης είναι επίσης μία Υπηρεσία με προσωπικό υψηλών τυπικών προσόντων. Από τα λεγόμενα του Δ/ντή, στόχος είναι μία Υπηρεσία με κουλτούρα οικογένειας/γενιάς (συμμετοχή και ελευθερία έκφρασης), αλλά κάποιοι υπάλληλοι την περιγράφουν και με όρους ιεραρχικής κουλτούρας (τυποποιημένη εργασία με έλλειψη παρακίνησης). Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η υπερσυγκέντρωση ατόμων με υψηλά προσόντα και φιλοδοξίες σε μία μικρή Υπηρεσία με αναλογικά πολλά Τμήματα και πολλές θέσεις ευθύνης, δημιουργεί πιέσεις και δυσαρέσκειες, γεγονός που αναπόφευκτα επιδρά στην οργανωσιακή της κουλτούρα.

8. Δ/νση Μεταφορών & Επικοινωνιών	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	1
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	5
ΠΤΥΧΙΟ	6
1 ΓΛΩΣΣΑ	3
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	4
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	8

Πίνακας 18. Προσόντα υπαλλήλων Δ/νσης Μεταφορών & Επικοινωνιών

Η Δ/νση Μεταφορών & Επικοινωνιών διαθέτει έναν συγκεντρωτικό Δ/ντή και προσωπικό όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Η κουλτούρα της κλίνει προς την ιεραρχική, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την χαμηλή δέσμευση των υπαλλήλων. Ωστόσο, πάνω και από τα τυπικά προσόντα του προσωπικού, ως βασικότεροι παράγοντες διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας αυτής της Υπηρεσίας, αναδεικνύονται το ίδιο το αντικείμενο εργασίας και η καθημερινή εξυπηρέτηση κοινού, στοιχεία που λειτουργούν απωθητικά για το προσωπικό.

9. Δ/νση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	1
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	2
ΠΤΥΧΙΟ	4
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2
1 ΓΛΩΣΣΑ	2
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	6
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	3

Πίνακας 19. Προσόντα υπαλλήλων Δ/νσης Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας

Η Δ/νση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας είναι μία Υπηρεσία με μεγάλη ελευθερία έκφρασης και αλληλοϋποστήριξης των υπαλλήλων, στοιχεία που προσιδιάζουν στον τύπο κουλτούρας οικογένειας/γενιάς. Δεν προκύπτει κάποιος συσχετισμός της κουλτούρας με τα τυπικά προσόντα των υπαλλήλων. Αντιθέτως, παράγοντες όπως η ακραία υποστελέχωση, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην χαμηλή δέσμευση του προσωπικού.

10. Τμήμα Πολιτικής Προστασίας	
Τυπικά προσόντα	Άτομα
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ	1
ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ	6
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	1
1 ΓΛΩΣΣΑ	1
Τρόπος εισαγωγής	
ΑΣΕΠ	6
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	2

Πίνακας 20. Προσόντα υπαλλήλων Τμήματος Πολιτικής Προστασίας

Στο Τμήμα Πολιτικής Προστασίας ο μόνος υπάλληλος Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, και δη με μεταπτυχιακές σπουδές, είναι ο Προϊστάμενος. Στην Υπηρεσία αυτή συναντώνται σχεδόν αποκλειστικά στοιχεία της ιεραρχικής κουλτούρας (συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων, έλεγχος, αυστηρός συντονισμός) με την εξαίρεση κάποιων καινοτόμων στοιχείων που προκύπτουν από τις ατομικές πρωτοβουλίες μεμονωμένων ατόμων. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας συνδιαμορφώνεται και από τις διαφορετικές εκπαιδευτικές προσλαμβάνουσες των δύο μερών (Προϊσταμένου – υφισταμένων), που πιθανότατα προκαλούν φαινόμενα αμφισβήτησης και απειθαρχίας. Ομολογουμένως, όμως, και η ίδια η φύση της δουλειάς, με τις συνεχείς έκτακτες

εξωτερικές εργασίες και τα άστατα ωράρια καθιστούν δύσκολη την προαγωγή και διατήρηση υψηλού ηθικού, δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης.

