

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT. ΗΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΤΟΥ Ν. ΣΕΡΡΩΝ

ΕΠΩΝΥΜΟ: Μαυροχωρίδου

ΟΝΟΜΑ: Χριστίνα

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γιοβάνης Νικόλαος

Σέρρες, 2024

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) :

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας είναι γνωστή για το τεράστιο μέγεθος, την ποικιλομορφία και την περίπλοκη φύση της, που περιλαμβάνει διάφορους τύπους δημόσιων οργανισμών που προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα κρατικών υπηρεσιών. Η γραφειοκρατία λειτουργεί ως το διοικητικό μοντέλο για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, που χαρακτηρίζεται από την εξαιρετικά συγκεντρωτική, άκαμπτη και αναποτελεσματική δομή της, που απαιτεί άμεσες και μετασχηματιστικές μεταρρυθμίσεις. Επί του παρόντος, η δημόσια διοίκηση έχει εισέλθει σε μια νέα φάση, δίνοντας προτεραιότητα στα αποτελέσματα και αναδεικνύοντας τη σημασία της αποτελεσματικότητας στη διαμόρφωση πολιτικών και στη λήψη αποφάσεων στα σύγχρονα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης. Σε τελική ανάλυση, στόχος είναι να ενστερνιστούν εκσυγχρονισμένες μορφές δημόσιας διοίκησης.

Η εμφάνιση της νέας δημόσιας διοίκησης έλαβε χώρα στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στο Ηνωμένο Βασίλειο, και στη συνέχεια κέρδισε έλξη μεταξύ των κυβερνήσεων της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας. Αυτή η προσέγγιση αποδείχθηκε εξαιρετικά αποτελεσματική για την εφαρμογή ουσιαστικών διοικητικών μεταρρυθμίσεων σε πολλές χώρες. Η ώθηση πίσω από την ανάπτυξη της νέας δημόσιας διαχείρισης προήλθε από την ανάγκη χρήσης στρατηγικών που θα ενίσχυαν την αποδοτικότητα των δημόσιων πόρων και θα υιοθετούσαν μεθοδολογίες παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα εξετάσουμε μια από τις θεμελιώδεις πτυχές της νέας δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα την επίδρασή της στους δικαστικούς λειτουργούς του Πρωτοδικείου Νομού Σερρών. Η εστίασή μας θα είναι στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και τα κίνητρα των εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και τη συμβολή στην επιτυχή εφαρμογή της νέας προσέγγισης δημόσιας διαχείρισης. Η ανάλυσή μας, με βάση τα ερωτηματολόγια που διεξήχθησαν, μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η σωστή εφαρμογή νέων μεθόδων δημόσιας διαχείρισης μπορεί να βελτιώσει αποτελεσματικά την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό, με τη σειρά του, οδηγεί σε βελτιωμένες διαδικασίες, βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών για τους πολίτες και αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων..

Λέξεις κλειδιά: Νέο Δημόσιο μάντζμεντ , Παρακίνηση, Απόδοση, Δημόσιες Υπηρεσίες, Εξυπηρέτηση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνει τις διάφορες νομικές μεθόδους και ενέργειες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που ωφελούν τους πολίτες ενός κράτους. Στο πλαίσιο του κρατικού μηχανισμού μιας χώρας, το Τμήμα Διοίκησης διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην εκτελεστική εξουσία. Η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να γίνει κατανοητή με δύο διαφορετικές έννοιες: η ευρύτερη έννοια αναφέρεται στις επίσημες θεσμικές διαδικασίες που εμπλέκονται στην εγκαθίδρυση της τάξης και στη λήψη αποφάσεων σε εθνικό επίπεδο, ενώ η στενότερη έννοια εστιάζει ειδικά στη διοικητική πτυχή. Στο βιβλίο του για τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις, ο Γ. Ασπρίδης (2015) ορίζει τη διακυβέρνηση ως διαχείριση των κρατικών υποθέσεων. Τόσο οι πολίτες ενός κράτους όσο και όσοι ασχολούνται με τις επιχειρήσεις πρέπει να τηρούν τις αρχές της επιστημονικής μεθοδολογίας και να συμβάλλουν ενεργά στην ανάπτυξη και εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών (Μακριδημήτρης, 2004).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η διακυβέρνηση περιλαμβάνει το πλαίσιο κανονισμών και διαδικασιών που επηρεάζουν την άσκηση εξουσίας. Είναι ζωτικής σημασίας αυτή η αρχή να ασκείται με διαφάνεια, συμπερίληψη, υπευθυνότητα, αποτελεσματικότητα και συνοχή. Αυτές οι θεμελιώδεις αρχές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση ενός συστήματος διακυβέρνησης πιο δημοκρατικού χαρακτήρα (Andersen, 2004· Λευκή Βίβλος για την Περιβαλλοντική Ευθύνη, Βρυξέλλες 2000).

Δ.Δ. Η διοίκηση πρέπει να διακρίνεται από την ιδιωτική διοίκηση τόσο ως προς τις μεθόδους όσο και ως προς τους στόχους της. Η ιδιωτική διοίκηση εξυπηρετεί ατομικά συμφέροντα και αποκλειστικά ιδιωτικούς σκοπούς, χρησιμοποιώντας μεθόδους συμβιβασμού και συμβατικών για την επίτευξή τους. Αντίθετα, ο Δ.Δ. Η διοίκηση είναι προσανατολισμένη στην κάλυψη των δημόσιων αναγκών, στην εξυπηρέτηση σκοπών δημόσιου ή γενικού συμφέροντος και στην αντιμετώπιση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Για την εκπλήρωση αυτών των στόχων, βασίζεται κυρίως στη δημόσια εξουσία και τον εξαναγκασμό. Αυτός ο τύπος διοίκησης, όπως τον περιγράψαμε, αναφέρεται και ως κυρίαρχη ή εξουσιαστική διοίκηση και λειτουργεί βάσει κανόνων δημοσίου δικαίου. Αντίθετα, η ιδιωτική διοίκηση είναι γνωστή ως συναλλακτική και λειτουργεί στο πλαίσιο της ελεύθερης αγοράς και της ιδιωτικής οικονομίας, που διέπεται από τους κανόνες του ιδιωτικού δικαίου.

Υπάρχουν δύο διακριτές κατηγορίες χορήγησης: χορήγηση με βάση το οργανικό κριτήριο και χορήγηση με βάση το λειτουργικό κριτήριο. Η διοίκηση με βάση το οργανικό κριτήριο περιλαμβάνει όλους τους φορείς που ασκούν δημόσια διοίκηση και έχουν τη νομική ιδιότητα προσώπου δημοσίου δικαίου. Από την άλλη, η διοίκηση με βάση το λειτουργικό κριτήριο περιλαμβάνει όλους τους φορείς, δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, που παρέχουν δημόσια υπηρεσία ή εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον.

1.1. Εννοιολογικές οριοθετήσεις

Ο όρος Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές οντότητες του κράτους, εξαιρουμένων των νομοθετικών και δικαστικών οργάνων όπως το κοινοβούλιο, οι δικαστικές υπηρεσίες και οι γραμματείες τους. Αυτές οι οντότητες λειτουργούν σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο και είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή νόμων και προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής, σύμφωνα με τις οδηγίες των πολιτικών αρχηγών. Επιπλέον, αναλύουν τον αντίκτυπο αυτών των κανονισμών και διοικητικών ενεργειών στην κοινωνία και αναπτύσσουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων και αναγκών του κοινού. (Μακριδημήτρης και Πράβιτα, 2012)

Ο Max Weber, στο δοκίμιό του "The Evolution of Politics", κατηγοριοποίησε τις δημόσιες λειτουργίες σε δύο διακριτές ομάδες: διοικητικές και πολιτικές. Οι πολιτικές λειτουργίες περιλαμβάνουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ οι διοικητικές λειτουργίες περιλαμβάνουν την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων. Στο πλαίσιο της εκτελεστικής εξουσίας, η κυβέρνηση και η Δ.Δ. διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Η κυβέρνηση ασκεί την εξουσία λήψης αποφάσεων μέσω της Βουλής, εκπροσωπώντας τη βούληση του λαού, ενώ η Δ.Δ. πραγματοποιεί αυτές τις αποφάσεις μέσω των διαφόρων οργάνων της (Μακριδημήτρης, 2010).

Όπως αναφέρεται από τους Buchbinder & Shanks (2011), ο όρος Δ.Δ. αναφέρεται σε μια συλλογή νομικών μέτρων και δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της συνολικής ευημερίας των κατοίκων ενός έθνους.

Οι διάφοροι ορισμοί που έχουν παρουσιαστεί προσφέρουν μια εικόνα του ρόλου του Δ.Δ. εντός της εκτελεστικής εξουσίας και του κρατικού μηχανισμού. Διαφορετικοί συγγραφείς προσεγγίζουν αυτό το θέμα με διαφορετικές οπτικές γωνίες, κάποιιοι το βλέπουν ως μηχανισμό επιβολής του νόμου ενώ άλλοι το θεωρούν από επιστημονική σκοπιά. Ωστόσο, όλοι αυτοί οι ορισμοί συγκλίνουν σε ένα συμπέρασμα: ανιχνεύουν την εξελικτική τροχιά του Δ.Δ.

