

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση και Ανάπτυξη»

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΦΟΡΕΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

ΤΑΧΤΕΒΡΕΝΙΔΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑΣ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Ευαγγέλου Χριστίνα

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2018

**UNIVERSITY OF PELOPONNESE
FACULTY OF SOCIAL AND INTERNATIONAL
SCIENCES
DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND
INTERNATIONAL RELATIONS**

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

**ORGANIZATIONAL CHANGE OF LOCAL
AUTHORIZATION BODIES
CASE STUDY OF MUNICIPAL POLICE OF
THESSALONIKI**



DOPLOMA THESIS
by

TACHTEVRENIDOU SOTIRIA

Supervising Professor: Evaggelou Christine

Thessaloniki, September 2018

*Η διπλωματική αυτή εργασία
είναι αφιερωμένη
στην οικογένεια μου,
θέλοντας απλά να τους εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου,
για όλα όσα μου έχουν προσφέρει,
γιατί είναι πάντα δίπλα μου
και γιατί με βοήθησαν και με βοηθούν
να κάνω τα όνειρα μου πραγματικότητα.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Λέξεις-κλειδιά

Διοίκηση Αλλαγών, Οργανωσιακή Αλλαγή, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Ηγέτης, Στρατηγικές Ανάπτυξης, Μοντέλα εισαγωγής Αλλαγών, Αντίσταση στην Αλλαγή, Ανασχεδιασμός, Συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, Δημοτική Αστυνομία.

Στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας που καθορίζεται από το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Τοπική και Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση και Ανάπτυξη», βασική παράμετρο αποτελεί η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, στόχος της οποίας εν προκειμένω, είναι η σφαιρική και ενδεδειγμένη γνώση της οργανωσιακής αλλαγής και των κύριων χαρακτηριστικών της, στα πλαίσια του ελληνικού αυτοδιοικητικού γίγνεσθαι. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα φορέα που υπέστη και συνεχίζει να υφίσταται οργανωσιακές αλλαγές, περιλαμβάνεται η μελέτη της περίπτωσης της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Έτσι λοιπόν, αυτή η εργασία επικεντρώνεται στην διερεύνηση της οργανωσιακής αλλαγής σε φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία επηρεάστηκε σε σημαντικό βαθμό από την οικονομική κρίση. Οι κρατικές επιχορηγήσεις υποχώρησαν σε ποσοστό 60% κατά το διάστημα 2009-2013. Οι δήμοι και οι θυγατρικοί τους δημοτικοί φορείς έχασαν χιλιάδες θέσεις εργασίας. Η Δημοτική Αστυνομία καταργήθηκε και το προσωπικό της τέθηκε σε διαθεσιμότητα. Μετά την επανασύσταση της Δ.Α. λοιπόν, η οργανωσιακή αλλαγή, στα πλαίσια της οποίας αποδεικνύεται η σημαντικότητα των ευρηματικών πρωτοβουλιών, ήταν φυσικό επακόλουθο. Μελετώντας την περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, αντιλαμβανόμαστε πως μια διοίκηση αλλαγών μπορεί να οδηγήσει έναν φορέα της Τ.Α. στην επιτυχή επιβίωση, στην ανανέωση του ρόλου του ως ακρογωνιαίος λίθος κοινωνικής προσφοράς και να αποτελέσει υπόδειγμα ενός μοντέλου διοίκησης περισσότερο συμμετοχικού και λιγότερο γραφειοκρατικού.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω για την πολύτιμη καθοδήγησή της την κ. Χριστίνα Ευαγγέλου, επιβλέπουσα καθηγήτρια, και τον κ. Πέτρο Παπαφίλη,

Προϊστάμενο Διεύθυνσης της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, για την διάθεση και συλλογή στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν, για την συγγραφή μελέτης της περίπτωσης της Δ.Α. του Δ.Θ.. Ελπίζω η εργασία αυτή να αποτελέσει χρήσιμο υλικό για την εξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με την αξία της οργανωσιακής αλλαγής στην Τ.Α. και η μελέτη περίπτωσης της Δημοτικής Αστυνομίας του Δ.Θ. να αποτελέσει παράδειγμα οργανωσιακής αλλαγής, για την ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλους φορείς της Τ.Α.

ABSTRACT

Keywords

Change Management, Organizational Change, Local Government, Leader, Development Strategies, Change Involvement Models, Resistance to Change, Redesign, Participatory Model of Administration, Municipal Police.

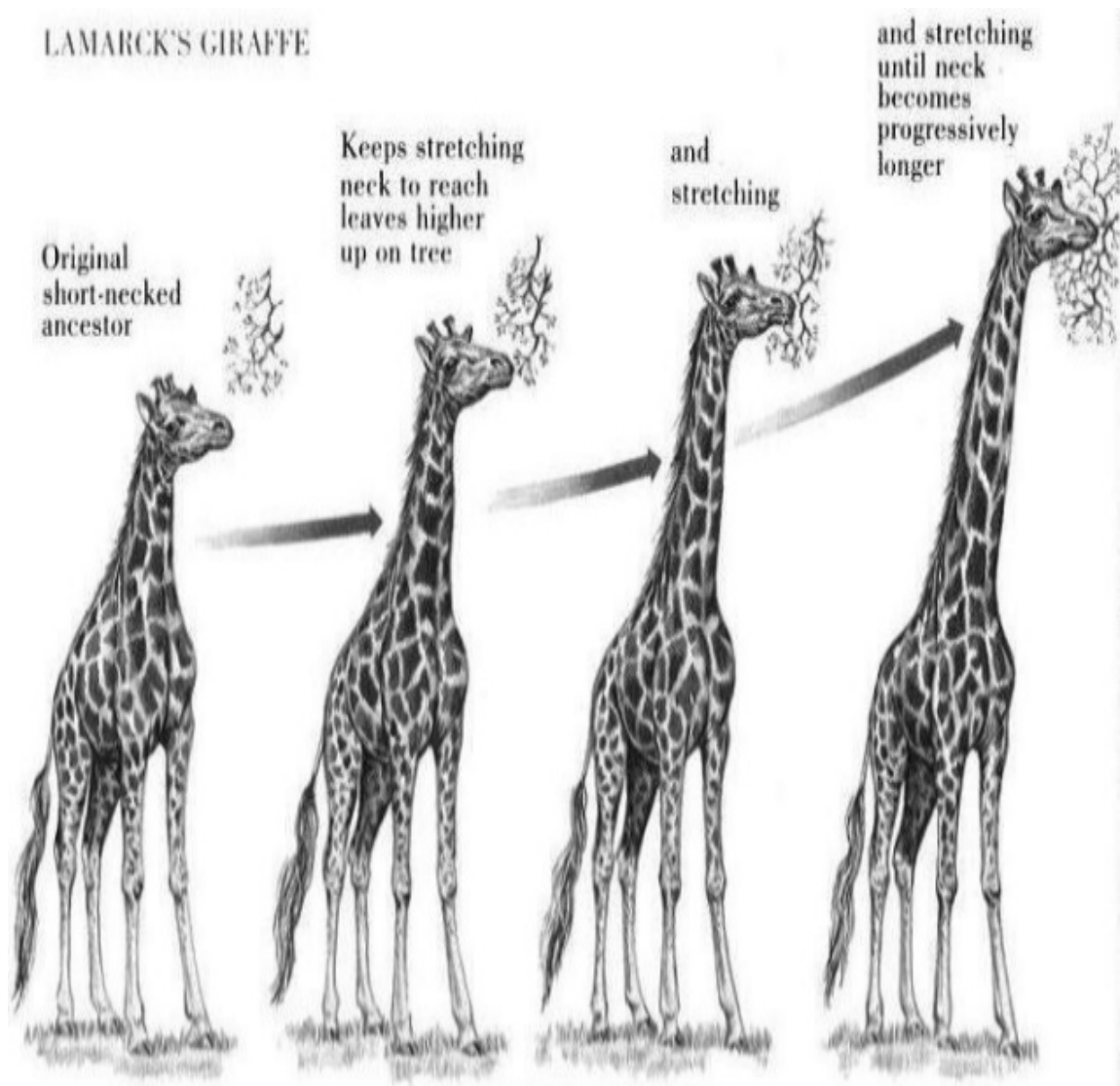
In the context of the educational process defined by the Master's program "Local and Regional Self-Government and Development", the basic aspect is the elaboration of diplomatic work, the aim of which is the comprehensive and thorough knowledge of organizational change and its main characteristics, within the framework of the Greek government. A typical example of an organization that has suffered and continues to suffer organizational changes is the study of the case of the Municipal Police of the Municipality of Thessaloniki.

Thus, this work focuses on the exploration of organizational change in Local Government bodies, which was significantly affected by the economic crisis. State subsidies declined to 60% over 2009-2013. Municipalities and their subsidiaries have lost thousands of jobs. The Municipal Police was abolished and its staff were released. After the reconstruction of the Administrative Board therefore, organizational change, in which the significance of inventive initiatives is proven, was a natural consequence. By studying the case of the Municipal Police of the Municipality of Thessaloniki, we understand that a change administration can lead an organization to successful survival, to renew its role as a cornerstone of social supply and to serve as a model for a more participatory and less bureaucratic model of governance.

At this point I would like to thank Mrs Christina Evaggelou, supervising professor, and Mr. Petros Papafilis, Head of the Municipal Police Department of the Municipality of Thessaloniki, for the collection of data used to write a study of the case mentioned above. I hope that this work will be a useful material for drawing conclusions about the value of organizational change and the case study of the Municipal Police of Thessaloniki be an example of organizational change, to exchange

experiences and best practices that can be applied to other organizations in Local Government.

LAMARCK'S GIRAFFE



Στην φύση δεν αντέχουν τα δυνατότερα είδη, ούτε τα ευφύστερα, αλλά εκείνα που προσαρμόζονται καλύτερα στην αλλαγή.

Δαρβίνος

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT	iii
Περιεχόμενα	vi
Ευρετήριο Πινάκων και Σχημάτων	vii
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	1
1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
<i>Διοίκηση και ηγεσία αλλαγών</i>	1
<i>Οργανωσιακή αλλαγή φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης</i>	1
<i>Οργάνωση διπλωματικής εργασίας</i>	2
1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	3
1.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	5
1.3.1. Η Διοίκηση Αλλαγών αποτελείται από τρεις επιμέρους φάσεις:	5
1.3.2. Παράγοντες Επιτυχίας της Διοίκησης Αλλαγών:	5
1.3.3. Στόχος της Διοίκησης της Αλλαγής (Nicklos, 2004)	6
1.4. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	6
1.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΙΕΣΗΣ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	10
1.6. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	12
1.6.1 <i>Στρατηγική της συμπεριφοράς</i>	12
1.6.2 <i>Στρατηγική της δομής</i>	12
1.6.3 <i>Στρατηγική της τεχνικής</i>	12
1.7. Ο ΦΟΡΕΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	13
1.7.1 <i>Ο ηγέτης του οργανισμού</i>	13
1.7.2 <i>Οι προγραμματιστές της αλλαγής</i>	13
1.7.3 <i>Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής</i>	14
1.7.4 <i>Οι υποστηρικτές της αλλαγής</i>	14
1.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ	14
1.9. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ	16
1.9.1 <i>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</i>	16
1.9.2 <i>ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ</i>	18

1.10.	Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	21
1.10.1.	Οι τρεις τύποι αντίστασης στην αλλαγή.....	23
1.10.2.	Οι κύριες πηγές μιας αρνητικής αντίδρασης.....	24
1.11.	ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	25
<i>1.11.1.</i>	<i>Ο ρόλος του ηγέτη αλλαγών</i>	<i>25</i>
<i>1.11.2.</i>	<i>Τα λάθη των ηγετών.....</i>	<i>28</i>
<i>1.11.3.</i>	<i>Θεμελιώδης αρχές ηγετικού στυλ σε περιβάλλοντα που υφίστανται προσαρμογές.....</i>	<i>31</i>
2.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	32
2.1	Εισαγωγή	32
2.2	Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΦΟΡΕΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	35
<i>2.2.1.</i>	<i>Βασικά χαρακτηριστικά του ανασχεδιασμού φορέα Τ.Α.</i>	<i>35</i>
<i>2.2.2.</i>	<i>Από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.....</i>	<i>36</i>
<i>2.2.3.</i>	<i>Στρατηγικοί άξονες αλλαγής και επιχειρηματικότητας στην Τ.Α.</i>	<i>37</i>
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	40
3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ	40
3.2	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΝΕΟΥΣΤΑΘΕΙΣΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	42
3.3	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.....	57
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59
4.1	Σύνοψη και συμπεράσματα.....	59
4.2	Προτάσεις και μελλοντικές επεκτάσεις	60
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
	Ελληνική	63
	Ξενόγλωσση	67
	Διαδικτυακοί Τόποι.....	72
 Ευρετήριο Πινάκων και Σχημάτων		
	Σχήμα 1.1: Τυπολογία και επίπεδα αλλαγών.....	7

Σχήμα 1.2: Σταδιακές/ριζικές αλλαγές	9
Σχήμα 1.3: Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη	11
Σχήμα 1.4: Οι τρεις άξονες-διαστάσεις της αλλαγής.	16
Σχήμα 1.5: Στάσεις ως προς τις αλλαγές	23
Πίνακας 3.1: Στάδια Υλοποίησης Πρότασης	43
Πίνακας 3.2: Συμβολή Δ.Α. στον προϋπολογισμό.....	46
Πίνακας 3.3: Αποστολή και όραμα της Δ.Α. του Δ.Θ.	49
Πίνακας 3.4: Δείκτες ελέγχου και αξιολόγησης απόδοσης.....	50

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διοίκηση και ηγεσία αλλαγών

Στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας κύριος στόχος είναι η ανάδειξη της σημαντικότητας των ικανοτήτων διοίκησης και ηγεσίας των αλλαγών για όλα τα στελέχη και η ανάπτυξη θετικών στάσεων ως προς αυτές από όλους τους εργαζομένους για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των οργανωσιακών αλλαγών. Οι αλλαγές πάντα αποτελούσαν βασικό χαρακτηριστικό της φύσης των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους. Στη σημερινή εποχή όμως χαρακτηρίζονται από εκρηκτικούς ρυθμούς και ασυνέχειες που τις κάνουν απρόβλεπτες, αποτελούν ρουτίνα και αυτό οδηγεί στην ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκησή τους με την έννοια του σχεδιασμού και της υλοποίησής τους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες οι οργανισμοί της Τ.Α. πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται εύκολα για την επιβίωσή τους και για την λειτουργική επιτυχία τους.

Οργανωσιακή αλλαγή φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης

Για τα παραπάνω η Διοίκηση Αλλαγών ως πεδίο επιστημονικής διερεύνησης και προγραμμάτων εκπαίδευσης προσλαμβάνει όλο και μεγαλύτερο ενδιαφέρον στον δημόσιο τομέα, γι' αυτό και θελήσαμε να αναπτύξουμε τις έννοιες Διοίκηση Αλλαγών και Οργανωσιακή Αλλαγή. Η εργασία λοιπόν αυτή θα μας δείξει πως η οργανωσιακή αλλαγή στηρίζεται στην επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης, ενώ οι οργανισμοί, σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, σχεδιάζουν αλλαγές σε τμήματα της δομής τους, των

διαδικασιών τους και των λειτουργιών τους, εκτιμώντας σωστά προηγούμενες εμπειρίες, αλλά και αναμενόμενες αντιδράσεις. Η μελέτη της περίπτωσης της Δημοτικής Αστυνομίας του Δ.Θ. είναι μία από τις μεθόδους έρευνας που χρησιμοποιούνται παρακάτω για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων.

Η συνεισφορά λοιπόν της διπλωματικής για την ολοκλήρωση της οποίας χρησιμοποιήθηκαν διάφορα είδη έρευνας (βιβλιογραφική, ποιοτική και ποσοτική, περιγραφική και ερμηνευτική) συνοψίζεται ως εξής:

1. Αναλύσαμε τις **φάσεις** και τα **είδη** της οργανωσιακής αλλαγής
2. Αποκαλύπτοντας τα **ζητήματα** που ανακύπτουν και τους **παράγοντες** που οδηγούν σε αυτήν
3. Περιγράφοντας ταυτόχρονα τις **στρατηγικές** και τα **μοντέλα** εισαγωγής αλλαγών που εφαρμόζονται
4. Ως εργαλεία των **φορέων** που προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν, υποστηρίζουν τις αλλαγές
5. Και αντιμετωπίζουν **αντιστάσεις**, οι οποίες όπως αποκαλύπτεται στην μελέτη περίπτωσης που περιλαμβάνεται στην παρούσα εργασία δίνουν τη θέση τους στα εξής:
6. **Ανασχεδιασμό**, εφαρμογή **στρατηγικής επιχειρηματικότητας** και υλοποίηση του **συμμετοχικού** μοντέλου διοίκησης.

Οργάνωση διπλωματικής εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας περιγράφονται τα υπάρχοντα μοντέλα σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής, τα οποία προσφέρουν το κατάλληλο θεωρητικό υπόβαθρο για τη μελέτη της αναμόρφωσης ενός οργανισμού, αφού εξετάζουν το πώς οι άνθρωποι επηρεάζονται από τις προσπάθειες αναμόρφωσης, καθώς και ποιες παρεμβάσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, ώστε η αναμόρφωση να είναι επιτυχής. Οι θεωρίες διοίκησης της αλλαγής προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν, προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά, χωρίς να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται άμεσα στην

αλλαγή. Έτσι, γίνεται αναφορά των βασικών αιτιών για αναποτελεσματικές προσπάθειες αναμόρφωσης των σύγχρονων οργανισμών, που είναι οι αντιδράσεις που προβάλλουν τα άτομα στην επιχειρούμενη οργανωσιακή αλλαγή, η οποία γίνεται αντιληπτή ως η μετάβαση από μια κατάσταση η οποία είναι γνωστή σε μια άλλη άγνωστη, απειλητική και μη επιθυμητή. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο ανασχεδιασμός φορέων της Τ.Α., ο οποίος έρχεται να απλουστεύσει τις διοικητικές διαδικασίες και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ευνοϊκό για τις συναλλαγές μεταξύ πολίτη-πελάτη και κράτους, στα πλαίσια μιας προσπάθειας αντιμετώπισης των προκλήσεων προσαρμογής της δημόσιας γραφειοκρατίας στις σύγχρονες απαιτήσεις που επηρεάζονται από τις αλλαγές στο οργανωσιακό παράδειγμα και τον τρόπο λειτουργίας της οικονομίας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η πραγμάτωση της οργανωσιακής αλλαγής της Δ.Α. του Δ.Θ, ενός οργανισμού, η ηγεσία του οποίου φαίνεται να δεσμεύεται ουσιαστικά στην υπόθεση των αλλαγών, εφόσον εισάγει αρχές της στρατηγικής επιχειρηματικότητας και του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης στον τρόπο λειτουργίας του. Ωστόσο, κάποιες φορές οι «αληθινοί πιστοί» των αλλαγών με τον υπερβάλλοντα ζήλο τους βιάζουν τον φυσικό ρυθμό της αλλαγής και δεν καταφέρνουν να δουν μια οργανωσιακή αλλαγή που δεν ελέγχεται από τους ίδιους, όπως για παράδειγμα η συρρίκνωση του προσωπικού.

1.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ¹

Το θέμα της οργανωσιακής αλλαγής έχει απασχολήσει έντονα τόσο την ακαδημαϊκή, όσο και την επιχειρηματική κοινότητα παγκοσμίως, ιδιαίτερα τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι λόγοι είναι προφανείς: η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η «εισβολή» της στην καθημερινότητά μας γενικότερα, αποτελούν τους βασικότερους και συχνότερα αναφερόμενους λόγους που συνετέλεσαν, ώστε η οργανωσιακή αλλαγή να βρίσκεται στην καθημερινή ατζέντα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Είναι φανερό ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική απάντηση για τον ορισμό της αλλαγής, όπως υπάρχουν και διαφορετικά είδη της, διαφορετικές προσεγγίσεις για τον τρόπο εφαρμογής της, διαφορετικοί τρόποι αντίδρασης σ' αυτήν, καθώς και

¹ (Δημήτριος Ανεστόπουλος, 2017, βλέπε βιβλιογραφία)

διαφορετικοί τρόποι χειρισμού των αντιδράσεων αυτών. Προσπαθώντας να δώσουμε ένα γενικό και αποδεκτό ορισμό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οργανωσιακή αλλαγή είναι η μετατροπή μια υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού σε μια νέα. Με αυτόν τον ορισμό η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού των στοιχείων οργάνωσης, καθώς και την έννοια της μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση στη νέα. Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιαδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως την στρατηγική, την δομή, την συμπεριφορά, την τεχνολογία, την κουλτούρα, τις επιχειρηματικές ικανότητες κ.α. Μια οργανωσιακή αλλαγή είναι η σχεδιασμένη ή μη αντίδραση (απάντηση) ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι: η αλλαγή του σκοπού του οργανισμού, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού κινήτρου με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία κλπ.