5.3. Ποια διοικητικά ζητήματα είναι στενά συνυφασμένα με την οργανωσιακή κουλτούρα;

Το βασικότερο πρόβλημα της Π.Ε. Χ, όπως αναδείχθηκε μέσα από τις συνεντεύξεις του προσωπικού είναι η υποστελέχωση, μία εργασιακή πραγματικότητα για την οποία δεν ευθύνεται ο φορέας, αλλά που προκαλεί μία σειρά ζητημάτων που επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή κουλτούρα των Υπηρεσιών. Τα ζητήματα αυτά είναι:

- α) Υπερεξειδίκευση. Δεδομένου ότι μεγάλος όγκος συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων συγκεντρώνεται στα χέρια ενός ή δύο υπαλλήλων, δεν απομένουν χρονικά περιθώρια ενασχόλησης με άλλα αντικείμενα, πράγμα που θα βοηθούσε στην κατανόηση της ροής εργασίας, στην επιτάχυνση των διαδικασιών και στη βελτίωση του παραγόμενου έργου. Επίσης, στις περιπτώσεις που υπάλληλοι αποχωρούν εσπευσμένα, στερούν από την Υπηρεσία και τον διάδοχο υπάλληλο τη δυνατότητα πρόσβασης στο γνωστικό αντικείμενο. Τέλος, η επαναληπτικότητα λόγω ενασχόλησης των υπαλλήλων με ένα και μόνο αντικείμενο προκαλεί πτώση του ενδιαφέροντος και τελμάτωση.
- β) Αδυναμία αναπλήρωσης. Ως άμεση συνέπεια της υπερεξειδίκευσης, οι υπάλληλοι δυσκολεύονται να κάνουν χρήση των κανονικών τους αδειών, ενώ τις ημέρες εκείνες παγώνουν οι αντίστοιχες εργασίες ή πραγματοποιούνται επισφαλώς.
- γ) Υπερφόρτωση. Η μείωση του προσωπικού χωρίς αντίστοιχη μείωση των αντικειμένων οδηγεί σε ορισμένες περιπτώσεις σε μεγάλες καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των υποθέσεων. Μάλιστα το γεγονός αυτό χρησιμοποιείται ως πραγματική αιτίαση ή ως πρόφαση για την μη ανάληψη νέων καθηκόντων από τους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται δυσαρέσκειες.
- δ) Σύγχυση αρμοδιοτήτων. Υπάλληλοι σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης κοινού προσπαθούν να εργαστούν ταυτόχρονα και πάνω στο βασικό τους αντικείμενο, με έκπτωση στην ποιότητα και των δύο.
- ε) Έλλειψη καινοτομίας. Ακόμα και υπάλληλοι που τυχόν επιθυμούν να εισάγουν βελτιώσεις και απλοποιήσεις στη ροή εργασίας τους, τα χρονικά περιθώρια τους αναγκάζουν να συνεχίζουν όσα παρέλαβαν από τους προκατόχους τους.
- στ) Έλλειψη ατόμων για ανταλλαγή ιδεών (“brainstorming”).

Σημαντικό επίσης ζήτημα είναι η σταθερά εντατική χρήση του χαρτιού λόγω της μη εξοικείωσης των υπαλλήλων με την τεχνολογία και του γεγονότος ότι τα ψηφιακά μέσα φαντάζουν πιο δύσχρηστα σε σχέση με το χαρτί. Η ρητή κατάργηση του fax και η υποχρεωτική χρήση της ψηφιακής υπογραφής για μέρος μόνο της διακινούμενης αλληλογραφίας, ελάχιστα συνέβαλαν στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας και στην ψηφιοποίηση των αρχείων. Το γεγονός αυτό έχει συνέπειες στην ταχύτητα διεκπεραίωσης, ενώ ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος αδυναμίας εξεύρεσης αρχειακού υλικού.

