

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση και Ηγεσία σε Δημόσιες Επιχειρήσεις**

**Γεώργιος Μπαλτατζίδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δημήτριος Ξεφτέρης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Απρίλιος 2020**



# Περίληψη

*Σημαντικοί όροι: Μάνατζμεντ, Ηγεσία, Δημόσια Διοίκηση*

Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα αποτελούν μέχρι και σήμερα έναν από τους σημαντικότερους τομείς δραστηριότητας της Ελληνικής οικονομίας. Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι πλήρως εναρμονισμένος με τα αποτελέσματα που επιφέρει ο δημόσιος τομέας αφού μέσω αυτής λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις για την κατεύθυνση που ακολουθούν όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί.

Η διπλωματική εργασία, στόχο έχει να παρουσιάσει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σε τομείς που αφορούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία που υφίστανται οι δημόσιοι οργανισμοί της Ελλάδας. Η παρούσα ανάλυση έχει κατηγοριοποιηθεί προς δύο κατευθύνσεις.

Πρώτον, αναπτύχθηκε μια ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας όπου παρουσιάζονται θεωρίες κορυφαίων επιστημόνων ανά το κόσμο, με σκοπό να κατανοηθούν εις βάθος τόσο η λειτουργία του Μάνατζμεντ όσο και η λειτουργία της Ηγεσίας.

Δεύτερον, συνοψίζονται διάφορες προτάσεις μεταρρυθμίσεων από καταρτισμένους ανθρώπους από το χώρο του δημόσιου τομέα, ούτως ώστε να κατανοηθεί σε μεγάλο βαθμό η σημαντικότητα που θα επιφέρουν τέτοιου είδους αλλαγές στους δημόσιους οργανισμούς αλλά και γενικότερα στο κράτος.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα όποια βήματα προόδου μπορούν να εφαρμοστούν στους δημοσίους οργανισμούς θα έχουν άμεσο αντικατοπτρισμό στην ευημερία των πολιτών της χώρας.

# Abstract

Important terms: Management, Leadership, Public Administration

Public organizations in Greece are still one of the most important sectors of activity in the Greek economy. The role of the public sector administration is fully harmonized with the results brought about by the public sector, as all decisions taken in the direction followed by all public organizations are made through it.

The dissertation aims to present a bibliographic review in areas related to management and leadership of public organizations in Greece. This analysis is categorized in two directions.

First, a review of the international literature developed by theories of leading scientists around the world, in order to gain a deeper understanding of both the functioning of Management and the functioning of Leadership.

Secondly, various reform proposals are being summarized by trained people in the public sector, so that the importance of such changes in public organizations and in the state in general will be largely understood.

It is worth noting that any progress steps that can be implemented in public organizations will have a direct impact on the well – being of the country's citizens.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	
Κεφάλαιο 1 .....	1
Οι Δημόσιοι Οργανισμοί.....	1
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	1
1.1.1 Η Έναρξη της Κρατικής Δραστηριότητας.....	1
1.1.2 Τομείς Κρατικής Δραστηριότητας .....	1
1.2 Χαρακτηριστικά, Δυσκολίες και Αναγκαιότητα Ύπαρξης Δημόσιων Οργανισμών.....	2
1.2.1 Οι Διακρίσεις των Δημόσιων Οργανισμών με βάση το CEEP .....	2
1.2.2 Η Προσέγγιση της Νεοκλασικής Θεωρίας για τη Δημόσια Επιχείρηση .....	3
1.2.3 Τα Χαρακτηριστικά των Οργανισμών σύμφωνα με τον Ρούση .....	3
1.2.4 Η Προσέγγιση του Redwood.....	4
1.2.5 Η Προσέγγιση του Friedman .....	4
1.2.6 Η Προσέγγιση του Galbraith.....	4
1.3 Ευρωπαϊκός Δείκτης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	4
1.3.1 Ο Δείκτης DESI .....	4
Κεφάλαιο 2 .....	7
Το Μάνατζμεντ στους Δημόσιους Οργανισμούς.....	7
2.1 Ιστορική Ανασκόπηση.....	7
2.1.1 3000 – 2500 π.χ. ....	7
2.1.2 15ος Αιώνας .....	7
2.1.3 1776 έως τα μέσα 1800 .....	7
2.1.4 1911 έως και σήμερα.....	8
2.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....	9
2.2.1 Οι Πέντε Διοικητικές Δραστηριότητες του Fayol.....	9
2.2.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων .....	9
2.2.3 Διοίκηση Λειτουργιών.....	10

2.2.4 Τεχνικές Αποτελεσματικότερης Διοίκησης .....	11
<b>2.3 Προγράμματα, Τακτικές Ανάπτυξης και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ....</b>	<b>13</b>
2.3.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	13
2.3.2 Πρόγραμμα Κλεισθένης.....	13
2.3.3 Πρόγραμμα Πολιτεία .....	14
2.3.4 Πρόγραμμα Σύζευξις13 .....	14
2.3.5 Πρόγραμμα Διαύγεια.....	15
2.3.6 Πρόγραμμα Ερμής .....	16
2.3.7 ΗΔΙΚΑ .....	16
2.3.8 Κυριότεροι Διαδικτυακοί Ιστότοποι της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	17
<b>2.4 Η Έννοια της Αποτελεσματικότητας .....</b>	<b>18</b>
2.4.1 Τα Μέσα με τα οποία Μετριέται η Αποτελεσματικότητα .....	18
2.4.2 Σχέση Μάνατζμεντ - Αποτελεσματικότητας .....	18
<b>2.5 Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης .....</b>	<b>19</b>
2.5.1 Τα Οφέλη του Εκσυγχρονισμού .....	19
2.5.2 Οι Επισημάνσεις του Μαΐστρου .....	19
2.5.3 Οι Επισημάνσεις του Παπαδημητρίου .....	21
2.5.4 Η Προσέγγιση του Μακροδημήτρη .....	21
2.5.5 Η κατεύθυνση των πληροφοριακών έργων του Σπινέλλη.....	23
<b>2.6 Η Πορεία των Ξένων Χωρών.....</b>	<b>24</b>
2.6.1 Η Περίπτωση της Εσθονίας .....	24
2.6.2 Η Περίπτωση της Φινλανδίας.....	25
<b>2.7 Μεταρρυθμίσεις Κεντρικής Διοίκησης.....</b>	<b>27</b>
2.7.1 Μακροπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Πολιτικής .....	27
2.7.2 Η ενίσχυση του Υπουργείου Οικονομικών μέσω της εποπτείας .....	28
2.7.3 Ίδρυση του Γραφείου Προϋπολογισμού της Βουλής .....	28
2.7.4 Ίδρυση Ελληνικού Δημοσιονομικού Συμβουλίου.....	28
<b>2.8 Ανθρώπινο Δυναμικό.....</b>	<b>29</b>
2.8.1 Ανθρώπινες Σχέσεις εντός του Οργανισμού.....	29
2.8.2 Η Σημαντικότητα των Τεστ .....	29

2.8.3 Περί Αριθμών Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
2.8.4 Η Εξέλιξη των Δημοσίων Υπαλλήλων .....	31
<b>Κεφάλαιο 3 .....</b>	<b>33</b>
<b>Ηγεσία.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Ορισμοί .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Σύγχρονος Μάνατζερ.....</b>	<b>34</b>
3.2.1 Η Έννοια της Παρακίνησης.....	34
3.2.2 Ο Ρόλος της Συμμετοχής στο Πρόβλημα.....	35
3.2.3 Οι Δύο Διαστάσεις του Covey .....	35
3.2.4 Οι Δεξιότητες Ενός Επιτυχημένου Ηγέτη των Robbins & Coulter .....	35
3.2.5 Οι Ικανότητες Ενός Μάνατζερ Σύμφωνα με τον Watson .....	36
<b>3.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις.....</b>	<b>36</b>
3.3.1 Τα Τέσσερα Χαρακτηριστικά της Ολικής Ποιότητας .....	36
3.3.2 Οι 14 Αρχές του Deming.....	37
3.3.3 Η Συμπεριφορά του Ηγέτη .....	38
3.3.4 Οι θεωρίες X και Y του McGregor .....	39
3.3.5 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg.....	40
3.3.6 Η θεωρία των Τριών Αναγκών του McClelland .....	41
3.3.7 Τα Στυλ Ηγεσίας που Προσδιόρισε ο Lewin.....	41
3.3.8 Διαφορά Συναλλακτικού και Μετασχηματιστικού Ηγέτη .....	42
3.3.9 Οι εξυπακουόμενες προσδοκίες του Covey .....	42
3.3.10 Οι 10 Λειτουργίες του Mintzberg .....	43
3.3.11 Οι Τέσσερις Διοικητικές Δεξιότητες του Katz .....	44
<b>3.4 Επικοινωνία.....</b>	<b>45</b>
3.4.1 Επικοινωνία και Μάνατζερ .....	45
3.4.2 Τέσσερις Αρχές μιας Επιτυχημένης Επικοινωνίας.....	45
3.4.3 Συνεργασία και Σύγκρουση .....	45
3.4.4 Μέθοδοι Επιρροής .....	46
3.4.5 Προβλήματα στην Επικοινωνία.....	48

3.5 Ο Έλεγχος ως Εργαλείο Άσκησης Πολιτικής .....	49
3.5.1 Η Σημαντικότητα του Ελέγχου .....	49
3.5.2 Χρονικοί Περίοδοι Διεξαγωγής Ελέγχου .....	50
Συμπεράσματα .....	51
Βιβλιογραφία .....	52
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	52
Ξένη Βιβλιογραφία .....	52
Διαδικτυακή Βιβλιογραφία.....	55
Γλωσσάριο.....	56
Παραρτήματα Α.....	57
Πίνακες .....	57
Α.1 Πίνακας 1.....	57
Α.2 Πίνακας 2.....	58
Α.3 Πίνακας 3.....	62
Παραρτήματα Β.....	62
Σχήματα.....	62
Β.1 Σχήμα 1. ....	62
Β.2 Σχήμα 2. ....	63
Παραρτήματα Γ .....	63
Διαγράμματα.....	63
Γ.1 Διάγραμμα 1. ....	63



# Εισαγωγή

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα καθορίζει την αναπτυξιακή πορεία όλων των δημόσιων οργανισμών μέσω της διοίκησης που ασκεί σε αυτούς. Οι πολιτικές που ασκεί η διοίκηση του δημοσίου πρωτίστως καθορίζουν την ομαλή πορεία των οργανισμών, αλλά έμμεσα, αυτές οι αποφάσεις έχουν οικονομικό αντίκτυπο και στην Ελληνική οικονομία, αφού ένα αξιολόγιστο ποσοστό του ΑΕΠ της χώρας προέρχεται από την δραστηριότητα του δημοσίου. Επομένως, τυχόν εσφαλμένες πολιτικές που ασκούνται από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οικονομική πορεία της χώρας. Άρα, το πρόβλημα που αναλύετε στην παρούσα διατριβή κάθε άλλο παρά ασήμαντο μπορεί να θεωρηθεί.

Στην διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει μια πληθώρα εργασιών και μελετών για τη δημόσια διοίκηση, που προσεγγίζουν το θέμα με διαφορετικές σκοπιές. Επειδή όμως η άσκηση ορθής πολιτικής από την δημόσια διοίκηση στους οργανισμούς του δημοσίου είναι ένα πολυσύνθετο πρόβλημα, είναι αδύνατο να καλυφθούν όλα τα θέματα που διέπουν την ομαλή λειτουργία των οργανισμών μέσα από μια μελέτη.

Σκοπός της διατριβής είναι ο εντοπισμός των αδυναμιών που προκύπτουν από τις αποφάσεις άσκησης πολιτικής της δημόσιας διοίκησης στους οργανισμούς του δημοσίου. Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση της διατριβής σχετίζεται με την ανάδειξη των κυριότερων προβλημάτων που υφίστανται σήμερα στους δημόσιους οργανισμούς. Επιπλέον, παρουσιάζονται μερικές από τις βασικότερες μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν ούτως ώστε να διορθωθούν τα προβλήματα ως ένα βαθμό.

Η διατριβή χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική αναφορά περί ιστορικών των δημόσιων επιχειρήσεων, έπειτα αναφέρονται διάφορες προσεγγίσεις κορυφαίων επιστημόνων για τους δημόσιους οργανισμούς και τέλος παρουσιάζεται ο δείκτης DESI. Το δεύτερο κεφάλαιο σκοπεύει να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει το μάνατζμεντ των οργανισμών. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται: προσεγγίσεις για το μάνατζμεντ από τη διεθνή βιβλιογραφία, διάφορες μεταρρυθμίσεις που υποστηρίζουν ότι πρέπει να γίνουν ορισμένοι καταρτισμένοι άνθρωποι από το χώρο του δημοσίου, η σημαντικότητα

του ανθρώπινου δυναμικού και γενικότερα προσεγγίζονται διάφορες πτυχές των λειτουργιών του μάνατζμεντ και επεξηγείται η σημαντικότητα του ως μέσω αύξησης της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Τέλος, στο τρίτο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια της ηγεσίας. Παρουσιάζονται οι ικανότητες που διέπουν το σύγχρονο μάνατζερ, γίνονται αναφορές για την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος ηγέτης, όπως αυτά προσδιορίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη λειτουργία του ελέγχου και της επικοινωνίας, αφού είναι βασικές λειτουργίες που πρέπει να αξιοποιεί αποτελεσματικά ένας μάνατζερ.

# Κεφάλαιο 1

## Οι Δημόσιοι Οργανισμοί

### 1.1 Ιστορική Αναδρομή

#### 1.1.1 Η Έναρξη της Κρατικής Δραστηριότητας

Οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό μοχλό του οικονομικού συστήματος, αφού, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται από αυτές είναι απαραίτητες για την λειτουργία των υπόλοιπων κλάδων της οικονομίας.<sup>1</sup>

Η κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα ξεκίνησε στην Ελλάδα σχεδόν ταυτόχρονα με την ίδρυση του Ελληνικού κράτους, με το προεδρικό διάταγμα του (Ιωάννη Καποδίστρια, Ρε1828). Συγκεκριμένα, η αρχή έγινε με τα (Ελληνικά Ταχυδρομεία, 1828), έπειτα το (Σιδηροδρομικό Δίκτυο, 1914), το οποίο ένωνε Πειραιά - Αθήνα - Θεσσαλονίκη. Λίγο αργότερα, δημιουργήθηκε το (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 1919), η (Αγροτική τράπεζα της Ελλάδος 1929), ενώ η ίδρυση περαιτέρω δημόσιων οργανισμών υφίσταται μετά το τέλος του Β' παγκόσμιου πολέμου. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν: (ΟΤΕ, 1949), (ΔΕΗ, 1950), (ΕΤΒΑ, 1964). Την δεκαετία του 70' το κράτος προχώρησε σε εξαγορές ιδιωτικών επιχειρήσεων όπως: η εξαγορά της ΗΕΜ(1970), μέσα από την οποία ιδρύθηκε η (ΗΛΠΑΠ), η εξαγορά της ΕΗΣ(1975), μέσο της οποίας ιδρύθηκε η (ΗΣΑΠ).<sup>2</sup>

#### 1.1.2 Τομείς Κρατικής Δραστηριότητας

Οι κυριότεροι τομείς κρατικής δραστηριότητας είναι:

- Κοινής ωφέλειας

Οι τομείς της ενέργειας - ηλεκτρισμού, της ύδρευσης, των μεταφορών και των επικοινωνιών. Τέτοιες εταιρίες είναι : Δημόσια επιχείρηση ηλεκτρισμού(ΔΕΗ), Δημόσια επιχείρηση πετρελαίου(ΔΕΠ), Δημόσια επιχείρηση φωταερίου(ΔΕΦΑ), Ελληνικά διυλιστήρια Ασπρόπυργου(ΕΛΔΑ), Δημόσια επιχείρηση φυσικού αερίου(ΔΕΠΑ), Οργανισμός σιδηροδρόμων Ελλάδος(ΟΣΕ), Ολυμπιακή

αεροπορία(ΟΑ),Οργανισμός αστικών συγκοινωνιών Αθήνας(ΟΑΣΑ),Ηλεκτροκίνητα λεωφορεία περιοχής Αθηνών – Πειραιώς(ΗΛΠΑΠ),Ηλεκτρικοί σιδηρόδρομοι Αθηνών – Πειραιώς(ΗΣΑΠ),Ελληνικά ταχυδρομεία(ΕΛΤΑ),Ελληνική ραδιοφωνία Τηλεόραση(ΕΡΤ),Οργανισμός λιμένος Πειραιώς(ΟΛΠ),Οργανισμός λιμένος Θεσσαλονίκης(ΟΛΘ),Οργανισμός τηλεπικοινωνιών Ελλάδος(ΟΤΕ),Εταιρία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας(ΕΥΔΑΠ),Οργανισμός ύδρευσης Θεσσαλονίκης(ΟΥΘ),Οργανισμός αποχέτευσης Θεσσαλονίκης(ΟΑΘ).

- Παραγωγή κύριων αγαθών

Χρηματοδοτικοί οργανισμοί, μεταποίηση, εμπόριο, υγεία, παιδεία. Τέτοιες εταιρίες είναι : Τράπεζα της Ελλάδος, Εθνική τράπεζα της Ελλάδος (ΕΤΕ), Εμπορική τράπεζα της Ελλάδος, Αγροτική τράπεζα της Ελλάδος(ΑΤΕ), Ταχυδρομικό ταμειυτήριο, Δημόσια επιχείρηση πολεοδομήςσεως Οικισμού και Στεγάσεως(ΔΕΠΟΣ), Ελληνικός οργανισμός Τυποποίησης(ΕΛΟΤ), Οργανισμός προώθησης εξαγωγών (ΟΠΕ), Ελληνικό κέντρο παραγωγικότητας(ΕΛΚΕΠΑ) κ.α.

Οι ανωτέρω τομείς όπου δραστηριοποιούνται κρατικοί οργανισμοί συμβάλουν σε ποσοστό 10% στο ακαθάριστο εθνικό προϊόν της χώρας.<sup>8</sup>

## 1.2 Χαρακτηριστικά, Δυσκολίες και Αναγκαιότητα Ύπαρξης Δημόσιων Οργανισμών

### 1.2.1 Οι Διακρίσεις των Δημόσιων Οργανισμών με βάση το CEEP

Το (CEEP, 1981) αναφέρει πως δημόσιος οργανισμός είναι ένας οργανισμός στον οποίο ιδιοκτήτης του είναι το κράτος. Ειδικότερα, το κράτος πρέπει να κατέχει το 50% του μετοχικού κεφαλαίου ή ποσοστό λιγότερο από το 50% αλλά με δικαίωμα άσκησης πλήρους ελέγχου στον οργανισμό.

Διακρίσεις δημοσίων οργανισμών με βάση το βαθμό συμμετοχής των εταίρων:

#### 1. Δημόσιος οργανισμός πλήρως διοικούμενος από το κράτος.

Το βασικό χαρακτηριστικό τους είναι πως εξαρτώνται πλήρως από τους κρατικούς φορείς.

2. Δημόσιος οργανισμός που λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρία.

Η διάκριση ενός δημόσιου οργανισμού ως ανώνυμη εταιρία δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να έχει πλήρη ευελιξία στη λήψη των αποφάσεων όσο αφορά λειτουργικά θέματα. Επομένως, οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από την διοίκηση του οργανισμού. Μόνο τα θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, προγραμματισμού και τιμολογιακής πολιτικής λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση - κράτος.

3. Δημόσιος οργανισμός που λειτουργεί με πλήρη αυτονομία.