Όλες οι αλλαγές δεν καταλήγουν ευνοϊκά ή δεν ολοκληρώνονται. Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή και ακόμη περισσότερες μεθοδολογίες και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, που είναι χρήσιμο να τις αξιολογούμε, ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Όλες όμως εξετάζουν τα εξής σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την αλλαγή:

- την αντίσταση στην αλλαγή, σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο
- τη κινητοποίηση των εργαζομένων
- τις αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού και κατ' επέκταση
- τις αλλαγές στην επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων
- τη πληροφόρηση και εκπαίδευσή τους για το περιεχόμενο και τη μεθοδολογία και
- την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής.

1.3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Η Διοίκηση Αλλαγών, ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της ευρύτερης επιστημονικής περιοχής που καλύπτει η Διοικητική Επιστήμη, είναι η διαδικασία συνολικής διαχείρισης και ελέγχου των ριζικών μεταβολών στην οργανωτική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού (Jones & Powers, 2004). Στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται: α) οι άνθρωποι, β) η τεχνολογία και γ) τα συστήματα/διαδικασίες του οργανισμού. Από τις τρεις αυτές μεταβλητές η πλέον κρίσιμη είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, η διαχείριση του οποίου αποτελεί το βασικό κριτήριο επιτυχίας ή μη των αλλαγών.

1.3.1. Η Διοίκηση Αλλαγών αποτελείται από τρεις επιμέρους φάσεις:

Φάση 1η: Προετοιμασία της αλλαγής, μέσω του προσδιορισμού του τι είδους αλλαγές χρειάζονται και για ποιους λόγους.

Φάση 2η: Διαχείριση της αλλαγής, μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένων πλάνων επικοινωνίας, εκπαίδευσης, καθοδήγησης και αντιμετώπισης πιθανών αντιδράσεων των εμπλεκομένων.

Φάση 3η: Εδραίωση της αλλαγής, μέσω διορθωτικών ενεργειών που διασφαλίζουν την επιτυχία της (Ζαβλανός, 2002b).

1.3.2. Παράγοντες Επιτυχίας της Διοίκησης Αλλαγών:

- Πίεση για αλλαγή
- Σαφές και κοινό όραμα
- Ικανότητα για αλλαγή
- Δράση

Έχοντας εξασφαλίσει τους τρεις παραπάνω παράγοντες επιτυχίας, θα πρέπει πλέον να εφαρμοστεί η σχεδιαζόμενη αλλαγή. Για την επιτυχία της εφαρμοζόμενης αλλαγής χρειάζεται συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της αλλαγής με ταυτόχρονη ενημέρωση του προσωπικού (Ζαμπετάκης, 2007).

1.3.3. Στόχος της Διοίκησης της Αλλαγής (Nicklos, 2004)

είναι να βοηθήσει στην όσο το δυνατόν συντομότερη εδραίωση των επιχειρησιακών αλλαγών προκειμένου

1. να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση στην παραγωγικότητα,
2. να αποφευχθούν αχρείαστα λάθη,
3. να εξουδετερωθεί κάθε επίδραση της αλλαγής στον πελάτη-πολίτη και τέλος
4. να επιτευχθούν τα αναμενόμενα κέρδη από την αλλαγή όσο το δυνατόν συντομότερα (Παπαγεωργίου, 2014).

1.4. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ²

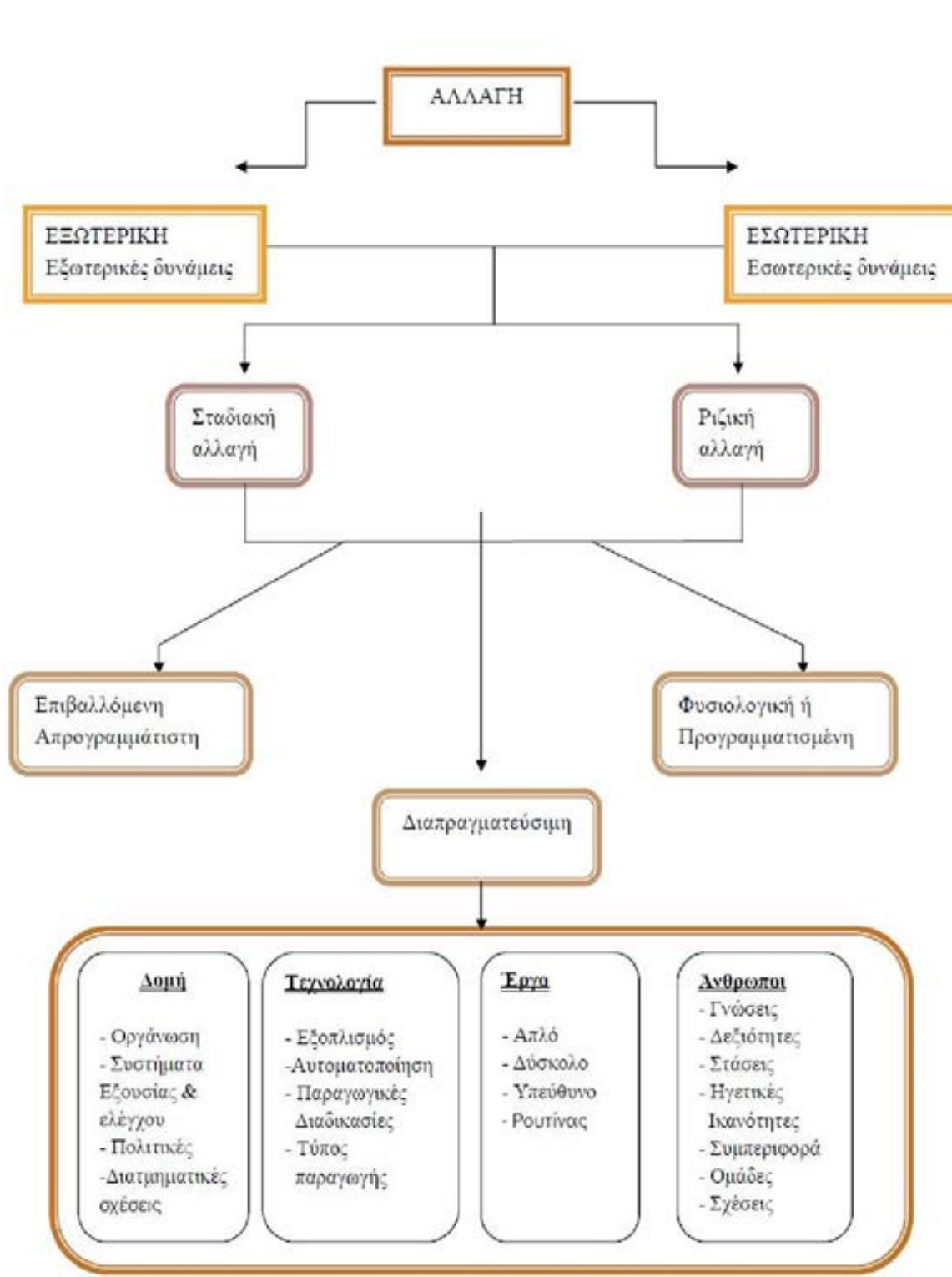
Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης όπως η στρατηγική, οι δομές, τα συστήματα, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί, οι πολιτικές, η κουλτούρα, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (Polychroniou, 2009). Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να διαφέρουν ως προς το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορες τυπολογίες των οργανωσιακών αλλαγών οι οποίες συμβάλλουν στην κατανόησή τους και στην πιο αποτελεσματική διοίκηση τους. Η διάκρισή τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως :

- τη δυνατότητα αντίδρασης
- την ένταση και την έκταση
- το ερέθισμα για αλλαγή

(Polychroniou, 2009).

² (Σασσάλου Ευφροσύνη, 2011 , βλέπε βιβλιογραφία)

Σχήμα 1.1: Τοπολογία και επίπεδα αλλαγών



Πηγή: Χυτήρης, Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, Αθήνα, 2001, σ.σ. 324-352.

1.4.1 Με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης

Ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται η οργάνωση από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (βλέπε σχήμα 1.1) :

- Η Επιβαλλόμενη - απρογραμμάτιστη αλλαγή

Η Επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη είναι η αλλαγή που πραγματοποιείται ξαφνικά σε μια οργάνωση, χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα (π.χ. επανασύσταση Δ.Α. του Δ.Θ.). Με άλλα λόγια, η απρογραμμάτιστη αλλαγή είναι το τυχαίο αποτέλεσμα που προκαλείται από μια εξωτερική ενέργεια (ενέργεια αλλαγής), η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση του ισοζυγίου μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος (Reissner, 2009). Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού.

- Η Αναμενόμενη- προγραμματισμένη αλλαγή

Η αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία αναφέρεται η αλλαγή (Reissner, 2009). Σε τέτοιου είδους αλλαγές, η ενημέρωση του προσωπικού είναι ξεκάθαρη και γίνεται νωρίτερα από την εφαρμογή της αλλαγής, καθώς η διοίκηση επιδιώκει να το προσαρμόσει στην ιδέα, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν (π.χ. υλοποίηση στόχων ΣΔΙΤ από το προσωπικό της Δ.Α. του Δ.Θ.).

1.4.2 Με βάση την ένταση και έκταση

Ανάλογα πόσα τμήματα του οργανισμού θα επηρεάσει και σε πόσο χρονικό διάστημα θα γίνει αυτό (βλέπε σχήμα 1.2), μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Reissner, 2009).

- Σταδιακή αλλαγή
- Ριζοσπαστική αλλαγή

Σχήμα 1.2: Σταδιακές/ριζικές αλλαγές

<u>Σταδιακές αλλαγές</u>	↔	<u>Ριζικές αλλαγές</u>
Συνεχής βελτίωση	↔	Εφαρμογή νεωτερισμών
Επηρεασμός ορισμένων τμημάτων του οργανισμού	↔	Μετασχηματισμός ολόκληρου του οργανισμού
Ταυτόχρονη χρήση παλιών και νέων δομών και λειτουργιών	↔	Δημιουργία νέας δομής και τρόπου διοίκησης
Τεχνολογική βελτίωση	↔	Εφαρμογή εντελώς νέων τεχνολογιών
Βελτίωση προϊόντων	↔	Νέα προϊόντα και νέες αγορές

Πηγή: Πτυχιακή Εργασία-Ηρώ Κοτρωνάκη και Αναστασία Παπαναστασίου, Η Οργανωσιακή Αλλαγή, Ηράκλειο 2010, σελ. 13.

1.4.3 Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή

Ανάλογα από το τι θα επηρεαστεί η οργάνωση, ώστε να προβεί στην αλλαγή, μπορούν να διακριθούν δύο κατηγορίες αλλαγών (Mutch, 1999):

- Προδραστική αλλαγή

Η προδραστική αλλαγή πραγματοποιείται από μια οργάνωση που έχει κάνει κάποιες συγκεκριμένες προβλέψεις για το μέλλον και προβαίνει στις αντίστοιχες ενέργειες, προκειμένου να βρίσκεται πρώτη στις εξελίξεις. (Mutch, 1999).

- Αντιδραστική αλλαγή

Η αντιδραστική αλλαγή πραγματοποιείται ύστερα από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα που δέχεται η οργάνωση. Με αυτόν τον τρόπο, η συγκεκριμένη οργάνωση δίνει την απάντησή της (Mutch, 1999).

Γενικά οι αλλαγές που συμβαίνουν στους οργανισμούς αφορούν κυρίως δύο βασικά επίπεδα:

(α) *Το σύστημα παραγωγής και ότι δεν περιλαμβάνει άμεσα τους εργαζομένους (π.χ. αυτοματοποίηση παραγωγής, επέκταση χώρου, παραγωγή νέου προϊόντος, μηχανοργάνωση, διοικητικά συστήματα πληροφοριών).*

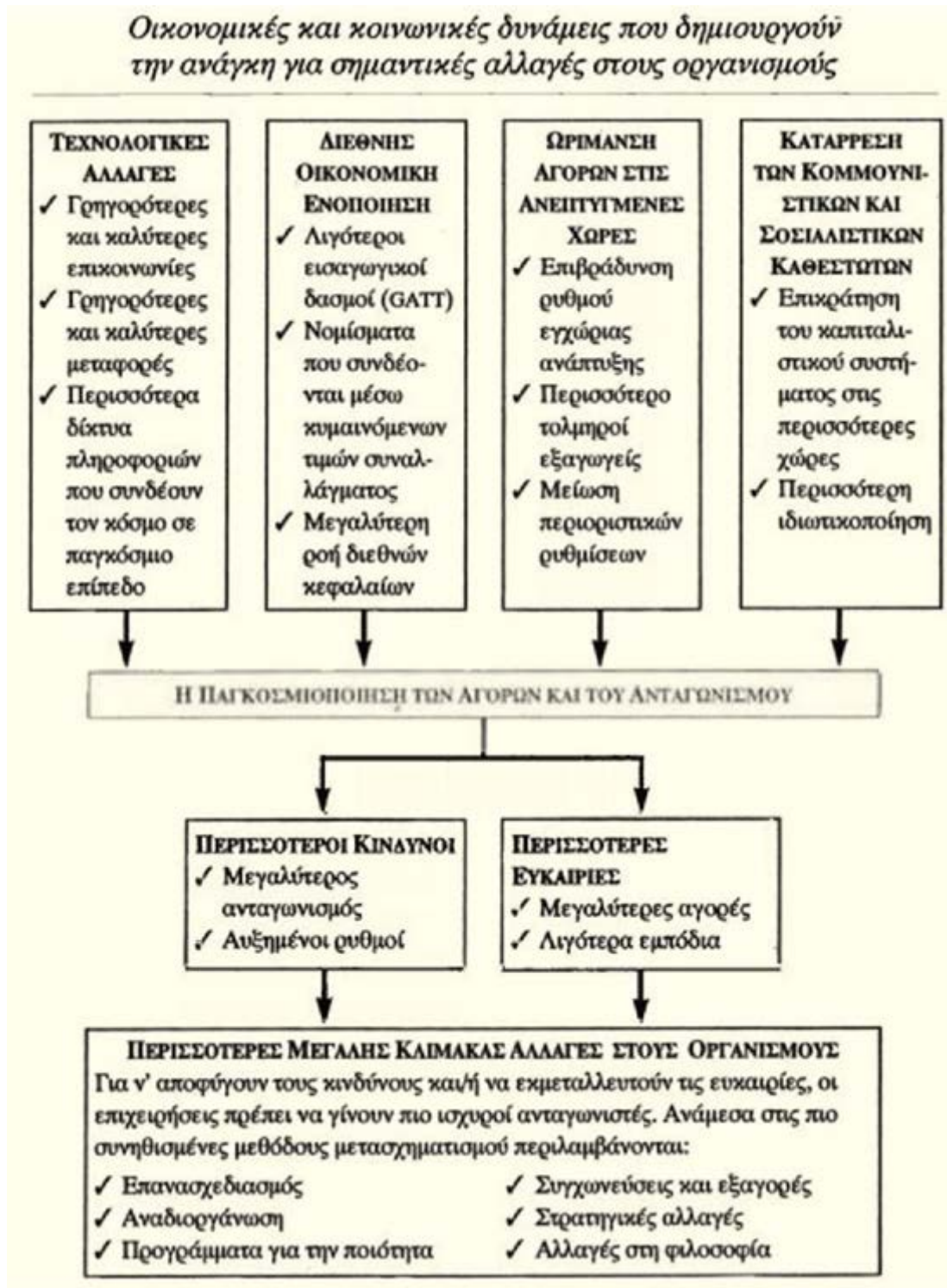
(β) *Το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας που περιλαμβάνει ότι αφορά τους εργαζομένους και γενικά τους ανθρώπινους πόρους, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, όπως η τεχνική τους επάρκεια, οι ικανότητες επικοινωνίας, η στάση τους απέναντι στην εργασία ή τους προϊσταμένους, το σύστημα προαγωγών, η διαδικασία ικανοποίησης παραπόνων, η εκπαίδευση προσωπικού, οι ανταμοιβές, οι μειώσεις προσωπικού (Χυτήρης, 2001).*

1.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΙΕΣΗΣ ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ³

Αφορμή για αλλαγή είναι οποιαδήποτε πίεση αποδιοργάνωσης (βλέπε σχήμα 1.3) που προκύπτει είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά σε ένα οργανισμό, δείχνοντας ότι υπάρχουσες δομές, συστήματα, διαδικασίες, κανονισμοί και άλλα θέματα/στοιχεία της δομής του οργανισμού δεν είναι πλέον αποτελεσματικά (Huczynski & Buchanan, 2001; Robbins & Judge, 2010).

³ (Daskalogiannaki Xanthippi & Dimitrogiannaki Artemis, 2012, βλέπε βιβλιογραφία)

Σχήμα 1.3: Οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς.



Πηγή: Kotter, J., Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική, Αθήνα, 2001, σ. 35.

1.6. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1.6.1 Στρατηγική της συμπεριφοράς

Η στρατηγική της συμπεριφοράς υιοθετεί μια επιμόρφωση των εργαζομένων και προσέγγιση στην ανάπτυξη, υποστηρίζοντας ότι η εκμάθηση των εργαζομένων θα τους οδηγήσει στο να μπορούν να αντιληφθούν την αναγκαιότητα της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτή η εκμάθηση θα περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και νέων στάσεων, που θα οδηγήσουν σε νέες συμπεριφορές. Αυτές οι νέες συμπεριφορές θα είναι ικανές να οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Παπαδάκη και Γιανναδάκη, 2010).

1.6.2 Στρατηγική της δομής

Η στρατηγική της δομής υιοθετεί μια οργανωτική προσέγγιση σχεδιασμού, προϋποθέτοντας ότι η οργανωτική δομή και ο σχεδιασμός θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένα (ή να επανευθυγραμμιστούν) σύμφωνα με το όραμα, την κατεύθυνση, την αποστολή, ή τους στόχους της οργάνωσης. Η στρατηγική της δομής ενσωματώνει τις αλλαγές σε ένα οργανόγραμμα. Οι εργαζόμενοι, οι μονάδες, τα τμήματα και οι υπηρεσίες θα μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τη βελτιστοποίηση των πόρων. Σημαντικές εργασίες θα μπορούσαν να γίνουν από αυτοκατευθυνόμενες ομάδες. Τέτοιες επανευθυγραμμισμένες σχέσεις θα οδηγήσουν σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Παπαδάκη και Γιανναδάκη, 2010).

1.6.3 Στρατηγική της τεχνικής

Η στρατηγική της τεχνικής υιοθετεί μια προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης. Προϋποθέτει ότι οι διεργασίες στους τομείς της εστίασης των πελατών, των προϊόντων, της παροχής υπηρεσιών, της υποστήριξης, των προμηθειών και της συνεργασίας θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η στρατηγική αυτή υποστηρίζει επίσης ότι η τεχνολογία πρέπει να συνεχώς να εκσυγχρονίζεται και να ευθυγραμμιστεί με τις διαδικασίες της παραγωγής και των υπηρεσιών, ώστε να καταστεί η εργασία πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας με την ευθυγράμμιση της

τεχνολογίας θα οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (Παπαδάκη και Γιανναδάκη, 2010).