Σε συνάρτηση με τα προηγούμενα βρίσκεται η ασθενική συμμετοχή των υπαλλήλων σε επιμορφώσεις και η έλλειψη ενδιαφέροντος για τη λεγόμενη “δια βίου μάθηση”. Οι υπάλληλοι τα θεωρούν χρονοβόρα και ανώφελα. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Schein (1986, σελ 30) *“Η εκπαίδευση συχνά αποτυγχάνει επειδή οι συμμετέχοντες επιστρέφουν σε πολιτισμούς που δεν υποστηρίζουν τις νέες έννοιες, αξίες ή υποθέσεις”*. Το γεγονός αυτό έχει συνέπειες στην ποιότητα και ταχύτητα του παραγόμενου έργου, διότι αγνοούνται ζητήματα όπως προθεσμίες, σωστή συμπεριφορά προς τον πολίτη, ομαδικότητα και διαχείριση κρίσεων. Επίσης, η έλλειψη νέων εκπαιδευτικών προσλαμβανουσών συντελεί στην απουσία οποιασδήποτε μορφής ουσιαστικής καινοτομίας.

Η έλλειψη ενιαίου Διοικητηρίου και ο συνεπαγόμενος κατακερματισμός των Υπηρεσιών της Π.Ε. Χ σε διάφορα κτίρια, προκαλεί προβλήματα διοίκησης που επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα. Οι υπάλληλοι με διύπηρεσιακές αρμοδιότητες (κλητήρες, τεχνικοί πληροφορικής κ.ά) περιφέρονται μέσα στην πόλη για να ολοκληρώσουν τις εκκρεμότητές τους, με επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, ενώ το Τμήμα Προμηθειών αδυνατεί να εκτιμήσει το αν οι ανάγκες που επικαλούνται οι Υπηρεσίες είναι αληθινές. Ομοίως, προβλήματα δημιουργεί η απόσταση από την έδρα της Περιφέρειας, όπως καθυστερήσεις στις υπογραφές των εγγράφων, δυσχέρειες πρόσβασης στους ιεραρχικά ανώτερους και αυξημένες δαπάνες για τη συμμετοχή σε συσκέψεις και συλλογικά όργανα.

Οι υπάλληλοι ενός ΟΤΑ θεωρούν αναμενόμενες τις παρεμβάσεις στην εργασία τους και αναπτύσσουν μηχανισμούς για τον βέλτιστο χειρισμό τους. Ανάλογα με τη σοβαρότητα και την επιμονή των πιέσεων, προσπαθούν να κινηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο εντός νομιμότητας. Η σχέση όμως αποδεικνύεται αμφίδρομη, με τους ίδιους τους υπαλλήλους να προσφεύγουν στον αιρετό για να τους διευθετήσει υπηρεσιακά ζητήματα, παρακάμπτοντας την ιεραρχία.

Η έλλειψη φροντίδας και τύπων σε εγκαταστάσεις, σήμανση, συμπεριφορά, ντύσιμο και γενικότερα σε όλα τα ορατά στοιχεία του φορέα, δίνουν στον πολίτη μία εικόνα προχειρότητας. Εύλογα μπορεί να υποθέσει κανείς ότι όλα αυτά τα αρνητικά χαρακτηριστικά προκαλούν στο κοινό μία ανάλογη συμπεριφορά.

Οι τοποθετήσεις των Προϊσταμένων δεν γίνονται με κρίσεις αλλά με ανάθεση, ενίοτε μη αξιολογική. Με τον τρόπο αυτό προκαλούνται δυσaréσκειες και φαινόμενα αμφισβήτησης της ιεραρχίας και ανυπακοής στις εντολές από άτομα που ένιωσαν αδικημένα. Το γεγονός όμως ότι οι Προϊστάμενοι προέρχονται κατά βάση από το σώμα της οργανικής μονάδας δημιουργεί ένα γενικότερο κλίμα αποδοχής και αποσοβεί πιο σοβαρές αντεγκλήσεις.

Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα

Μελετώντας το παράδειγμα της Π.Ε. Χ, συμπεραίνουμε ότι, ελλείψει μιας ανώτατης διοίκησης που θα εμπνεύσει μία ενοποιητική οργανωσιακή κουλτούρα, ο δημόσιος φορέας καταλήγει να διέπεται από μια αδύναμη κεντρική κουλτούρα και πολλές αποκλίνουσες υποκουλτούρες. (Reimann & Wiener, 1988) Εξάλλου, όπως τονίζει ο Schein (1986), για να αποδώσουμε σε έναν Οργανισμό μία κουλτούρα και δη ισχυρή, πέρα από τα ανθρώπινα συστήματα αλληλοσυσχέτισης, πρέπει να υπάρχουν κατασταλαγμένες μέθοδοι θέσεως στρατηγικής, στοχοθεσίας, ελέγχου προόδου και απόδοσης κ.ά. Τέτοια στοιχεία δεν υπάρχουν στην Π.Ε. Χ ούτε και σε ομοειδείς φορείς, γιατί, παρότι προβλέφθηκαν νομοθετικά, εφαρμόστηκαν μόνο τύποις ή δεν εφαρμόστηκαν ποτέ.

Άλλα στοιχεία που συνηγορούν υπέρ της ύπαρξης μιας αδύναμης οργανωσιακής κουλτούρας στην Π.Ε. Χ είναι το γεγονός ότι οι υπάρχουσες αξίες και πρακτικές προέρχονται, όχι από τον επικεφαλής, αλλά από τα άτομα με αποφασιστικές αρμοδιότητες. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι επιδεικνύουν κατά μέσο όρο μέτρια επίπεδα δέσμευσης, ενώ εργάζονται εντατικά λόγω συνθηκών (υποστελέχωση) και ευσυνειδησίας και όχι λόγω υιοθέτησης των στόχων του Οργανισμού ως δικών τους.

Επιπλέον, η χαμηλή καινοτομία, οι αργοί ρυθμοί ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, η ασθενική συμμετοχή σε επιμορφώσεις κ.ά, είναι στοιχεία που χαρακτηρίζουν την Π.Ε. Χ, όπως και κάθε φορέα που τα διαθέτει, ως μη προσαρμοστική σε δυναμικά περιβάλλοντα (Kotter & Heskett, 1992), όπως είναι αυτά της ψηφιακής μετάβασης του δημοσίου τομέα, αλλά και του νέου δημόσιου management.

Αναφορικά με τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην εργασία, τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι βασικές διαφορές ανάμεσα στις οργανικές μονάδες της Π.Ε. εντοπίζονται στην ανάγκη για εμμονή ή απόκλιση από το γράμμα του νόμου, στην τήρηση ή μη του ωραρίου, στην συχνότητα εκδήλωσης εντάσεων και στον συγκεντρωτικό ή συλλογικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Παρατηρούμε ότι εντός των οργανικών μονάδων της Π.Ε. έχουν αναπτυχθεί υποκουλτούρες που εντάσσονται ως επί το πλείστον στους ίδιους τύπους κουλτούρας βάσει του πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών των Cameron και Quinn, αλλά με μεγάλη διάσταση μεταξύ τους σε πρακτικό

επίπεδο. Επιπρόσθετα, η υπαγωγή κάθε οργανικής μονάδας σε μία, δύο ή και τρεις διαφορετικούς τύπους κουλτούρας, μάλλον επιβεβαιώνει την άποψη του Schein (1986) ότι μόνο μεμονωμένες πτυχές μίας κουλτούρας μπορούν να υπαχθούν σε έναν τύπο και ότι κάθε Οργανισμός αποτελεί ένα δικό του ιδιαίτερο πρότυπο. Εναλλακτικά, επιβεβαιώνεται η άποψη της Wallach (1983) ότι κανένας Οργανισμός δεν μπορεί να υπαχθεί σε μία μόνο κατηγορία και ότι η πολιτισμική ουσία κάθε φορέα θα είναι ένας συνδυασμός τύπων, σε διάφορα ποσοστά.