Κύριο πλεονέκτημα είναι η ευκολία στη λήψη αποφάσεων ενώ κύριο μειονέκτημα τέτοιου είδους οργανισμών είναι η μη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος.<sup>7</sup>

### 1.2.2 Η Προσέγγιση της Νεοκλασικής θεωρίας για τη Δημόσια Επιχείρηση

Η νεοκλασική θεωρία υποστηρίζει πως ο όρος "δημόσια επιχείρηση" ταυτίζεται με την επιχειρηματική και την κρατική διάσταση. Συγκεκριμένα, η νεοκλασική θεωρία υποστηρίζει πως αφού ένας δημόσιος οργανισμός πουλάει σε συγκεκριμένη τιμή και σε διαφορετικές ποσότητες στους καταναλωτές τα προϊόντα ή της υπηρεσίες της τότε υπόκειται υπό τον έλεγχο της αγοράς ως ένα σημείο. Τα χαρακτηριστικά που διέπουν την λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού είναι όμοια με κάποιον που ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα. Έτσι θεωρείται και ο δημόσιος οργανισμός ως μια επιχείρηση που ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σαφώς η κρατική διάσταση του όρου αναφέρεται στο γεγονός πως αφού ανήκει η δημόσια επιχείρηση κατά την πλειοψηφία στο κράτος τότε θεωρείται κρατικός οργανισμός.<sup>3</sup>

### 1.2.3 Τα Χαρακτηριστικά των Οργανισμών σύμφωνα με τον Ρούση

Σύμφωνα με τον (Ρούση, 1984) οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- "Δημιουργούνται ή από το κράτος ή από ένα δημόσιο οργανισμό ή με τη συμμετοχή του ενός και του άλλου".
- "Έχουν νομική προσωπικότητα".

- “Ασκούν τις δραστηριότητες τους στον οικονομικό τομέα στη βάση της αυτονομίας και των οικονομικών αρχών”.
- “Δεν ανήκουν σε ιδιώτες, αν και το ιδιωτικό κεφάλαιο μπορεί να συμμετέχει σ’ αυτές”.
- “Οι σχέσεις τους με το κράτος, όσον αφορά τους ελέγχους και τη συμμετοχή στη διοίκηση, ρυθμίζονται είτε από νόμιμες γενικές διατάξεις είτε από το γενικό πρόγραμμα ή το πρόγραμμα οικονομικής ανάπτυξης επίσης μπορούν να καθοριστούν από τους ιδιοκτήτες κεφαλαίων”.<sup>5</sup>

#### 1.2.4 Η Προσέγγιση του Redwood

Ο (Redwood, 1982) υποστηρίζει πως οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πλήρως ανεξάρτητοι από τις δημόσιες αρχές όσο αναφορά τις χρηματοοικονομικές τους ανάγκες. Ταυτίζει ουσιαστικά το δημόσιο οργανισμό ως χρηματοοικονομικά ελεύθερο αφού ο οργανισμός έχει την δυνατότητα να επενδύει σε διάφορους τομείς να λαμβάνει δάνεια και να διατηρεί αποθέματα χωρίς περιορισμούς.<sup>6</sup>

#### 1.2.5 Η Προσέγγιση του Friedman

Ο (Friedman, 1974) τονίζει πτυχές που παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα στους δημόσιους οργανισμούς. Τέτοιοι είναι : η δυσκολία στη λήψη αποφάσεων, η γραφειοκρατία, η αναποτελεσματικότητα στην παραγωγική διαδικασία κ.α. <sup>4</sup>

#### 1.2.6 Η Προσέγγιση του Galbraith

Ο (Galbraith, 1973) διαπιστώνει την ύπαρξη των δημοσίων επιχειρήσεων ως αναγκαία για την ομαλή λειτουργία του οικονομικού συστήματος. Ισχυρίζεται πως το κράτος μέσω των οργανισμών δημοσίου συμφέροντος προστατεύει τον καταναλωτή ώστε να μην γίνεται θύμα καταναλωτισμού που προωθείται από μεγάλες παραγωγικές μονάδες μέσω των διαφημίσεων.<sup>4</sup>

## 1.3 Ευρωπαϊκός Δείκτης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

### 1.3.1 Ο Δείκτης DESI

Ο δείκτης ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI), μελετάει την πορεία των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης όσο αναφορά την ψηφιακή τους

ανταγωνιστικότητα. Περιλαμβάνονται 6 παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το επίπεδο του δείκτη (DESI), και αυτοί είναι :

1. Συνδεσιμότητα
2. Ανθρώπινο κεφάλαιο – ψηφιακές δεξιότητες
3. Χρήση των υπηρεσιών διαδικτύου από τους πολίτες
4. Ο βαθμός ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων και του ηλεκτρονικού εμπορίου
5. Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες

Η διαγραμματική απεικόνιση (Διάγραμμα 1.), του Δείκτη (DESI) μας δείχνει ότι, υψηλότερο δείκτη εμφανίζουν οι χώρες όπως η Φινλανδία, η Σουηδία και η Ολλανδία ενώ χαμηλότερο δείκτη εμφανίζουν η Ελλάδα η Ρουμανία και η Βουλγαρία.

Η συνδεσιμότητα μετρά την ανάπτυξη της ευρυζωνικής υποδομής καθώς και την ποιότητα της σε κάθε χώρα. Όσο πιο ανεπτυγμένα και ποιοτικά είναι τα δίκτυα συνδεσιμότητας τόσο περισσότερο συμβάλουν στην απόκτηση πλεονεκτημάτων έναντι του ανταγωνισμού.

Οι ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπου σχετίζονται με το πόσο ικανοποιητικά μπορεί ο χρήστης να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που του προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία.

Η χρήση των υπηρεσιών διαδικτύου από τους πολίτες μας δείχνει το κατά πόσο ο πολίτης χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να ολοκληρώσει διάφορες δραστηριότητες όπως: αγορά προϊόντων και υπηρεσιών, τραπεζικές συναλλαγές, ψυχαγωγία με τη χρήση (μουσικής, βίντεο, παιχνιδιών κ.α.)

Η ολοκλήρωση της ψηφιακής τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις αναφέρεται στο κατά πόσο οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τεχνολογικά μέσα με σκοπό να ψηφιοποιήσουν διάφορες δραστηριότητες τους. Για παράδειγμα, η απόφαση μιας επιχείρησης να πουλάει μέσω του διαδικτύου τα προϊόντα της, την καθιστά περισσότερο ολοκληρωμένη στο κομμάτι της ψηφιακής τεχνολογίας από μια επιχείρηση που πουλάει αποκλειστικά μέσω του παραδοσιακού τρόπου.

Η εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου είναι γεγονός πως δημιουργεί μεγάλα οφέλη και για τις δύο πλευρές. Οι

Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες αναφέρονται στο κατά πόσο ψηφιοποιημένες είναι οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.<sup>9</sup>



# Κεφάλαιο 2

## Το Μάνατζμεντ στους Δημόσιους Οργανισμούς

### 2.1 Ιστορική Ανασκόπηση

#### 2.1.1 3000 – 2500 π.χ.

Το Μάνατζμεντ υφίσταται εδώ και χιλιετίες. Οι αιγυπτιακές πυραμίδες (3000 – 2500 π.Χ.) αποδεικνύουν πως από τότε υπήρχε μια συντονισμένη προσπάθεια στην διαδικασία υλοποίησης των πυραμίδων. Εκτιμάται πως απασχολήθηκαν περισσότερη από 100.000 άνθρωποι για περισσότερα από 20 χρόνια ούτως ώστε να ολοκληρωθεί η κατασκευή μόνο μιας πυραμίδας. Για την υλοποίηση του έργου κάποιος συντόνιζε τις ενέργειες που ήταν απαραίτητες για την ομαλή διαδικασία. Ουσιαστικά, κάποιος συντόνιζε τους εργάτες, οργάνωνε τα υλικά και φρόντιζε για την αποδοτικότητα των εργαζομένων της εποχής.

#### 2.1.2 15ος Αιώνας

Τον 15ο αιώνα στην Βενετία τα πλοία που έμπαιναν στο ναύσταθμο διοχετεύονταν με υλικά διαφόρων ειδών κατά μήκος του σταθμού. Επίσης φαίνεται πως οι Βενετοί χρησιμοποιούσαν σύγχρονες λειτουργίες αποθήκευσης και απογραφής των διαφόρων υλικών του ναυστάθμου. Τέλος, υπήρχαν τακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που αφορούσαν την διοίκηση του εργατικού δυναμικού καθώς και ένα λογιστικό σύστημα που κατέγραφε τις εισροές και εκροές χρηματικών ροών.

#### 2.1.3 1776 έως τα μέσα 1800

Ο (Smith, 1776) από το βιβλίο του "Πλούτος των εθνών", αναφέρει την σημαντικότητα του καταμερισμού της εργασίας ή αλλιώς της εξειδίκευσης των

εργαζομένων. Μέχρι και σήμερα ο καταμερισμός των εργασιών αποτελεί βασικό πυλώνα για την ορθή λειτουργία των περισσότερων οργανισμών παγκοσμίως.

Την περίοδο 1780 – μέσα 1800, η βιομηχανική επανάσταση δεν νοείται να λειτουργούσε χωρίς κάποιον, ο οποίος, έκανε την εποχή εκείνη την δουλεία του Μάνατζερ. Τα μεγάλα εργοστάσια που παρήγαγαν μαζικές ποσότητες προϊόντων έπρεπε να μεριμνήσουν για διάφορα θέματα που αφορούν την αποτελεσματική λειτουργία τους. Τέτοια μπορεί να είναι η παραγγελειοληψία αγαθών, ή μελέτη για την προσδοκώμενη ζήτηση ενός προϊόντος, η τόνωση της εξειδίκευσης και τέλος η κατανόηση της σημαντικότητας της ιεραρχίας μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

#### 2.1.4 1911 έως και σήμερα

Ο (Taylor,1911) δημοσίευσε το βιβλίο με τίτλο “Αρχές του επιστημονικού Μάνατζμεντ”. Χρονιά ορόσημο για τον Taylor αφού, οι επιστημονικές προσεγγίσεις που περιέγραψε στο βιβλίο του έγιναν παραδείγματα προς μίμηση για Μάνατζερ ανά τον κόσμο. Ο Taylor έγινε ο «πατέρας» του επιστημονικού Μάνατζμεντ.

Οι ερευνητές Weber και Fayol προσδιόρισαν οργανωσιακές πρακτικές στοχεύοντας στην δράση των Μάνατζερ. Συγκεκριμένα, Ο (Fayol, 1916) ανέπτυξε τις πέντε διοικητικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ ενώ ο (Weber, 1947) περιέγραψε την γραφειοκρατία ως αναγκαία λειτουργία στους οργανισμούς και ιδιαίτερα στους μεγάλους οργανισμούς.

Το (κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων, 1930) αποτέλεσε θετική εξέλιξη για την λειτουργία του μάνατζμεντ αφού υποστήριζε πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι πιο αποδοτικός. Λίγο αργότερα ανέπτυξαν την θεωρία τους και ο (McGregor,1950) γνωστή ως “θεωρία X και Y” και ο (Maslow, 1954) γνωστή ως “ιεραρχική ταξινόμηση των πέντε αναγκών”.

Τέλος, από το 1960 έως και σήμερα αρκετές μελέτες του Μάνατζμεντ επικεντρώνονται στις ανθρώπινες συμπεριφορές. Οι άνθρωποι είναι ένας πολυσύνθετος οργανισμός ο οποίος σε καμία περίπτωση δεν θα μπορούσε να αναλυθεί στα πλαίσια περιορισμένων μελετών. Ταυτόχρονα οι ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αντίκτυπο στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία ενός οργανισμού. Γι’ αυτό ακριβώς το λόγο, οι μελετητές ανά το κόσμο ερευνούν

από διάφορες διαστάσεις την ανθρώπινη συμπεριφορά και το πως αυτή σχετίζεται με το Μάνατζμεντ των επιχειρήσεων.<sup>10</sup>

## 2.2 Θεωρητικές Προσεγγίσεις

### 2.2.1 Οι Πέντε Διοικητικές Δραστηριότητες του Fayol

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο (Fayol, 1916) ανέπτυξε πέντε διοικητικές δραστηριότητες : σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία, συντονισμό και έλεγχο. Σήμερα η επιστήμη όταν αναφέρεται στις λειτουργίες του Μάνατζμεντ εννοεί τέσσερις λειτουργίες : σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία και έλεγχο οι οποίες είναι προφανές πως πηγάζουν από την αναφορά του Fayol.

Οι λειτουργίες αναλυτικότερα:

- Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει το σχέδιο με βάση το οποίο θα καθοριστούν οι στόχοι θα χαραχτεί η στρατηγική και θα υλοποιούνται οι επιμέρους δραστηριότητες.
- Η οργάνωση αφορά τον καταμερισμό των εργασιών που κλίνεται να υλοποιήσει μια ομάδα, την θέσπιση της ιεραρχίας ( υφιστάμενος – προϊστάμενος) και τον τρόπο και τόπο ανάθεσης και λήψης αποφάσεων.
- Η ηγεσία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες τις οποίες εφαρμόζει ο μάνατζερ με σκοπό την παρακίνηση των υφισταμένων του για την ομαλή και αποτελεσματική υλοποίηση των έργων.
- Ο έλεγχος, ίσως είναι η σημαντικότερη λειτουργία αφού περιλαμβάνει την παρακολούθηση ενός έργου πριν, κατά την διάρκεια και μετά το πέρας του. Στα τρία αυτά στάδια ελέγχου μπορούμε να εντοπίσουμε ενδεχόμενα λάθη οι δυσλειτουργίες και λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα να τα αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά. Πρόκειται ουσιαστικά για μία συνεχόμενη αξιολόγηση των ανθρώπων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του έργου.<sup>11</sup>

### 2.2.2 Διοίκηση Μέσω Στόχων

Στις μέρες μας, πολλοί είναι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν διοίκηση μέσω στόχων. Η συγκεκριμένη λειτουργία ασκείται μέσω του ηγέτη. Συγκεκριμένα, η διοίκηση μέσω στόχων πρέπει να ικανοποιεί τέσσερα στοιχεία : την εξειδίκευση

στόχου, την συμμετοχική λήψη αποφάσεων, την ρητή χρονική προθεσμία και την αναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση. Πρακτικά η εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων γίνεται από το μάνατζερ προς κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά. Αναλυτικότερα, ο ηγέτης καλεί κάποιο από τα μέλη της ομάδας και συζητάει μαζί του για τους στόχους που θα οριστούν και θα πρέπει να ολοκληρωθούν από το συγκεκριμένο μέλος. Επίσης, κατά την διάρκεια αυτής της διαδικασίας ο μάνατζερ θα πρέπει να παρακολουθεί στενά εάν όλη η διαδικασία κυλάει ομαλά ούτως ώστε να περιορίσει το κίνδυνο απόκλισης από το στόχο στο μέγιστο δυνατό. Η διοίκηση μέσω στόχων (MBO) διατυπώθηκε από τον (Drucker,1954), μέσα από το βιβλίο του με τίτλο "The practice of Management". Ανέλυσε το γεγονός πως όταν η γενικοί στόχοι ενός οργανισμού εξειδικευτούν σε ειδικούς στόχους για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά τότε θα απολαμβάνει η επιχείρηση μεγαλύτερες αποδόσεις.<sup>12</sup>

### 2.2.3 Διοίκηση Λειτουργιών

Η διοίκηση λειτουργιών ασχολείται με την μετασχηματιστική διαδικασία δηλαδή την διαδικασία κατά την οποία οι εισερχόμενοι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία, Κεφάλαιο, εξοπλισμός, υλικά, πληροφορίες) χρησιμοποιούνται ούτως ώστε να παραχθεί το αγαθό ή υπηρεσία του οργανισμού. Ο μάνατζερ θα πρέπει να έχει γνώση εις βάθος την λειτουργία των επιμέρους τμημάτων ενός οργανισμού (τμήμα οικονομικού, πωλήσεων, μάρκετινγκ, παραγωγής) ούτως ώστε να κατευθύνει ορθά και να προσαρμόζει τις εισερχόμενες ροές μέσω της μετασχηματιστικής διαδικασίας που αναπτύσσετε στα τμήματα με σκοπό να εξαχθεί αποτελεσματικά το αγαθό ή η υπηρεσία.<sup>13</sup>

Η διοίκηση λειτουργιών περιλαμβάνει 3 στάδια της μετασχηματιστικής εργασίας. Ο σχεδιασμός, η λειτουργία και ο έλεγχος των διαδικασιών είναι οι παράγοντες που περιλαμβάνει η διοίκηση λειτουργιών.

Το σχήμα 2 παρουσιάζει σε απλοποιημένη μορφή το σύστημα λειτουργιών της διοίκησης. Ουσιαστικά περιγράφει πως τα εισερχόμενα εισέρχονται στον οργανισμό (άνθρωποι, εξοπλισμός, πρώτες ύλες και πληροφορίες), έπειτα διεξάγονται κάποιες διαδικασίες – ενέργειες – δραστηριότητες μέσω της διοίκησης λειτουργιών και έτσι ολοκληρώνεται η διαδικασία και εξάγεται το αγαθό ή η υπηρεσία του οργανισμού.

Οι λειτουργίες που υφίστανται σε έναν οργανισμό παραγωγής αγαθών είναι αρκετά εύκολο να διαπιστωθούν, δηλαδή, να κατανοήσουμε ποιες είναι οι ακριβείς ενέργειες της μετασχηματιστικής διαδικασίας. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί

που το τελικό τους προϊόν είναι μια παρεχόμενη υπηρεσία, είναι αρκετά δύσκολο να εντοπισθούν οι μετασχηματιστικές τους διαδικασίες και κατά συνέπεια να εφαρμοστεί η διοίκηση λειτουργιών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που μπορεί να αναφερθεί είναι πως ένα νοσοκομείο παρέχει ιατρικές υπηρεσίες για τις οποίες αποδέκτης είναι ο πελάτης - ασθενής. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ένας οργανισμός μεταφοράς εμπορευμάτων, ουσιαστικά διακινεί εμπορεύματα από ένα γεωγραφικό τόπο σε έναν άλλο και επομένως παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς. Τέλος, ένα επιπλέον παράδειγμα που μπορεί να περιγράψει την δυσκολία της μετασχηματιστικής διαδικασίας είναι η διδασκαλία που παρέχεται μέσα σε ένα πανεπιστήμιο. Συγκεντρώνονται εισερχόμενοι πόροι, (χώρος διδασκαλίας, τεχνολογικά μέσα, βιβλία - σημειώσεις, καθηγητές κ.α.), και στην συνέχεια προσπαθούν να μορφώσουν τους φοιτητές μέσω της μετασχηματιστικής διαδικασίας και συγκεκριμένα με την εφαρμογή επιτυχημένης διοίκησης λειτουργιών ούτως ώστε να καταφέρουν να γίνουν καταρτισμένοι επιστήμονες.<sup>13</sup>

#### 2.2.4 Τεχνικές Αποτελεσματικότερης Διοίκησης

##### 1. Τεστ επιδεξιότητας

Χρησιμοποιείται κατά την διαδικασία αναζήτησης υποψήφιων εργαζομένων. Σκοπός του είναι να αυστηροποιήσει την διαδικασία επιλογής υποψηφίων. Στοχεύει μέσα από τεστ νοημοσύνης και ικανότητας να εντοπίσει τον πλέον κατάλληλο για την συγκεκριμένη εργασία που θα κληθεί να αναλάβει. Ουσιαστικά και στις δύο κατηγορίες των τεστ περιλαμβάνονται μια σειρά από ερωτήσεις. Στο πρώτο τεστ μετριούνται ο δείκτης νοημοσύνης του εξεταζόμενου. Καθοριστικός παράγοντας για την μέτρηση της νοημοσύνης είναι ο χρόνος που χρειάστηκε ο υποψήφιος για να απαντήσει τις ερωτήσεις. Στο τεστ ικανοτήτων μετρείται ο βαθμός της ικανότητας του υποψηφίου στην εκμάθηση μιας εργασίας.

Τα τεστ σε γενικές γραμμές δίνουν μια καλή εικόνα για το προφίλ του υποψηφίου αλλά ταυτόχρονα υποβιβάζουν την προσωπικότητα του αφού, υποδεικνύουν αρνητικές πτυχές του ατόμου.

