



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
(MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α. Α' ΚΑΙ Β' ΒΑΘΜΟΥ ΚΑΙ Δ.Ο.Υ. ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

ΓΚΙΟΚΑΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΘΑΝΟΣ ΚΡΙΕΜΑΛΗΣ

ΤΡΙΠΟΛΗ ΙΟΥΝΙΟΣ 2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οι προπτυχιακές σπουδές στη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και Διοίκησης, αποτέλεσαν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση του ειδικότερου πεδίου της Οργάνωσης και Διοίκησης Δημοσίων Υπηρεσιών, Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Η ανάγκη αυτή για γνώση, ικανοποιείται με την ολοκλήρωση αυτού του Μεταπτυχιακού Προγράμματος του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, καρπός της συνέργειας της εργοδοσίας μας και του συνδικαλιστικού μας φορέα. Μέσα από αυτή την γόνιμη συνεργασία είχαμε την ευκαιρία, να λάβουμε απρόσκοπτα εξαιρετική γνώση Διοίκησης. Αυτό το μεταπτυχιακό τμήμα θα αποτελέσει το εργαλείο μας όχι μόνο για την προσωπική μας εξέλιξη, αλλά κυρίως για την δημιουργία του από καιρό αιτούμενου συγκριτικού πλεονεκτήματος των υπηρεσιών μας στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

Ο χρόνος των τριών εξαμήνων φοίτησης ήταν ιδιαίτερα απαιτητικά σε χρόνο και σε προσπάθεια καθώς εξελίσσονταν παράλληλα με τις εργασιακές και τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο στόχος και η ακόρεστη θέληση για γνώση παρέκαμπε κάθε εμπόδιο και κάθε δυσκολία. Σήμερα, σχεδόν στο τέλος, γεμάτος από εμπειρίες και γνώση, από εικόνες και ανθρώπους, αναπολώ με χαρά όσα συνέβησαν στη διαδρομή μου ως εδώ.

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον Πρόεδρο αυτού του Μεταπτυχιακού Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Παναγιώτη Λιαργκόβα, τον επιβλέποντα στην διατριβή μου Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Θάνο Κριεμάδη για την συνεχή και ουσιαστική καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εργασίας και όλους τους Καθηγητές που με διδάξανε κάτι από την πολύτιμη γνώση της επιστήμης.

Αντώνιος Ε. Γκιάκας

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Στέλλα Λειβάδη, Ph. D. Επιστημονικό συνεργάτη του Πανεπιστημίου Σπάρτης, για τις πολύτιμες συμβουλές και τη βοήθειά της στην στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τις ώρες και τις ημέρες που μου επέτρεψαν να τους αποστερήσω για να ολοκληρώσω αυτό το Μεταπτυχιακό .

Η Ενδυνάμωση στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και Δ.Ο.Υ. Αργολίδος.

Αντώνιος Ε. Γκιάκας

Στην Οικογένειά μου...

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	II
ΑΦΙΕΡΩΣΗ	IV
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	V
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	VI
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	VII
ABSTRACT	IX

ΕΙΣΑΓΩΓΗ1

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

- 1.1 Γενικά περί Ενδυνάμωσης.....4
- 1.2 Η Ενδυνάμωση στον Τομέα των Επιχειρήσεων –
Αποτελέσματα Ερευνών.....6

2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

- 2.1 Περιγραφή της θέσης εργασίας με σαφή καθορισμό των
αρμοδιοτήτων.11
- 2.2 Προσδιορισμός φιλόδοξων και ταυτόχρονα ρεαλιστικών
Στόχων (Διοίκηση μέσω στόχων).....13
- 2.3 Μεταβίβαση Εξουσίας για τον τομέα ευθύνης.....17
- 2.4 Παροχή πληροφόρησης - Διαχείριση της γνώσης και
διάχυση των βέλτιστων πρακτικών.....22
- 2.5 Συνεχής Εκπαίδευση και κατάρτιση.....26
- 2.6 Σύστημα αναγνώρισης κινήτρων και ανταμοιβών29
- 2.7 Νέα Οργανωσιακή Κουλτούρα.....34

3. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1	Σχέσεις Δημόσιας Διοίκησης, Πολιτών και Διαμεσολάβηση της Δημοκρατίας.....	38
3.2	Νέο Δημόσιο Management.....	46
3.3	Θεσμικά Μέτρα Εκσυγχρονισμού	
3.3.1	Γενικά περί Μέτρων Εκσυγχρονισμού.....	51
3.3.2	Θεσμικό Πλαίσιο Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	61
4.	<u>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	
4.1	Σκοπός και Πειραματική Υπόθεση της Έρευνας.....	62
4.2	Μεθοδολογία της Έρευνας	
4.2.1	Δείγμα (Συμμετέχοντες).....	65
4.2.2	Εργαλεία.....	68
4.2.3	Διαδικασία και Στατιστική Ανάλυση των δεδομένων.....	70
5.	<u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	
5.1	Περιγραφική Στατιστική.....	73
5.2	Επαγωγική Στατιστική.....	89
6.	<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	
6.1	Σύνθεση και Συζήτηση Κυρίων Ευρημάτων.....	96
6.2	Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις.....	102
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	110
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	
	<u>Πίνακες – Γραφήματα.....</u>	<u>119</u>
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	
	<u>Εισαγωγικό Σημείωμα - Ερωτηματολόγιο</u>	<u>124</u>

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μέρες μας οι Δημόσιοι Οργανισμοί λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Λειτουργούν αποτελεσματικά μόνο εάν διαθέτουν τους αναγκαίους πόρους, που αποτελούνται από τις εγκαταστάσεις, εξοπλισμούς και τους ανθρώπινους πόρους που τους αποτελούν οι υπάλληλοι και οι, διευθυντές.

Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο, πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά ώστε να αποτελεί για τον οργανισμό μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γιατί οι υλικοί πόροι και γενικά οι άλλοι συντελεστές της παραγωγής ούτε σκέπτονται ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν να θέτουν στόχους. Για αυτό τον λόγο η διοίκηση και ειδικότερα η Ενδυνάμωση των Ανθρώπινων Πόρων έχει την μεγαλύτερη σημασία από την διοίκηση των άλλων πόρων.

Σαν διαδικασία η Ενδυνάμωση αποτελεί έναν συνδυασμό μεταφοράς της ευθύνης της δύναμης και της ενθάρρυνσης των εργαζομένων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο υψηλότερος συνδυασμός παραγωγής με την υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία.

Σκοπός της έρευνας αυτής, είναι να αναδείξει τη σημαντικότητα της έννοιας της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των Δημοσίων Οργανισμών και να διερευνηθεί η εφαρμοζόμενη διοικητική συμπεριφορά, των Διευθυντών και Τμηματάρχων του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού και των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) Αργολίδος, ώστε να αναγνωρισθεί ο βαθμός Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους.

Ο βαθμός Ενδυνάμωσης εξετάστηκε από ερωτηματολόγιο που διερευνούσε την εφαρμογή των εξής έξι τρόπων διοίκησης :

Αντώνιος Ε. Γκιάκας

- Της Μεταβίβασης Πληροφοριών.
- Της Αποφάσεων / Δράσης
- Του Προγραμματισμού / Οργάνωσης
- Της Αξιολόγησης / Εσωτερικού Ελέγχου.
- Της Ηγεσίας / Κινήτρου
- Της Επιλογής / Τοποθέτησης / Ανάπτυξης

Τα κύρια αποτελέσματα της εργασίας αυτής είναι η γνώση του βαθμού της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού που επηρεάζεται από την εφαρμογή συγκεκριμένων συμπεριφορών και τρόπων διοίκησης των διευθυντών και τμηματαρχών των Ο.Τ.Α. και των Δ.Ο.Υ. Αργολίδος.

ABSTRACT

Nowadays public agencies operate in a globalized economic, social and technological environment. They function effectively only if they have the necessary resources, which consist of facilities, equipment and Human Resources which composed of employees and directors.

The manpower which is the most important asset, must be managed effectively so that to be for the organization a source of competitive advantage. Because the material and resources and general in the other factors of production neither think not learn and try to set targets. For this reason, the administration and in particular the Empowerment of Human Resources is more important than the management of other resources.

As a process the Empowerment is a combination that transfers the power and responsibility and the encouragement of workers in order to achieve higher production combined with the highest job satisfaction.

The purpose of this research is to highlight the significance of the concept of strengthening the Human Resources Administration in the effective functioning of public organizations and to be investigated the administrative behaviour, and the ways of administration of the directors and the heads of department of the Organization of Local Government (O.L.G.) at a and b grade and Public Finance Services (P.F.S.) Argolida in order the rate of Empowerment of their their Human Resources to be to recognized.

The degree of Empowerment was examined by questionnaire exploring the application of the six following ways of administration:

- The Transfer of information.
- The Decision / Action
- The Planning / Organization

- The Evaluation / Internal Audit.
- The Leadership / Motivation
- The Selection / Instructions / Growth

The main results of this work is the knowledge of the extent of strengthening the Human Resources which is affected by the implementation of specific behaviors and ways of management of the directors and the heads of departments of O.L.G. and P.F.S. Argolida.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η προσπάθεια της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, στις Δημόσιες Οργανώσεις, είναι μια βασική προϋπόθεση για την συνολικότερη βελτίωση της οργάνωσης και της ανάπτυξής του και εξασφαλίζει την απόκτηση και διατήρηση πρόσθετης αξίας, με τελικό στόχο την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Γίνεται πλέον επιτακτική και αναγκαία η αναγνώριση, η προσαρμογή και η εφαρμογή του κατάλληλου Τρόπου Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, για την ανάπτυξη του βαθμού Ενδυνάμωσής του.

Στόχος της έρευνας αυτής γενικότερα, είναι να αναδείξει τη σημαντικότητα της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των Δημοσίων Οργανισμών και ειδικότερα, στους Ο.Τ.Α. και τις Δ.Ο.Υ. του Νομού Αργολίδος.

Θα διερευνηθεί, ο βαθμός της Ενδυνάμωσης τους και θα αναδειχθεί η εφαρμοζόμενη συμπεριφορά των Διευθυντών και των Τμηματαρχών, που αντιστοιχεί σε έξι (6) συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης.

Επίσης αποσκοπεί στο να παρουσιάσει αποτελεσματικές Μεθόδους και Διαδικασίες Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού που η διοίκηση των Δημοσίων Οργανισμών θα πρέπει να εφαρμόσει, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι τους, να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Ωστε τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής να ληφθούν υπόψη στην Ανάπτυξη του Συστήματος της Στρατηγικής Διοίκησης για την Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Δημόσιες Οργανώσεις.

Παρουσιάζεται η συνοπτική επισκόπηση της σύγχρονης ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας γύρω από τις έννοιες «κλειδιά» αυτής της έρευνας.

Η επισκόπηση ολοκληρώνεται με ευρήματα μελετών από το Ελληνικό αλλά και διεθνές κοινωνικοπολιτικό και θεσμικό περιβάλλον που αφορούν την προσέγγιση της Ενδυνάμωσης και τους τρόπους εφαρμογής της μέσω κατάλληλων μεθόδων και διαδικασιών.

Το ερευνητικό ερώτημα ήταν: « Ποιοί Τρόποι Διοίκησης μπορούν να επηρεάζουν την Ενδυνάμωση, στους Δημόσιους Οργανισμούς. »

Η υπόθεση προς έλεγχο και διερεύνηση : «Για το λόγο ότι ο βαθμός Ενδυνάμωσης επηρεάζεται από την εφαρμοζόμενη συμπεριφορά και τους Τρόπους Διοίκησης, των Διευθυντών και Τμηματαρχών, υποθέτουμε ότι στο πλαίσιο των οργανωτικών τους παραμέτρων, με τους συγκεκριμένους τρόπους Διοίκησής τους θα υπάρχει διαφορετικότητα στον βαθμό Ενδυνάμωσης τους».

Για τη συλλογή των δεδομένων διενεργήθηκε κατά το έτος 2007, πρωτογενής στατιστική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο.

Στο ερωτηματολόγιο του περιλαμβάνονταν χαρακτηριστικά του τρόπου διοίκησης επικεντρωμένο σε έξι (6) βασικές διαστάσεις Τρόπων Διοίκησης.

Για τη σύγκριση των μέσων τιμών των συνεχών μεταβλητών ανεξάρτητων δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του t-test.

Η εργασία είναι διαρθρωμένη σε :

- Πρόλογος – Ευχαριστίες,
- Αφιέρωση,
- Πίνακας Περιεχομένων,
- Παραρτήματα,
- Περίληψη στα ελληνικά,
- Περίληψη στα αγγλικά,

- Εισαγωγή με παρουσίαση του αντικείμενου - στόχους - σκοπιμότητα της εργασίας - προβληματισμού που οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος - του ερευνητικού ερωτήματος και της υπόθεσης προς έλεγχο - της μεθοδολογίας της έρευνας,
- του κυρίως κειμένου με πέντε κύρια κεφάλαια : 1. Της Έννοιας της Ενδυνάμωσης, 2. Των Μεθόδων και Διαδικασιών της Ενδυνάμωσης, 3. Της Δημόσιας Διοίκησης και του Θεσμικού Πλαισίου Ενδυνάμωσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού, 4. Της Προβληματικής & Μεθοδολογίας της Έρευνας και 5. Των Αποτελεσμάτων της Έρευνας.
- των Συμπερασμάτων.
- της Βιβλιογραφίας και τέλος
- των Παραρτημάτων.

Συμπερασματικά η παρούσα εργασία με το πεδίο έρευνας , την Ενδυνάμωση των εργαζομένων στους Δημόσιους Οργανισμούς, είναι ένας τομέας που οι εμπειρικές έρευνες είναι περιορισμένες και κατά συνέπεια εμπεριέχει έντονα το στοιχείο της πρωτοτυπίας, φιλοδοξεί να γίνει η απαρχή μίας μόνιμης μέτρησης των εφαρμοζόμενων τρόπων διοίκησης και Ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων της χώρας μας.

Η χρήση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής, είναι σκόπιμο να ληφθεί υπόψη στην Διαμόρφωση της Στρατηγικής για την Διαχείριση του Ανθρωπίνου Δυναμικού στις Δημόσιες Οργανώσεις, για να μπορέσει κάτω από προϋποθέσεις να οδηγήσει σε μια συνεχώς βελτιούμενη Δημόσια Διοίκηση, αποτελεσματική και αποδοτική, που θα προσφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, για τον Πολίτη και για την Κοινωνία.

1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

1.1 Γενικά περί Ενδυνάμωσης.

Η έννοια της Ενδυνάμωσης (Empowerment) συνδέεται άμεσα με τις κλασσικές έννοιες του management της μεταβίβασης εξουσίας - ανάθεσης καθηκόντων (delegation), συμμετοχής των εργαζομένων (participation - involvement), παρακίνησης (motivation), ανάπτυξης (development) και δέσμευσης (commitment), χωρίς όμως να ταυτίζεται με κάποια από αυτές.

Η έννοια της Ενδυνάμωσης θα μπορούσε να ορισθεί ως διαδικασία και ως κατάσταση - αποτέλεσμα.

Ως διαδικασία η Ενδυνάμωση αποτελεί ένα συνδυασμό ενεργειών μετάβασης της λήψης απόφασης, της εξουσίας και της υπευθυνότητας από τους managers στους εργαζόμενους, κατά τέτοιον τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση, σε συνδυασμό με την υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση αυτών από την εργασία.

Ως κατάσταση - αποτέλεσμα, η Ενδυνάμωση αφορά το πώς αισθάνονται και στο πως συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι.

Ως πολυδιάστατη έννοια η Ενδυνάμωση συντίθεται από τις διαστάσεις :

- της αίσθησης του Νοήματος της εργασίας (sense of meaning), που εκφράζει τη συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία,
- της αίσθησης Ικανότητας (sense of competence), που εκφράζει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου και την αίσθηση ότι αυτός έχει τις δυνατότητες και ικανότητες να κάνει την εργασία του αποτελεσματικά,
- της αίσθησης Αυτοπροσδιορισμού (sense of self-determination), που εκφράζει την αίσθηση του εργαζόμενου ότι διαθέτει τη διακριτική ευχέρεια / την αυτονομία / την ελευθερία πρωτοβουλιών και τον

έλεγχο που απαιτείται για να κάνει την εργασία του πιο αποτελεσματικά και

- την αίσθηση Επιρροής (sense of impact), που εκφράζει την αντίληψη του εργαζομένου ότι μπορεί μέσω της εργασίας του να ασκεί επιρροή.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι βασική προϋπόθεση για την διαδικασία της Ενδυνάμωσης αποτελεί, ότι τα μέλη του οργανισμού είναι πρόθυμα, αλλά και ικανά να αναλάβουν περισσότερη εξουσία, να λάβουν καλές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά.

Πολλοί συγγραφείς (Ashness και Lashley 1995; Dickmeyer and Williams 1995; Goodale et al. 1997; Maxwell 1997; Ugboro and Obeng 2000; Ling 2000; Savery et al. 2001; Patterson et al. 2004; McKenna, 1998;) υποστήριξαν ότι η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα η Ενδυνάμωση του, είναι μια καλή επιχειρηματική πρακτική η οποία παράγει τα ακόλουθα οφέλη:

- Αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (job satisfaction) γιατί αυτοί νοιώθουν ότι έχουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα στον οργανισμό, ενώ παράλληλα βελτιώνονται και οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των συνεργαζόμενων υπαλλήλων.
- Παρέχεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να επηρεάζουν τις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό τους χώρο με αποτέλεσμα να νοιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση για τον οργανισμό που εργάζονται (organizational commitment).
- Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, με την έννοια ότι παρουσιάζονται υψηλότερα επίπεδα κερδών και ανάπτυξης, ελεγχόμενες δαπάνες και βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

- Βελτιώνεται η διοικητική αποτελεσματικότητα και αναπτύσσεται η καινοτομία, όπου παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα - εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εργασιακής έντασης.
- Αυξάνεται η αυτό - αποτελεσματικότητα και δημιουργείται μια κουλτούρα στον οργανισμό η οποία υποστηρίζει την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.
- Αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών, εξαιτίας του ότι οι υπάλληλοι μέσω της ενδυνάμωσης μπορούν να προσαρμοστούν, να καταλάβουν τις ανάγκες των πελατών τους και τις απαιτήσεις τους και να τους προσφέρουν μια καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Η Ενδυνάμωση, κατά συνέπεια, δεν εμπεριέχει νέα θεωρητικά ή κανονιστικά στοιχεία, αλλά συνθέτει και τονίζει έννοιες, αρχές, θεωρίες και πρακτικές που ήδη προϋπήρχαν, όπως Αυτό-έλεγχο, Εσωτερική Δέσμευση, Συμμετοχή, Ανάπτυξη και Εσωτερική Παρακίνηση και όχι εξωτερικούς παράγοντες όπως αμοιβές, προαγωγές κ.λ.π.

Προϋποθέτει, δηλαδή, ότι στις σημερινές συνθήκες (του δυτικού κόσμου) οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν σε σημαντικό βαθμό ικανοποιηθεί και όλο και περισσότεροι αυτοί παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης ανωτέρων αναγκών, όπως της Αυτό-εκτίμησης και της Αυτό-ολοκλήρωσης, σύμφωνα με τον Abraham H. Maslow.

1.2 Η Ενδυνάμωση στο Τομέα των Επιχειρήσεων - Αποτελέσματα Ερευνών.

Οι Ashness και Lashley (1995) όταν διερεύνησαν την Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα εστιατόρια Harvester διαπίστωσαν ότι

βελτιώθηκε η απόδοση του οργανισμού (αύξηση των πωλήσεων κατά 7%, μείωση του κόστους αμοιβών από 24% σε 23.2%, του κόστους διαχείρισης κατά 41%, και του κόστους εργασίας κατά 10%). Παράλληλα διαπιστώθηκε υψηλότερο επίπεδο στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και στην ικανοποίηση των πελατών. Η μετακίνηση των υπαλλήλων μειώθηκε κατά 19%. Η διοίκηση της κάθε μονάδας ανέφερε χαμηλότερο επίπεδο παραπόνων από τους πελάτες. Παρατηρήθηκε αυξημένη κατανόηση και δέσμευση όλων προς τους στόχους της επιχείρησης.

Σε μελέτη του Maxwell (1997) επισημαίνει ότι η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο Marriott της Γλασκόβης, συνέβαλλε σημαντικά στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στη γρηγορότερη λήψη απόφασης, στην προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησής του.

Επιπλέον, σε βιομηχανίες όπου οι υπάλληλοι νοιώθουν ότι ασκούν επιρροή στις λειτουργίες που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό τους χώρο, παρατηρήθηκαν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένα επίπεδα εργασιακής έντασης όπως θεωρεί ο Savery (2001).

Επιπροσθέτως η Ενδυνάμωση επέφερε σταδιακή βελτίωση σε έξι (6) δείκτες απόδοσης τεσσάρων (4) διαφορετικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα:

- μειώθηκε η μετακίνηση των υπαλλήλων με την ενδυνάμωση,
- αυξήθηκαν οι πωλήσεις ανά υπάλληλο,
- παρουσιάστηκε υψηλότερο περιθώριο κέρδους,
- χαμηλότερο κόστος πρώτων υλών ως ποσοστό επί των πωλήσεων,
- χαμηλότερο κόστος εργασίας ως ποσοστό επί των πωλήσεων
- υψηλότερο καθαρό κέρδος (Dickmeyer and Williams 1995).

Σε μελέτη που στόχο είχε την συσχέτιση μεταξύ της Ενδυνάμωσης και των αντιλήψεων των υπαλλήλων για την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρουν σε μια επιχείρηση λιανικού εμπορίου, παρατηρήθηκε ότι η Ενδυνάμωση, η ανατροφοδότηση, οι ανταμοιβές και η κουλτούρα έδρασαν έντονα τις αντιλήψεις των φορέων παροχής υπηρεσιών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών όπως θεωρεί και ο Goodale (1997).

Η εσωτερική παρακίνηση που αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά και η εξωτερική που αφορά την ικανοποίηση από τα οφέλη επιδρούν σαν καταλύτης στην ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και συνεπώς στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, ενώ η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, δηλαδή η αίσθηση της δύναμης και του ελέγχου που ασκούν οι υπάλληλοι για την βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών ασκούν σημαντική, και έμμεση επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών μέσω της επίδρασής της στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων όπως θεωρεί ο Snipes (2004).

Επίσης, διερευνήθηκε η θετική επίδραση δύο χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, όπως του βαθμού Ενδυνάμωσής τους και του είδους της επικοινωνίας που χρησιμοποιούσαν, στην ικανοποίηση πελατών και την ποιότητα υπηρεσιών σε ένα πανεπιστήμιο της Αυστραλίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι περισσότερο ενδυναμωμένοι υπάλληλοι δημιούργησαν μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες και προσέφεραν υψηλότερα επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών, όταν το πανεπιστήμιο υιοθέτησε την προσαρμοσμένη επικοινωνία, ενώ κρίθηκε αναγκαία η παροχή εκπαίδευσης για να μην υπονομεύονται τα οφέλη της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού όπως αναφέρει ο Sparks (1997).

Οι Samson και Terziovski (1999), εξέτασαν την επίδραση των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας / Total Quality Management (T.Q.M.) στην ηγεσία, στην διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, στην εστίαση στον πελάτη,

στον στρατηγικό σχεδιασμό, στην διοίκηση των διαδικασιών, σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις στην Αυστραλία και στη Νέα Ζηλανδία.

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι τρεις πρακτικές του T.Q.M. όπως η ηγεσία, η διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η εστίαση στον πελάτη επέδρασαν θετικά στην απόδοση των επιχειρήσεων, ενώ έγινε αντιληπτό ότι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων και η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλλουν περισσότερο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τα εργαλεία και τις τεχνικές της T.Q.M. όπως της βελτίωσης των διαδικασιών, της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking).

Η διαπίστωση της θετικής συσχέτισης ανάμεσα στην ηγεσία, στην Ενδυνάμωση των υπαλλήλων, στην εργασιακή ικανοποίηση, και στην ικανοποίηση των πελατών σε οργανισμούς, που έχουν υιοθετήσει στην T.Q.M. συμβάλλουν στη δημιουργία και στην ενίσχυση μιας οργανωτικής κουλτούρας που δίνει έμφαση στην ολική ποιότητα και στην ικανοποίηση των πελατών. (Ugboro και Obeng 2000). Παράλληλα, η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ομαδική εργασία, και τα συστήματα ανταμοιβής είναι οι πρακτικές της T.Q.M. που αυξάνουν την ικανοποίηση και την πίστη των υπαλλήλων σε offshore κατασκευαστικές εταιρίες του Μεξικού, ενώ ο βαθμός επιτυχίας της Ενδυνάμωσης και των ομάδων ποιότητας εξαρτάται αφενός από το επίπεδο της εκπαίδευσης / κατάρτισης των υπαλλήλων και αφετέρου από την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης όπως θεωρεί ο Jun (2005).

Ο Littrell (2003), εξερεύνησε το θέμα της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια ομάδα ξενοδοχείων στην Κίνα, όπου η γενική άποψη των θεωρητικών της διοίκησης ήταν ότι η Ενδυνάμωση δεν είναι εφαρμόσιμη σε Κινέζικους οργανισμούς.

Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης παρουσίασαν ότι η ανώτερη διοίκηση των ξενοδοχείων είχε θετική στάση απέναντι στην ενδυνάμωση και στην πρακτική που υιοθετήθηκε προκειμένου να εφαρμοστεί, το 57% του προσωπικού δήλωσε ότι απολάμβανε αυτονομία στην εργασία του προκειμένου να φέρει εις πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί (μέσω της Ενδυνάμωσης), και ότι η παροχή αυτονομίας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό του «ιδανικού ηγέτη».

Επιπροσθέτως έχει αποδειχθεί ότι η υιοθέτηση της προηγμένης τεχνολογίας παραγωγής συμβάλλει στην Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της μελλοντικής επιχειρηματικής απόδοσης, επιδρά στην παραγωγικότητα και το κέρδος και διαδραματίζει ρυθμιστικό ρόλο στην προγενέστερη απόδοση των κατασκευαστικών εταιριών, δημιουργώντας μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις όπως θεωρεί ο Patterson (2004).

Η Ενδυνάμωση οδηγεί και σε αύξηση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η ψυχολογική ενδυνάμωση δεν είχε άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ θεωρείται αναγκαία η καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ενισχύει την ενδυνάμωση, η οποία επιφέρει θετικές και μόνιμες επιπτώσεις στους υπαλλήλους όπως θεωρεί ο Laschinger (2004).

Από έρευνα σε ένα δημόσιο κέντρο υγειονομικής περίθαλψης στη Νέα Ζηλανδία διαπιστώθηκε ότι η Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, η ομαδική εργασία και η δέσμευση στον οργανισμό βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού και μειώνουν την πρόθεση παραίτησης των υπαλλήλων πρώτης γραμμής από την εργασία τους.

Οι συγγραφείς της έρευνας αυτής συμπεραίνουν ότι η διοίκηση του κέντρου υγειονομικής περίθαλψης θα έχει στόχο να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τις πολιτικές του οργανισμού όπως είναι η Ενδυνάμωση του

Ανθρώπινου Δυναμικού, η εκπαίδευση, οι αναθέσεις των ευθυνών και των ρόλων προκειμένου να αναπτυχθεί ένα σύστημα που θα διευκολύνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, προσανατολισμένου στην βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού, μέσω της συνεχούς βελτίωσης υπηρεσιών όπως θεωρεί ο Ashill (2005).

2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Η διαδικασία της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αποδειχτεί ευεργετική και αναγκαία. Αναπτύσσεται στα πλαίσια της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τους Cook (1994), John Nicholls (1995), Randolph W.A. (1995), Jay Klagge, (1998), Norma D'Annunzio-Green & John Macandrew (1999), Anna Psoinos et al. (2000), και Susan Oakland & John S. Oakland (2001) περιλαμβάνει μεθόδους και διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές που περιγράφονται στην συνέχεια.

2.1 Περιγραφή της θέσης εργασίας με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων.

Σύμφωνα με τους Κανελλόπουλο (2001), Σκουλά & Οικονομάκη (1998), Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2002), η αναγκαιότητα της Ανάλυσης της Θέσεως Εργασίας και του Σχεδιασμού της, στην Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί το σημείο αναφοράς πολλών αποφάσεων και λειτουργιών τόσο της διοίκησης όσο και προϊστάμενων τμημάτων, όπως της βελτίωσης της Οργάνωσης, επανασχεδιασμό των Θέσεων εργασίας, Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης. Γιατί μέσα από αυτές η Διοίκηση, αφενός έχει

την δυνατότητα να συγκεντρώσει και να καταγράψει σημαντικές δραστηριότητες όπως το περιβάλλον και τις τεχνικές απαιτήσεις, τα συγκεκριμένα προσόντα και γνώσεις και εφετέρου να καθορίσει τις αναγκαίες θέσεις που απαιτούνται για την αντικειμενική εκτέλεση του ανατιθέμενου έργου, με την μεγαλύτερη ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Στην διαδικασία της περιγραφής της θέσης εργασίας, συνυπάρχουν στοιχεία ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης που αφορούν κυρίως, τον Τίτλο της θέσης, τον Σκοπό, τα Στατιστικά στοιχεία, τη Δομή της θέσης μέσα στην ιεραρχία, το Περιεχόμενο και Εύρος της εργασίας, τις Γνώσεις, το επίπεδο Σπουδών και τις Συγκεκριμένες υπευθυνότητες.

Οι συγκεκριμένες υπευθυνότητες της περιγραφής θέσεως εργασίας προσδιορίζουν τι πρέπει να γίνει και είναι αναγκαίες, για το μελλοντικό της σχεδιασμό και τον προγραμματισμό με ορθολογικό τρόπο, της επιθυμητής απόδοσης της εργασίας, με σαφή καθορισμό και παραχώρηση των αρμοδιοτήτων.

Θα πρέπει να αναπτυχθεί για κάθε υπευθυνότητα ένα ή περισσότερα μέτρα απόδοσης, δηλαδή το πόσο επιτυχώς πρέπει να γίνει, μετρούμενο ποιοτικά και ποσοτικά. Το μέτρο απόδοσης είναι οι συνθήκες που δημιουργούνται αφού επιτευχθεί ικανοποιητικά μια ομάδα ενεργειών.

Το περιεχόμενο της περιγραφής εργασίας δεν αφορά απλώς σε ενέργειες καθημερινής πρακτικής, που συνήθως υπάρχουν στα σημερινές περιγραφές θέσεων εργασίας, αλλά σε καθήκοντα που συντελούν στην υλοποίηση των στόχων μιας συγκεκριμένης θέσης.

Για να γίνει αποτελεσματική η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου θα πρέπει να γνωρίζουμε την πραγματική απόδοση του εργαζομένου με τη επιθυμητή που σχηματοποιείται, προσδιορίζεται και οριστικοποιείται ορθολογικά μόνο μέσα από την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Επομένως γίνεται επιτακτική η ανάγκη προσανατολισμού της Διοικητικής Συμπεριφοράς για την βελτίωση της Ενδυνάμωσης του Ανθρώπινου Δυναμικού των Δημοσίων Οργανισμών μέσω εφαρμογής της μεθόδου, Περιγραφής της Θέσης Εργασίας.

2.2 Προσδιορισμός φιλόδοξων και ταυτόχρονα ρεαλιστικών στόχων. (Διοίκηση μέσω στόχων).

Η σημασία της σαφήνειας, όσον αφορά τον προσδιορισμό των στόχων για μια αποτελεσματική διοίκηση έχει αναγνωρισθεί από τα πρώτα χρόνια της επιστήμης της διοίκησης μέσα από τις λειτουργίες του προγραμματισμού και του ελέγχου. Η ανάγκη αυτή οδήγησε στη δημιουργία , σαφών καθορισμών των στόχων που είναι γνωστή σαν M.B.O (Management by objectives) η οποία αποδίδεται στα ελληνικά Διοίκηση μέσω στόχων.

Ο γνωστός Αμερικανός συγγραφέας και καθηγητής Διοίκησης Peter Drucker (1954), τονίζει την σημασία του συμμετοχικού καθορισμού των στόχων και ότι είναι απαραίτητη σε κάθε υπάλληλο η δημιουργία αίσθησης Αυτοελέγχου και Αυτοαξιολόγησης.

Ο Douglas McGregor (1960), επιστήμονας της οργανωτικής συμπεριφοράς βρήκε την Διοίκηση μέσω στόχων, σαν την αποτελεσματική μέθοδο για την λειτουργία της αξιολόγησης του προσωπικού, ενώ αργότερα ορισμένοι σύμβουλοι και στελέχη βρήκαν την Διοίκησης μέσω στόχων, σαν σύστημα κατάλληλο για την άσκηση της λειτουργίας του ελέγχου.