1.2. Η Βεμπεριανή Διοίκηση – Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης

Η έννοια της γραφειοκρατίας, που προέρχεται από τον όρο «bureau» που σημαίνει γραφείο, χρησιμεύει ως υλοποιημένο οργανωτικό πλαίσιο. Ξεπερνά μια απλή δομή οργάνωσης και λειτουργίας, αντίθετα περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο με πλούσιο ιστορικό υπόβαθρο, ισχυρή πολιτιστική βάση και στέρεη θεωρητική βάση. Αν και συνδέεται συνήθως με τον δημόσιο τομέα, η γραφειοκρατία έχει βρει τη θέση της και στον ιδιωτικό τομέα, αγκαλιάζοντας και εφαρμόζεται. Στα τέλη του 1800 και στις αρχές του 1900, ο Max Weber, Γερμανός κοινωνιολόγος και πολιτικός οικονομολόγος, ανέπτυξε την ιδέα της γραφειοκρατίας. Συνέδεσε την ανάπτυξη της γραφειοκρατικής οργάνωσης με την ύπαρξη του αστικού κράτους και του αστικού τρόπου παραγωγής. Αυτές οι οντότητες, λόγω της οργανωτικής δομής και της κλίμακας τους, απαιτούσαν συντονισμό και κατανομή πόρων, καθιστώντας απαραίτητη τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας γραφειοκρατίας (Weber, 1979).

Ο Weber, κατά την πίστη του, υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία αντιπροσωπεύει την ύψιστη ορθολογική μορφή οργάνωσης, συγχωνεύοντας με επιτυχία τον καταμερισμό της εργασίας, την εξειδίκευση και τον συγκεντρωτισμό της εξουσίας και του συντονισμού. Επιπλέον, υποστήριξε ότι η αξιοπιστία, η ακρίβεια, η σταθερότητα και η πειθαρχία είναι εγγενείς στη γραφειοκρατική δομή. Σύμφωνα με τον Weber, το δημοκρατικό θεμέλιο του ορθολογισμού χρησιμεύει ως το θεμέλιο για τις ιεραρχικές σχέσεις μέσα στη γραφειοκρατία, καθώς κρίνονται απαραίτητες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Weber, 1979). Η εγκαθίδρυση των παραδοσιακών κρατικών γραφειοκρατιών επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από το Βεμπεριανό μοντέλο, το οποίο έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των διοικητικών συστημάτων στον δυτικό κόσμο. Αυτό το μοντέλο έδωσε έμφαση σε βασικές αρχές όπως η ιεραρχία, οι επίσημοι κανόνες, η ομοιομορφία, η νομιμότητα, οι τυποποιημένες διαδικασίες, ο καταμερισμός της εργασίας, η απροσωπικότητα, η αξιοκρατία και τα τεχνικά προσόντα (Weber 1946). Ωστόσο, η έκταση και η εστίαση αυτής της επιρροής διέφεραν μεταξύ των διαφορετικών διοικητικών συστημάτων. Στην αγγλοσαξονική παράδοση, ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες, δόθηκε έμφαση σε διοικητικές πτυχές που στόχευαν στην αποτελεσματική εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών, την παροχή υπηρεσιών, τη διασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, τη διατήρηση του ιεραρχικού ελέγχου, την προώθηση του επαγγελματισμού, του ορθολογισμού, της ουδετερότητας και της δημοκρατικής λογοδοσίας. Denhardt and Denhardt, 2000· Peters and Wright,

1996· Wilson, 1887). Από την άλλη πλευρά, οι γραφειοκρατίες της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης ακολούθησαν μοντέλα βασισμένα σε δημοκρατικά καθεστώτα πρόνοιας και «οργανικές» αντιλήψεις για ισχυρά και κυρίαρχα κράτη (Painter and Peters, 2010b). Τα νοτιοευρωπαϊκά διοικητικά συστήματα, εμπνευσμένα από τη ναπολεόντεια παράδοση και τη γαλλική δημόσια διοίκηση (Ongaro, 2009), επικεντρώθηκαν στις κοινωνικές και πολιτικές αξίες της διοίκησης, όπως η ισότητα, η αλληλεγγύη, η καθολικότητα, η ουδετερότητα και η νομιμότητα (Chevallier, 2005; Kernaghan, 2000· Stoffaës, 1995).

Οι αρχές που διέπουν τα προαναφερθέντα πρότυπα έχουν τις ρίζες τους στην έννοια του δημόσιου συμφέροντος, η οποία διαφυλάχθηκε μέσω της δημοκρατικής εποπτείας και της λογοδοσίας της διοίκησης. Ο θεμελιώδης στόχος της ιεράρχησης του δημόσιου συμφέροντος περιελάμβανε την καθιέρωση μιας σαφούς διαφοροποίησης μεταξύ των δημόσιων ιδρυμάτων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Perry and Rainey, 1988) και την τήρηση των ηθικών προτύπων ειδικά για τους επαγγελματίες του μάντζερ (Αργυριάδης, 2006). Εντούτοις, η πραγματικότητα αποκάλυψε ανισότητες μεταξύ θεωρίας και εφαρμογής που αντιμετώπισαν και υπονόμειαν προοδευτικά την αξιοπιστία των συμβατικών γραφειοκρατιών. Οι περιορισμοί στην προσαρμοστικότητα, την υποίγια παραγωγικότητα, την αναποτελεσματικότητα και τα προβλήματα πολιτικοποίησης ενσωματώνουν μερικά από τα απτά μειονεκτήματα και περιορισμούς τους. Επιπλέον, σε σχέση με τη σύνδεση μεταξύ κυβέρνησης και κοινωνίας, αυτά τα πλαίσια έχουν αντιμετωπίσει κριτική για την περιορισμένη εμπλοκή των πολιτών και την αδύναμη κοινωνική εμπλοκή τους. Το συμβατικό γραφειοκρατικό μοντέλο έχει επίσης αντιμετωπίσει προκλήσεις σχετικά με την ικανότητά του να αντιμετωπίζει τις εξελισσόμενες κοινωνικές απαιτήσεις και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αυξανόμενες οικονομικές απαιτήσεις, προκαλώντας μια πλήρη επανεξέταση της γραφειοκρατίας (Hughes, 2003).

Το γραφειοκρατικό διοικητικό μοντέλο είναι το καθοριστικό χαρακτηριστικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ενός τεράστιου και περίπλοκου συστήματος που αποτελείται από διάφορους τύπους και μεγέθη δημόσιων οργανισμών. Αυτές οι οντότητες είναι υπεύθυνες για την παροχή ενός ευρέος φάσματος κυβερνητικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων, ενδεικτικά, της εκπαίδευσης, της υγειονομικής περίθαλψης, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της ανάπτυξης, των κοινωνικών υπηρεσιών, καθώς και των πολιτιστικών προσφορών. Το γραφειοκρατικό σύστημα που

εφαρμόζεται στην Ελλάδα παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκεντροποίησης, ακαμψίας και αναποτελεσματικότητας, οδηγώντας σε πολλά μειονεκτήματα που το κατηγοριοποιούν ως μοντέλο «οιονεί γραφειοκρατίας», που απαιτούν άμεσες και δραστικές μεταρρυθμίσεις. Οι οργανωτικές δομές στο δημόσιο τομέα μοιάζουν με πυραμίδες, με ανώτατες αρχές να διαμορφώνουν αποφάσεις και πολιτικές, ενώ τα καθήκοντα και οι ευθύνες καθορίζονται στο υψηλότερο επίπεδο κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας και διαχέονται προς τα κάτω μέσω μιας αλυσίδας εντολών. Μέσα από την πρακτική τους έρευνα, οι Σωτηράκου και Ζέππου απέδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα λαμβάνουν ανεπαρκείς αποζημιώσεις σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, οι μισθοί τους υστερούν σημαντικά σε σχέση με τις μέσες αποδοχές των εργαζομένων που εργάζονται σε παρόμοιους διοικητικούς ρόλους σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες. Παρά αυτή τη διαφορά, οι δημόσιοι υπάλληλοι βλέπουν θετικά ορισμένες πτυχές του επαγγέλματός τους, όπως η σταθερότητα του μισθού τους, η εγγύηση της δια βίου απασχόλησης και η δυνατότητα ανοδικής κινητικότητας εντός της διοικητικής ιεραρχίας (Σωτηράκου & Ζέππου, 2005).

Η Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση είδε την Ελλάδα ως το πρωτοπόρο έθνος να συνάψει μνημόνιο οικονομικών και χρηματοπιστωτικών πολιτικών με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Ε.Κ.Τ. Αυτή η συμφωνία είχε στόχο να εξασφαλίσει οικονομική βοήθεια και να αποτρέψει μια οικονομική κατάρρευση μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Αν και οι αλλαγές που εφαρμόστηκαν σηματοδότησε μια σημαντική στροφή προς την οικονομική απελευθέρωση, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις στη δημόσια πολιτική. Όπως υποστήριξαν οι ερευνητές Ακριβός, Ρεκλείτης και Πρίφτη (Akrivos, Reklitis & Prifti ,2013) η ελληνική δημόσια διοίκηση παραμένει γραφειοκρατική οργάνωση με περιορισμένη χρήση της κάθετης ανοδικής επικοινωνίας, ενώ σύμφωνα με τη Λάδη & Δαλάκου (2010) η δομή της χαρακτηρίζεται από ιεραρχία και συγκεντρωτισμό.

1.3. Η εξέλιξη από τη γραφειοκρατία στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Η γραφειοκρατία, το περίπλοκο και αινιγματικό φαινόμενο, έχει αναδειχθεί ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος οργάνωσης των δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Παπαμιχαήλ (2014), η γραφειοκρατία χαρακτηρίζεται από ιεραρχική διαχείριση και σαφώς καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες για κάθε θέση.