##### 2. Τεστ προσωπικότητας

Τα τεστ προσωπικότητας χρησιμοποιούνται κυρίως σε ανώτατα διοικητικά στελέχη. Δίνουν μια συνοπτική εικόνα όσο αναφορά την ικανότητα του

ατόμου ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις και την διαχείριση σε καταστάσεις κρίσεως. Μέσω των τεστ της προσωπικότητας έχουμε την δυνατότητα να αντλήσουμε στοιχεία του χαρακτήρα του ατόμου που συμπλήρωσε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Κάποιοι υποστηρίζουν ότι οι ερωτήσεις που περιέχουν αυτά τα ερωτηματολόγια μπορεί να οδηγήσουν σε επιπόλαιες απαντήσεις και κατά συνέπεια να μην έχουμε καλή εικόνα για τον χαρακτήρα του ερωτώμενου.

### 3. Τεστ αποδόσεως

Πρόκειται για μια εκτέλεση κάποιας εργασίας υπό την παρουσία κάποιου ανωτέρου. Ουσιαστικά ο προϊστάμενος επιβλέπει σε πραγματικό χρόνο τον υφιστάμενο που αξιολογείται, για το πως ο δεύτερος αντιμετωπίζει καθημερινές καταστάσεις στην εργασία του. Με βάση τα κριτήρια που έχει κατά νου ο προϊστάμενος κρίνει για το αν ο υφιστάμενος είναι αποδοτικός και πόσο. Επικρατεί από πολλούς η άποψη ότι τέτοιου είδους τεστ μπορεί να μην δείχνουν την πραγματική εικόνα αφού είναι υποκειμενικά ( κατά την κρίση του προϊστάμενου), ή ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια του τεστ μπορεί να μην νιώθει άνετα στην εκτέλεση των εργασιών του και αυτό να επηρεάσει το αποτέλεσμα.

### 4. Εργονομία

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας. Σύγχρονα μηχανήματα, ταχύτητα εκτέλεσης και μετάδοσης των πληροφοριών, το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας κ.α., αυξάνουν την ψυχολογία του εργαζομένου και συνολικά αυξάνεται η παραγωγικότητα του οργανισμού. Παρόλα αυτά δεν έχει αποδειχθεί επιστημονικά το κατά πόσο μπορεί η εργονομία να αυξήσει την παραγωγικότητα.

### 5. Περιγραφή καθηκόντων

Παρατηρείται το φαινόμενο πως σε πάρα πολλές επιχειρήσεις ακόμα και σήμερα δεν υπάρχει καθηκοντολόγιο. Με απλά λόγια, ένα έγγραφο το οποίο να περιγράφει αναλυτικά τα καθήκοντα που έχει ο εργαζόμενος στην εργασία που εκτελεί. Η έλλειψη γνώσης των εργασιών που πρέπει να εκτελεί ο καθένας οδηγεί σε καθυστερημένες εκτελέσεις δραστηριοτήτων, διαστρεβλώνει τις υπηρεσιακές σχέσεις και δημιουργεί προβλήματα στον

έλεγχο που γίνεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Κατά συνέπεια οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας μιας οικονομικής οντότητας.<sup>14</sup>

## 2.3 Προγράμματα, Τακτικές Ανάπτυξης και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

### 2.3.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης αποτελεί ευρωπαϊκό εργαλείο αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών της ένωσης. Η Ελλάδα συμμετέχει ενεργά στο ανωτέρω πρόγραμμα. Στόχος του (ΚΠΑ) είναι οι τεχνικές διοίκησης ποιότητας και η παροχή της κατάλληλης τεχνογνωσίας προς τις δημόσιες διοικήσεις. Συνοπτικά το (ΚΠΑ) περιλαμβάνει εννέα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία είναι :

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική και Προγραμματισμός
3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
4. Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι
5. Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών
6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη
7. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς το ανθρώπινο δυναμικό
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
9. Κύρια αποτελέσματα

Ουσιαστικά τα πρώτα πέντε κριτήρια είναι οι τομείς στους οποίους εφαρμόζονται μεταρρυθμίσεις και κατά συνέπεια διαφοροποιούνται τα υπόλοιπα τέσσερα κριτήρια που οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα λόγω των αλλαγών που γίνονται στους τομείς του προγράμματος.

Παρουσίαση προγραμμάτων για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης που υλοποιήθηκαν μέσα από το κοινό πλαίσιο στήριξης.

### 2.3.2 Πρόγραμμα Κλεισθένης

Το πρόγραμμα <<ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ>> είναι το πρώτο οργανωμένο και συστηματικό έργο που υλοποιήθηκε στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Η

δράση αυτή ουσιαστικά εισήγαγε τα πληροφοριακά συστήματα και κατά συνέπεια την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο δημόσιο τομέα. Η κύρια αδυναμία που εντοπίστηκε μεταγενέστερα στο πρόγραμμα ήταν το γεγονός πως η πολιτική ηγεσία δεν έδωσε την βαρύτητα που θα έπρεπε στο συγκεκριμένο πρόγραμμα.

### 2.3.3 Πρόγραμμα Πολιτεία

Στόχος του συγκεκριμένου προγράμματος ήταν ο καθορισμός:

1. Του τρόπου σχεδιασμού και υλοποίησης των δράσεων όλων των φορέων του δημοσίου ( Υπουργεία, ΟΤΑ)
2. Του τρόπου συντονισμού της δράσης των συναρμόδιων φορέων
3. Των πηγών χρηματοδότησης
4. Των διαδικασιών παρακολούθησης και υλοποίησης των έργων καθώς και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν.

Οι στόχοι πρέπει να είναι προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι επακριβώς. Ο χρόνος υλοποίησης του προγράμματος είναι καθορισμένος. Τέλος, οι στόχοι πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με τις συνθήκες που επικρατούν και ταυτόχρονα να μην έρχονται σε αντιπαράθεση με τους γενικούς στόχους της κυβέρνησης. Το πρόγραμμα <<ΠΟΛΙΤΕΙΑ>> όριζε ότι τα αποτελέσματα των δράσεων που θα επιτευχθούν πρέπει να αντικατοπτρίζουν καλύτερες συνθήκες στα παρακάτω πεδία:

1. Βελτίωση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων
2. Εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης δημόσιων υπηρεσιών
3. Ανάπτυξη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
4. Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού
5. Διαφάνεια και αξίες χρηστής διακυβέρνησης
6. Αντιμετώπιση φυσικών καταστροφών
7. Παροχή τεχνικής βοήθειας

### 2.3.4 Πρόγραμμα Σύζευξις13

Το <<ΣΥΖΕΥΞΙΣ13>> είναι ένα δίκτυο που αναπτύχθηκε από το υπουργείο εσωτερικών και στόχος του είναι ο εκσυγχρονισμός της επικοινωνιακής υποδομής



του δημόσιου φορέα. Συγκεκριμένα, είναι ένα δίκτυο πρόσβασης για όλους τους φορείς του δημοσίου που καλύπτει τις μεταξύ τους επικοινωνίες μέσω τηλεφωνίας, δεδομένων και βίντεο. Σκοπός του έργου είναι η βελτίωση των μεταξύ τους επικοινωνιών με ταυτόχρονη βελτιστοποίηση στο ελάχιστο του κόστους που απαιτείται για την επικοινωνία των φορέων.

### 2.3.5 Πρόγραμμα Διαύγεια

Το πρόγραμμα <<ΔΙΑΥΓΕΙΑ>> δημιουργήθηκε το έτος 2010 με αποκλειστικό στόχο την δημοσιοποίηση όλων των κυβερνητικών πολιτικών που εφαρμόζονται στην χώρα. Τυπικά, πρόκειται για έναν διαδικτυακό ιστότοπο μέσα στον οποίο δημοσιοποιούνται όλες οι παρεμβάσεις – τροποποιήσεις. Στην συνέχεια το 2014, έγινε αναπροσδιορισμός του προγράμματος <<ΔΙΑΥΓΕΙΑ>> με το νέο πρόγραμμα <<ΔΙΑΥΓΕΙΑ II>> το οποίο προσφέρει τις εξής αλλαγές:

- Φιλικότερο περιβάλλον για το χρήστη.  
Βελτιώθηκε η οργάνωση της πληροφορίας απλοποιήθηκε η δομή και η γλώσσα που χρησιμοποιείται.
- Εφαρμογή προσβάσιμη από άτομα με αναπηρία.  
Είναι προσαρμοσμένη με βάση τα διεθνή πρότυπα
- Βελτιωμένο μηχανισμό αναζήτησης.  
Αυξήθηκαν τα κριτήρια αναζήτησης και δίνεται η δυνατότητα εξειδίκευσης των αποτελεσμάτων
- Προσωποποιημένες υπηρεσίες “ Η Διαύγεια Μου”  
Δυνατότητα προσωπικών σελιδοδεικτών σε θέματα που αφορούν το συγκεκριμένο χρήστη
- Πληρότητα και ποιότητα της πληροφορίας με αυστηρότερους ελέγχους
- Ασφάλεια και εγκυρότητα  
Πρόκειται για μια ψηφιακή υπογραφή του συστήματος <<ΔΙΑΥΓΕΙΑ II>> για την εξασφάλιση της εγκυρότητας των αναρτήσεων.
- Βέλτιστο σύστημα διάθεσης ανοικτών δεδομένων
- Διασύνδεση με άλλα συστήματα του δημοσίου

- Μητρώο φορέων δημοσίου – Οργανόγραμμα φορέων
- Αποθετήριο έντυπων κάθε φορέα

### 2.3.6 Πρόγραμμα Ερμής

Το πρόγραμμα <<ΕΡΜΗΣ>> είναι μια διαδικτυακή πύλη που εκπροσωπεί την δημόσια διοίκηση και παρέχει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις πληροφόρηση και ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Ουσιαστικά το πρόγραμμα <<ΕΡΜΗΣ>> το αποκαλούν οι δημόσιοι φορείς ως το ηλεκτρονικό πολυκατάστημα της Δημόσιας διοίκησης. Ο πολίτης χρησιμοποιώντας την ηλεκτρονική πλατφόρμα Ερμής έχει άμεση πρόσβαση σε 9 ηλεκτρονικές υπηρεσίες με άμεση παραλαβή του συγκεκριμένου πιστοποιητικού ενώ παράλληλα παρέχετε η δυνατότητα επιπλέον 116 ηλεκτρονικών υπηρεσιών που όμως μέχρι στιγμής η παραλαβή του πιστοποιητικού γίνεται σε μεταγενέστερο χρόνο. Μερικές από τις ωφέλειες της χρήσης της ηλεκτρονικής πλατφόρμας είναι:

- Η απόκτηση ψηφιακής υπογραφής
- Η πρόσβαση στην προσωπική ηλεκτρονική θυρίδα του χρήστη
- Η δυνατότητα παρακολούθησης του ιστορικού των ηλεκτρονικών συναλλαγών
- Η πληροφόρηση για την πορεία του αιτήματος του
- Οι 116 ηλεκτρονικές υπηρεσίες που αναφέρθηκαν παραπάνω περιλαμβάνουν την αίτηση του χρήστη μέσω της πλατφόρμας του ΕΡΜΗ και την παραλαβή αυτής μέσω ενός ΚΕΠ ή ακόμα και μέσω της πλατφόρμας εφόσον έχει προωθηθεί από τον αντίστοιχο υπάλληλο του ΚΕΠ προς το συγκεκριμένο χρήστη.
- Άμεση ενημέρωση της διαδικασίας και των δικαιολογητικών που απαιτούνται για περισσότερες από 1000 υπηρεσίες

### 2.3.7 ΗΔΙΚΑ

Το ΗΔΙΚΑ είναι ένας διαδικτυακός ιστότοπος που παρέχει υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης και υγείας. Λόγο της κρίσης που είχε ξεσπάσει στη χώρα οι οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης ενοποιήθηκαν και δημιουργήθηκε ένας ενιαίος οργανισμός (ΕΦΚΑ). Έτσι το ΗΔΙΚΑ μπορεί πλέον να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα της

παρεχόμενες υπηρεσίες της κοινωνικής ασφάλισης αφού πλέον έχει δημιουργηθεί ένας φορέας κοινωνικής ασφάλισης ενώ παλαιότερα λειτουργούσαν περισσότεροι του ενός και με διαφορετικές πολιτικές ο ένας από τον άλλον.

### 2.3.8 Κυριότεροι Διαδικτυακοί Ιστότοποι της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

#### 1. Taxisnet.Gr

Ηλεκτρονική υπηρεσία που δημιουργήθηκε για να εξυπηρετεί τον πολίτη αλλά και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε διάφορα οικονομικά ζητήματα που τους περιβάλλουν.

#### 2. Ika.Gr

Ηλεκτρονικός ιστότοπος που δημιουργήθηκε για να ενημερώνει εργαζόμενους και συνταξιούχους για θέματα όπως: είδος ασφάλισης, επιδόματα, συνταξιοδοτικά ζητήματα κ.α. Επίσης οι επιχειρηματίες μπορούν μέσω της πλατφόρμας να τροποποιούν τυχόν αλλαγές σε νομικά ζητήματα της εταιρίας του καθώς και να υποβάλουν μια πρόσληψη να καταβάλλουν τις ασφαλιστικές εισφορές κτλ.

#### 3. Stratologia.Gr

Μέσο του ανωτέρω διαδικτυακού ιστότοπου ο χρήστης μπορεί να ενημερωθεί για τους νόμους που αφορούν στρατιωτικά θέματα, μπορεί να υποβάλει ερωτήσεις καθώς επίσης και να εκδώσει πιστοποιητικό στρατολογικής κατάστασης.

#### 4. Υπηρεσία Έκδοσης Ηλεκτρονικού Παράβολου (e- Παράβολο)

Το ηλεκτρονικό παράβολο είναι μια υπηρεσία που δημιουργήθηκε από την Γενική Γραμματεία πληροφοριακών συστημάτων με στόχο να συμβάλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων για την έκδοση και χρήση παράβολων. Σκοπός της δημιουργίας του ηλεκτρονικού παράβολου είναι η απλοποίηση των διαδικασιών η μείωση της γραφειοκρατίας και κατά συνέπεια η ταχύτερη εξυπηρέτηση του χρήστη.<sup>15</sup>

## 2.4 Η Έννοια της Αποτελεσματικότητας

### 2.4.1 Τα Μέσα με τα οποία Μετρείται η Αποτελεσματικότητα

Η αποτελεσματικότητα μετράει τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν και το αποτέλεσμα που επιτεύχθηκε χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα μέσα. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού μπορεί να μετρηθεί μέσω:

1. Της παραγωγικότητας.

(ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ / ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΡΓΑΣΤΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ)

Ο ανωτέρω τύπος συσχετίζει τις μονάδες παραγωγής με το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολήθηκε για να παραχθούν οι συγκεκριμένες ποσότητες.

2. Της οικονομικότητας.

Μετράει την επίτευξη του άριστου αποτελέσματος σε συνδυασμό με την θυσία όσο το δυνατόν λιγότερο οικονομικών πόρων για την ολοκλήρωση του αποτελέσματος.

3. Της αποδοτικότητας του κεφαλαίου.

Μετράει την σχέση μεταξύ των καθαρών κερδών μιας ημερολογιακής χρήσης προς το συνολικό ποσό των ιδίων και ξένων κεφαλαίων που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη του αποτελέσματος της συγκεκριμένης ημερολογιακής χρήσης.

### 2.4.2 Σχέση Μάνατζμεντ - Αποτελεσματικότητα

Το σχήμα 1, εξηγεί τις διαδικασίες του management που οδηγούν σε υψηλή αποτελεσματικότητα σε μια επιχείρηση. Συνοπτικά, το σχήμα περιγράφει πως οι εξωτερικές δυνάμεις συνδυάζονται μέσω της διαδικασίας του μάνατζμεντ και ως αποτέλεσμα εξάγουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα. Γενικά το μάνατζμεντ ενεργοποιεί πλήρως τις ικανότητες του ανθρώπινου παράγοντα, χρησιμοποιεί τον κατάλληλο τεχνικό εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες και αξιοποιεί τα κεφάλαια στοχεύοντας στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.<sup>16</sup>

## 2.5 Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης

### 2.5.1 Τα Οφέλη του Εκσυγχρονισμού

Σύμφωνα με μελέτη του ΟΟΣΑ, τα οφέλη ενός εκσυγχρονισμού στις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης είναι :

1. Η μείωση των αντικινήτρων που προκύπτουν κατά την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης και στην ανάληψη επενδυτικών κινδύνων. Το αποτέλεσμα αυτών οδηγεί μεταξύ άλλων σε μείωση της ανεργίας.
2. Η αποτελεσματική συμβολή της δημόσιας διοίκησης στην αναπτυξιακή πορεία της οικονομίας και κατά συνέπεια η βέλτιστη αξιοποίηση των χρηματοοικονομικών πόρων ευρωπαϊκής και εθνικής προέλευσης.
3. Η απαλλαγή της φυσικής παρουσίας του πολίτη στους δημόσιους οργανισμούς για την ολοκλήρωση των εργασιών του και η αντικατάσταση αυτών από τεχνολογικά μέσα.
4. Η αξιοποίηση του ιδιωτικού τομέα με την συνεισφορά του σε θέματα πληροφοριακών συστημάτων και συμβουλευτικών υπηρεσιών.
5. Οι αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τον δημόσιο τομέα και η κατάργηση διατάξεων που είναι αδρανείς.
6. Οι μεταρρυθμίσεις στις δομές και τις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης με σκοπό την ταχύτερη περάτωση των εργασιών των πολιτών.
7. Η έγκαιρη και επαναλαμβανόμενη αξιολόγηση των διαδικασιών που διέπουν την δημόσια διοίκηση με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών λαθών και κατά συνέπεια η άμεση διόρθωση αυτών.

### 2.5.2 Οι Επισημάνσεις του Μαΐστρου

Ο (Μαΐστρος, 2016) επισημαίνει τα κυριότερα προβλήματα που υφίστανται σήμερα στο δημόσιο τομέα.

- Η επιλογή ανώτατων διοικητικών στελεχών στο δημόσιο τομέα με υποκειμενικά κριτήρια γεγονός που δημιουργεί προσωπικά και κομματικά συμφέροντα.

- Η εμπλοκή πολιτικών προϊσταμένων στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού, στην λήψη αποφάσεων που αφορούν τον οργανισμό και στην παρέμβαση αυτών σε θέματα αξιολόγησης και προαγωγής του προσωπικού που εργάζεται στις δημόσιες υπηρεσίες.
- Οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ πολιτικών – πολιτών μέσω των υπαλλήλων του δημοσίου και ως αποτέλεσμα η αναγκαία παρέμβαση σε πολλές περιπτώσεις για την περάτωση των διαδικασιών και κατά συνέπεια την εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω του δημόσιου οργανισμού.

Τα μέτρα που προτείνει ο (Μαΐστρος, 2016) για την επιτυχή αντιμετώπιση των ανωτέρω προβλημάτων είναι :

- Η σύσταση ενός σώματος ανώτατων διευθυντικών στελεχών μέσα από το οποίο θα ορίζονται οι επικεφαλής των δημοσίων οργανισμών, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη των υπουργείων, περιφερειών και των δήμων της χώρας.
- Ο ορισμός της υπηρεσιακής εξέλιξης, του μισθολογικού συστήματος, της αξιολόγησης των εργαζομένων να προέρχεται από το σώμα ανωτάτων διευθυντικών στελεχών υπό την εποπτεία μιας ανεξάρτητης αρχής δημοσίων συμφερόντων.
- Η απλοποίηση των διαδικασιών και παράλληλα η διεύρυνση των διαδικασιών μέσω ηλεκτρονικών λειτουργιών ικανών να εξυπηρετούν πλήρως ιδιώτες αλλά και επιχειρήσεις.
- Η ενίσχυση των θεσμών διαφάνειας και η ελεύθερη πρόσβαση των πολιτών σε πληροφορίες και στοιχεία του δημοσίου.
- Η περαιτέρω ενίσχυση του συνήγορου του πολίτη και γενικότερα των δομών διαμεσολάβησης μεταξύ δημοσίου και πολιτών.
- Η σύσταση ενός κέντρου το οποίο θα επιβλέπει την εφαρμογή των παραπάνω μέτρων. Το συγκεκριμένο κέντρο θα περιβάλλεται από επιστημονικά στελέχη των κομμάτων του κοινοβουλίου, των συλλογικών φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης και των κύριων φορέων της κοινωνίας των πολιτών. Το κέντρο θα είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία των μέτρων, την αξιολόγηση αυτών και την διασφάλιση της διαφάνειας.