Εν τέλει, η διάγνωση της τυπολογίας της εργασιακής κουλτούρας του φορέα αποδεικνύεται ως ελάχιστος χρησιμότητας. Αντίθετα, σημαντικότερη αναδεικνύεται η όσο το δυνατόν ακριβέστερη αποτύπωσή της. (Schein, 1986) Από την ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να προκύψει μια διάγνωση για δομικά προβλήματα του φορέα που υπονομεύουν τις δυνατότητες βελτίωσής του. Μπορούν να αντιμετωπιστούν προβλήματα χαμηλής αποδοτικότητας και κακής διαχείρισης χρόνου, να υποστηριχθούν οι υπάλληλοι που είναι πιο ευάλωτοι στο άγχος, την απογοήτευση και την επιθετική συμπεριφορά, αλλά και να δημιουργηθεί συναίνεση που θα γεννά δέσμευση και θα δίνει κίνητρα βελτίωσης. (Schein, 2004; Belias & Koustelios, 2014). Το πολιτισμικό υπόβαθρο των εργαζομένων σε έναν φορέα του ελληνικού δημοσίου δεν αποκλίνει τόσο όσο αυτό των εργαζομένων που αποτέλεσαν αντικείμενο των επιδραστικών ερευνών του προηγούμενου αιώνα (βλ. ενότητα 1.2). Εντούτοις, δεν μπορεί να αγνοηθούν τα ευρήματα των ερευνών αυτών, που καταλήγουν στο ότι η χαμηλή εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου ενδέχεται να μην οφείλεται σε επαγγελματική ανικανότητα, αλλά στην αδυναμία του να αντιληφθεί και να αφομοιώσει την οργανωσιακή κουλτούρα των συνεργατών του και του Οργανισμού εν γένει. (Tayeb, 1996 και Black et al., 1992 σε Belias & Koustelios, 2014)

Περαιτέρω, στη μελέτη επιβεβαιώθηκε μόνο μερικώς η άποψη που διατυπώνεται στη βιβλιογραφία ότι οι υψηλού μορφωτικού επιπέδου υπάλληλοι επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή κουλτούρα, εμπλέκονται περισσότερο και προσπαθούν εντατικότερα για την επίτευξη της αποστολής του Οργανισμού. (Khan & Afzal, 2011; Schein, 2004). Κι αυτό διότι σε κάποιες υπηρεσίες το υψηλό μορφωτικό επίπεδο συνυπάρχει με άλλα περισσότερο επιδραστικά στοιχεία, όπως είναι οι αντίξοες εργασιακές συνθήκες. Επίσης, επιβεβαιώνεται αντίστροφα η θεωρία του Schein (2004) ότι το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης ενός εργαζομένου αυξάνει τη δύναμη και την επιρροή του, αλλά και τον σεβασμό που απολαμβάνει από τα υπόλοιπα μέλη. Όπως προέκυψε από τη μελέτη, όταν πολλά μέλη της ίδιας εργασιακής ομάδας διαθέτουν εξίσου υψηλό επίπεδο, αυτό λειτουργεί συγκρουσιακά και γεννά αμφισβήτηση.