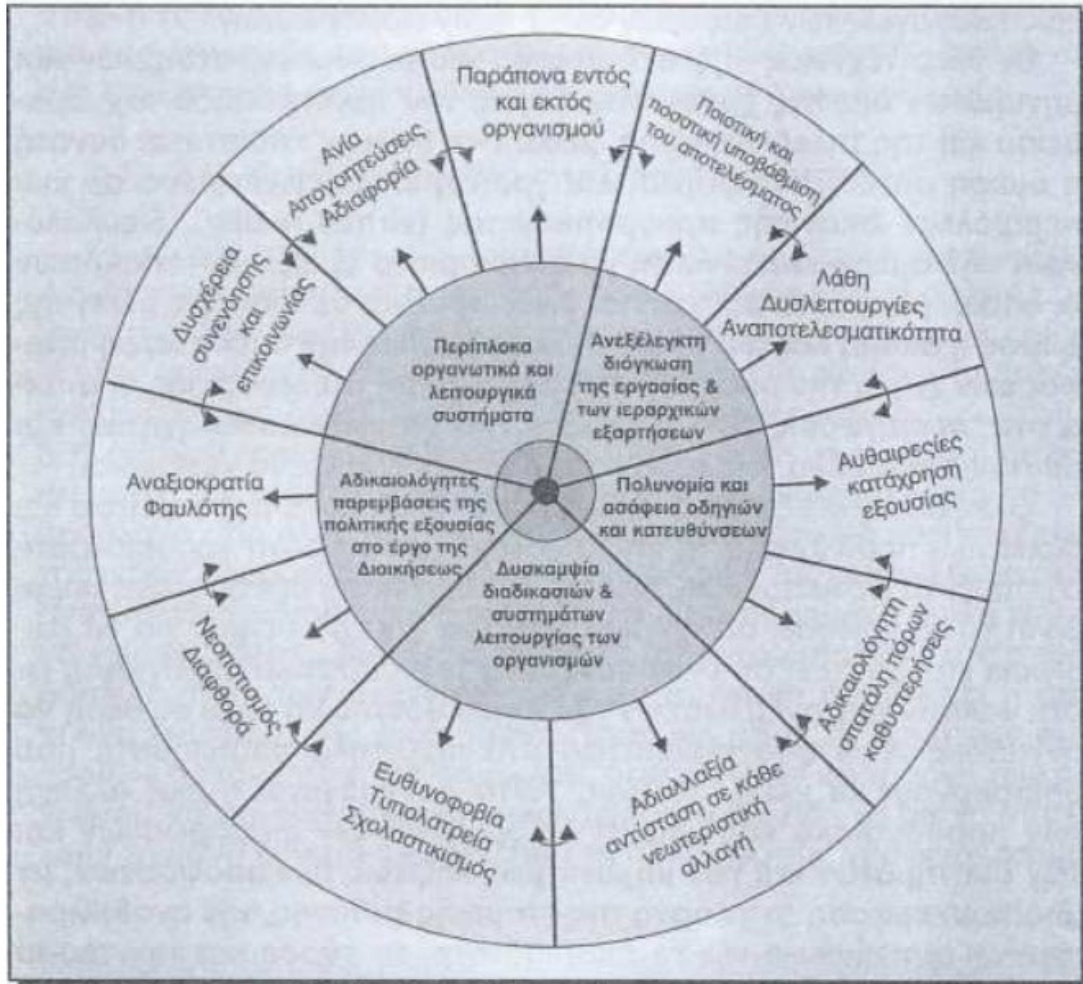
Οι ιστορικές ρίζες της γραφειοκρατίας μπορούν να αναχθούν στη σύνδεσή της είτε με τη δημόσια διοίκηση είτε με μια συγκεκριμένη κοινωνική τάξη, καθιστώντας την έναν όρο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια ολόκληρη κοινωνία. Η εμφάνιση της γραφειοκρατίας στην ορθολογική της μορφή, που χαρακτηρίζεται από την επίτευξη στόχων μέσω αυστηρής τήρησης κανόνων, νομιμότητας, αντικειμενικότητας και ακεραιότητας, έχει κριθεί ιδιαίτερα κατάλληλη για δημόσιους οργανισμούς.

Η αποτελεσματικότητα και η ικανότητα της γραφειοκρατικής συμπεριφοράς είναι εμφανείς σε σταθερές και απλές συνθήκες, ιδιαίτερα κατά τη διαχείριση επαναλαμβανόμενων και συνεπών αιτημάτων των πολιτών. Ο Φαναριώτης (1999) τονίζει τον σημαντικό ρόλο της γραφειοκρατίας στα σύγχρονα κράτη, καθώς μπορεί να προτείνει απαραίτητα μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος, τη μείωση της ανισότητας που προκαλείται από την οικονομία της ελεύθερης αγοράς και τον ανταγωνισμό και την ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη. Ωστόσο, η λανθασμένη λειτουργία της διοίκησης, η κακή οργάνωση και η νοοτροπία και οι συμπεριφορές του προσωπικού της έχουν δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο (βλ. εικόνα 1). Είναι σαφές ότι η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να ξεφύγει από αυτόν τον κύκλο, αλλά απαιτεί ριζικές αλλαγές. Για την αντιμετώπιση των πολλαπλών προκλήσεων που τίθενται από τις τρέχουσες εξελίξεις, θα πρέπει να εφαρμοστεί ένας σύγχρονος τεχνοκρατικός μηχανισμός. Αυτό θα απαιτήσει μια θεμελιώδη αλλαγή νοοτροπίας, δίνοντας προτεραιότητα στο ανθρώπινο στοιχείο, την αίσθηση του καθήκοντος, την κοινωνική ευθύνη και τη δέσμευση για αξιοκρατία.

Στη σημερινή εποχή, η γραφειοκρατία δεν είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος οργάνωσης λόγω των ραγδαίων αλλαγών τόσο στις λειτουργίες του κράτους όσο και στη δημόσια διοίκηση. Μια αξιοσημείωτη πτυχή είναι η μετατόπιση του κοινωνικού τοπίου και ο επανασχεδιασμός της δυναμικής κράτους-κοινωνίας. Η πρόοδος της τεχνολογίας των πληροφοριών και ο ανταγωνιστικός χαρακτήρας τόσο της αγοράς προϊόντων όσο και της αγοράς εργασίας έχουν οδηγήσει σε επανεκτίμηση του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η εξελισσόμενη κοινωνική πραγματικότητα και οι οικονομικές πολιτικές απαιτούν την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων.

Για την κάλυψη των αναγκών του κοινού και την ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, η Δ.Δ. έχει ασπαστεί τις τεχνικές της

N.Δ.Μ. Αυτή η προσέγγιση συνδυάζει τις παραδοσιακές μεθόδους με την εφαρμογή καινοτόμων τεχνικών και πρακτικών διαχείρισης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας..



Εικόνα 1:Φαύλος κύκλος της γραφειοκρατίας

Πηγή : Π. Φαναριώτης , Δημόσια Διοίκηση , αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21ου αιώνα ,Αθήνα 1999

Στο παρελθόν, η κυβερνητική διοίκηση διεξήχθη κυρίως από εξειδικευμένες γραφειοκρατίες, ακολουθώντας ένα υπουργικό μοντέλο Weberian που έδινε έμφαση στον διαχωρισμό της πολιτικής και των επιχειρήσεων. Ωστόσο, αυτή η παραδοσιακή προσέγγιση αποδείχθηκε μη ικανοποιητική σε πολλές δυτικές κοινωνίες (Barzelay, 2001). Οι προσπάθειες διόρθωσης της κατάστασης είχαν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση «παθολογιών του γραφείου» (Caiden, 1991) και, σε συνδυασμό με τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες, άνοιξαν το δρόμο για την άνοδο της Ν.Δ.Μ. Το κύμα

διοικητικών μεταρρυθμίσεων της ΝΔΜ είχε σημαντικό αντίκτυπο στον δημόσιο τομέα πολλών χωρών. Αρχικά, ξεκινώντας από τα αγγλόφωνα έθνη και στη συνέχεια εξαπλώθηκε σε άλλες δυτικές χώρες (Hill and Hure, 2014: 93), αυτό το μοντέλο σύντομα έγινε κυρίαρχο στα διοικητικά συστήματα παγκοσμίως, εν μέρει λόγω της υποστήριξης από εξωτερικές οντότητες όπως ο ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τράπεζα, και άλλους διεθνείς οργανισμούς (Hong, 2013· Pollitt and Bouckaert, 2011· Sahlin-Andersson, 2001).

Η αλλαγή έχει οδηγηθεί από διάφορους παράγοντες, που προέρχονται τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά στο Δ.Δ. συστήματα. Οι πιέσεις της παγκοσμιοποίησης, με αποτέλεσμα οικονομικά ελλείμματα και κρίσεις, ανάγκασαν τις εθνικές κυβερνήσεις και τις οικονομίες να επιδιώξουν μετασχηματισμό. Οι εξελίξεις στις τεχνολογίες της πληροφορίας έχουν δημιουργήσει νέες ευκαιρίες, προκαλώντας έναν επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών διαχείρισης και εργασίας. Επιπλέον, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εκτελεστικών πολιτικών και των διοικητικών ηγετών, σε συνδυασμό με τη δυσαρέσκεια των πολιτών για τις επιδόσεις του δημόσιου τομέα, έχει τροφοδοτήσει την υιοθέτηση μιας πιο ιδεολογικά καθοδηγούμενης νεοφιλελεύθερης οικονομικής πολιτικής. Αυτή η στροφή έχει δώσει μεγάλη έμφαση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, την εξωτερική ανάθεση, την ιδιωτικοποίηση της παροχής υπηρεσιών και την εφαρμογή προσεγγίσεων διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβανομένης της εστίασης στην επίτευξη απτών αποτελεσμάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, υπό τη Ν.Δ.Μ., οι πολιτικοί έχουν αναλάβει το ρόλο των στόχων, ενώ οι γραφειοκράτες έχουν επιφορτιστεί να είναι αυτόνομα διευθυντικά στελέχη που λογοδοτούν μέσω μέτρων απόδοσης και κινήτρων που συνδέονται με τα αποτελέσματα.