### 2.5.3 Οι Επισημάνσεις του Παπαδημητρίου

Ο (Παπαδημητρίου, 2016) επισήμανε τα κυριότερα προβλήματα του κρατικού μηχανισμού τα οποία συνοψίζονται ως εξής:

- Η έντονη παρουσία της πολιτικής ηγεσίας στο δημόσιο τομέα.
- Η αναξιοκρατία που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς και αφορά την πρόσληψη αλλά και την εξέλιξη των υπαλλήλων.
- Η γραφειοκρατία, δηλαδή, οι πολύπλοκες διαδικασίες που συνοδεύονται από πολυνομία και υποθάλπουν την διαφθορά.
- Η στελέχωση των ανωτάτων θέσεων από στελέχη χωρίς εξειδικευμένες γνώσεις.

Κατά καιρούς έχουν γίνει βήματα προόδου όπως η ίδρυση της ανεξάρτητης αρχής του (ΑΣΕΠ) το 1994, η ίδρυση της ανεξάρτητης αρχής του συνήγορου του πολίτη το 1997, η λειτουργία των (ΚΕΠ) το 2002, η σύσταση της διαύγειας το 2010. Το 2016, το κράτος δαπάνησε 15 δις. € για τον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών συστημάτων του δημοσίου τομέα. Επομένως μετά από 20 χρόνια προσπάθειας βελτίωσης των δημοσίων υπηρεσιών ο (Παπαδημητρίου, 2016) επισημαίνει πως κύριο πρόβλημα για την μη επιτυχή επίτευξη του εκσυγχρονισμού των δημόσιων υπηρεσιών είναι η πολιτική ηγεσία και θυμίζει πως όπως είπε και ο (Παρέτο, 1897) η κατανομή της ευθύνης κατανέμεται ως εξής : "Οι πολιτικές ηγεσίες ευθύνονται κατά 80% και όλοι οι άλλοι κατά 20%".

### 2.5.4 Η Προσέγγιση του Μακρυδημήτρη

Ο Μακρυδημήτρης (2016), τονίζει τις κυριότερες μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν ούτως ώστε, η δημόσια διοίκηση και κατ' επέκταση οι οργανισμοί της να λειτουργούν αποτελεσματικά.

Οι αλλαγές που προτείνει είναι:

#### 1. Η αρχή της αξιοκρατίας

Το 1843, καταργήθηκε η έννοια της αξιοκρατίας από το σύνταγμα. Η έννοια της αξιοκρατίας προέβλεπε ότι: "όλοι οι Έλληνες είναι ίσοι, όλοι μπορούν να γίνουν δημόσιοι υπάλληλοι, με μόνο κριτήριο την αξιοκρατία." Σήμερα, σε κάθε προεκλογική περίοδο, οι πολιτικές δυνάμεις εξαγγέλλουν προσλήψεις με σκοπό να προσκομίσουν ψήφους. Θα πρέπει να εισαχθεί ξανά η αρχή της αξιοκρατίας στη

διοίκηση. Οι αρμοδιότητες του (ΑΣΕΠ) αφορούν μόνο τις προσλήψεις που γίνονται στο δημόσιο και μάλιστα όχι το σύνολο αυτών. Επίσης το (ΑΣΕΠ) εξετάζει με αντικειμενικά κριτήρια τα προσόντα των υποψηφίων και όχι με αξιοκρατικά. Όλα τα στελέχη που υπηρετούν στο δημόσιο δεν προσλαμβάνονται μόνο αλλά και προάγονται. Επομένως, θα πρέπει να γίνουν δραστικές μεταρρυθμίσεις στο (ΑΣΕΠ) ούτως ώστε να μπορεί να κρίνει αξιοκρατικά τις προσλήψεις αλλά και την προαγωγή των στελεχών όλων των βαθμίδων. Για παράδειγμα, δεν αρκεί ο υποψήφιος να έχει μόνο γνώσεις αντ' αυτού θα πρέπει να έχει συμπεριφορικές και αναλυτικές δεξιότητες, οι οποίες θα κρίνονται αξιοκρατικά μέσω του (ΑΣΕΠ).

## 2. Κακονομία και πολυνομία

Ο (Μακρυδημήτρης,2016) τονίζει την προχειρότητα με την οποία νομοθετούμε και πως αυτή επιδρά αρνητικά στη δημόσια διοίκηση. Το πιο διαδεδομένο παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι η ταχύτητα με την οποία αλλάζουν οι φορολογικοί νόμοι. Ένα άλλο παράδειγμα που μπορεί να αναφερθεί είναι στην παιδεία και συγκεκριμένα στην εισαγωγή των νέων στα πανεπιστήμια, η οποία κάθε σχολική περίοδο είναι και διαφορετική. Θα μπορούσαν να εφαρμοστούν πέντε βήματα για την ορθή και στοχευμένη αντιμετώπιση της πολυνομίας – κακονομίας, τα οποία είναι:

- Διάγνωση του προβλήματος.
- Η διάγνωση περιλαμβάνει την ιστορική αξιολόγηση, και τις διαστάσεις του παρόντος προβλήματος. Μπορεί να λυθεί μέσω επιστράτευσης στελεχών στο δημόσιο τομέα τα οποία θα ασχολούνται με το συγκεκριμένο ζήτημα.
- Εναλλακτικές λύσεις.  
Πρέπει να γίνετε μια σύγκριση μεταξύ εναλλακτικών λύσεων πριν καταλήξουμε στην απόφαση μας. Η σύγκριση θα πρέπει να αναφέρει τα <<οφέλη>> και τις <<ζημιές>> για κάθε περίπτωση. Με αυτό το τρόπο θα μπορούμε να επιλέγουμε την βέλτιστη λύση μεταξύ των εναλλακτικών επιλογών, με βάση πάντα τα κριτήρια που θέλουμε να βελτιστοποιήσουμε.
- Επιλογή εναλλακτικής λύσης με στέρεα επιχειρήματα.  
Ουσιαστικά θα πρέπει να τεκμηριώνεται επακριβώς η επιλογή της συγκεκριμένης λύσης.
- Εκτελείς ταχέως.



Είναι πολύ σημαντικό αφού καταλήξεις σε κάποια λύση να την εφαρμόσεις όσο το δυνατόν γρηγορότερα για να αντιμετωπιστεί γρήγορα το πρόβλημα.

- Αξιολόγηση.

Το σημαντικότερο βήμα για μια αποτελεσματική εφαρμογή ενός νόμου είναι η αξιολόγηση αυτού. Το να εφαρμόζεις ένα νόμο χωρίς να υπάρχει μετέπειτα αξιολόγηση αυτού σημαίνει πως δεν μπορείς να διορθώσεις τυχόν λάθη.

### 3. Η ποιότητα της αποκέντρωσης και της αυτοδιοίκησης

Σήμερα υπάρχουν επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις, δεκατρείς αιρετές περιφέρειες και τριακόσιοι εικοσιπέντε δήμοι στη χώρα. Επίσης υπάρχει πληθώρα υπουργείων, και δύο με τρεις χιλιάδες οργανισμοί. Ο Μακρυδημήτρης, τονίζει το γεγονός πως υπάρχει 'overlapping'. Επομένως επισημαίνει ότι θα πρέπει η δημόσια διοίκηση να καταργήσει αρκετούς από αυτούς τους φορείς και κατ' επέκταση να συρρικνωθεί, να αναδιοργανωθεί για να μπορέσει να εξαληφθεί το προβληματικό φαινόμενο του 'overlapping'.

#### 2.5.5 Η κατεύθυνση των πληροφοριακών έργων του Σπινέλλι

Ο (Σπινέλλης,2016) τονίζει ότι τα έργα πληροφορικής που πρόκειται να υλοποιηθούν μελλοντικά, θα πρέπει να είναι σύμφωνα με τρεις κατευθύνσεις, οι οποίες είναι:

- Παροχή υπηρεσιών στον πολίτη.

Η κυριότερη κατεύθυνση των έργων πληροφορικής που υλοποιούνται πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Ένα παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί προς αυτήν την κατεύθυνση είναι το χάος που επικρατεί στο ασφαλιστικό μας σύστημα. Συγκεκριμένα, ενέργειες που θα παρέχουν πρόσβαση στον πολίτη σε υπηρεσίες υγείας όπως (ραντεβού με γιατρό, ιστορικό ασθενείας, εισφορές που καταβλήθηκαν για την ασφάλεια του κ.α.), διευκολύνουν και εκσυγχρονίζουν τις υπηρεσίες που απολαμβάνει ο πολίτης.

- Διαλειτουργικότητα.

Η διαλειτουργικότητα σχετίζεται με την ικανότητα που έχουν τα πληροφοριακά συστήματα να επικοινωνούν μεταξύ τους. Τα έργα πληροφορικής για να είναι πραγματικά εκσυγχρονισμένα, επιβάλλεται να προσαρμόζονται έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο συνδεδεμένα μεταξύ τους. Με αυτόν το τρόπο μειώνεται η ταλαιπωρία του

πολίτη αφού το πληροφοριακό σύστημα μπορεί να συλλέγει αυτόματα τα στοιχεία που χρειάζεται η διαδικασία με σκοπό να ολοκληρώνεται η παρεχόμενη υπηρεσία που κάνει χρήση ο πολίτης έγκαιρα.

- Διαφάνεια.

Η διαφάνεια είναι το δυνατότερο μέσω καταπολέμησης της διαφθοράς. Με τον νόμο 4305/2014 ισχυροποιήθηκε η αρχή της διαφάνειας. Όμως χρειάζεται μια νέα υποδομή πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία θα μπορούν να εφαρμόσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την ισχυροποίηση του νόμου περί διαφάνειας. Συγκεκριμένα, ορίστηκε από το νόμο πως όλα τα δημόσια έγγραφα, οι πληροφορίες και τα δεδομένα μπορούν να διατίθενται ελεύθερα μέσω του διαδικτύου. Επομένως, κάθε υπάρχον αλλά και νέο πληροφοριακό έργο που δημιουργείται πρέπει να παρέχει ανοικτή πρόσβαση δεδομένων προς όλους τους πολίτες. Μερικά δεδομένα που θα έχουν πρόσβαση οι πολίτες όπως αναφέρει ο (Σπινέλλης,2016) είναι: Το κόστος μιας διανυκτέρευσης ενός ασθενή σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, Ο αριθμός των κλήσεων και το είδος αυτών που κόπηκαν από ένα αστυνομικό τμήμα, Πόσο συχνά γίνεται η αποκομιδή απορριμμάτων σε ένα δήμο κ.α.

## 2.6 Η Πορεία των Ξένων Χωρών

### 2.6.1 Η Περίπτωση της Εσθονίας

Ο πρόεδρος της χώρας έχει ως αγαπημένη του φράση : “Δεν μπορείς να δωροδοκήσεις έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή”. Ο (ilves, 2014), ο οποίος είναι πρόεδρος της Εσθονίας για 2<sup>η</sup> συνεχόμενη θητεία έχει καταφέρει να καταργήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την φυσική παρουσία των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας.

Ο (Δρυμιώτης, 2016) αναφέρει τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι πολίτες της Εσθονίας όσο αναφορά την διεκπεραίωση των αναγκών τους με τις δημόσιες υπηρεσίες τις χώρας. Αναφέρει δε, πως η χρηματοοικονομική κατάσταση του δημοσίου, από την χρήση της υπερσύγχρονης ψηφιακής εποχής που έχει υιοθετήσει η χώρα, έχει οδηγήσει σε εξοικονόμηση χρηματικών μονάδων που αντιστοιχούν στο 2% του ΑΕΠ της χώρας. Για να καταλάβουμε πόσο μεγάλο είναι το νούμερο

μπορούμε να το συγκρίνουμε με τον (ΕΝΦΙΑ) που καλείται να πληρώσει ο φορολογούμενος στην Ελλάδα. Ένα παράδειγμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της Εσθονίας είναι το κάτωθι:

Έστω ότι κοντεύει η ημερομηνία λήξης του διπλώματος οδήγησης ενός πολίτη από την Εσθονία. Η αρμόδια δημόσια υπηρεσία της χώρας θα στείλει ενημερωτικό μήνυμα στο πολίτη μέσω email, όπου θα τον ενημερώνει για το γεγονός αυτό. Έπειτα ο πολίτης θα προσέλθει στο γιατρό του με σκοπό να εξετασθεί και να προσκομίσει τα απαραίτητα έγγραφα για να ανανέωση το δίπλωμα του. Όμως σε αυτό το σημείο η διαδικασία που ακολουθεί δεν είναι η συνήθης, δηλαδή, η παράδοση των εγγράφων με φυσική παρουσία του πολίτη στη αρμόδια δημόσια υπηρεσία αντ' αυτού ο ιατρός μέσω ενός εκσυγχρονισμένου πληροφοριακού συστήματος προωθεί τα πορίσματα του στην υπηρεσία και έπειτα εγκρίνετε ή όχι η άδεια οδήγησης του συγκεκριμένου πολίτη.

Ένα άλλο παράδειγμα που μπορεί να αναφερθεί με σκοπό να αναδείξει την διαφορά στην καθημερινότητα που απολαμβάνει ο Εσθονός πολίτης μέσω των πληροφοριακών συστημάτων που έχει αναπτύξει η χώρα του είναι η ηλεκτρονική συνταγογράφηση. Συγκεκριμένα, ο ασθενής εξετάζεται από το γιατρό και έπειτα συνταγογραφούνται σε αυτόν τα απαραίτητα φάρμακα που πρέπει να λάβει στη συνέχεια από κάποιο φαρμακείο. Η διαφορά της Εσθονίας εδώ από την Ελλάδα είναι ότι ο ασθενής δεν κουβαλάει μαζί του κανένα χαρτί που να αναγράφει την συνταγή του φαρμάκου που του έγραψε ο ιατρός. Υπάρχει μια πλατφόρμα όπου ο ιατρός καταχωρεί στο μοναδικό λογαριασμό του πολίτη τα φάρμακα που χρειάζεται να προμηθευτεί ο ασθενής. Έπειτα ο ασθενής προσέρχεται σε κάποιο φαρμακείο, δίνει τον αριθμό του ηλεκτρονικού του προφίλ και από εκεί ο φαρμακοποιός ενημερώνεται για τα φάρμακα που συνταγογράφησε ο ιατρός στον ασθενή και στη συνέχεια του χορηγεί τις συσκευασίες αυτές.<sup>17</sup>

## 2.6.2 Η Περίπτωση της Φινλανδίας

Η Φινλανδία, σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιοποιεί η Ευρωπαϊκή επιτροπή, έχει μια από τις πιο ανεπτυγμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες διακυβέρνησης στην Ευρώπη. Υπάρχουν πάρα πολλές υπηρεσίες του δημοσίου που μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πολίτες αλλά και τις επιχειρήσεις ψηφιακά. Οι κατηγορίες ηλεκτρονικών υπηρεσιών που προσφέρει το κράτος σε πολίτες είναι:

Ταξίδι, Εργασία και συνταξιοδότηση, Οχήματα, Διαμονή, Εκπαίδευση και νεολαία, Υγεία, Οικογένεια, Καταναλωτές.

Πιο συγκεκριμένα ο χρήστης μέσω των υπηρεσιών διαδικτύου που του παρέχει το δημόσιο μπορεί να:

1. Υποβάλει αίτηση έκδοσης διαβατηρίου
2. Ενημερωθεί για κενές θέσεις εργασίας
3. Υποβάλει αίτηση εργασίας
4. Εκτυπώσει την φορολογική του κάρτα που αφορά (κύριο μισθό, μισθό από λοιπές δραστηριότητες, κοινωνικές παροχές κ.α.)
5. Ελεγχθούν τα δεδομένα ενός οχήματος (ιστορικό πληρωμής φορολογικών υποχρεώσεων οχήματος κ.α.).
6. Καταχωρήσει αλλαγή διεύθυνσης κατοικίας. Ενημερώνονται αυτομάτως οι δημόσιες υπηρεσίες της χώρας.
7. Εγγραφεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση εξ ολοκλήρου μέσω διαδικτύου.
8. Να υποβάλλουν μεταξύ άλλων αιτήσεις για υποτροφίες.
9. Λάβουν πληροφορίες στο κινητό για την επαγγελματική και καθημερινή ζωή στη χώρα καθώς και να ενημερωθούν για ευκαιρίες απασχόλησης και χρηματοδότησης.
10. Ενημερώνεται για νέες διαθέσιμες ευκαιρίες χρηματοδότησης που αφορούν ερευνητικά προγράμματα.
11. Διαχειριστεί ηλεκτρονικά την συνταγή των φαρμάκων που του προσκόμισε ο ιατρός.
12. Κλίσει ραντεβού για θέματα υγείας.
13. Παρακολουθήσει όλο το ιστορικό ενός ασθενή.
14. Ενημερωθεί για τα έξοδα ιατρού, οδοντιάτρου, χορήγησης θεραπείας κ.α.
15. Αιτηθεί επίδομα συντήρησης τέκνου
16. Καταγγείλει μια αρχή για την οποία θεωρεί πως ενήργησε παράνομα.

Όμως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες τις χώρες έχουν μεριμνήσει και για θέματα εξυπηρέτησης επιχειρήσεων μέσω διαδικτύου. Τέτοιες κατηγορίες ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι:

Ίδρυση, (ΦΠΑ) και τελωνεία, Πώληση στο εξωτερικό, Προσωπικό, Απαιτήσεις προϊόντος, Δημόσιες συμβάσεις, Περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μπορεί να:

1. Λάβει πληροφορίες για διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση και κατευθύνσεις για κάθε θέμα ξεχωριστά.
2. Δηλώσει το (ΦΠΑ) μέσω διαδικτύου χωρίς καμία περαιτέρω διαδικασία.
3. Δηλώνει φορολογικά στοιχεία και να καταβάλλει τις υποχρεώσεις της.
4. Υποβάλλουν τις τελωνειακές διασαφήσεις αποκλειστικά μέσω διαδικτύου.
5. Καταβάλλουν τις ασφαλιστικές εισφορές των εργαζομένων
6. Ενημερώνονται σχετικά με τις χημικές ουσίες που επιτρέπουν οι νόμοι του κράτους να περιέχονται στα προϊόντα.
7. Ενημερώνετε για τους διαγωνισμούς που τρέχουν στο δημόσιο και μπορεί να υποβάλλει την προσφορά της σε σχετικούς διαγωνισμούς.
8. Λάβει μια περιβαλλοντική άδεια

## 2.7 Μεταρρυθμίσεις Κεντρικής Διοίκησης

Με την άφιξη των μνημονίων στη χώρα μας έπειτα από μια οικονομική κρίση που εμφανίστηκε στην Ελληνική οικονομία ήρθαν και οι αναγκαίες εντολές από την Ευρωπαϊκή ένωση. Οι Ευρωπαίοι θεώρησαν αναγκαίο το γεγονός πως πρέπει να γίνουν μεταρρυθμίσεις στο δημόσια τομέα για να ξεπεραστεί επιτυχώς η κακή οικονομική κατάσταση στην οποία εισήλθε η χώρα. Συγκεκριμένα μερικές από τις μεταρρυθμίσεις που έγιναν και αφορούν τη δημόσια διοίκηση, ύστερα από πίεση των εταίρων της χώρας είναι :

### 2.7.1 Μακροπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Πολιτικής

- Το συγκεκριμένο σχέδιο καταρτίζεται από το υπουργείο οικονομικών και περιλαμβάνει με σαφήνεια τους στόχους και τις προβλέψεις όλων των φορέων της γενικής κυβέρνησης για τέσσερα συνεχόμενα έτη. Αναφέρονται με σαφήνεια οι στόχοι και οι προβλέψεις για κάθε ένα υπουργείο ξεχωριστά.