Ο John Humble (1970), Άγγλος σύμβουλος επιχειρήσεων και συγγραφέας βιβλίων M.B.O αναφέρει ότι « αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που στοχεύει αφενός στην ανάγκη της εταιρείας να διευκρινίσει και να επιτύχει τους

στόχους της ως προς τα κέρδη και την ανάπτυξή της και αφετέρου της ανάγκης που αισθάνεται το στέλεχος να συνεισφέρει και να αναπτυχθεί ».

Ο Odiorne G. (1965), γράφει ότι « είναι ένα σύστημα που επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους με την εσωτερική δραστηριοποίηση ή υποκίνηση με τον από κοινού καθορισμό των στόχων και με αυτοέλεγχο ».

Στη δεκαετία του 1970 λόγω του ότι η Διοίκηση μέσω στόχων, εφαρμοζόταν στον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό παρουσίασε αδυναμίες. Αργότερα συνδέθηκε με την μακροπρόθεσμη πολιτική και τον στρατηγικό προγραμματισμό.

Έως σήμερα εξακολουθεί να εφαρμόζεται και να έχει αποτελέσματα γιατί σαν μέθοδος Διοίκησης, αγκαλιάζει τις λειτουργίες και δεν έπαυσε να αναπτύσσεται, να εμπλουτίζεται και να προσαρμόζεται με στοιχεία που συμπλέουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες των επιχειρήσεων.

Τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης μέσω Στόχων, (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990), αποτελούνται από τον αποτελεσματικό καθορισμό των γενικών στόχων και τον προγραμματισμό από τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, την πλήρη αποδοχή του συστήματος από την ανώτατη διοίκηση του Οργανισμού, την από κοινού συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων για τον αρχικό καθορισμό των στόχων, την επικοινωνία και συζήτηση πάνω στην υλοποίηση των οργανωτικών στόχων και από τις συχνές συναντήσεις για τον προσδιορισμό και την συγκεκριμενοποίησή τους, την συμβουλευτική προϊσταμένων προς υφισταμένους για την υλοποίηση των στόχων, των αποφάσεων για την κατανομή του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των στόχων, την εξέταση της προόδου εργασιών σε τακτικά χρονικά διαστήματα και ανατροφοδότησή της

με σκοπό την βελτίωση και τέλος την αξιολόγηση των συνολικών αποτελεσμάτων που προέρχονται από την εφαρμογή τις μεθόδου.

Με την εφαρμογή του παραπάνω συστήματος διοίκησης μπορεί να προκύψουν οφέλη για το Δημόσιο τομέα όπως, η εστίαση τις προσοχής στα ουσιώδη καθήκοντα χωρίς σπατάλη χρόνου για μη επουσιώδη με αποτέλεσμα την αυξημένη επίδραση στα αποτελέσματα και στην ανάπτυξη, η κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα τις αλλαγές και την ομαδική και αποτελεσματική συνεργασία σε μια ορθολογική ιεραρχία για απρόσκοπτη λειτουργία, ο εντοπισμός των παραμέτρων που αναστέλλουν την αυξημένη απόδοση και την δημιουργία προγραμμάτων καταστολής των , η διατήρηση και αύξηση του ηθικού των στελεχών λόγω τις υπεύθυνης και συμμετοχικής επιδίωξης των συγκεκριμένων σκοπών, ο εντοπισμός των κατάλληλων υπαλλήλων με δυνατότητες για επιτυχή διαδοχή στελεχών και την βελτίωση των ελέγχων διοίκησης και των προτύπων απόδοσης. (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

Τα οφέλη για τα στελέχη που εστιάζονται στην ευκαιρία για προσωπική συμβολή και ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης, στην Ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων από τις συμμετοχικές ομάδες εργασίας σε επίπεδο συναδέλφων αλλά και σε επίπεδο προϊσταμένου και υφισταμένων, στην μικρότερη απογοήτευση λόγω σαφέστερων στόχων και ορίων εξουσίας, στις μεγαλύτερες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, στην αξιολόγηση των δράσεων από το στέλεχος και τον προϊστάμενό του λόγω των προτύπων απόδοσης και των αυστηρότερων ελέγχων τις διοίκησης, και τέλος στα καλύτερα προγράμματα προαγωγών. (Κανελλόπουλος & Παπαλεξανδρή, 1990).

Με τον τρόπο αυτό μπορούν να καθορισθούν οι αντικειμενικοί σκοποί των Δημοσίων Οργανισμών και των επί μέρους Τμημάτων και Υπηρεσιών,

αναγνωρίζοντας τις κοινούς σκοπούς, καθορίζοντας τις κύριες περιοχές ευθύνης, για να μπορέσουν να επιτύχουν τα προκαθορισμένα αποτελέσματα μέσα από τα σαφώς προδιαγεγραμμένα πλαίσια της θέσεως εργασίας της.

Η Διοίκηση μέσω στόχων, αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο της λειτουργίας της αξιολόγησης ως μέσο ανάπτυξης με έμφαση στην βελτίωση της μελλοντικής αποδοτικότητας και των προοπτικών εξέλιξης.

Οι προϊστάμενοι με τον τρόπο αυτό αναλαμβάνουν τον ρόλο του ενθαρρυντή και του υποκινητή, ανατροφοδοτούν με την επαναπληροφόρηση τα θετικά σημεία για να συνεχίσει ο υπάλληλος την επιτρεπτή συμπεριφορά, μειώνονται τα αρνητικά συναισθήματα των ανθρώπων που αξιολογούνται γιατί ο προϊστάμενος είναι βοηθός και όχι κριτής, ενώ η έμφαση δίδεται στην απόδοση και όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά, μειώνεται η υποκειμενικότητα και η αξιολόγηση επικεντρώνει σε αντικειμενικούς και μετρήσιμους δείκτες αποδοτικότητας.

Από πλευράς μεθόδου αξιολόγησης η Διοίκηση μέσω στόχων, θεωρείται πολύ σημαντική σύμφωνα με τις Carrell, Elbert, & Hatfield (1995), Fisher, Schoenfeldt, & Shaw (1996), Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (1997), κατατάσσεται στις Υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και ειδικότερα στα *Απόλυτα Κριτήρια*, που βασίζονται στην ανθρώπινη εκτίμηση και χρησιμοποιούνται όταν ο εργαζόμενος δεν παράγει μετρήσιμο αποτέλεσμα, σε αντιδιαστολή της μεθόδου Αντικειμενικής αξιολόγησης, που η απόδοση προσμετράτε από αριθμούς ή ταχύτητα προϊόντων παραγωγής. Στα *Απόλυτα Κριτήρια* η απόδοση μετριέται, εκτός της σύγκρισης με βάση την απόδοση, με βάση συγκεκριμένες διαστάσεις επιχειρησιακής στρατηγικής.

Άλλες σημαντικές μορφές μεθόδων αξιολόγησης (Κανελλόπουλος, 1991) που βασίζονται στα *Απόλυτα Κριτήρια*, είναι οι Διαγραμματικές Κλίμακες Αξιολόγησης, για εκτίμηση περισσότερων διαστάσεων βάση

προδιαγεγραμμένης κλίμακας για την συγκέντρωση του αθροίσματος της βαθμολογίας, ο Ζυγισμένος Ελεγχόμενος Κατάλογος, που περιλαμβάνει συγκεκριμένες περιγραφές συμπεριφοράς για κάποιο έργο η ομάδα έργων, τα Κρίσιμα Περιστατικά, στα οποία περιγράφονται σε μορφή ημερολογίου τα σπουδαία περιστατικά συμπεριφοράς και η Μέθοδος της Έκθεσης στην οποία γίνεται προσπάθεια περιγραφής των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζομένου.

Η επαναπληροφόρηση είναι η τελευταία αλλά όμως σημαντική παράμετρος της διαδικασίας που υποχρεωτικά θα πρέπει να εκτελέσει κάθε στέλεχος προς τους υφισταμένους του γιατί έτσι θα ανιχνευτούν τα αίτια των αποκλίσεων από τους στόχους, για τον ακριβέστερο επαναπροσδιορισμό των ατομικών η ομαδικών επιχειρησιακών στόχων των Δημοσίων Οργανισμών.

Συνεπώς για την βελτίωση της Ενδυνάμωσης, μέσω της εφαρμογής των διαδικασιών της Διοίκησης με Στόχους, λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις όσον αφορά τον τύπο της αξιολόγησης και τις συνδυαστικές μεθόδους μέτρησης της απόδοσης και μπορούν να εφαρμοσθούν στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Σαν διαδικασία αποτελεί την πλέον προκλητική και μια από τις βασικότερες μεθόδους Ενδυνάμωσης, για να κατοχυρωθούν οι Διοικητικοί, Στρατηγικοί και Αναπτυξιακοί στόχοι.

2.3 Μεταβίβαση εξουσίας για τον τομέα ευθύνης.

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1996) η *Εξουσία* είναι η εκχώρηση ισχύος που παρέχεται στους υπαλλήλους μέσω των ανατιθέμενων αρμοδιοτήτων για την δυνατότητα άσκησης της κρίσης τους,

η απλά το δικαίωμα εκτέλεσης μιας εργασίας, με την λήψη της ανάλογης πρωτοβουλίας και απόφασης.

Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της αντίστοιχης περιγραφής εργασίας και την αποδοχή της από τον εκάστοτε υπάλληλο. Όσο αυξάνεται η ιεραρχία τόσο αυξάνεται και η εξουσία. *Ευθύνη* είναι η υποχρέωση που αναπτύσσεται στον υπάλληλο από την αποδοχή της ανατιθέμενης εξουσίας, κατά πόσο θα είναι αποτελεσματικός στην εργασία του. Πρέπει όμως να αποφασισθεί πόση και ποια ευθύνη και εξουσία θα ανατεθεί και σε ποιούς υφισταμένους.

Η μεταβίβαση της ευθύνης δεν απαλλάσσει εκείνον που την μεταβίβασε, από την ευθύνη της λογοδοσίας του. Η ευθύνη λοιπόν δεν εκχωρείται, αλλά μεταβιβάζεται, για αυτό δεν είναι ηθικό, να ζητείται η ευθύνη από τους υφισταμένους, στην περίπτωση που αυτοί δεν ανταποκρίθηκαν στα ανατιθέμενα καθήκοντα.

Είναι το μέσον ώστε οι υπάλληλοι να έχουν την ευκαιρία για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους μέσα από την αφύπνιση και ενδυνάμωση της γνώσης και της επιδεξιότητάς τους. Είναι όμως ένα θέμα όχι τόσο απλό καθώς χρειάζεται προσοχή, ώστε τα ανατιθέμενα καθήκοντα να εκτελεστούν με επάρκεια, αλλά στα άτομα που αυτό δεν θα συμβεί να μην μειωθεί το ηθικό τους, όπως αναφέρει ο Κανελλόπουλος, (1994).

Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων θα πρέπει μεν να ανατίθενται καθήκοντα αλλά η ποσότητα της εξουσίας θα πρέπει να είναι ανάλογη της ευθύνης, όπως αναφέρει ο Εμπέογλου, (1972). Κατά τον Schleh, (1955) η ανατιθέμενη εξουσία θα πρέπει να είναι επαρκής για να είναι εξασφαλισμένη η επίτευξη του αποτελέσματος.

Ο σπουδαιότερος σκοπός της ανάθεσης της εξουσίας είναι για να ενδυναμωθεί η Οργάνωση. Κατά τον Brown, (1947) συνήθως η

αναδιοργάνωση περιλαμβάνει κάποια μεταβίβαση εξουσίας όπως και κάποιες ανακτήσεις της εξουσίας.

Θα πρέπει να υπάρχει ομαδοποίηση δραστηριοτήτων για να εξασφαλισθεί η τμηματοποίηση, ώστε με την οργανωτική των εξουσία και τα επιμέρους προσδοκώμενα αποτελέσματα να μπορέσουν να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί των Υπουργείων.

Στο μυαλό εκείνων που μεταβιβάζουν εξουσία, προς τους υφισταμένους τους θα πρέπει να υπάρχει η Δεκτικότητα στις ιδέες άλλων ανθρώπων, η Προθυμία να μεταβιβάσουν την εξουσία, η Προθυμία να τους αφήσουν να κάνουν έστω μερικά λάθη που θα τους βοηθήσουν αργότερα, η Προθυμία να τους εμπιστεύονται με παράλληλες μεθόδους υποβοήθησης και ελέγχου για ανατροφοδότηση για εξασφάλιση ότι η εξουσία χρησιμοποιείται σωστά για την εξασφάλιση επίτευξης των στόχων.

Η έλλειψη πρωτοβουλίας για την ανάληψη ευθύνης από μέρους των υπαλλήλων γενικότερα δυσχεραίνει τη λήψη αποφάσεων, που θα μπορούσαν να διεγείρουν τον εργασιακό χώρο και το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται με οποιαδήποτε σχέση με το χώρο αυτό. Η κοινωνική δυσπιστία προς τους Δημοσίους Υπαλλήλους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Πολλοί Υπάλληλοι αποφεύγουν να προωθήσουν τις ιδέες τους επειδή μπορεί να θεωρηθεί ότι προέρχεται από ίδιο όφελος, περιορίζονται στις βασικές απαιτήσεις της θέσης των, αφού θεωρούν ότι πιθανόν να είναι παρεξηγήσιμες κάθε ενέργειες που προωθούν νέες αντιλήψεις και πρακτικές στο χώρο.

Οι αποφάσεις Ανάπτυξης – Προαγωγών (Carrier Path) συντελούν για να μην «χάσει τον δρόμο» ο κάθε υπάλληλος και για να αισθάνεται ότι έχει την ευκαιρία ανάπτυξης για καλύτερη θέση με την δυνατότητα άσκησης της κρίσης του, ορατή ανάπτυξη μέσα στην υπηρεσία, διατμηματική μετακίνηση

Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε η διαρκής ανάπτυξη του με την μεταβίβαση εξουσίας για τον τομέα ευθύνης του να ενδυναμώνει την ικανοποίησή του, για αποτελεσματική εργασία.

Για την μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης, υπάρχουν τέσσερις βασικές μέθοδοι, η *Γραμμική*, η *Λειτουργική*, ο συνδυασμός *Γραμμικής / Επιτελικής* και οι *Επιτροπές* όπως αναφέρει ο Wilkenfield, (1997).

Σύμφωνα με τους Χολέβα (1995), Τζωρζάκη, Κ. & Τζωρζάκη, Α.(1996), με την εφαρμογή της *Γραμμικής* επιτυγχάνεται η διατήρηση της ιεραρχίας και του οργανογράμματος, υπάρχει σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, αυστηρή πειθαρχία, γρήγορη ταχύτητα στην λήψη απόφασης, είναι απλή και κατανοητή από τα στελέχη, κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενο του και τους υφισταμένους του και ο προσδιορισμός των ευθυνών είναι εύκολος.

Η εφαρμογή της αρχής της ενότητας της διοίκησης δηλαδή όταν για κάθε θέση εργασίας, δίνει εντολές ένας προϊστάμενος, δημιουργεί γραφειοκρατία και εξάρτηση από λίγους ανθρώπους γιατί απαιτεί διοικητικά στελέχη με μεγάλη εξειδίκευση και ικανότητες.

Μέσω της εφαρμογής της *Λειτουργικής*, που έχει δομή αντίστροφη της *Γραμμικής* εφαρμόζεται η αρχή της *εξειδίκευσης*, που σύμφωνα με αυτή για κάθε ειδική ενέργεια, υπάρχει άμεση εξουσία και ευθύνη και για αυτό, κάθε υφιστάμενος για κάθε εξειδικευμένο θέμα που ασχολείται, δέχεται εντολές και εποπτεύεται από τους αντίστοιχους προϊσταμένους. Για αυτό το λόγο σαν σύστημα δεν συμφωνεί με την αρχή της ενότητας της διοίκησης. Μέσω της μεταβίβασης εξουσίας σε αυτά, επιτυγχάνεται η αρίστη εκμετάλλευση για τα εξειδικευμένα στελέχη. Λόγω όμως της δημιουργίας συγκρούσεων αρμοδιοτήτων και του χαλαρού ελέγχου έχει επικρατήσει ο συνδυασμός *Γραμμικής* και *Επιτελικής* εξουσίας και ευθύνης.

Στην *Γραμμική / Επιτελική* υπάρχουν στοιχεία γραμμικής μεθόδου μεταβίβασης της εξουσίας, υπάρχει ταυτόχρονα εμπλουτισμός δυναμικού με άτομα εξειδικευμένων γνώσεων και εμπειρίας, που αποτελούν τους συμβούλους, μέσω των οποίων γίνεται πιο αποτελεσματικό το έργο των στελεχών. Ο συνδυασμός και η συνύπαρξη των λειτουργιών των δύο μεθόδων επιτυγχάνει την μείωση των μειονεκτημάτων τους, ενώ αναδεικνύονται και χρησιμοποιούνται τα πλεονεκτήματά των.

Τέλος στην μέθοδο των *Επιτροπών* και των *Συμβουλιών* που αποτελείται από ομάδες ατόμων που μελετούν συγκεκριμένα θέματα, υπάρχουν μόνιμες η προσωρινές ομάδες ανάλογα το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσης των θεμάτων που συνήθως Ενδυναμώνουν τα στελέχη της Γραμμικής / Επιτελικής μεθόδου.

Όπως αναφέρει ο Ναζλής, Δ. στο βιβλίο του Βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων « το ζήτημα του συγκεντρωτικού και αποκεντρωτικού συστήματος αναφέρεται στην αρχή της μεταβίβασης Εξουσίας και Ευθύνης ».

Όταν υπάρχει μικρή εξουσία για τον κάθε τομέα ευθύνης τότε το σύστημα διοίκησης είναι *Συγκεντρωτικό*, με σπουδαιότερα πλεονεκτήματα, της ενότητας των αποφάσεων, του αμεσότερου ελέγχου, της καλύτερης χρήσης των εξειδικευμένων στελεχών και με τα μειονεκτήματα της αυστηρής διοίκησης, της παγίδευσης της καινοτομίας, της δημιουργικότητας των μεσαίων και κατώτερων διοικητικών θέσεων και της γραφειοκρατίας. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1996).

Στην περίπτωση ύπαρξης μεγάλης εξουσίας για τον κάθε τομέα ευθύνης τότε το σύστημα διοίκησης είναι *Αποκεντρωτικό*, με σπουδαιότερα πλεονεκτήματα, της μεγάλης ταχύτητας στην λήψη απόφασης, της

δημοκρατικής και φιλελεύθερης διοίκησης, της ανάπτυξης της καινοτομίας, της δημιουργίας ευνοϊκότερης οργανωσιακής κουλτούρας (Χολέβας, 1995).

Πλήρης αποκέντρωση δεν μπορεί να έχουμε γιατί με την ανάθεση όλης της εξουσίας και την μεταβίβαση της αντίστοιχης ευθύνης θα υπάρξει κατάργηση των διοικητικών θέσεων και της οργάνωσης. Για αυτό τον λόγο θα πρέπει να εφαρμοσθούν οι κατάλληλοι συνδυασμοί των δυο συστημάτων διοίκησης και να βρεθεί το σημείο ισορροπίας μεταξύ των.

Συνεπώς με την βελτίωση της Ενδυνάμωσης, μέσω της εφαρμογής των πλέον αποδοτικών μεθόδων και διαδικασιών, ανάθεσης τμημάτων της Εξουσίας για κάθε τομέα Ευθύνης και με τον συνδυασμό της επιμέρους εκπαίδευσής των στις ανατιθέμενες αρμοδιότητες, θα επιτευχθεί η αρίστη απόδοση των ικανοτήτων των στελεχών στους Δημόσιους Οργανισμούς, για να ξεπεραστούν τα αρνητικά φαινόμενα του *Συγκεντρωτισμού*, ορισμένων θέσεων στελεχών και αδρανοποίησης ορισμένων, λόγω έλλειψης της ευκαιρίας για ανάληψη πρωτοβουλίας.

2.4 Παροχή πληροφόρησης - Διαχείριση της γνώσης και διάχυση των καλύτερων πρακτικών.

"Η βελτίωση των συστατικών μερών ενός συστήματος έχει σημασία μόνον αν και το σύστημα βελτιώνεται ως ολότητα παράλληλα με αυτά." Deming

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν το Ανθρώπινο Δυναμικό, αλλά συγχρόνως να προσπαθούν να παρέχουν πληροφόρηση, να διαχειρισθούν το γνωστικό κεφάλαιο που υπάρχει οργανωμένο σε αποθήκες γνώσης, η βρίσκεται στο μυαλό των υπαλλήλων και να διαχέουν τις

καλύτερες πρακτικές, γιατί αποτελούν τους σημαντικούς πόρους κάθε Δημοσίου Οργανισμού.

Τα δεδομένα, οι πληροφορίες και γνώσεις αποτελούν το γνωστικό κεφάλαιο. Εδώ λαμβάνει χώρα η διάσταση της *Διαχείρισης της γνώσης*, που αποτελεί μεν ένα πολύπλοκο σύστημα, αλλά με την σωστή εφαρμογή του, αναπτύσσεται η συνέργια και το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας, για την επίτευξη των επιμέρους στόχων των Δημοσίων Οργανισμών.

Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από το γνωστικό κεφάλαιο του κάθε δημοσίου οργανισμού, γιατί αποτελεί το αποτέλεσμα της ζύμωσης όλων των διαδικασιών ανάπτυξης και αξιοποίησης των υπαλλήλων του. Η “*πληροφορία*” σαν όρος σημαίνει μια τακτοποίηση δεδομένων ώστε να συσχετισθούν οι μεταξύ τους σχέσεις, ενώ η “*γνώση*” σημαίνει κρίση που μπορεί να αποκρυσταλλώσει κάποιος για την σπουδαιότητα αντικειμένων ή φαινομένων από την ανάλυση μιας θεωρίας. (World, B. 1998).

Οι πληροφορίες προκύπτουν ανάλογα με το πως κάποιος διαχειρίζεται τα δεδομένα, ενώ η γνώση χρειάζεται μεγαλύτερη ανθρώπινη προσπάθεια γιατί θα πρέπει να εκφράσει κάποιος το πως αντιλαμβάνεται τα δεδομένα, για αυτό η γνώση διατηρεί ένα προσωπικό χαρακτήρα, που έχει να κάνει περισσότερο με τις αξίες την πείρα, την διαίσθηση. Η εξειδικευμένη γνώση έχει γίνει κρίσιμη παράμετρος στην συνάρτηση της αποτελεσματικής και καινοτόμου λειτουργίας των Δημοσίων Οργανισμών.

Η *οργανωσιακή γνώση* είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης για αποτελεσματικές ενέργειες (Tsoukas & Vladimiriou, 2001).

Ο *απεγκλωβισμός* της γνώσης που υπάρχει διάσπαρτη, αποκομμένη, στους υπαλλήλους, η μετατροπή της σε οργανωσιακή γνώση, για να μπορέσει μέσω της διάχυσής της να δίνει λύση σε προβλήματα, να

καινοτομεί, να παράγει αξία στο Ανθρώπινο Δυναμικό των Δημοσίων Οργανισμών, αποτελεί τον στόχο της εξεταζόμενης μεθόδου.

Κατά τον Malhotra, (2002), « Η διαχείριση της γνώσης είναι μια νέα αρχή που περιλαμβάνει συστήματα και διαδικασίες και η οποία καθιστά οργανισμούς, ομάδες και μεμονωμένα άτομα ικανά να μοιράζονται, να διαχέουν και να εφαρμόζουν συλλογικά και συστηματικά την οργανωσιακή γνώση, ενδυναμώνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους», «Ενσωματώνει τις επιχειρηματικές διαδικασίες αναζητώντας συνδυασμούς συνεργιών ανάμεσα στα δεδομένα, στην επεξεργασία των πληροφοριών, στην δημιουργικότητα και στο γνωστικό υπόβαθρο των ανθρώπων». (Malhotra, 1998).

Κατά την Amrit Tiwana, (2002) η διαχείριση της γνώσης πηγάζει από την δεκαετία του 1950. Για τους παραπάνω λόγους σήμερα επενδύονται και σχεδιάζονται Συστήματα Αξιοποίησης και Διαχείρισης της Γνώσης. Αυτό που απαιτείται είναι η χάραξη Στρατηγικών που θα βάζουν ως προτεραιότητα την εφαρμογή της στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Τα εργαλεία της διαχείρισης της γνώσης τεκμηριώνουν το ανταγωνιστικό αποτέλεσμα (Civi, 2000).

Η διαχείριση της γνώσης δεν είναι σχεδιασμός της γνώσης, σημαίνει διαδικασία και όχι ψηφιακά δίκτυα, δεν σημαίνει δημιουργία εξυπνότερου εσωτερικού δικτύου (intranet), δεν σημαίνει επένδυση που πραγματοποιείται και μετά αποδίδει χωρίς καμία διαδικασία, δεν χρησιμοποιείται μόνο για την επιχειρηματική ολοκλήρωση των εταιρειών. (Malhotra, 2002).

Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Διαχείρισης της Γνώσης (Van Der Spek & De Hoog 1995) περιλαμβάνει:

- την Αναγνώριση του Γνωστικού Κεφαλαίου που υπάρχει στους οργανισμούς,

- την Ανάλυση του τρόπου με το οποίο η γνώση μπορεί να προσθέσει αξία,
- τις Συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες προωθούν την καλύτερη Χρήση και την δημιουργία Αξίας και τέλος
- την Ανασκόπηση της χρήσης της γνώσης για την διασφάλιση της δημιουργίας αξίας .

Οι δυσκολίες στην εφαρμογή του συστήματος της διαχείρισης της γνώσης (Malhotra, 2002) που θα πρέπει να βελτιωθούν, είναι:

- η Ακατάλληλη Κουλτούρα και Αντιλήψεις που δεν Ενθαρρύνουν την Διάχυση της Γνώσης,
- η Έλλειψη Δέσμευσης και Στήριξης από την ανώτερη διοίκηση,
- η Έλλειψη Συγκεκριμένων Διαδικασιών Επεξεργασίας και Ανάλυσης Δεδομένων,
- η Έλλειψη Συστημάτων Αναγνώρισης και Ανταμοιβών για την Διάχυση της Γνώσης,
- η Μεμονωμένη Γνώση που φεύγει με την αποχώρηση των υπαλλήλων και
- οι Δυσκολίες Διάχυσης από πλευράς των εργαζομένων που δεν συνειδητοποιούν τι γνωρίζουν.

Κατά αυτόν τον τρόπο ο ρόλος της από *Λειτουργικός*, μπορεί να μετατραπεί σε *Στρατηγικό*, με την εφαρμογή των επιμέρους διοικήσεων που αναλύονται στην Στρατηγική διοίκηση, στην διοίκηση της Αλλαγής, της διοίκησης της Συμβολής των εργαζομένων και στην διοίκηση της Υποδομής (Schuler & Jackson, 2000).

Συνεπώς με την βελτίωση της Ενδυνάμωσης από την εφαρμογή της παροχής πληροφόρησης, Διαχείρισης της γνώσης και διάχυσης των βέλτιστων πρακτικών, οι Δημόσιοι Οργανισμοί, δημιουργούν το περιβάλλον και την υποδομή που θα ανοίγει τον δρόμο στην διαδικασία Ανταλλαγής και Διαχείρισης της Γνώσης και δημιουργούν Πρόσθετη Αξία στα στελέχη τους.

2.5 Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση.

"Ακόμη και τα πιο πολύπλοκα θέματα μπορούν να εξηγηθούν και να κατανοηθούν με την χρήση απλών ιδεών." Θαλής ο Μιλήσιος.

«Κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται στην εκπαίδευση παράγει τριπλάσιο οικονομικό αποτέλεσμα» Robert Henkoff .

Αν η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η κυρίαρχη λειτουργία μέσα από την οποία η ατομική και υπηρεσιακή ανάπτυξη μπορεί να επιφέρει την υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, τότε η εκπαίδευση είναι η βασική παράμετρος καθόσον άμεσα και συνεχώς μεταβάλλει όχι μόνο την μορφοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων, αλλά και τον χαρακτήρα της κουλτούρας, των επιτευγμάτων και της δημιουργικότητας. (Harrison, 1992).

Η διαδικασία της εκπαίδευσης είναι μία συνεχής, οργανωμένη και δυναμική διαδικασία, που αποσκοπεί στην μεταφορά γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας .

Για την αποτελεσματικότητά της θα πρέπει να προσθέτει στον κάθε εργαζόμενο νέες προς αυτόν και απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας του γνώσεις. Αυτό μπορεί να γίνει ικανοποιητικά με την σύγκριση αφενός των απαιτήσεων της θέσης και αφετέρου με τα προσόντα που έχει ο εργαζόμενος. Μέσω της σύγκρισης αυτής, αναδεικνύονται οι απαιτήσεις της εκπαίδευσης και οι πραγματικές δυνατότητες του υπαλλήλου καθώς και κατά πόσον επείγουσα είναι η εκπαίδευση.

Η εκπαίδευση λοιπόν θα πρέπει να εκτελείται με το σωστό ισοζύγιο, να είναι συμπληρωματική της υπάρχουσας σε στόχους, φιλοσοφία, λειτουργικό περιβάλλον και να εξυπηρετεί συγκεκριμένους στόχους των Δημοσίων Οργανισμών.

Η λειτουργία της εκπαίδευσης είναι σημαντική τόσο σε Τακτικό όσο και σε Στρατηγικό επίπεδο.

Οι βασικότεροι λόγοι για την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Schuler, & Jackson, 1996) είναι:

- να προστεθεί αξία στο υπάρχον δυναμικό, μέσω της ανάπτυξής του,
- να βελτιώσει την Ατομική – Ομαδική – Επιχειρησιακή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα,
- να αυξηθεί η Υποκίνηση και η Αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό και τους στόχους του,
- να εξασφαλίσει ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό θα έχει τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις,
- να αναπτύξει την Επιχειρησιακή Κουλτούρα με έμφαση στις έννοιες Καινοτομία – Δημιουργικότητα – Γνώση, για να γίνει κατανοητή η σημαντικότητα της ομαδικής ενασχόλησης και παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και τέλος
- να ελαχιστοποιήσει την ανεπάρκεια, υπάρχουσα η αναμενόμενη.

Οι παραπάνω στόχοι είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσα από μία συστηματική διαδικασία που ονομάζεται *Κύκλος εκπαίδευσης* και περιλαμβάνει:

- τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών,
- την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών στόχων και τον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος ,
- την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος μέσω της εφαρμογής της,
- την εφαρμογή μεθόδων εντός και εκτός της εργασίας και τέλος
- την αξιολόγηση της εκπαίδευσης .

Μέσα από τον παραπάνω κύκλο εκπαίδευσης που επηρεάζεται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενδυναμώνεται η γνώση και η επιχειρησιακή μάθηση ενώ επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι η κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον, η υποστήριξη της ανώτερης διοίκησης, η αποστολή του οργανισμού (Schuler, & Jackson, 1996).

Παρέχει μια δυναμική επιρροή και ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους να μάθουν, να αναπτυχθούν, να συμμετέχουν (Hanover, & Cellar, 1998).

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να είναι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που υλοποιείται σε εθνικό επίπεδο, το θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον.

Όσο ενδυναμώνεται το επίπεδο της εκπαίδευσης τόσο αυξάνεται η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών λόγω της καινοτομικής συνέργειας, για αυτό τον λόγο η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και στην Έρευνα και στην Καινοτομία, ενώ το Ανθρώπινο Κεφάλαιο με τις αναπτυσσόμενες Δεξιότητες του μακροπρόθεσμα αυξάνει και την Οικονομική Μεγέθυνση.

Συνεπώς με την βελτίωση της Ενδυνάμωσης του ανθρωπίνου δυναμικού, από την εφαρμογή των μεθόδων, διαδικασιών εκπαίδευσης και κατάρτισης, αναβαθμίζεται η Ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των Δημοσίων Οργανισμών που αποτελεί παράγοντα Στρατηγικής σημασίας γιατί η εκπαίδευση και η κατάρτιση αποτελούν την καρδιά του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης.

2.6 Σύστημα αναγνώρισης, κινήτρων και ανταμοιβών .

Τα κίνητρα είναι μία εσωτερική διαδικασία του κάθε υπαλλήλου που σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να ταυτισθεί με οποιοδήποτε είδους καταναγκασμό. Τα κίνητρα έχουν σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του κάθε υπαλλήλου.

Η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι ότι κάνω κάποιον να κάνει κάτι, αλλά δημιουργώ τις συνθήκες, να κάνουν κάποιον να κάνει κάτι .