1.7. Ο ΦΟΡΕΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Σε κάθε αλλαγή υπάρχουν κάποιοι φορείς, οι οποίοι προτείνουν, σχεδιάζουν, υλοποιούν και είναι υποστηρικτές της αλλαγής όπως είναι (Χυτήρης, 2001):

- Ο Ηγέτης Οργανισμού
- Οι Προγραμματιστές Αλλαγής
- Οι Εκτελεστές Αλλαγής
- Οι Υποστηρικτές Αλλαγής

1.7.1. Ο ηγέτης του οργανισμού

Ο ηγέτης αντιλαμβάνεται την χρονική περίοδο, όπου ο οργανισμός πρέπει να προβεί στην πραγματοποίηση της αλλαγής και προγραμματίζει-προτείνει τρόπους υλοποίησης της. Ο ηγέτης βρίσκεται στην υψηλότερη ιεραρχικά βαθμίδα μέσα στον οργανισμό και είναι εκείνος που θέτει τους στόχους και τις επιδιώξεις του οργανισμού, καθώς επίσης και αυτός που φέρει το μεγαλύτερο μέρος ευθύνης για την πορεία του. Με λίγα λόγια, ηγέτες χαρακτηρίζονται τα στελέχη, τα οποία προϊστανται άλλων φορέων θέσεως εργασίας (Χυτήρης, 2001).

1.7.2 Οι προγραμματιστές της αλλαγής

Οι προγραμματιστές μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε σχέδια και προγράμματα δράσης, στα οποία αναλύεται το τι πρέπει να γίνει και με ποιο τρόπο. Μελετούν και καταγράφουν με ακρίβεια τα βήματα που θα ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή. Οι προγραμματιστές είναι άτομα που εργάζονται ήδη στην οργάνωση ή προσλαμβάνονται γι' αυτό το σκοπό και μόλις ολοκληρωθεί αποχωρούν (Χυτήρης, 2001).

1.7.3 Οι εκτελεστές των προγραμμάτων της αλλαγής

Οι **εκτελεστές** ασχολούνται με το πρακτικό μέρος της αλλαγής. Είναι εκείνοι στους οποίους έχουν ανατεθεί κάποιες εργασίες και τις εκτελούν. Αυτές οι εργασίες προκύπτουν από το πρόγραμμα δράσης των προγραμματιστών. Εκτελεστές της αλλαγής μπορεί να είναι άτομα από τις ανώτερες μέχρι και τις κατώτερες βαθμίδες της οργάνωσης (Χυτήρης, 2001).

1.7.4 Οι υποστηρικτές της αλλαγής

Οι υποστηρικτές της αλλαγής συμβάλλουν υλικά ή ψυχολογικά στην πραγματοποίηση της αλλαγής. Δηλαδή, είτε ενισχύουν οικονομικά την οργάνωση, ώστε να ανταπεξέλθει στα έξοδα που μπορεί να έχει η διαδικασία της αλλαγής, είτε εμπυχώνουν τους εργαζόμενους στο να δουν την αναγκαιότητά της και να την στηρίξουν. Υποστηρικτής της αλλαγής μπορεί να είναι η διοίκηση της οργάνωσης, ένας άλλος οργανισμός ή οποιοδήποτε άτομο μέσα στην οργάνωση (Χυτήρης, 2001).

1.8. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια κατά την διαδικασία αλλαγής είναι η αξιολόγηση της. Με την αξιολόγηση της αλλαγής μελετάται η αποτελεσματικότητα των όσων προγραμματίστηκαν και υλοποιήθηκαν. Πριν την εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής, αποτελεί προϋπόθεση η ύπαρξη ή η δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Η έλλειψη ενός τέτοιου συστήματος είναι πολλές φορές ο λόγος που αποτυγχάνει μια αλλαγή. Για τη διαδικασία της αξιολόγησης πολλές φορές είναι απαραίτητη η συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες, οι οποίοι συνήθως προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, έτσι ώστε η έρευνα να είναι αντικειμενική και η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων και προτύπων ποιότητας (πχ. ISO 9000, Balance Scorecard, Six Sigma, κ.α.). Αποτελεί προϋπόθεση για την διεξαγωγή αυτών των ερευνών η τήρηση των κανόνων ερευνητικής και ηθικής δεοντολογίας, σύμφωνα με τα εκάστοτε διεθνή και εθνικά πλαίσια (Jones & Powers, 2004).

Η αξιολόγηση της αλλαγής γίνεται σε προκαθορισμένα χρονικά σημεία και απαιτεί την κατάλληλη παροχή στοιχείων/δεδομένων που συλλέγονται με ένα εύρος τρόπων και μέσων όπως το πληροφοριακά συστήματα εντός του οργανισμού, ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις με ενδιαφερόμενα μέλη (πχ πελάτες, εργαζόμενους) και άλλες μεθόδους. Επιπλέον για την αποτελεσματική αξιολόγηση της αλλαγής απαιτείται συνεχή και ορθή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και όλων των μερών που εμπλέκονται στην αλλαγή.

Καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης διαδραματίζει ο πελάτης αλλά και ο ανταγωνισμός. Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον κυριαρχείται από την προσπάθεια όλων των οργανισμών να επιτύχουν τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους προσφέροντας την καλύτερη δυνατή πρόταση αξίας. Έτσι η επιτυχία της αλλαγής, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, καθορίζεται από την απόκριση του πελάτη (Kotler, 2000). Έτσι, γίνεται αναγκαίο για κάθε οργανισμό να αξιολογήσει τα δεδομένα της αγοράς/κλάδου πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της υλοποίησης ενός πλάνου αλλαγής. Το πρόγραμμα δράσης του οργανισμού πρέπει να διαμορφωθεί λαμβάνοντας υπόψη όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τον ανταγωνισμό αλλά και την πελατειακή βάση. Έτσι θα διασφαλιστεί η επιλογή των μεθόδων που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων που θέτει το πρόγραμμα αλλαγής.

Στο ίδιο πλαίσιο, η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται στην παρακολούθηση συγκεκριμένων θεμάτων/παραγόντων που βοηθούν στη σύγκριση (Benchmarking) με ανταγωνιστικούς οργανισμούς αλλά και προβάλλουν τις αποκλίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων και των αρχικών στόχων έτσι ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης (Brooks, 2009). Είναι σημαντικό οι στόχοι που τίθενται από το αρχικό πλάνο δράσης να είναι αντικειμενικοί και να είναι εφικτή η εύκολη αξιολόγηση τους. Τα στάδια από τα οποία περνάει η διαδικασία της αξιολόγησης της αλλαγής, και αναλύονται παρακάτω, είναι η καταγραφή της κατάστασης, ο έλεγχος εφαρμογής του αρχικού σχεδιασμού και ο μελλοντικός σχεδιασμός (βλέπε και σχήμα 1.4).

Σχήμα 1.4: Οι τρεις άξονες-διαστάσεις της αλλαγής.



Πηγή: Pettigrew A. & Whip R., Managing Change for Competitive Success, Blackwell Publishers Inc., USA, 1991

1.9. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

1.9.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

• Σημαντικό εργαλείο του ηγέτη της αλλαγής αποτελούν οι στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει προκειμένου να ευοδωθούν τα σχέδιά του. Οι 4 στρατηγικές αλλαγής κατά τους Johnson, Scholes και Whittington (Johnson et al., 2005) διακρίνονται σύμφωνα με τις διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και τη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς:

1. Εμπειρική – λογική: οι άνθρωποι είναι λογικοί και ακολουθούν τα ενδιαφέροντά τους. Η αλλαγή στηρίζεται στις πληροφορίες και τα κίνητρά που θα δοθούν στους εργαζομένους.

2. Κανονιστική – επανεκπαιδύσιμη: οι άνθρωποι ως κοινωνικά όντα ακολουθούν κάποιους πολιτιστικούς κανόνες και αξίες. Η αλλαγή βασίζεται στην προσαρμογή νέων κανόνων και αξιών στην επιχείρηση.

3. Δυναμική – εξαναγκαστική: οι άνθρωποι συμμορφώνονται και συνήθως κάνουν ότι τους λένε ή ότι τους αναγκάζουν να κάνουν. Η αλλαγή στηρίζεται στην εξουσία και τον επαναπροσδιορισμό αξιών.

4. Περιβαλλοντική – προσαρμόσιμη: οι άνθρωποι εναντιώνονται στις αλλαγές αλλά προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις. Η αλλαγή στηρίζεται στο χτίσιμο «νέων οργανισμών», όπου βαθμιαία οι άνθρωποι μεταφέρονται από τις παλαιές στις νέες αξίες.

• Γενικά δεν υπάρχει μια απλή μέθοδος αλλαγής. Ο καλύτερος τρόπος για να προβούμε σε μια αλλαγή είναι η μίξη των στρατηγικών. *Οι κύριοι παράγοντες για την επιλογή των στρατηγικών αυτών είναι:*

1. Βαθμός αντίστασης: η δυνατή αντίσταση χρειάζεται δυναμική – εξαναγκαστική και περιβαλλοντική – προσαρμόσιμη στρατηγική. Η μικρή αντίσταση χρειάζεται εμπειρική – λογική και κανονιστική – επανεκπαιδύσιμη στρατηγική.

2. Πλήθος ατόμων: αν είναι μεγάλο το πλήθος των ατόμων στο οποίο απευθυνόμαστε χρειάζεται μίξη και των τεσσάρων στρατηγικών.

3. Χρονικοί περιορισμοί: οι μικροί χρονικοί περιορισμοί απαιτούν δυναμική – εξαναγκαστική στρατηγική, ενώ για μεγάλα χρονικά περιθώρια χρειάζεται συνδυασμός των άλλων τριών στρατηγικών.

4. Γνώμη ειδικού: όταν οι γνώμες των ειδικών διαφωνούν στο συνδυασμό των στρατηγικών ακολουθείται η δυναμική – εξαναγκαστική στρατηγική.

5. Εξάρτηση: η εξάρτηση είναι κλασική περίπτωση δίκοπυ μαχαιριού. Αν εξαρτάται η επιχείρηση από τα στελέχη της η επέμβαση του μάνατζερ είναι

δύσκολη. Αντίστροφα αν τα στελέχη εξαρτώνται από την επιχείρηση η ικανότητα για αντίσταση ή αντίδραση είναι περιορισμένη.

6. Οικονομικά συμφέροντα: υψηλά οικονομικά συμφέροντα απαιτούν συνδυασμό και των τεσσάρων στρατηγικών.

1.9.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ

Μέχρι τώρα έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα που αφορούν τα στάδια και τις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής των αλλαγών σε οργανισμούς. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα πιο γνωστά και διαδεδομένα:

1.9.2.1 Το μοντέλο Lewin-Schein

Ένα χρήσιμο μοντέλο για την αλλαγή είναι η ανάλυση του πεδίου δυνάμεων (Forcefield analysis) που πρότεινε ο Kurt Lewin (1962 αναφέρεται στο Ζαβλανός, 2002b), ο οποίος μελέτησε τη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό όχι σαν μια στατική συνήθεια, αλλά σαν μια δυναμική εξισορρόπηση δυνάμεων, που βρίσκονται αντίρροπες μέσα στο κοινωνικό-ψυχολογικό χώρο του οργανισμού. Ο Lewin διαπίστωσε ότι η αλλαγή περνάει μέσα από τρεις φάσης, τη φάση της κινητοποίησης/αποδέσμευσης (unfreezing), την φάση της αλλαγής (changing) και την φάση της παγιοποίησης (refreezing).

Η φάση της κινητοποίησης-αποδέσμευσης αποτελεί το πρώτο βήμα που δίνει το ερέθισμα στα άτομα, να καταλάβουν και να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα της αλλαγής. Σε αυτό το βήμα κυρίαρχο ρόλο παίζει η διοίκηση του οργανισμού, η οποία πρέπει να μεταδώσει στους εργαζομένους την ασφάλεια και την άνεση που χρειάζονται για να μπορέσουν να συνεργαστούν και να προσαρμοστούν ομαλά.

Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει όλες εκείνες της δραστηριότητες που χρειάζονται για να πραγματοποιηθεί η μετάβαση από την παλιά κατάσταση στην καινούρια, με την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων αξιών, στάσεων και συμπεριφορών. Κατά τη διάρκεια της φάσης αυτής οι εργαζόμενοι θα μάθουν ποια είναι η νέα τους θέση, τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις τους, και το νέο εργασιακό περιβάλλον. Είναι φυσικό όλες αυτές οι αλλαγές να επηρεάσουν την συμπεριφορά και την ψυχολογία των εργαζομένων, για

αυτό το λόγο η διοίκηση θα πρέπει να έχει λάβει μέτρα για να μπορέσει να αντιμετωπίσει και να στηρίξει τους εργαζομένους.

Τέλος, κατά την φάση της παγιοποίησης η αλλαγή εξαρτάται άμεσα από την επιτυχία της μονιμοποίησης της νέας κατάστασης τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Κατά την διάρκεια της φάσης αυτής εισάγονται και υιοθετούνται καινούριοι κανόνες εργασίας και η νέα γενικότερη πολιτική από την πλευρά του οργανισμού.

1.9.2.2 Το μοντέλο Kotter

Σύμφωνα με το ευρέως διαδεδομένο μοντέλο του Kotter οι ιθύνοντες των οργανισμών χρειάζεται να ακολουθήσουν οκτώ (8) διαδοχικά βήματα για μία επιτυχημένη αλλαγή:

1. Δημιουργείστε την αίσθηση του επείγοντος σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή.
2. Οργανώστε μία ισχυρή ομάδα καθοδήγησης της διαδικασίας, επιλέγοντας τους καταλληλότερους ανθρώπους, οι οποίοι να δεσμευτούν συναισθηματικά.
3. Δημιουργείστε ένα κατάλληλο και ξεκάθαρο όραμα αναφορικά με την αλλαγή.
4. Επικοινωνήστε το όραμα σε όλους σε συνεχή βάση, τόσο με τα λόγια όσο και με τις πράξεις.
5. Εξουσιοδοτείστε τους ανθρώπους να δράσουν για το όραμα απομακρύνοντας τα όποια εμπόδια.
6. Σχεδιάστε και δημιουργείστε βραχυπρόθεσμους στόχους - «νίκες», ώστε να είναι εύκολο να επιτευχθούν και να επιβραβευτούν.
7. Αξιοποιείστε και επενδύστε πάνω στα επιτυχή αποτελέσματα της αλλαγής χωρίς να επαναπαυτείτε.
8. Θεσμοθετείστε τις αλλαγές μέσα στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού.

1.9.2.3 Το μοντέλο του Jick

Ο Jick ανέπτυξε ένα μοντέλο που εστιάζεται στο επίπεδο της τακτικής για την εισαγωγή και υιοθέτηση αλλαγών στο σύνολο του οργανισμού. Στο μοντέλο περιλαμβάνονται 10 στάδια ως ένα σχέδιο δράσης για οργανισμούς που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής καθώς και για την αξιολόγηση προσπαθειών αλλαγής που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Τα 10 βήματα του μοντέλου του Jick

- 1 Ανάλυση του οργανισμού και της ανάγκης για αλλαγή.
- 2 Δημιουργία ενός κοινού οράματος και κατεύθυνσης.
- 3 Διαχωρισμός από το παρελθόν.
- 4 Δημιουργία αίσθησης αναγκαιότητας.
- 5 Υποστήριξης ενός ηγετικού ρόλου.
- 6 Υποστήριξη από τα κέντρα επιρροής εντός του οργανισμού.
- 7 Δημιουργία ενός πλάνου εφαρμογής.
- 8 Ανάπτυξη των κατάλληλων δομών.
- 9 Επικοινωνία, εμπλοκή των ανθρώπων και ειλικρίνεια από τους φορείς υλοποίησης της αλλαγής.
- 10 Ενίσχυση και θεσμοθέτηση της αλλαγής.

Το μοντέλο του γαιδάρου

Η παραδοσιακή διοικητική πρακτική προτείνει, κατά τους επικριτές της, για την αντιμετώπισή της αντίστασης στην αλλαγή, μια τακτική που οι ίδιοι ονομάζουν «το μοντέλο του γαιδάρου» και συνίσταται στα εξής βήματα - συμβουλές:

- Ψυχολογήστε όσους προβάλλουν αντίσταση (συμπεριλάβετε τους στα όργανα και ελαχιστοποιείστε τη παρέμβασή τους)
- Επικαλεσθείτε την ιεραρχική ισχύ (όμως η κατ' ευφημισμό δέσμευση των ανωτέρων είναι άσκηση μεγαλύτερης πίεσης)

- Εφαρμόστε τη τέχνη της πειθούς με φιλικό τρόπο (και καλή δόση νέων τεχνολογιών)
- Δωροδοκήστε, εξαγοράστε (θα σε κάνω έμπιστό μου!) ή
- Εγκαταλείψτε κάθε προσπάθεια...

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι οργανισμοί τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν την υλοποίηση μιας αλλαγής για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις ή στις ευκαιρίες που δημιουργούνται στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Συνήθως, οι προγραμματισμένες αλλαγές πραγματοποιούνται για συγκεκριμένους σκοπούς και για την επίτευξη τους χρησιμοποιούνται εκτός από τα ανωτέρω μοντέλα και άλλες τακτικές. Οι τελευταίες, που αναφέρονται παραπάνω, εφαρμόζονται για να αντιμετωπιστεί το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή, το οποίο προκαλεί δυσκολίες στην εξέλιξη των οργανισμών.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

1.10. Η ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η αλλαγή είναι βασικό στοιχείο στη φύση του ανθρώπου όμως παρόλα αυτά τα άτομα συνήθως αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται πολλές αντιδράσεις από την πιο «ένθερμη υποστήριξη» μέχρι την πιο έντονη άρνηση (βλέπε σχήμα 1.5). Συνεπώς για την εφαρμογή των οργανωσιακών αλλαγών θα πρέπει να αντιμετωπιστούν οι όποιες αρνητικές αντιδράσεις υπάρχουν. Ο βασικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Παρά το γεγονός ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την «ενεργή υποστήριξη» έως την «ενεργή άρνηση» και συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, απαιτεί την

αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές τις αλλαγές. Σε επίπεδο οργανισμών η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια έκφραση συντήρησης και αποστροφής, η οποία προκαλείται συνήθως ως απάντηση σε κάποια επιχειρούμενη αλλαγή. Σύμφωνα με τον Ansoff (1988), η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο το οποίο προκαλεί μη αναμενόμενες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους και αστάθεια κατά τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής (Polychroniou, 2009). Συνήθως η έκφραση « αντίσταση στην αλλαγή », προέρχεται από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού, τα οποία τη συνδέουν με αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις, με αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή ακόμα και με αποχωρήσεις εργαζομένων.

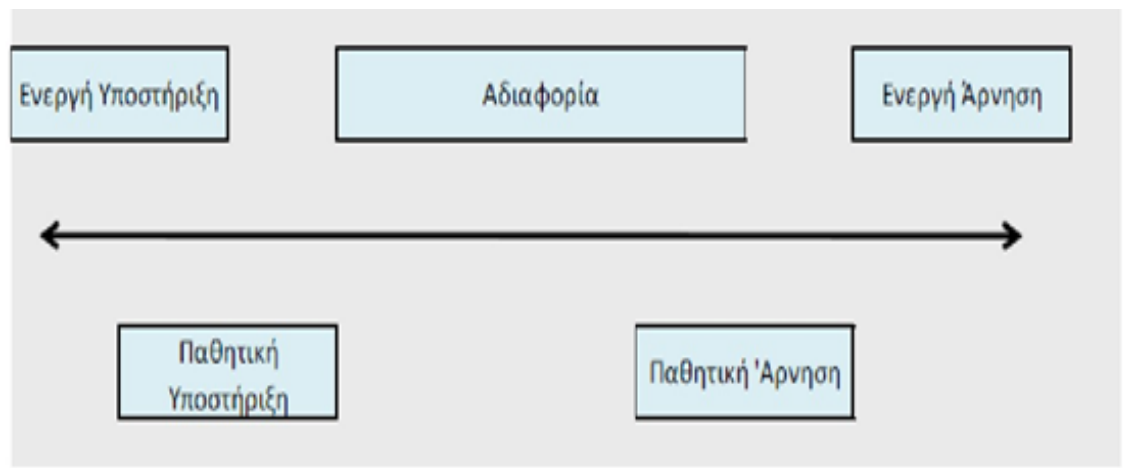
Μάλιστα έχει κυριαρχήσει η φράση αυτή να έχει αρνητική χροιά και να θεωρείται από τη διοίκηση ως εχθρός, ο οποίος θα πρέπει να νικηθεί με κάθε κόστος προκειμένου η επιχειρούμενη αλλαγή να είναι επιτυχής (Higgins & Mc Callister, 2004). Η άποψη ότι η αντίσταση είναι κάτι άσχημο συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι θετικό και καλό. Πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι η αρνητική άποψη που υπάρχει διάχυτη για την αντίσταση στην αλλαγή, δεν βασίζεται σε ένα καλά θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο.