1.4. Κατάσταση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Για πολλά χρόνια, οι χώρες σε όλο τον κόσμο ανησυχούν για την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Ενώ η Δυτική και η Βόρεια Ευρώπη υιοθέτησαν με επιτυχία το γραφειοκρατικό σύστημα, η Νότια Ευρώπη δεν το ανέπτυξε πλήρως λόγω της εξάρτησης της διοίκησης από την πολιτική εξουσία και των μοναδικών σχέσεων μεταξύ πολιτών και κράτους (Σωτηρόπουλος, 2007).

Στη χώρα μας, καταβλήθηκαν πολυάριθμες προσπάθειες και φιλοδοξίες για την ευθυγράμμιση της δημόσιας διοίκησης με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Ωστόσο, η αντίσταση στην αλλαγή αποδείχθηκε πιο ισχυρή από την επιρροή της ΕΕ, με

αποτέλεσμα έναν κάπως στερεότυπο ή επιφανειακό εξευρωπαϊσμό (Καζάκος, 2010). Κατά συνέπεια, παρά τις επανειλημμένες προσπάθειες μεταρρύθμισης, η δομή και η λειτουργία της κρατικής διοίκησης παρέμεινε σε μεγάλο βαθμό αμετάβλητη. Η αποτυχία έγκαιρης προσαρμογής και εφαρμογής μέτρων εκδημοκρατισμού και ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης είχε ως αποτέλεσμα μια ακόμη χαμένη ευκαιρία για μετασχηματιστική πρόοδο στη χώρα μας.

Με την πάροδο του χρόνου, το κράτος έχει αποδείξει έλλειψη αποτελεσματικότητας, ιδίως στη διοικητική του διαίρεση, όσον αφορά την επαρκή εκπλήρωση των καθηκόντων του σε τομείς δημόσιας πολιτικής που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κοινωνία, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η ασφάλεια, οι επικοινωνίες, η έρευνα και η καινοτομία. Μακρουδημήτρης, 2010). Τελικά, η ικανότητα του Κράτους να υπηρετεί αποτελεσματικά και παραγωγικά την ελληνική κοινωνία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις.

Δ.Δ. απέτυχε να οργανωθεί αποτελεσματικά για να πετύχει τους στόχους του. Στην πραγματικότητα, το διοικητικό μοντέλο που υιοθέτησε και επιχείρησε να εφαρμόσει προήλθε από μια διαφορετική διοικητική παράδοση. Αυτό το μοντέλο συνδέθηκε στενά με το κράτος και χρησιμοποιήθηκε από το κράτος για να ασκήσει τον έλεγχο του στους πολίτες. Ως αποτέλεσμα, αντί να εκπληρώσει τον επιδιωκόμενο σκοπό της εξυπηρέτησης των πολιτών, η Δ.Δ. έγινε μια έγκυρη οντότητα και εργαλείο επιβολής της βούλησης της κυβέρνησης (Παρθενόπουλος, 1997).

Καθημερινά, ο πολίτης συναντά και παρατηρεί την ανεπαρκή κατάσταση και λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών που χειρίζονται την υγεία, τον πολεοδομικό σχεδιασμό, τη φορολογία, την ασφάλεια κ.λπ.

Με βάση τα ευρήματα του Μακρουδημήτρη (2012), μπορεί να συναχθεί ότι το άτομο που στηρίζεται στο κράτος είναι το πιο ευάλωτο και μειονεκτούν, υπομένοντας καθημερινές κακουχίες. Αυτό το συναίσθημα επαναλαμβάνεται σε πολλές εκθέσεις του ΟΟΣΑ, συμπεριλαμβανομένης της παραγράφου 246 της έκθεσης του 2001 για το έθνος μας.

Η χώρα της Ελλάδας αντιμετωπίζει σήμερα πολυάριθμες προκλήσεις που εμποδίζουν την πρόοδό της. Αυτές οι προκλήσεις περιλαμβάνουν ανεπάρκεια σε δεξιότητες και κίνητρα για βελτίωση της αποτελεσματικότητας, θεσμικούς περιορισμούς, ανεπαρκή συντονισμό, ισχυρή προσκόλληση στις νομικιστικές παραδόσεις και επικρατούσα

αίσθηση παθητικότητας και αδράνειας. Επιπλέον, ο υπερβολικός συγκεντρωτισμός, η έλλειψη πειθαρχίας και η απροθυμία να αγκαλιάσει τις ανταγωνιστικές αγορές συμβάλλουν στους αγώνες της χώρας. Αντίθετα, κυριαρχεί μια κουλτούρα πατρωνίας και μια συντεχνιακή νοοτροπία, εμποδίζοντας ουσιαστικά κάθε μελλοντική ορμή.

Η απουσία αυτονομίας μεταξύ των ηγετών σε δημόσιους οργανισμούς, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, παραμένει ένα σταθερό και αμετάβλητο χαρακτηριστικό. Αυτή η έλλειψη ανεξαρτησίας πηγάζει από πολιτικές επιρροές, οι οποίες με τη σειρά τους εμποδίζουν την ικανότητά τους να σκέφτονται δημιουργικά, να ενεργούν ελεύθερα, να διαθέτουν εκτεταμένες γνώσεις, να λαμβάνουν επιστημονική κατάρτιση και τελικά να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις (Kefis, 1998). Κατά συνέπεια, η διοίκηση πάσχει από αναποτελεσματικότητα τόσο ως προς την επικαιρότητα όσο και ως προς την ποιότητα. Ως αποτέλεσμα, είναι προφανές ότι το έθνος έχει απόλυτη ανάγκη από νέους θεσμικούς μηχανισμούς και ικανά άτομα που μπορούν να τους αξιοποιήσουν αποτελεσματικά (Παπαδόπουλος, 2008).

Παρά το γεγονός ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση ήταν οργανωμένη και δομημένη με βάση γραφειοκρατικές αρχές, δεν μπόρεσε να λειτουργήσει σύμφωνα με τους συγκεκριμένους κανόνες και χαρακτηριστικά που συνήθως συνδέονται με οργανισμούς τύπου Weberian. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τη διαφάνεια, την ιεραρχία, τον επαγγελματισμό και την αξιοπιστία. Παρά τις πολυάριθμες προσπάθειες για διοικητική μεταρρύθμιση, η επικρατούσα νοοτροπία στον κρατικό μηχανισμό απέτυχε να εξαλείψει τα χαρακτηριστικά του πελατειακού χαρακτήρα, του νομικισμού και της γραφειοκρατίας (Μακρυδημήτρης, 2012).

Η εφαρμογή του Δ.Δ. γνώρισε σταδιακές και σταδιακές τροποποιήσεις καθώς η δημοκρατία επικράτησε και οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού αναλήφθηκαν. Παρά αυτές τις εξελίξεις, το συναίσθημα που επικρατούσε στους πολίτες παρέμεινε απαισιόδοξο. Αυτή η αρνητική αντίληψη, σε συνδυασμό με την αδυναμία της κυβέρνησης να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις αναδυόμενες προκλήσεις, είχε ως αποτέλεσμα τη Δ.Δ. γίνεται μείζον ζήτημα για όλες τις διοικήσεις της χώρας. Κατά συνέπεια, προτάθηκαν πολυάριθμες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος. Ωστόσο, η πλειονότητα αυτών των προσπαθειών εγκαταλείφθηκε λόγω γραφειοκρατικής αντιπολίτευσης ή ξαφνικών αλλαγών στις μεταρρυθμιστικές στρατηγικές που επινόησε κάθε κυβέρνηση.

Το γραφειοκρατικό θεμέλιο της δημόσιας διοίκησης, σε συνδυασμό με τον κατακερματισμό του διοικητικού μηχανισμού, έχουν καταστήσει την αποτελεσματικότητα των νόμων ανίσχυρη. Κατά συνέπεια, ο Δ.Δ. έχει περιχαρακωθεί σε μια βαθιά και εκτεταμένη κρίση τόσο θεσμών όσο και νοοτροπίας εδώ και πολλά χρόνια. Ταυτόχρονα, είναι προφανές ότι η ποιότητα των υπηρεσιών της είναι ελλιπής (Ζιανίκας, 1996). Ο Μακρυδημήτρης επιβεβαιώνει τον αυξανόμενο σκεπτικισμό και την αποστροφή των πολιτών που διστάζουν, δυσπιστούν, απογοητεύονται και φοβούνται τις περίπλοκες και ακατανόητες πτυχές των δημόσιων οργανισμών, όπως η γλώσσα, η λογική και οι διαδικασίες. Προκειμένου να εξορθολογίσουν την πρόσβασή τους και να ελαχιστοποιήσουν τις αλληλεπιδράσεις τους, τα άτομα καταφεύγουν τόσο σε νόμιμες όσο και σε παράνομες μεθόδους (Μακρυδημήτρης, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ- ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (Ν.Δ.Μ.)