Το συγκεκριμένο μέτρο οδηγεί τους φορείς της γενικής κυβέρνησης σε υποχρεωτικό προγραμματισμό των πολιτικών που πρόκειται να ακολουθήσουν για τα τέσσερα έτη που συντάσσεται το πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής. Ένας επιπλέον παράγοντας που δημιούργησε το δημοσιονομικό πλαίσιο στρατηγικής ήταν η συγκράτηση του χρέους σε συγκεκριμένα επίπεδα γεγονός που πρόβαλε μια σοβαρότητα στη δημοσιονομική διαχείριση απέναντι στους δανειστές – εταίρους τις χώρες αλλά και στις διεθνείς αγορές.

### 2.7.2 Η ενίσχυση του Υπουργείου Οικονομικών μέσω της εποπτείας

- Η δεύτερη αλλαγή αφορά την λεπτομερή επίβλεψη του υπουργείου οικονομικών ως προς τους υπόλοιπους φορείς του δημοσίου. Συγκεκριμένα, το υπουργείο οικονομικών πέρα από την άσκηση οικονομικής πολιτικής στην κεντρική διοίκηση είναι υπεύθυνο για την εποπτεία των λοιπών φορέων του δημοσίου. Οι προϋπολογισμοί της κοινωνικής ασφάλισης, των νοσοκομείων, της τοπικής αυτοδιοίκησης και των λοιπών φορέων της γενικής κυβέρνησης υπόκεινται υπο την παρακολούθηση του υπουργείου οικονομικών. Με απλά λόγια διεύρυναν τους τομείς ευθύνης και επίβλεψης του υπουργείου οικονομικών.

### 2.7.3 Ίδρυση του Γραφείου Προϋπολογισμού της Βουλής

- Πρόκειται για μια απαίτηση των εταίρων μας να ιδρυθεί το γραφείο προϋπολογισμού της βουλής ούτως ώστε να διασφαλίζεται η δημοσιονομική διαφάνεια. Είναι μια ανεξάρτητη μονάδα που δρα συμβουλευτικά και μεταξύ άλλων υποχρεούται να παρουσιάζει προσχέδια προϋπολογισμών στην βουλή των Ελλήνων. Τέλος, υπόκειται υπο την επίβλεψη του προέδρου της βουλής.

### 2.7.4 Ίδρυση Ελληνικού Δημοσιονομικού Συμβουλίου

- Απαρτίζεται από ένα διοικητικό συμβούλιο το οποίο επιλέγεται ύστερα από ανοικτό διαγωνισμό όπου συμμετέχουν στην επιλογή του το υπουργείο οικονομικών, ο διοικητής της Τράπεζας της Ελλάδος και τον πρόεδρο του ελεγκτικού συμβουλίου. Οι υποψήφιοι πρέπει να είναι πρόσωπα με υψηλή επιστημονική κατάρτιση. Η τελική έγκριση των υποψηφίων που επιλέγονται δίνεται από την επιτροπή θεσμών και διαφάνειας της βουλής. Το συμβούλιο

ασχολείται με την επιτήρηση – αξιολόγηση των προβλέψεων που αναπτύσσονται στο μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής. Επιπλέον, παρακολουθεί συνεχώς την διαδικασία ούτως ώστε να διαπιστώνει ότι τηρούνται οι δημοσιονομικοί κανόνες που έχουν οριστεί. Τέλος, δημοσιοποιεί εκθέσεις τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο και έχει την δυνατότητα να ζητήσει από τους δημόσιους φορείς οποιαδήποτε πληροφορία που σχετίζεται με την εκπλήρωση των καθηκόντων του.<sup>18</sup>

## 2.8 Ανθρώπινο Δυναμικό

### 2.8.1 Ανθρώπινες Σχέσεις εντός του Οργανισμού

Έχει παρατηρηθεί σε πολλούς οργανισμούς ότι τα κατώτερα στελέχη ιεραρχικά αδυνατούν να προωθήσουν μια ιδέα που ενδεχομένως θα συνδράμει θετικά στην οικονομική οντότητα. Το γεγονός αυτό δημιουργεί πρόβλημα στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αφού, οι υφιστάμενοι νιώθουν παραμελημένοι λόγω της αδιαφορίας των προϊσταμένων τους. Για να αντιμετωπιστεί με επιτυχία το ανωτέρω πρόβλημα θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ομάδα οι οποία θα λειτουργεί για την παρουσίαση νέων ιδεών και τα μέλη της θα απαρτίζονται από εργαζομένους ανεξαρτήτως αξιώματος. Με απλά λόγια σύσταση μιας μικτής ομάδας που θα συμμετέχουν εργαζόμενοι από τα κατώτερα στρώματα της εταιρίας μέχρι και εργαζόμενους που προέρχονται από τα υψηλότερα στρώματα του οργανισμού. Με την σύσταση μιας τέτοιας ομάδας επιτυγχάνεται η χάραξη στρατηγικών διαδικασιών αφού από κοινού οι εργαζόμενοι αποφασίζουν για την πορεία που θα ακολουθήσουν σε κάθε τομέα που περιβάλλει και περιβάλλεται από την επιχείρηση. Μπορεί κανείς εύκολα να αναλογιστεί ότι το βασικότερο πρόβλημα σε μια μικτή ομάδα είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις που υφίστανται αφού, συνεργάτες με διαφορετικό ακαδημαϊκό υπόβαθρο συμμετέχουν στην ομάδα.<sup>14</sup>

### 2.8.2 Η Σημαντικότητα των Τεστ

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως πάνω από 62% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας του υποψήφιου κατά την διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης για μια θέση εργασίας. Αυτό το κάνουν οι επιχειρήσεις διότι, έτσι ο Μάνατζερ προσεγγίζει τον καταλληλότερο υποψήφιο, δηλαδή τον υποψήφιο που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης. Ουσιαστικά ο μάνατζερ είναι σε θέση να διαπιστώσει τους λόγους για τους οποίους ένας υποψήφιος

δυσκολεύεται στην επίλυση ενός προβλήματος, την λήψη μιας απόφασης και την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων. Με αυτό τον τρόπο επιλέγει τον εργαζόμενο με την πιο αποτελεσματική συμπεριφορά η οποία ταιριάζει περισσότερο στην θέση εργασίας με βάση πάντα τα επιθυμητά κριτήρια που ο Μάνατζερ επιθυμεί να ικανοποιούνται.<sup>32</sup>

### 2.8.3 Περί Αριθμών Ανθρώπινου Δυναμικού

Για δεκαετίες στους φορείς του δημοσίου δεν γνώριζαν το ακριβές νούμερο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στο δημόσιο τομέα. Ναι μεν το υπουργείο διοικητικής μεταρρύθμισης συγκέντρωνε στατιστικά στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στο δημόσιο τομέα αλλά αυτό το νούμερο περιλάμβανε μόνο το τακτικό προσωπικό του δημοσίου. Όμως ένα μεγάλο μέρος του μόνιμου προσωπικού που απασχολείται στο δημόσιο προσλήφθηκε αρχικά με συμβάσεις ορισμένου χρόνου με σκοπό την κάλυψη κάποιων έκτακτων αναγκών που στην πορεία έγιναν αμφιβόλου ακρίβειας, ανάγκες μόνιμων καταστάσεων. Κατά συνέπεια το συγκεκριμένο προσωπικό από την αρχική σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου μετατράπηκε σε σύμβαση αορίστου χρόνου. Τέτοια ήταν αρκετές χιλιάδες περιστατικά, γεγονός που απέκλινε κατά πολύ από τα στατιστικά στοιχεία που παρουσίαζε το υπουργείο ως προσωπικό που εργαζόταν στο δημόσιο τομέα. Ως αποτέλεσμα, το υπουργείο και γενικότερα η γενική διοίκηση δεν μπορούσε να προσδιορίσει τα συνολικά έξοδα που αφορούσαν την μισθοδοσία του δημοσίου τομέα με ότι αυτό συνεπάγεται. Αξίζει να σημειωθεί πως τα έτη (2001-2009), η μισθολογική δαπάνη του δημοσίου τομέα αυξήθηκε πολύ περισσότερο από την αύξηση αντίστοιχων κρατών – μελών της Ε.Ε., γεγονός που οδήγησε σε δυσβάσταχτες δημοσιονομικές επιπτώσεις.

Όμως με την άφιξη της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα οι φορείς πείστηκαν εξωγενώς και αναγκάστηκαν να υλοποιήσουν διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και στο συγκεκριμένο τομέα. Επομένως, έγινε απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργήθηκε η Ενιαία Αρχή Πληρωμών. Οι δράσεις αυτές ναι μεν ξεκίνησαν να υλοποιούνται πριν από το πρώτο μνημόνιο αλλά ολοκληρώθηκαν κατά την διάρκεια του μνημονίου. Συγκεκριμένα συστάθηκαν :

1. Βάση δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού στη γενική γραμματεία δημόσιας διοίκησης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του υπουργείου εσωτερικών. Στόχος της βάσης δεδομένων είναι η συνεχής απογραφή



των στοιχείων όλων των εργαζομένων του δημοσίου, με σκοπό την άσκηση πολιτικής προσωπικού της διοίκησης όλων των δημόσιων φορέων.

2. Η υποχρέωση ελέγχου της μισθοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού από το υπουργείο οικονομικών σε συνεργασία με το υπουργείο εσωτερικών αφού η βάση δεδομένων αναπτύχθηκε στο συγκεκριμένο υπουργείο. Μέσα από τον έλεγχο προσδιορίζονται τα πάσης φύσεως μισθολογικά έξοδα του δημοσίου και ταυτόχρονα μπορεί να εφαρμοστεί μια ολοκληρωμένη άσκηση μισθολογικής πολιτικής.<sup>18</sup>

Στις μέρες μας, οι αρνητικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας είναι τακτικό φαινόμενο. Έρευνες δείχνουν πως στην Αμερική το 10% των εργαζομένων βιώνει καθημερινά καταστάσεις αγένειας, ενώ στο Καναδά μια άλλη έρευνα διαπίστωσε πως το 25% των εργαζομένων βιώνει σε καθημερινή βάση καταστάσεις ανάρμοστης συμπεριφοράς ενώ το 50% των εργαζομένων στη χώρα είναι θύματα αρνητικής συμπεριφοράς τουλάχιστον μια φορά τη βδομάδα. Αυτό που μπορεί να εφαρμόσει ο Μάνατζερ ούτως ώστε να αποφύγει μια τέτοια κατάσταση είναι ο έγκαιρος εντοπισμός των εργαζομένων που ενδεχομένως θα παρουσίαζαν τέτοιου είδους συμπεριφορές στο μέλλον και η πρόληψη αυτών στο παρόν. Η τακτική πρόληψη τέτοιων καταστάσεων, αφού αναγνωριστεί από τον Μάνατζερ ότι υπάρχει η πιθανότητα να τεθεί κάποιο ζήτημα αρνητικής συμπεριφοράς στο μέλλον, είναι η επισήμανση και αποφασιστική αντίδραση που νοείται από πλευράς ηγεσίας.<sup>32</sup>

#### 2.8.4 Η Εξέλιξη των Δημοσίων Υπαλλήλων

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της συνεχόμενης πολιτικής επιρροής στην εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης είναι το γεγονός πως αρκετές φορές έχει επιχειρήσει να αλλάξει η πολιτεία το σύστημα εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού χωρίς όμως να έχει γίνει ουσιαστικά κάποια δραστική αλλαγή. Ο πίνακας που περιγράφει τα κριτήρια μοριοδότησης για θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα είναι ο Πίνακας 3.

Όπως παρατηρείται από τον Πίνακα 3., ο συντελεστής βαρύτητας εργασιακής εμπειρίας είναι αισθητά χαμηλότερος από τον συντελεστή τυπικών προσόντων. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ένα σοβαρό πρόβλημα στην διαδικασία αλλά και γενικότερα στην μελλοντική πορεία των οργανισμών του δημοσίου αφού

“παρακινεί” τους υποψηφίους στην αναζήτηση πτυχίων. Το πρόβλημα εδώ είναι πως οδηγεί τους υποψήφιους στην απόκτηση πτυχίων γενικής επιμόρφωσης αφού τα ιδρύματα που εκδίδουν τίτλους ( προπτυχιακούς, μεταπτυχιακούς, διδακτορικούς κ.α.) δεν προσαρμόζονται στην επιμόρφωση του υποψηφίου για την συγκεκριμένη θέση που ενδεχομένως θα κληθεί να αναλάβει στο μέλλον αλλά παρέχετε μια εκπαίδευση γενικού περιεχομένου. Εξάλλου είναι σχεδόν ακατόρθωτο για ένα πανεπιστήμιο να επιμορφώνει έναν σπουδαστή ειδικά για την θέση ή την εργασία την οποία ασκεί ο καθένας.

Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις η εργασιακή εμπειρία είναι μείζονος σημασίας για την άσκηση των καθηκόντων με επιτυχία. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος σε ένα δημόσιο νοσοκομείο όπου ασκεί τα καθήκοντα σε μονάδα εντατικής θεραπείας, θα έπρεπε να λαμβάνεται υπόψιν από την πολιτεία πρωτίστως η εργασιακή του εμπειρία ως μοριοδότηση και έπειτα τα τυπικά προσόντα, όταν πρόκειται για διεκδίκηση μιας θέσης ευθύνης στο συγκεκριμένο τμήμα. Όπως καταλαβαίνουμε είναι ένα τμήμα που απαιτεί ειδικές γνώσεις και εμπειρίες οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μόνο μέσα από την εργασία και τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος καθημερινά.

Τέλος, λόγω της δυσπιστίας των πολιτών ως προς τις πολιτικές παρεμβάσεις που ασκούνται σε μια επιλογή κάποιου υποψήφιου σε μια θέση ευθύνης η συνέντευξη τείνει να είναι δομημένη. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η ίση μεταχείριση των υποψηφίων και να αποφεύγονται οι αυθαιρεσίες. Η δομημένη συνέντευξη υπερτερεί αφού σε περίπτωση ένστασης κάποιου υποψηφίου θα μπορεί να ελεγχθεί εκ των υστέρων.<sup>18</sup>

# Κεφάλαιο 3

## Ηγεσία

### 3.1 Ορισμοί

- Οι (Hemphill & Coons, 1957) είπαν: "Η ηγεσία είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου...που οδηγεί τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό σκοπό".<sup>19</sup>
- Οι (Katz & Kahn, 1978) είπαν: "Η ηγεσία είναι η επιδρούσα αύξηση πάνω και πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις στερεότυπες κατευθύνσεις του οργανισμού".<sup>20</sup>
- Ο (Burns, 1978) είπε: "Η ηγεσία ασκείται όταν τα άτομα ...κινητοποιούνται...θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά και με άλλες πηγές για να αφυπνίσουν, να δεσμεύσουν και να ευχαριστήσουν τα κίνητρα των υποστηρικτών τους".<sup>21</sup>
- Οι (Smirchch & Morgan, 1980) είπαν: "Η ηγεσία λαμβάνει χώρα σε μια διαδικασία κατά την οποία ένα η περισσότερα άτομα πετυχαίνουν στην προσπάθεια να πλαισιώνουν και να καθορίσουν την πραγματικότητα των άλλων".<sup>22</sup>
- Οι (Rauch & Behling, 1984) είπαν: "Η ηγεσία είναι η διαδικασία που επιδρά στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη ενός στόχου".<sup>23</sup>
- Οι (Richards & Engle, 1986) είπαν: "Η ηγεσία αφορά τη συλλογή των οραμάτων, την ενσωμάτωση των αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο διάφορες επιδιώξεις μπορούν να επιτευχθούν".<sup>24</sup>
- Οι (Jacobs & Jaques, 1990) είπαν: "Η ηγεσία είναι μια διαδικασία η οποία δίνει σκοπό (σημαντική καθοδήγηση) στη συλλογική

προσπάθεια και προκαλεί την πρόθυμη προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί για να επιτύχει το σκοπό''.<sup>25</sup>

- Ο (Schein, 1992) είπε: "Η ηγεσία είναι η δυνατότητα επέκτασης πέραν της κουλτούρας...για να εκκινήσουν εξελικτικές διαδικασίες αλλαγής που είναι και περισσότερο προσαρμόσιμες".<sup>26</sup>
- Οι (Drath & Palus, 1994) είπαν: "Η ηγεσία είναι η διαδικασία που δίνει νόημα σε αυτά τα πράγματα που κάνουν οι άνθρωποι μαζί έτσι ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν και να δεσμεύονται".<sup>27</sup>
- ".....Ο manager είναι υπηρέτης. Το αφεντικό του είναι ο οργανισμός που διοικεί, απέναντι στον οποίο είναι υπεύθυνος και τον οποίο πρέπει να κάνει αποδοτικό....." (Drucker, 2008).<sup>28</sup>
- Ο (House, 1999) είπε: "Η ηγεσία είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης...".<sup>29</sup>

## 3.2 Σύγχρονος Μάνατζερ

### 3.2.1 Η Έννοια της Παρακίνησης

Ο σύγχρονος μάνατζερ θα πρέπει να αντιλαμβάνεται πλήρως τα οφέλη της παρακίνησης καθώς και να μπορεί να εφαρμόσει τακτικές που αποσκοπούν στην παρακίνηση των υφισταμένων του.<sup>33</sup>

Η παρακίνηση προϋποθέτει τη συγκατάθεση τριών παραμέτρων: την ενέργεια, την κατεύθυνση και την επιμονή. Η ενέργεια ουσιαστικά αναφέρεται στην ορμή των εργαζομένων που καταβάλλουν για την επίτευξη του στόχου. Η κατεύθυνση αφορά την σωστή πορεία των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή την πορεία προς την επίτευξη ενός στόχου ο οποίος θα είναι προς όφελος του οργανισμού. Τέλος, η επιμονή σχετίζεται με την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος με σκοπό να ολοκληρώσει το στόχο που έχει τεθεί και να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο έργο.<sup>34</sup>

### 3.2.2 Ο Ρόλος της Συμμετοχής στο Πρόβλημα

Η συμμετοχή των συναδέλφων στο πρόβλημα μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Αν δεν συμμετέχουμε στο έργο του οργανισμού ενδεχομένως να αντισταθούμε σε κάποια πιθανή αλλαγή. Από την μία πλευρά ο Μάνατζερ είναι δύσκολο να αλλάξει πιθανές συνήθειες των υφισταμένων του χωρίς να συμμετέχουν οι ίδιοι στο πρόβλημα. Από την άλλη πλευρά αν ο Μάνατζερ παρακινεί τους εργαζομένους στο να συμμετέχουν ενεργά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν τότε ευδοκιμεί αυτομάτως ο κίνδυνος να χαθεί ο έλεγχος από τον ηγέτη. Είναι πολύ πιο εύκολο να αποφασίζει ο ηγέτης και να διατάζει την απόφαση του από το να μοιράζεται το πρόβλημα και να συμμετέχουν στη διαδικασία αντιμετώπισης του και οι υφιστάμενοι του.