Στην πραγματικότητα αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει και τη θετική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή, όπως για παράδειγμα η αντίσταση στην αλλαγή είναι καλύτερη από την απάθεια, παρέχει εναλλακτικές λύσεις, ενώ αποτελεί ένδειξη ότι ενδεχομένως να χρειάζονται περισσότερη αξιολόγηση, τα πιθανά αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής. Τις περισσότερες φορές, οι λόγοι που προκαλούν την αντίσταση δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν και αυτό γιατί τα οφέλη για τον οργανισμό που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή αυτή (Polychroniou, 2009). Εντούτοις υπάρχουν και άτομα τα οποία αντιστέκονται ακόμα και όταν οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο προκαλείται από διάφορους παράγοντες. Εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή, μπορεί να αποτελεί και η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό.

Σε επίπεδο ατόμου παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές είναι: το αίσθημα που έχουν τα άτομα ότι λαμβάνονται

σημαντικές αποφάσεις χωρίς να ερωτηθούν, η δογματικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, η απροθυμία να εγκαταλειφθούν παλιές συνήθειες που θα δούμε και στη συνέχεια (Polychronίου,2009).

Σχήμα 1.5: Στάσεις ως προς τις αλλαγές



Πηγή: Μπουραντάς Δ./ Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2003.

1.10.1. Οι τρεις τύποι αντίστασης στην αλλαγή.

Οι Davis και Newstrom περιγράφουν τους ακόλουθους τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή:

Λογική αντίσταση, η οποία βασίζεται στην ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Έχει να κάνει με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στη νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για μάθηση, την πιθανότητα εμφάνισης και λιγότερο επιθυμητών-αρνητικών καταστάσεων.

Ψυχολογική αντίσταση, η οποία βασίζεται σε συναισθήματα και στάσεις. Αυτός ο τύπος αντίστασης περιλαμβάνει το φόβο για το άγνωστο, την μικρή ανθεκτικότητα της αλλαγής, αντιπάθεια προς τη διοίκηση ή άλλο φορέα, την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους και την ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή επιθυμία διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης.

Κοινωνιολογική αντίσταση, η οποία βασίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες της ομάδας. Αυτό το είδος αντίστασης αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, στην περιορισμένη και στενή αντίληψη, στα κατεστημένα συμφέροντα και στην επιθυμία διατήρησης των κοινωνικών σχέσεων που υπάρχουν.

1.10.2. Οι κύριες πηγές μιας αρνητικής αντίδρασης.

Με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία και τις εμπειρικές έρευνες οι κύριες πηγές μιας αρνητικής αντίδρασης σε μια αλλαγή είναι οι ακόλουθες:

Φόβος: Η κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο ή πολύ συνδέεται με την αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειές της στα άτομα. Η αβεβαιότητα αυτή είναι φυσικό να δημιουργεί σε πολλά άτομα την αίσθηση του φόβου.

Αίσθημα απώλειας: Σε μερικές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα αισθάνονται ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων.

Συνήθεια: Η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση σε αλλαγές, αφού συνδέεται με στερεότυπα και αίσθημα «άνεσης».

Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής: Σε μεγάλους οργανισμούς αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και για την επιχείρηση ευρύτερα, λόγω της έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπευθύνους των αλλαγών. Επομένως δεν έχουν κανένα λόγο να τις υποστηρίξουν.

Διαφορετικές αντιλήψεις: Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων

και επιλογών. Συνεπώς είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές. Αυτό οδηγεί σε άρνηση όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή τον τρόπο εισαγωγής μιας αλλαγής.

Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής: Αρκετές φορές αιτία των αρνητικών στάσεων είναι και τα άτομα ή οι ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν τις αλλαγές. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, οι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν και το στυλ διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές αντιδράσεις.

Αρνητικές επιπτώσεις: Αρνητικές αντιδράσεις στις αλλαγές προκαλούν οι πραγματικά αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχουν οι αλλαγές στα άτομα. Αυτές μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και αφορούν οτιδήποτε έχει αξία για τα άτομα.

Ωστόσο, **η χρησιμότητα των αντιδράσεων** στις αλλαγές είναι αδιαμφισβήτητη...

Η αντίσταση μπορεί να παίξει χρήσιμο ρόλο στο σύνολο των προσπαθειών για οργανωσιακή αλλαγή, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την κοινή άποψη και πρώτη αντίληψη, ότι η αντίδραση είναι εκ φύσεως αρνητικής χροιάς και έχει αρνητικά αποτελέσματα. Παρ' όλα αυτά, φαίνεται να επικρατεί και η άποψη ότι η αντίδραση των εργαζομένων έχει και πλεονεκτήματα, όταν αυτή αντιμετωπίζεται προσεκτικά. Τότε και μόνο τότε, μπορεί ο οργανισμός να επωφεληθεί κατά την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής.

1.11. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

1.11.1. Ο ρόλος του ηγέτη αλλαγών

Το μάνατζμεντ της αλλαγής απαιτεί από τους ηγέτες να έχουν ένα σημαντικά μεγάλο εύρος ικανοτήτων (Johnson et al.). Κατ' αρχάς οφείλουν να έχουν πολιτικές ικανότητες, διότι οι οργανισμοί είναι και κοινωνικά συστήματα, όπου διακινούνται ιδέες. Επίσης, σημαντική είναι και η αναλυτική ικανότητα. Ο υπεύθυνος πρέπει να είναι σε θέση να αναλύει τις συνέπειες της αλλαγής, τόσο σε επίπεδο εργασιακών

διαδικασιών, όσο και σε χρηματοοικονομικό. Εξίσου μείζονος σημασίας είναι η ικανότητα της διαχείρισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επικοινωνίας. Μέρος της δουλειάς του υπευθύνου της αλλαγής είναι να αφουγκράζεται τις διαφορετικές απόψεις, εφόσον ο κάθε εργαζόμενος βλέπει την αλλαγή από τη δικιά του οπτική γωνία, και εν συνεχεία να επιλύει τις διαμάχες.

Με αυτό τον τρόπο καθίσταται εφικτή η αποδοχή νέων ιδεών και η περαιτέρω υλοποίησή τους. Θα ήταν παράβλεψη να μην αναφερθούμε και στις συστημικές ικανότητες. Περιλαμβάνουν την τοποθέτηση και χρήση των πόρων και των διαδικασιών για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος. Η οργάνωση αφορά στη σωστή τοποθέτηση τους. Ένα σύστημα αντανακλά οργάνωση και με τον ίδιο τρόπο, ένας οργανισμός είναι ένα σύστημα. Τέλος, ένας ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από επιχειρηματικές ικανότητες, διότι όταν ξέρει πως λειτουργεί η επιχείρηση και ποιες είναι οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος, είναι σε καλύτερη θέση να αξιολογήσει τον αντίκτυπο της αλλαγής, συνολικά στον οργανισμό αλλά και σε κάθε λειτουργία του ξεχωριστά.

Ένα καίριο ερώτημα που προκύπτει είναι πώς πραγματικά αντιμετωπίζουμε την αλλαγή (Abrahamson, 2004). Θα μπορούσαμε να πούμε πως η απάντηση είναι περισσότερο θέμα ηγετικών παρά διοικητικών ικανοτήτων. Όταν κάποιος είναι μάνατζερ αλλά όχι ηγέτης τότε κάνει κοινότητα λάθη στην προσπάθειά του να διαχειριστεί την αλλαγή. Όπως αναφέρθηκε τέτοια λάθη είναι η μη εμπλοκή του άμεσα με το έργο που έχει αναλάβει αλλά να το αναθέτει στους υφισταμένους του χωρίς όμως να τους παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες και χωρίς να κατανοεί τον αντίκτυπο αυτής της αλλαγής επάνω τους. Η μη επαρκής επικοινωνία και η αποστολή ασυσχέτιστων μηνυμάτων σε συνδυασμό με την συχνή αλλαγή στόχων και προτεραιοτήτων, οδηγούν στην αποτυχία του όλου εγχειρήματος.

Ο πραγματικός ηγέτης, λοιπόν για να αποφύγει τα παραπάνω σφάλματα οφείλει να ενστερνιστεί την ιδέα της αλλαγής. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να επικεντρωθεί στα εξής πέντε παρακάτω χαρακτηριστικά. Πρώτον, κρίνεται αναγκαίο να έχει ένα συγκεκριμένο όραμα που θα τον καθοδηγεί. Για να αυξήσουμε την αποτελεσματικότητά μας πρέπει συνειδητά να προσελκύουμε στη ζωή μας αυτό που πραγματικά θέλουμε. Το όραμά μας καθοδηγείται από μία κατηγορία συγκεκριμένων δυνατών αξιών. Οι αξίες αυτές παρέχουν τις προϋποθέσεις για συνεχή ανάπτυξη που εν

τέλει μας κατευθύνουν στην πραγματοποίηση του οράματος. Δεύτερον, για να γίνει αποδεκτή η αλλαγή είναι απαραίτητο να υιοθετήσουμε μια περισσότερο δεκτική στάση. Τρίτον, για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή, πρέπει αυτός που την καθοδηγεί να είναι πρόθυμος να αλλάξει και ο ίδιος. Μία πολύ μεγάλη και επίπονη ερώτηση είναι η εξής : «τι πρέπει να αλλάξω σε μένα για να βοηθήσω να αλλάξουν και οι υφιστάμενοί μου;».

Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των κοινών μάνατζερ και του αυθεντικού ηγέτη είναι η δράση που αναλαμβάνει ο τελευταίος. Ο πραγματικός ηγέτης κάνει πραγματικότητα αυτά που σκέφτεται. Αλλά τα παραπάνω ποτέ δεν πραγματοποιούνται όταν απουσιάζει ένα τέταρτο στοιχείο που είναι η αυτοπειθαρχία. Η φύση των ανθρώπων είναι η ίδια. Αυτό που τους διαφοροποιεί είναι οι συνήθειες τους. Οι επιτυχημένοι άνθρωποι έχουν σχηματίσει τις σωστές συνήθειες για να κάνουν αυτά τα πράγματα που οι περισσότεροι δε θέλουν να κάνουν. Για να αλλάξουμε τις άσχημες συνήθειες πρέπει πρώτα να τις αναγνωρίσουμε και έπειτα να διορθώσουμε τις πρακτικές που τις γεννούν. Και εδώ μπαίνει η έννοια της πειθαρχίας, η οποία μας ωθεί να συνεχίσουμε την αλλαγή όταν ο αρχικός ενθουσιασμός του όλου εγχειρήματος έχει παρέλθει. Το τελευταίο (πέμπτο) συστατικό της αλλαγής συνίσταται στη συνεχή ανάπτυξη. Οι ηγέτες βλέπουν πέρα από τα τωρινά προβλήματα και περιορισμούς, προκειμένου να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να ανακαλύψουν τις ικανότητές τους. Είναι ένα κλειδί προκειμένου και οι ίδιοι οι ηγέτες να εξελιχθούν περαιτέρω. Έτσι γίνονται πιο αποτελεσματικοί, αξιολογώντας ταυτόχρονα τη μέχρι τώρα κατεύθυνσή τους, προκειμένου να μείνουν συντονισμένοι με την αλλαγή που επιτελούν.

Η αλλαγή σε μία εταιρία συνεπάγεται και κάποιες προκλήσεις. Κατ' αρχάς, ο σημερινός εργαζόμενος δε θέλει να παίρνει συνέχεια διαταγές και να εκτελεί τυποποιημένα καθήκοντα. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να εμπνέει τον υφιστάμενό του προκειμένου να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στη δημιουργία του μέλλοντος του οργανισμού. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά και να επιλέγει εκείνες που θα προωθήσουν την αλλαγή. Τέλος, ο σημερινός ηγέτης καλείται να κτίσει μια δέσμευση για την ανάγκη της αλλαγής που να είναι ευρέως αποδεκτή από όλο τον οργανισμό. Καθώς λοιπόν ο ηγέτης προάγει την κατανόηση και δημιουργεί δέσμευση, η αρχική έντονη αντίσταση για αλλαγή, που προκαλείται από το φόβο του αγνώστου,

εγκαταλείπεται και αντικαθίσταται από τη θέληση να δημιουργηθούν νέες κατευθυντήριες γραμμές που θα οδηγήσουν στην αλλαγή.

1.11.2. Τα λάθη των ηγετών

Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα προβλήματα που προκύπτουν από την αλλαγή, είναι προβλήματα προσαρμογής. Πολλοί οργανισμοί είναι έτσι σχεδιασμένοι ώστε να προφυλάσσουν τις βασικές λειτουργίες τους από αλλαγές και αναταραχές στο ευρύτερο περιβάλλον. Σε αυτούς τους οργανισμούς, όλες οι λειτουργίες ανήκουν σε μία από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες : κύριες, δευτερεύουσες, και περιφερειακές.

1. Στις κύριες λειτουργίες (διοίκηση), ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω τυποποιημένων λειτουργιών.
2. Στις δευτερεύουσες (υποστηρικτικές λειτουργίες), ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω σχεδιασμού.
3. Στις περιφερειακές μέσω της αμοιβαίας ρύθμισης.

Τα άτομα στις κύριες λειτουργίες εστιάζουν στην ερώτηση «πως». Τα άτομα στις δευτερεύουσες λειτουργίες εστιάζουν στην ερώτηση «τι» και τα άτομα στις περιφερειακές λειτουργίες, που είναι υπεύθυνα για την απόδοση, επικεντρώνονται στις ερωτήσεις «τι» και «πως». Η ερώτηση «γιατί» προέρχεται από άτομα που δεν έχουν άμεση σχέση με την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού και τα οποία απαρτίζουν τη διοίκηση. Η τελευταία είναι η ομάδα που έχει τη δύναμη να πάρει τη μακροπρόθεσμη και στρατηγική απόφαση για αλλαγή. Αν η αναδιοργάνωση και ο επανασχεδιασμός της επιχείρησης κρίνεται αναγκαίος, όλα τα άτομα σε όλα τα τμήματα πρέπει να συντονιστούν με τις τρεις ερωτήσεις.

Γενικά, οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής, σύμφωνα με τον John P. Kotter (2002), από το βιβλίο του “The Heart of Change” (Harvard Business School Press), μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Η αποφυγή υιοθέτησης της «Αίσθησης του Επείγοντος». Οι μισές από όλες τις προσπάθειες για αλλαγή αποτυγχάνουν στο ξεκίνημα. Πότε θεωρείται ένας «βαθμός επείγοντος» σαν αρκετά υψηλός; Όταν το 75% του μανάτζμεντ είναι πραγματικά

πεπεισμένο ότι η καθεστηκυία τάξη των πραγμάτων είναι, χρησιμοποιώντας ακριβώς τα λόγια ενός Προέδρου μιας μεγάλης Ευρωπαϊκής Επιχείρησης, «πολύ πιο επικίνδυνα από ό,τι το ταξίδι στο άγνωστο».

2. Η αποφυγή δημιουργίας ενός δυνατού «Καθοδηγητικού Συνασπισμού». Στις πετυχημένες προσπάθειες μετασχηματισμού και αλλαγής, ο Πρόεδρος, ή ο Διευθύνων Σύμβουλος, ή ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης, ή ακόμη μιας Διεύθυνσης, μαζί με άλλους 5 έως το πολύ 50 μανάτζερ –συμπεριλαμβανομένων πολλών, αλλά όχι όλων από τους πιο σημαίνοντες και σεβαστούς για τη γνώμη τους εργαζόμενους σε κάθε Διεύθυνση- αναπτύξουν και μοιραθούν μια κοινή δέσμευση για ανανέωση και αλλαγή.

3. Η απουσία του «Οράματος». Χωρίς ένα συνεκτικό, πρακτικό και λογικό όραμα, μια προσπάθεια αλλαγής εξανεμίζεται μέσα από μια σειρά ανούσιων, αταίριαστων και αντιφατικών έργων, που το μόνο που κάνουν, πέρα από τη σπατάλη πόρων, είναι να προκαλούν σύγχυση. Εάν δεν μπορείτε να επικοινωνήσετε το όραμά σας μέσα σε πέντε το πολύ λεπτά ή και λιγότερο, και ακόμα να πάρετε πέρα από αυτό και μια αντίδραση που να καταδεικνύει ότι «ο άλλος» το κατάλαβε και πως τον ενδιαφέρει, τότε μάλλον δεν έχετε κάνει καλή δουλειά στον τομέα αυτό και θα πρέπει να ξαναδείτε το θέμα.

4. Η μη επαρκής «Επικοινωνία του Οράματος» στους εργαζομένους. Χρησιμοποιήστε κάθε υφιστάμενο κανάλι επικοινωνίας για να βγάλετε το Όραμα προς τα έξω. Εμπλέξτε στις καθημερινές σας συναντήσεις περί επιχειρησιακών ή άλλων θεμάτων συζητήσεις γύρω από το νέο όραμα του οργανισμού, πάντα σε ομάδες κάτω των οκτώ ατόμων.

5. Η «αποφυγή Απομάκρυνσης των Εμποδίων» που δυσκολεύουν το δρόμο του νέου Οράματος. Η ανανέωση και η αλλαγή απαιτούν την απομάκρυνση και την εξάλειψη όλων των εμποδίων - είτε αυτά αφορούν σε συστήματα είτε αυτά αφορούν σε ανθρώπους. Για παράδειγμα, ο δρόμος μιας επιχείρησης προς την αλλαγή σταμάτησε επειδή ο υπεύθυνος μιας μεγάλης και πολυάνθρωπης Διεύθυνσης δεν άλλαξε τη δική του συμπεριφορά, δεν αντάμειβε τις μη συμβατικές ιδέες – την ύπαρξη των οποίων απαιτούσε το νέο όραμα, και άφηνε τις διαδικασίες και τα συστήματα της

διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων ανεπηρέαστα, παρ' όλο που αυτά δεν ήταν συμβατά με αυτές τις νέες ιδέες.

6. Η έλλειψη «Συστηματικού Προγραμματισμού» για την επίτευξη μικρών νικών σε σύντομα χρονικά διαστήματα. Νίκες που είναι ξεκάθαρες και που γίνονται άμεσα αντιληπτές μέσα στο πρώτο κιάλας χρόνο, ή το πολύ σε δύο, βοηθούν πέρα από οτιδήποτε στο να πεισθούν και οι πιο αμετανόητοι αμφισβητίες ότι η προσπάθεια της αλλαγής αξίζει τελικά όλο τον κόπο.

7. Η κήρυξη της «Νίκης» πολύ σύντομα (άκαιρα). Στο σημείο αυτό, «δεν κάνει κακό να γιορτάσουμε μια βραχυπρόθεσμη «Νίκη», αλλά είναι καταστροφικό να κηρύξουμε το τέλος του πολέμου».

8. Η αποφυγή «Ενσωμάτωσης και Ένταξης των Αλλαγών» μέσα στην τρέχουσα επιχειρησιακή κουλτούρα. Εάν θέλουμε να μείνουν, οι νέες συμπεριφορές πρέπει να ριζώσουν για τα καλά, τόσο μέσα στις κοινωνικές φόρμες όσο και στις κοινά αποδεκτές αξίες του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να καταβάλλεται ενσυνείδητες προσπάθειες για να δείξετε στους ανθρώπους σας ότι οι νέες συμπεριφορές και οι νέες προσεγγίσεις έχουν βελτιώσει την απόδοση. Επίσης, σιγουρευτείτε ότι η νέα γενιά της Γενικής Διεύθυνσης και γενικότερα της Ομάδας Διοίκησης είναι η «προσωποποίηση» αυτής της νέας προσέγγισης.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να θεωρηθούν ως κάποιες γενικές κατηγορίες λόγων για τους οποίους αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγής. Αυτό δεν σημαίνει ότι η διαχείριση έστω και ενός μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία του προγράμματος. Από την άλλη βέβαια, είναι δύσκολο έως και απίθανο, να καταφέρει μια επιχείρηση, όσο προγραμματισμένη και αν είναι η αλλαγή, να τα διαχειριστεί αποτελεσματικά. Αυτό που έχει σημασία είναι να μπορεί να εντοπίζει έγκαιρα από που προέρχεται η κακή πορεία του έργου και να το διαχειρίζεται, μέσα βέβαια από τακτικές επισκοπήσεις της πορείας της αλλαγής.