2.1 Μοντελοποιώντας το δημόσιο τομέα: η Διακυβέρνηση του δημοσίου τομέα και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ

Πολυάριθμα επιστημονικά άρθρα εμβαθύνουν στο θέμα των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας και στα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή τους στον ιδιωτικό τομέα. Οι Peters και Austin (1985) μοιράζονται ανέκδοτα για οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που έχουν ασπαστεί με επιτυχία τις αρχές του ΔΟΜ. Ωστόσο, η βελτίωση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα θέτει μεγαλύτερες προκλήσεις. Οι προηγούμενες προσπάθειες της κυβέρνησης να βελτιώσει την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών κατέστησαν αναγκαία την πλήρη αναμόρφωση των διοικητικών διαδικασιών (Milakovich, 1991). Η αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών των ΔΔΙ στον δημόσιο τομέα αποδεικνύεται αρκετά επίπονη λόγω διαφόρων εμποδίων. Αυτά περιλαμβάνουν περιορισμένες τροποποιήσεις στον τομέα των υπηρεσιών (που είναι συνήθως πιο περίπλοκη στη διαχείριση σε σύγκριση με την παραγωγή αγαθών), ζητήματα αναγνώρισης πελατών, δυσκολίες στη μέτρηση εισροών και διαδικασιών και την επικρατούσα κουλτούρα στον δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήχθη από τους Hazlett και Hill (2000), υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που εμποδίζουν την επιτυχή εφαρμογή του IMP στο δημόσιο τομέα. Αυτά περιλαμβάνουν την επικρατούσα κουλτούρα στο δημόσιο τομέα, την έλλειψη έμφασης στην ικανοποίηση των πελατών, την παρουσία πολυάριθμων διαδικασιών, την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, τους ασαφείς στόχους, την ανεπαρκή πληροφόρηση και καθοδήγηση της διοίκησης, την αντίληψη ότι το προσωπικό είναι υπερφορτωμένο και ανεπαρκές και υπερβολική εξάρτηση από την εξουσία. Οι Radin και Coffe (1993) προσδιορίζουν επίσης ορισμένα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην ακατάλληλη εφαρμογή του IPM στον δημόσιο τομέα. Αυτά περιλαμβάνουν την ασάφεια των στόχων και την πιθανή διακοπή των λειτουργιών λόγω του ασταθούς πολιτικού περιβάλλοντος, την πολυπλοκότητα των μηχανισμών λογοδοσίας, όπως η έλλειψη σαφούς εστίασης στους πελάτες και το γεγονός ότι οι κυβερνητικές ενέργειες μπορούν να υπόκεινται σε διαφορετικές ερμηνείες. Αντίθετα, το ΔΟΠ υποθέτει ότι οι οργανισμοί υπάρχουν για να παράγουν

κάτι συγκεκριμένο και καλά καθορισμένο. Ως αποτέλεσμα, η σημασία του ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς παραμένει κάπως ασαφής.

Η αξιοποίηση της ιδεολογίας της ΔΟΕ και η εφαρμογή της σε δημόσιους οργανισμούς παρουσιάζουν σημαντικές προκλήσεις. Τα ενδιαφερόμενα μέρη, το πολιτικό σύστημα, οι θεσμικές ρυθμίσεις και η κουλτούρα δημιουργούν ένα διαφορούμενο περιβάλλον για αυτούς τους οργανισμούς. Για την επιτυχή εφαρμογή του IPM σε δημόσιους οργανισμούς, είναι απαραίτητο να τηρούνται οι συγκεκριμένες ρυθμίσεις που υπαγορεύονται από αυτό το σύστημα (Madsen, 1995). Ο όρος «δημοσιότητα» περικλείει την απρόβλεπτη φύση των δημόσιων οργανισμών. Οι Antonsen και Jorgensen (1997) ορίζουν τον δημόσιο χαρακτήρα ως δέσμευση σε αξίες του δημόσιου τομέα όπως η νομιμότητα, η λογοδοσία και η κοινωνική ευημερία. Οι οργανισμοί που ασπάζονται έντονα αυτή την έννοια διαφέρουν από αυτούς που το κάνουν σε μικρότερο βαθμό. Τα πρώτα χαρακτηρίζονται από περίπλοκες διαδικασίες, επαγγελματικό προσανατολισμό, πολυάριθμους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, αντικρουόμενες περιβαλλοντικές απαιτήσεις και περιορισμένη διοικητική αυτονομία. Αντίθετα, οι τελευταίοι εμφανίζουν τα αντίθετα χαρακτηριστικά. Στην ουσία, η προαναφερθείσα έννοια περιλαμβάνει τα εμπόδια στην εφαρμογή της ΔΟΕ σε δημόσιους οργανισμούς.

Είναι προφανές ότι οι οργανισμοί που δείχνουν λιγότερη υποστήριξη για αυτήν την έννοια είναι περισσότερο διατεθειμένοι να υιοθετήσουν ιδέες διαχείρισης, όπως η φιλοσοφία του ΔΟΠ. Αντίθετα, οι οργανισμοί που υποστηρίζουν σθεναρά αυτή την έννοια τείνουν να αντιστέκονται στις διοικητικές παρεμβάσεις. Σύμφωνα με τον Löffler (2001), οι δημόσιες οντότητες που είναι κατά κύριο λόγο δημόσια δεν ενδιαφέρονται να εφαρμόσουν το ΔΟΠ και δεν συμμετέχουν σε διαγωνισμούς ποιότητας. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες προκλήσεις, μια τροποποιημένη ή μετασχηματισμένη έκδοση της φιλοσοφίας ΔΟΠ θα μπορούσε ενδεχομένως να βελτιώσει την απόδοση των δημόσιων οργανισμών. Το μετασχηματισμένο ΔΟΠ δίνει έμφαση στην ενίσχυση της θετικής σχέσης μεταξύ πελατών και εργαζομένων, καθώς και στην ενσωμάτωση της ανατροφοδότησης των πελατών, στην παρακολούθηση της απόδοσης, στην επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης και στη συμμετοχή των εργαζομένων (Swiss, 1992). Ο Löffler (1996) υποστηρίζει ότι το ΔΟΠ μπορεί να είναι επωφελές στον δημόσιο τομέα εάν είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές συνθήκες παροχής δημόσιας υπηρεσίας. Ωστόσο, το ζήτημα έγκειται στο γεγονός ότι οι δημόσιες οντότητες εξακολουθούν να έχουν μεγάλη ποικιλία, γεγονός που καθιστά δύσκολη την

εφαρμογή του μετασχηματισμένου ΔΟΠ ομοιόμορφα σε όλα τα επίπεδα, καθώς ο βαθμός "δημοσιότητας" μπορεί να ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των οργανισμών.

Προκειμένου να αποκτηθεί μια βαθύτερη κατανόηση της συσχέτισης μεταξύ των ΠΟΠ και των δημόσιων οργανισμών, μπορεί να είναι ωφέλιμο να εξεταστεί μια εναλλακτική άποψη. Αυτό συνεπάγεται την εξέταση του ΔΟΜ σε σύγκριση με δύο περιπτώσεις δημόσιας διοίκησης, με στόχο την αποσαφήνιση των υποκείμενων μηχανισμών που συμβάλλουν στην εφαρμογή του ΔΟΜ εντός αυτών των οργανισμών.

2.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Μια παγκόσμια τάση με ισχυρή τοπική ιδιαιτερότητα

Η εμφάνιση μιας νέας ιδεολογίας και μοντέλου διακυβέρνησης, που απέκτησε δυναμική στο Μ.Β. και των ΗΠΑ στα τέλη της δεκαετίας του 1970, ήταν άμεσο αποτέλεσμα των επικρατούσων κοινωνικοοικονομικών και πολιτικών συνθηκών. Η κατάρρευση της άλλοτε τρομερής Σοβιετικής Ένωσης, σε συνδυασμό με τη συντηρητική ηγεσία στην Αμερική και τη Βρετανία για περισσότερες από δύο δεκαετίες, συνέβαλε περαιτέρω στην άνοδο αυτού του νέου παραδείγματος (Peters, 2001). Κεντρική θέση σε αυτό το μοντέλο ήταν η αντικατάσταση των γραφειοκρατικών πρακτικών με μια νέα κουλτούρα διαχείρισης, όπου η χρήση αποτελεσματικών τεχνικών διαχείρισης αποσκοπούσε στη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών (Kufidu et al, 1997). Από νωρίς, διεθνείς οργανισμοί όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), η Παγκόσμια Τράπεζα και ο ΟΟΣΑ αγκάλιασαν τις θεμελιώδεις αρχές αυτής της ιδεολογίας (Ferlie et al, 2007). Γρήγορα, αυτή η καινοτόμος πρόταση μετατράπηκε σε παγκόσμιο φαινόμενο, που περιλάμβανε εθνικές, διακρατικές και διεθνείς διαστάσεις (Andersson, 2001).

Με βάση τις πληροφορίες που παρέχονται, το αναδυόμενο μοντέλο γνωστό ως ΝΔΜ έχει αποκτήσει παγκόσμια παρουσία. Μεταρρυθμιστές από διαφορετικές χώρες συμμετέχουν στην επικοινωνία, τη συζήτηση και την αμοιβαία μάθηση, αντικατοπτρίζοντας ο ένας τις ενέργειες του άλλου και ανταλλάσσουν ιδέες για την υιοθέτηση και την εφαρμογή προγραμμάτων μεταρρυθμίσεων. Κατά συνέπεια, το κίνημα ΝΔΜ μπορεί να αναγνωριστεί ως παγκόσμιο φαινόμενο. Οι βασικές έννοιες και αρχές αυτής της τάσης διαδίδονται μεταξύ των εθνών, είτε μέσω μηχανισμών διεθνούς αλληλεξάρτησης που αντικατοπτρίζουν πολιτιστικές, πολιτικές και διοικητικές αλληλεπιδράσεις, είτε μέσω σκόπιμων προσπαθειών που στοχεύουν στην

επίτευξη πολιτικής, νομικής και διοικητικής ολοκλήρωσης, όπως το σχέδιο ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης .

Το δόγμα της N.D.M., που εισήχθη τη δεκαετία του 1990, σκιαγραφήθηκε σε δύο μελέτες που δημοσιεύθηκαν από την Παγκόσμια Τράπεζα το 1994 και το 1997. Αυτές οι μελέτες τόνισαν τη σημασία της μείωσης του ρόλου του κράτους και του δημόσιου τομέα, την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων και την εξωτερική ανάθεση και την επιτυχή εφαρμογή πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα στη δημόσια διοίκηση. Σε αυτό το διάστημα, εμφανίστηκε η έννοια της «διακυβέρνησης» και η θεωρία των «4Δ» απέκτησε εξέχουσα θέση στον δημόσιο τομέα. Αυτή η θεωρία υποστήριζε την απορρύθμιση, τη συρρίκνωση, την αποκέντρωση και την ανάθεση αρμοδιοτήτων για την ελάφρυνση του φόρτου στα ανώτερα στελέχη. Το N.D.M., ευρέως γνωστό ως μοντέλο διακυβέρνησης της αγοράς, υποστηρίχθηκε από τους Osborne και Gaebler στην επιδραστική πραγματεία τους "Reinventing Government" (1992), η οποία άντλησε έμπνευση από το βιβλίο "In Search of Excellence: Lessons from the America's Best Run Companies" του Peters and Waterman (1982).