Τέλος, επιβεβαιώθηκε ότι μια σειρά κρίσιμων διοικητικών ζητημάτων είναι στενά συνυφασμένα με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η παρούσα εργασία έχει περιορισμούς. Αφ' ενός αφορά μία και μόνο Π.Ε. Αφ' ετέρου η ποιοτική έρευνα έχει τόσο έντονο τον παράγοντα της υποκειμενικότητας, ώστε τυχόν επανάληψη της μελέτης μπορεί να μην αποφέρει τα ίδια αποτελέσματα. Ωστόσο, αυτό δεν μειώνει καθόλου την αξία της ερμηνευτικής γνώσης που προέκυψε από την παρούσα εργασία, δεδομένου ότι τα βήματα της ερευνητικής διαδικασίας έχουν λογική σύνδεση μεταξύ τους και ακολουθήθηκαν με συνέπεια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ

Αιτιολογική έκθεση (2010). *Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»*

Νόμος 2218/1994 *“Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης - Τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις.”* (ΦΕΚ Α-90)

Νόμος 2240/2001 *“Συμπλήρωση διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις.”* (ΦΕΚ Α-153)

Νόμος 3852/2010 *“Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης”* (ΦΕΚ Α-87)

Π.Δ. 140/2010 *“Οργανισμός της Περιφέρειας Ηπείρου.”* (ΦΕΚ Α-233)

Σύνταγμα της Ελλάδος 1975/1986/2001/2008/2019

ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΕΙΣ

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο* [προπτυχιακό σύγγραμμα]. Κάλυπος. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. <http://hdl.handle.net/11419/2532>

Γούλα, Α., Κέφης, Β., Σταμούλη, Α., Πιερράκος, Γ., & Σαρρής, Μ. (2014). Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 31(4), 452–460.

Δεληθέου, Β., & Βινιεράτου, Μ. (2017). *Αποκέντρωση - Αυτοδιοίκηση και έλεγχος διοικητικής δράσης ΟΤΑ. Εκπαιδευτικό υλικό*. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Ζερβέα, Ε., Αποστολάκης, Ι., Μαλλιαρού, Μ. & Σαράφης, Π. (2021) Οργανωσιακή κουλτούρα και αντίσταση στην αλλαγή στο Γενικό Νοσοκομείο Χανίων. Αναβάθμιση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 38(5), 624–634.

- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων* [Κεφάλαιο]. Στο Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. 2015. *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας* [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/5360>
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Ανασκόπηση Νοσηλευτική*, 46(1), 88–98. <https://eclass.uop.gr/modules/document/file.php/TS162/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD.pdf>
- Πυργιωτάκης, Ι. Ε., & Συμεού, Λ. (2016). *Η ποιοτική έρευνα και η επιστημονική αξία της παραγόμενης γνώσης στις Κοινωνικές και στις Ανθρωπιστικές Επιστήμες στο Ερευνητική μεθοδολογία στις κοινωνικές επιστήμες και στην εκπαίδευση* (σελ. 211–244). Πεδίο. https://www.researchgate.net/publication/303407067_E_poiotike_ereuna_kai_e_epistemonike_axia_tes_paragomenes_gnoses_stis_Koinonikes_kai_stis_Anthropistikes_Epistemes_Qualitative_research_and_the_scientific_value_of_produced_knowledge_in_Social_Science/link/5746024b08ae9f741b431275/download
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Μπένος.
- Acar, A., & Acar, P. (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 18–31. <https://doi.org/10.5195/emaj.2014.47>
- Awan, M. S., Malik, N., Sarwar, H., & Waqas, M. (2011). Impact of education on poverty reduction. *International Journal of Academic Research*, 3(1), 659-664 <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/31826/>
- Bandler, J., & Burke, D. (2012). How Hewlett-Packard lost its way. *Fortune*. <https://fortune.com/2012/05/08/how-hewlett-packard-lost-its-way/>
- Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*, 10, 106–123. https://www.researchgate.net/publication/290393096_Interaction_between_organizational_culture_and_work_engagement_in_an_IT_department_within_financial_institution