1.11.3. Θεμελιώδεις αρχές ηγετικού στυλ σε περιβάλλοντα που υφίστανται προσαρμογές⁴

1) Γενική θεώρηση – Διορατικότητα: Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις σαν να «βρίσκονται πάνω σε ένα μπαλκόνι». Να έχουν την ικανότητα εντοπισμού των προσπαθειών, αναγνώρισης των ακατάλληλων προτύπων εργασίας και ικανότητες αντίδρασης σε αλλαγές και εξελίξεις. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν και να αντιλαμβάνονται έγκαιρα επικείμενες αλλαγές ή και να τις δημιουργούν οι ίδιοι.

2) Προσδιορισμός προκλήσεων για προσαρμογή: Ένας ικανός ηγέτης αντιλαμβάνεται έγκαιρα την απειλή. Ταυτόχρονα την καθιστά εμφανή και στην ομάδα των συνεργατών του. Γι' αυτόν είναι ξεκάθαρη η διαφορά μεταξύ Τεχνικής Πρόκλησης και Πρόκλησης για Προσαρμογή. Οι πηγές διάγνωσης των προκλήσεων είναι: οι άνθρωποι μέσα και έξω από τον οργανισμό, ασυμβατότητες και συγκρούσεις.

3) Ρυθμίσεις ανησυχιών-άγχους: Δημιουργία προϋποθέσεων περιορισμού πιέσεων και άγχους για την κατανόηση της προσαρμογής. Δημιουργία ελεγχόμενου περιβάλλοντος ανάμεσα στους εργαζόμενους με την κατανόηση των εξελίξεων, του πλαισίου που θα ακολουθηθεί κλπ. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να κατευθύνει, προστατεύει, προσανατολίζει και να διαχειρίζεται τις ασυμβατότητες με την παρουσία και αυτοκυριαρχία του, δηλαδή να διαχειρίζεται την συναισθηματική δυναμικότητα τη βεβαιότητα και την απογοήτευση.

4) Διαχείριση διαφωνιών-ασυμβατοτήτων: Οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό έχουν διαφορετικά πιστεύω, αξίες, εμπειρίες, συνήθειες. Η διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική διότι η καινοτομία και η μάθηση είναι αποτελέσματα της. Ο ρόλος του ηγέτη είναι βγάλει στην επιφάνεια τις ασυμβατότητες και να τις χρησιμοποιεί ως πηγή δημιουργικότητας.

5) Ανάλυση ευθυνών: Ο ηγέτης πρέπει να αφήνει τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στον προσδιορισμό και την επίλυση προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο η ηγεσία ασκεί ρόλο υποστήριξης και όχι ελέγχου. Οι άνθρωποι πρέπει να

⁴ (Τρικαμηνά Χριστίνα, Πειραιάς 2017, βλέπε βιβλιογραφία)

μάθουν να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους για να μην γίνονται παθητικοί δέκτες αποφάσεων και ενεργειών.

6) Προστασία της άποψης των υφισταμένων: Η ηγεσία η οποία δεν προάγει τις απόψεις και τις πρωτοβουλίες της ομάδας καταστρέφει τα κανάλια επικοινωνίας στον οργανισμό.

Καταλήγοντας, βλέπουμε ότι ακόμη και να υπάρχουν βασικά βήματα και διαφορετικές στρατηγικές διοίκησης της αλλαγής, η διαχείριση της επιχειρησιακής αλλαγής αποτελεί περιπτωσιολογική διαδικασία, η οποία διαμορφώνεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Κατά ένα μεγάλο ποσοστό η ηγετική συμπεριφορά του φορέα αλλαγής καθορίζει την τελική έκβαση του προγράμματος.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην πολυεπίπεδη, οικονομική, ηθική και αξιακή κρίση που έχουμε ζήσει όλα αυτά τα χρόνια απαραίτητη κρίνεται η απελευθέρωση δημιουργικών δυνάμεων στο πλαίσιο της αποκέντρωσης, αλλά και της ισόρροπης οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της, κάτι που αποτελεί έλλειμμα και αδυναμία της περιφερειακής και κεντρικής διοίκησης. Υπάρχουν εμπειρίες και από άλλες χώρες, όπου έχει καταδειχθεί με τον πιο εύληπτο τρόπο ότι μπορεί η Αυτοδιοίκηση Α' και Β' βαθμού στα πλαίσια ενός κεντρικού επιτελικού κράτους, να απελευθερώσει δυνάμεις. Η διοίκηση αλλαγών λοιπόν στην Τ.Α. μπορεί να ενισχύσει την μετουσίωση όλης αυτής της εμπειρίας σε στοχευμένες προσπάθειες, ώστε να σπάσουν τα γρανάζια της γραφειοκρατίας και να προχωρήσουμε στην Κωδικοποίηση της Νομοθεσίας, στην Διαλειτουργικότητα του Δημοσίου και στην Αναμόρφωση του Θεσμικού Πλαισίου της Τ.Α., που θα επιδράσει θετικά στην περαιτέρω πορεία και πρόοδο των ΟΤΑ και της Αυτοδιοίκησης.

Η Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση βρίσκεται σήμερα σε ένα σημείο καμπής, εφόσον από τη μία πλευρά, υπάρχουν συσσωρευμένες παθογένειες, αδυναμίες και

στρεβλώσεις λόγω της μακρόχρονης οικονομικής και πολιτικής κρίσης, από την άλλη, βέβαια, πλευρά, οι Δήμοι και οι Περιφέρειες της Χώρας βρίσκονται αντιμέτωποι με τις ανάγκες αλλά και τις δυνατότητες που θέτει ενώπιόν τους και ενώπιον των τοπικών κοινωνιών η τρέχουσα κρίση και, κυρίως, ο στόχος της υπέρβασής της με κοινωνικό πρόσημο. Μιλώντας για παθογένειες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφερόμαστε στα εξής:

Πρώτον, στην απουσία προσανατολισμού και οράματος ικανού να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τις τοπικές δυνάμεις.

Δεύτερον, στο απαρχαιωμένο και πολυδιασπασμένο θεσμικό πλαίσιο, «το οποίο δεν επιτρέπει στους Δήμους και τις Περιφέρειες να λειτουργούν αποτελεσματικά και με ασφάλεια δικαίου, με συνέπεια να γιγαντώνεται η γραφειοκρατία».

Τρίτον, στις μέχρι σήμερα εμβληματικού χαρακτήρα πρωτοβουλίες, οι οποίες απείχαν πολύ από το να οραματιστούν και να προτείνουν ένα νέο, σύγχρονο, προοδευτικό αυτοδιοικητικό μοντέλο.

Αναλύοντας τις παραπάνω «παθογένειες», οδηγούμαστε στο συμπέρασμα, ότι η διοίκηση αλλαγών στην Τ.Α. μπορεί να αναμορφώσει το περιβάλλον των οργανισμών.

Λόγω των έμφυτων δυσχερειών στην εφαρμογή του ανασχεδιασμού διοίκησης, οι διάφοροι οργανισμοί δεν τον εφαρμόζουν στον ίδιο βαθμό πάντα. Έτσι, ανάλογα με το βαθμό που θα εφαρμοστεί το μέγεθος της αλλαγής, ο ανασχεδιασμός υποδιαιρείται σε τρεις κατηγορίες:

A. Στην **βελτίωση της διαδικασίας**, με στόχο να βελτιωθούν τα επιμέρους υποέργα, δηλαδή οι δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας της όλης διαδικασίας, γεγονός το οποίο περιλαμβάνει την αναζήτηση ευκαιριών για τη μείωση της γραφειοκρατίας, της διπλής εργασίας και των κύκλων διεκπεραίωσης της, καθώς και την απλοποίηση των δράσεων. Εφόσον έχει περιοριστεί σε ένα υποέργο μιας διαδικασίας, εμπλέκονται λίγα άτομα στην εφαρμογή του, άρα θα αντιμετωπίσει πολύ λίγη αντίσταση στην εφαρμογή και συνεπώς πολύ χαμηλό κίνδυνο αποτυχίας.

B. Στον **ανασχεδιασμό της διαδικασίας**, μια περισσότερο ολοκληρωμένη προσέγγιση, αφού αποτελείται από επιμέρους υποστάδια – υποέργα και απαιτείται

συντονισμός των υποσταδίων αυτών και αναδιοργάνωση του τρόπου με τον οποίο συνδέονται και αποτελούν την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας. Πρόκειται για μια στρατηγική απόφαση και έχει την ανάγκη της υποστήριξης από τη διοίκηση. Επιπρόσθετα, μπορεί να αποδειχθεί επικίνδυνο εγχείρημα, κυρίως λόγω της ανάγκης να συνεργαστούν περισσότερες από μια λειτουργίες ή τμήματα και του κινδύνου που αναλαμβάνει ο οργανισμός για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος.

Γ. Στην **οργανωσιακή αναδόμηση** με στόχο να αλλάξει τη δομή και την κουλτούρα του οργανισμού, ώστε να βελτιώσει όλες τις διαδικασίες του. Ξεκινά με μια θεμελιακή εσωτερική αξιολόγηση του οργανισμού, η οποία αφορά στο σκοπό ύπαρξής του, καθώς και στους στόχους τους οποίους καλείται να επιτύχει. Μόνο τότε ο οργανισμός μπορεί να ελέγξει τον τρόπο απόδοσής του, τον τρόπο επίτευξης των στόχων του, καθώς και το πώς ο τρόπος αυτός θα μπορούσε να βελτιωθεί. Η οργανωσιακή αναδόμηση σημαίνει πλήρη και ολοκληρωτική αλλαγή του οργανισμού, τόσο στους στόχους, όσο και στις μεθόδους του. Παρόλο που αυτός ο τύπος είναι πολύ επικίνδυνος και δαπανηρός, η επιτυχημένη εφαρμογή του στον οργανισμό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τα παρακάτω:

- Ριζική βελτίωση στην συνολική απόδοση του οργανισμού.
- Διαύγεια και διαφάνεια σε στόχους, κατευθύνσεις, ικανότητες και πραγματική αποστολή σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- Υψηλό βαθμό ικανοποίησης πολιτών.

Παρά τα προφανή οφέλη που προκύπτουν από την αναδόμηση ενός οργανισμού, ελάχιστοι είναι εκείνοι που το τολμούν, εξαιτίας του μεγάλου κινδύνου που ένα τέτοιο εγχείρημα περικλείει καθώς και του υψηλού κόστους που απαιτείται. Ο βαθμός λοιπόν στον οποίο ένας οργανισμός αποφασίζει να εφαρμόσει τις μεθόδους ανασχεδιασμού εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το ύψος της επένδυσης που είναι διατεθειμένος να πραγματοποιήσει, τα μέσα που διατίθενται για την υλοποίηση του ανασχεδιασμού, το πόσο είναι αφοσιωμένη η ηγεσία στους στόχους που θα κληθεί να επιτύχει και τον κίνδυνο που θα θελήσει να αναλάβει για να πετύχει τους στόχους του. Όλοι αυτοί οι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο, όχι βέβαια τον ίδιο σε κάθε περίπτωση, γι' αυτό και μια προσπάθεια ανασχεδιασμού ποτέ δεν είναι ίδια με μια άλλη.

2.2 Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΦΟΡΕΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.2.1. Βασικά χαρακτηριστικά του ανασχεδιασμού φορέα Τ.Α.

Με τον όρο ανασχεδιασμός φορέα Τ.Α, εννοούμε την ανάπτυξη της αρχιτεκτονικής δομής της οργάνωσης, η οποία συνδέει τη στρατηγική ενός οργανισμού με τις διοικητικές του διαδικασίες, με τρόπο που να διασφαλίζει ότι οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού τελικά επιτυγχάνονται.

Πρόκειται δηλαδή για ένα πρόγραμμα οργανωσιακής αλλαγής, το οποίο δίνει έμφαση στις διαδικασίες και όχι στις λειτουργίες του οργανισμού, έτσι ώστε να βελτιώσει σημαντικά την απόδοσή τους. Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών αποτελεί κοινή ανεκπλήρωτη επιθυμία των πολιτικών που έχουν την ευθύνη του σχεδιασμού τους, καθώς και του ελέγχου συμμόρφωσης των άλλων προς αυτές, των διοικητικών στελεχών που τις εφαρμόζουν, των επιχειρηματιών και τέλος, του συνόλου των συναλλασσόμενων πολιτών με την ΤΑ. (Τσιάφη, 2011). Όπως και στην περίπτωση του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών, πρόκειται για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών του οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν δραματικές βελτιώσεις σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης, όπως κόστος, ποιότητα, εξυπηρέτηση και ταχύτητα. Ο ανασχεδιασμός Τ.Α. δηλαδή, ταυτίζεται με την έννοια του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών, μόνο που εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση, σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλους οργανισμούς του ευρύτερου δημοσίου τομέα (Τσιάφη, 2011).

Ο ανασχεδιασμός έχει ως στόχο κυρίως την αλλαγή ενός οργανισμού στην κατεύθυνση του τι κάνει, παρά στο τι είναι. Περιλαμβάνει το συνολικό επαναπρογραμματισμό και ταυτόχρονα ανασχεδιασμό και εφαρμογή των διοικητικών διαδικασιών, της οργανωτικής δομής και των υποστηρικτικών πληροφοριακών συστημάτων σε άμεση ή έμμεση ανταπόκριση με εξωτερικές δυνάμεις, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Πιθανοί στόχοι είναι η ριζική βελτίωση στο χρόνο, στην αποδοτικότητα (κόστος), στην ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών και στην τελική ικανοποίηση εξωτερικού πελάτη – πολίτη. Στόχος λοιπόν είναι η απλούστευση των διαδικασιών με την κατάργηση περιττών δικαιολογητικών ή τον περιορισμό των εμπλεκόμενων φορέων, ξεκινώντας από εκείνες που ταλαιπωρούν περισσότερο τον

δημότη. Η ανασχεδιασμένη Τ.Α. θα είναι αποτελεσματική και ανοικτή στους πολίτες, θα τους προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες, σε ένα περιβάλλον διαφάνειας που θα παρέχει πλήρη πρόσβαση στη δημόσια πληροφορία.

Βασικά χαρακτηριστικά του ανασχεδιασμού φορέα Τ.Α.

Ο ανασχεδιασμός αποτελείται από 4 βασικές διαστάσεις:

- Στρατηγική
- Οργανωσιακή δομή
- Πληροφορική τεχνολογία
- Κουλτούρα

Ο ανασχεδιασμός διοίκησης απαιτεί μεγάλη προσοχή και στις τέσσερις αυτές διαστάσεις και προσπάθεια για βελτίωση στα σημεία όπου υπάρχει σύγκρουση μεταξύ τους. Η βελτιστοποίηση μόνο της μιας, αν δεν οδηγήσει και σε βελτίωση των υπολοίπων, μπορεί να μην έχει θετικά αποτελέσματα για την όλη διαδικασία.

2.2.2. Από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.

Σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες, η μετάβαση από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης είναι εφικτή εάν υπάρξουν σταδιακά οργανωσιακές αλλαγές στη φιλοσοφία (αξίες-συμπεριφορές) της ηγεσίας και των μελών ενός φορέα, συναισθηματική εμπλοκή των μελών, ουσιαστική λειτουργία κύκλων ποιότητας, προαγωγή του φορέα σε οργανισμό μάθησης, δημιουργία πλαισίου ανάπτυξης και καλλιέργειας κουλτούρας ποιότητας και υπευθυνότητας, εισαγωγή σφαιρικού κατά τμήμα προϋπολογισμού, εισαγωγή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, μείωση της πολυνομίας και υποστήριξη της αλλαγής από το αρμόδιο Υπουργείο. Η αξιοκρατική τοποθέτηση της εκάστοτε ηγεσίας με ουσιαστικά και τυπικά προσόντα, με γνώση του ευαίσθητου χώρου της άσκησης καθηκόντων ενός ειδικού ανακριτικού υπαλλήλου και με επιστημονικές αντιλήψεις της συστημικής προσέγγισης, κρίνεται από τους εμπειρογνώμονες εξ ίσου σημαντική για την επιτυχία της μετάβασης στο συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης.

Τα βήματα που προτείνονται στα πλαίσια του επιχειρησιακού σχεδιασμού της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης, όπως φαίνεται παρακάτω στο τρίτο κεφάλαιο, ενισχύουν την καθιέρωση μιας κουλτούρας ποιότητας, που έχει ως επίκεντρο την ασφάλεια και την ικανοποίηση του δημότη, την ικανοποίηση των μελών και μετασχηματίζει τον οργανισμό σε έναν οργανισμό μάθησης και ανάδειξης της δημόσιας αξίας, ώστε να αποτελεί σύγχρονο μοντέλο υπηρεσίας της Τ.Α. που εμπνέει καινοτόμες και αναπτυξιακές οργανωσιακές συμπεριφορές σε κάθε ενέργεια και δράση τόσο των μελών της όσο και της ηγεσίας της.

2.2.3. Στρατηγικοί άξονες αλλαγής και επιχειρηματικότητας στην Τ.Α.

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση και η Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι ο καθρέπτης της κοινωνίας που ζούμε και της οικονομίας. Στην χώρα μας η αλλαγή συνδυάζεται με την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα. Ο βασικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού, αλλά και της Τ.Α είναι ο άνθρωπος. Μία Τοπική Αυτοδιοίκηση με στελέχη που νιώθουν ανασφάλεια, χωρίς πρωτοβουλία, χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση, απόμακρα από τα κέντρα λήψης αποφάσεων, δεν είναι δυνατόν να ανταποκριθεί στην αποστολή της. Στο δημόσιο και στην Τ.Α. η στρατηγική επιχειρηματικότητα συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, αφού παρατηρούμε πως κάθε στάδιο της αλλαγής απαιτεί το δικό του συγκεκριμένο «ακροατήριο». Στο αρχικό στάδιο το ακροατήριο είναι αριθμητικά μικρό και ιεραρχικά υψηλό, όπως προϊστάμενοι τμημάτων και διευθυντές.

Η επιχειρηματικότητα του ατόμου πρέπει να στηρίζεται από ένα όραμα και να δίνει σημασία στην ικανοποίηση απαιτήσεων που προκύπτουν από αλλαγές στο θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο που εξυπηρετούν τον πολίτη, εγκατάσταση βελτιωμένων οργανωτικών δομών με σκοπό τη μείωση της γραφειοκρατίας και γενικότερη αύξηση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών (Μητσόπουλος, 2008). Θα λέγαμε ότι

Οι στρατηγικοί άξονες αλλαγής και επιχειρηματικότητας είναι:

1. η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες
2. η μετάβαση σε μια διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά και λιγότερο δαπανηρή

3. η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών
4. η ενοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου
5. η ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων
6. η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
7. η ανανέωση και αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα
8. η αποκέντρωση και μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση
9. η διασφάλιση της διαφάνειας
10. η εφαρμογή της αρχής του ελέγχου (Μητσόπουλος, 2008).

Η εφαρμογή της επιχειρηματικότητας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και της Τ.Α. αποτελεί την πιο κρίσιμη και πολύτιμη πολιτική πράξη αυτής της γενιάς. Παρά το γεγονός ότι η φράση «επιχειρηματικότητα στην Τ.Α.», παρουσιάζεται αντιφατική εντούτοις, έχει δημιουργήσει αρκετά θετικές προοπτικές, ως το μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών. Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα και κατ' επέκταση στην Τ.Α., σημαίνει κάτι πολύ απλό: τη λειτουργία των κυβερνήσεων ως ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές στη διαχείριση των πόρων τους, συγκρινόμενες με το δημόσιο τομέα. Η επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγεί σε δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική της διάσταση. Μάλιστα στην περίπτωση της Τ.Α., η προστιθέμενη αξία εμπεριέχει και την ευημερία των πολιτών, καθιστώντας την ακόμα πιο σημαντική (Ζαμπετάκης, 2007).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να ορίσουμε ως ανασχεδιασμό των διαδικασιών της τοπικής αυτοδιοίκησης τη ριζική επανασχεδίαση των οργανωτικών δομών, του θεσμικού πλαισίου και των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη χρήση ψηφιακών δομών. Η Τ.Α. ωθείται σε

ανασχεδιασμό των διαδικασιών της με χρήση πληροφοριακών συστημάτων για να βελτιώσει την αποδοτικότητα της, να παρέχει ποιοτικότερες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο και για να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους πολιτικούς θεσμούς. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων την εκσυγχρονίζουν, ενισχύουν τη νομιμότητα των δομών και αυξάνουν την συμμετοχή των πολιτών στις δημοκρατικές διαδικασίες. Παράλληλα, ενισχύεται η οικονομική ανάπτυξη.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ. Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Ο ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΣΥΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ⁵

Η Δημοτική Αστυνομία, απαρτιζόμενη από (3500) τρεις χιλιάδες πεντακόσια στελέχη, καταργήθηκε με Νόμο σε εθνικό επίπεδο τον Ιούλιο του 2013 και επανασυστήθηκε με Νόμο τον Μάιο του 2015 με λιγότερα από (800) οκτακόσια στελέχη πανελλαδικά. Στην περίπτωση του Δ.Θ., με τη μελέτη του οποίου και θα ασχοληθούμε, ο αριθμός των εργαζομένων ήταν (190) εκατόν ενενήντα πριν από την κατάργηση και (71) εβδομήντα ένας μετά την επανασύσταση του θεσμού.