Με την εξασφάλιση ορισμένων κανόνων – εγγυήσεων « αυθεντικού λόγου » κατά τους θεωρητικούς ισχυρισμούς των Fox & Miller (1995), στις οποίες πειθαρχεί ο λόγος – διάλογος με ειλικρίνεια, πρόθεση σχετική με το αντικείμενο, διάθεση προσοχής και ουσιαστική συμβολή ώστε να εξασφαλισθεί ο αποκλεισμός του ελεύθερου αναβάτη (free-rider) όπως τον αποκαλεί ο North, (1990) η στην απλή γλώσσα φαινόμενο «τζαμπατζήδων» που κάνει την συλλογική δράση των υπαλλήλων αναποτελεσματική.

Έχει αποδειχθεί ότι όταν οι ομάδες είναι μεγάλες και δεν μπορούν να ελεγχθούν άμεσα και το όφελος από την κοινή δραστηριότητα είναι διασκορπισμένο και έπειτα από πολύ χρόνο εισπραττόμενο, ότι δεν συμμετέχουν εύκολα στην ομαδική προσπάθεια (Olson, 1991).

Το φαινόμενο του « τζαμπατζή » μπορεί να ελεγχθεί μέσα από την λειτουργία των ενοχών που ευδοκιμούν σε κάποιον που έχει ανεπτυγμένο *Αξιακό σύστημα*, που αποτελείται από διαμορφωμένες και ενισχυμένες συλλογικές αξίες των μελών μιας κοινωνίας. Η ιδεολογία μπορεί να λειτουργήσει ως «άτυπος θεσμικός περιορισμός» (North, 1990) και να οδηγήσει τους υπαλλήλους σε επιτεύξεις των στόχων.

Ένα από αυτά που πρέπει να ελέγξει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η Άγνωστη Συμπεριφορά και η Ένταση του ατόμου η οποία μπορεί να γίνει προβλέψιμη αν ισχύσουν οι όροι Αποδοτικής Συμπεριφοράς, σύμφωνα με την θεωρία των «Προσδοκιών», του V. Vroom που σύμφωνα με αυτή, επιτυγχάνεται όταν υπάρχει μεγάλη πιθανότητα η κάθε προσπάθεια να οδηγηθεί σε υψηλή επίδοση, σε αποτελέσματα, και ότι τα αποτελέσματα αυτά θα είναι ελκυστικά. Έτσι διαφαίνεται πόσο επιτακτική είναι η ανάγκη για διασύνδεση Επίδοσης, Αμοιβής και Αναγνώρισης, γιατί αφενός πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποια είναι η αναμενόμενη επίδοση και αφετέρου ποια θα είναι η αμοιβή για κάθε επίπεδο επίδοσης.

Στους Δημόσιους Οργανισμούς έως σήμερα θεωρείται δίκαιο να υπάρχουν μεταβλητές όπως, τα τυπικά προσόντα, η αρχαιότητα, δεν υπάρχουν δηλαδή κριτήρια που να συσχετίζουν την επίδοση με την αντίστοιχη αμοιβή και την αναγνώριση.

Επομένως αυτό που θα συμβεί μακροπρόθεσμα εφόσον δεν συσχετίζετε η επίδοση με την αναγνώριση είναι ότι θα επικρατήσει η μέτρια απόδοση.

Στο Δημόσιο γενικότερα δεν θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για οικονομικά κίνητρα διότι δεν υπάρχουν η είναι πολύ λίγα διότι το μισθολογικό καθεστώς στο οποίο ανήκουν οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι αυστηρά συγκεκριμένο και πολύ δύσκαμπτο.

Η δημόσια διοίκηση γίνεται αναποτελεσματική, όταν πηγάζει, από την χρήση της εξουσίας μέσω του τύπου της Αυταρχικής και Πατερναλιστικής συμπεριφοράς, που ασκείται, εφόσον δεν μπορεί να επιτύχει την αρίστη αποδοτικότητα. Έτσι, άλλοτε συμπεριφέρεται, με μεγάλη πίεση και έλεγχο και γίνεται καταπιεστική και άλλοτε ασκώντας μικρότερη πίεση, γίνεται ελαστική με τα ίδια φτωχά αποτελέσματα αποδοτικότητας, όπως αναφέρει στις *Τεχνικές και Προτάσεις* του ο Leibenstein, (1978).

Η διοίκηση σαν τύπος ηγεσίας θα πρέπει να μεταβληθεί σε *Συνεργατική* όπως περιγράφεται στο Διοικητικό Πλέγμα (Managerial grid) των Robert Blake & Jane Mouton (1981), για να αποτελέσει η ευγενική και δίκαιη συμπεριφορά του προϊσταμένου κίνητρο προς την καλύτερη και γρηγορότερη εκτέλεση του ανατιθέμενου έργου. Ο *Συνεργατικός*, τύπος ηγεσίας είναι εκείνος που βοηθά τους εργαζομένους να πετυχαίνουν τους στόχους του δημοσίου τομέα αλλά και τους προσωπικούς τους στόχους, μέσω του σαφούς καθορισμού καθηκόντων, της απομάκρυνσης των εμποδίων που παρακωλύουν την εκτέλεση της εργασίας και με την επιδίωξη ενεργού συμμετοχής των υπαλλήλων στον καθορισμό των επιμέρους στόχων, με την προαγωγή της συνοχής της ομάδας και της ομαδικής προσπάθειας.

Με την αύξηση των ευκαιριών για προσωπική ικανοποίηση κατά την εκτέλεση της εργασίας, με την ελάττωση των περιττών πιέσεων και των εξωτερικών ελέγχων, θα μπορούσαμε να έχουμε καλύτερη και αποτελεσματικότερη Ηγετική Διοίκηση.

Οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από διάφορα χαρακτηριστικά που προέρχονται από διαφορές στην *Στάση ζωής*, που σηματοδοτούν την συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα από τα πιστεύω τους και τις εμπειρίες τους, στις *Αξίες* τους που αποτελούν τις διάφορες πεποιθήσεις τους και στην

Προσωπικότητά τους που αποτελεί το σύνολο των ψυχολογικών χαρακτηριστικών τους.

Γνωρίζοντας λοιπόν τα παραπάνω χαρακτηριστικά ο σύγχρονος μάνατζερ αντιλαμβάνεται ότι οι εργαζόμενοι, σαν άνθρωποι, *υποκινούνται* από διάφορα πράγματα, σε διάφορες περιπτώσεις και σε διάφορες καταστάσεις. Τα κίνητρα βασίζονται σε ανάγκες που αισθανόμαστε είτε συνειδητά είτε υποσυνείδητα.

Μέσω λοιπόν των κινήτρων που απορρέουν από την ιεράρχηση των πέντε ανθρωπίνων αναγκών βάση της θεωρίας του Abraham Maslow (1954), δηλαδή των Φυσιολογικών αναγκών, των αναγκών Ασφάλειας, των Κοινωνικών αναγκών, των αναγκών Αυτοεκτίμησης και των αναγκών Αυτοπραγμάτωσης, τα άτομα, θα συνεισφέρουν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα για την εξασφάλιση της επίτευξης του στόχου.

Σύμφωνα με τον Frederic Herzberg οι Κοινωνικές, Ψυχολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για Αυτοεκπλήρωση, συνδέονται με τους Υποκινητικούς Παράγοντες, γιατί αναφέρονται στον ψυχικό κόσμο της ανθρώπινης υπόστασης και αποτελούν πηγές Ικανοποίησης και Υποκίνησης. Ενώ οι Φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες Ασφάλειας συνδέονται με τους παράγοντες Υγιεινής, και αποτελούν πηγές δυσαρέσκειας όταν απουσιάζουν, ενώ όταν είναι παρούσες, δεν αποτελούν αναγκαστικά πηγές ικανοποίησης για μεγαλύτερα επιτεύγματα.

Το τεχνικό εργαλείο της Ψυχομετρικής προσέγγισης *Οργανωτικής Συμπεριφοράς Personal Profile System (P.P.S.)* του ψυχολόγου William Moulton Marston (1928), μπορεί να εφοδιάσει την ομάδα ή τον υπάλληλο αφενός με μια ποσότητα και είδος αξιόπιστων και έγκυρων γνώσεων για την αναγνώριση, κατανόηση, εξήγηση και τελικά τον αυτοχειρισμό της προσωπικής συμπεριφοράς σε συνθήκες ευνοϊκές ή μη ευνοϊκές (πλέγμα

ερεθισμάτων stimuli) και αφετέρου μπορεί να τον εφοδιάσει με γνώση που να του παρέχει την δυνατότητα να αναγνωρίζει όλα τα παραπάνω στην συμπεριφορά των τρίτων .

Βέβαια μπορεί να επισημάνει μόνο τα επιφανειακά χαρακτηριστικά και όχι τα πηγαία αλλά υποδεικνύει οδούς προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες . Βοηθά τους υπευθύνους της αξιολόγησης για τον εντοπισμό των αδυνάτων και δυνατών σημείων, της αποδοτικότητας, εκείνους που είναι για προαγωγή, αναπτύσσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, τεκμηριώνει την συνειδητοποίηση της ευθύνης για την ανάπτυξη των και αντιμετωπίζει τις χαμηλές αποδόσεις των υπαλλήλων.

Οι αποφάσεις Σφυγομέτρησης Προσωπικού (Surveys), που αφορούν τον εσωτερικό πελάτη, που αποτελεί ο υπάλληλος σε κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας συντελούν για την ικανοποίησή του καθώς και για την αποτίμηση της εφαρμογής νέων προγραμμάτων υποκίνησης.

Οι αποφάσεις διαφόρων και πρόσθετων, κινήτρων και επιβράβευσης, η αναγνώρισης (Reward & Celebrate), θα πρέπει να σχεδιάζονται και να εκτελούνται, χωρίς για αυτά να υπάρχει η παλαιά προκατάληψη μέσω των στερεοτύπων ότι μπορεί ο υπάλληλος να χρησιμοποιήσει το «μπράβο».

Τα στελέχη και οι Υπάλληλοι θα πρέπει μάθουν να λειτουργούν, με την βοήθεια των χαρακτηριστικών της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όπως τα περιγράφει ο Daniel Goleman (1998) , στο βιβλίο του « η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας », που είναι η αναγνώριση και ο χειρισμός των συναισθημάτων και σχέσεων όχι μόνο των δικών μας αλλά και των άλλων, καθώς και η δημιουργία κινήτρων για τον εαυτό μας, με παράλληλη κτήση των μοναδικών χαρακτηριστικών της *Αυτοεπίγνωσης, Αυτορύθμισης, Ενσυναίσθησης , των Κοινωνικών δεξιοτήτων και των Κινήτρων συμπεριφοράς .*

Αποτελούν κρυφό συστατικό της διακεκριμένης επίδοσης και συμπλήρωμα της γνωστικής ικανότητας για την αύξηση των Ανθρωπίνων δεξιοτήτων .

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η συμβολή των συναισθηματικών δεξιοτήτων στην υπεροχή, είναι διπλάσια από εκείνη της καθαρής ευφυΐας του δείκτη νοημοσύνης και της εξειδίκευσης, για δεδομένη εργασία. Στους αστέρες ηγέτες υπάρχουν μια σειρά από συναισθηματικές ικανότητες, και κατά μέσο όρο το ενενήντα (90%) της επιτυχίας αποδίδεται στην Συναισθηματική Νοημοσύνη .

Συνεπώς με την εφαρμογή των συστημάτων αναγνώρισης, κινήτρων και ανταμοιβών, οι Δημόσιοι Οργανισμοί οδηγούνται στην επιτυχή εφαρμογή της Ενδυνάμωσης, γιατί τα στελέχη συνδέουν αυτά, με λόγους αιτίας και αποτελέσματος και ανταποκρίνονται, ανάλογα και με την προσωπικότητα τους, τις αντιλήψεις τους, τις προσδοκίες τους για ανταμοιβές, καθήκοντα καθώς και από το Οργανωτικό κλίμα.

2.7 Νέα οργανωσιακή κουλτούρα.

"Κάθε πρωτοπόρος φορές αλλαγής οφείλει να γνωρίζει την ψυχολογία του ατόμου, της ομάδος, της κοινωνίας και την ψυχολογία της αλλαγής καθ' εαυτής."
Deming

Το θέμα της κουλτούρας, έχει απασχολήσει πολλούς ακαδημαϊκούς εδώ και αρκετά χρόνια, με αποτέλεσμα τα δοκίμια και τα άρθρα για το συγκεκριμένο θέμα να είναι αρκετά.

“Η κουλτούρα δεν μπορεί να ορισθεί επακριβώς διότι είναι κάτι που το αντιλαμβανόμαστε, κάτι που το συναισθανόμαστε” (Handy, 1999).

Παρόλα αυτά είναι εξαιρετικά δύσκολο να ορισθεί ακριβώς η έννοια της *Οργανωσιακής κουλτούρας*, που αναφέρεται σε ένα σύνολο πεποιθήσεων, αξιών και τρόπων που αποκτάται και διαχειρίζεται η εμπειρία, οι οποίοι αναπτύχθηκαν στην πορεία της ζωής ενός οργανισμού και οι οποίοι τείνουν να εκδηλώνονται στο « πώς τα μέλη του ρυθμίζουν τα πράγματα και στο πώς δρουν και συμπεριφέρονται.» (Brown, 1998).

Οι κοινωνίες είναι κουλτούρες και οι οργανισμοί είναι μικρές κοινωνίες (Bate, 1994). Ο Schein (1992) υποστηρίζει ότι η λέξη κουλτούρα έχει πολλές σημασίες και χρησιμοποιείται σε πολλά σχήματα του λόγου. Όταν π.χ. χρησιμοποιείται ως αναφορικά με ομάδες και οργανισμούς είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε σημασιολογικές και εννοιολογικές συγχύσεις, διότι υπάρχει μεγάλη επικάλυψη στον ορισμό των δύο αυτών εννοιών.

Οι περισσότεροι άνθρωποι συναισθάνονται τι είναι η κουλτούρα, αλλά δυσκολεύονται να συγκεκριμενοποιήσουν την αφηρημένη της έννοια.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η Οργανωσιακή κουλτούρα μιας οργάνωσης, δεν μπορεί να ορισθεί συγκεκριμένα, ώστε να περιλαμβάνει όλες τις παραμέτρους των πολλών χαρακτηριστικών της, γιατί είναι απόλυτα εξαρτώμενη από τις ειδικές περιστάσεις που υπάρχουν σε κάθε οργανισμό, την έκταση την ένταση και τον βαθμό επίδρασης που ασκεί στην λειτουργία και στα ποσοτικά μεγέθη του Οργανισμού. Ο κάθε ορισμός πρέπει να εξετάζεται στο γενικότερο πλαίσιο της έρευνας, για να καταλήξει σε ποια πτυχή της κουλτούρας θα εστιασθεί.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι που εξακριβώνουν και ποσοτικοποιούν την κουλτούρα ενός Οργανισμού. Δύο βασικοί μέθοδοι είναι η *Ποιοτική ανάλυση* και παρατήρηση που αφορά την εθνολογική μελέτη και η *Ποσοτική ανάλυση* που αφορά την φαινομενική μελέτη.

Στην την *Ποιοτική* ανάλυση εξετάζονται τα οργανωσιακά σύμβολα, οι οργανωσιακές αξίες, οι οργανωσιακοί ήρωες και τα οργανωσιακά πρότυπα (Hofstate, 1994).

Επίσης εξετάζονται οι νόρμες της ομάδας, τα έθιμα και οι παραδόσεις, οι ικανότητες και οι συνήθειες της σκέψης, τους κανόνες του παιχνιδιού, τα κοινά νοήματα, τις υιοθετημένες αξίες, τα πνευματικά μοντέλα την συμβατική φιλοσοφία, και τα κοινά και ενσωματωμένα σύμβολα (Sehein, 1992).

Στην *Ποσοτική* ανάλυση εξετάζονται το περιβάλλον, οι άνθρωποι, η τεχνολογία, το μέγεθος, η ιστορική πορεία και η ιδιοκτησία, οι στόχοι, οι επιδιώξεις και οι σκοποί (Handy, 1999).

Η ηγεσία με τις διαδικασίες μετάδοσης του οράματος, την εξουσιοδότηση, και την επικοινωνία, μέσα σε περιβάλλον οργανωσιακής κουλτούρας βοηθούν στην οικονομική απόδοση των οργανισμών.

Όπως η κοινωνία προσαρμόζεται στις αλλαγές, έτσι και οι Οργανισμοί, με την βοήθεια της γνώσης που αποκτούν, θα πρέπει μέσα από την διαδικασία αυτοεξέλιξης και αυτοσυντήρησης να αλλάζουν την κουλτούρα τους.

Στο μοντέλο του *Denison* αναγνωρίζονται ότι τα στοιχεία της Κουλτούρας, οι Διοικητικές Πρακτικές και οι Οργανωσιακές Στρατηγικές μπορούν να συσχετισθούν με ένα σύνολο τεσσάρων βασικών υποθέσεων για τους οργανισμούς, που είναι η Προσαρμοστικότητα με την ευελιξία και αλλαγή, η Αποστολή με τον προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον, η Ανάμιξη με την εστίαση στις εσωτερικές δυνάμεις και η Συναίνεση με την σταθερότητα και την διεύθυνση. Όλες μαζί οι υποθέσεις σχετίζονται με την περιγραφή των προσδιοριστικών παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας. Με το παραπάνω μοντέλο μπορεί να διαγνωσθεί η Οργανωσιακή Κουλτούρα, και με τον συνδυασμό συγκεκριμένων θεωριών που έχουν οφέλη και συγκεκριμένα προβλήματα, θα πρέπει να επιχειρηθεί ένα

προσεκτικό ζύγισμα για ένα ανταγωνιστικό αποτέλεσμα . Το εγχείρημα απαιτεί τεράστια προσπάθεια και ειδικούς χειρισμούς, από την Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, γιατί η Οργανωσιακή Κουλτούρα δεν υπακούει σε διαταγές και σε αποφάσεις.

Μια απλουστευμένη πρόταση για την αλλαγή της είναι το Ξεπάγωμα της τρέχουσας κατάστασης, η Εισήγηση της αλλαγής και η διαμόρφωση της νέας κουλτούρας και τέλος το Πάγωμα στην νέα κατάσταση.

Οι Δημόσιοι Οργανισμοί θα πρέπει να βελτιώσουν την υπάρχουσα Οργανωσιακή τους κουλτούρα έτσι ώστε να περιλαμβάνει υψηλούς βαθμούς στα παρακάτω χαρακτηριστικά της και που σύμφωνα με τον Robbins S.P.(1993) εστιάζεται στις παρακάτω δέκα (10) παραμέτρους :

- Η *Ταυτότητα* του μέλους, ο βαθμός με τον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους.
- Η Έμφαση στη *Ομάδα*, ο βαθμός με τον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες.
- Η Εστίαση στους *Ανθρώπους*, ο Βαθμός με τον οποίο οι Αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την *Επίδραση του αποτελέσματος* στους Ανθρώπους της Οργάνωσης.
- Η *Ολοκλήρωση* των μονάδων, ο βαθμός με τον οποίο τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν *Τρόπο αλληλεξάρτησης*.
- Ο *Έλεγχος*, ο βαθμός με τον οποίο οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον Έλεγχο της Συμπεριφοράς.
- Η *Ανοχή* στον *Κίνδυνο*, ο βαθμός με τον οποίο οι υπάλληλοι *Ενθαρρύνονται* να είναι *Καινοτόμοι*.
- Τα *Κριτήρια Αμοιβής*, ο βαθμός με τον οποίο το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την *Απόδοση* παρά με την αρχαιότητα.

- Η *Ανοχή στη Διαφωνία*, ο βαθμός με τον οποίο οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν *Ανοιχτά* την Κριτική και την *Διαφωνία*.
- Ο Προσανατολισμός στα *Μέσα - Στόχους*, ο βαθμός με τον οποίο η διοίκηση *Εστιάζεται σε Αποτελέσματα* παρά σε διαδικασίες και
- η *Εστίαση στο Ανοιχτό Σύστημα*, ο βαθμός με τον οποίο η Οργάνωση *Ανταποκρίνεται στο Εξωτερικό Περιβάλλον*.

Συνεπώς η εφαρμογή των μεθόδων και διαδικασιών για την κατάλληλη Οργανωσιακή Κουλτούρα, εξασφαλίζει υψηλούς βαθμούς Ενδυνάμωσης στα στελέχη των Δημοσίων Οργανισμών. Αποτελεί κρίσιμο αλλά παραμελημένο ζωτικό στοιχείο στην Δημόσια Διοίκηση. Η σύγχρονη τάση το αναδεικνύει σε μείζονα ζήτημα γιατί είναι το αποτελεσματικότερο όπλο στα χέρια της διοίκησης που στηρίζει την γνώση των παραμέτρων της αλλαγής για την συνεχή ανάπτυξη της.

3. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Σχέσεις Δημόσιας Διοίκησης, Πολιτών και Διαμεσολάβηση της Δημοκρατίας.

Όπως αναφέρει στο βιβλίο της « Διοίκηση Πολίτες και Δημοκρατία» η Καλιόπη Σπανού, οι σχέσεις της δημόσιας διοίκησης αποτελούν ένα συγκεκριμένο μηχανισμό του κράτους εξουσίας στην ορατή της μορφή.

Μπορεί να βρίσκεται στην υπηρεσία του πολίτη και να μεριμνά γι'αυτόν η να ασκεί εξουσία με καταναγκασμό και να επιβάλλεται στον πολίτη.

Οι σχέσεις του πολίτη αποτελούν σύμπλεγμα ατόμων με μοναδικότητα και κράτους χωρίς να προδικάζεται η μορφή της σχέσης τους.

Στόν πολίτη διαφέρει ο βαθμός της αυτονομίας του, που απορρέει από την δυνατότητα αυτοαναφοράς του και αυτοπροσδιορισμού του, σαν αποτέλεσμα των πολιτικών θεωριών της Δημοκρατίας. Ο πολίτης ως προς την προέλευση και το κανονιστικό του φορτίο είναι επομένως υποκείμενο αυτοαναφοράς.

Η Δημοκρατία που δεν είναι μοναδική, διαμεσολαβεί στην σχέση δημόσιας διοίκησης και πολιτών, μέσω των αξιών και των κανονιστικών στοιχείων στις οποίες παραπέμπει. Αποτελεί πηγή και νομιμοποιητική βάση των προσδοκιών των πολιτών έναντι της διοίκησης. Χωρίς αυτήν την διαμεσολάβηση θα επρόκειτο απλά για μιά σχέση κυριαρχίας και υποταγής.

Ανάλογα την υιοθέτηση της αντίληψης της δημοκρατίας βρίσκεται θέση και η δημόσια διοίκηση στο πολιτικό σύστημα. Στο υπόστρωμα αυτό οικοδομείται περαιτέρω και η σχέση της με τους πολίτες.

Η ιδιότητα του πολίτη αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της θεωρίας της δημοκρατίας. Στον « πολίτη της δημοκρατίας » υπονοείται ορισμένο δικαίωμα συμμετοχής ενώ στον « πολίτη έναντι της δημόσιας διοίκησης » τα ατομικά και πολιτικά η κοινωνικά δικαιώματά του περνούν σε δεύτερη μοίρα ως άκρα όρια άμυνας του πολίτη έναντι της εξουσίας ως υπενθύμιση της δημοκρατικής αρχής.

Στην σχέση δημόσιας διοίκησης και πολιτών εκτός από τα παραπάνω ρόλο παίζει και η ανάδειξη του πολίτη σε αυτοτελές υποκείμενο.

Αφενός για την δυνατότητα αυτοπροσδιορισμού και αυτονομίας αφετέρου για την δυνατότητα αναγνώρισης των ιδιαιτεροτήτων του όπως ταυτότητες, ανάγκες και προτιμήσεις, γενικά διαφορετικότητας (πλουραλισμού) που είναι σημαντικές, για το πολιτικό επίπεδο και την σχέση του με την εξουσία αποτελώντας ταυτόχρονα τις κρίσιμες διαστάσεις, στο σύγχρονο περιεχόμενο της έννοιας του Πολίτη.

Η αυτονομία συμπυκνώνει τις προσδοκίες των πολιτών απέναντι στην διοίκηση ενώ με την διαφορετικότητα αξιολογείται η σχέση με την διοίκηση. Η αντίληψη του πολίτη εξαρτάται ανάλογα από τον βαθμό της διαφορετικότητας και της αυτονομίας που βασικά η μία επιδρά στην άλλη .

Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν, ότι η δημόσια διοίκηση σαν θεσμός μπορεί να έχει πολλές μορφές ανάλογα την εκδοχή δημοκρατίας που υπηρετεί , θέτοντας διαφορετικές προδιαγραφές για την σχέση διοίκησης - πολιτών και οργανώνοντας διαφορετικά την διοικητική ανταπόκριση . Άρα η σχέση δημόσιας διοίκησης - πολιτών δεν διαφέρει μόνο ως προς τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών αλλά και ως προς την εφαρμοζόμενη μορφή διοίκησης .

Η δημόσια διοίκηση ως θεσμική έκφραση των μορφών διακυβέρνησης αποτελεί παράγοντα ενθάρρυνσης η αποθάρρυνσης του ενεργού ρόλου του «πολίτη της δημοκρατίας» του οποίου δίνεται το δικαίωμα συμμετοχής , έχει σημαντικό ρόλο στην εκπλήρωση των αξιών και κανονιστικών στοιχείων της δημοκρατίας.

Η ενθάρρυνση της συμμετοχής και της έκφρασης βοηθά έτσι ώστε μέσω της διαπραγμάτευσης και της διανεμητικής δικαιοσύνης να λυθεί η αντιπαράθεση υπέρ των μη προνομιούχων κοινωνικών ομάδων.

Ο εργαλειακός ρόλος της δημόσιας διοίκησης και της παραδοσιακής γραφειοκρατίας που εμφανίζεται όταν παίζει τον ρόλο της κυβέρνησης και επομένως έχει εξάρτηση από την κυβέρνηση μπορεί να μετριασθεί με τον εμπλουτισμό της αυτονομίας και τον πλουραλισμό στην σχέση δημόσιας διοίκησης και πολιτών .

Η δημόσια διοίκηση ως συνταγματικά νομιμοποιημένη δεν θα πρέπει να είναι μονολιθική αλλά πλουραλιστική, βλέποντας μέσα από την εξουσία της τους πολίτες ως εταίρους και όχι ως υποταγμένους στην δημόσια διοίκηση. Τα εργαλεία που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν είναι η διαλογική δράση και η δημοκρατία για την προάσπιση της ίδιας της δημοκρατίας.

Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να υπακούσει σε αιτήματα των πολιτών των οποίων βάση αναφοράς και νομιμοποίησης δεν αποτελεί η οικουμενικότητα και η ομοιομορφία αλλά η οικονομική, κοινωνική και ατομική διαφορά του ατόμου. Διαφορετικότητα που υπάρχει, παρόλο που έχουν κοινές υποχρεώσεις και υπόκεινται σε κοινούς νόμους.

Μέσα από την αναγνώριση της διαφορετικότητας και της πολλαπλότητας των διαφορετικών βάσεων διεκδίκησής της, θα είναι προτιμότερο να δημιουργούν νέες τεκμηριωμένες προτάσεις για την δημοκρατία και για μια πλουραλιστική δημόσια διοίκηση.

Η κατεύθυνση μιας δημόσιας διοίκησης με ανθρώπινο πρόσωπο που αντιμετωπίζει τον πολίτη ως ολοκληρωμένο άτομο και προσωπικότητα μπορεί και θα είναι καλό να προωθηθεί. Η θεσμοθέτηση των κοινωνικών δικαιωμάτων αποτελούν έκφραση της σταδιακής αναγνώρισης των ιδιαιτεροτήτων .

Από την χαρτογράφηση των σχέσεων εκδοχών δημοκρατίας και ρόλου δημόσιας διοίκησης προκύπτουν τέσσερα πρότυπα σχέσεων.

Δύο αναφέρονται στην κλασική σχέση Περιοριστικής / Διαδικαστικής δημοκρατίας και Εργαλειακής γραφειοκρατίας, με περιορισμένο τον ρόλο του πολίτη και με έμμεση νομιμοποίηση και δύο αναφέρονται στα πρότυπα Αναπτυξιακής δημοκρατίας με συμμετοχή και ρόλο του ενεργού πολίτη στην διοίκηση που δεν περιορίζεται σε εργαλείο από την πολιτική, αλλά επιζητεί και διεκδικεί ουσιαστική αποστολή και ενεργό παρέμβαση του πολίτη, με αντίστοιχη μορφή νομιμοποίησης . Οι παραπάνω σχέσεις αναδεικνύουν την ποικιλία αντιλήψεων για τις δυνατότητες συνύπαρξης Δημοκρατίας και Γραφειοκρατίας.

Η Εργαλειακή γραφειοκρατία που αποτελεί βασικό εμπόδιο για την ανάπτυξη της δημοκρατικής ταυτότητας, λειτουργεί εργαλειακά για την πολιτική, χρησιμοποιώντας τον εργαλειακό ορθολογισμό (instrumental rationality), που ξεκίνησε στο τέλος του 19ου αιώνα από την πολιτικο – διοικητική ελίτ. Είχαν θέσει την γραφειοκρατία υπό τον έλεγχό τους και την είχαν απομονώσει από τις λαϊκές πιέσεις και τις άμεσες μορφές λογοδοσίας, μέσα από μια σειρά νόμων και κανονισμών. Έτσι ο νομιμοποιημένος θεμιτός έλεγχος, γινόταν μόνο από τον κρατικό μηχανισμό και οι λειτουργίες του προφυλάσσονταν από τα αιτήματα των πολιτών και από την άσκηση επιρροής από την βάση , (Albo 1981,20-3 και Panitch 1981,7). Απέτυχε όμως και έδωσε την θέση της στην αναπτυξιακή εκδοχή της δημοκρατίας που αναπτύχθηκε στις δύο επόμενες σχέσεις, εκδοχών δημοκρατίας και ρόλου διοίκησης.

Η αναπτυξιακή εκδοχή της δημοκρατίας η οποία χαρακτηρίζεται από την συμμετοχή του ενεργού πολίτη συνδέεται με την ουσία της δημοκρατίας, και αποκαθιστά την αξιοπιστία θεμελιακών υποθέσεων και κοινωνικών - αυθόρμητων στοιχείων όπως η ισότητα , η έννοια του κοινού καλού στην ανθρώπινη κοινότητα. Ενδιαφέρεται για την εξυπηρέτηση

υπέρτατων αξιών και του περιεχομένου τους κάτι που δεν υπήρχε στον εργαλειακό ορθολογισμό της κλασικής γραφειοκρατίας.

Στον εργαλειακό ορθολογισμό ο Dryzek (1994) αντιπαραθέτει τον επικοινωνιακό ορθολογισμό ο οποίος έχει περισσότερο δημοκρατικό χαρακτήρα γιατί προσανατολίζεται σε διυποκειμενική κατανόηση, τον συντονισμό ενεργειών μέσω της συζήτησης και την κοινωνικοποίηση των μελών της κοινότητας που αποτελεί σημαντική παράμετρο της «ισχυρής δημοκρατίας».

Οι Fox και Miller (1995) εξασφαλίζουν ορισμένους κανόνες – εγγυήσεις « αυθεντικού » λόγου στις οποίες πειθαρχεί ο λόγος και ο διάλογος με ειλικρίνεια, πρόθεση σχετική με το αντικείμενο, διάθεση προσοχής και ουσιαστική συμβολή ώστε να εξασφαλισθεί ο αποκλεισμός των *freee - riders* (ελεύθερων αναβατών) η στην απλή γλώσσα φαινόμενο « τζαμπατζήδων » όπως τους περιγράφει ο Olson που κάνει την συλλογική δράση αναποτελεσματική. Το φαινόμενο του «τζαμπατζή» μπορεί να ελεγχθεί μέσα από την λειτουργία των ενοχών που ευδοκιμούν σε κάποιον που έχει ανεπτυγμένο αξιακό σύστημα που έχει διαμορφωθεί από ενισχυμένες συλλογικές αξίες των μελών μιας κοινωνίας. Η ιδεολογία των ενισχυμένων συλλογικών αξιών, μπορεί να λειτουργήσει ως «άτυπος θεσμικός περιορισμός» North (1990) και να οδηγήσει τους πολίτες σε επιτυχείς συλλογικές δράσεις .

Οι Fox και Miller (1995) τονίζουν ότι δικαίωμα συμμετοχής έχουν όσοι ενδιαφέρονται να σεβαστούν τις εγγυήσεις του αυθεντικού λόγου και το πρότυπό τους δεν ενδιαφέρεται να κινητοποιήσει εκείνους που παραμένουν απαθείς.

Οι θεσμοί που εμφανίζουν τέτοια χαρακτηριστικά αποκαλούνται από τον Dryzek (1994) θεσμικά διαλογικά σχήματα και περιέχουν ένα αριθμό

δρώντων με συνεχή διαντίδραση έχοντας επικοινωνιακή ικανότητα όπως πόρους, χρόνο, πληροφόρηση. Τα άτομα συγκεντρώνονται και αντιμετωπίζουν το κράτος, η διαφωνία και η σύγκρουση είναι αναπόφευκτες, ενώ η συναίνεση δεν είναι δεδομένη, ο διάλογος είναι ελεύθερος, χωρίς εμπόδια.