Η βάση αυτού του καινοτόμου μοντέλου διαχείρισης βασίστηκε στην πεποίθηση ότι «Η Διοίκηση είναι Διοίκηση» (Fraser–Moleketi and Argyriades, 2009). Αυτή η φράση έγινε αργότερα το σύνθημα του εναλλακτικού μοντέλου της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM), το οποίο υποστήριζε την ενοποίηση της δημόσιας διοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις όποιες διακρίσεις μεταξύ των δύο. Το NPM αντιπροσώπευε ένα κανονιστικό μοντέλο, σηματοδοτώντας μια σημαντική αλλαγή παραδείγματος στην αντίληψη των ευθυνών και της φύσης της εργασίας για τους διευθυντές δημόσιας διοίκησης (Denhardt and Denhardt, 2011).

Η προσέγγιση της χρήσης του ανταγωνισμού ως μέσου για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διαχείρισης (Gruening, 2001) και η θεώρηση της διαχείρισης ως μέθοδος για την εκπλήρωση οικονομικών στόχων και στόχων (Barzelay, 2001) υιοθετήθηκε από αυτό το νέο μοντέλο. Επιπλέον, καθιέρωσε ένα πλαίσιο δράσεων για την αναδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών, ειδικά όσον αφορά τον προϋπολογισμό και τη διοικητική λογιστική, προκειμένου να ενισχυθούν οι διοικητικές ικανότητες και η αποτελεσματικότητά τους (Osborne και Gaebler, 1992).

2.2.1 Προσδιορισμός της έννοιας Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και η εμφάνιση του όρου στη Διεθνή Βιβλιογραφία

Ξεκινώντας από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, η εξάπλωση του ΝΔΜ παρατηρήθηκε κυρίως στις αγγλόφωνες χώρες, με τον Μ.Β. στις ΗΠΑ και την Αυστραλία διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο. Από εκεί, επεκτάθηκε στη Σκανδιναβία, στην υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη και τελικά σε ολόκληρο τον κόσμο. Αυτή η επέκταση συνέπεσε με μια ευρεία συζήτηση για την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και τα πιθανά πλεονεκτήματα των διοικητικών τεχνικών του ιδιωτικού τομέα έναντι εκείνων του Παραδοσιακού Μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης. Οι αξίες που συνήθως συνδέονται με την παραγωγή του ιδιωτικού τομέα, όπως τα «3Ε» (οικονομία, αποτελεσματικότητα και αποτελεσματικότητα), έγιναν γρήγορα κεντρικές στις συζητήσεις σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Το κίνημα ΝΔΜ υποστήριξε την εφαρμογή θεωριών και τεχνικών διαχείρισης επιχειρήσεων στον δημόσιο τομέα.

Στη συνέχεια, εξέχοντες μελετητές στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας διατύπωσαν την ιδέα ότι υπήρχαν περισσότερες ομοιότητες παρά διαφορές μεταξύ της διοίκησης του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα (Daft, 2004). Αυτή η αποκάλυψη οδήγησε στη λογική και πρακτική υιοθέτηση αρχών, θεωριών και τεχνικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα στις προσπάθειες του δημόσιου τομέα να παράγει και να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες (Ferlie et al., 2007).

Η συνεχής εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης σε χώρες σε όλο τον κόσμο οφείλεται σε έναν συνδυασμό παραγόντων, όπως η επανάσταση της πληροφορικής, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η άνοδος των ιδιωτικών επιχειρήσεων και η παγκόσμια οικονομική κρίση. Αυτές οι ραγδαίες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές έχουν δημιουργήσει ένα δυναμικό περιβάλλον που απαιτεί από τις κυβερνήσεις να προσαρμόσουν και να μεταρρυθμίσουν τις διοικητικές τους πρακτικές. Η επιτυχία της μεταρρυθμιστικής ατζέντας που προτείνει η Ν.Δ.Μ. σε χώρες όπως η Νέα Ζηλανδία, η Αυστραλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και αργότερα οι Ηνωμένες Πολιτείες έχει χρησιμεύσει ως καταλύτης για άλλα έθνη να υιοθετήσουν παρόμοιες προσεγγίσεις στην οργάνωση και λειτουργία του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι κάθε χώρα έχει προσαρμόσει αυτές τις μεταρρυθμίσεις ώστε να ταιριάζουν με τις δικές της μοναδικές συνθήκες, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το στυλ της διακυβέρνησής της, η δομή της πολιτειακής και πολιτικής οργάνωσης της

και συγκεκριμένα γεγονότα και συνθήκες που τη διαμόρφωσαν. έθνος σε διαφορετικά χρονικά σημεία (Pollitt και Bouckaert, 2000).

Ως αποτέλεσμα, πολλές χώρες υποβλήθηκαν σε αναθεωρήσεις των συμβατικών μεθόδων διαχείρισης του δημόσιου τομέα, υιοθετώντας τις αρχές του Ν.Δ.Μ. Αυτές οι αλλαγές περιλάμβαναν διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς και την ενθάρρυνση της καινοτομίας και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στους δημόσιους οργανισμούς. Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των νέων πρακτικών διαχείρισης μεταμόρφωσε αποτελεσματικά τη διοικητική λειτουργία και βελτίωσε τη συνολική αποτελεσματικότητα των κυβερνητικών λειτουργιών (Barzelay, 2001).

Το Ν.Δ.Μ., μια πρόταση για τη διοικητική δομή και λειτουργία του κράτους, ενσωμάτωσε αρχές από τη θεωρία παιγνίων καθώς και από διάφορους επιστημονικούς κλάδους όπως η οικονομία, η πολιτική και το δίκαιο (Hood, 1991). Η εστίασή του ήταν στους στόχους και τα αποτελέσματα, προσφέροντας λύσεις που προέρχονται από τον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων και της δυναμικής της αγοράς, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την πρακτική εφαρμογή των αρχών διαχείρισης στον ιδιωτικό τομέα. Στόχος του ήταν να καθιερώσει την πιο αποτελεσματική προσέγγιση για τον καθορισμό της βέλτιστης πορείας δράσης.

Στόχος είναι η διαχείριση και η λειτουργία του δημόσιου τομέα και η καθοδήγηση της εφαρμογής του προκειμένου να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Goldfinch και Wallis, 2009). Η Ν.Δ.Μ. Το μοντέλο, όπως αναφέρθηκε από τον Sadeghinejad (2016), προσαρμόζει μια προσέγγιση ανταγωνιστικής αγοράς στην κατανομή των πόρων, αναδεικνύοντας την επιχειρηματικότητα σε μια νεοσυντηρητική εποχή. Αυτό το μοντέλο δίνει επίσης έμφαση σε μια πολίτη/πελατοκεντρική προσέγγιση και δίνει προτεραιότητα στην αποτελεσματικότητα (Pollitt, 1990).

Υποστηρικτές της Ν.Δ.Μ. υποστηρίζουν ότι με την ενίσχυση του συντονισμού της αγοράς και του ανταγωνισμού, είναι δυνατό να μειωθούν οι δημόσιες δαπάνες και να βελτιωθεί η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Στις αγγλοσαξονικές χώρες, οι υποστηρικτές αυτού του μοντέλου προτείνουν την εφαρμογή δυνάμεων συντονισμού της αγοράς σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα και την υιοθέτηση τεχνικών διαχείρισης που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα (Pollitt και Bouckaert, 2000). Αυτές οι μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στην αντικατάσταση των παραδοσιακών

διοικητικών διαδικασιών, οι οποίες βασίζονται σε συγκεκριμένους κανόνες, με νέες πρακτικές που ευθυγραμμίζονται με τη λειτουργία της αγοράς και τις ανταγωνιστικές δυνάμεις (Kettl, 2000). Όπως τονίζει ο Andrew Dunsire (1995), το N.D.M. επιδιώκει να μετατοπίσει τη διευθυντική και ιεραρχική κουλτούρα του δημόσιου τομέα προς μια κουλτούρα που επηρεάζεται από την αγορά, το εμπόριο και την παραγωγή του ιδιωτικού τομέα (Hood, 1995).

Επιπλέον, η χρήση του όρου Νέα Δημόσια Διοίκηση ήταν στην πραγματικότητα ένα συστατικό μιας ευρύτερης διοικητικής επανάστασης που εισήγαγε μια νέα προσέγγιση στη διοίκηση του δημόσιου τομέα, διαφορετική από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο. Η θεμελιώδης ιδέα πίσω από αυτόν τον μετασχηματισμό ήταν η διάλυση των ιεραρχικών γραφειοκρατικών συστημάτων και τελικά η αποκατάσταση της εξουσίας του κράτους (Barzelay, 2001). Αυτή η ιδέα ήταν η επιτομή της αναδυόμενης τάσης αναζήτησης καινοτόμων λύσεων για την αντιμετώπιση διαφόρων προκλήσεων.

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διαχείρισης, που εισήχθη σε διάφορες χώρες (δεν περιορίζεται σε αγγλόφωνες), είχε ως στόχο να μετατρέψει την παραδοσιακή δημόσια διοίκηση σε ένα πιο αποτελεσματικό και προσαρμόσιμο σύστημα. Ο κύριος στόχος ήταν η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας μέσω βελτιωμένων λειτουργιών. Οι υποστηρικτές αυτού του επιστημονικού και πολιτικού κινήματος υποστηρίζουν ότι ο συντονισμός της αγοράς συχνά ξεπερνά τη γραφειοκρατική διαχείριση στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων (Pollitt και Bouckaert, 2000).