Ο Δημοτικός Αστυνομικός είναι ειδικός ανακριτικός υπάλληλος, ιδιότητα που συνοδεύει συνδυαστικά την θέση και το άτομο που την στελεχώνει, εφόσον έχουν προηγηθεί η ολοκλήρωση της σχετικής εκπαίδευσης και η ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων με διάταξη νόμου απευθείας ή κατόπιν νομοθετικής εξουσιοδότησεως (Άρθρο 2 παρ. 3 Ν. 3731/08 & Άρθρο 2 παρ. 6 Ν. 3731/08, άρθρο 33-34 Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, Άρθρο 275 παρ. 1 Κώδικα Ποινικής Δικονομίας.). Η ειδική ανακριτική ιδιότητα σηματοδοτεί διττή υπαγωγή, διοικητική στον Δήμαρχο και Ποινική στον αρμόδιο Εισαγγελέα και τυγχάνει εφαρμογής εντός των γεωγραφικών ορίων του Δήμου που τον απασχολεί. Τα καθήκοντά του βάσει των σχετικών διατάξεων είναι τόσο διοικητικής όσο και ποινικής φύσεως, παρουσιάζοντας μιας ανελαστικότητα στον τρόπο άσκησης τους. Ανέρχονται σε 29 νομοθετημένες αρμοδιότητες που περιγράφονται κυρίως στον Ν. 3731/08 και σε αρκετές περιπτώσεις εμπίπτουν στο πεδίο συναρμόδιων φορέων.

Με στόχο την Αποτελεσματική & Αποδοτική Επαναλειτουργία της Υπηρεσίας σε επίπεδο Δήμου Θεσσαλονίκης, συντάχθηκε από την νέα διοίκηση μελέτη-πρόταση για αυτήν, ίσως για πρώτη φορά. Η θεσμική επανασύσταση της Δημοτικής Αστυνομίας ολοκληρώθηκε με την δημοσίευση στο ΦΕΚ του Νόμου 4325/15 και ακολούθησε η

⁵ (Δημόσιο έγγραφο: ΜΕΛΕΤΗ-ΠΡΟΤΑΣΗ - Επανασύσταση Θεσμού & Επαναλειτουργία Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Μάιος 2015, βλέπε βιβλιογραφία)

στελέχώς της με την έκδοση των σχετικών καθ' εφαρμογή του νόμου διαπιστωτικών πράξεων. Το ελάχιστο, το 1/3 δηλαδή του αρχικού προσωπικού, αλλά έμπειρο πια και τραυματισμένο ψυχικά, λόγω της διαθεσιμότητας, καλείται να ανταπεξέλθει στις ίδιες ακριβώς αρμοδιότητες κάτω από πολύ πιο δύσκολες συνθήκες, κοινωνικά και υπηρεσιακά, λόγω κυρίως της έλλειψης πόρων.

Σύμφωνα όμως, με την εν λόγω πρόταση-μελέτη είναι διαφορετική η εκ νέου λειτουργία της Υπηρεσίας σε επίπεδο Δήμου Θεσσαλονίκης, η οποία και διακρίνεται σε τρία επίπεδα:

α) Λειτουργικό, που αναφέρεται στην σύνθεση εκ του μηδενός του βασικού μηχανισμού υποστήριξης, της υλικοτεχνικής υποδομής και των προσωπικών μέσων άσκησης των καθηκόντων.

β) Επιχειρησιακό, που περιλαμβάνει την επαναφορά του θεσμικού πλαισίου στην προτέρα κατάσταση και την ανάληψη δράσης των στελεχών στους θεματικούς και γεωγραφικούς τομείς ευθύνης τους.

γ) Επικοινωνιακό, που συνίσταται στην εκ νέου διαμόρφωση και προώθηση του Brand name στους δημότες της Θεσσαλονίκης, στους συνεργαζόμενους θεσμικούς φορείς και τον φορέα υποδοχής δλδ τον Δήμο Θεσσαλονίκης.

Μετά την επανασύσταση της Δ.Α. του Δ.Θ. για πρώτη φορά η Υπηρεσία λειτουργεί με σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων, όπου σε στρατηγικό επίπεδο η Δημοτική Αρχή θέτει και ιεραρχεί τους βασικούς στόχους και σε λειτουργικό επίπεδο το στελεχιακό δυναμικό της Υπηρεσίας αναλαμβάνει, την συγκρότηση του φορέα, την σύνθεση του επιχειρησιακού του σχεδιασμού και την εκτέλεσή του.

Σε δεύτερο χρόνο επιδιώχθηκε και επιδιώκεται η θεσμική αναθεώρηση του πλαισίου λειτουργίας, η προώθηση προτάσεων για τις αρμοδιότητες, τον κανονισμό λειτουργίας, ένδυση κτλ μέσω ΚΕΔΕ. Η υλοποίηση της πρότασης πραγματοποιείται σταδιακά από τα εμπλεκόμενα μέρη, τα οποία σχεδιάζουν, προχωρούν σε ενέργειες και εξειδικευμένες σχετικές δράσεις.

Ο προϊστάμενος διεύθυνσης σε συνεργασία με στελέχη της νεοσύστατης Δ.Α. πρότειναν βασικές αρχές γενικής λειτουργίας και βασικές αρχές εκτέλεσης υπηρεσίας,

από τις οποίες γίνεται αντιληπτή η υλοποίηση της οργανωσιακής αλλαγής, εφόσον στις αρχές αυτές υπάρχουν παράμετροι που δεν αναφέρθηκαν ποτέ στο παρελθόν και είναι οι εξής:

1. Υιοθέτηση **προτύπου Διοίκησης μέσω Στόχων (M.B.O)** με στοιχεία από Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,
2. Ενεργή συμμετοχή προσωπικού στην διαδικασία σχεδιασμού με την **συγκρότηση ομάδων εργασίας** ανάλογα με τις δεξιότητες των στελεχών,
3. Εισαγωγή έννοιας **εσωτερικού «πελάτη»**, δηλαδή ο Δημότης τοποθετείται στο επίκεντρο της Δημοτικής Αρχής & της Δ.Α. και ο Δημοτικός Αστυνομικός στο επίκεντρο της μέριμνας της Διεύθυνσης της Δ.Α
4. Δημιουργία **σταθερού συμμετοχικού μηχανισμού αξιολόγησης** συνολικής και ατομικής απόδοσης,
5. Τυποποίηση εργασιών,
6. Επικέντρωση στην άσκηση εξωτερικής υπηρεσίας από το ένστολο προσωπικό,
7. Έμφαση στην **ψηφιοποίηση** των παρεχομένων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τις παραπάνω αρχές, η νέα Δημοτική Αστυνομία του Δήμου Θεσσαλονίκης λειτουργεί πια, όσο το επιτρέπουν οι συνθήκες, βάση στρατηγικού σχεδιασμού, με νέα οργανωσιακή δομή, χρησιμοποιώντας πολύ περισσότερο από παλαιότερα την πληροφορική τεχνολογία και χτίζοντας μια ολοκαίνουρια κουλτούρα για το προσωπικό της, αλλά και για τους δημότες της Θεσσαλονίκης.

3.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΝΕΟΥΣΤΑΘΕΙΣΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ⁶

Η υλοποίηση της ανωτέρω πρότασης-επιχειρησιακού σχεδιασμού της Δ.Α. του Δ.Θ. περιλαμβάνει τα στάδια, τις επιμέρους ενέργειες και εξειδικευμένες σχετικές δράσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 3.1) και βοηθούν τον οργανισμό να αποτυπώσει τα

⁶ (Δημόσιο έγγραφο: ΜΕΛΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ-ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Νοέμβριος 2016-Ιανουάριος 2017, βλέπε βιβλιογραφία.)

πραγματικά δεδομένα του. Σύμφωνα με την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της, η Δ.Α. θέτει πια στόχους ρεαλιστικούς, εφικτούς, σύννομους, σταθερούς και οικονομικά βιώσιμους. Σε τελική ανάλυση η Δ.Α. του Δ.Θ. επιδιώκει να λειτουργεί ως οιονεί ανταποδοτική υπηρεσία, καλύπτοντας εξ ιδίων πόρων την λειτουργία της. Έχοντας λοιπόν, υιοθετήσει βασικές αρχές του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού του 2013, οι οποίες θεμελιώνονται θεσμικά στη γενικότερη πρόβλεψη περί υιοθέτησης του Μοντέλου Διοίκησης μέσω Στόχων (Δ.Μ.Σ.) για τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, όπως προαναφέρθηκε και στην ενότητα 2.2.3, επιχειρεί να μετουσιώσει τις ιεραρχικές επιλογές της Αιρετής Διοίκησης σε συγκεκριμένες δράσεις και μέτρα, ανασυνθέτοντας τον βέβαια συνεχώς μέσω της ενεργούς συμμετοχής των στελεχών της Υπηρεσίας. Νομικά και επιχειρησιακά τηρεί τις γενικότερες και ειδικότερες προβλέψεις του Ν. 3463/06 & του Ν. 3731/08 σε επίπεδο αρμοδιοτήτων, λαμβάνοντας υπόψιν τους περιορισμένους ανθρώπινους και υλικοτεχνικούς πόρους, που διατίθενται προς επίτευξη των στόχων της Υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, η κατάρτιση ενιαίου πλάνου προβολής της Υπηρεσίας με έμφαση στην ψηφιακή διάσταση, είναι παράγοντας ζωτικής σημασίας τώρα πια, για λόγους κόστους και προσβασιμότητας.

Πίνακας 3.1: Στάδια Υλοποίησης Πρότασης

Υλοποίηση της Επανάσυστασης και επαναλειτουργίας της Δ.Α. του Δ.Θ.		
Στάδιο	Ενέργειες	Δράσεις
1.	Ανάλυση εξωτερικού & Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος μέσω ανάλυσης S.W.O.T.	1.Καταγραφή προσωπικού 2.Καταγραφή διαθέσιμων ομαδικών και ατομικών υλικών, εγκαταστάσεων και πόρων 3.Καταγραφή Αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή 4.Καταγραφή συναρμόδιων φορέων

2.	Αποτύπωση & Εξειδίκευση στόχων Διοίκησης	<p>1.Σαφής και ξεκάθαρη θεματικά, γεωγραφικά και χρονικά αποτύπωση των στόχων της Δημοτικής Αρχής</p> <p>2.Διαπίστωση συμβατότητας με εργασιακό αντικείμενο</p> <p>3.Ποσοτικοποίηση των στόχων</p> <p>4.Κοστολόγηση στοχοθεσίας</p> <p>5.Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης</p> <p>6.Εντοπισμός συναρμόδιων φορέων</p>
3α.	Συγκρότηση της Υπηρεσίας σε συνάρτηση με τους στόχους και τους θεσμικούς και οικονομικούς περιορισμούς.	<p>1.Τροποποίηση Ο.Ε.Υ. -Οργανόγραμμα</p> <p>2.Κανονισμός λειτουργίας</p> <p>3.Περιγράμματα θέσεως εργασίας</p> <p>4.Υποβολή προς έγκριση από την Δημοτική Αρχή</p>
3β.	Μετατροπή στόχων σε συγκεκριμένο τακτικό πλαίσιο δράσεως, με εξειδικευμένα μέτρα, σαφές χρονοδιάγραμμα και οικονομική διάσταση	<p>1.Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου δράσης διετούς χρονικής διάρκειας</p> <p>2.Μηχανισμός ελέγχου και αξιολόγησης</p> <ul style="list-style-type: none"> -Κριτήρια/Δείκτες Αξιολόγησης -Σαφής Εξουσιοδότηση ελέγχου -Μέθοδοι Ελέγχου -Περίοδοι Ελέγχου -Πειθαρχικές ποινές

		-Επιβράβευση 3.Υποβολή προς έγκριση από την Δημοτική Αρχή
4.	Επικοινωνιακός άξονας	(Εσωτερικός Άξονας) 1. Καθορισμός διαδικασίας τυπικής επικοινωνίας (Εξωτερικός Άξονας) 2.Σύνθεση αυτοτελούς σχεδίου marketing της Δ.Α. 3.Συγκρότηση αυτοτελούς Γραφείου 4. Υποβολή προς έγκριση από την Δημοτική Αρχή
5.	Αξιολόγηση & Ανατροφοδότηση	1. Σύνθεση μηχανισμού 2. Πρότυπα κριτήρια-στόχοι 3. Καταγραφή απόκλισης 4. Σύγκρισης απόδοσης vs προτύπων 5. Αποκλίσεις 6. Διορθωτικές κινήσεις 7. Επανασχεδιασμός

Πηγή: ΤΕΛΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ-ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΠΑΝΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Δ.Α. ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, 2015 (Δημόσιο έγγραφο).

Την σύνταξη της εν λόγω πρότασης και των σταδίων υλοποίησης της, ακολούθησε μια μελέτη, η οποία και συνιστά ένα διευρυμένο γενικό επιχειρησιακό σχέδιο λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης, το οποίο είναι και ο

Βασικός οδηγός εφαρμογής των αρχών της στρατηγικής επιχειρηματικότητας στα πλαίσια λειτουργίας της. Στην περίπτωση της Δ.Α. που η αποτελεσματικότητά της αναγνωρίζεται ως το κλειδί σε έναν **κόμβο διαμεσολάβησης** ανάμεσα στη Δημοτική Αρχή και στο Δημότη, σε μία **γέφυρα σύζευξης** ανάμεσα στο όραμα των αιρετών και στην καθημερινότητα των δημοτών και επισκεπτών, σε **ένα διάυλο ενημέρωσης και διαδραστικότητας** ανάμεσα στους ανθρώπους της πόλης που θέλουν να εξυπηρετηθούν και στις υπάρχουσες διοικητικές και υλικοτεχνικές υποδομές, αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί παρά μόνο με όραμα, αποστολή, στρατηγική και σχέδια δράσης. Δηλαδή η λειτουργία της είναι συνυφασμένη με τον προγραμματισμό, εν προκειμένω, τον στρατηγικό (διαμορφώνει την αποστολή, το όραμα και τους μακροπρόθεσμους στόχους) και τον επιχειρησιακό (αποφασίζει για την ποσότητα, την ποιότητα και το χρονοδιάγραμμα των ενεργειών και δράσεων που πρέπει να γίνουν και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι στόχοι).

Η άσκηση λοιπόν της Στρατηγικής Επιχειρηματικότητας στην περίπτωση μελέτης της Δ.Α.Θ. είναι το μέσο για μια αποτελεσματική διοίκηση, που συνδέεται άμεσα με τον **προϋπολογισμό** (π.χ. βλέπε Πίνακα 3.2), ο οποίος ποσοτικοποιεί τα στοιχεία του προγραμματισμού μετατρέποντάς τα σε αξίες και ενώ εξυπηρετεί βραχυχρόνιους στόχους, είναι εναρμονισμένος με μια μακροχρόνια στρατηγική. Ακολουθεί η περιγραφή των όσων αποδεικνύουν αυτή και φυσικά τα στοιχεία-αποτελέσματα της που δείχνουν την προστιθέμενη αξία.

Πίνακας 3.2: Συμβολή Δ.Α. στον προϋπολογισμό

ΑΜΕΣΑ ΕΣΟΔΑ	
Κωδικός	Επεξήγηση
1512.01.01	Πρόστιμα από παράνομη στάθμευση αυτ/των (Κ.Ο.Κ.) τρέχοντος έτους

1513.01.01	Πρόστιμα τελών καθαριότητας και φωτισμού τρέχοντος έτους
1519.04.01	Πρόστιμα κοινοχρήστων χώρων τρέχοντος έτους
1519.05.01	Πρόστιμα Διαφημίσεων τρέχοντος έτους
1519.07.01	Πρόστιμα Υπαιθρίου Εμπορίου τρέχοντος έτους
1519.09.01	Πρόστιμα σε παιδότοπους τρέχοντος έτους
2211.02.01	Πρόστιμα από παράνομη στάθμευση αυτ/των (Κ.Ο.Κ.) Π.Ο.Ε.
2211.04.01	Έκτακτα έσοδα από πρόστιμα κοινοχρήστων χώρων Π.Ο.Ε.
2211.06.01	Πρόστιμα τελών καθαριότητας και φωτισμού Π.Ο.Ε.
2211.10.01	Πρόστιμα υπαιθρίου εμπορίου Π.Ο.Ε.
ΕΜΜΕΣΑ ΕΣΟΔΑ	
Κωδικός	Επεξήγηση
122.01.01	Τέλη από υπαίθριο εμπόριο
461.03.01	Τέλη κοινοχρήστων χώρων – τραπεζοκαθίσματα
461.03.02	Τέλη κοινοχρήστων χώρων – περίπτερα
461.03.03	Τέλη κοινοχρήστων χώρων – εμπορεύματα

461.03.04	Τέλη κοινοχρήστων χώρων – αυτ/τα
461.03.05	Τέλη κοινοχρήστων χώρων – εμπορευματοκιβώτια
461.03.06	Τέλη κοινοχρήστων χώρων – λοιπές περιπτώσεις
464.01.95	Τέλη ελεγχόμενης στάθμευσης (βραχυχρόνια)
464.01.96	Τέλη ελεγχόμενης στάθμευσης (μακροχρόνια)
2119.05.01	Έσοδα από κοινόχρηστους χώρους Π.Ο.Ε.
2119.06.01	Έσοδα από τέλη διαφήμισης Π.Ο.Ε.
3219.08.01	Έσοδα από τέλη κοινοχρήστων χώρων
3219.09.01	Έσοδα από τέλη διαφημίσεων

Πηγή: ΤΕΛΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ-ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΠΙΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΗΣ Δ.Α. ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, 2015 (Δημόσιο έγγραφο).

Για τη σύνταξη της μελέτης υιοθετήθηκε η δομή που προτείνεται από τις διατάξεις του Ν. 3230/04, έγινε χρήση της ανάλυσης S.W.O.T., αποτυπώθηκε εξαντλητικά το πρόγραμμα ενεργειών (σε επίπεδο στελέχωσης, γεωγραφικής ευθύνης και άσκησης αρμοδιότητας) με συχνή χρήση πινάκων. Τέλος υιοθετήθηκαν και τροποποιήθηκαν διεθνή και εθνικά μοντέλα στοχοθεσίας και δεικτών απόδοσης, ώστε να συντεθεί ένα ρεαλιστικό πλαίσιο αποτελεσματικής και αποδοτικής δράσης. Σύμφωνα λοιπόν με αυτά συντάχθηκε η αποστολή και το όραμα της Δ.Α. του Δ.Θ. (βλέπε Πίνακα 3.3) και ακολούθησε η αποτύπωση της υφιστάμενης εσωτερικής και εξωτερικής κατάστασης της Υπηρεσίας με την χρήση του διαγνωστικού εργαλείου

S.W.O.T., δηλαδή καταγράφηκαν οι αδυναμίες και οι δυνάμεις, οι απειλές και οι ευκαιρίες, σε σχέση με το κοινωνικό γίνεσθαι, το ανθρώπινο δυναμικό, τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό και τα οικονομικά δεδομένα του οργανισμού. Το επόμενο βήμα ήταν η μοντελοποίηση της στοχευμένης επιχειρησιακής στρατηγικής, στα πλαίσια της οποίας καταγράφηκαν και αναλύθηκαν οι βασικές αρχές λειτουργίας της Δ.Α.Θ., οι απαραίτητες διαρθρωτικές αλλαγές που πρέπει να γίνουν, η ανά αρμοδιότητα ιεραρχική περιγραφή του προγραμματισμού της Υπηρεσίας (και ανά θεματικό στόχο), η κατανομή εργατωρών ανά βάρδια και κύρια αρμοδιότητα, η στοχοθεσία (στόχοι βραχυπρόθεσμοι για την εσωτερική και εξωτερική λειτουργία, μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι) και σε σχέση με αυτήν οι δείκτες αξιολόγησης (βλέπε Πίνακα 3.4).