« Η νέα ταυτότητα της δημόσιας διοίκησης ξεκινά από τη βάση ότι η δημοκρατική της ευθύνη δεν μπορεί να είναι η ρύθμιση ανθρωπίνων σχέσεων με αντιδημοκρατικό τρόπο . Η μεγαλύτερη ευθύνη της δημόσιας διοίκησης είναι η δημιουργία συνθηκών στις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί η δημοκρατία» (Dennard 1996,304).

Η δημοκρατία προάγεται από μια δημόσια διοίκηση στην οποία οι πολίτες συνειδητά υπηρετούν άλλους πολίτες σε μια κοινή ανθρώπινη διαδικασία αλλαγής και ανάπτυξης Hansen 1998. Έτσι η Δημοκρατία επιβάλλει τον εξανθρωπισμό της γραφειοκρατίας και της σχέσης της με τους πολίτες.

Από την χαρτογράφηση των σχέσεων δημόσιας διοίκησης και πολιτών προέκυψαν επίσης τέσσερα πρότυπα σχέσεων που αντιστοιχούν στην Αφαιρετική έννοια του πολίτη , τον Διοικούμενο - Υπήκοο, τον Χρήστη, Πελάτη / Καταναλωτή και τον Εταίρο / Συμπαρωγό, μέσα από τις κυρίαρχες διαστάσεις της Ετερονομίας - Αυτονομίας και της Ομοιομορφίας – Διαφορετικότητας (πλουραλισμού).

Η Ετερονομία - Αυτονομία συμβολίζει τον βαθμό επιρροής και αυτοαναφοράς του πολίτη και η Ομοιομορφία – Διαφορετικότητα, (πλουραλισμός) αφορά τις ιδιότητες που αποδίδονται στον πολίτη από την διοίκηση και τον βαθμό στον οποίο αναγνωρίζονται οι ιδιαιτερότητές του.

Οι δυο αυτές διαστάσεις μπορούν να θεωρηθούν ως άξωνες οι οποίοι προσδιορίζουν την πρόκληση που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση

κατά την σύγχρονη εποχή στην αναζήτηση νέων μορφών οργάνωσης και νομιμοποίησης των σχέσεων με τους πολίτες.

Η σύγχρονη τάση για την μεταβολή του προτύπου αναφοράς για την δημόσια διοίκηση και τις σχέσεις της με τους πολίτες χαρακτηρίζεται από ένα μίγμα διαφόρων στοιχείων που προέρχεται από τα βασικά πρότυπα του χρήστη, πελάτη / καταναλωτή και εταίρου / συμπαραγωγού .

Στην παραπάνω μεταβολή του προτύπου αναφοράς ηγεμονικό ρόλο παίζει το αγοραίο πρότυπο δημόσιας διοίκησης του πολίτη ως πελάτη / καταναλωτή ενώ συνυπάρχει και βρίσκεται σε ένταση με το πρότυπο του χρήστη της δημοσίας υπηρεσίας .

Ταυτόχρονα τα στοιχεία του δημοκρατικού προτύπου δημόσιας διοίκησης και του εταίρου / συμπαραγωγού χρησιμοποιούνται εργαλειακά και γίνεται εναλλακτική χρήση, υπηρετώντας άλλοτε την λογική της ανταπόκρισης μέσα από την συμμετοχή η εκπροσώπηση των καταναλωτών και άλλοτε την λογική της αποδέσμευσης του κράτους και την ευκαιρία ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών του σε κοινωνικές οργανώσεις.

Οι όροι Υπήκοος, Διοικούμενος, Χρήστης, Καταναλωτής, Πελάτης, Εταίρος, Συμπαραγωγός δεν είναι τυχαίοι ούτε εναλλάξιμοι αλλά αποτελούν το δείκτη για τις υιοθετούμενες θέσεις απέναντι στην δημοκρατία, μορφή διοίκησης και αντίστοιχης ιδεολογίας και παραμένουν για να διατηρούν συνειδητά τα όρια, τους νέους δημιουργούμενους όρους του πολίτη.

Η νέα τάση που αφορά την σχέση του με την δημόσια διοίκηση όταν αναπτύσσεται με ιδιότητες της σχέσης του συμπαραγωγού και εταίρου φανερώνει την ποιοτική εξέλιξη που μεγαλώνει από την συμμετοχή του πολίτη στον πολιτικό καταμερισμό της εργασίας στην διαδικαστική δημοκρατία.

Στην αναζήτηση σύγχρονων μορφών δημοκρατίας ο πολίτης διεκδικεί μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη αυτονομία και διαφορετικότητα. Κάθε πρότυπο σχέσης με τους πολίτες πηγάζει από συγκεκριμένη πολιτική και διοικητική κουλτούρα. Κάθε μεταβολή της κουλτούρας έχει και το αντίστοιχο αποτέλεσμα στο πρότυπο σχέσης και αντίστροφα κάθε μεταβολή στο πρότυπο σχηματίζει ανάλογη κουλτούρα.

Για τον λόγο της στενής σχέσης πολιτικής κουλτούρας και δημοκρατικής λειτουργίας των θεσμών κάθε μεταρρύθμιση για αλλαγή στην σχέση πολιτών με την δημόσια διοίκηση θα μεταβάλλει συνειδητά η όχι την μορφή της δημοκρατίας.

Η ύπαρξη και η ανάπτυξη της ιδεολογίας, η σωστή και έγκαιρη πληροφόρησή τους δίνει την δυνατότητα σε πολυπληθείς ομάδες των πολιτών να υπερνικούν τις εγγενείς αδυναμίες τους, με στόχο την ανάδειξη κοινών προβλημάτων που με την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και με την συνεργασία της δημόσιας διοίκησης, να προσδιορισθούν οι εναλλακτικές λύσεις αντιμετώπισής τους. Η ποιότητα της σχέσης δημόσιας διοίκησης - πολιτών αποτελεί έκφραση της ποιότητας της δημοκρατίας.

3.2 Νέο Δημόσιο Management.

Διαμορφώθηκε υπό την επήρεια της διδασκαλίας της οικονομικής σχολής του Cicago, που υποστήριξε την από-ρύθμιση και ιδιωτικοποίηση, με δύο βασικά ρεύματα ιδεών σχετικά με την Δημόσια Διοίκηση :

α) την θεωρία της δημόσιας επιλογής, που αποτελεί πρόκληση απέναντι στην παραδοσιακή θεωρία της γραφειοκρατίας. Δίνει έμφαση στον

επαγγελματικό χαρακτήρα της γραφειοκρατίας, την ιεραρχία και τον ορθολογισμό των πεδίων αρμοδιότητας (Hood 1987,147).

Εστιάζεται στην αποκατάσταση της προτεραιότητας της αντιπροσωπευτικής κυβέρνησης έναντι της γραφειοκρατίας, υιοθετεί ένα οικονομικό ορισμό όπου η αγορά και η περιουσία αποτελούν την κυρίαρχη δομή ενός κοινωνικού συστήματος, που επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της δικαιοσύνης, της αποτελεσματικότητας και πρωτίστως της ελευθερίας και

β) την διαχειρισιολογική σχολή σκέψης (managerialism) που προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα και τονίζει την ανάγκη εισαγωγής των αρχών του management στην γραφειοκρατία. (Hood 1991. Aucoin 1990. Wright 1994. Rockman 1997, 277. Pollitt 1990. Rohodes 1996, 655. Clarke & Newman 1997, 34-5).

Οι σχετικές ιδέες δεν είναι νέες. Η θεωρία της δημόσιας επιλογής γνώρισε σημαντική ανάπτυξη μεταπολεμικά και η θεωρία του Management στις αρχές του αιώνα.

Πρόκειται για δύο διαφορετικά ιδεολογικά ρεύματα τα οποία συγκλίνουν σε ορισμένες διαπιστώσεις και πεποιθήσεις αλλά εμφανίζουν και αντιφάσεις. Κοινό στοιχείο της δημόσιας επιλογής και της διαχειρισιολογικής οπτικής είναι η πεποίθηση της ανωτερότητας του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, δηλαδή της αγοράς, του ανταγωνισμού και των τεχνικών που χρησιμοποιούν. Ασκούν κριτική στον τρόπο λειτουργίας της πολιτικής την οποία καθιστούν υπεύθυνη για την έλλειψη αποτελεσματικής διαχείρισης και στρέφονται στον ιδιωτικό τομέα για λύσεις.

Και οι δύο επιβραβεύουν η τιμωρούν την επιτυχία η αποτυχία από την αγορά και συμφωνούν ότι η γραφειοκρατία δεν αποτελεί την ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης ως προς την βασική της λειτουργία ως εργαλείο κατανομής των πόρων.

Συμφωνούν στην αντίληψη ότι η γραφειοκρατία δεν αποτελεί την ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης όσον αφορά την βασική της ως μηχανισμού κατανομής πόρων. Για την ενίσχυση της απαιτείται περιβάλλον, δομές, και πρακτικές διοίκησης αντίστοιχα με εκείνα που χαρακτηρίζουν τον ιδιωτικό τομέα. Με αυτό τον τρόπο η δημόσια διοίκηση θα είναι πιο περιορισμένη σε μέγεθος, πιο παραγωγική και αποτελεσματική και πιο επικεντρωμένη στην αποστολή της και τους πελάτες της.

Καταλήγουν στις βέλτιστες πρακτικές διοίκησης, δομές, περιβάλλον, αντίστοιχες με εκείνο του ιδιωτικού τομέα ώστε να γίνουν οικονομικότερες παραγωγικότερες, αποδοτικότερες και πιο επικεντρωμένες στην αποστολή τους και τους πελάτες τους. Αυτή η στροφή χαρακτηρίζεται ως από-γραφειοκρατικοποίηση κατά τον Auciin (1990,116-7) και περιγράφονται από τον ίδιο ως «παραδείγματα».

Τα κριτήριά της είναι διαδικαστικά αλλά διαφοροποιούνται ως προς το κλασικό πρότυπο διότι γίνονται έμφαση σε οικονομικής φύσεως αξίες.

Ενδιαφέρει η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η ανταπόκριση τις ατομικές προτιμήσεις. Κατά τον Schumpeter (1994, 207) στα κίνητρα της γραφειοκρατικής μηχανής υπάρχει εγγενής δυσκολία ώστε να συμβιβάσει την ατομική πρωτοβουλία με τον τρόπο λειτουργίας της, με αποτέλεσμα να την καθιστά αναποτελεσματική και δυσπρόσιτη στις ατομικές προτιμήσεις.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το Νέο Δημόσιο Management (Ν.Δ.Μ.) από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης και διοικητικής μεταρρύθμισης είναι ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων.

Το Ν.Δ.Μ. οργανώνει τις δράσεις του, κυρίως, με βάση τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και κρίνει την επιτυχία της μεταρρύθμισης σε σχέση με τα αποτελέσματα που οι δημόσιες υπηρεσίες επιτυγχάνουν ως προς το στόχο αυτόν. Αντίθετα, η παραδοσιακή γραφειοκρατία και η κλασική "Public Administration" έδιναν έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και, ιδίως, στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου βάσει των οποίων αυτές οργανώνονται.

Εάν αξιολογούσε κανείς την έμφαση που δίνει το Ν.Δ.Μ. στα διάφορα εργαλεία του, τότε θα ξεχώριζε εύκολα μεταξύ αυτών την οικονομικότητα.

Η αξιολόγηση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος, καθώς επίσης η εκτίμηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, αποτελούν τα βασικά εργαλεία του Ν.Δ.Μ. Η επίδραση του επιχειρησιακού management και του μάρκετινγκ στο Ν.Δ.Μ. είναι σαφής.

Είναι γεγονός ότι τόσο η έννοια της οικονομικότητας όσο και οι εφαρμογές της στο δημόσιο, αντανακλούν φιλελεύθερες οικονομικές στρατηγικές. Εκτός από την κλασική οικονομική ανάλυση και την εκτίμηση των οικονομικών επιπτώσεων της διοικητικής δράσης, το Ν.Δ.Μ. υποστηρίζει την υιοθέτηση και άλλων, ευρέως διαδεδομένων, οικονομικών εργαλείων διοίκησης, όπως είναι οι συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών μετά από διαπραγματεύσεις και όχι με βάση προκαθορισμένους κανόνες δημοσίου δικαίου, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης με βάση στόχους και αποτελέσματα, οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των πολιτικών, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών.

Αλλά και στον τομέα της διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, το Ν.Δ.Μ. βρίσκεται στον αντίποδα της παραδοσιακής αντίληψης, σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι (του ηγεμόνα / κράτους) αποτελούν απλώς εργαλεία για την υλοποίηση της βούλησης του πολιτικού προϊσταμένου.

Το Ν.Δ.Μ. δίνει έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική επίδοση του υπαλλήλου, η οποία μετράται και αξιολογείται σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία αναδεικνύεται ο καλύτερος και επιβραβεύεται ηθικά και υλικά. Το Ανθρώπινο Δυναμικό των Δημοσίων Οργανώσεων αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα, τόσο ως προς τις ανάγκες του, όσο και ως προς τις απαιτήσεις που η οργάνωση έχει απ' αυτό.

Μια χαρακτηριστική έννοια και έκφραση του Ν.Δ.Μ. για το Ανθρώπινο Δυναμικό, η οποία είναι δανεική από τις θεωρίες ποιότητας και εικονογραφεί τη νέα αντίληψη και τη βαρύτητα που αποδίδεται σ' αυτό, είναι «εσωτερικοί πελάτες».

Το Ν.Δ.Μ. αρνείται, επίσης, την έννοια της κάθετης ιεραρχίας, δηλαδή, της οργανωτικής δομής που λειτουργεί ως μεταφορέας εντολών από την κορυφή προς τη βάση των Δημοσίων Οργανισμών. Τα οργανωτικά σχήματα που προκρίνονται είναι είτε η "δικτυακή" οργάνωση μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων, είτε η δικτύωση των πολιτικών και η μεταφορά της λήψης απόφασης σ' "ένα σημείο".

Το Ν.Δ.Μ. και έρχεται σε αντιδιαστολή με την κλασική γαλλική αντίληψη της δημόσιας διοίκησης, μεταφέροντας στο χώρο της δημόσιας διοίκησης αρχές που προέρχονται από τον χώρο της ιδιωτικής οικονομίας. Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής εντάσσεται ο «πολιτισμός» των ανεξάρτητων διοικητικών αρχών (agencification), η εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση της εμπορικής σκέψης (value for money) και της έννοιας του ανταγωνισμού (marketization), η συνεργασία του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό (public – private partnership), ο προσδιορισμός ποιοτικών δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων με βάση την ικανοποίηση του πελάτη (customer orientation), η αρχή της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

3.3 Θεσμικά Μέτρα Εκσυγχρονισμού.

3.3.1 Γενικά περί Μέτρων Εκσυγχρονισμού.

Όλοι μας γνωρίζουμε ότι η Δημόσια Διοίκηση στη Ελλάδα νοσεί βαρέως, και αποτελεί τον « μεγάλο ασθενή » (Μακροδημήτρης Α. ,1999) δυστυχώς εδώ και πολλά χρόνια.

Μερικές από τις αιτίες της διαχρονικής αναποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα είναι οι Υπάρχουσες δομές που δημιουργούν πολύπλοκες διαδικασίες με υπέρμετρη Γραφειοκρατία, η Έλλειψη Συντονισμού και Διαφάνειας, οι Πελατειακές σχέσεις, η Διαφθορά, η ανάρμοστη Συμπεριφορά απέναντι στον πολίτη, η Έλλειψη Στρατηγικού και ορθολογικού σχεδιασμού και δράσης, η κακή Διαχείριση του Ανθρώπινου δυναμικού, η Έλλειψη κινήτρων, η σπάταλη διαχείριση των δημοσίων πόρων, η Διοικητική αδυναμία και αδράνεια Ελέγχων, η Έλλειψη ανταγωνιστικών συνθηκών, Έλλειψη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης.

Οι μεγάλες καθυστερήσεις της κρατικής μηχανής στην διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών και η καχυποψία της απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στην ιδιωτική πρωτοβουλία γενικά καταδικάζουν την χώρα μας στο περιθώριο την Ευρωπαϊκών και Διεθνών εξελίξεων αν δεν αλλάξει κάτι σύντομα.

Τα τελευταία χρόνια η βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και διατύπωσης προτάσεων. Πολλές ήταν οι ιδέες για την μείωση και πάταξη της γραφειοκρατίας και των συναφών προβλημάτων των οποίων οι συνέπειες επηρεάζουν το κοινωνικό σύνολο καταλυτικά.

Η έννοια της ποιότητας εισήχθη στην διοίκηση και χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον για να καθοδηγήσει συμβολικά και πραγματικά αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις από τα μέσα τις δεκαετίας του '80 θεωρούμενη ως το κλειδί της διαδικασίας προσαρμογής της διοίκησης (Chevallier 1988,122. Connolly et al. 1994. OECD 1996,15).

Η βελτίωση του θεσμικού - πλαισίου στο διαχρονικό αίτημα, της Διοικητικής Μεταρρύθμισης έγινε πιο επιτακτικό.

Τεχνοκρατικές Εκθέσεις για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (Α. Μακρυνδημήτρης Ν. Μιχαλόπουλος) κάνουν επισημάνσεις με επίκεντρο τις σχέσεις κράτους - πολίτη και τους τρόπους βελτίωσης του ελλείμματος Εμπιστοσύνης . Ειδικό βάρος δίνεται στη διαφάνεια της διοικητικής δράσης, στην απλότητα και ταχύτητα της δημόσιας διοίκησης, στη δημιουργία σχέσης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας στα κρατικά όργανα και τους πολίτες, στην εκμετάλλευση των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων (πληροφορικής) με ισόρροπη προστασία του πολίτη από τις καταχρήσεις και επεμβάσεις στην προσωπική του ζωή, στο κοινωνικό έλεγχο της δημόσιας διοίκησης.

Αργότερα επισημάνθηκε ότι δεν αρκεί η διοικητική πράξη να είναι νόμιμη αλλά θα πρέπει να συνοδεύεται από αποτελεσματικότητα ως προς την ικανοποίηση των αναγκών πολιτών και με όρους που προσδοκούν οι ίδιοι οι πολίτες.

Η αναποτελεσματικότητα που πηγάζει από την μη τήρηση και εφαρμογή αξιόπιστων τεχνικών λύσεων και δοκιμασμένων πρακτικών, που αφορούν το τεχνοκρατικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένου του ελλείμματος της Οργανωσιακής κουλτούρας, συντελούν αποφασιστικά στην υφιστάμενη ποσότητα και ποιότητα της διοικητικής πρακτικής που υστερεί σημαντικά.

Σήμερα το φαινόμενο της ελληνικής γραφειοκρατίας, σύμφωνα με τον δείκτη «εύκολης επιχειρηματικής δραστηριότητας» κατατάσσει την χώρα μας στη γενική παγκόσμια κατάταξη για το έτος 2006, στην 109^η θέση. Επιπρόσθετα σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη της ΕΕ, η χώρα μας καταλαμβάνει την πρώτη θέση στην Ευρώπη σε ότι αφορά το κόστος γραφειοκρατίας.

Για το όνειδος της διαφθοράς που ανθεί (και όχι μόνο) στο Δημόσιο τομέα, η χώρα μας έχει να επιδείξει υψηλό δείκτη, που βρίσκεται διασκορπισμένη σε όλα τα κλιμάκια της δημόσιας διοίκησης, δημιουργώντας μία παγιωμένη κατάσταση η οποία τείνει όλο και περισσότερο να λάβει τη μορφή καθεστώτος.

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα της Διεθνούς Διαφάνειας, η χώρα μας καταλαμβάνει την δεύτερη θέση στην διαφθορά, μετά την Πολωνία, στην Ευρώπη των 25. Από την έκθεση ανταγωνιστικότητας του Institute of management and development η ανταγωνιστικότητα από την 46^η θέση το 2003 έπεσε στην 49^η το 2004 και ο λόγος ήταν ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Είναι επόμενο μετά τα παραπάνω το αίτημα για μεταρρύθμιση να είναι επιτακτικό γιατί η οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης υπονομεύει την ανάπτυξη και εμποδίζει την ανταγωνιστικότητα στην ιστορική εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Στην Δημόσια Διοίκηση νομικές δικλείδες ασφαλείας για την αποφυγή της κρατικής αυθαιρεσίας και διαφθοράς αποτελούν, όταν Εφαρμόζονται, οι Συνταγματικές Διατάξεις των Θεμελιωδών δικαιωμάτων των πολιτών, της Διασφάλισης των συνθηκών διαφάνειας, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, των Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών (Α. Δ. Α.), της Αρχής της διάκρισης των εξουσιών, και της Κοινοβουλευτικής αρχής.

Σήμερα οι κύριοι Πυλώνες Παρεμβάσεων για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν η *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, και τα *Μέτρα Θεσμικού Εκσυγχρονισμού* μέσα από ρυθμιστικές προσπάθειες,

α) Βελτίωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη και β) Βελτίωσης της εσωτερικής λειτουργίας.

Η προώθηση της *Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης* με την εισαγωγή της πληροφορικής έχει συντελεστεί μέσα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» παλαιότερα και σήμερα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή σύγκλιση» 2007 – 2013, που χρηματοδοτεί υποδομές και υπηρεσίες σε βασικά πεδία υπηρεσιών που προσφέρει η δημόσια διοίκηση (παιδεία, υγεία, κλπ.) και σε όλο το εύρος των διοικητικών συναλλαγών του πολίτη και της επιχείρησης με το κράτος.

Για τα μέτρα *Θεσμικού Εκσυγχρονισμού* γίνονται ρυθμιστικές προσπάθειες εξωστρέφειας προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη όπως μέτρα ενδυνάμωσης του ρόλου του Συνηγόρου του Πολίτη και των Α.Δ.Α., μέτρα βελτίωσης της εσωτερικής λειτουργίας μέσω απλούστευσης των διαδικασιών.

Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός της γραφειοκρατίας για την διοικητική σύγκλιση της Ελλάδας με τα υπόλοιπα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ξεκίνησε με την έκδοση Κυβερνητικής Πράξης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού το 2001. Στόχο είχε αφενός τον προσανατολισμό της διοίκησης προς τους πολίτες και τα αποτελέσματα, διαφοροποιώντας την από τις παραδοσιακές τακτικές όπως η τυπολατρία και αφετέρου να θέτει στόχους, να μετρά την απόδοση και να αναφέρει τα όποια επιτεύγματα. Δεν επέφερε την επιδιωκόμενη αλλαγή στον Δημόσιο Τομέα, και δεν οδήγησε την εγκατάσταση και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας όπως συνέβη με χώρες του εξωτερικού.

Με την ψήφιση του νόμου 3230/2004 για την Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης, επιδιώχθηκε η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, η εξυπηρέτηση του πολίτη και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησής του, η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του, η ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και ευθύνης.

Στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. για το καλύτερο συντονισμό των ενεργειών της διοίκησης δημιουργήθηκε η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

Για το αναπτυξιακό όραμα και την Στρατηγική της βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας καταρτίστηκε από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α για την Δ΄ Προγραμματική περίοδο 2007 – 2013, το ειδικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007 – 2013» το οποίο έχει θεμελιωθεί σε μια στρατηγική που επικεντρώνεται τόσο στην άρση των εμποδίων και αδυναμιών που δρουν ανασταλτικά στον επιδιωκόμενο μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και σε συντονισμένες και συνεκτικές παρεμβάσεις για την ενίσχυση και αναβάθμιση των διοικητικών δομών του Κράτους.

Μετά από τροποποίηση και διαμόρφωση του αρχικού ν. 2880/2001 με το άρθρο 17 του ν. 3345/2005 εξελίχθηκε το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» που αφορά το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Δημόσια Διοίκηση, υπό την μορφή Επιχειρησιακού Σχεδίου, για το 2005 – 2007 και σήμερα με το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008 – 2010 για την επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω δράσεων από συγκεκριμένα Υποπρογράμματα που αφορούν:

- την Εξυπηρέτηση των πολιτών και Επιχειρήσεων,
- τα Νέα Συστήματα Οργάνωσης και Διοίκησης,
- της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- **της Ενδυνάμωσης Ανθρωπίνου Δυναμικού,**

- της Διαφάνειας - Αξίες Χρηστής Διακυβέρνησης,
- της Διαχείρισης Φυσικών Καταστροφών, και
- Τεχνικής Βοήθειας.

Πρωταρχικό χαρακτηριστικό του Επιχειρησιακού Προγράμματος ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008 - 2010, είναι το γεγονός ότι εξυπηρετεί την προώθηση των στόχων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007-2013, ως υποστηρικτικό εργαλείο, και ιδίως του Ειδικού Επιχειρησιακού «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», που αφορά τον ανασχεδιασμό των κρισιμότερων δημόσιων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης όσο και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Κεντρικός άξονας του «Εθνικού Σχεδίου Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010» αποτελεί η παραδοχή ότι οι υπηρεσίες των Δημοσίων Οργανισμών, πρέπει να παρέχονται σε όλους, απλά, εύκολα και γρήγορα, με εναλλακτικές λύσεις και ελεύθερη επιλογή του δίαυλου πρόσβασης, ενώ οι διοικητικές υπηρεσίες των, οφείλουν να γίνουν πιο απλές και προσιτές, ώστε να μειωθεί σημαντικά η διοικητική πολυπλοκότητα και η γραφειοκρατία.

Το Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010 είναι ένα ακόμη χρήσιμο εργαλείο, προκειμένου να πραγματοποιήσουμε σταδιακά το όραμά μας για μια Δημόσια Διοίκηση η οποία διευκολύνει την καθημερινή ζωή των πολιτών, προσφέροντάς τους υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, εφαρμόζοντας τους σύγχρονους κανόνες διοίκησης με στόχους και υιοθετώντας απαρέγκλιτα τις αρχές της διαφάνειας, της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας

Η συμπληρωματικότητα των παραπάνω έργων αφορούν τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την διασφάλιση των μεγάλων έργων πληροφορικής.

Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, και ιδίως η καταπολέμηση των χρόνιων παθογενειών της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί ένα εξαιρετικά σύνθετο εγχείρημα, το οποίο μόνο συνολικά και συστηματικά μπορεί να αντιμετωπισθεί.

Γίνεται προσπάθεια περιορισμού της πολυνομίας, μείωσης πολυδιάσπασης αρμοδιοτήτων, μείωσης και σταδιακής κατάργησης του αριθμού των περιττών διαδικασιών, βελτίωσης της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, απλούστευσης των κανόνων δικαίου. (εισήγηση του Γενικού Γραμματέα της Κυβέρνησης προς την Κυβερνητική Επιτροπή 31/1/07). Στόχος η διαμόρφωση της Κανονιστικής Μεταρρύθμισης (Regulatory Reform) η οποία εισάγει και εφαρμόζει κανόνες για την καλή ποιότητα των ρυθμίσεων.

Σύμφωνα με αυτό κάθε Υπουργείο που προωθεί μία νομοθετική παρέμβαση, αλλά και για νόμους που ήδη ισχύουν εδώ και χρόνια, θα συντάσσει « Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων » με την οποία θα αξιολογείται το κόστος, το όφελος και οι τυχόν κίνδυνοι που προκαλούνται από την επιδιωκόμενη ρύθμιση με στόχο μια νέα “νομοπαρασκευαστική κουλτούρα” με ενίσχυση της διαφάνειας και βελτίωση του ρυθμιστικού περιβάλλοντος που επιδρά άμεσα στην Κοινωνία και Οικονομία.

Μολονότι έχει επισημανθεί η βαρύτητα και θέση που θα πρέπει να καταλαμβάνει λόγω της συνεισφοράς του ο Ανθρώπινος Παράγοντας που αποτελεί το κλειδί για την οικονομία και την συνολική ευημερία μιας κοινωνίας (Robert Solow, 1956) και μέσα από το νεότερο υπόδειγμα της ενδογενούς ανάπτυξης (Paul Romer, 1986), (Robert Lukas, 1988), δεν έχει επιτελεστεί ακόμα η αναβάθμιση του.

Η ύπαρξη του πελατειακού συστήματος στην δημόσια διοίκηση παραβιάζει τις αρχές της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, και της ίσης μεταχείρισης

του, με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται η ακαταλληλότητα μέρους του κρατικού μηχανισμού και η αδυναμία του να χειριστεί με τρόπο κοινωνικά επωφελή δημόσια προβλήματα και ανάγκες.

Αυτό έχει βάνανυσα κλονίσει και υπονομεύσει το αίσθημα εμπιστοσύνης των Πολιτών στην ακεραιότητα και εντιμότητα του κράτους ενώ έχει Καταρρακώσει με τρόπο εθνικά επώδυνο το Ηθικό, την Υπευθυνότητα και το Κύρος του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, όπως επεσήμανε σε ημερίδα για την «νέα αντίληψη για την επιμόρφωση στη δημόσια διοίκηση» ο κ. Καθηγητής Αντώνης Μακρυνδημήτρης τον Φεβρουάριο του 2005 στην Αθήνα.

Αποτελεί λοιπόν εθνική προτεραιότητα η Σχεδίαση και συνεπής Εφαρμογή μιας αντικειμενικής και αξιοκρατικής πολιτικής Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων μέσω μεθόδων και διαδικασιών Ενδυνάμωσής του. Για να αποτελέσει η επαγγελματική ικανότητα και γνώση των στελεχών κυρίαρχο κριτήριο για το σύστημα επιλογής της φυσικής ηγεσίας.

Με το υπάρχον νομικό πλαίσιο γίνεται προσπάθεια σχεδιασμού των σχετικών δράσεων με μέτρα ώστε να περιορισθεί η γραφειοκρατία, να βελτιωθεί ο Δημόσιος Τομέας, να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα, να μειωθεί το διοικητικό κόστος και να προσφερθεί καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών στους πολίτες, προκύπτουν όμως εύλογα σοβαρά ερωτηματικά γιατί στο Δημόσιο τομέα υπάρχει διαμορφωμένο σύστημα σχέσεων μεταξύ πολιτικού – κυβερνητικού στοιχείου και της διοίκησης αφενός και αφετέρου στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της διοίκησης συναντάμε το συνδικαλιστικό και πολιτικό στοιχείο και πάλι , Διαμαντόπουλος Χ. (2006), που συνιστούν βασικά εμπόδια για κάθε αλλαγή.

Φιλόδοξος στόχος για την Ενδυνάμωση του Ανθρώπινου Δυναμικού, στους Δημόσιους Οργανισμούς αποτελεί η προσπάθεια αλλαγής του «Power

Structure» της Δημόσιας Διοίκησης που δεν είναι άλλος από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Από την επιμέρους όμως καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στην δημόσια διοίκηση και την θέση που βρίσκεται σε αυτήν ο ανθρώπινος παράγοντας, δημιουργούνται προβληματισμοί μερικοί από τους οποίους είναι :

α) Οι παραπάνω παρεμβάσεις και προσπάθειες επιδίωξης των μεταρρυθμίσεων για την Επανάδρυση του κράτους διακρίνονται για την προσέγγιση από «πάνω προς τα κάτω» (top down approach). Σε αντίθεση με την παραπάνω στρατηγική προσέγγιση μεταρρυθμίσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να επιλέξουν την «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση (bottom up approach). (Άρθρο Π. Λιαργκόβα). Προσέγγιση που βασίζεται στην ικανότητα, την καινοτομία και την πρωτοβουλία μέσω των βέλτιστων πρακτικών (best practices) που αναπτύσσονται με την συμμετοχή των ίδιων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, με αποτέλεσμα τις προφανείς πιθανότητες επιτυχίας.

Παράδειγμα τέτοιας προσέγγισης αποτελεί η λειτουργία του του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Οργανισμών και Επιχειρήσεων», μετά από την Προγραμματική Συμφωνία 21.4.2005 του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με το Κοινωνικό Πολύκεντρο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και το Ε.Κ.Δ.ΔΑ. .

Η προσέγγιση «από κάτω προς τα άνω» της στρατηγικής, συμβαδίζει εξάλλου , με την καλή Κοινωνική Διακυβέρνηση, που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της Συμμετοχικής Διαδικασίας των πολιτών, για περισσότερη διαφάνεια, και περισσότερη Δημοκρατία, γιατί η διαφθορά και η φτώχη Διακυβέρνηση αποτελούν τις δύο όψεις ενός νομίσματος, ενώ ο στόχος θα πρέπει να είναι η διαφάνεια για την επίτευξη της καλής Πολιτικής, Οικονομικής και Κοινωνικής Διακυβέρνησης.