### 3.2.3 Οι Δύο Διαστάσεις του Covey

Ο (Covey, 1991) περιγράφει δύο διαστάσεις για μια αποτελεσματική απόφαση. Η ποιότητα και η δέσμευση είναι οι δύο παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση. Αν μόνο ο ένας εκ των δύο παραγόντων είναι εξαιρετικά υψηλός τότε ενδεχομένως συνολικά να μην οδηγηθούμε σε μια αποτελεσματική απόφαση. Συμπερασματικά, θα πρέπει να οδηγήσουμε την ομάδα σε μια διαδικασία η οποία θα περιβάλλεται από υψηλά χαρακτηριστικά ποιότητας και ταυτόχρονη ισχυρή δέσμευση των ατόμων που σχετίζονται με την υλοποίηση αυτής της απόφασης.<sup>43</sup>

### 3.2.4 Οι Δεξιότητες Ενός Επιτυχημένου Ηγέτη των Robbins & Coulter

Οι (Robbins & Coulter, 2002) προσδιόρισαν τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ένα επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος ενός οργανισμού. Ο πίνακας 1., περιγράφει σε ποιες κατηγορίες του μάνατζμεντ έχει αντίκτυπο η κάθε μια δεξιότητα ξεχωριστά.<sup>44</sup>

Ανάλυση Πίνακα 1.:

Η λειτουργία του προγραμματισμού είναι η διαδικασία κατά την οποία χαράζεται το πλαίσιο στο οποίο θα στοχεύσει ο οργανισμός και θα συνταχθεί ο προϋπολογισμός της χρονιάς.

Έπειτα η λειτουργία της οργάνωσης στοχεύει στην δημιουργία επιμέρους ενεργειών με στόχο να υλοποιηθεί ομαλά ο προγραμματισμός.

Η λειτουργία της διεύθυνσης είναι υπεύθυνη για την διατήρηση του αρχικού σχεδιασμού και την επαγρύπνηση για την ομαλή διεκπεραίωση των εργασιών που εκτελούνται.

Τέλος, η λειτουργία του ελέγχου στοχεύει στο να εντοπίζει λάθη κατά την διεξαγωγή των διαδικασιών που εκτελούνται και να παρέμβει όπου χρειαστεί για να διορθώσει τέτοιες καταστάσεις.

### 3.2.5 Οι Ικανότητες Ενός Μάνατζερ Σύμφωνα με τον Watson

Ο (Watson, 2001) σύγκρινε τις προσεγγίσεις που κάνουν οι επιτυχημένοι μάνατζερ σε διάφορα θέματα με τις προσεγγίσεις που κάνουν οι μη επιτυχημένοι μάνατζερ, όπως αυτές παρουσιάζονται στο Πίνακα 2. Οι κατηγορίες που αναπτύχθηκαν στο πίνακα του Watson είναι: Προσωπικός προσανατολισμός, Γνωστικό στυλ και διαπροσωπικό στυλ. Σε αυτές τις κατηγορίες ο Watson(2001), αναλύει πως τοποθετείται ο επιτυχημένος ηγέτης και πώς ο λιγότερο επιτυχημένος.<sup>45</sup>

## 3.3 Θεωρητικές Προσεγγίσεις

### 3.3.1 Τα Τέσσερα Χαρακτηριστικά της Ολικής Ποιότητας

- Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη

Η ολική ποιότητα προϋποθέτει προσωπική και ταυτόχρονα επαγγελματική ανάπτυξη. Βασίζεται στο γεγονός πως όλα αρχίζουν από τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που έχει το κάθε μέλος της ομάδας. Ουσιαστικά μέσα από την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του καθενός ορίζεται η ποιότητα που διακατέχει την ομάδα εργασίας. Όσο περισσότερο ώριμα είναι τα μέλη της ομάδας τόσο ποιοτικότερα αποτελέσματα θα καταφέρει να προσεγγίσει.

- Διαπροσωπικές σχέσεις

Το διαπροσωπικό επίπεδο που είναι άριστο μέσα σε έναν οργανισμό οδηγεί σε αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ της ομάδας. Θα πρέπει να συνεισφέρουμε συνεχώς θετικά χαρακτηριστικά στοιχεία προς τους χαρακτήρες των συνεργατών μας, με σκοπό να αναπτύξουμε άψογες διαπροσωπικές σχέσεις.

- Διοικητική αποδοτικότητα

Ο Μάνατζερ πρέπει πάντοτε να καταφέρνει να διατηρεί αμοιβαία οφέλη μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Εάν καταφέρνει συνεχώς να αναπαράγει αμοιβαία οφέλη τότε θα οδηγούμαστε σε καλύτερα αποτελέσματα, θα επιτυγχάνονται οι στόχοι και η αποστολή της ομάδας και έτσι, το έργο θα μπορεί να ολοκληρωθεί δίχως προβλήματα. Από την άλλη πλευρά, εάν ο Μάνατζερ δεν καταφέρνει να κρατά την διοικητική αποδοτικότητα σε υψηλό επίπεδο τότε θα δημιουργούνται αντιπαλότητες μεταξύ των μελών της ομάδας και θα οδηγούνται σε επιβλαβής για την επιχείρηση καταστάσεις.

- Οργανωτική παραγωγικότητα

Πρόκειται για την ικανότητα ενός ηγέτη να επιδρά αποτελεσματικά στην ομάδα του. Ένας ηγέτης που διακατέχετε από υψηλές αξίες, στάσεις και συμπεριφορές και έχει την ικανότητα να επιδρά τα ανωτέρω χαρακτηριστικά και στους υφισταμένους του τότε επιτυγχάνει την οργανωτική παραγωγικότητα στην ομάδα εργασίας του.

### 3.3.2 Οι 14 Αρχές του Deming

Ο (Deming, 1982) ανέπτυξε 14 αρχές σύμφωνα με τις οποίες μπορεί να υλοποιηθεί η ολική ποιότητα. Συνοπτικά οι 14 αναφορές είναι:

- “Η αρχή της αυτεπίγνωσης, του προσωπικού οράματος και της ευθύνης”.
- “Η αρχή της ηγεσίας και του οράματος”.
- “Η αρχή της διαχείρισης του χρόνου και των προτεραιοτήτων γύρω από ρόλους και στόχους”.
- “Η αρχή της νοοτροπίας της αφθονίας”.
- “Η αρχή της συμμετοχικής επικοινωνίας”.
- “Η αρχή της δημιουργικής συνεργασίας”.
- “Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης”.
- “Φόβος”.
- “Κατάργηση των Στεγανών”.
- “Βελτιστοποίηση των προσπαθειών”.

- “Κατάργηση της συνθηματολογίας”.
- “Κατάργηση αριθμητικών και ποσοστώσεων παραγωγής”.
- “Κατάργηση του μάνατζμεντ βάση στόχων”.
- “Αίσθημα περηφάνιας”.
- “Δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης”.
- “Δημιουργία προγράμματος δράσης”.<sup>43</sup>

### 3.3.3 Η Συμπεριφορά του Ηγέτη

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από ηγέτες εταιριών όπως: (Katz, Maccoby & Morse, 1950), (Gurin & Floor, 1951), (Kahn, 1952). Η έρευνα επικεντρώθηκε στην συμπεριφορά του ηγέτη, τις διαδικασίες που διέπουν την ομάδα και την απόδοση αυτής. Στην έρευνα συμμετείχαν Μάνατζερ από μεγάλες επιχειρήσεις εκείνης της εποχής. Συγκεκριμένα οι Μάνατζερ προέρχονται από κλάδους όπως ο ασφαλιστικός και ο κατασκευαστικός. Η ανωτέρω έρευνα συνοψίστηκε από τον (Likert, 1961, 1967).

Ο (Likert, 1961, 1967) κατάφερε να προσδιορίσει τους λόγους με τους οποίους ένας ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός. Συγκεκριμένα όρισε τρεις τύπους ηγετικής συμπεριφοράς οι οποίοι με βάση την μελέτη του οδηγούν σε αποτελεσματική ηγεσία. Αυτοί είναι:

1. “Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο στόχο”.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επικεντρώνουν την προσοχή τους σε διαδικασίες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και την οργάνωση του έργου, των συντονισμό των δραστηριοτήτων και την παροχή προμηθειών – εξοπλισμού. Επίσης οι Μάνατζερ που δρούσαν αποτελεσματικά παρατηρήθηκε ότι παρότρυναν τους υφιστάμενους τους στην επίτευξη των στόχων τους.

2. “Συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις”.

Οι αποτελεσματικοί Μάνατζερ έχουν αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφιστάμενους τους. Συγκεκριμένα ισχυρίζεται πως η βοήθεια και υποστήριξη που έδιναν οι προϊστάμενοι στους υφιστάμενους τους είχε ως αποτέλεσμα την αναγνώριση και κατά συνέπεια την ισχυρή εμπιστοσύνη των υφισταμένων στους προϊστάμενους τους. Ο ερευνητής τόνισε



απαραίτητο για έναν αποτελεσματικό ηγέτη να στηρίζει κάθε υφιστάμενο του μεμονωμένα. Με αυτό το τρόπο καταφέρνει να δημιουργεί αίσθημα αξίας και σπουδαιότητας στο προσωπικό του.

### 3. “Συμμετοχική ηγεσία”.

Συμμετοχική ηγεσία σημαίνει σύσκεψη στα πλαίσια μιας ομάδας. Ο ερευνητής διαπίστωσε ότι οι ομαδικές συσκέψεις είναι αποτελεσματικότερες στην λήψη αποφάσεων καθώς επικοινωνούν όλοι οι εμπλεκόμενοι ταυτόχρονα, και έτσι ωριμάζει η συνεργασία και διευκολύνονται οι διαδικασίες. Ο Μάνατζερ είναι ο πρωταρχικός υποστηρικτής της συμμετοχικής ηγεσίας και πρέπει πάντα να κρατά την ομάδα επικεντρωμένη στην επίλυση των στόχων που θέτονται.<sup>29,30</sup>

#### Συνεργατική Ηγεσία.

Οι (Bowers & Seashore, 1966) επαναπροσδιόρισαν την έρευνα που αφορά την ηγετική συμπεριφορά υποστηρίζοντας πως τις περισσότερες από τις λειτουργίες ενός ηγέτη μπορεί να αναλάβει οποιοσδήποτε υφιστάμενος του. Συγκεκριμένα, η θεωρία των συγκεκριμένων ερευνητών συμπεραίνει πως όταν οι υφιστάμενοι είτε με δική τους πρωτοβουλία είτε κατευθυνόμενοι από τον ηγέτη τους, αναλαμβάνουν να διεκπαιρέσουν κάποια λειτουργία του ηγέτη. Επομένως, η μελέτη συνοψίζοντας εξηγεί πως μια ομάδα είναι αποτελεσματικότερη όταν η μορφή ηγεσίας λειτουργεί ποιοτικά, μέσω του καταμερισμού των εργασιών ενός ηγέτη στους υφιστάμενους του.<sup>31</sup>

#### 3.3.4 Οι θεωρίες X και Y του McGregor

Ο (McGregor, 1950) ανέπτυξε δύο θεωρίες σχετικές με την συμπεριφορά των εργαζομένων. Συγκεκριμένα ανέφερε πως η θεωρία X υποστηρίζει μια αρνητική άποψη, η οποία εν ολίγης αναφέρει πως ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρετε για την εργασία του και προσπαθεί να αποφεύγει κάθε ευθύνη που σχετίζεται με αυτήν. Από την άλλη πλευρά η θεωρία Y υποστηρίζει μια θετική άποψη, η οποία εν ολίγης υποστηρίζει πως ο εργαζόμενος απολαμβάνει την εργασία του και κάθε άλλο παρά προσπαθεί να αποφύγει τις ευθύνες που ενδεχομένως να προκύπτουν από την εργασία του.<sup>35</sup>

### 3.3.5 Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg

Ο (Herzberg, 1959) διαπίστωσε πως οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους ανάλογα με τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν. Συγκεκριμένα διαπίστωσε πως ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος όταν συντρέχει ένας από τους παρακάτω λόγους :

- “Επίτευξη ενός επιτεύγματος”.
- “Αναγνώριση μιας προσπάθειας”.
- “Η εργασία αυτού καθ’ αυτού”.
- “Η υπευθυνότητα της ομάδας”.
- “Η πρόοδος του έργου”.
- “Η ανάπτυξη που ευδοκίμει στα πλαίσια του έργου μιας ομάδας”.

Από την άλλη πλευρά οι παράγοντες που οδηγούν στην δυσαρέσκεια των εργαζομένων σύμφωνα με τον (Herzberg, 1959) είναι:

- “Επίβλεψη”.
- “Πολιτική της εταιρίας”.
- “Σχέση με τον προϊστάμενο”.
- “Συνθήκες εργασίας”.
- “Μισθός”.
- “Σχέσεις με ομοιόβαθμους”.
- “Προσωπική ζωή”.
- “Σχέσεις με εργαζόμενους”.
- “Κύρος”.
- “Ασφάλεια”.

Συνοψίζοντας ο (Herzberg, 1959) αναφέρει πως εάν ο Μάνατζερ καταφέρει να εξαλείψει έναν παράγοντα δυσαρέσκειας τότε αυτό δεν σημαίνει πως θα παρακινήσει απαραίτητα έναν εργαζόμενο και κατά συνέπεια θα νιώθει ικανοποιημένος από την εργασία του. Όμως διαπίστωσε πως θα πάψει να νιώθει

δυσαρέσκεια αφού έχει καταπολεμηθεί αποτελεσματικά ο λόγος ο οποίος οδηγούσε τον εργαζόμενο σε δυσαρέσκεια.<sup>36</sup>

### 3.3.6 Η θεωρία των Τριών Αναγκών του McClelland

Η θεωρία των τριών αναγκών αναπτύχθηκε από τον (McClelland, 1961) και τους συνεργάτες του. Οι ερευνητές δημιούργησαν τρεις ανάγκες οι οποίες σύμφωνα με αυτούς είναι οι κυριότεροι παράγοντες κινήτρων για εργασία. Αυτοί είναι:

1. "Η ανάγκη για επίτευξη στόχων".

Η σημαντικότερη ανάγκη μεταξύ των τριών. Ουσιαστικά, ο εργαζόμενος προσπαθεί να διαπρέψει μέσω της επίτευξης κάποιου στόχου.

2. "Η ανάγκη για ισχύ".

Η ικανότητα ενός ανθρώπου να δημιουργεί ερεθίσματα ισχύς στους συνεργάτες του.

3. "Η ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων".

Η συγκεκριμένη ανάγκη ταυτίζεται με την άριστη σχέση μεταξύ των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι που πασχίζουν για την επίτευξη των στόχων ταυτόχρονα προσδοκούν να ξεπεράσουν τις δυνατότητες του εαυτού τους, διότι αντιλαμβάνονται πως μόλις επιτύχουν τον στόχο θα απολαύσουν τα <<κέρδη>> της επιτυχίας τους.<sup>37</sup>

### 3.3.7 Τα Στυλ Ηγεσίας που Προσδιόρισε ο Lewin

Ο (Lewin, 1938) διεξήγαγε έρευνα που αφορά την ηγετική συμπεριφορά. Με βάση την θεωρία τους υπάρχουν τρία στυλ ηγεσίας τα οποία είναι:

1. "Αυταρχικό / Δεσποτικό".

Πρόκειται για το πιο <<αυστηρό>> στυλ ηγεσίας που μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης. Ο ηγέτης με αυταρχικό πρόσωπο είναι αυτός που υπαγορεύει και οι υφιστάμενοι εκτελούν.

2. "Δημοκρατικό".

Ο ηγέτης που επιλέγει να υιοθετήσει ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σημαίνει πως ανέχεται την συμμετοχή των υφισταμένων του στη λήψη αποφάσεων

και μάλιστα τους παρακινεί στο να υποστηρίξουν την δική τους άποψη για θέματα που αφορούν την εργασία τους.

### 3. "Φιλελεύθερο".

Ο ηγέτης που επιθυμεί να ακολουθήσει το φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας ουσιαστικά παραιτείται από τον ρόλο του καθοδηγητή. Οι υφιστάμενοι του λαμβάνουν τις αποφάσεις και ο ηγέτης απλός είναι εκεί, παρακολουθώντας και ενδεχομένως συμβουλευόντας όταν οι υφιστάμενοι του χρειαστούν βοήθεια.

Ο ερευνητής συμπέρανε με βάση τις μελέτες που έκανε πως, μεταξύ των τριών το φιλελεύθερο στυλ ήταν αναποτελεσματικό ενώ δεν μπόρεσαν να αποδείξουν πιο είναι αποτελεσματικότερο στυλ μεταξύ του αυταρχικού και του δημοκρατικού.<sup>38</sup>

Στο ανωτέρω θέμα προσπάθησαν να απαντήσουν οι (Tannenbaum & Schmidt, 1973). Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η τάση προς το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ποιοτικότερη εργασία που ευδοκیمی λόγο ανεβασμένου ηθικού που οδηγεί σε βελτίωση του έργου της ομάδας.<sup>39</sup>

#### 3.3.8 Διαφορά Συναλλακτικού και Μετασχηματιστικού Ηγέτη

Η διαφορά μεταξύ συναλλακτικού και μετασχηματιστικού ηγέτη κάθε άλλο παρά ανούσια είναι. Ο συναλλακτικός ηγέτης παρακινεί τους υφιστάμενους του για την επίτευξη των στόχων μέσω κάποιας ανταμοιβής. Για παράδειγμα, μια αύξηση στο μισθό ενός εργαζομένου ο οποίος πέτυχε έναν από τους στόχους που είχαν τεθεί από τον συναλλακτικό ηγέτη του. Από την άλλη πλευρά, ο μετασχηματιστικός ηγέτης δεν παρακινεί τους εργαζομένους του μέσω ανταμοιβών για την επίτευξη κάποιου στόχου αλλά χρησιμοποιεί τακτικές παρακίνησης μέσω του ενστερνισμού των ανησυχιών και μελλοντικών αναγκών των ακόλουθων.<sup>40</sup>

#### 3.3.9 Οι εξυπακουόμενες προσδοκίες του Covey

Οι εξυπακουόμενες προσδοκίες των ανθρώπων και η αντιμετώπιση μέσω της συμφωνίας απόδοσης. Είπε χαρακτηριστικά:

" Προσδοκία είναι η ανθρώπινη ελπίδα, η έκφραση των επιθυμιών ενός προσώπου, η οικογένεια, η επαγγελματική σχέση".(Covey, 1991)

Ο καθένας μας έχει κάποιες εξυπακουόμενες προσδοκίες που πηγάζουν από προηγούμενες εμπειρίες τις ζωής μας. Η συμφωνία απόδοσης μπορεί να δώσει λύση στο πρόβλημα των εξυπακουόμενων προσδοκιών. Συγκεκριμένα όρισε πως:

“Η συμφωνία απόδοσης είναι η σαφής, αμοιβαία κατανόηση και δέσμευση σχετικά με προσδοκίες γύρω από στόχους και ρόλους. Αν ο μάνατζερ μπορεί να πετύχει μια συμφωνία απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων και με ομάδες εργαζομένων, έχει λύσει πολλά από τα προβλήματά του”.(Covey, 1991)

Σύμφωνα με τον (Covey,1991) χαρακτηριστικά όπως: η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις για την επίτευξη μιας συμφωνίας απόδοσης μεταξύ μάνατζερ και υφισταμένων.<sup>43</sup>

### 3.3.10 Οι 10 Λειτουργίες του Mintzberg

Ο (Mintzberg, 1973) ανέπτυξε 10 λειτουργίες τις οποίες ισχυρίζεται πως καλείται να διαχειριστεί ο κάθε μάνατζερ. Αυτές παρουσιάζονται παρακάτω :

Διαπροσωπικός ρόλος

- “Βιτρίνα”.
- “Ηγέτης”.
- “Συνδετικός κρίκος”.

Πληροφοριακός ρόλος

- “Έλεγκτής”.
- “Διανεμητής”.
- “Έκπρόσωπος Τύπου”.

Ρόλος λήψης αποφάσεων

- “Επιχειρηματίας”.
- “Διαχειριστής κρίσεων”.
- “Κατανομέας πόρων”.
- “Διαπραγματευτής”.

Η κατηγορία του διαπροσωπικού ρόλου σχετίζεται με τους ανθρώπους είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού. Ο ρόλος του είναι, συνοπτικά, το να συνδέει τους

υφισταμένους του να γνωστοποιεί το έργο τους προς τρίτους ανθρώπους σχετικούς με τον οργανισμό να διαχειρίζεται θέματα λειτουργιών και να επεμβαίνει όποτε χρειαστεί συμβουλευοντας την ομάδα για ένα καλύτερο αποτέλεσμα.