- Bartnicki, S. (2015). The Impact of The Number of Terms of Holding Local Executive Offices as a Result of Direct Elections on Selected Features of Communes. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Acta Politica*, 33, 58–75. <https://doi.org/10.18276/ap.2015.33-03>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *Istanbul University - DergiPark*, 4(2), 132–149. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/366682>
- Bradley, L., & Parker, R. (2006). Do Australian public sector employees have the type of culture they want in the era of new public management? *Australian Journal of Public Administration*, 65(1), 89–99. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2006.00474a.x>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (The Jossey-bass Business & Management Series)* (Revised). Jossey-Bass.
- Carreri, M., & Payson, J. (2020). The Unequal Effects of Local Political Selection: Evidence From U.S. Mayors and City Managers. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3745662>
- Deal T. E. & Kennedy A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Penguin Books.
- Fusch, P., Fusch, G. E., & Ness, L. R. (2018). Denzin’s Paradigm Shift: Revisiting Triangulation in Qualitative Research. *Journal of Social Change*, 10(1). <https://doi.org/10.5590/josc.2018.10.1.02>
- Ghinea, V. M., & Bratianu, C. (2012). Organizational culture modeling. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 7(2), 257–276. https://www.researchgate.net/publication/237137961_Organizational_culture_modeling
- Heskett, J. (2011). *The culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. FT Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition* (3rd ed.). McGraw Hill.

- Jabbara, J. G., & Dwivedi, O. P. (2004). Globalization, governance, and Administrative Culture. *International Journal of Public Administration*, 27(13–14), 1101–1127. <https://doi.org/10.1081/pad-200039891>
- Khan, M. A., & Afzal, H. (2011). High level of education builds up strong relationship between organizational culture and organization performance in Pakistan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1387–1400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561955>
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Martin, M. J. (2006). “That’s the Way We Do Things Around Here”: An Overview of Organizational Culture. *Electronic Journal of Academic and Special Librarianship*, 7(1). <https://digitalcommons.unl.edu/ejasljournal/61/>
- O’Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141. <https://doi.org/10.1108/09513550010338773>
- Podgórnjak-Krzykacz, A. (2021). The relationship between the professional, social, and political experience and leadership style of mayors and organisational culture in local government. Empirical evidence from Poland. *PLOS ONE*, 16(12), e0260647. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260647>
- Reimann, B. C., & Wiener, Y. (1988). Corporate culture: Avoiding the elitist trap. *Business Horizons*, 31(2), 36–44. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90079-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90079-1)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά* (2η έκδ.). Κριτική.
- Rukh, H., & Qadeer, F. (2018). Diagnosing Culture of Public Organization Utilizing Competing Values Framework: A Mixed Methods Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 398–418.
- Schein, E. H. (1983). *Organizational Culture: A Dynamic Model*. Alfred P Sloan School Of Management Cambridge Ma.

- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*. <https://psycnet.apa.org/record/1986-28753-001>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3η έκδ.). Jossey-Bass.
- Schuneman, F. (2022). *The Origins of Organizational Culture*. Invista Performance Solutions. <https://www.invistaperforms.org/the-origins-of-organizational-culture/>
- Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge Management: Organizational Culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72, 485–494. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.130>
- Shafritz, J. M., Ott, S. J., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of Organization Theory* (8th ed.). Cengage Learning.
- Tharp, B. M. (2009). Defining “culture” and “organizational culture”: From anthropology to the office. *Interpretation a Journal of Bible and Theology*, 2(3), 1-5. https://www.kvworkspace.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizational-Culture_5.pdf
- The Open University. (2017). *Management: perspective and practice*. <https://www.open.edu/openlearn/money-business/leadership-management/management-perspective-and-practice/content-section-3.5.1>
- Triandis, H. C. (1982). Review of Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Human Organization*, 41(1), 86–90. <http://www.jstor.org/stable/44125611>
- Wallach, E. J. (1983). Organizations: The cultural match. *Training and development journal*, 37(2), 29-36.