β) Οι σχέσεις των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες εμφανίζονται από το νομικό πλαίσιο σε Διαδικαστικής φύσης ζητήματα, αφήνοντας το Περιεχόμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών ανέπαφο. Εστιάζεται στο Τρόπο και όχι στο Είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών και δεν γίνεται αναφορά για τον τρόπο λήψης των αποφάσεων με τις οποίες καθορίζονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Κατά αυτόν τον τρόπο οι διαδικασίες « το φαίνεσθαι », έχουν γίνει ο στόχος της μεταρρύθμισης και όχι το « διοικητικό είναι ». Τέτοιες δημόσιες πολιτικές που με κανονιστικές ρυθμίσεις καθορίζουν προθεσμίες η αποζημιώσεις μέσω επιτροπών δεν ανατρέπουν την σχέση εξάρτησης και εξουσίας που έχει διαμορφωθεί μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών και πολιτών. (Επ. Σπηλιωτόπουλος – Αν. Μακρυδημήτρης, 2001).

γ) Ο βαθμός που εφαρμόζεται, το υπάρχον Θεσμικό Πλαίσιο είναι πολύ φτωχός, σε αυτό συνηγορεί και η φράση του γνωστού λόγιου και λογοτέχνη Εμμανουήλ Ροΐδη, ο οποίος πρίν από έναν και πλέον αιώνα είχε πεί :

« ενός νόμου έχομεν χρείαν, περι εφαρμογής των κείμενων νόμων ». Την φράση αυτή επικαλέσθηκε πρόσφατα και ο κ. Λέανδρος Ρακιντζής (Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης).

δ) Μπορεί με τις παραπάνω συνθήκες να διαμορφωθεί η κατάλληλη Κουλτούρα ώστε να μεταφερθούν και να στεφθούν με επιτυχία οι Αρχές του Ιδιωτικού τομέα στους Δημόσιους Οργανισμούς, για την εφαρμογή του New Public Management και Πότε θα είναι αυτό Εφικτό.

3.3.2 Θεσμικό Πλαίσιο Ενδυνάμωσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στα πλαίσια των Μοντέλων Διαχείρισης Ποιότητας, έχει σχεδιάσει την εφαρμογή μέσα από Επιχειρησιακά Προγράμματα του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) από όλους τους Δημόσιους Οργανισμούς και έχουν ήδη αναληφθεί οι ακόλουθες πρωτοβουλίες:

1. Ανάπτυξη του Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης που έχει θεσμοθετηθεί να αναπτυχθεί με τον Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α΄11-02-2004), μέσω της α) Διαμόρφωσης της Στρατηγικής και β) της Εφαρμογής της, σύμφωνα με το άρθρο 6, στο Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών με την Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητα, που συστάθηκε βάση Προεδρικού διατάγματος και σύμφωνα με το άρθρο 8 στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού Αργολίδος με την οριζόμενη Υπηρεσιακή Μονάδα.
2. Διενέργεια 13 ημερίδων στις Περιφέρειες της Χώρας, με τη συμμετοχή διευθυντικών στελεχών, καθώς και σε άλλες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, ενώ, σε συνεργασία με το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, προωθούνται επιμορφωτικά προγράμματα σε όλη τη Χώρα.
3. Έγκαιρη αποστολή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε όλους τους Δημόσιους Οργανισμούς υπό μορφή εγκυκλίου (Α.Π.ΔΙΠΑ/Φ.1/6787/6.4.2005).
4. Χρηματοδότηση, μέσω του Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», σειράς έργων για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης από Περιφέρειες (Κρήτης, Ηπείρου, Δυτικής Ελλάδας, Στερεάς Ελλάδας).

5. Καθιέρωση, με τις υπαριθμό ΔΙΠΑ/9381/9.5.2006 (ΦΕΚ Α΄ 583) και της αριθμ. ΔΙΠΑ/9381/28.7.06 (ΦΕΚ 1020/Β/2006) υπουργικές αποφάσεις, του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, στο πλαίσιο εφαρμογής του άρθρου 9 του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/2004), ώστε να επιβραβεύονται οι επιτυχημένες προσπάθειες και πρωτοβουλίες και να υπάρχουν κίνητρα βελτίωσης.

6. Λειτουργία του «Δικτύου Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», στο οποίο συμμετέχουν, μέχρι σήμερα, Περιφέρειες, Δήμοι, Νοσοκομεία και άλλες δημόσιες υπηρεσίες που είτε έχουν πιστοποιηθεί είτε εφαρμόζουν αρχές και τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .

4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός και Πειραματική Υπόθεση της Έρευνας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τον υπάρχοντα βαθμό Ενδυνάμωσης (Empowerment) του Ανθρώπινου Δυναμικού, που υπηρετεί στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού (Ο.Τ.Α.) και των Δημοσίων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.) του Νομού Αργολίδος, σε συνάρτηση με τους εφαρμοζόμενες τρόπους διοίκησης και πρακτικές των Διευθυντών και των Τμηματάρχων που αποτελούν τους Manager, καθώς και από τα δημογραφικά στοιχεία του φύλου, της ηλικίας και του μορφωτικού επιπέδου που επιδρούν σε αυτήν.

Οι κυρίαρχοι τρόποι διοίκησης που εξετάζονται στην έρευνα είναι οι εξείς:

- Της Μεταβίβασης των πληροφοριών (Information communication)

- Των Αποφάσεων / δράσης (Decision making / action)
- Του Προγραμματισμού / οργάνωσης (Planning / organizing)
- Της Αξιολόγησης / Εσωτερικού έλεγχου (Evaluating / internal control) .
- Της Ηγεσίας / κίνητρου (Leadership / motivation) και
- Της Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection / placement / development)

Συνοπτικά οι βασικές έννοιες των ρόλων των Manager που αντιστοιχούν στους παραπάνω τρόπους διοίκησης έχουν τα βασικά χαρακτηριστικά :

1. Στόν ρόλο της **Μεταβίβασης των πληροφοριών (Information communication)** ο manager, αναλαμβάνει την ευθύνη της πληροφόρησης και των μηχανισμών επανατροφοδότησης. Η ευθύνη της βελτίωσης της πληροφόρησης ανήκει σε όλα τα άτομα του Οργανισμού. Ο ρόλος του διενεργείται υπό την έννοια της υπηρεσίας και όχι σαν λειτουργίας ελέγχου υπηρεσιών.

2. Στόν ρόλο των **Αποφάσεων / δράσης (Decision making / action)** ο manager, προτείνει αποφάσεις που είναι από κοινού αναθεωρημένες και βασίζονται στην εμπειρία. Αναπτύσσει αποτελεσματικές οδηγίες ακόμα και για τις απροσδόκητες αποφάσεις. Η τελική απόφαση είναι αργή, αλλά η ταχύτητα, ο συντονισμός και η συμφωνία στην εφαρμογή τον αποζημιώνει.

3. Στόν ρόλο του **Προγραμματισμού / οργάνωσης (Planning / organizing)** ο manager, φροντίζει για την όσο το δυνατόν εμπλοκή όλου του προσωπικού, του οποίου τα προσόντα βοηθούν στον επιτυχημένο προγραμματισμό. Συνδυάζει τις απαιτήσεις του έργου με τις δεξιότητες του προσωπικού του .

4. Στόν ρόλο της Αξιολόγησης / Εσωτερικού έλεγχου (**Evaluating / internal control**) που είναι και ο πιο δύσκολος ρόλος ο manager. χρησιμοποιεί δύο στρατηγικές για να μην πέσει στην παγίδα της κριτικής.

α) Αποφεύγει το πρόβλημα χρησιμοποιώντας βοηθητικές ενέργειες, όπως οδηγίες για ανάπτυξη.

β) Κάνει χρήση της αυτό – διάγνωσης με υποστήριξη και κουράγιο σε κάθε απαίτηση. Εφαρμόζει τον ρόλο του αξιολογητή με εσωτερικό έλεγχο για βοήθεια και όχι για τιμωρίες.

5. Στόν ρόλο της **Ηγεσίας / κίνητρου (Leadership / motivation)** ο manager, δεν υποστηρίζει τα εξωγενή κίνητρα όπως πληρωμή και τιμωρία αλλά δίνει παράδειγμα αντάξιο άμιλλας που αναπτύσσει τα ενδογενή κίνητρα.

6. Στόν ρόλο της **Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection / placement / development)** που είναι το κλειδί για την μακροπρόθεσμη Στρατηγική και για έναν αποτελεσματικότερο Οργανισμό, ο manager συσκέπτεται σε ομάδες για να δημιουργήσουν τη καλύτερη και αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του Οργανισμού. Αναπτύσσει όλες τις δυνατότητες και ιδέες των υπαλλήλων για μια αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη υπηρεσία που να παράγει ανταγωνιστικό αποτέλεσμα.

Η Πειραματική υπόθεση H1 είναι, ότι υπάρχει στατιστικώς διαφορά μεταξύ των δύο Δημοσίων Οργανώσεων, Ο.Τ.Α. και Δ.Ο.Υ. Αργολίδος, όσον αφορά τα επίπεδα των εφαρμοζόμενων έξι τρόπων διοίκησης, για την ανάπτυξη του βαθμού Ενδυνάμωσής τους.

4.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

4.2.1 Το Δείγμα. (Συμμετέχοντες)

Το κοινό – στόχος της έρευνας αυτής αποτέλεσαν, οι Διευθυντές και οι Τμηματάρχες, των Ο.Τ.Α. καθώς και των Δ.Ο.Υ. Νομού Αργολίδος, που αποτελούνταν από άνδρες και γυναίκες ηλικίας μεταξύ 38 – 58 ετών.

Διενεργήθηκαν 121 προσωπικές συνεντεύξεις στο χώρο εργασίας των ερωτώμενων, στον Νομό Αργολίδας και ειδικότερα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση των Δήμων της Αργολίδος Άργους, Ναυπλίου, Κρανιδίου, στην Νομαρχία Άργους και στις Δ.Ο.Υ. Άργους, Κρανιδίου και Ναυπλίου. Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος αποτελούν :

Ηλικία

Η κατανομή των συχνοτήτων για κάθε ηλικιακή, ομάδα των Ο.Τ.Α. και των Δ.Ο.Υ. , (το πλήθος των παρατηρήσεων που έχουμε από μια δεδομένη κλάση), καθώς και η σχετική και αθροιστική συχνότητα (το ποσοστό των παρατηρήσεων που έχουμε σε μια δεδομένη κλάση) παρουσιάζονται στους πίνακες 1 και 2 που ακολουθούν:

Από τους **Ο.Τ.Α.** το 9,4% των στελεχών των, που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-39, το 31,3% στην ομάδα 40-49 και το 19% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα πάνω από 50 ετών. Αθροιστικά μπορούμε να σημειώσουμε ότι το **40,6%** του συνόλου των ερωτώμενων στελεχών έχουν ηλικία έως 49 ετών (Πίνακας 1).

Πίνακας 1.

Ηλικία	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
30-39	3	9,4%	9,4%
40-49	10	31,3%	40,6%
> 50	19	59,4%	100%

Από τα στελέχη των Δ.Ο.Υ. το 9,4% των στελεχών των που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-39, το 31,3% στην ομάδα 40-49 και το 19% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα πάνω από 50 ετών. Αθροιστικά μπορούμε να σημειώσουμε ότι το **40,6%** του συνόλου των ερωτώμενων στελεχών έχουν ηλικία έως 49 ετών (Πίνακας 2).

Πίνακας 2.

Ηλικία	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
30-39	16	16,0%	16%
40-49	52	52,0%	68%
> 50	32	32,0%	100%

Φύλο

Στην έρευνα όσον αφορά τους Ο.Τ.Α. συμμετείχαν **13** άνδρες και **19** γυναίκες στο σύνολο **32** ερωτώμενων (Πίνακας 3).

Πίνακας 3.

Φύλο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Άνδρας	13	40,6%	40,6%
Γυναίκα	19	59,4%	100%

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 4, στην έρευνα των Δ.Ο.Υ. συμμετείχαν 13 άνδρες και 17 γυναίκες στο σύνολο **30** ερωτώμενων . (Πίνακας 4).

Πίνακας 4.

Φύλο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Άνδρας	13	40,6%	43,3%
Γυναίκα	17	53,1%	100%

Μορφωτικό Επίπεδο

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το Μορφωτικό επίπεδο των στελεχών των Ο.Τ.Α. που συμμετείχαν στην έρευνα. Διαπιστώθηκε ότι ποσοστό 9,4% των στελεχών είναι απόφοιτοι Μέσης Εκπαίδευσης, το 84,4% είναι απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης και το 6,3% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου . (Πίνακας 5).

Πίνακας 5.

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Μέσης Εκπαίδευσης	3	9,4%	9,4%
Ανωτάτης Εκπαίδευσης	27	84,4%	93,8%
Μεταπτυχιακού Τίτλου	2	6,3%	100%

Ενώ ότι το Μορφωτικό επίπεδο των στελεχών των Δ.Ο.Υ. που συμμετείχαν στην έρευνα, διαπιστώθηκε ότι ποσοστό 21,4% των στελεχών είναι απόφοιτοι Μέσης Εκπαίδευσης και το 71,9% είναι απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης . (Πίνακας 6).

Πίνακας 6.

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
Μέσης Εκπαίδευσης	7	21,9%	23,3%
Ανωτάτης Εκπαίδευσης	23	71,9%	100%

4.2.2 Εργαλεία

Η ακόλουθη έρευνα σχεδιάστηκε μέσω ερωτηματολογίου, του οποίου η εγκυρότητα αξιολογήθηκε από πάνελ / επιτροπή σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης, Στατιστικής, Μεθοδολογίας και Οργάνωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, για να βοηθήσει να αναγνωριστεί ο βαθμός της Ενδυνάμωσης και να αναδειχθεί η εφαρμοζόμενη συμπεριφορά και ο τρόπος διοίκησης των Διευθυντών και Τμηματάρχων.

Από την ομαδοποίηση των ερωτημάτων που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας προέκυψαν έξι (6) βασικές περιοχές που αντιπροσωπεύουν και προσδιορίζουν τους Διευθυντές και Τμηματάρχες με χαρακτηριστικό γνώμονα διάκρισής τους τρόπους διοίκησής τους που είναι ανάλογη :

1). Του βαθμού Μεταβίβασης των πληροφοριών (Information communication) και προσδιορίζονται μέσω των ερωτήσεων με αύξοντα αριθμό 1, 7, 13, 19, 25.

2). Του βαθμού Αποφάσεων / δράσης (Decision making / action) και προσδιορίζονται μέσω των ερωτήσεων με αύξοντα αριθμό 2, 8, 14, 20, 26.

3). Του βαθμού Προγραμματισμού / οργάνωσης (Planning / organizing) και προσδιορίζονται, μέσω των ερωτήσεων με αύξοντα αριθμό 3, 9, 15, 21, 27.

4). Του βαθμού Αξιολόγησης / Εσωτερικού έλεγχου (Evaluating / internal control) και προσδιορίζονται μέσω των ερωτήσεων με αύξοντα αριθμό 4, 10, 16, 22, 28.

5). Του βαθμού Ηγεσίας / κίνητρου (Leadership / motivation) και προσδιορίζονται μέσω των ερωτήσεων με αύξοντα αριθμό 5, 11, 17, 23, 29. και

6). Του βαθμού Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection / placement / development) και προσδιορίζονται μέσω των ερωτήσεων με αύξοντα αριθμό 6, 12, 18, 24, 30.

Για την διαμόρφωση της βαθμολογίας του επι μέρους σκόρ (Area score) του κάθε τρόπου διοίκησης, σε κάθε ένα ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις από κάθε ομάδα ερωτήσεων των έξι τρόπων διοίκησης, πολλαπλασιάστηκαν με τους αριθμούς βαρύτητας 0, 2, 5, 8 και 10 που είναι ειδικά σταθμισμένοι

ως προς το προσφερόμενο αποτέλεσμα της Ενδυνάμωσης, που προσφέρει η εφαρμογή του αντίστοιχου τρόπου διοίκησης. Έτσι για το αποτέλεσμα του επι μέρους σκόρ (Area score) η θέση της κάθε απάντησης προσμετρήθηκε, ανάλογα με τις πέντε προσφερόμενες θέσεις μιας κλίμακας Linkert επί τον συγκεκριμένο σταθμισμένο αριθμό βαρύτητας.

Ανάλογα με τον αύξοντα βαθμό Ενδυνάμωσης, δημιουργήθηκαν πέντε (5) ζώνες χρωμάτων, ξεκινώντας από την Κόκκινη ζώνη, την Πορτοκαλί, την Κίτρινη, την Μπλέ και καταλήγοντας στην Πράσινη ζώνη, η οποία χαρακτηρίζει τους βέλτιστους τρόπους διοίκησης για την Ενδυνάμωση.

Το εύρος του διαστήματος της βαθμολογίας για το επιμέρους σκόρ (Area score) του κάθε τρόπου διοίκησης αλλά και το εύρος για τα συγκεντρωτικά σκόρ (Total score) των τρόπων διοίκησης, παρουσιάζεται παρακάτω :

- από 0 – 7 και 0 – 45 για την Κόκκινη ζώνη.
- από 8 – 20 και 45 - 125 για την Πορτοκαλί ζώνη.
- από 21 – 29 και 125 - 175 για την Κίτρινη ζώνη.
- από 30 – 42 και 175 – 255 για την Μπλέ ζώνη
- από 43 – 50 και 255 - 300 με την Πράσινη ζώνη.

4.2.3 Διαδικασία και Στατιστική Ανάλυση των Δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σχεδιάστηκε ύστερα από έλεγχο που προηγήθηκε με προσωπικές συνεντεύξεις σε άτομα που είχαν παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτά που απαιτούσε η έρευνα.

Ακολούθησε η καταγραφή των πληροφοριών που ήταν απαραίτητες και των δυσκολιών που αντιμετωπίσαμε σε συγκεκριμένα ερωτήματα, ο απαραίτητος

έλεγχος κωδικοποίησης και εφαρμογής των στοιχείων για ανάλυση στο στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιήθηκε.

Έγιναν οι απαραίτητες αλλαγές στο ερωτηματολόγιο και ξεκίνησε η συλλογή των τελικών στοιχείων της μελέτης στο κανονικό δείγμα κατά το έτος 2007. Συγκεντρώθηκαν 62 ερωτηματολόγια από τα οποία 32 από τους Ο.Τ.Α. και 30 από τις Δ.Ο.Υ.

Στη συνέχεια για την κωδικοποίηση και εφαρμογή των στοιχείων για ανάλυση πραγματοποιήθηκε μία αναλυτική καταγραφή και επεξεργασία, μέσω Η/Υ στο OFFICE / EXCEL.

Διενεργήθηκε η εισαγωγή των εν λόγω στοιχείων στο Στατιστικό Πρόγραμμα SPSS V.15.0. για περαιτέρω ανάλυση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με επίπεδο σημαντικότητας ($p\text{-value} < 0,05$).

Για την σύγκριση των μέσων τιμών των συνεχών μεταβλητών ανεξαρτήτων δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του t-test το οποίο εφαρμόστηκε στις έξι (6) παραμέτρους των τρόπων διοίκησης αλλά και στο σύνολο των τρόπων διοίκησης, που επηρεάζουν την εφαρμογή της Ενδυνάμωσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό των Ο.Τ.Α. και των Δ.Ο.Υ. της έρευνας.

Ειδικότερα, η στατιστική ανάλυση έγινε ως εξής. Προκειμένου να αναλυθούν ποιοτικά χαρακτηριστικά δόθηκαν διακριτές τιμές (discrete nominal values), ώστε να διαχωριστούν και να αποτυπωθούν αριθμητικά οι πιθανές διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά αυτά.

Οι παράμετροι κατηγοριοποιήθηκαν σε μεταβλητές, προκειμένου να διεξαχθεί η εμπειρική διερεύνηση και κατ' επέκταση η στατιστική ανάλυση, ώστε να αποτυπωθεί αριθμητικά και να μετρηθεί η σχέση εφαρμογής των παραμέτρων αυτών με τα πραγματικά δεδομένα. Συνδύασα περιγραφικούς, τεχνικούς και συντελεστές συσχέτισης – σύνδεσης (coefficients of association).

Αντώνιος Ε. Γκιόκας

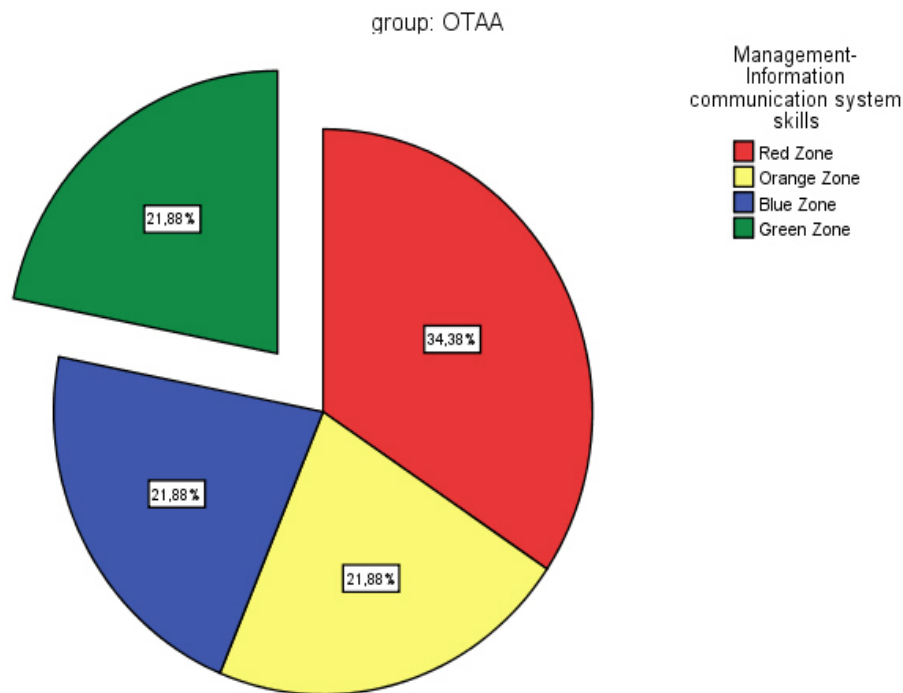
Ο συντάκτης της ανά χείρας διπλωματικής επιθυμεί στο σημείο αυτό να Ευχαριστήσει τα πρόσωπα και τους φορείς που συνέβαλαν, ώστε να καταστεί δυνατή η εκπόνηση της διπλωματικής.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Περιγραφική Στατιστική

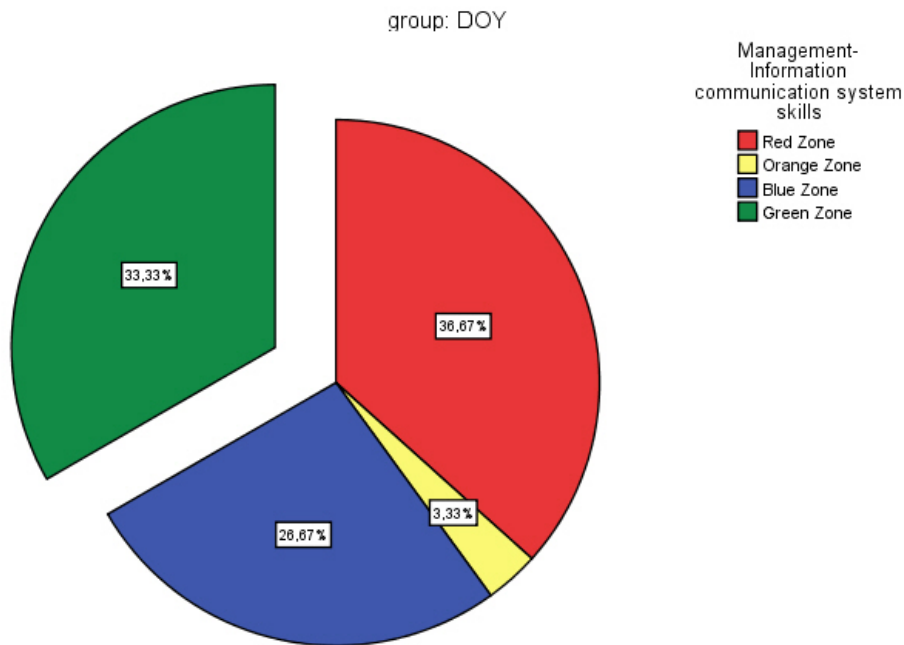
Από την ανάλυση των Ο.Τ.Α. (Γράφημα 1) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Μεταβίβασης των πληροφοριών (Management - Information communication system skills) το μεγαλύτερο εύρος της Ενδυνάμωσης κυμάνθηκε στην κόκκινη ζώνη με ποσοστό 34,38% ενώ τα υπόλοιπα ποσοστά Ενδυνάμωσης κυμάνθηκαν με το ίδιο ποσοστό από 21,88% για τις υπόλοιπες ζώνες.

ΓΡΑΦΗΜΑ 1



Από την ανάλυση των Δ.Ο.Υ. (Γράφημα 2) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Μεταβίβασης των πληροφοριών (Management - Information communication system skills) το μεγαλύτερο ποσοστό Ενδυνάμωσης κυμάνθηκε στην κόκκινη αλλά και στην πράσινη ζώνη με ποσοστό 36,67% και 33,33% αντίστοιχα. Το ποσοστό Ενδυνάμωσης της μπλέ ζώνης διαπιστώθηκε ότι ήταν 26,67% και της κίτρινης 3,33%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 2

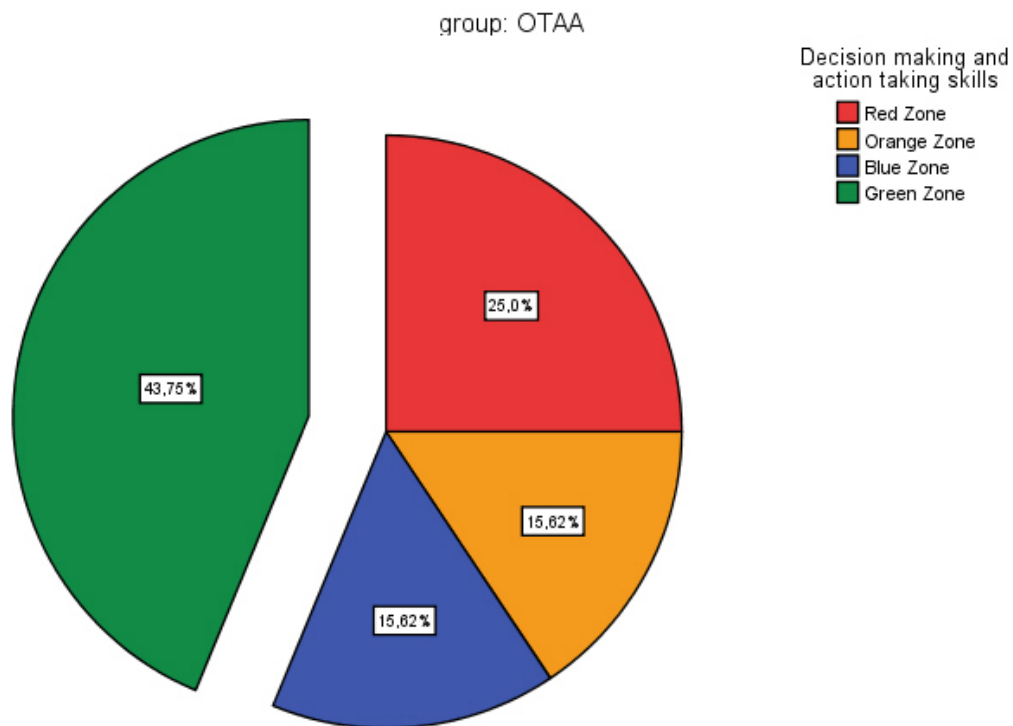


Στο σύνολο λοιπόν των τρόπων διοίκησης, Μεταβίβασης των πληροφοριών (Management - Information communication system skills), των Δημοσίων Οργανισμών Ο.Τ.Α. και Δ.Ο.Υ., (Γράφημα 1 και 2) παρατηρούμε ότι υπερέχουν ενδεικτικά οι Δ.Ο.Υ., γιατί έχουν συγκριτικά το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης της πράσινης ζώνης στην οποία εφαρμόζονται οι

βέλτιστες πρακτικές Ενδυνάμωσης με ποσοστό, 33,33% έναντι 21,88 των ΟΤΑ.

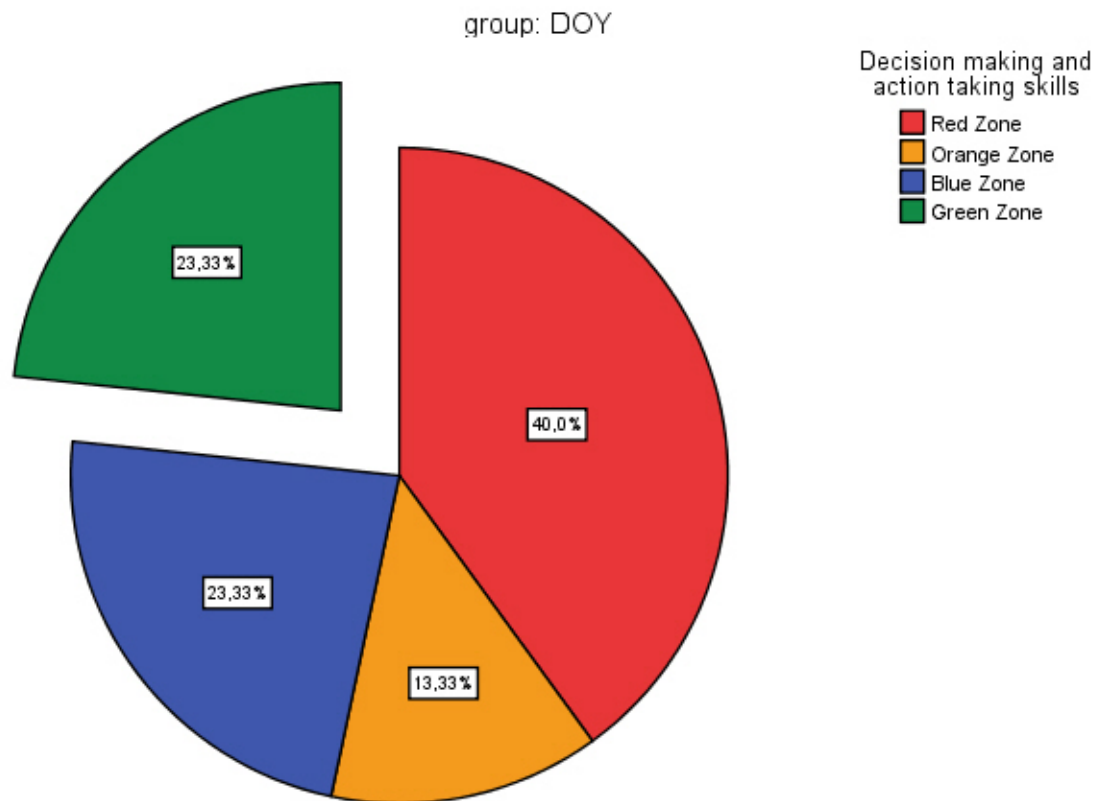
Από την ανάλυση των Ο.Τ.Α. (Γράφημα 3) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Αποφάσεων / δράσης (Decision making and action taking) το μεγαλύτερο εύρος, Ενδυνάμωσης εμφανίζεται στην πράσινη ζώνη με ποσοστό 43,75% και ακολουθεί η κόκκινη ζώνη με 25%. Το εύρος Ενδυνάμωσης της μπλέ ζώνης συγκεντρώνει ποσοστό 15,62% ενώ της πορτοκαλί ζώνης ποσοστό 15,02%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 3



Από την ανάλυση των Δ.Ο.Υ. (Γράφημα 4) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Αποφάσεων / δράσης (Decision making and action taking skills) το εύρος Ενδυνάμωσης της κόκκινης ζώνης έφτασε το ποσοστό του 40% ενώ το ποσοστό Ενδυνάμωσης της μπλέ και πράσινης ζώνης κυμάνθηκε από 23,33 % αντίστοιχα. Το εύρος της πορτοκαλί ζώνης κυμάνθηκε σε ποσοστό 13,33%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 4

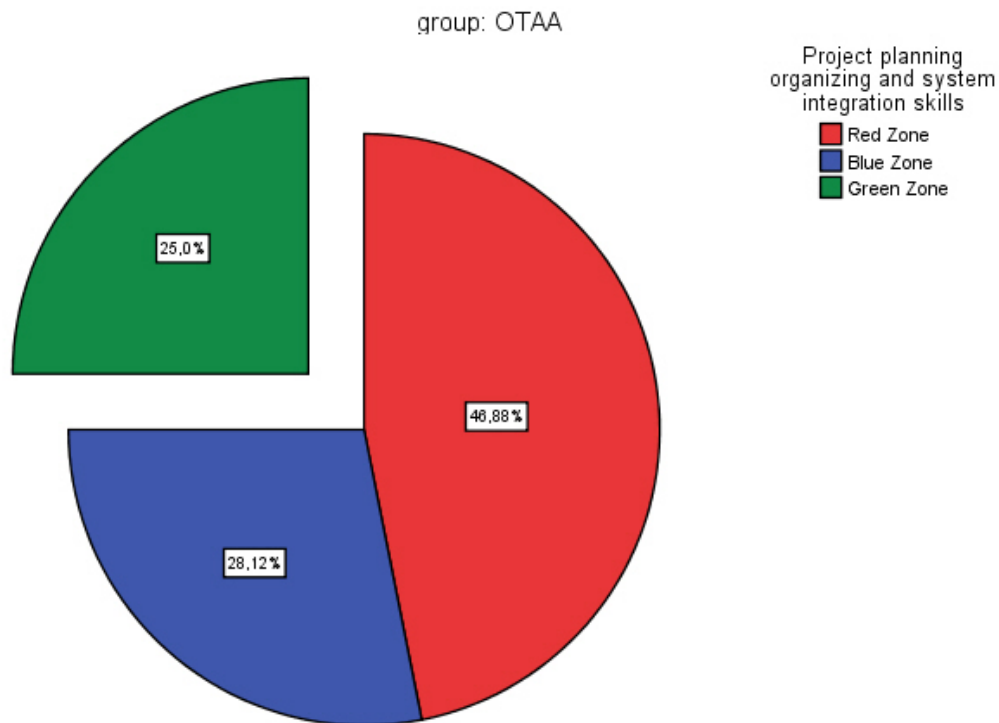


Στο σύνολο των τρόπων διοίκησης, Αποφάσεων / δράσης (Decision making and action taking skills) για τους δύο Δημόσιους Οργανισμούς

Ο.Τ.Α. και Δ.Ο.Υ., (Γράφημα 3 και 4) διαπιστώνεται ότι υπερέχουν ενδεικτικά οι Ο.Τ.Α., γιατί έχουν συγκριτικά το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης της πράσινης ζώνης στην οποία εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές Ενδυνάμωσης με ποσοστό 43,75% ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις Δ.Ο.Υ κυμάνθηκε στο 23,33%.