Πίνακας 3.3: Αποστολή και όραμα της Δ.Α. του Δ.Θ.

<p>ΑΠΟΣΤΟΛΗ</p>
<p>Αποστολή της Δημοτικής Αστυνομίας αποτελεί: «η διαρκής βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών στο Δήμο Θεσσαλονίκης, μέσω της αποτελεσματικής, αποδοτικής και σύννομης άσκησης των αρμοδιοτήτων, που το θεσμικό και νομικό πλαίσιο της αναθέτει και οι οικονομικές συνθήκες επιβάλλουν».</p>
<p>ΟΡΑΜΑ</p>
<p>Η Δημοτική Αστυνομία Θεσσαλονίκης να αποτελέσει πρότυπο λειτουργίας και θεσμικής διαμεσολάβησης για την εξυπηρέτηση του Δημότη και την προαγωγή του βιοτικού του επιπέδου. Η κοινωνικά ιεραρχημένη δράση της να εμπνέει τα στελέχη της Δημοτικής Αστυνομίας στα πρόσωπα των οποίων οι Δημότες να αναγνωρίζουν με σεβασμό τους φορείς, πολιτικά αμερόληπτων και πρακτικά αποτελεσματικών, λύσεων στα προβλήματα της καθημερινότητας.</p>

Πηγή: ΜΕΛΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ-ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Νοέμβριος 2016-Ιανουάριος 2017 (Δημόσιο έγγραφο).

Πίνακας 3.4: Δείκτες ελέγχου και αξιολόγησης απόδοσης

(Τα σημειωμένα με σκίαση ήδη καταγράφονται)

Δείκτης	Εξωτερική χρήση	Εσωτερική χρήση	Αξιολόγηση Στελέχους
1.Αριθμός καταγγελιών που δέχεται η Υπηρεσία (διάκριση σε προφορικές, τηλεφωνικές, έγγραφες, ηλεκτρονικές, επώνυμες, ανώνυμες) – «Πεδίο αρμοδιοτήτων Δ.Α.»	√	√	
2.Αριθμός καταγγελιών ανά 1000 κατοίκους	√	√	
3.Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε καταγγελία	√	√	√
4.Αποτελεσματικότητα κατά την επέμβαση στην καταγγελία. Λύθηκε το ζήτημα με την επέμβαση του Δ.Α. Χρειάστηκε εκ νέου παρέμβαση; Αν ναι πόσες και γιατί;	√	√	√
5.Αριθμός αιτημάτων επικυρώσεων κατ' οίκον	√	√	

6.Μέσος χρόνος ανταπόκρισης της υπηρεσίας σε αιτήματα των Δημοτών για επικυρώσεις κατ οικον	√	√	√
7.Αριθμός επικυρώσεων κατ οικον ανά μήνα, εξάμηνο και έτος που ολοκληρώθηκαν επιτυχώς	√	√	√
8.Αριθμός παραπόνων που δέχεται η Υπηρεσία ανά έτος και αφορούν Δ.Θ. – Άλλες υπηρεσίες	√	√	
9.Αριθμός παραβάσεων ΚΟΚ που διαπιστώθηκαν από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα/τομέα υπηρεσίας/θεματικό άξονα	√	√	√
10.Αριθμός παραβάσεων ΚΥΕ που διαπιστώθηκαν από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα	√	√	√
11.Αριθμός παραβάσεων Παράνομου Υπαίθριου Εμπορίου από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα	√	√	√
12.Αριθμός φύλλων ελέγχου Κατάληψης Κοινοχρήστων Χώρων από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα	√	√	√
13.Συχνότητα ακυρώσεων παραβάσεων		√	√
14.Συχνότητα λαθών κατά την βεβαίωση των παραβάσεων		√	√
15.Σχέση προϋπολογισθέντων – βεβαιωθέντων	√	√	√

προστίμων ανά κατηγορία			
16.Αριθμός ενστάσεων που υποβλήθησαν στην Υπηρεσία	√	√	√
17.Αριθμός και κατηγοριοποίηση ενστάσεων που απαντήθηκαν από την Υπηρεσία	√	√	
18.Μέσο χρόνος απάντησης σε υποβληθείσα ένσταση	√	√	√
19.Μέσος χρόνος αναμονής για εξυπηρέτηση δημότη εντός του κτιρίου	√	√	√
20.Αριθμός Η/Υ / Σύνολο διοικητικών & τεχνικών υπαλλήλων	√	√	
21.Αριθμός χρηστών Η/Υ σύνολο προσωπικού		√	√
22.Αριθμός μηχανογραφημένων υπηρεσιών / Σύνολο εργασιών που μπορούν να μηχανογραφηθούν	√	√	
23.Ωρες εκπαίδευσης υπαλλήλων ανά έτος & θεματικό άξονα	√	√	√
25.Αναλογία δικυκλιστών ανά 1000 κατοίκους	√	√	
26.Αναλογία ποδηλατιστών ανά 1000 κατοίκους	√	√	
27.Χρόνος παραμονής περιπολικών στους δρόμους	√	√	√

ανά ημέρα, γεωγραφικό τομέα και θεματικό άξονα			
28.Χρόνος παραμονής πεζών περιπόλων στους δρόμους ανά βάρδια	√	√	√
29.Αριθμός υπαλλήλων και εργατοώρες ανά τομέα.	√	√	
30.Αριθμός/ Αναλογία πεζών και εποχούμενων κλιμακίων	√	√	
31.Ποσοστό/Αναλογία προσωπικού σε προκαθορισμένες περιπολίες πόστα και πόσο προσωπικό διατίθεται σε καταγγελίες και απρογραμμάτιστα	√	√	
32.Χιλιόμετρα ανά όχημα σε ημερήσια/ μηνιαία. Τριμηνιαία και εξαμηνιαία βάση	√	√	
33.Αριθμός ατυχημάτων		√	√
34.Αριθμός επιθέσεων	√	√	
35.Δαπάνες εκτός ,μισθοδοσίας ανά δημοτικό αστυνομικό		√	√
36.Κόστος προσωπικού: δαπάνες μισθοδοσίας και πρόσθετες δαπάνες ως ποσοστό επί της συνολικής δαπάνης του Δήμου	√	√	
37.Αριθμός/Ποσοστό υποθέσεων που	√	√	

παραπέμπονται στις εισαγγελικές αρχές			
38.Αριθμός/ Ποσοστό υποθέσεων που παραπέμφθηκαν στις εισαγγελικές αρχές και κατέληξαν σε ποινική δίωξη	√	√	
39.Χιλιόμετρα που διανύει ο κάθε πεζός		√	√
40.Αριθμός θέσεων ελεγχόμενης στάθμευσης ανά πεζό	√	√	
41.Αριθμός θέσεων φορτ/σεων ανά περιπολικό	√	√	
42.Αριθμός παραβάσεων Ελεγχόμενης στο σύνολο	√	√	√
43.Ποσοστό παραβάσεων ελεγχόμενης ανά θέση	√	√	
44.Αριθμός Σφραγίσεων ανά ημέρα και ανά βάρδια	√	√	√
45.Αριθμός περιστατικών ανά σφράγιση		√	
46.Ποσοστό Δ.Α. που απασχολούνται σε διοικητικά καθήκοντα		√	√
47.Ποσοστό Δ.Α. με γνώσεις Πρώτων Βοηθειών		√	√
48.Ποσοστό Δ.Α. με γνώσεις /σεμινάρια Πολιτικής Προστασίας		√	√
49.Αριθμός εγκαταλελειμμένων οχημάτων που	√	√	

εντοπίζονται κατόπιν καταγγελίας			
50.Αριθμός εγκαταλελειμμένων οχημάτων που εντοπίζονται αυτεπάγγελτα	√	√	
51.Αριθμός/ποσοστό κλήσεων/προστίμων που πληρώνονται προς αριθμό κλήσεων/προστίμων που βεβαιώνονται	√	√	
52.Μέσος χρόνος παραμονής Δ.Α. σε υπηρεσία στο δρόμο		√	√
53.Αριθμός εσωτερικών σεμιναρίων ανά Δ.Α.		√	√
54.Αριθμός επιχειρήσεων ΚΥΕ ανά έτος	√	√	
55.Αριθμός εργατοωρών για επιχειρήσεις ΚΥΕ ανά επιχείρηση και ανά έτος	√	√	
56.Κόστος επιχειρήσεων ΚΥΕ	√	√	
57.Αριθμός επιχειρήσεων ΚΟΚ ανά έτος	√	√	
58.Αριθμός εργατοωρών για επιχειρήσεις ΚΟΚ ανά επιχείρηση και ανά έτος	√	√	
59.Κόστος επιχειρήσεων ΚΟΚ	√	√	
60.Αριθμός επιχειρήσεων ΠΑΡΕΜΠΟΡΙΟΥ ανά έτος	√	√	

61.Αριθμός εργατοωρών για επιχειρήσεις ΠΑΡΕΜΠΟΡΙΟΥ ανά επιχείρηση και ανά έτος	√	√	
62.Κόστος επιχειρήσεων ΠΑΡΕΜΠΟΡΙΟΥ	√	√	

Πηγή: ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΓΙΑ ΔΕΙΚΤΕΣ & ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ Δ.Μ.Σ. Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Ιούλιος 2015 (Δημόσιο έγγραφο).

Τα ζητήματα Επανασύστασης & Επαναλειτουργίας του Θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας που έχρηζαν αλλά και χρήζουν άμεσης και συνολικής μέριμνας με σκοπό την εξασφάλιση της λειτουργίας της Δ.Α. στον Δ.Θ., με γνώμονα την επίτευξη μιας αποδοτικής, αποτελεσματικής και βιώσιμης λύσης, καταγράφηκαν, αντιμετωπίστηκαν και αντιμετωπίζονται όσο γίνεται αποτελεσματικότερα. ‘Εργαλεία’ που χρησιμοποιεί η νέα ηγεσία είναι **τα ερωτηματολόγια** που απευθύνονται στους αιρετούς εκπροσώπους του Δήμου Θεσσαλονίκης ως τμήμα μιας ευρύτερης έρευνας (εξωτερικής & εσωτερικής) που αποσκοπεί: α) στην εσωτερική αξιολόγηση της λειτουργίας της Δημοτικής Αστυνομίας και β) στην δημιουργία διαύλων επικοινωνίας για την συγκέντρωση δεδομένων που θα αξιοποιηθούν στον σχεδιασμό της δράσης μας για το επόμενο κάθε φορά έτος, **ο απολογισμός κάθε έτους**, ώστε να δοθεί μια γενικότερη εικόνα της εξωτερικής και εσωτερικής λειτουργίας καθώς και στατιστικά δεδομένα για τον κάθε μήνα, **ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στα στελέχη** της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης και συνιστά μια προσπάθεια βελτίωσης της υπηρεσίας μέσω του εντοπισμού των λαθών, δυσχερειών και ελλείψεων, **εβδομαδιαίες συνελεύσεις, bonus** στους αποδοτικούς εργαζομένους, δημιουργία **ομάδων εργασίας** με κοινωνικό σκοπό, όπως για παράδειγμα παράδοση ενημερώσεων κυκλοφοριακής αγωγής σε δημοτικά σχολεία από ομάδα Δ.Α., **δείκτες ελέγχου και αξιολόγησης**, των οποίων η εξωτερική χρήση συνίσταται στην προβολή του έργου της Δημοτικής Αστυνομίας, η εσωτερική χρήση συνίσταται στην αποδοτικότερη οργάνωση και λειτουργία της Υπηρεσίας και Αξιολόγηση κάθε στελέχους. Όλα όσα προαναφέρθηκαν αποτελούν διαστάσεις του νέου συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης της Δ.Α. του Δ.Θ...

3.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Για να επιτευχθεί η μετάβαση από το γραφειοκρατικό στο συμμετοχικό μοντέλο κουλτούρας, στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού της Δ.Α. του Δ.Θ., εφαρμόστηκαν κατά ιεραρχική σειρά τα εξής βήματα σχεδιασμού:

Το αρχικό βήμα ήταν η προώθηση ενός προγράμματος αλλαγής φιλοσοφίας του εργαζόμενου, μέσω της συνεχούς ενημέρωσης του Δ.Α. για την οποιαδήποτε υπηρεσιακή επιλογή και αλλαγή. Στη συνέχεια, επιδιώχθηκε η ενσυνείδητη συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μικτές ομάδες εργασίας για τη διαχείριση σύνθετων προβλημάτων και την καθιέρωση ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας, καθώς επίσης η προαγωγή και η ενίσχυση της Δ.Α. του Δ.Θ. σε οργανισμό μάθησης επικεντρωμένου στις δικές του ιδιαιτερότητες και μεταβαλλόμενες ανάγκες μάθησης των μελών που διαθέτει. Απαραίτητο βήμα θεωρήθηκε η λειτουργία των κύκλων ποιότητας σε επίπεδο τομέων/ τμημάτων, με ενδυνάμωση συμμετοχικών διαδικασιών και την εκ βαθέων αλλαγή απόψεων, αντιλήψεων και νοοτροπίας των εργαζομένων μέσω της συστηματικής καλλιέργειας μιας νέας συμμετοχικής κουλτούρας. Η δημιουργία πλαισίου ανάπτυξης και καλλιέργειας μιας «κουλτούρας ποιότητας» με αρχές, όραμα και αποστολή, η δημιουργία ομάδων δράσης (task forces) για τη διαχείριση των κρίσεων σε όλα τα επίπεδα και η εφαρμογή νέων κριτηρίων επιλογής και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα με την αρμοδιότητα, είναι σημαντικά βήματα που έγιναν. Ακολούθως, χρειάστηκε η αναδιάρθρωση των διαδικασιών σε συστηματική βάση και η καθιέρωση μεθόδων άντλησης ιδεών και ανίχνευσης των νέων τάσεων ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες (για παράδειγμα η εργασία στα πλαίσια μιας ΣΔΙΤ, λόγω εμπλοκής της INTRAKAT στο σύστημα ελεγχόμενης στάθμευσης).

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της συμμετοχικής διοίκησης η στοχοθεσία πραγματοποιείται με ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια (στατιστικά στοιχεία από το αρχείο της Δ.Α.), τα οποία για παράδειγμα στην εν λόγω περίπτωση οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι εφόσον το προσωπικό μειώνεται κατά 7-8% ετησίως, η υπηρεσία αδυνατεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των δημοτών. Σε αυτή την περίπτωση μια νέα οργανωσιακή αλλαγή είναι αναπόφευκτη...

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 Σύνοψη και συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια ανασκόπηση της θεωρητικής και ερευνητικής βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την διοίκηση αλλαγών σε φορείς της Τ.Α. που υφίστανται οργανωσιακές αλλαγές. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στις έννοιες και αναλύονται οι λόγοι που καθιστούν το εν λόγω αντικείμενο επίκαιρο, επεξηγούνται τα μετασχηματιστικά προγράμματα ως προς τις φάσεις τους, τους παράγοντες επιτυχίας, τους στόχους, τα είδη με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης, την ένταση και έκταση, το ερέθισμα για αλλαγή, τους παράγοντες πίεσης, τις στρατηγικές, τους εμπλεκόμενους φορείς και τα μοντέλα που ακολουθούνται. Από την ανάλυση των μοντέλων προκύπτει ότι η νέα τάση στη διοίκηση αλλαγών είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς αλλαγής που βασίζεται στις εξής αλήθειες:

- Οι οργανισμοί δεν μπορούν να αλλάξουν ταχύτερα από όσο αλλάζουν τα άτομα που τους συναποτελούν.
- Η πλειοψηφία των ανθρώπων δεν πρόκειται να υιοθετήσει μια στάση, όταν δε βλέπει τους ανωτέρους της να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα νέα δεδομένα ως μοντέλα.
- Αν δε ξεπεραστεί το συγκεκριμένο εκείνο σημείο που η αλλαγή γίνεται αναπόφευκτη (την κορυφή του λόφου), δεν πρόκειται να γίνει κανένα βήμα.
- Οι άνθρωποι δεν αλλάζουν αν δε διαπιστώσουν ότι υπάρχει ανάγκη.
- Η πλειοψηφία των ανθρώπων χρειάζεται υποστήριξη για να μεταφράσει την ανάγκη για αλλαγή σε δρόμο προς το αύριο.
- Η εξάσκηση δεν οδηγεί στην τελειότητα, καθιστά όμως την αλλαγή πιθανή.
- Η διαρκής ατομική αλλαγή χρειάζεται ανατροφοδότηση για να προχωρήσει μπροστά (Γιαννάκη, 2008).

Στο δεύτερο μέρος του πρώτου κεφαλαίου αναδεικνύεται η πολυπλοκότητα του θέματος και η ανάγκη για ολική προσέγγιση υπό την έννοια ότι ο σχεδιασμός των μετασχηματιστικών προγραμμάτων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και να σέβεται όλα τα δομικά συστατικά του οργανισμού, εφόσον οι αντιδράσεις ποικίλουν. Διαπιστώθηκε λοιπόν, ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί θα πρέπει να δομήσουν έτσι τις λειτουργίες τους, ώστε να βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία ανατροφοδότησης μηνυμάτων και ερεθισμάτων, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Αποδείχτηκε ότι τα άτομα που στελεχώνουν τον οργανισμό, θα πρέπει να αποδέχονται και να ταυτίζονται με αυτή την προσπάθεια αέναης εξέλιξης, δηλαδή, τόσο η εταιρική, όσο και η ατομική κουλτούρα, θα πρέπει να δέχεται ότι τα πάντα εξελίσσονται και ως εκ τούτου τα ίδια τα άτομα θα πρέπει μέσα από τις αρχές της δια βίου μάθησης να αναπτύσσονται παράλληλα με τον οργανισμό.

Οι προαναφερθείσες απόψεις των εμπειρογνομόνων ενισχύουν τη θεωρητική προσέγγιση της οργανωσιακής αλλαγής, που υποστηρίζει ότι η μεταβολή ενός υφιστάμενου μοντέλου κουλτούρας προϋποθέτει την αλλαγή στη φιλοσοφία (αξίες-συμπεριφορές), στην ηγεσία, στη δομή-διάρθρωση, στην τεχνολογία και στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού που ακολουθεί μια συναισθηματική πορεία, έως ότου αποδεχτεί την αλλαγή. Στο δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στον ανασχεδιασμό φορέα Γ.Α., στην υλοποίηση Στρατηγικής Επιχειρηματικότητας και στην εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την μελέτη της περίπτωσης της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης μετά την επανασύσταση του θεσμού και την επαναλειτουργία της. Από την μελέτη περίπτωσης της Δ.Α. του Δ.Θ., αλλά και από όσα αναφέρουν στην σχετική βιβλιογραφία οι εμπειρογνώμονες, συμπεραίνουμε ότι η πληθώρα των παραγόντων και οι διαφορετικές διαστάσεις τους, μας οδηγούν στο σχεδιασμό εξατομικευμένων μετασχηματιστικών προγραμμάτων που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και στις απαιτήσεις τους.

4.2 Προτάσεις και μελλοντικές επεκτάσεις

Η ανωτέρω ανάλυση μας οδηγεί σε μια σειρά πρακτικών προτάσεων υλοποιήσιμων μέσα από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, βοηθώντας έτσι τους εισηγητές της αλλαγής να εστιάσουν στις σημαντικότερες διαστάσεις του

προβλήματος. Συγκεκριμένα λοιπόν, οι οργανισμοί που οραματίζονται να υπάρξουν πρωτοπόροι θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους παράγοντες που θα δημιουργήσουν τις συνθήκες για να ξεπεραστούν οι φόβοι, να διαλυθούν οι παρερμηνείες και να ενισχυθούν τα κίνητρα για θετική αντιμετώπιση της αλλαγής. Απαραίτητη κρίνεται η υιοθέτηση συστημάτων επιλογής προσωπικού που χαρακτηρίζονται από ευρύτητα πνεύματος, ώστε να είναι σε θέση να αντιληφθούν τα πλεονεκτήματα ενός νεωτερισμού και να διαχειρίζονται κατάλληλα τα συναισθήματα τους σε προβληματικές καταστάσεις. Προς αυτή την κατεύθυνση προτείνεται η στροφή της κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων, όπως είναι να ακούς, να δίνεις κίνητρα, να διαπραγματεύεσαι και να διαχειρίζεσαι το άγχος.