Ο πληροφοριακός ρόλος σχετίζεται φυσικά με την διαχείριση των πληροφοριών. Ουσιαστικά ο μάνατζερ θα πρέπει να αναζητά πληροφορίες να επιλέγει τις κατά την κρίση του αποτελεσματικότερες και έπειτα να φροντίζει για την σωστή διάχυση της πληροφορίας στην ομάδα.

Τέλος, ο ρόλος λήψης αποφάσεων αναφέρεται στο ότι είναι καθήκον του ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις σε καταστάσεις κρίσεως, σε θέματα ορθής διοχέτευσης των πόρων ( κεφαλαίου, εργασίας) και φυσικά να διαπραγματεύεται ενδεχόμενες αποφάσεις που σχετίζονται με την πορεία του έργου που παράγει η ομάδα του.<sup>46</sup>

### 3.3.11 Οι Τέσσερις Διοικητικές Δεξιότητες του Katz

Ο (Katz, 1974) υποστήριξε μεταξύ άλλων πως υπάρχουν τέσσερις βασικές διοικητικές δεξιότητες. Αυτές είναι : Νοητικές, διαπροσωπικές, τεχνικές και πολιτικές δεξιότητες.

Οι νοητικές δεξιότητες σχετίζονται με την ικανότητα του μάνατζερ να αναλύει με επιτυχία περίπλοκες καταστάσεις και ταυτόχρονα να μπορεί να εντοπίσει τρόπους για την άμεση αντιμετώπιση αυτών.

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι όλα εκείνα τα μέσα και οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας μάνατζερ για να επιτυγχάνει διαρκώς άριστα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας του.

Οι τεχνικές γνώσεις – δεξιότητες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των λειτουργιών που χειρίζεται ο μάνατζερ. Ανάλογα με την βαθμίδα που βρίσκεται ο μάνατζερ διαφοροποιούνται και οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες που θα πρέπει να γνωρίζει . Για παράδειγμα, στην κορυφή της ιεραρχίας ενός οργανισμού ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει σε βάθος το κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία του.

Τέλος, οι πολιτικές δεξιότητες ενός μάνατζερ πολλές φορές είναι σημαντικότερες από κάθε άλλη διαδικασία. Οι κατάλληλες διασυνδέσεις ενός μάνατζερ μπορούν να εξασφαλίσουν πόρους ( οικονομικούς, υλικούς, ανθρώπινους ) οι οποίοι βοηθούν το έργο της εταιρίας να εξασφαλίζει στέρεες βάσεις με διαχρονική ισχύ.<sup>47</sup>

## 3.4 Επικοινωνία

### 3.4.1 Επικοινωνία και Μάνατζερ

Ο παράγοντας της επικοινωνίας για έναν Μάνατζερ είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας. Πρόκειται ουσιαστικά για το μέσω με το οποίο ο ηγέτης συνδέει τις αποφάσεις του με τους υφισταμένους του. Ένας ηγέτης ο οποίος δεν έχει καλές επικοινωνιακές δεξιότητες ενδεχομένως θα δημιουργήσει προβλήματα στην επίτευξη των στόχων του. Θα πρέπει να είναι άριστα επικοινωνιακός ούτως ώστε αυτό που θέτει προς υλοποίηση να αντιλαμβάνεται πλήρως από τους ακολούθους του για να το φέρουν εις πέρας με το καλύτερο δυνατό τρόπο.<sup>41</sup>

### 3.4.2 Τέσσερις Αρχές μιας Επιτυχημένης Επικοινωνίας

Μια επιτυχημένη διαδικασία επικοινωνίας, σύμφωνα με τους (Fisher & Ury, 1981) στο βιβλίο τους "Getting to Yes", αναφέρει πως πρέπει να ισχύουν τέσσερις βασικές αρχές:

- "Να ξεχωρίζετε τον άνθρωπο από το πρόβλημα".
- "Να εστιάζετε στο ενδιαφέρον του καθενός, όχι στις θέσεις του".
- "Να εφευρίσκετε επιλογές για αμοιβαίο όφελος".
- "Να επιμένετε στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων".<sup>43</sup>

### 3.4.3 Συνεργασία και Σύγκρουση

Η σύγκρουση στα πλαίσια συνεργασίας μέσα σε μια ομάδα είναι αναπόφευκτη. Είναι όμως αποδοτική μια ενδεχόμενη σύγκρουση ή απλά δημιουργεί δυσλειτουργίες στην ομαλή λειτουργία μιας ομάδας; Υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις όσο αναφορά τις συνέπειες μιας σύγκρουσης στην ομάδα. Η παραδοσιακή θεωρία αναφέρει πως σε ενδεχόμενη σύγκρουση η ομάδα θα αποδυναμωθεί. Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων περί σύγκρουσης υποστηρίζει πως μια σύγκρουση δεν είναι κατ' ανάγκη βλαβερή για μια ομάδα, μάλιστα, κάποιες φορές μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερες αποδόσεις της ομάδας. Τέλος, η αλληλεπιδραστική θεωρία της σύγκρουσης υποδηλώνει πως χωρίς σύγκρουση δεν υφίστανται αποτελεσματικές αποδόσεις σε μια ομάδα εργασίας.<sup>41</sup>

Γενικά, τα είδη σύγκρουσης μπορεί να είναι:

- “Σύγκρουση καθηκόντων”.

Πρόκειται για σύγκρουση μεταξύ συνεργατών για την διεκπεραίωση συγκεκριμένων εργασιών – καθηκόντων που έχουν οριστεί και πρέπει να υλοποιηθούν. Ως ένα βαθμό είναι αποδοτικό να υπάρχει σύγκρουση καθηκόντων διότι οδηγεί σε αποδοτικότερα αποτελέσματα.

- “Σύγκρουση σχέσεων”.

Οι υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι πολύ σημαντικές. Όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των μελών της ομάδας θα δημιουργηθεί εχθρικήτητα και κατά συνέπεια, η ομάδα θα οδηγηθεί σε δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα.

- “Σύγκρουση διαδικασιών”.

Η σύγκρουση μιας ομάδας στις διαδικασίες δεν είναι ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα μια ομάδα εργασίας. Αρκεί, τα επίπεδα της σύγκρουσης να παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα.<sup>42</sup>

#### 3.4.4 Μέθοδοι Επιρροής

Παρακάτω θα αναφερθούν μερικές από τις κυριότερες μεθόδους επιρροής σύμφωνα με τον (Covey, 1991). Υποστήριξε ότι υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιρροής:

1. “Δίνουμε το παράδειγμα ( οι άλλοι βλέπουν )”.
2. “Αποκτούμε ουσιαστικές σχέσεις ( οι άλλοι αισθάνονται )”.
3. “Διδάσκουμε με οδηγίες ( οι άλλοι ακούν )”.

Με βάση τις βασικές κατηγορίες που αναφέρθηκαν παραπάνω υπάρχουν μια σειρά από μεθόδους που μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη των βασικών κατηγοριών επιρροής.

Μερικές από αυτές είναι:

1. “Η εξάλειψη της αγένειας και της αρνητικότητας που εκφράζει ο ηγέτης”.

Εάν ο ηγέτης ακολουθεί πρότυπα με παραδείγματα προς μίμηση και αποφεύγει την εκδήλωση αρνητικότητας προς κάποιον συνάδελφό του τότε είναι σίγουρο πως θα δράσει ποιοτικότερα η ομάδα.



2. “Η υπομονή που δείχνει στην ομάδα του”.

Η ισχύς της υπομονής είναι πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό που διέπει τους επιτυχημένους Μάνατζερ. Κάποιες φορές ένας ανυπόμονος ηγέτης μπορεί να αναφέρει πράγματα για τα οποία να μετανιώσει σε δεύτερο βαθμό.

3. “Η διαφοροποίηση του ανθρώπου από τη συμπεριφορά ή την απόδοση”.

Μέσω της επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και κάποιου μέλους της ομάδας το οποίο δεν έχει καλή συμπεριφορά, προσπαθούμε να βοηθήσουμε ούτως ώστε να αναπτυχθεί μια αίσθηση εγγενούς αξίας.

4. “Προσφορά υπηρεσιών με ανωνυμία”.

Η ανώνυμη προσφορά – βοήθεια από τον ηγέτη σε κάποιο μέλος της ομάδας δίνει την αίσθηση του αυτοσεβασμού ως το πρόσωπο του ηγέτη.

5. “Αποδοχή λαθών και συγχώρεση”.

Όταν κάποιος αποδέχεται το λάθος του και το εκμυστηρεύεται στο συνάδελφο του, ζητώντας συγγνώμη, τότε εξομαλύνει την θλίψη που είχε προκαλέσει σε αυτόν.

6. “Προσβολή και συζήτηση”.

Όταν κάποιος νιώθει ότι προσβάλλεται από κάποιον συνάδελφό του και πάρει την πρωτοβουλία να το συζητήσει με ήπιους τόνους για να το λύσει τότε η σχέση μεταξύ αυτών των δύο θα καλυτερεύσει.

7. “Αποφυγή προσδοκώμενης λύσης μέσω σύγκρουσης”.

Όταν υπάρχει μια διαφωνία για μια κατάσταση δεν είναι παραγωγικό να συγκρουόμαστε ή να αποσυρόμαστε. Ο σωστότερος τρόπος είναι να το συζητάμε στα πλαίσια ήρεμων τόνων με στόχο να λυθεί όσο το δυνατόν πιο ομαλά – χωρίς την εκδήλωση εντάσεων.

8. “Να μην δίνετε συμβουλές πριν κατανοήσετε το πρόβλημα”.

Το κλειδί για την άσκηση επιρροής του ηγέτη προς οποιονδήποτε υφιστάμενο του είναι κατά βάση η κατανόηση των χαρακτηριστικών του ίδιου του υφισταμένου. Με άλλα λόγια, εάν δεν έχουμε κατανόηση το χαρακτήρα του ανθρώπου που θέλουμε να ασκήσουμε επιρροή τότε καμία επιρροή δεν θα είναι ικανή να συμβάλει στην λύση του προβλήματος.<sup>43</sup>

### 3.4.5 Προβλήματα στην Επικοινωνία

Οι (Griffin & Moorhead, 1986) αναφέρουν δύο κύριες κατηγορίες προβλημάτων που εμφανίζονται στην επικοινωνία. Αυτές είναι: Πρόβλημα κατά την διαδικασία, πρόβλημα σε παράγοντες της οργάνωσης.

- Προβλήματα διαδικασίας:

Συγκεκριμένα, το πρόβλημα της διαδικασίας σχετίζεται με τον αποστολέα του μηνύματος. Η επεξεργασία των πληροφοριών που περιλαμβάνει ένα μήνυμα πολλές φορές διατυπώνονται εσφαλμένα ή με σημαντικές ασάφειες από τον αποστολέα για λόγους προσωπικών συμφερόντων ή αδιαφορίας κτλ. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να ληφθεί η πληροφορία από το δέκτη με προβλήματα που σχετίζονται με την ορθή κατανόηση των πληροφοριών που περιλαμβάνει το μήνυμα. Έτσι ο δέκτης είναι πολύ πιθανό να λάβει εσφαλμένη απόφαση.

Η χρήση ορολογίων σε ένα μήνυμα πληροφορίας όταν απευθύνεται σε δέκτες οι οποίοι δεν είναι γνώστες της συγκεκριμένης ορολογίας είναι πιθανό να θεωρηθούν ως ασυναρτησίες και κατά συνέπεια να αγνοηθούν.

Η σχετικότητα είναι ένας παράγοντας που δημιουργεί λάθος εντυπώσεις σε πολλές περιπτώσεις. Για παράδειγμα, όταν ένα μήνυμα αναγράφει 'χρειάζομαι τις πωλήσεις του μήνα γρήγορα' είναι πολύ πιθανό κάποιος δέκτης να θεωρήσει το γρήγορα ως ένα διάστημα δύο ωρών και κάποιος άλλος δέκτης να θεωρήσει πως είναι ένα διάστημα μεταξύ λίγων ημερών.

Η επιλεκτικότητα. Μερικοί δέκτες όταν λαμβάνουν ένα μήνυμα έχουν την τάση να συγκρατούν επιλεκτικά μόνο τις πληροφορίες που τους ενδιαφέρουν.

Η έλλειψη αξιοπιστίας του αποστολέα του μηνύματος αρκετές φορές οδηγεί το δέκτη του μηνύματος σε αγνόηση των πληροφοριών που αναφέρονται στο μήνυμα.

Ο μεγάλος αριθμός μηνυμάτων που δέχεται ο δέκτης είναι πιθανό να τον οδηγήσει σε επιλεκτική προσοχή των πληροφοριών που λαμβάνει.

Προβλήματα οργάνωσης:

Οι παράγοντες της οργάνωσης που μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία σύμφωνα με τους αναλυτές είναι: ο φυσικός θόρυβος, η διαφορά επιπέδου μεταξύ των μερών της επικοινωνίας, η πίεση χρόνου και η υπερφόρτωση καθηκόντων.

Τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων στην επικοινωνία:

1. Το περιεχόμενο της πληροφορίας πρέπει να είναι σαφές και ξεκάθαρο πρωτίστως στο μυαλό του αποστολέα.
2. Τυχόν σύμβολα που εμπεριέχονται στην πληροφορία πρέπει να ανήκουν στο κοινό γνωστικό πεδίο μεταξύ του αποστολέα και του δέκτη.
3. Οι πληροφορίες του μηνύματος θα πρέπει να είναι σε κοινή κατεύθυνση με τις γνώσεις, ικανότητες και κουλτούρα του δέκτη ούτως ώστε το μήνυμα να είναι αποτελεσματικό.
4. Οι ερωτήσεις που εμπεριέχονται μέσα σε ένα μήνυμα βοηθούν τον αποστολέα μέσω των απαντήσεων που θα λάβει από το δέκτη να διαπιστώσει κατά πόσο κατανοητό ήταν το μήνυμα που προώθησε ο αποστολέας.

## 3.5 Ο Έλεγχος ως Εργαλείο Άσκησης Πολιτικής

### 3.5.1 Η Σημαντικότητα του Ελέγχου

Ο έλεγχος είναι πολύ σημαντικός για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Πρόκειται για την διαδικασία κατά την οποία ο αρμόδιος που ασκεί τον έλεγχο παρακολουθεί τις δραστηριότητες που υλοποιούνται και είναι υπό την επίβλεψή του. Ουσιαστικά, χωρίς έλεγχο και κατά συνέπεια αξιολόγηση ενός έργου, ο Μάνατζερ δεν μπορεί να είναι σε θέση να καταλάβει εάν η ομάδα δρα αποτελεσματικά. Η σημαντικότητα του ελέγχου μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή προς τον αναγνώστη με το παράδειγμα που ακολουθεί : Ένας εργαζόμενος που ήταν χειριστής μιας μηχανής που δημιουργούσε νομίσματα στην Αμερική διαπίστωσε ότι κατά την λειτουργία της η μηχανή κάποιες φορές πρόσθετε ενδεχομένως λόγω βλάβης ένα επιπλέον φύλλο από την πάνω ή από την κάτω μεριά του νομίσματος. Έπειτα από την παρατήρηση αυτή ο χειριστής του μηχανήματος έκλεισε το μηχάνημα και πήγε να κάνει διάλειμμα. Όταν γύρισε διαπίστωσε ότι η μηχανή είχε ξεκινήσει να τυπώνει νομίσματα όσο αυτός ήταν στο διάλειμμα. Διαδικασία ελέγχου δεν υπήρξε και κατά συνέπεια τα ελλειμματικά νομίσματα κατέληξαν στην αγορά. Το περιστατικό αυτό οδήγησε πολύ κόσμο στο κυνήγι τέτοιων νομισμάτων αφού θεωρήθηκαν από τους χρήστες ως συλλεκτικά.

### 3.5.2 Χρονικοί Περίοδοι Διεξαγωγής Ελέγχου

Ο χρόνος κατά τον οποίο μπορεί να διεξαχθεί ένας έλεγχος είναι: Πριν την έναρξη ενός έργου, κατά την διάρκεια του έργου και κατά τη λήξη ενός έργου. Αρχικά, ο προκαταρκτικός έλεγχος λαμβάνει χώρα πριν την έναρξη κάποιου έργου. Έτσι ο Μάνατζερ είναι σε θέση να διαπιστώσει ενδεχόμενα προβλήματα και να λάβει άμεσα μέτρα για την πρόωρη αντιμετώπισή τους. Ο έλεγχος κατά τη διάρκεια ενός έργου ή παράλληλος έλεγχος ουσιαστικά ελέγχει την διαδικασία ενώ αυτή είναι σε εξέλιξη. Εξίσου σημαντικός έλεγχος αφού μπορεί να εντοπίσει πιθανές δυσλειτουργίες που πιθανόν να μην εντοπίσθηκαν κατά το προκαταρκτικό έλεγχο. Τέλος, ο ανατροφοδοτικός έλεγχος ή ο έλεγχος που συντελείται μετά το πέρας του έργου στόχο έχει να εξακριβώσει το κατά πόσο εύστοχος ήταν ο σχεδιασμός που είχε αναπτύξει από την διοίκηση για το συγκεκριμένο έργο.<sup>10</sup>

# Συμπεράσματα

Στην διεθνή βιβλιογραφία, και συγκεκριμένα σε θέματα ηγεσίας και μάνατζμεντ, υπάρχει μια πληθώρα θεωριών και προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς από κορυφαίους επιστήμονες, μερικές από τις οποίες παρουσιάστηκαν και στην διατριβή. Η δημόσια διοίκηση μπορεί εύκολα να ενστερνιστεί κάποιες από τις θεωρίες αυτές, για τις οποίες θεωρεί ότι θα ανταποκριθούν αποτελεσματικά στους δημόσιους οργανισμούς και να τις εφαρμόσει.

Επίσης, παρουσιάστηκαν παραδείγματα κρατών μελών της Ε.Ε. τα οποία πρωτοπορούν σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και είδαμε πως τα οφέλη που απολαμβάνουν οι οργανισμοί και οι πολίτες μέσω αυτής, είναι πολύ σημαντικά.

Φαίνεται μέσα από τις αναλύσεις που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση πως τελικά, η πολιτική επιρροή ακόμα και σήμερα ασκεί έντονες πιέσεις ως προς τη δημόσια διοίκηση γεγονός που ωθεί σε αρνητικές επιπτώσεις τους οργανισμούς και κατ' επέκταση την Ελληνική οικονομία.

Περισσότερα από 100 χρόνια το κράτος ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελληνική επικράτεια. Η δημόσια διοίκηση έχει επεκταθεί σε διάφορους τομείς της οικονομίας με στόχο να παρέχει αξιόπιστα προϊόντα και υπηρεσίες στους πολίτες αλλά και τις επιχειρήσεις της χώρας.