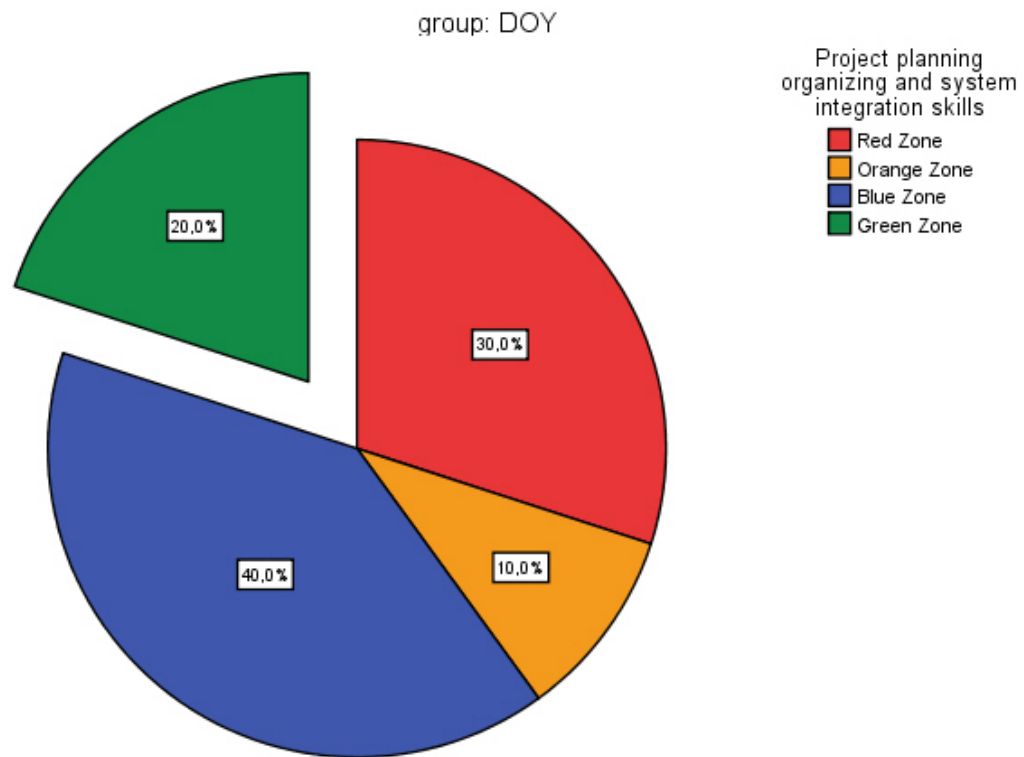
Από την ανάλυση των Ο.Τ.Α. (Γράφημα 5) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Προγραμματισμού / οργάνωσης (Project planning organizing and system integration skills) το εύρος Ενδυνάμωσης της κόκκινης ζώνης ανέρχεται στο ποσοστό 46,88% ενώ ακολουθεί η μπλέ ζώνη με 28,12% και η πράσινη με 25%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5



Από την ανάλυση των Δ.Ο.Υ. (Γράφημα 6) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Προγραμματισμού / οργάνωσης (Project planning organizing and system integration skills) το εύρος Ενδυνάμωσης της μπλέ ζώνης είναι συγκριτικά μεγαλύτερο με ποσοστό 40% και ακολουθεί το εύρος Ενδυνάμωσης της κόκκινης ζώνης με ποσοστό 30% και της πράσινης με 20%. Το εύρος ενδυνάμωσης της πορτοκαλί ζώνης ανέρχεται στο ποσοστό του 10%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 6

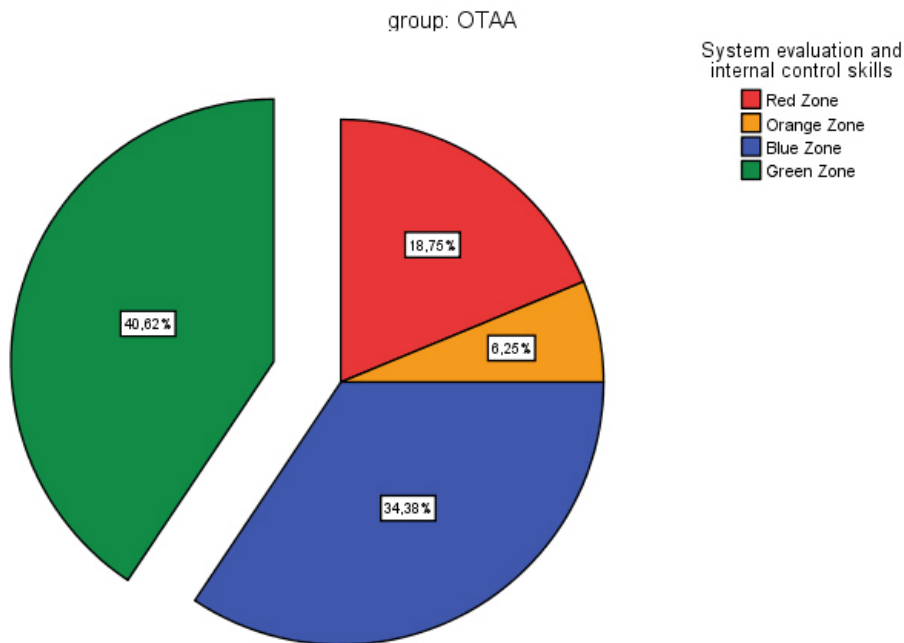


Στο σύνολο των τρόπων διοίκησης,, Προγραμματισμού / οργάνωσης (Project planning organizing and system integration skills) των δύο

Δημοσίων Οργανισμών Ο.Τ.Α. και Δ.Ο.Υ., (Γράφημα 5 και 6) διαπιστώνουμε ότι ενδεικτικά υπερέχουν οι Ο.Τ.Α. γιατί συγκεντρώνεται σε αυτές το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης της πράσινης ζώνης στην οποία εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές Ενδυνάμωσης με ποσοστό 25% έναντι του εύρους Ενδυνάμωσης των Δ.Ο.Υ. με ποσοστό 20%.

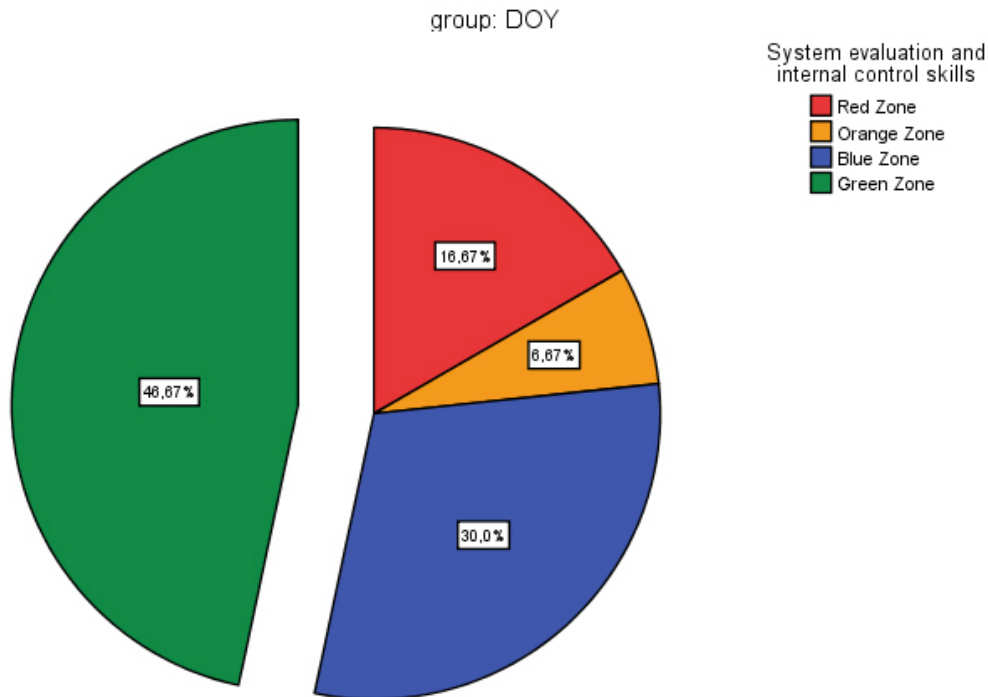
Από την ανάλυση των Ο.Τ.Α. (Γράφημα 7) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Αξιολόγησης και Εσωτερικού ελέγχου (System evaluation and internal control skills) ένα μεγάλο εύρος Ενδυνάμωσης καλύπτεται από την πράσινη ζώνη με ποσοστό 40,62% και ακολουθεί η μπλέ ζώνη με ποσοστό 34,38%, Το εύρος Ενδυνάμωσης της κόκκινης ζώνης διαμορφώθηκε στο ποσοστό 18,75% και της πορτοκαλί ζώνης με ποσοστό 6,25%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 7



Από την ανάλυση των Δ.Ο.Υ. (Γράφημα 8) προκύπτει ότι στον τρόπο διοίκησης, Αξιολόγησης / εσωτερικού έλεγχου (System evaluation and internal control skills) ένα μεγάλο εύρος Ενδυνάμωσης καλύπτει η πράσινη ζώνη με ποσοστό 46,67% και ακολουθεί η μπλέ ζώνη με ποσοστό 30%, η κόκκινη ζώνη με ποσοστό 16,67% και η πορτοκαλί ζώνη με ποσοστό 6,67%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 8

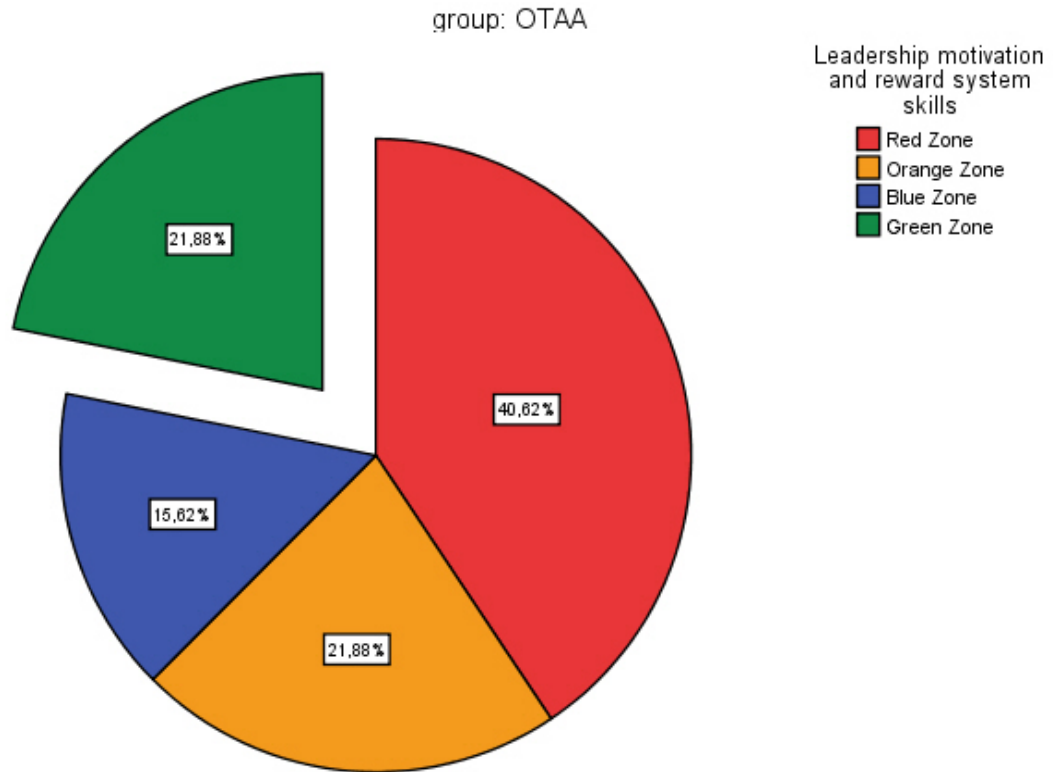


Στο σύνολο των τρόπων διοίκησης,, Αξιολόγησης / εσωτερικού έλεγχου (System evaluation and internal control skills) των Δημοσίων Οργανισμών ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ., (Γράφημα 7 και 8) παρατηρούμε ότι υπερέχουν ενδεικτικά οι Δ.Ο.Υ. γιατί συγκεντρώνεται σε αυτές το μεγαλύτερο εύρος

Ενδυνάμωσης της πράσινης ζώνης στην οποία εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές Ενδυνάμωσης με ποσοστό 46,67% έναντι 40,62 των ΟΤΑ.

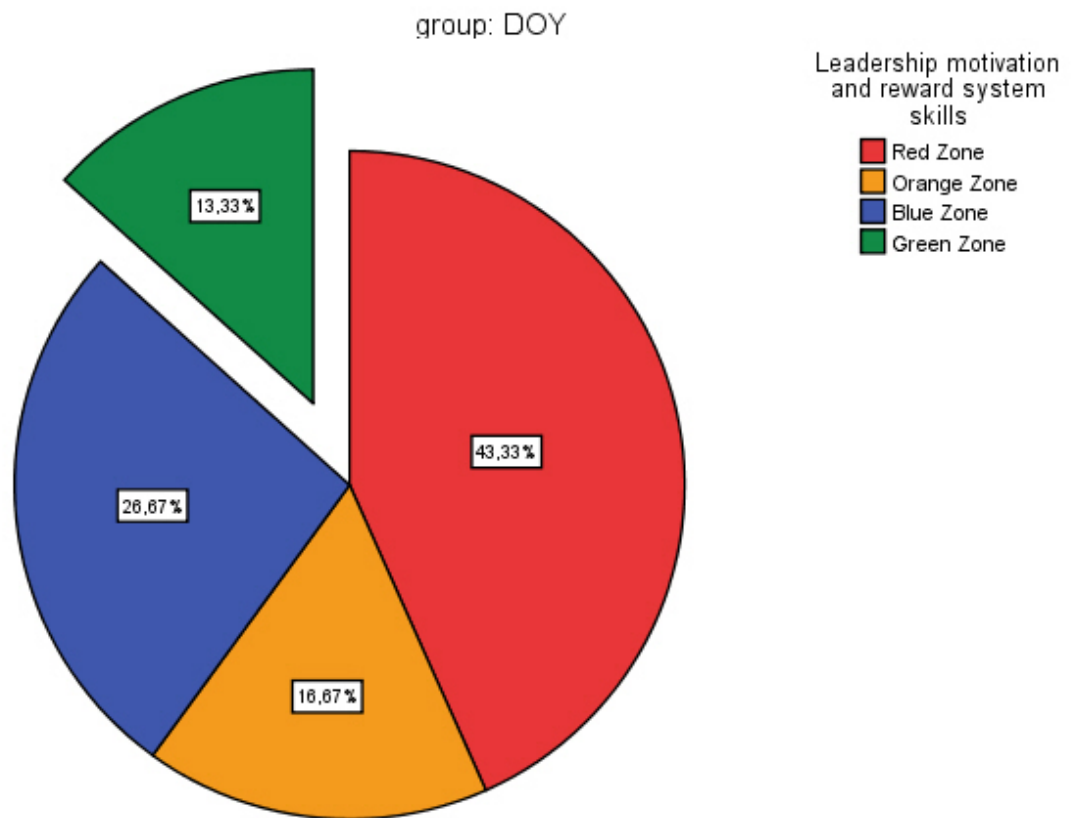
Από την ανάλυση των ΟΤΑ (Γράφημα 9) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Ηγεσίας / κίνητρου (Leadership motivation and reward system skills) ένα μεγάλο εύρος Ενδυνάμωσης εμφανίζεται στην κόκκινη ζώνη με ποσοστό 40,62% και ακολούθως της πράσινης και της πορτοκαλί ζώνης με ποσοστό 21,88% αντίστοιχα. Το εύρος Ενδυνάμωσης της μπλέ ζώνης κυμάνθηκε στο ποσοστό του 15,62%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 9



Από την ανάλυση των Δ.Ο.Υ. (Γράφημα 10) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης,, Ηγεσίας / κίνητρου (Leadership motivation and reward system skills) το μεγαλύτερο εύρος παρουσιάζεται στην κόκκινη ζώνη με ποσοστό 43,33% και ακολουθούν η μπλέ ζώνη με ποσοστό 26,67% η πορτοκαλί ζώνη με 16,67% και η πράσινη ζώνη με ποσοστό 13,33%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 10

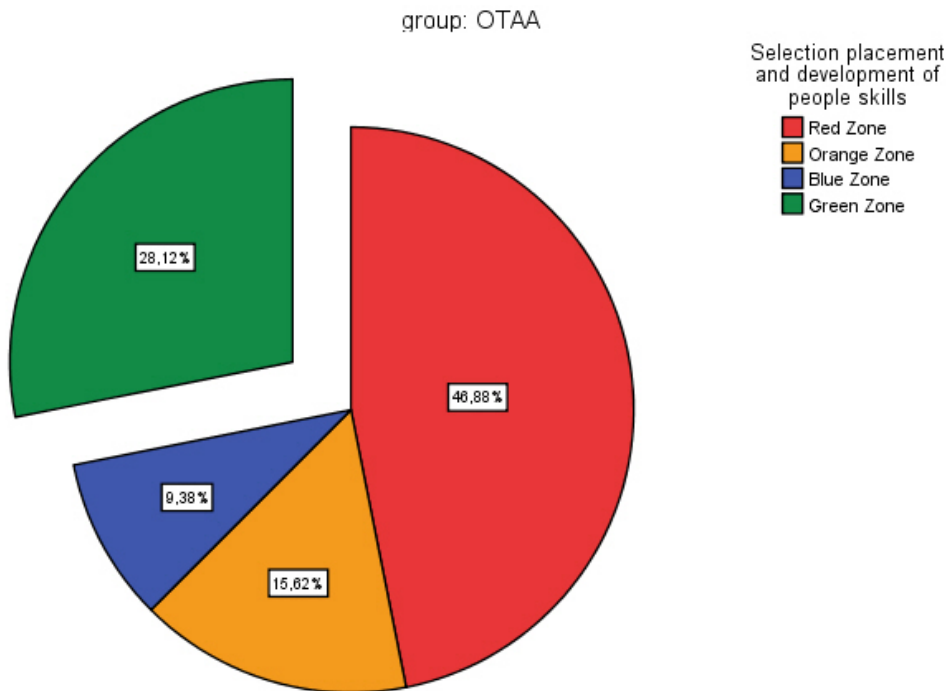


Στο σύνολο των τρόπων διοίκησης,, Ηγεσίας / κίνητρου (Leadership motivation and reward system skills), των Δημοσίων Οργανισμών ΟΤΑ και

Δ.Ο.Υ., (Γράφημα 9 και 10) παρατηρούμε ότι υπερέχουν ενδεικτικά οι Ο.Τ.Α. γιατί συγκεντρώνεται σε αυτές το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης της πράσινης ζώνης στην οποία εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές Ενδυνάμωσης με ποσοστό 21,88% έναντι 13,33 των Δ.Ο.Υ.

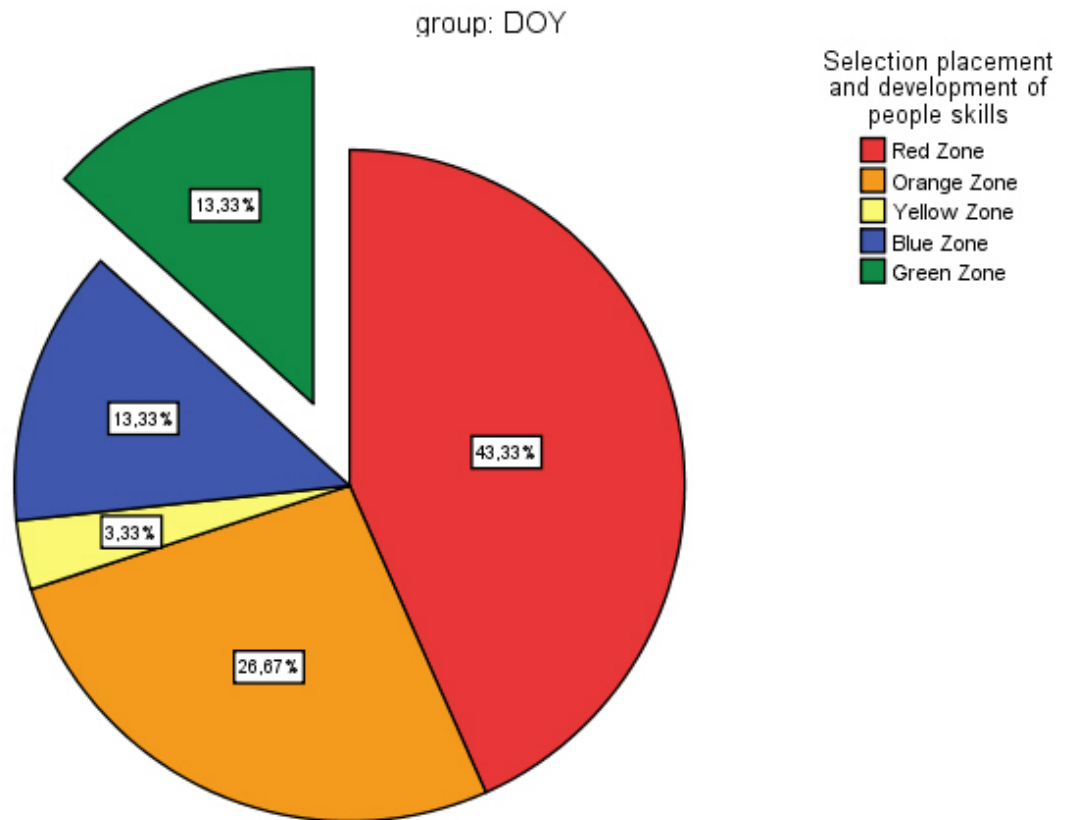
Από την ανάλυση των ΟΤΑ (Γράφημα 11) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection placement and development of people skills) ότι το μεγαλύτερο εύρος εμφανίζεται στην κόκκινη ζώνη με ποσοστό 46,88% και ακολουθούν η πράσινη ζώνη με ποσοστό 28,12% , η πορτοκαλί με ποσοστό 15,62% και τέλος η μπλέ ζώνη με ποσοστό 9,38%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 11



Από την ανάλυση των Δ.Ο.Υ. (Γράφημα 12) διαπιστώνεται ότι στον τρόπο διοίκησης, Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection placement and development of people skills) το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης παρουσιάστηκε στην κόκκινη ζώνη σε ποσοστό 43,33% και ακολούθως, της πορτοκαλί ζώνης με 26,67% της πράσινης και της μπλέ με ποσοστό 13,33% και τέλος της κίτρινης με ποσοστό 3,33%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 12

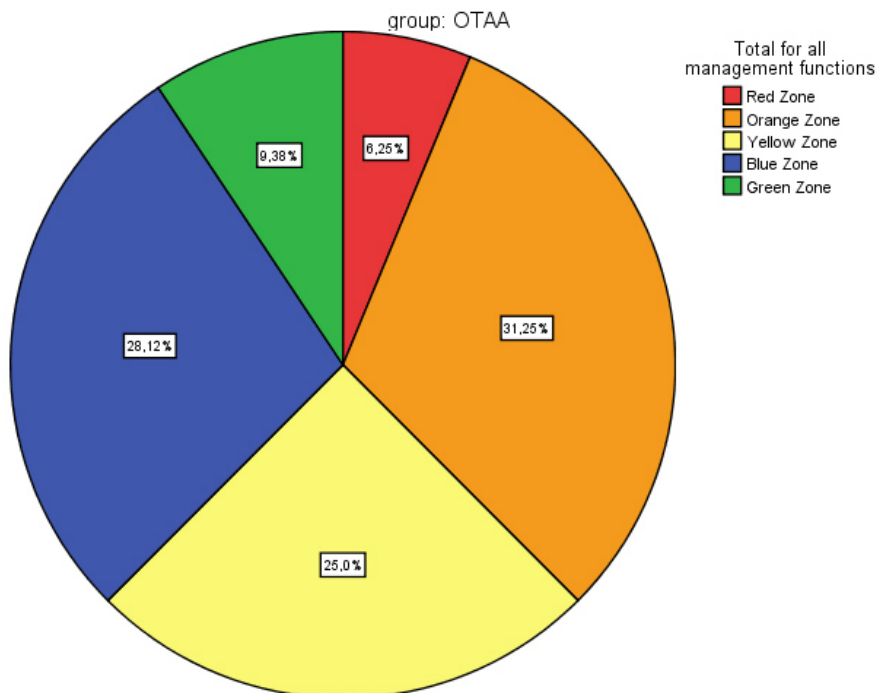


Στο σύνολο των τρόπων διοίκησης,, Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection placement and development of people skills) των Δημοσίων

Οργανισμών Ο.Τ.Α. και Δ.Ο.Υ., (Γράφημα 11 και 12) διαπιστώθηκε ότι υπερέχουν ενδεικτικά οι Ο.Τ.Α. γιατί παρατηρήθηκε ότι συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης στην πράσινη ζώνη στην οποία εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές Ενδυνάμωσης με ποσοστό 28,12% έναντι των Δ.Ο.Υ. με ποσοστό 13,33%.

Από την ανάλυση των ΟΤΑ (Γράφημα 13) διαπιστώθηκε ότι στα συγκεντρωτικά σκόρ των Ερωτηματολογίων για όλες τους τρόπους διοίκησης, «Total for all management functions», το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης εμφάνισε η πορτοκαλί ζώνη με ποσοστό 31,25% και ακολούθησε η μπλέ ζώνη με ποσοστό 28,12%, η κίτρινη ζώνη με ποσοστό 25%, η πράσινη ζώνη με ποσοστό 9,38 και τέλος στην κόκκινη ζώνη παρουσιάστηκε εύρος Ενδυνάμωσης σε ποσοστό 6,25%.

ΓΡΑΦΗΜΑ 13



Από την ανάλυση των Δ.Ο.Υ. (Γράφημα 14) διαπιστώθηκε ότι στα συγκεντρωτικά σκόρ των Ερωτηματολογίων για όλους τους τρόπους διοίκησης, «Total for all management functions», το ποσοστό της κόκκινης ζώνης ανήλθε σε ποσοστό 6,67% που βρίσκεται συγκριτικά, χειρότερο από εκείνο που αναπτύχθηκε στους ΟΤΑ, γιατί εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό, διοικητικές πρακτικές που είναι ενάντια στην Ενδυνάμωση, ενώ στους ΟΤΑ διαπιστώθηκε μικρότερο ποσοστό (6,25%) εφαρμογής των συγκεκριμένων διοικητικών πρακτικών.

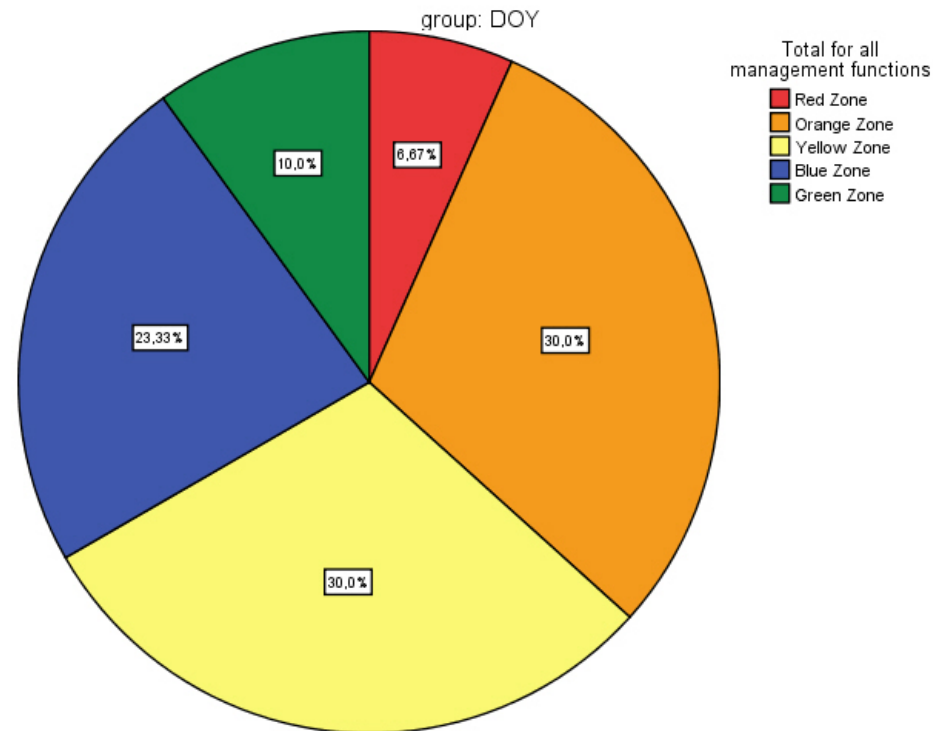
Το ποσοστό της πορτοκαλί ζώνης ανέρχεται στο 30% και βρίσκεται ενδεικτικά καλύτερο, από εκείνο που αναπτύχθηκε στους ΟΤΑ, γιατί εφαρμόζουν σε μικρότερο ποσοστό, διοικητικές πρακτικές που δεν βοηθούν την Ενδυνάμωση, ενώ στους ΟΤΑ η πορτοκαλί ζώνη εμφάνισε ποσοστό 31,25%.

Το ποσοστό της κίτρινης ζώνης διαπιστώθηκε ότι ανήλθε στο 30%. Στην ζώνη αυτή οι διοικητικές πρακτικές τηρούν ουδέτερη στάση όσον αφορά την Ενδυνάμωση και επομένως σημειώθηκε χειρότερη διοικητική πρακτική από εκείνη που εφαρμόστηκε στους Ο.Τ.Α. γιατί εκείνοι εμφάνισαν ποσοστό 25%.

Το ποσοστό της μπλέ ζώνης όπου οι διοικητικές πρακτικές της βοηθούν σημαντικά την Ενδυνάμωση ανήλθε στο ποσοστό του 23,33% ποσοστό χειρότερο από εκείνο των Ο.Τ.Α. οι οποίοι εμφάνισαν ποσοστό 28,12%.

Στην πράσινη ζώνη όπου οι διοικητικές πρακτικές βοηθούν στην Ανάπτυξη του υπαλλήλου και έτσι είναι δυνατή η εφαρμογή της Ενδυνάμωσής του, διαπιστώθηκε ότι οι Δ.Ο.Υ. ανέπτυξαν, περισσότερες βέλτιστες πρακτικές Ενδυνάμωσης, αφού το ποσοστό τους (10%), ήταν μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό που ανέπτυξαν οι Ο.Τ.Α. (9,38%).