Στα πλαίσια της έρευνας μας διαπιστώθηκε ότι η διοίκηση που σέβεται τους εργαζομένους, παρέχοντας τους ασφάλεια και ικανοποίηση, θα υποστηριχθεί. Υιοθετώντας μια πολιτική που προωθεί την ανοικτή επικοινωνία, τη δικαιοσύνη, τη σωστή κατανομή εργασίας, η διοίκηση του οργανισμού δημιουργεί τις ιδανικές συνθήκες για την καλύτερη δυνατή συμμετοχή του προσωπικού στην οργανωσιακή αλλαγή, μειώνοντας τα σημάδια άγχους και αντίστασης. Η υλοποίηση ενός μετασχηματιστικού σχεδίου για κάθε φορέα Τ.Α. δεν είναι μια διαδικασία απομονωμένη, αλλά θέμα κουλτούρας πάνω στην οποία στηρίζεται και λειτουργεί αυτός, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να οικειοποιούνται και να υπηρετούν τις αρχές του νεωτερισμού, της καινοτομίας και της διαφορετικότητας.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο, ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης αλλαγών εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα οι φορείς αυτοί αποδείχτηκε ότι διακρίνονται από άμεση ανταπόκριση και ευαισθησία στα μηνύματα του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή όλες οι λειτουργίες τους είναι προσανατολισμένες προς το εξωτερικό περιβάλλον με στόχο την άντληση στοιχείων. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό τους είναι ότι συνδέουν τις στρατηγικές με τις λειτουργικές αλλαγές, εφόσον οι φορείς αλλαγής έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν τους στρατηγικούς στόχους σε λεπτομερή πλάνα, να προβλέπουν μηχανισμούς ελέγχου, αλλά και να επικοινωνούν την αλλαγή άμεσα και με σαφήνεια. Παράλληλα, καθοριστική φαίνεται ότι είναι η συσχέτιση των πολιτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της στρατηγικής του οργανισμού. Το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων

πόρων είναι το μέσο που θα αφουγκραστεί τις δυνατότητες των εργαζομένων, θα μελετήσει τις απαιτήσεις και θα συγκεράσει τυχόν διαφορές.

Τέλος, προτείνεται να υπάρχει συνοχή στην διαχείριση της αλλαγής, δηλαδή η αλλαγή να συγκλίνει με τους στρατηγικούς στόχους, τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος. Σημαντικό βήμα στην διαδικασία αυτή, αλλά και για την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης είναι η απεμπλοκή των διοικητών-ηγετών από μηχανισμούς πολιτικής επιρροής, με επιλογή αυτών που διαθέτουν άριστες τεχνικές, ατομικές και κοινωνικές δεξιότητες και ικανότητες. Τέλος, προτείνεται η εισαγωγή και η καθιέρωση του σφαιρικού κατά τμήμα προϋπολογισμού με συνεχή εκπαίδευση κυρίως του προσωπικού, η εισαγωγή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων καθώς και η μείωση της πολυνομίας και η απλοποίηση του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας.

Παρόλη την πληθώρα των θεωρητικών και ερευνητικών μελετών επί του θέματος της οργανωσιακής αλλαγής, κατά την ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, πολλά ερωτήματα μένουν αναπάντητα. Οι έρευνες για παράδειγμα θα μπορούσαν να στραφούν σε επιπλέον μεταβλητές, όπως είναι προηγούμενη εργασιακή εμπειρία των στελεχών του φορέα, το μέγεθος του, η σχέση κύκλου ζωής του οργανισμού και αλλαγής. Ακόμη, θα μπορούσε να εξεταστούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη στάση απέναντι στην αλλαγή και η προσκόλληση στον ελλαδικό χώρο σε συνήθεις πρακτικές που χαρακτηρίζουν τους φορείς Τ.Α. και όχι μόνο. Συνοψίζοντας, το κλειδί για την επιτυχία και τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος μετά από μια οργανωσιακή αλλαγή, φαίνεται ότι είναι ο άνθρωπος. Τα στοιχεία είναι ενθαρρυντικά, εφόσον εκτιμάται ότι το αντικείμενο της διοίκησης αλλαγών με στόχο την κατανόηση του ρόλου του ανθρώπου θα εξακολουθεί να απασχολεί την ευρύτερη κοινότητα και στο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ανεστόπουλος Δημήτριος, Πτυχιακή εργασία-Οργανωσιακή Αλλαγή και Πληροφοριακά Συστήματα στο Δημόσιο Τομέα, Μεσολόγγι 2017.
- Ασημακοπούλου Α, (2005), Επιχειρηματικότητα και Τουρισμός-Στρατηγική Ποιότητας και Αειφόρου Ανάπτυξης, Αθήνα.
- Βακόλα Μ. (2005). Διοικώντας τις Αλλαγές, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου Μ. και Ρεκλείτης Π. (2008). Management Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Γεωργόπουλος Β.Ν.,(2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Γιανναδάκη Ελευθερία και Παπαδάκη Στυλιανή, Πτυχιακή Εργασία-Οργανωσιακή αλλαγή, Ηράκλειο 2010, σελ.30.
- Γιαννάκη Ε,(2008), Η στρατηγική και η πολιτική ως προσδιοριστικοί παράγοντες της διεθνοποίησης των Ελληνικών Επιχειρήσεων.
- Γκριτζιούδη Ε, (2010), Επιχειρησιακοί κουλτούρα και χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης: Η επίδραση της επιχειρησιακής κουλτούρας στις Εξαγορές και Συγχωνεύσεις
- Δημητρογιαννάκη Άρτεμις και Δασκαλογιαννάκη Ξανθίπη, Πτυχιακή Εργασία-Οργανωσιακή Αλλαγή, Ηράκλειο 2012, σελ.16.
- Δημόσιο έγγραφο: ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΓΙΑ ΔΕΙΚΤΕΣ & ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ Δ.Μ.Σ. Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Ιούλιος 2015.
- Δημόσιο έγγραφο: ΜΕΛΕΤΗ-ΠΡΟΤΑΣΗ - Επανασύσταση Θεσμού & Επαναλειτουργία Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Μάϊος 2015.

- Δημόσιο έγγραφο: ΜΕΛΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ-ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Νοέμβριος 2016- Ιανουάριος 2017.
- Ζαβλανός, Μ. (2002a). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (2002b). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: Σταμούλης.
- Ζαμπετάκης Λ, (2007), Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.
- Θεοδωράτος, Ευάγγελος Φ (2004). Διοίκηση και οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: Σταμούλης.
- Θεοδωρόπουλος Η, (2010), Επιχειρηματικότητα στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα
- Καριπίδου Χ, (2002), Δείκτες εξυπηρέτησης του πολίτη στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, Περιοδικό ΕΕΤΑΑΑΕ.
- Καριπίδου Χ, (2011), η Εμπειρία από την εφαρμογή του κοινού πλαισίου αξιολόγησης στην Ελληνική δημόσια διοίκηση. Προβλήματα, δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις βελτίωσης.
- Καρκατσούλης Π.,(2004), «Το κράτος σε μετάβαση Από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση», εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα 2004
- Κουφίδου-Ξηροτύρη Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Ανικουλα, Αθήνα
- Κοτρωνάκη Ηρώ και Παπαναστασίου Αναστασία, Πτυχιακή Εργασία- Η Οργανωσιακή Αλλαγή, Ηράκλειο 2010, σελ. 13.
- Κώστα Γ, (2010), Επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή Κουλτούρα των Ελληνικών Οργανισμών, Μακεδονία.
- Λιούκας Σ, (2009), Η Καινοτομία στην Ελλάδα, Συγκριτική αξιολόγηση με διεθνείς δείκτες, πολιτικές, προτάσεις στρατηγικής, Αθήνα

- Μακρίδης Σ, (2007), Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις, Αθήνα
- Μανούβελος Ε, (2009), Ο ρόλος του ηγέτη της αλλαγής, Αθήνα
- Μητσόπουλος Κ, (2008), Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα, Αθήνα
- Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος Ν., (2003), «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Μιχαλόπουλος Ν.,(2007),«Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ & Παπαλεξανδρή, Ν (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Νικολάου Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- ΝΟΜΟΣ 3731/08, Άρθρο 2 παρ. 3 & Άρθρο 2 παρ. 6 του Ν. 3731/08, άρθρο 33-34 Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, Άρθρο 275 παρ. 1 Κώδικα Ποινικής Δικονομίας.
- ΝΟΜΟΣ 4336/2015, «Συνταξιοδοτικές διατάξεις - Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης».
- ΝΟΜΟΣ 3852/2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- ΝΟΜΟΣ 4368/2016 «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις».
- ΝΟΜΟΣ 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων

(διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

- Παπαγεωργίου Γ, (2010), Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στην ελληνική πραγματικότητα, Μακεδονία.
- Παπαγεωργίου, Δ. (2014), Οργανωσιακή αλλαγή: Παράγοντες που επηρεάζουν την εισαγωγή στους οργανισμούς, Πολυτεχνείο Κρήτης.
- Παπαδάκης Β, (2007) Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και Διεθνής εμπειρία, τόμος Α, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης Μ. Β. (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (Τόμος Α': Θεωρία), Εκδόσεις Ε. Μπένου, 5η Έκδοση, Αθήνα
- Παρασκευά Ε, (2009), Οργανωσιακή Κουλτούρα και Περιβάλλον. Διερεύνηση καλών πρακτικών σε επιχειρήσεις καινοτομίας στην Ελλάδα, Θεσσαλονίκη
- Ράπανος Β, (2009), Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων δημοσίου τομέα
- Σασσάλου Ευφροσύνη, Διπλωματική Εργασία- Στρατηγική Επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή Αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα, Πάτρα 2011.
- Σταφυλά, Α (1997). Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού. Αθήνα: Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.
- Στειακάκης, Ε & Κατζός, Ν (2002). Management- Μια Σύγχρονη Άποψη. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
- Τζωρτζάκης, Κωνσταντίνος Μ & Τζωρτζάκη, Αλεξία Μαίρη Κ (1999). Οργάνωση και Διοίκηση. Μάνατζεμεντ Νέες Ιδέες και Τεχνικές στον 21ο Αιώνα. Αθήνα: Rosili.
- Τρικαμηνά Χριστίνα, Πτυχιακή Εργασία- Διαχείριση αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης., Πειραιάς 2017.
- Τσιάφη Φ, (2011), Δημόσιες υπηρεσίες και έργα σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης υπό το πρίσμα εφαρμογής του Καλλικράτη, Μακεδονία

- Χυτήρης, Λ (1994). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Α: Interbooks.
- Χυτήρης Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξενογλώσση

- Abrahamson Eric, (First published: 14 January 2004). Using creative recombination to manage change.
- Ansoff H. Igor, Edward J. McDonnell. (1988). The New Corporate Strategy.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management. 25 (3). σελ. 293 –315.
- Auster E, Wylie K, Valente M, (2005), Strategic Organizational Change Building Change Capabilities in Your Organization, Palgrave Macmillan
- Barrow C, Burke, G., Molian, D., Brown, R. (2004) Enterprise Development: The Challenges of Starting, Growing and Selling Businesses, Thompson, London
- Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1998). Management. Boston: McGraw-Hill Co.
- Battilana J, Gilmartin M, Sengul M, Pache A, Alexander J, (2010), Leadership competencies for implementing planned organizational change, Elsevier
- Battilana J, Gilmartinb M, Sengul M, Pache A, Alexander J, (2010), Leadership competencies for implementing planned organizational change, Elsevier, The Leadership Quarterly
- Bhatnagar J, Budhwar P, Srivastava P and Saini D (2010), Organizational change and development in India. A case of strategic organizational change and transformation, Journal of Organizational Change Management

- Bouckenooghe D, (2010) Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature, *The Journal of Applied Behavioral Science*
- Brooks, I. (2009). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation*. 4ος Έκδ. Prentice Hall.
- Burgelman R. A. (2005), "The Role of Strategy Making in Organizational Evolution" in J. L. Bower and C. G. Gilbert (eds.), *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford University Press, New York.
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in Organizations*. 5ος Έκδ. Financial Times Management. 67
- Certo, S.C. & Certo, T. (2011). *Modern Management: Concepts and Skills*. 12ος Έκδ. Prentice Hall. Cornell, J. (1996). Aspects of the management of change. *Journal of Management in Medicine*. 10 (2). σ.σσ 23–30.
- Council of European Municipalities and Regions (CEMR) (2012), *Local and Regional Government in Europe. Structures and Competences*
- Council of European Municipalities and Regions (CEMR) (2014), *Europe 2020 Strategy. Local and regional governments are essential for its shaping and implementation (Consultation of the European Commission)*
- Crossan M and Apaydin M (2010), *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, *Journal of Management Studies*, Blackwell Publishing Ltd and Society for the Advancement of Management Studies.
- Daft, R., (2010). *Organization Theory and Design*, 10th Edition, South Western, Cengage Learning.
- Daskalogiannaki Xanthippi & Dimitrogiannaki Artemis, *Organizational Change*, (Iraklio 2012).
- Davis and Newstrom (1985), *Human Behavior at Work. Organizational Behavior: Instructor's Manual*, McGraw-Hill.

- Dreakins D and Freek M (2007), *Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ferandez, S. & Rainey, H. (2006). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Public Administration Review*.66 (2), p. 168–176.
- Foster D. R (2010), *Resistance, Justice, and Commitment to Change*, *Human resource development quarterly*, vol. 21, no. 1, Wiley Periodicals, Inc., Published online in Wiley InterScience
- Gilgeous, V. & Chambers, S. (1999). *Initiatives for management resistance to change*. *Journal of general management*.
- Hatley, J, (2005), *Innovations in governance and public services: Past and present*
- Hellriegel, D., Jackson S. & Slocum, J. (2005). *Management*, 10th Edition, International Thomson Publishing Company.
- Higgins, J. M., & McAllister (64), C. (2004). *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 73–88.
- Hill C.W.L & G.R. Jones, (2007), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston.
- Hornsby J, Kuratko D, Zahra S, (2009), *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, *Journal of Business Venturing*
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational behavior : an introductory text*. 4th ed. Harlow; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- III, C.A.O. & Tushman, M.L. (2002). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Revised Edition. Harvard Business Review Press.
- Jansen J, Van Den Bosch F, Volberda H, (2006), *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators*, *Management Science*.

- Johnson G., K. Scholes and R. Whittington (2005), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Pearson Education, 7th edition, Harlow, United Kingdom.
- Jones John & Powers Elizabeth (2004), “Change Management: The Three Elements of Transformation”, *Strategy & Business*
- Kanter, R. (1992). *The Challenge of organizational change : how companies experience it and leaders guide it*. New York; Maxwell Macmillan International.
- Kotler, P. (2000). *Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ*, 9ος Έκδ. Interbooks.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kotler P. (2003), “Marketing Management”, Eleventh Edition, Prentice Hall, New Jersey
- Kuratko D.F., Audretsch D.B. (2009), *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, Baylor University
- Loach C.H., DeMeyer A. and Pich M. T. (2006), *Managing the Unknown: A New Approach to Managing High Uncertainty and Risk in Projects*, John Wiley & Sons, New York
- Luthans, F., (2008), *Organizational Behavior*, 11th Edition, The McGraw-Hill Companies.
- Marks M, (2007), A framework for facilitating adaptation to organizational transition, *Journal of Organizational Change Management* • McGee J., Thomas H. and Wilson D. (2005), *Strategy Analysis and Practice*, McGraw-Hill: London.
- Mento, A., Jones, R. & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*. 3 (1). σ.σσ 45–59.
- Montana, P.J., Charnov, B.H., Κατσαντώνη, Σοφία & Κατσαντώνης, Γιάννης (1993). *Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

- Mullins, L.J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.
- Petty, R. & Wegener, D. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables. *The handbook of social psychology*. 1 (323). σ.σ 320. 68
- OECD (2012), *Making the Most of Public Investment in a Tight Fiscal Environment: Multi-level Governance Lessons from the Crisis*, OECD Publishing
- OECD (2014), *OECD Regional Outlook 2014: Regions and Cities: Where Policies and People Meet*, OECD Publishing
- Pearce, J. A., II, and R. B. Robinson, Jr. (2009), *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation, and Control*, 11th edition, Chicago
- Phan P. H, Wright M, Ucbasaran D, Tan W, (2009), *Corporate entrepreneurship: Current research and future directions*, *Journal of Business Venturing*, Published by Elsevier Inc
- Polychroniou P. (2009) “Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness”, *Team Performance Management*
- Reissner S, (2009), *Change, meaning and identity at the workplace*, Faculty of Business and Law, The Reg Vardy Centre, University of Sunderland, Sunderland, UK, *Journal of Organizational Change Management*
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2010). *Organizational Behavior*. 14ος Έκδ. Prentice Hall.
- Senior, B. & Swailes, S. (2010). *Organizational Change*. 4ος Έκδ. Prentice Hall.
- Snell, S. & Bohlander, G. (2007). *Human Resource Management*, International Thomson Publishing Company.
- Todd, A. (1999). Managing radical change. *Long Range Planning*. 32 (2). σ. 237– 244.
- Zampetakis L & Moustakis V, (2006), *Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Chania, Crete

Διαδικτυακοί Τόποι

- 1) Καρκατσούλης, Π. (2013). Πρόσωπα και προσωπεία: Όταν η αντιμεταρρύθμιση βαφτίζεται μεταρρύθμιση. Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (INEΠΙ), 12. Σεπτέμβριος. <http://www.inerp.gr/el/blog/96-prosopa-kai-prosopeia.html>
- 2) Συνέντευξη Α. Μανιτάκη, (2013) «Η ίδια η τρόικα παραβίασε το μνημόνιο». news247, 1. Σεπτέμβριος.
- 3) Καρκατσούλης, Π. (2013). Της αναδιοργανώσεως: οργάνωση αναδιοργάνωση-αποδιοργάνωση. Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (INEΠΙ), 8. Αύγουστος. <http://www.inerp.gr/el/blog/92-tisanadiorganoseos-apodiorganosi.html>
- 4) Καρκατσούλης, Π. (2012). Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι αναγκαία και εφικτή. Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (INEΠΙ), 24. Οκτώβριος. <http://www.inerp.gr/el/publications/-articles/59-dioikitikimetarrythmisi-anagaia-efikti.html>
- 5) Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ενημερωτικό Σημείωμα, «Ένας χρόνος με την Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα», Βρυξέλλες, 15.10.2012.
- 6) Κέφης, Β. (2012). Επιμέρους πτυχές μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Ομιλία στην ημερίδα της Ένωσης Αποφοίτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Ανασχεδιάζοντας τη Δημόσια Διοίκηση. 5. Οκτώβριος.
- 7) Lahidji Reza (2012). Τα λάθη που κάναμε στην Ελλάδα. Ινστιτούτο Έρευνας Ρυθμιστικών Πολιτικών (INEΠΙ), 16. Ιούνιος. <http://www.inerp.gr/el/blog/41-ta-lathi-pou-kaname-stin-ellada.html>
- 8) Κέφης, Β. (2010). Η αναδιάρθρωση των οργανισμών και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα-σχέδια και πρακτικές. ΕΛΙΑΜΕΠ, 4. Νοέμβριος.
- 9) Nauheimer H., The Change Management Toolbook, A collection of tools, methods and strategies,
- 10) Πέτσας, Σ. (2009). Διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στην Ελλάδα: Ποιες και Γιατί κατά την παρούσα οικονομική κρίση. ΕΛΙΑΜΕΠ, 4. Μάρτιος. Η Διοίκηση Αλλαγών

στο Δημόσιο Τομέα την περίοδο της οικονομικής κρίσης: Η περίπτωση του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους 134

11) Theofilakou A./Mylonakis J. Theoretical perspectives of leadership and change management. Στο Πιπερόπουλος Γ. (επιμ.), Τιμητικός Τόμος εις μνήμην Αναπληρωτή Καθηγητή Απόστολου Κομπότη (1952-2003). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, 2006.

12) Nika K./ Dimas G. Principles and implementation of change management. Στο Πιπερόπουλος Γ. (επιμ.), Τιμητικός Τόμος εις μνήμην Αναπληρωτή Καθηγητή Απόστολου Κομπότη (1952-2003). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, 2006.

13) Jones & Powers, 2004, 37.