Η N.D.M., επηρεασμένη από παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η διεθνής ανταγωνιστικότητα, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι περιορισμοί των γραφειοκρατικών οργανώσεων, απέκτησε δυναμική και εξαπλώθηκε παγκοσμίως. Αυτό το κίνημα έκανε επίσης σημαντικά βήματα στις ασιατικές χώρες, συμβάλλοντας στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της N.Δ.Μ. οδηγήθηκαν από την ανάγκη ελέγχου των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και αντιμετώπισης της δυσανεξίας για τις αργές και αναποτελεσματικές γραφειοκρατικές διαδικασίες. Χαιρετίστηκε ως ένα νέο παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση, που επηρεάζει τις πρωτοβουλίες διοικητικής μεταρρύθμισης σε όλο τον κόσμο.

Σε μια προσπάθεια να ενισχυθεί η παραγωγικότητα στον δημόσιο τομέα, πολλοί διευθυντές έχουν υιοθετήσει ένα νέο παράδειγμα που ενσωματώνει οικονομικές

θεωρίες και πρακτικές. Αυτοί οι διαχειριστές έχουν δώσει προτεραιότητα στη λογοδοσία προς τους πολίτες-πελάτες και την επίτευξη υψηλών επιδόσεων με την εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση των γραφειοκρατικών δομών, τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και την αποστολή των δημόσιων οργανισμών, τη βελτιστοποίηση παραγωγικών μεθόδων και την αποκέντρωση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (Denhardt and Denhardt, 2011). Αξιοσημείωτο είναι ότι πολλές κυβερνήσεις και οι υπηρεσίες τους έχουν ιδιωτικοποιήσει με επιτυχία δημόσιους φορείς, έχουν αναθέσει σε εξειδικευμένους ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους την ευθύνη της μεγιστοποίησης της απόδοσης με βάση μετρήσιμους στόχους, έχουν εφαρμόσει νέες διαδικασίες μέτρησης για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα και έχουν ανανεώσει τομεακά συστήματα για να τονίσουν μια ισχυρότερη δέσμευση για υπευθυνότητα και λογοδοσία (Schillemans, 2015).

Η ίδρυση της Ν.Δ.Μ. στηρίζεται αναμφισβήτητα στην αρχαιότητα και έχει τις ρίζες του σε μεταγενέστερες θεωρίες.

Το μεταρρυθμιστικό μοντέλο της Ν.Δ.Μ. επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τη θεωρία του «γενικού μανάτζεραλισμού», που έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωσή του.

Η Ν.Δ.Μ. επηρεάστηκε από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, συμπεριλαμβανομένης της θεωρίας της «κυβερνητικής αποτυχίας» (Fike, R. and Gwartney, 2015). Επιπρόσθετα, οι εξελίξεις σε άλλους τομείς όπως το «κοινωνικό κεφάλαιο» (Quibria, 2003) και οι έννοιες των «δικτύων» και του «συντονισμού» (Pollitt, 2003) έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της κατασκευής του Ν.Δ.Μ. Κατά συνέπεια, οι απαρχές της Ν.Δ.Μ. μπορεί να αναχθεί σε πολλαπλές θεωρίες και επιστημονικούς κλάδους (Dunsire, 1995). Αυτή η συνένωση θεωριών κέρδισε γρήγορα παγκόσμια αναγνώριση (Meyer and Rowan, 1977), οδηγώντας σε μεταρρυθμίσεις και δομικές αλλαγές στους δημόσιους τομείς παγκοσμίως (DiMaggio και Powell, 1991).

Τα τελευταία χρόνια, καθώς μπήκαμε στον 21ο αιώνα, ο ενθουσιασμός γύρω από τη Ν.Δ.Μ. μοντέλο ως αποτελεσματικό διοικητικό πλαίσιο για τον δημόσιο τομέα έχει εξασθενήσει. Νέες ιδέες, συμπεριλαμβανομένης της Διακυβέρνησης Δημοσίας, της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, έχουν αναδυθεί, σε συνδυασμό με τις αρχικές αρχές της μεταρρυθμιστικής Ν.Δ.Μ. μοντέλο. Αυτές οι

έννοιες έχουν προσφέρει στην ακαδημαϊκή κοινότητα νέες προοπτικές και επιχειρήματα για να αμφισβητήσει τους «παλαιούς» τρόπους και να εμπνεύσει την επιστημονική έρευνα στις «νέες» προσεγγίσεις.

2.2.2 Οι θεωρητικές βάσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Το N.D.M., που αναφέρεται στη Νέα Δημόσια Διοίκηση, μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό εξετάζοντας τις πρακτικές προσπάθειες που καταβάλλονται από πολλές κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο για την αναμόρφωση των κρατικών δομών και λειτουργιών. Η θεωρητική θεμελίωση της N.Δ.Μ. θεμελιώθηκε σε μια σειρά από θεωρίες, με πρωταρχική έμφαση σε οικονομικές αρχές όπως η οικονομία της αγοράς, η θεωρία κόστους-οφέλους και τα μοντέλα ορθολογικής επιλογής. Αυτή η έμφαση στην οικονομική θεωρία έχει κάνει τη N.Δ.Μ. ένα πραγματικά αξιοσημείωτο φαινόμενο στη σφαίρα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, όπως τονίστηκε από τους Goldfinch και Wallis το 2009. Η ανάπτυξη της N.Δ.Μ. έλαβε χώρα κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 ως εναλλακτική προσέγγιση στο γραφειοκρατικό μοντέλο διαχείρισης. Βασίστηκε σε διάφορες πηγές, ιδέες και θεωρίες, που περιλάμβαναν τουλάχιστον τρεις διακριτές αναλυτικές παραδόσεις.

Υπάρχουν πολλές σχολές σκέψης στον τομέα των οικονομικών και της διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της διοικητικής σχολής, της παράδοσης των νέων θεσμικών οικονομικών και της νέας οικονομίας των οργανισμών. Κάθε ένα από αυτά τα σχολεία αποτελείται από διάφορες επιμέρους θεωρίες, όπως η θεωρία αντιπροσώπων, η οικονομία κόστους συναλλαγών και η συγκριτική θεσμική ανάλυση.

Η N.Δ.Μ. διαμορφώθηκε από τις αρχές της θεωρίας της δημόσιας επιλογής και της θεωρίας της ορθολογικής επιλογής, καθώς και από την επιρροή του νεοφιλελευθερισμού, ενός ευρέως διαδεδομένου ιδεολογικού κινήματος. Επιπλέον, επηρεάστηκε επίσης από την εμφάνιση των νομικών και οικονομικών επιστημών, οι οποίες επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τη χάραξη δημόσιας και οικονομικής πολιτικής στις δεκαετίες του 1980 και του 1990.

Το μοντέλο ορθολογικής διοικητικής συμπεριφοράς, που δημιουργήθηκε από τον Simon H.A. το 1957, τόνισε τη σημασία της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μέσα σε έναν οργανισμό και τη σύνδεσή της με τις λογικές και ψυχολογικές πτυχές της ανθρώπινης επιλογής (Simon, 1957). Αυτό το μοντέλο προκάλεσε μια νέα προοπτική γνωστή ως «θεωρία της δημόσιας επιλογής».

Αυτή η θεωρία χρησίμευσε ως μια συναρπαστική σύνδεση μεταξύ.

Η θεωρία της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης είναι στενά συνυφασμένη με την έννοια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM).

Η έννοια των παιχνιδιών, όπως προτείνεται από τη θεωρία των πρακτορείων, χρησιμεύει ως μοντέλο δημόσιας διαχείρισης σε διάφορες περιπτώσεις. Παρέχει ένα επιστημονικό πλαίσιο που στοχεύει στον περιορισμό του μεγέθους του κράτους και στην ενίσχυση της λειτουργικής του αποτελεσματικότητας. Η θεωρία της δημόσιας επιλογής, από την άλλη πλευρά, βλέπει τη δημόσια διοίκηση μέσα από το πρίσμα των αγορών και των καταναλωτών. Αυτή η θεωρία έχει τις ρίζες της στην ορθολογική επιλογή και δίνει έμφαση στην επίδιξη της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (N.P.M.) βασίζεται σε αυτές τις αρχές δίνοντας προτεραιότητα στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη σωστή χρήση των πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Ενώ το Ν.Π.Μ. δημιουργήθηκε κατά την εποχή της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης, απέκτησε σημαντική σημασία αργότερα και έγινε θεμελιώδες θεωρητικό θεμέλιο (Dunleavy, 1991).

Η εφαρμογή οικονομικών μοντέλων και μεθοδολογιών σε τομείς που δεν σχετίζονται με την οικονομία της αγοράς, όπως το κράτος, η κυβέρνηση και η πολιτική επιστήμη, ήταν μια κεντρική πτυχή αυτής της θεωρίας. Σκοπός του ήταν να δημιουργήσει πλαίσια και κίνητρα που θα επηρέαζαν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Denhardt and Denhardt, 2011).

Η αποτελεσματικότητα τόσο των οργανισμών του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα εξαρτάται από την ικανότητα και την τεχνογνωσία των διευθυντών τους, σύμφωνα με τις αρχές του μανάτζεραλισμού. Στην εργασία του, ο Pollitt (1993) τόνισε τη σύνδεση μεταξύ της θεωρίας του μανάτζμεντ και της κοινωνικής προόδου, τονίζοντας τον ρόλο των μανάτζερ στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Για να διευκρινιστεί περαιτέρω αυτό, ο Πίνακας 1.1 παρέχει μια επισκόπηση των υποκείμενων θεωριών που παρέχουν πληροφορίες για τις υποθέσεις, τις αρχές και τα δόγματα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (Ν.Δ.Μ.).