Μέχρι το 2010 όπου και επιβλήθηκε στη χώρα η ένταξη της στο 1<sup>ο</sup> μνημόνιο, φαινόταν πως η δημόσια διοίκηση ασκούσε ικανοποιητική πολιτική ως προς τους οργανισμούς της. Όμως με την ένταξη της χώρας στα μνημόνια ασκήθηκαν πιέσεις από τους θεσμούς για αναγκαίες μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση και κατά συνέπεια αυτή η άποψη διαψεύστηκε κατηγορηματικά. Κατά την διάρκεια όλων των μνημονίων που επιβλήθηκαν στη χώρα, η δημόσια διοίκηση συνεχώς εφάρμοζε μεταρρυθμίσεις με σκοπό να αναδιοργανωθεί το δημόσιο και να γίνει όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερο. Τα αποτελέσματα των παρεμβάσεων ενδεχομένως να προσδιοριστούν μέσα στην επόμενη δεκαετία για να αναδείξουν το κατά πόσο αυτές οι μεταρρυθμίσεις οδήγησαν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα τους δημόσιους οργανισμούς.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

2. Αθανασόπουλος Κ. (1990), Θεσμικό Πλαίσιο Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Β' Έκδοση, Αθήνα
3. Βαβούρας Γ. (1991), Θέματα Οικονομικής Πολιτικής, Εκδ. Κριτική, Αθήνα
14. Βασίλειος Ν. Κέφης (1998), Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Εκδ. INTERBOOKS, Αθήνα
8. Καραγιώργας Σ. (1981), Οι Δημοσιονομικοί Θεσμοί, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
4. Κίντης Α., Πουρναράκης Ε. (1987), Αρχές Οικονομικής Ανάλυσης, Εκδ. Σμπίλιας, Αθήνα
1. Προβόπουλος Γ. (1982), Οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί, ΙΟΒΕ, Αθήνα
5. Ρούσης Γ. (1984), Εισαγωγή στη Θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα

## Ξένη Βιβλιογραφία

40. Bass B.M.(1985), <<Leadership:Good,Better,Best>>, Organizational Dynamics
41. Berlo D.K. (1960), The Process of Communication, New York : Holt , Rinehart & Winston
31. Bowers D.G. & Seashore S.E.(1966), Predicting Organizational Effectiveness with a Four – Factor Theory of Leadership. Administrative Science Quarterly.
21. Burns J.M. (1978), Leadership. New York. Harper & Row
7. CEEP. (1981), Public Enterprise in the European Economic Community, Review
27. Drath W.H. & Palus C.J. (1994), Making Common Sense: Leadership as Meaning – Making in a Community of Practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

12. Drucker P.F. (1954), The practice of management, New York : Harper& Row
34. Ellemers N, De Gilder, D & Haslam S.A. (2004), << Motivating Individuals & Groups at Work
11. Fayol H. (1916), Industrial and general administration, Dunod, Paris
19. Hemphill J.K, and Coons, A.E, (1957), Development of the leader behavior description questionnaire. Στο R.M Stogdill and A.E Coons(eds), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Bureau of business Research, Ohio State University
46. Henry Mintzberg (1973), The Nature of Management Work, New York: Harper & Row
36. Herzberg F., Mansner B, & Snyderman B. (1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley
25. Jacobs T.O. & Lewis P. (1992), Leadership Requirements in Stratified Systems. Στο R.L. Phillips & J.G. Hunt (Eds.) Strategic Leadership: A Multiorganizational – Level Perspective, Westport, CT: Qnorum Books
42. Jeh K.A. (1995), <<A Multimethod Examination of the Benefits and Detrinal Groups>>, Administrative Science Quarterly.
20. Katz D. And Kahn R.L. (1978), The social psychology of organizations,2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley
47. Katz R.L (1974), << Skills of an Effective Administrator>>, Harvard Business Review.
38. Lewin K & Lippitt R. (1938), << An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note>>
29. Likert R. (1961), New Patterns of Management, New York: McGraw – Hill
30. Likert R. (1967), The Human Organization: Its Management & Value, New York: McGraw – Hill
37. McClelland D.C. (1961), The Achieving Society,New York: Van Nostrand Reinhold
13. McGinn (2004), <<Faster Food>>, Newsweek (19 απριλίου)
35. McGregor D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw - Hill

22. Morgan G. & Smircich L. (1980), The case for qualitative research. Academy of Management Review

32. Pearson C.M. & Porath C.L. (2005), <<On The Nature, Consequences & Remedies of Workplace Incivility: No Time for 'Nice' Think Again>>, Academy of Management Executive.

gement review.

23. Rauch C.F. & Behling O. (1984), Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. Στο J.G. Hunt, D.M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart(eds) Leaders & Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership. Elmsford, NY: Pergamon Press

6. Redwood J., Hatch J. (1982), Controlling Public Industries, Oxford

24. Richards D. & Engle S. (1986), After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries & Vision Champions. Στο J.D. Adams (Επιμ.), Transforming Leadership. Alexandria, VA: Miles River Press

44. Robbins S.P & Coulter M. (2002), Management, 7<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, USA

26. Schein E.H.(1992), Organizational Culture & Leadership, 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco: Jossey – Bass

33. Steers R.M, Mowday R.T. & Shapiro D.L. (2004), <<The Future of Work Motivation

Theory>>, Academy of Management Review.

10. Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Mary Coulter (2012), Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές, 1<sup>η</sup> Εκδ. Κριτική, Αθήνα

43. Stephen R. Covey (2001), Ηγεσία Επικεντρωμένη σε Αρχές, Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα

39. Tannenbaum R & Schmidt W.H. (1973), <<How to Choose a Leadership Pattern>>, Harvard Business Review

45. Watson T.J (2001), In Search of Management. Thomson Learning, London

28. Yukl G. (2006), Leadership of Organizations, 6<sup>th</sup> edition, Published by Pearson Education, Inc, Publishing as Prentice Hall



# Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

9. [ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi](http://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi)

15. Σκαπούρη Α. (2008), Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα  
<https://www.repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4537/1292.pdf>

[Πρόσβαση:03/04/2020]

16. Ζιγκιρίδης Ε. (2008), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων.  
<https://www.openbook.gr/organosi-kai-dioikisi-epixeirisewn/>.

[Πρόσβαση:03/04/2020]

17. Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (2016), Ο Εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, Περιοδικό << Manager>>, Αθήνα (Νοέμβριος – Δεκέμβριος),  
[https://www.eede.gr/manager/T\\_41/](https://www.eede.gr/manager/T_41/). , [Πρόσβαση:03/04/2020]

18. Σπανού Κ. (2018), Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση. Επιτελική σύνοψη, Εκδ. Παπαζήση, Αθήνα,  
<https://www.researchgate.net/publication/329539812>,

[Πρόσβαση:03/04/2020]

# Γλωσσάριο

ΟΤΕ – Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος

ΔΕΗ – Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού

ΕΤΒΑ – Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης

ΗΕΜ – Ηλεκτρικοί Εταιρία Μεταφορών

ΕΗΣ – Ελληνικοί Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι

ΗΣΑΠ – Ηλεκτρικοί Σιδηρόδρομοι Αθηνών Πειραιώς

ΗΛΠΑΠ – Ηλεκτροκίνητα Λεωφορεία Περιοχής Αθηνών Πειραιώς

ΣΕΕΡ – Ευρωπαϊκό Κέντρο Εργοδοτών και Επιχειρήσεων

DESI – Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας

ΚΠΑ – Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΟΤΑ – Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΚΕΠ – Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΗΔΙΚΑ – Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης

ΟΟΣΑ – Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΑΣΕΠ – Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΕΝΦΙΑ – Ενιαίος Φόρος Ιδιοκτησίας Ακινήτων

ΦΠΑ – Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

ΕΕ – Ευρωπαϊκή Ένωση

ΑΕΠ – Ακαθάριστο εθνικό προϊόν

# Παραρτήματα Α

## Πίνακες

### Α.1 Πίνακας 1.

	Προγραμματισμός	Οργάνωση	Διεύθυνση	Έλεγχος
Απόκτηση ισχύος		+	+	
Αποτελεσματική ακρόαση			+	+
Αξιολόγηση πολιτισμικών διαφορών		+	+	
Εκπόνηση προϋπολογισμών	+			+
Επιλογή αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας			+	
Καθοδήγηση			+	
Δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων		+	+	
Ανάθεση αρμοδιοτήτων		+	+	
Σχεδιασμός έξυπνων θέσεων εργασίας		+	+	
Χτίσιμο εμπιστοσύνης			+	
Τήρηση πειθαρχίας			+	+
Λήψη συνέντευξης		+	+	
Διαχείριση αντίστασης στην αλλαγή		+	+	+
Διαχείριση χρόνου	+			+
Παροχή συμβουλών			+	
Διαπραγμάτευση			+	
Παροχή			+	+

ενημέρωσης				
Κατανόηση εταιρικής κουλτούρας		+	+	
Διενέργεια αποτελεσματικών συσκέψεων	+	+	+	+
Ανάλυση περιβάλλοντος	+			+
Στοχοθεσία	+			+
Δημιουργική επίλυση προβλημάτων	+			

## A.2 Πίνακας 2.

	Επιτυχημένα Διοικητικά Στελέχη	Λιγότερο Επιτυχημένα Διοικητικά Στελέχη
Προσωπικός Προσανατολισμός		
Προσανατολισμός στην επιτυχία και τα αποτελέσματα	Θέτουν υψηλούς αλλά ρεαλιστικούς στόχους απόδοσης για τον εαυτό τους και τους άλλους, επιζητούν τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων και επιβλέπουν την πρόοδο επίτευξης των στόχων.	Δεν θέτουν ξεκάθαρους στόχους, αποδέχονται απλά την ικανοποιητική απόδοση και κρίνουν την επιτυχία ως την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων.
Ανάληψη πρωτοβουλιών	Αναζητούν και δημιουργούν ευκαιρίες, θέτουν σε λειτουργία δράσεις και θέλουν να προηγούνται	Αντιδρούν στις καταστάσεις και παθητικά ακολουθούν τις πρωτοβουλίες των άλλων
Αποφασιστικότητα και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους	Έχουν αρκετή εμπιστοσύνη στην κρίση τους ως προς τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη ρίσκου και αποδέχονται την πιθανότητα να κάνουν λάθη	Δεν πιστεύουν στον εαυτό τους, είναι επιφυλακτικοί και κωλυσιεργούν στη λήψη αποφάσεων, δεν αναλαμβάνουν ρίσκα και φοβούνται τη διενέργεια λαθών
Επιχειρηματικό πνεύμα	Έχουν ισχυρό επιχειρηματικό πνεύμα και κατανόηση των ευκαιριών της αγοράς και του κλάδου, ενδιαφέρονται για το	Έχουν περιορισμένη αντίληψη ή ενδιαφέρον για τα οικονομικά χαρακτηριστικά και τα στοιχεία της αγοράς του κλάδου τους και

	κόστος αλλά αναγνωρίζουν ιδιαίτερα τη σημασία της παραγωγικής επένδυσης	αναφορικά με το κόστος, είτε δεν τους ενδιαφέρει και επομένως ξοδεύουν αλόγιστα, είτε προσπαθούν διαρκώς να το μειώσουν ανεξάρτητα από την πιθανή μελλοντική απόδοση μιας τωρινής επένδυσης
Προσαρμοστικότητα και ικανότητα μάθησης	Είναι ευέλικτοι στην αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών δεν πανικοβάλλονται απέναντι σε κρίσεις ή αναποδιές, μαθαίνουν διαρκώς από την εμπειρία τους, από τις παρατηρήσεις τους και από εξωτερικές πηγές	Αντιμετωπίζουν όλα τα ζητήματα με ένα μόνο τρόπο ανεξάρτητα από τις συνθήκες, πανικοβάλλονται ή οπισθοχωρούν όταν αντιμετωπίζουν απειλές ή αλλαγές και πιστεύουν ότι γνωρίζουν όσα θα πρέπει να γνωρίζουν
Γνωστικό στυλ		
Όραμα και στρατηγική σκέψη	Συνδέουν τις τρέχουσες δραστηριότητες σε μία ξεκάθαρη και συνεκτική εικόνα της μελλοντικής κατάστασης της οργάνωσης και του ρόλου τους σε αυτήν, κατανοούν τη σχέση ανάμεσα στις καθημερινές δραστηριότητες και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, διοικούν τον τομέα τους σε άμεση αλληλεξάρτηση με το σύνολο της οργάνωσης, κατανοούν το παγκόσμιο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων και δείχνουν ευαισθησία στις διαφορετικές πολιτισμικές νόρμες μέσα και μεταξύ των κοινωνιών	Υιοθετούν μία βραχυπρόθεσμη προσέγγιση και προσπαθούν να εξυπηρετήσουν κυρίως τα συμφέροντα του τομέα ευθύνης τους χωρίς να διαχειρίζονται την απόδοση του ως μέσο για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ολόκληρης της επιχείρησης, εστιάζουν ελάχιστα την προσοχή τους στους πελάτες τους και έχουν περιορισμένη επίγνωση των μεταβαλλόμενων παγκοσμίων συνθηκών και των πολιτισμικών διαφορών
Αναζήτηση πληροφοριών	Διαρκώς συλλέγουν και εξετάζουν πληροφορίες από ένα μεγάλο εύρος πηγών και επιδιώκουν τη διατήρηση ενός δικτύου	Είτε περιορίζονται σε λίγες και συνήθως τυπικές πηγές πληροφόρησης αναπτύσσοντας

	πληροφόρησης που θα τους τροφοδοτεί με γνώση και σημαντικές πληροφορίες τόσο τυπικής όσο και άτυπης φύσης	ανεπαρκή άποψη του τι συμβαίνει, είτε βυθίζονται στην υπερπληροφόρηση που τους ακινητοποιεί
Χρήση εννοιολογικών πλαισίων	Έχουν την ικανότητα να ταξινομούν και να χρησιμοποιούν πληροφορίες που αντλούν από θεωρητικά μοντέλα και εννοιολογικά οχήματα που τους επιτρέπουν να κατανοούν τις σύγχρονες τάσεις, να αντιλαμβάνονται το πως προέκυψαν συγκεκριμένες καταστάσεις και να διαμορφώνουν υποθέσεις που μπορούν να τις εξετάσουν	Δεν διαθέτουν θεωρητικά πλαίσια για να βάλουν σε τάξη όσα συμβαίνουν γύρω τους, δεν μπορούν να ξεχωρίσουν << το δέντρο από το δάσος>>, δεν κατανοούν το πως προκύπτουν τα πράγματα και δεν μπορούν να πειραματιστούν με νέες ιδέες
Δημιουργικότητα	Είναι ευρηματικοί και καινοτόμοι, επινοώντας τόσο νέα πράγματα όσο και νέους τρόπους διεκπεραίωσης όσων γινόταν στο παρελθόν	Στην καλύτερη περίπτωση, ακολουθούν καθιερωμένες πρακτικές και τηρούν τις οδηγίες που τους δίνουν και στη χειρότερη περίπτωση, είναι αρνητικά συντηρητικοί και αντιστέκονται σε νέες ιδέες
Κρίση και λήψη αποφάσεων	Με κριτικό πνεύμα και αντικειμενικότητα αξιολογούν τις πληροφορίες και λαμβάνουν αποφάσεις με ορθολογικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες πληροφορίες σε συνδυασμό με την απαραίτητη διαίσθηση και την ανάληψη ρίσκου	Οι κρίσεις τους είναι επιρρεπείς στην προκατάληψη και τη μεροληψία και οι ενέργειες τους στερούνται ξεκάθαρης λογικής, ο τρόπος σκέψης τους βασίζεται είτε σε ψυχρά δεδομένα χωρίς καθόλου ευρηματική φαντασία είτε σε παράλογες εικασίες, απλά προαισθήματα, προσωπικά συμφέροντα και κακόβουλες προθέσεις
Διαπροσωπικό στυλ		
Ευαισθησία και	Είναι ευαίσθητοι τόσο	Δεν σέβονται ιδιαίτερα

ενεργητική ακρόαση	στα δικά τους όσο και στα συναισθήματα των συνεργατών τους, αντιμετωπίζουν τους άλλους και τις ιδέες τους με σεβασμό, ακούν με προσοχή τις αντιλήψεις των άλλων και προσπαθούν συνειδητά να κερδίσουν τη θετική συμβολή των άλλων	τους συνεργάτες τους και είναι αδιάφοροι για τα συναισθήματα των άλλων καθώς εστιάζουν στις δικές τους ιδέες, συναισθήματα και στόχους ανεξάρτητα από τις αντιλήψεις ή τα ενδιαφέροντα των άλλων
Πιεστικότητα	Διαθέτουν προσωπική παρουσία και αξιοπιστία για να κερδίσουν την υποστήριξη των άλλων για τις ενέργειες, τις αξίες και τις στρατηγικές που προτείνουν, χρησιμοποιούν πειστικά επιχειρήματα, σύμβολα και ανταμοιβές και κερδίζουν τη συναίνεση μέσω του προσωπικού τους παραδείγματος	Δεν κερδίζουν την προσοχή των άλλων και ασκούν μικρή επίδραση στον τρόπο που σκέφτονται και ενεργούν οι συνεργάτες τους
Σχεδιασμός και οργάνωση	Καθορίζουν την ατζέντα για τις ομάδες τους και δουλεύουν μαζί τους για τον καθορισμό των σχεδίων, των στόχων και των χρονοδιαγραμμάτων εξασφαλίζοντας παράλληλα και τους απαραίτητους πόρους	Δεν ξεκαθαρίζουν στις ομάδες τους το τι αναμένεται από αυτές και τα χρονοδιαγράμματα τους και δεν έχουν πρόσβαση σε επαρκείς πόρους
Παρουσίαση και επικοινωνία	Διασφαλίζουν την ξεκάθαρη και σαφή μετάδοση των πληροφοριών και την επιλογή των κατάλληλων μέσων επικοινωνίας για να πετύχουν τη μέγιστη δυνατή κατανόηση των μηνυμάτων τους από το ακροατήριο	Δεν γνωρίζουν ποια μέσα επικοινωνίας να χρησιμοποιήσουν ανάλογα με την περίπτωση, η γραπτή και η λεκτική τους επικοινωνία χαρακτηρίζεται από σύγχυση και ασάφεια και δεν ελέγχουν το κατά πόσο το κοινό τους έχει κατανοήσει τα μηνύματά τους
Ηγεσία, ανάπτυξη και διατήρηση ομάδων	Δουλεύουν με τις ομάδες τους για την ανάπτυξη ενός θετικού κλίματος, την αποδοτική κατανομή των έργων, τη διάχυση	Δουλεύουν μόνοι τους και τείνουν να διατηρούν τη δύναμη τους αποκρύπτοντας τις πληροφορίες από τους

	των πληροφοριών και τον εκσυγχρονισμό των δεξιοτήτων και τη διοχέτευση τους προς την επίτευξη των έργων και τη διαρκή βελτίωση. Τέλος, συμμετέχουν θετικά και εποικοδομητικά στις ομάδες που δεν ηγούνται	άλλους, αφήνουν την ομάδα τους να βρει το δρόμο της, γεγονός που συχνά προκαλεί έλλειψη εστίασης, αρνητισμό, σύγκρουση και ανεπαρκείς πόρους. Τέλος, ως μέλη ομάδων που δεν ηγούνται συμμετέχουν μόνο όταν είναι να διασφαλίσουν ή να προωθήσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα.
--	---	--

### A.3 Πίνακας 3.

ΘΕΣΗ	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	40%	25%	35%
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	40%	25%	35%
ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	40%	25%	35%

# Παραρτήματα Β

## Σχήματα

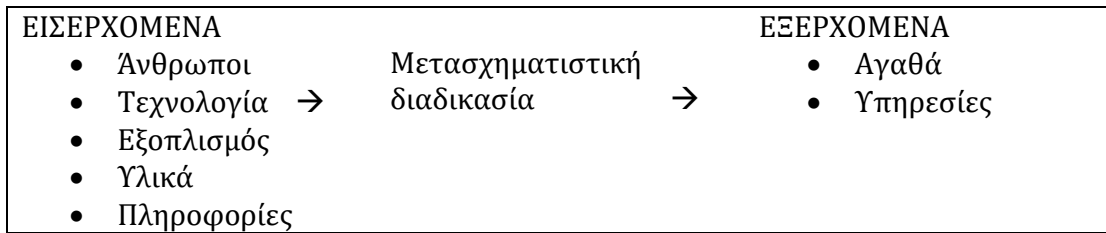
### B.1 Σχήμα 1.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ Κοινωνικές Οικονομικές Πολιτικές	→	Στοιχεία διοικητικής Διαδικασίας Οργάνωση, Στελέχωση, Διεύθυνση, Έλεγχος	→
Οργάνωση διοίκηση και Αποτελεσματικότητα	→	Διοικητική Αποδοτικότητα Επιχείρησης	

R.N. Farmer και B.M. Richard



## Β.2 Σχήμα 2.



# Παραρτήματα Γ

## Διαγράμματα

### Γ.1 Διάγραμμα 1.