ΓΡΑΦΗΜΑ 14



Στο σύνολο των Δημοσίων Οργανισμών Ο.Τ.Α. και Δ.Ο.Υ. παρατηρώντας τα ποσοστά για τα συγκεντρωτικά σκόρ όλων των ζωνών Ενδυνάμωσης, παρατηρούμε, (πίνακας 13), ότι το μεγαλύτερο εύρος Ενδυνάμωσης με ποσοστό 30,6%, εμφανίζεται στην πορτοκαλί ζώνη, με αμέσως επόμενες την κίτρινη ζώνη με ποσοστό 27,4% , την Μπλέ ζώνη με ποσοστό 25,8% και ποσοστό 9,7% αντιστοιχεί στην Πράσινη ζώνη. Ένα μικρό ποσοστό 6,5% εστιάζεται στην κόκκινη ζώνη.

Στην Πορτοκαλί ζώνη εστιάζεται το μεγαλύτερο ποσοστό που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές δεν βοηθούν στην εφαρμογή της

Ενδυνάμωσης, η οποία και υστερεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό στους συγκεκριμένους Ο.Τ.Α. και τις Δ.Ο.Υ.

Πίνακας 13.

Ζώνες Ενδυνάμωσης Ο.Τ.Α. & Δ.Ο.Υ.

Χρώμα	Συχνότητα	%	Σχετική Συχνότητα	Αθροιστική Συχνότητα
1 Κόκκινη	4	6,5	6,5	6,5
2 Πορτοκαλί	19	30,6	30,6	37,1
3 Κίτρινη	17	27,4	27,4	64,5
4 Μπλέ	16	25,8	25,8	90,3
5 Πράσινη	6	9,7	9,7	100,0
Σύνολο	62	100,0	100,0	

5.2 Επαγωγική Στατιστική

Χρησιμοποιήθηκε το t-test ανεξάρτητων δειγμάτων για τον έλεγχο στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των έξι τρόπων διοίκησης και στο σύνολο των τρόπων διοίκησης, που επηρεάζουν την εφαρμογή της Ενδυνάμωσης στους ΟΤΑ και τις Δ.Ο.Υ. (Πίνακας 14), με διάστημα εμπιστοσύνης 95%.

Δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές, μεταξύ των Ο.Τ.Α. και των Δ.Ο.Υ. στις συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης, καθότι η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης των δύο ομάδων ανέδειξε τιμές t, df και p-value, που οδηγούν στην αποδοχή, ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές.

Αναλυτικά η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης για κάθε ένα τρόπο διοίκησης,, όπως και για το σύνολό τους ανέδειξε τιμές t, df και p-value ως εξής :

1. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Μεταβίβασης των πληροφοριών και επικοινωνίας (Management-Information Communication system skills) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε $t = -,927$, $df = 60$, $p = ,358$.

2. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, των Αποφάσεων / δράσης (Decision making and action taking skills) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε $t = 1,881$, $df = 60$, $p = ,065$.

3. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, του Προγραμματισμού / οργάνωσης (Project planning organizing and system integration skills) η

στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε $t = -,306$, $df = 60$, $p = ,761$.

4. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Αξιολόγησης / εσωτερικού έλεγχου (System evaluation and internal control skills) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε $t = -,391$, $df = 60$, $p = ,697$.

5. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Ηγεσίας / κίνητρου και δεξιοτήτων επιβράβευσης (Leadership motivation and reward-system skills) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε $t = ,614$, $df = 60$, $p = ,542$.

6. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection placement and development of people skills) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε $t = -,056$, $df = 60$, $p = ,955$.

Στο σύνολο των έξι τρόπων διοίκησης, (Total for all management functions) η στατιστική ανάλυση των συγκεκριμένων ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε $t = ,222$, $df = 60$, $p = ,825$.

Πίνακας 14.

T – TEST

	t	df	p
Management-Information Communication system skills	-,927	60	,358
Decision making and action taking skills	1,881	60	,065
Project planning organizing and system integration skills	-,306	60	,761
System evaluation and internal control skills	-,391	60	,697
Leadership motivation and reward system skills	,614	60	,542
Selection placement and development of people skills	-,056	60	,955
Total for all management functions	,222	60	,825

Επίσης από την υπόλοιπη στατιστική ανάλυση της σύγκρισης για κάθε τρόπο διοίκησης και στο σύνολο των έξι τρόπων διοίκησης, μεταξύ των Δημοσίων Οργανώσεων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. όπως προκύπτει από τον Πίνακα 15 διαπιστώθηκαν:

1. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Μεταβίβασης των πληροφοριών και επικοινωνίας (Management-Information Communication system skills) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε ότι η τυπική απόκλιση (Std. Deviation) που είναι η τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης, ήταν αντίστοιχα 18,6 και 20,79. Το τυπικό σφάλμα του μέσου (Std Error of Mean) που είναι μία ένδειξη της μέσης διαφοράς των τιμών των μέσων όρων των δειγμάτων από το μέσο της μεταβλητής από την οποία προέρχονται, δηλαδή η μέση ποσότητα κατά την οποία διαφέρουν οι μέσοι όροι των δειγμάτων, από τον μέσο όρο της μεταβλητής ήταν ίση με 3,294 για τους ΟΤΑ και 3,797 για τις Δ.Ο.Υ. Το πιο κοινό μέτρο αποτύπωσης της Κεντρικής Τάσης, ο Μέσος Αριθμητικός (mean) του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης, ήταν 21,63 για τους ΟΤΑ και 26,27 για τις Δ.Ο.Υ. οι οποίες ενδεικτικά υπερέρχουν, εφαρμόζοντας περισσότερο, το συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης.

2. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, των Αποφάσεων / δράσης (Decision making and action taking skills) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε ότι η τυπική απόκλιση (Std. Deviation) ήταν 22,19 και 20,35 αντίστοιχα. Το τυπικό σφάλμα του μέσου (Std Error of Mean) κυμάνθηκε στο 3,923 και 3,716 αντίστοιχα. Οι ΟΤΑ ενδεικτικά υπερείχαν αρκετά στην κατηγορία αυτή, γιατί ο Μέσος Αριθμητικός (Mean) ήταν 30,09% έναντι 19,90 που είχαν οι Δ.Ο.Υ. Που σημαίνει ότι εφαρμόζοντας περισσότερο, τον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης, λαμβάνουν

πιο γρήγορες διοικητικές αποφάσεις και ενεργούν γρηγορότερα. Το σύστημά τους δείχνει να είναι πιο αποκεντρωτικό, θετικό για την Ενδυνάμωση.

3. Όσον αφορά την τον τρόπο διοίκησης, του Προγραμματισμού / οργάνωσης (Project planning organizing and system integration skills)) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε ότι η τυπική απόκλιση (Std. Deviation) ήταν αντίστοιχα 22,8 και 19,73. Το τυπικό σφάλμα του μέσου (Std Error of Mean) κυμάνθηκε στο 4,033 και 3,603 αντίστοιχα. Οι Δ.Ο.Υ. υπερέχουν στην κατηγορία αυτή με ποσοστό Αριθμητικού Μέσου (Mean) 25,60% , έναντι 23,94 που εκπροσωπεί τους ΟΤΑ. Που σημαίνει ότι εφαρμόζοντας ενδεικτικά περισσότερο τον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης, ολοκληρώνουν και εφαρμόζουν πιο γρήγορα τον σχεδιασμό της οργάνωσής τους και αυτό έχει θετικό αντίκτυπο για την Ενδυνάμωση των υπαλλήλων τους.

4. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Αξιολόγησης / εσωτερικού έλεγχου (System evaluation and internal control skills)) η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε, ότι η τυπική απόκλιση (Std. Deviation) ήταν αντίστοιχα 23,26 και 24,1. Το τυπικό σφάλμα του μέσου (Std Error of Mean) κυμάνθηκε στο 4,113 και 4,400 αντίστοιχα. Οι Δ.Ο.Υ. υπερέχουν στην κατηγορία αυτή με Μέσο Αριθμητικό (Mean) 37,63%, έναντι 35,28 που εκπροσωπεί τους ΟΤΑ. Που σημαίνει ότι εφαρμόζοντας ενδεικτικά περισσότερο τον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης, εκτελούν πιο συχνές αξιολογήσεις και σχεδιάζουν και εφαρμόζουν περισσότερους εσωτερικούς ελέγχους.

5. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Ηγεσίας και επιβράβευσης κίνητρου και δεξιοτήτων επιβράβευσης (Leadership motivation and reward-

system skills), η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε ότι η τυπική απόκλιση (Std. Deviation) ήταν αντίστοιχα 21,32 και 17,93. Το τυπικό σφάλμα του μέσου (Std Error of Mean) κυμάνθηκε στο 3,77 και 3,27 αντίστοιχα. Οι ΟΤΑ υπερέχουν ενδεικτικά στην κατηγορία αυτή με Μέσο Αριθμητικό (Mean) 21,75% έναντι 18,67 που εκπροσωπεί τις Δ.Ο.Υ. Που σημαίνει ότι εφαρμόζοντας τον συγκεκριμένο τρόπο διοίκησης, ολοκληρώνουν και εφαρμόζουν πρακτικές επιβράβευσης που έχουν θετικό αντίκτυπο στην Ενδυνάμωση των υπαλλήλων τους για καλύτερα αποτελέσματα.

6. Όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection placement and development of people skills), η στατιστική ανάλυση των ομάδων ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε ότι η τυπική απόκλιση (Std. Deviation) ήταν 24,06 και 23,90 αντίστοιχα. Το τυπικό σφάλμα του μέσου (Std Error of Mean) κυμάνθηκε στο 4,25 και 4,36 αντίστοιχα. Στην κατηγορία αυτή υπήρχε σχετική ισορροπία στην εφαρμογή του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης, με ενέργειες για επιλογή και ανάπτυξη του Ανθρωπίνου Δυναμικού, με μικρό ενδεικτικό προβάδισμα στις Δ.Ο.Υ. με Μέσο Αριθμητικό (Mean) 21,97 έναντι 21,63 των ΟΤΑ.

Το συνολικό σκόρ με τους έξι τρόπους διοίκησης (Total for all management functions) και για τις δύο κρινόμενες Δημόσιες Οργανώσεις ΟΤΑ και Δ.Ο.Υ. ανέδειξε, ότι η συνολική τυπική απόκλιση (Std. Deviation) ήταν 74,29 και 73,81 αντίστοιχα. Το συγκεντρωτικό τυπικό σφάλμα του μέσου (Std Error of Mean) κυμάνθηκε στο 13,13 και 13,47 αντίστοιχα. Από την σύγκριση του Μέσου Αριθμητικού ενδεικτικά είχαν προβάδισμα οι ΟΤΑ με Μέσο Αριθμητικό (Mean) 154,31 έναντι των Δ.Ο.Υ. με Μέσο Αριθμητικό (Mean) 150,13.

Πίνακας 15 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΑΞΥ ΟΤΑ ΚΑΙ Δ.Ο.Υ.

	group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Management- Information & Communication system skills	OTA	32	21,63	18,632	3,294
	DOY	30	26,27	20,796	3,797
Decision making and action taking skills	OTA	32	30,09	22,193	3,923
	DOY	30	19,90	20,356	3,716
Project planning organizing and system integration skills	OTA	32	23,94	22,816	4,033
	DOY	30	25,60	19,732	3,603
System evaluation and internal control skills	OTA	32	35,28	23,265	4,113
	DOY	30	37,63	24,101	4,400
Leadership motivation and reward system skills	OTA	32	21,75	21,327	3,770
	DOY	30	18,67	17,939	3,275
Selection placement and development of people skills	OTA	32	21,63	24,068	4,255
	DOY	30	21,97	23,907	4,365
Total for all management functions	OTA	32	154,31	74,296	13,134
	DOY	30	150,13	73,810	13,476

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Σύνθεση και συζήτηση κυρίων ευρημάτων.

Από την μελέτη εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος μελετήθηκαν οι έξι τρόποι διοίκησης και εκτιμήθηκαν σε σχέση με τις αντίστοιχες μεταβλητές. Ειδικότερα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας:

1. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ της Ενδυνάμωσης των ΟΤΑ και των Δ.Ο.Υ. , όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Μεταβίβασης των πληροφοριών (Information communication / System skills). Η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης ανέδειξε τιμή p-value να είναι ενδεικτική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (p-value = ,358).

Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να αποδοθεί κυρίως στις αιτίες ότι και στις δύο Δημόσιες Οργανώσεις κατά την επικοινωνία με τους υφισταμένους συνήθως παρέχονται μόνο οι απαραίτητες πληροφορίες με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σωστός συντονισμός ενεργειών, και σπατάλη χρόνου , οι αποφάσεις είναι συνήθως γρήγορες και δεν έχουν την επαρκή στήριξη από το προσωπικό, οι οδηγίες εκτέλεσης του έργου γίνονται κυρίως χωρίς ενιαίο προγραμματισμό, χωρίς να μπορέσει το προσωπικό να γνωρίζει εξ αρχής τι απαιτείται, με συνέπεια να χάνεται χρόνος, να μην υπάρχει έγκαιρο αποτέλεσμα, να χάνουν το ηθικό τους οι περισσότεροι υπάλληλοι και να μην μπορούν να λάβουν ικανοποίηση από την αυτό – αξιολόγησή των.

Μεγαλύτερη εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης, διαπιστώθηκε στις Δ.Ο.Υ. με μέσο αριθμητικό ενδεικτικά καλύτερο. Μέσος Αριθμητικός 26,27 έναντι των ΟΤΑ με 21,63.

2. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ της Ενδυνάμωσης των ΟΤΑ και των Δ.Ο.Υ., όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, των Αποφάσεων / δράσης (Decision making and action taking skills). Η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης ανέδειξε τιμή p-value να είναι ενδεικτική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (p-value = ,065).

Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να αποδοθεί στις αιτίες, όπως: δεν γίνεται αρκετή προσπάθεια ενσωμάτωσης στην εργασία των προβληματικών και των μη υπάκουων υπαλλήλων, εφαρμόζονταν η λανθασμένη αρχή ότι η ατομική προσπάθεια έχει καλύτερα αποτελέσματα ενώ ισχύει ότι η δύναμη της ομάδας να αποφασίζει και να ενεργεί συντονισμένα υπερισχύει. Ήταν τέτοια η οργάνωση της εργασίας που φαίνεται ότι συνήθως, δεν υπήρχε συνεργασία σε ομάδες και επομένως δεν γνώριζε ο κάθε ένας την συνεισφορά του άλλου στη υπηρεσία. Εφαρμοζόταν κατά πλειονότητα, η αρχή της τιμωρίας ανάλογα με την παράβαση, χωρίς να συζητηθεί το πρόβλημα και να διερευνηθούν μακροχρόνιες λύσεις. Μεγαλύτερη εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης διαπιστώθηκε στους ΟΤΑ με μέσο αριθμητικό ενδεικτικά καλύτερο. Μέσος Αριθμητικός 30,09 έναντι των Δ.Ο.Υ. με 19,90.

3. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ της Ενδυνάμωσης των ΟΤΑ και των Δ.Ο.Υ., όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, του Προγραμματισμού / οργάνωσης (Project Planning / organizing). Η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης ανέδειξε τιμή p-value να είναι ενδεικτική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (p-value = 0,761).

Από τα αποτελέσματα αυτά διαπιστώθηκε κυρίως, ότι δεν υπήρχε αρκετή διάχυση των πληροφοριών, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να βοηθήσει ο ένας τον άλλον. Δεν υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία των υπαλλήλων, στην

εκτέλεση της εργασίας των, έτσι ώστε να μπορεί να μοιραστεί η επιτυχία, αλλά αναλαμβάνουν την εργασία και την εκτελούν μόνοι τους.

Όταν οι manager σχεδιάζουν ένα οργανισμό δεν ενθαρρύνουν πάντα την μεταβίβαση εξουσίας και δύναμης στο μέγιστο, ώστε να μεγιστοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων αλλά υπάρχει συγκεντρωτισμός και οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στις διοικητικές αποφάσεις. Οι manager δεν λειτουργούν ως ηγέτες, ώστε να εμπνέουν τους άλλους, να αποτελούν παράδειγμα και να συνεργάζονται συναδελφικά μαζί τους. Γιατί όπως είναι γνωστό οι manager κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι Leader κάνουν τα σωστά πράγματα.»

Όταν ένας υπάλληλος δεν αποδίδει καλά σε μία εργασία, οι περισσότεροι Προιστάμενοι τον αντικαθιστούν πριν ολοκληρώσει την εργασία του, χωρίς να προσπαθούν να καθορίσουν τι χρειάζεται προκειμένου να κάνει την δουλειά του αποτελεσματικά. Μεγαλύτερη εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης, διαπιστώθηκε στις Δ.Ο.Υ. με μέσο αριθμητικό ενδεικτικά καλύτερο. Μέσος Αριθμητικός 25,60 έναντι των Ο.Τ.Α. με 23,94.

4. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ της Ενδυνάμωσης των Ο.Τ.Α. και των Δ.Ο.Υ., όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Αξιολόγησης/ εσωτερικού έλεγχου (System Evaluation / internal control skills), Η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης ανέδειξε τιμή p-value να είναι ενδεικτική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (p-value = ,697).

Από τα αποτελέσματα αυτά διαπιστώνεται κυρίως, ότι η επικοινωνία του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο είναι προσεχτική από τον φόβο ότι μπορεί να δώσει λάθος εντύπωση και έτσι δεν λέει την γνώμη του, για ένα σημαντικό θέμα. Η παρακίνηση από τους προϊσταμένους, γίνεται κυρίως σε ατομικό επίπεδο, ενώ πρέπει να γίνεται σε ομαδικό επίπεδο, γιατί οι ομάδες είναι πιο

ισχυρές και μπορούν να πετύχουν περισσότερα. Στην φάση της αξιολόγησης των υφισταμένων, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν κοινοποιείται το Φύλλο Αξιολόγησης, ώστε εκείνοι να μπορούν να ανταποκριθούν αλλά αυτό προωθείται στο τμήμα προσωπικού.

Αντί να διερευνούν το είδος και το περιβάλλον στο οποίο θα απέδιδαν καλύτερα, ανταμοίβουν ή τιμωρούν όπως αυτοί θεωρούν. Οι Προϊστάμενοι δεν πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι μέσα από την συνεργασία, την συνεχή βελτίωση και αυτοαξιολόγηση μπορούν να πετύχουν περισσότερα.

Πιστεύουν κυρίως σε μια σειρά υποθέσεων σε ότι αφορά την φύση των ανθρώπων όπου ο Douglas Mc Gregor την αποκαλεί «ΘΕΩΡΙΑ Χ» και επομένως οι περισσότεροι, θεωρούν ότι δεν υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι που έχουν τα χαρακτηριστικά της «ΘΕΩΡΙΑΣ Ψ». Μεγαλύτερη βελτίωση σε αυτόν τον τρόπο διοίκησης, διαπιστώθηκε στις Δ.Ο.Υ. με μέσο αριθμητικό ενδεικτικά καλύτερο. Μέσος Αριθμητικός 37,63 έναντι των ΟΤΑ με 35,28.

5. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ της Ενδυνάμωσης των Δ.Ο.Υ. και των ΟΤΑ αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Ηγεσίας / επιβράβευσης / κίνητρου (Leadership / motivation / reward Systems skills), Η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης ανέδειξε τιμή p-value να είναι ενδεικτική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (p-value = ,542).

Από τα αποτελέσματα αυτά διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει αρκετή προσπάθεια έτσι ώστε οι διοχετευόμενες πληροφορίες, να κατευθύνονται εκεί που απαιτείται, για να επιτευχθεί μια εργασία. Δεν υπάρχει αρκετή συνεργασία όταν σχεδιάζεται μία διαδικασία έτσι ώστε να αναπτυχθεί το αίσθημα της συνέργιας. Συνήθως οι υφιστάμενοι δεν γνωρίζουν τα δυνατά

σημεία ώστε να αποδώσουν πολύ καλά, αλλά ούτε τα αδύνατα σημεία ώστε να μπορούν να βελτιωθούν. Οι Προιστάμενοι παρατηρούν ότι οι υφιστάμενοι ελκύνονται περισσότερο με τα χρήματα και τις υψηλότερες θέσεις στην υπηρεσία, παρά με την ικανοποίηση που προέρχεται από την ίδια την εργασία όπως θα ήταν επιθυμητό βάση της θεωρίας Masllow και Herzberg.

Μεγαλύτερη βελτίωση σε αυτόν τον τρόπο διοίκησης, διαπιστώθηκε στους ΟΤΑ με μέσο αριθμητικό ενδεικτικά καλύτερο. Μέσος Αριθμητικός 21,75 έναντι των Δ.Ο.Υ. με 18,67.

6. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές μεταξύ της Ενδυνάμωσης των ΟΤΑ και των Δ.Ο.Υ. όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης, της Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection / placement / development), Η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης ανέδειξε τιμή p-value να είναι ενδεικτική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (p-value =,955).

Από τα αποτελέσματα αυτά διαπιστώνεται ότι κατά πλειονότητα οι αποφάσεις από τους Προιστάμενους λαμβάνονται ατομικά, ασκώντας Αυταρχικό στυλ διοίκησης και όχι Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, με αποτέλεσμα με την εξάσκηση δύναμης που εφαρμόζεται να υπάρχουν φτωγά αποτελέσματα όπως έχει αποδειχθεί. Στην οργάνωση της εργασίας συνήθως δεν εξηγεί προσεκτικά τις διαδικασίες ούτε εργάζεται με τις εμπλεκόμενες ομάδες ώστε να καθορισθούν οι ευθύνες της κάθε μιάς, αλλά μετά την περιγραφή της εργασίας δεν εμπλέκεται συνήθως πουθενά. Όταν κάποιος δεν αναπτύσσεται μέσα από την εργασία του αυτό δεν τον βοηθά, αλλά πιστεύει λανθασμένα ο προϊστάμενος ότι αφού το στέλεχος κάνει καλά την δουλειά του και τα πάει καλά με εκείνον, δεν υπάρχει καλύτερο μέλλον για το στέλεχος.

Μεγαλύτερη εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης, διαπιστώθηκε στις Δ.Ο.Υ. με μέσο αριθμητικό ενδεικτικά καλύτερο. Μέσος Αριθμητικός 21,97 έναντι των Ο.Τ.Α. με 21,63.

Από τα συγκεντρωτικά σκόρ όλων των τρόπων διοίκησης (Total for all management functions) των δύο κρινόμενων Δημόσιων Οργανισμών Ο.Τ.Α. και Δ.Ο.Υ., η στατιστική ανάλυση της σύγκρισης ανέδειξε τιμή p-value να είναι ενδεικτική αλλά όχι στατιστικά σημαντική (p-value = ,825). Διαπιστώθηκε ότι στο Μέσο Αριθμητικό είχαν ενδεικτικά προβάδισμα οι Ο.Τ.Α. με Μέσο Αριθμητικό 154,31 έναντι των Δ.Ο.Υ. με Μέσο Αριθμητικό 150,13.

Από την άλλη μεριά όμως παρατηρήθηκε ενδεικτικά μεγαλύτερη υπεροχή εφαρμογής των Ποιοτικότερων τρόπων διοίκησης, από τις Δ.Ο.Υ. και συγκεκριμένα του 4^{ου} τρόπου διοίκησης της Αξιολόγησης/ εσωτερικού έλεγχου (System Evaluation / internal control skills) και του 6^{ου} της Επιλογής / τοποθέτησης / ανάπτυξης (Selection / placement / development) με μέσο αριθμητικό 37,63 και 21,97 αντίστοιχα.

Από την γενικότερη ανάλυση των αποτελεσμάτων των τρόπων διοίκησης, προκύπτει ότι απαιτούνται δραστικές αλλαγές στους εφαρμοζόμενους τρόπων διοίκησης, γιατί τα αποτελέσματα θεωρούνται φτωχά όσον αφορά τον βαθμό Ενδυνάμωσης του προσωπικού των.

Θεωρώ ότι οι δραστικότεροι τρόποι διοίκησης, για την εφαρμογή της Ενδυνάμωσης, είναι οι τελευταίοι τρεις γιατί με αυτούς επιτυγχάνονται τα βέλτιστα αποτελέσματα Ενδυνάμωσης, όπως προκύπτει από την παρούσα εργασία, την βιβλιογραφία και την 25ετή εμπειρία μου σε δημόσιο Φορέα.

Σημαντικοί λόγοι, που δεν έχουν αναπτυχθεί σε ικανοποιητικό βαθμό οι κατάλληλοι τρόποι διοίκησης για την Ενδυνάμωση είναι, το ότι δεν έχει αναπτυχθεί ακόμα η κατάλληλη Διοικητική Κουλτούρα και η Ουμανιστική

βούληση για την εφαρμογή Συστημάτων Ενδυνάμωσης και Ανάπτυξης μέσω κατάλληλων μεθόδων και διαδικασιών.

6.2 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις.

Οι απαντήσεις που λάβαμε από τους ερωτώμενους που συμμετείχαν στην έρευνα Πρωτογενή Έρευνα, υποδηλώνουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με την Διοικητική τους συμπεριφορά και ειδικότερα σε σχέση με την εφαρμογή της Ενδυνάμωσης .

Κρίνεται απαραίτητο να σημειωθεί ότι η συμπεριφορά τους μπορεί να διαφέρει από αυτή που δηλώνεται στο ερωτηματολόγιο.

Σε κάθε περίπτωση, το εύρος, η πολυπλοκότητα της συμπεριφοράς και η συνεχής βελτίωσή των Διευθυντών και Τμηματάρχων των Δημοσίων Οργανισμών, εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και απαιτεί συνεχή μελέτη και έρευνα προκειμένου να εντοπιστούν και να αναλυθούν κάθε φορά οι παράγοντες και οι μεταβλητές που επιδρούν σε αυτή, την επηρεάζουν και οδηγούν στην τελική της έκφραση.

Είναι σημαντικό ίσως, να τονίσουμε την αναγκαιότητα θέσπισης κανονιστικών αποφάσεων που θα περιορίζουν και θα ελέγχουν τις «Διοικητικές Μορφές Κακοδιοίκησης» που μειώνουν το ηθικό των εργαζομένων, γιατί το όραμα της μεταμόρφωσης και μετασχηματισμού του συστήματος διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού δημιουργεί νέες αξίες και δεδομένα για την ηγεσία των Δημοσίων Οργανισμών, όπου σύμφωνα με τον Deming (1986) Yoshida (1992) οδηγούν :

- στην κατάργηση του φόβου στο χώρο εργασίας,

- στην κατάργηση του ανταγωνισμού μεταξύ των ατόμων και ομάδων που εργάζονται στο ίδιο οργανισμό, με την εισαγωγή μηχανισμών που ενισχύουν την συνεργασία μεταξύ των ατόμων και ομάδων,
- στην κατάργηση της ταπείνωσης που πολλές φορές υφίστανται οι υπάλληλοι από την ηγεσία,
- στην κατάργηση της παρακίνησης με την χρήση εξωτερικών κινήτρων,
- στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης – αυτοεκτίμησης αξιοπρέπειας των υπαλλήλων και την δημιουργία κλίματος μάθησης και δημιουργίας στον οργανισμό.

Οι Διευθυντές και Τμηματάρχες που έχουν επιλεγεί βάσει μη αντικειμενικών και μετρήσιμων κριτηρίων (Επαγγελματικών - Τεχνικών Προσόντων, Εργασιακής - Διοικητικής Εμπειρίας, Ικανοτήτων - Δεξιοτήτων), παραβιάζουν τις αρχές της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, και της ίσης μεταχείρισης, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια κακοδιοίκηση του συστήματος γενικότερα, που πηγάζει από την χρήση της εξουσίας μέσω της Αυταρχικής, Πατερναλιστικής συμπεριφοράς που γίνεται ορατή στις Διευθυντικές θέσεις, με σαφώς φτωχά αποτελέσματα αποτελεσματικότητας και εξηγείται από τις Τεχνικές και Προτάσεις του Leibenstein. (1978).

Πλευρές αυτής της κακοδιοίκησης δημιουργούν ανασφάλεια, καταρράκωση του ηθικού των στελεχών όπως επίσης και φόβο που εκδηλώνεται με τις παρακάτω απαράδεκτες ενέργειες της Διοίκησης των Δημοσίων Οργανισμών όπως :

- Η πολιτική του «ψυγείου» δηλαδή η αναιτιολόγητη παράληψη αξιοποίησης - υποβάθμισης, με τοποθέτηση σε θέσεις νεκρές και

ανενεργές που δεν έχουν ενδιαφέρον, με καθήκοντα που διεκπεραιώνονται χωρίς ιδιαίτερη σκέψη η κρίση, επαναλαμβανόμενα, βαρετά μη δημιουργικά που τελματώνουν τον υπάλληλο.

- Η μετάθεση για τους υπάλληλους που δεν συμβιβάζονται με την υπηρεσιακή κουλτούρα, που θέλει τον υπάλληλο υπήκοο, δουλοπρεπή ώστε να επιτυγχάνεται η διαφθορά όπως τον περιγράφει ο Κ. Καρυωτάκης σε ένα από τα τελευταία κείμενα της ζωής του με τίτλο «Κάθαρσης».
- Η έλλειψη ελευθερίας σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών, καινοτόμων πρακτικών και της ανάληψης κινδύνου γιατί διαταράσσεται η υπάρχουσα κατάσταση στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Καταρρακώνεται έτσι με τρόπο εθνικά επώδυνο το Ηθικό, η Υπευθυνότητα και το Κύρος του Ανθρώπινου Δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, όπως αναφέρει σε διάφορες ομιλίες του σε ημερίδες για την Δημόσια Διοίκηση ο κ. Καθηγητής Αντώνης Μακρυδημήτρης στην Αθήνα. (2005, 2008).

Για την Ενδυνάμωση του προσωπικού των ΟΤΑ και των Δ.Ο.Υ. θα μπορούσαν να επιτευχθούν βέλτιστα αποτελέσματα, εάν εφαρμόζονταν οι παρακάτω Προτάσεις Ανάπτυξης Ειδικών Μηχανισμών στα πεδία όπως :

- Της Περιγραφής της θέσης εργασίας με σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων, που θα βοηθούσε κυρίως, στην βελτίωση της οργάνωσης, στην αποτελεσματικότερη αξιολόγηση της απόδοσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού των Δημοσίων Οργανισμών.

- Του Προσδιορισμού φιλόδοξων και ταυτόχρονα ρεαλιστικών στόχων (διοίκηση μέσω στόχων), που θα βοηθούσαν κυρίως, στον αποτελεσματικό καθορισμό των στόχων, με καθιέρωση μιάς συνεργασίας - σύμπραξης μεταξύ του ενημερωμένου υπαλλήλου και του Διευθυντή και τελικά μεταξύ των μελών των ομάδων. Μέσα από αυτή την συμμετοχική διαδικασία θα μπορούσαν να επαναπροσδιορισθούν οι γενικοί στόχοι των Δημοσίων Οργανισμών, ενώ ταυτόχρονα θα μπορούσε να δημιουργηθεί η αίσθηση του αυτοελέγχου και της αυτοαξιολόγησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού.
- Της Μεταβίβασης της εξουσίας για τον τομέα ευθύνης, που θα βοηθούσε κυρίως, ώστε τα άτομα να είναι ικανά να ασκήσουν την κατάλληλη εξουσία για την εκτέλεση της εργασίας τους. Η ανάθεση καθηκόντων σε συνδυασμό με την εκπαίδευση – καθοδήγηση θα ενίσχυαν σημαντικά το Ανθρώπινο Δυναμικό γιατί θα παρείχαν στους υφισταμένους το αίσθημα της « ιδιοκτησίας » και θα τους προέτρεπαν να χρησιμοποιούν, το μέγιστο των δυνατοτήτων και το ταλέντο που διαθέτουν ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Οι υφιστάμενοι με την επίτευξη των στόχων θα ελάμβαναν συγχαρητήρια, έπαινο και αναγνώριση από τους Προισταμένους τους.
- Της Παροχής πληροφόρησης και διαχείρισης της γνώσης και διάχυσης των καλύτερων πρακτικών, που θα βοηθούσε κυρίως, στην έναρξη της διαδικασίας Ενδυνάμωσης τους υφισταμένους, ώστε με την διάχυση των πληροφοριών θα ήξεραν τι κάνουν οι ίδιοι, αλλά και ο Οργανισμός και εάν οι ενέργειές τους θα επηρέαζαν την απόδοση του Οργανισμού. Η διάχυση των

πληροφοριών σε θέματα σχετικά με τα επιχειρησιακά, οικονομικά και στρατηγικά θέματα θα συνέβαλλαν στην κατανόηση των προκλήσεων που θα αντιμετώπιζαν οι Δημόσιοι Οργανισμοί, στην διατύπωση των προτάσεων και ιδεών από τους υφισταμένους, στην ανάπτυξη και οικοδόμηση της εμπιστοσύνης.

- Της Συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης, που θα βοηθούσε κυρίως, την ατομική και την ομαδική απόδοση, την ενίσχυση της αποτελεσματικής εκτέλεσης της εργασίας. Θα διευκόλυναν τους υφισταμένους, ώστε να αντιληφθούν την σημασία, την αξία, την συμβολή και την επίδραση των νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων τις οποίες θα χρησιμοποιούσαν μελλοντικά σε εργασίες που θα απαιτούσαν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία για την συμβολή τους στην επιτυχή επίτευξη του έργου τους.
- Των Συστημάτων αναγνώρισης κινήτρων και ανταμοιβών, που θα βοηθούσαν κυρίως, ως την βασική πρακτική παρακίνησης, ανεξάρτητα από το είδος ανταμοιβής οικονομικής η μη οικονομικής. Η σύνδεση της απόδοσης των υφισταμένων με τις ανταμοιβές θα ενίσχυαν την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης για τα αποτελέσματα και την συνεισφορά τους στην υλοποίηση των στόχων των Δημοσίων Οργανισμών και θα βοηθούσαν στη Ενδυνάμωση των ομάδων.
- Της Δημιουργίας νέας οργανωσιακής κουλτούρας, που θα βοηθούσε κυρίως, στην δημιουργία κοινών συστημάτων αξιών και πεποιθήσεων, κανόνων συμπεριφοράς που θα καθοδηγούσαν τις δραστηριότητες των υφισταμένων και θα επηρέαζαν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας η ακόμα τον καθορισμό των στόχων. Προαγωγή μιάς ομοειδούς ατμόσφαιρας μέσα στους Δημοσίους

Οργανισμούς και βελτίωση της αποτελεσματικής διαγώνιας λειτουργικής συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα. Δημιουργίας οργανωτικού κλίματος με ενισχυμένη την αμοιβαία εμπιστοσύνη στίς διατιθέμενες ικανότητες του Ανθρωπίνου Δυναμικού, για την ευθυγράμμιση των προς την επίτευξη των στόχων.

Οι προτάσεις αυτές είναι σκόπιμο να εισαχθούν, με μεθοδολογικά ορθό και οργανωμένο τρόπο, για να παράγουν αποτελέσματα και να αναβαθμίσουν την ποιότητα των Δημοσίων Οργανισμών.

Οι αλλαγές θέλουν χρόνο και θα επέλθουν με μικρά βήματα βελτίωσης και αυτοαξιολόγησής τους.

Το βελτιωμένο θεσμικό πλαίσιο των πρωτοβουλιών για την Ενδυνάμωση στην Δημόσια Διοίκηση και τους Ο.Τ.Α. είναι σκόπιμο να εστιασθεί στην μείωση και άρση των εμποδίων που έως σήμερα δεν ευνόησαν όσο θα έπρεπε, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναφερόμενων συστημάτων Διοίκησης προς όφελος των εργαζομένων αλλά πρωτίστως των πολιτών.

Ανάμεσα στους Ο.Τ.Α. και τις Δ.Ο.Υ. μπορεί να μην υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο λειτουργίας τους γιατί στους Κώδικες Διοικητικών Διαδικασιών τους, ν. 3463/08-06-2006 ΦΕΚ 114 Α΄ για τους Ο.Τ.Α. και ν. 3528/08-02-2007 ΦΕΚ 26 Α΄ για το Δημόσιο, δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές. Επίσης εφαρμόζεται και στους δύο ο ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄) και το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Δημόσια Διοίκηση, με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008 – 2010.

Στην σκέψη αν θα έπρεπε η όχι να υπάρχει διαφοροποίηση στο τρόπο λειτουργίας αυτών των Οργανισμών θεωρείται λογικό η προφανές ότι οι Ο.Τ.Α. θα μπορούσαν λόγω του αποκεντρωτικού ρόλου που διαδραματίζουν, και του αναπτυξιακού σκοπού τους που είναι η

Περιφερειακή Ανάπτυξη της Χώρας με βάση την αρχή της Επικουρικότητας, να είχαν προβάδισμα στην εφαρμογή των Μεθόδων της Ενδυνάμωσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού και σε τρόπους διοίκησης, που θα ενίσχυαν την πρωτοβουλία των στελεχών και θα σηματοδοτούσαν για το ανθρώπινο δυναμικό, την θέληση για ομαδική δράση, την καινοτομία για αλλαγές, την ενθάρρυνση της φαντασίας και της έμπνευσης.

Εν αντιθέσει οι Δ.Ο.Υ. δρούν πιο συγκεντρωτικά, λόγω της φύσεως του ρόλου τους, που είναι η εκτέλεση των συγκεκριμένων Νομοθετημάτων και Εγκυκλίων για την εφαρμογή της Οικονομικής Πολιτικής της Χώρας, που καθορίζεται από την εκάστοτε Κυβέρνηση.

Τελειώνοντας αποτελεί βασική μας πεποίθηση ότι η δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί απλώς έναν μάντα μεταφοράς των αποφάσεων της νομοθετικής εξουσίας, αλλά, πολύ περισσότερο, έναν μηχανισμό ο οποίος συμβάλλει ουσιαστικά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας.

Οι πρακτικές Ενδυνάμωσης υιοθετούνται και εφαρμόζονται για να βάλουν τέλος στις παθογένειες του Δημόσιου Τομέα. Εφαρμόζονται γιατί καταπολεμούν αδυναμίες και αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό των Δημοσίων Οργανισμών και δίνουν θετική απάντηση στις προσδοκίες του πολίτη.

Μέσω των διαδικασιών και της εφαρμογής των μεθόδων και διαδικασιών Ενδυνάμωσης, σε όλους τους υπαλλήλους των Δημοσίων Οργανισμών, εκτός της διοικητικής αποτελεσματικότητας, διατηρούνται και τα κύρια χαρακτηριστικά της Δημοκρατίας, όπως της διασφάλισης της Νομιμότητας, της Αμεροληψίας, των Ίσων ευκαιριών και της Διαφάνειας. Αποτελεί επομένως την Ουσιαστικότερη Στρατηγική για τους Δημόσιους Οργανισμούς. Η στρατηγική αυτή δεν θα πρέπει να εγκαταλειφθεί αλλά να ενισχυθεί και να επισπευσθεί.

Τελικώς η Ενδυνάμωση αποτελεί την α σ τ ή ρ ε υ τ η π η γ ή για την άντληση δυνάμεων με σκοπό όχι μόνο την επίτευξη πλεονεκτικότερων επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, αλλά και για την Ανάπτυξη της χώρας και την ευημερία της Ελληνικής κοινωνίας.

Ευημερία και βελτίωση της Ποιότητας ζωής με τον εμπλουτισμό και ανάπτυξη της Ενδυνάμωσης του «Κοινωνικού Κεφαλαίου», που όπως ορίζει ο καθηγητής Διεθνούς Οικονομίας στο Johns Hopkins University, Francis Fukuyama, αποτελεί τους ανεπίσημους κανόνες και αξίες που προάγουν την κοινωνική συνεργασία και δημιουργούν Εμπιστοσύνη στους πολίτες για μια Καλύτερη Ζωή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aucoin, P. (1990), *Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums*, *Governance* 3 (2), April (115-37).

Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford : Butterworth-Hinemann.

Brown, A. (1998). *Organizational Culture*. London : Financial Times Management.

Brown, A. (1947). *Organization of Industry*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall , Inc.

Blake, R. & Mouton, J. (1981). *Productivity the Human Side*. Αθήνα : Management.

Burke, J. (1986), *Bureaucratic responsibility*, The John Hopkins University Press, Baltimore.

Carrell, M.R., Elbert, N.F., & Hatfield, R.D. (1995). *Human Resource Management. Global Strategies for Managing a Diverse Work Force*” 5th Edition, Prentice Hall, New York: Englewood Ciffs.

Chandler, R. C. (1984), The Public Administrator as Representative Citizen: A New Role for the New Century, *Public Administration Review* 44, March (196-206).

Chevallier, J. & Daniele L. (1982), Rationalite juridique et rationalite manageriale dans l'administration *Revue Française d'Administration Publique* no 24 (52-94).

Chevallier, J. (1985), Figures de l'usager, *Psychologie et Science Administrative*, CURAPP, PUF, Paris (35-69).

Chevallier, J. (1988), Le discours de la qualite administrative, *Revue Française d'Administration Publique* no 46, avri1-juin (1121-43).

Chevallier, J. (1992), Regards sur l' administrateur, in Michel Chauviere, Jacques T. Godbout (dir.), *Les usagers entre marche et citoyennete*, L'Harmattan, Paris (25-40).

Civi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset. : A Review, *Marketing Intelligence and Planning* , vol.18, No 4, 166 – 174.

Cooper, T. L. (1994). Citizenship and Professionalism in Public Administration. special issue *Public Administration Review* 44, March.

Crozier, M. (1964). The Bureaucratic Phenomenon. Chicago : Chicago UP.

Druker, P. (1954). The Practice of Management. New York : Harper.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT.

Deming, W. E. (1994). *The new economics for industry, government and education*. Cambridge, MA: MIT.

Fisher, D.C., Schoenfeldt, F.L., & Shaw, J.B. (1996). *Human Resource Management*. 3th Edition, U.S.A: Houghton Mifflin Company.

Fox, C.J. & Hugh, T. M. (1995). *Postmodern Public Administration*. Sage, Thousand Oaks.

Galbraith, J. K. (1972), *The New Industrial State*, Penguin Books (2nd ed.), Paris.

Galbraith, J. K. (1992), *The Culture of Contentment*, Penguin Books.

Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligent*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

Handy, C. (1999). *Understanding Organizations*. London : Penguin.

Hofstade, G. (1994). *Cultures and Organizations Software of a Mind*. London : McGraw Hill.

Hanover, J.M.B. & Cellar, D. C. (1998). Environmental Factors and the Effectiveness of Workforce Diversity Training. *Human Resource Development Quarterly*, San Francisco, Summer, Vol.9, Issue 2. 105 – 124.

Hansen, K. N. (1998). Identifying Facets of Democratic Public Administration. The Empirical Referents of Discourse, *Administration & Society* 30 (4), Sept. 443-61

Harrison, R. (1992). *Employ Development*. London: Institute of Personnel Management.

Humble, J. (1970). *Management by Objectives in Action*. London : McGraw - Hill

Ikezawa, T. (1993). *Effective TQC: How to make quality assurance more than a slogan*. Tokyo, Japan: PHP Institute.

Kohn, A. (1986). *No contest: the case against competition*. Houghton Mifflin
Knowledge Workers: A View from the Front lines, Mail Business Newspaper, South Korea, February 19, pp 12-14

Leibenstein, H. (1978). *General X-Efficiency Theory and Economic Development* New York: Oxford University Press.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper and Row.

Malhotra, Y. (1998). Knowledge Management, Knowledge Organizations and

Marston, W.M. (1928). Emotions of Normal People. New York : Harcourt and Brace Co.,Inc.

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill.

Morgan, J. S. (1972). Managing Change. New York : McGraw-Hill

Malhotra, Y. (2002). Why Knowledge Management Systems Fail ? Enablers and Contracts of Knowledge Management Human Enterprises. Handbook on Knowledge Management, C.W. Hosapple, Springer – Verlag, Heidelberg.

North, D. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge, Univ. Press.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P.M. (1997). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 2th Edition, The McGraw Companies Inc.

Olson, M. (1991). Η λογική της Συλλογικής Δράσης. Αθήνα : Παπαζήσης

Odiorne, G. (1965). Management by Objectives. New York : Pitman.

Rosen, R. (1996). *Leading people*. New York: Penguin.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E (1996). *Human Resource Management: Positioning of the 21st Century*, 6th Edition, West Publishing Company.

Schleh, E.C. (1955). *Successful Executive Action*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Solow, R. (1956). " A Contribution to the Theory of Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, " Technical Change and the Aggregate Production Function", *Review of Economics and Statistics* 1957 CA: Stanford University Press, 1960.

Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall, 2nd Edition.

Tsoukas H., & Vladimirou E., (2001). What is Organizational Knowledge ? *Journal of Management Studies* ,38, 973-994

Van Der Spek & De Hoog R. (1995). A Framework for Knowledge Management Methodology. *Knowledge Management Methods* : Practical Approaches for Managing Knowledge, vol.3, Schema Press, Texas, 379-398.

Wilkenfield, J. (1997). Managing Staff Functions in a Large Corporation. *Management Review*, 41-44.

World, B. (1998) A background document to the World Development Report, What is Knowledge Management?, Oct. 11,p.4.

Woodbridge, B. (1988). Human Resource Planning : from bureaucracy to flexocracy, International Institute of Administrative Sciences, Budapest Round Table. “Administration Without Bureaucratization”, 30 Aug.-2 Sep.

Yoshida, K. (1992). New economic principles in America - Competition Cooperation. *Columbia Journal of Business*, vol. xxxvi, no iv.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γράβαρης, Δ. (1997). *Κρίση του κοινωνικού κράτους και νεωτερικότητα*, Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα, Αθήνα.

Εμπέογλου, Ν. (1972). *Η Οργανωτική Δομή της Διοίκησης*. Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1990). *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*. Αθήνα: International Publishing.

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

Μακρυδημήτρης, Α. (1989). Η Στοχοθεσία στα πλαίσια της Διοικητικής Θεωρίας και Πρακτικής. κεφ.3 στο Μ. Δεκλερή (επιμ), Διοίκηση Συστημάτων, Αθήνα - Κομοτηνή :Σάκκουλας.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999). Ο «Μεγάλος Ασθενής», Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης. Αθήνα : Παπαζήσης.

Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα : Κάπα.

Σπανού, Κ. (2000). Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία. Αθήνα : Παπαζήσης.

Σπανού, Κ. (2001). Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση. Αθήνα : Παπαζήσης.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (1996). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα : Rosili.

Χολέβας, Ι. (1995). Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα : Interbooks.

Διευθύνσεις internet

WIKIPEDIA http://en.wikipedia.org/wiki/Job_satisfaction
ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. <http://www.ypes.gr/>
Γ.Γ.Π.Σ. <http://www.gspa.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΙΝΑΚΕΣ - ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Management-Information Communication system skills	Equal variances assumed	1,332	,253	-,927	60	,358	-4,642	5,008	-14,660	5,377
	Equal variances not assumed			-,923	58,224	,360	-4,642	5,026	-14,702	5,419
Decision making and action taking skills	Equal variances assumed	,202	,655	1,881	60	,065	10,194	5,419	-,647	21,034
	Equal variances not assumed			1,886	59,974	,064	10,194	5,404	-,616	21,004
Project planning organizing and system integration skills	Equal variances assumed	1,702	,197	-,306	60	,761	-1,663	5,434	-12,531	9,206
	Equal variances not assumed			-,307	59,626	,760	-1,663	5,408	-12,481	9,156
System evaluation and internal control skills	Equal variances assumed	,100	,753	-,391	60	,697	-2,352	6,016	-14,386	9,682
	Equal variances not assumed			-,391	59,396	,698	-2,352	6,023	-14,402	9,698
Leadership motivation and reward system skills	Equal variances assumed	,650	,423	,614	60	,542	3,083	5,022	-6,963	13,129
	Equal variances not assumed			,617	59,327	,539	3,083	4,994	-6,909	13,075
Selection placement and development of people skills	Equal variances assumed	,072	,789	-,056	60	,955	-,342	6,097	-12,537	11,854
	Equal variances not assumed			-,056	59,792	,955	-,342	6,095	-12,535	11,852
Total for all management functions	Equal variances assumed	,108	,744	,222	60	,825	4,179	18,821	-33,469	41,828
	Equal variances not assumed			,222	59,791	,825	4,179	18,817	-33,464	41,822

T- TEST Group Statistics

	Group	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Management-Information Communication system skills	OTAA	32	21,63	18,632	3,294
	DOY	30	26,27	20,796	3,797
Decision making and action taking skills	OTAA	32	30,09	22,193	3,923
	DOY	30	19,90	20,356	3,716
Project planning organizing and system integration skills	OTAA	32	23,94	22,816	4,033
	DOY	30	25,60	19,732	3,603
System evaluation and internal control skills	OTAA	32	35,28	23,265	4,113
	DOY	30	37,63	24,101	4,400
Leadership motivation and reward system skills	OTAA	32	21,75	21,327	3,770
	DOY	30	18,67	17,939	3,275
Selection placement and development of people skills	OTAA	32	21,63	24,068	4,255
	DOY	30	21,97	23,907	4,365
Total for all management functions	OTAA	32	154,31	74,296	13,134
	DOY	30	150,13	73,810	13,476

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΓΙΑ ΟΤΑ ΚΑΙ Δ.Ο.Υ.

ΗΛΙΚΙΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 – 39	5	8,1	8,1	8,1
40 – 49	21	33,9	33,9	41,9
> 50	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

ΦΥΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Male	26	41,9	41,9	41,9
Female	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

ΣΥΓΚΕΝΩΤΙΚΑ ΓΙΑ ΟΤΑ ΚΑΙ Δ.Ο.Υ.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
elementary/high school	10	16,1	16,1	16,1
University	50	80,6	80,6	96,8
master's diploma/Ph.D	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η ακόλουθη έρευνα έχει σχεδιαστεί για να σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε και να κατανοήσετε το δικό σας τρόπο διοίκησης. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις η καλύτερη απάντηση είναι εκείνη που περιγράφει με την μεγαλύτερη ακρίβεια την συμπεριφορά σας. Η έρευνα είναι πρωτίστως για δική σας χρήση το όνομα σας δεν θα επισυνάπτεται στα αποτελέσματα σας. Θα θέλαμε, ωστόσο, να συγκρίνουμε τις απαντήσεις σας με αυτές άλλων. Αυτή η έρευνα θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη αν οι απαντήσεις σας είναι όσο το δυνατό πιο ειλικρινείς. Οι απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις θα χρησιμοποιηθούν για λόγους σύγκρισης δεδομένων.

1) Όνομα Φορέα : _____

2) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

3) Ηλικία _____

4) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;

α) Γυμνάσιο / Λύκειο

β) Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι.

γ) Μεταπτυχιακός Τίτλος

5) Τι θέση κατέχετε στον Οργανισμό.

.....

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε επιμέρους στοιχείο όσο πιο ειλικρινά μπορείτε βασιζόμενοι στην δική σας θεώρηση της συμπεριφοράς σας και των πράξεών

σας και όχι σε αυτά που εικάζετε ότι μπορεί να είναι η «σωστή απάντηση». Και πάλι, αυτή η έρευνα είναι πρωτίστως για να σας βοηθήσει να κατανοήσετε καλύτερα τον δικό σας τρόπο διοίκησης.

Κυκλώστε το νούμερο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην συμπεριφορά σας, στο περιβάλλον που περιγράφεται. Τα δύο άκρα σημεία σε κάθε ενότητα, 1 και 5, καθορίζονται, ενώ τα τρία σημεία μεταξύ τους, όχι. Κυκλώστε το μέσο σημείο 3, μόνο αν συμπεριφέρεστε έτσι όπως περιγράφεται στο 1 και στο 5 το ίδιο συχνά, κυκλώστε 2 ή 4, εξαρτώμενοι από το ποιο άκρο σημείο (1 ή 5) περιγράφει καλύτερα τη συμπεριφορά σας. Όσο είναι δυνατόν, προσπαθήστε να καθορίσετε πού είναι πιο συχνή η συμπεριφορά σας ανάμεσα στα δύο άκρα σημεία.

1	2	3	4	5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 1	ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 1	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΩ ΕΞΙΣΟΥ ΚΑΙ ΤΟ 1 ΚΑΙ ΤΟ 5	ΤΕΙΝΩ ΝΑ ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 5	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΟΥ 5

Παράδειγμα: Για να παρακινήσω τους εργαζόμενους,

5	4	3	2	1
Διερευνώ το είδος και το περιβάλλον της εργασίας στο οποίο θα απέδιδαν καλύτερα.			Τους ανταμείβω και τιμωρώ όπως εγώ θεωρώ απαραίτητο.	

1. Κατά την επικοινωνία με τους υφισταμένους μου, συνήθως παρέχω

1	2	3	4	5
μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία.				περισσότερες πληροφορίες από αυτές που απαιτούνται και προσπαθώ να τους βοηθήσω να αντιληφθούν την ευρύτερη εικόνα.

2. Εάν μπορούσα να δημιουργήσω το «τέλειο» σύστημα πληροφοριών αυτό θα μπορούσε,

5	4	3	2	1
να δίνει σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους την				να παρέχει μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να

πρόσβαση σε μη - εμπιστευτικές πληροφορίες.	φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους.
---	--

3. Όταν συζητώ για την εργασία μου με συναδέλφους, προσπαθώ να:

1	2	3	4	5
αποκαλύπτω μόνο ό,τι κατά τη γνώμη μου δικαιούνται να γνωρίζουν				συζητώ ελεύθερα μαζί τους την εργασία μου και έτσι μπορεί να με βοηθήσουν ή εγώ να βοηθήσω εκείνους

4. Όταν επικοινωνώ με τον προϊστάμενό μου ή με υψηλόβαθμα στελέχη,
είμαι

5	4	3	2	1
πρόθυμος να εξηγήσω οτιδήποτε ξέρω και σκέφτομαι για οποιοδήποτε σημαντικό θέμα.				είμαι προσεχτικός στο τι λέω φοβούμενος/η ότι θα δώσω λάθος εντύπωση ή θα φανώ φλύαρος/η

5. Όταν διοχετεύω πληροφορίες συνήθως:

5	4	3	2	1
Κάνω ότι μπορώ για να διασφαλίσω ότι οι πληροφορίες κατευθύνονται εκεί που απαιτείται για να διεκπεραιωθεί η εργασία				Διασφαλίζω ότι οι πληροφορίες όντως χρειάζονται προτού τις διοχετεύσω.

6. Όταν παίρνω μια απόφαση και ενεργώ:

5	4	3	2	1
Συνήθως είμαι σε συμφωνία με όσους εμπλέκονται και οι ενέργειές μου θεωρούνται μέρος ενός ευρύτερου συνόλου.				Είμαι ο μόνος υπεύθυνος, εξασκώντας την δύναμή μου όπως απαιτείται.

7. Όταν πιέζομαι να πάρω μια γρήγορη απόφαση,

1	2	3	4	5
Αμέσως παίρνω την απόφαση και αναλαμβάνω την ευθύνη γι' αυτήν.			Γρήγορα εκτιμώ την κατάσταση, αποφασίζω αν κάποιος άλλος πρέπει να συμπεριληφθεί, και αν ναι, καθυστερώ στη λήψη της απόφασης.	

8. Σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας, είμαι πεπεισμένος ότι

5	4	3	2	1
Η δύναμη της ομάδας ν' αποφασίζει και να δρά πρέπει να υπερισχύει αν οι συνθήκες είναι οι κατάλληλες και η ομάδα είναι επαρκώς αναπτυγμένη.			Η ατομική προσπάθεια έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από ότι η ομαδική.	

9. Όταν ο προϊστάμενος μου αναθέτει μια εργασία, συνήθως

1	2	3	4	5
Αναλαμβάνω πλήρη ευθύνη και εκτελώ την εργασία μόνος μου όπου δύναμαι.			Συνεργάζομαι με τους άλλους για να εκτελεστεί η εργασία, να διασφαλιστεί και να μοιραστεί η επιτυχία.	

10. Παρακινώ τους υφιστάμενούς μου

5	4	3	2	1
Να εργαστούν σαν μια ομάδα. Οι ομάδες είναι πιο ισχυρές από ανθρώπους που εργάζονται ατομικά και έτσι μπορούν να κάνουν περισσότερα χωρίς τη βοήθειά μου.			Να εργάζονται μόνοι τους και να αναφέρονται σε μένα.	

11. Όταν σχεδιάζω, προτιμώ

1	2	3	4	5
Να το κάνω πρώτα μόνος μου, μετά να το			Να συνεργάζομαι πρώτα με τους άλλους	

δείξω στον προϊστάμενο μου και τέλος να αναφέρω στους υφιστάμενους τι να περιμένουν.	για να αναπτύξω ένα ευρύτερο σχέδιο και μετά να μοιράζομαι τη δραστηριότητα του σχεδιασμού με τους υφιστάμενους.
--	--

12. Όταν οργανώνω την εργασία μου και τους υφισταμένους μου,

5	4	3	2	1
εξηγώ προσεκτικά την ευρύτερη εικόνα και έπειτα εργάζομαι με τις εμπλεκόμενες ομάδες ώστε να καθοριστούν οι ευθύνες της κάθεμιας.				Περιγράφω με σαφήνεια την εργασία και τις ευθύνες και το σύστημα αναφοράς, κάθε ατόμου.

13. Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο, είναι καλύτερα

1	2	3	4	5
Να λες στους υφισταμένους επακριβώς τι να κάνουν βήμα βήμα , και κατόπιν πόσο χρόνο έχουν στη διάθεσή τους για να ολοκληρώσουν κάθε βήμα.				Να συντονίσεις κατ' αρχήν το συνολικό έργο, κατόπιν να επανεξετάζεις κάθε βήμα ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι απαιτείται και πως η εργασία του / της συμπεριλαμβάνεται στο σύνολο του έργου.

14. Όταν ένα έργο είναι πολύ περίπλοκο και σύνθετο, ο διευθυντής μου προτιμά

5	4	3	2	1
Να συνεργάζεται με μια ομάδα για να διασφαλίσει ότι όλα τα κομμάτια 'κολάνε' και ότι ο καθένας γνωρίζει τη συνεισφορά των υπολοίπων μελών της ομάδας.				Να αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το έργο και να απλοποιεί κάθε τμήμα ώστε να διευκολυνθεί η διαχείρισή του, παρά να βασίζεται στην ικανότητα των ανθρώπων να εργάζονται από κοινού.

15. Ο καλύτερος τρόπος για να σχεδιάσεις ένα οργανισμό είναι

Αντώνιος Ε. Γκιόκας

1	2	3	4	5
<p>Να συγκεντρώνεις τη δύναμη και εξουσία ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να πληροφορούνται για τις διοικητικές αποφάσεις και δράσεις του οργανισμού.</p>			<p>Να ενθαρρύνεις την μεταβίβαση εξουσίας και δύναμης στο μέγιστο δυνατό ώστε να μεγιστοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων.</p>	

16. Κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων μου, συνήθως

5	4	3	2	1
<p>Κοινοποιώ την αξιολόγηση μου δίνοντας την ευκαιρία στους υφισταμένους να ανταποκριθούν.</p>			<p>συμπληρώνω τα απαραίτητα έγγραφα, στέλνω ένα αντίγραφο στο τμήμα προσωπικού και προσπαθώ να μην δημιουργηθούν προβλήματα.</p>	

17. Οι υφιστάμενοι μου γνωρίζουν πάντα,

1	2	3	4	5
<p>Ότι εγώ είμαι ο προϊστάμενος, και οι αξιολογήσεις μου για την απόδοσή τους θα καθορίσουν ζητήματα όπως οι αυξήσεις μισθών και οι προαγωγές.</p>			<p>Πως αποδίδουν, σε ποιους τομείς αποδίδουν πολύ καλά (δηλαδή τα δυνατά τους σημεία) και σε ποιους χρειάζονται βελτίωση (δηλαδή τα αδύνατα σημεία τους).</p>	

18. Η προσέγγισή μου στο θέμα του ελέγχου είναι να

5	4	3	2	1
<p>Να βοηθώ τους υφισταμένους μου να αναπτύξουν αυτοέλεγχο και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα υπευθυνότητας στον οργανισμό.</p>			<p>Να παρακολουθώ προσεχτικά τι συμβαίνει και να διασφαλίζω την ύπαρξη ενός συστήματος ελέγχων.</p>	

19. Ο καλύτερος τρόπος για να διασφαλιστεί ότι η εργασία γίνεται εμπρόθεσμα είναι:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

<p>Να καθορίζεις συγκεκριμένες προθεσμίες, να παρακολουθείς συνεχώς την πρόοδο, και να επιβάλλεις κυρώσεις σε όσους καθυστερούν.</p>	<p>Να διασφαλίζεις ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται τις προθεσμίες και πως αυτές επηρεάζουν την εργασία των άλλων, να αμείβεις και να αναγνωρίζεις την έγκαιρη απόδοση.</p>
--	---

20. Όταν σε ένα εργαζόμενο πρέπει να επιβληθούν κυρώσεις - ποινές, προσπαθώ να

5	4	3	2	1
<p>Συζητήσω το πρόβλημα, και να διερευνήσω μακροχρόνιες λύσεις, προτού επιβληθεί ποινή και καταγράψω την παρατυπία.</p>			<p>Διασφαλίσω ότι η τιμωρία είναι ανάλογη της παράβασης και ενημερώνω όλους τι θα συμβεί στους εργαζόμενους που δημιουργούν προβλήματα.</p>	

21. Ως ηγέτης, πάντα προσπαθώ

1	2	3	4	5
<p>Να κοιτάω τους ανθρώπους μου στα μάτια και να γνωρίζω περισσότερα για την εργασία τους απ' αυτούς τους ίδιους ώστε να διατηρώ την ηγετική μου θέση.</p>			<p>Να εμπνέω τους άλλους να αποτελούν παράδειγμα και να συνεργάζομαι συναδελφικά μαζί τους.</p>	

22. Για να παρακινήσω τους εργαζόμενους,

5	4	3	2	1
<p>Διερευνώ το είδος και το περιβάλλον της εργασίας στο οποίο θα απέδιδαν καλύτερα.</p>			<p>Τους ανταμείβω και τιμωρώ όπως εγώ θεωρώ απαραίτητο.</p>	

23. Σύμφωνα με την εμπειρία μου, έχω δει ότι οι υφιστάμενοι παρακινούνται περισσότερο

1	2	3	4	5
<p>Με περισσότερα χρήματα, ελεύθερο χρόνο και υψηλότερη</p>			<p>Με αναγνώριση και ικανοποίηση που προέρχεται κάνοντας</p>	

θέση στην ιεραρχία του οργανισμού.	καλά τη δουλειά τους.
------------------------------------	-----------------------

24. Στην ηγεσία είναι σημαντικότερο

5	4	3	2	1
<p>Να συνεργάζεσαι με τους άλλους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται πιο δυνατοί και πιο επιτυχημένοι.</p>			<p>Να δείχνεις πάντα ότι γνωρίζεις που πηγαίνεις και να έχεις δύναμη και αυτοπεποίθηση στις δικές σου απόψεις.</p>	

25. Όταν εργάζομαι με προσωπικό χωρίς κίνητρο, συνήθως

1	2	3	4	5
<p>Προσπαθώ να αντιληφθώ τι θα ήταν αυτό που θα τους έκανε να εργαστούν και τους παρακολουθώ στενά ώστε να τους παρακινώ.</p>			<p>Συνεργάζομαι μαζί τους ώστε να τους γνωρίσω καλύτερα, κατόπιν τους βοηθώ να εντοπίσουν την εργασία που ταιριάζει περισσότερο στις ικανότητές τους ή τους βοηθώ να βρουν μια άλλη δουλειά.</p>	

26. Όταν επιλέγω νέους εργαζόμενους

5	4	3	2	1
<p>Προσπαθώ να ταιριάζω την εργασία στο άτομο ώστε να επιτευχθεί μακροχρόνια επιτυχία.</p>			<p>Προσπαθώ να αποκλείσω τους προβληματικούς εργαζόμενους, τους σκληρούς και εκείνους που δεν μπορώ να διοικήσω αποτελεσματικά.</p>	

27. Όταν ένας υφιστάμενος δεν αποδίδει καλά σε μια εργασία, συνήθως

1	2	3	4	5
<p>Συμβουλευώ αυτό το άτομο και αν αυτό δεν λειτουργήσει, τον αντικαθιστώ πριν ολοκληρώσει την</p>			<p>Κάθομαι με το άτομο και προσπαθώ να καθορίσω τι χρειάζεται προκειμένου να κάνει την δουλειά του</p>	

εργασία του. αποτελεσματικά.

28. Στην συνεργασία με άλλους εργαζόμενους προσπαθώ να συμπεριφερθώ με τη σκέψη ότι

5	4	3	2	1
οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν περισσότερο, ότι μαζί μπορούμε να βελτιώσουμε κάθε κατάσταση, και ότι μπορούμε να μαθαίνουμε δουλεύοντας μαζί.				Οι εργαζόμενοι θ' αμειφθούν όταν εκτελούν την εργασία τους όπως τους υποδείχθηκε, σε αντίθετη περίπτωση θα τιμωρηθούν (υποστούν κυρώσεις).

29. Αν έχω συνεργαστεί με κάποιον για αρκετά χρόνια,

1	2	3	4	5
Πιστεύω ότι θα έπρεπε να γνωρίζει τα όρια της εργασίας και τι περιμένω απ' αυτόν.				Θα έπρεπε να αντιλαμβάνεται πόσο έχει αναπτυχθεί μέσα από την δουλειά και να γίνει πιο πολύτιμος στον οργανισμό.

30. Αν κάποιος δεν αναπτύσσεται μέσα στη εργασία

5	4	3	2	1
Προσπαθώ να αντιληφθώ το πρόβλημα και κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω.				Πιστεύω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα εφόσον το άτομο κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά και τα πάει καλά με τον προϊστάμενο του.