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

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

Στην εξερεύνηση του δυναμικού της Ν.Δ.Μ. ως καινοτόμου μοντέλου για τη διοικητική μεταρρύθμιση και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, ο Gruening (2001) κατέληξε στα ακόλουθα ευρήματα: α) ενώ πολλά από τα θεωρητικά θεμέλια και επιρροές που αγκάλιασε η Ν.Δ.Μ. δεν είναι ρηζικέλευθες (Gruening, 2001), β) η συγχώνευση μεταρρυθμιστικών προτάσεων που αποτελούν τη Ν.Δ.Μ. είναι αναμφισβήτητα άνευ προηγουμένου (Gruening, 2001).

2.2.3 Οι ορισμοί του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στη Διεθνή Βιβλιογραφία

Τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, ένα κίνημα γνωστό ως Ν.Δ.Μ. κέρδισε γρήγορα εξέχουσα θέση παγκοσμίως, τραβώντας την προσοχή ακαδημαϊκών και πολιτικών εξίσου (Barzelay, 2001). Αυτό το κίνημα αγκάλιασε μια νεο-Taylorite (Frederick, 2003) και νεο-καμεραλιστική προσέγγιση στη διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία άντλησε έμπνευση από το πολιτικό καθεστώς της Θάτσερ στο Ηνωμένο Βασίλειο, καθώς και μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν στη Νέα Ζηλανδία και την Αυστραλία (Ferlie et al, 2007). Η Ν.Δ.Μ. είχε τις ρίζες του σε νεοφιλελεύθερες αρχές που τόνιζαν τη σημασία των δυνάμεων της αγοράς και της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στην παραγωγή και την παράδοση αγαθών και υπηρεσιών. Αντιπροσώπευε μια σύγκλιση διαφόρων εννοιών και πρακτικών διαχείρισης που αμφισβήτησαν τις παραδοσιακές προσεγγίσεις στη δημόσια διοίκηση, όπως η Weberian γραφειοκρατία (Lynn, 2006).

Η έννοια του Ν.Δ.Μ., που επινοήθηκε από τον ακαδημαϊκό Hood C. το 1991, προέκυψε από τις προσπάθειές του να συγκρίνει τις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα στην Αυστραλία, τον Καναδά, τη Νέα Ζηλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ. Ωστόσο, δεν ήταν η επιστημονική και ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά οι επαγγελματίες της δημόσιας πολιτικής, που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και τη δημοτικότητα αυτού του νέου μοντέλου που στοχεύει στην αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών του γραφειοκρατικού διοικητικού μοντέλου (Helmut et al., 2010). Ο όρος Ν.Δ.Μ. επηρεάστηκε από τις Θεωρίες Δημόσιας Επιλογής, έννοιες από τη Νέα Θεσμική Οικονομία και ιδέες από τη διεθνή διαχείριση και διοίκηση (καθολικός μάνατζεραλισμός), οδηγώντας σε μια εννοιολογική επανάσταση (Schröter et al., 2007).

Οι μελετητές της πολιτικής επιστήμης και της δημόσιας διοίκησης έχουν προσεγγίσει την έννοια του Ν.Δ.Μ. με διάφορους τρόπους. Στη συνέχεια γίνεται συστηματική προσπάθεια να δοθεί ορισμός του Ν.Δ.Μ. και να περιγραφούν τα βασικά χαρακτηριστικά του. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι, όπως τονίστηκε από τους Sahlin-Andersson K. (2001) και Smullen A. (2004, 2007), οι ιδέες για το Ν.Δ.Μ. (όπως

και άλλες ιδέες) υπερβαίνουν τα εθνικά όρια και τα όρια του τομέα, συχνά μεταφράζονται σε διαφορετικές γλώσσες και τοπικές διαλέκτους (Pollitt, 2003). Αυτό διαφοροποιεί το νόημά τους και δίνει διαφορετική έμφαση σε ορισμένες έννοιες από χώρα σε χώρα (Smullen, 2004) (Pollitt et al., 2007). Επομένως, η ανάλυση που ακολουθεί θα επικεντρωθεί αποκλειστικά στα θεμελιώδη στοιχεία της Ν.Δ.Μ. όπως προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Ο τομέας του Ν.Δ.Μ., που περιλαμβάνει τη δημόσια διοίκηση, τη λογοδοσία και τον έλεγχο, τη διαχείριση, τη δημοσιονομική διαχείριση και τη δημόσια πολιτική, χαρακτηρίζεται από τις θεωρητικές βάσεις, τις ποικίλες αρχές, τον πολιτικό προσανατολισμό και τη συμμετοχή μελετητών. Ως αποτέλεσμα, η διεθνής βιβλιογραφία για το Ν.Δ.Μ. είναι αρκετά ποικίλη και στερείται σαφούς δομής, που αντικατοπτρίζει το πλήθος των ορισμών, κατηγοριοποιήσεων και απαριθμήσεων που έχουν χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των βασικών χαρακτηριστικών και των διοικητικών θεμελίων του (Barzelay, 2001). Αυτές οι διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις αναδεικνύουν την πολυδιάστατη και πολύπλευρη φύση του Ν.Δ.Μ., αποδεικνύοντας ότι δεν είναι απλώς μια ενιαία θεωρία ή μια τυχαία συλλογή ιδεών για τη δημόσια διοίκηση. Αντίθετα, η Ν.Δ.Μ. αντιπροσωπεύει ένα ξεχωριστό επιχείρημα διαχείρισης που βασίζεται σε συγκεκριμένες θεωρίες και σχετικές πρακτικές (Christensen και Lægreid, 2001).

Σύμφωνα με τον Barzelay M. (2001), το εκτενές σώμα της βιβλιογραφίας για το Ν.Δ.Μ. μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κύριους τομείς προκειμένου να δημιουργηθεί μια σαφής δομή.

β) Ακαδημαϊκές μελέτες για το Ν.Δ.Μ., συγκεκριμένα έρευνα που εξετάζει τα αποτελέσματα και τα ευρήματα των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων με βάση αυτό το μοντέλο διαχείρισης και την πολιτική δημόσιας διαχείρισης. Αυτές οι μελέτες επικεντρώνονται κυρίως στην πολιτική πτυχή, η οποία περιλαμβάνει την ανάλυση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και των επιλογών πολιτικής σε σύγκριση με προηγούμενες πρακτικές (Boston et al., 1996; Löffler, 1996). Επιπρόσθετα, διερευνούν επίσης τις αλλαγές που εφαρμόζονται στην οργάνωση και λειτουργία του δημόσιου τομέα, δίνοντας έμφαση στη διαδικασία χάραξης πολιτικής (Campbell και Halligan, 1992).

Η συζήτηση και η επιχειρηματολογία γύρω από τις πραγματικές πολιτικές στη δημόσια διοίκηση, την πολιτική και τη διαχείριση αποτελούν βασικό επίκεντρο του νέου παραδείγματος διαχείρισης (N.D.M.). Αυτό το παράδειγμα, σύμφωνα με τον Moore (1995), αμφισβητεί το παραδοσιακό παράδειγμα της δημόσιας διοίκησης συνθέτοντας διάφορα εξελικτικά στάδια. Αυτά τα στάδια στοχεύουν στην αντιμετώπιση των ραγδαίων αλλαγών στον δημόσιο τομέα, που συχνά επηρεάζονται από ιδέες του ιδιωτικού τομέα. Τα εξελικτικά στάδια του N.D.M., όπως περιγράφονται από τους Ferlie et al. (1996), δεν αλληλοαποκλείονται αλλά σταδιακά εναρμονίζονται μέσω της εμπειρίας και της έρευνας. Αυτό επιτρέπει έναν συνεχή και διαρκή μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Η διεθνής βιβλιογραφία, όπως συζητήθηκε από τους Talbot (2001) και Philippidou et al. (2004), παρέχει περαιτέρω εικόνα στα διάφορα στάδια του N.Δ.Μ. (ανατρέξτε στην Εικόνα 2.2).

Η Ν.Δ.Μ. εισήχθη τη δεκαετία του 1980 με έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στη μείωση του κόστους μέσω βελτιστοποιημένων πρακτικών διαχείρισης. Τα βασικά μεταρρυθμιστικά μέτρα περιελάμβαναν την εφαρμογή αυστηρότερων δημοσιονομικών ελέγχων, τη βελτιστοποίηση της διοίκησης συστήματα ελέγχου και διεξαγωγή διεξοδικών αξιολογήσεων όλων των ατόμων που εμπλέκονται σε κάθε πτυχή της παραγωγής και της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Πρωταρχικός στόχος της Ν.Δ.Μ. ήταν να προωθήσει την αποτελεσματικότητα προωθώντας την αποτελεσματική κατανομή των πόρων και τη σχολαστική εποπτεία.

2. Η Ν.Δ.Μ. μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μηχανισμός συρρίκνωσης και αποκέντρωσης. Η Ν.Δ.Μ. προτείνει μια στροφή από τις παραδοσιακές, ιεραρχικές και κάθετα ολοκληρωμένες γραφειοκρατικές δομές προς πιο ευέλικτα, δικτυωμένα και αποκεντρωμένα οργανωτικά πλαίσια.

Η Ν.Δ.Μ. φιλοδοξεί να γίνει πρότυπο αριστείας. Η Ν.Δ.Μ. δίνει έμφαση στην αριστεία των παρεχόμενων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας των διαδικασιών εργασίας και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Τονίζει τη σημασία της εκπαίδευσης, της μάθησης και της ανταλλαγής γνώσεων, καθώς και της αποτελεσματικής επικοινωνίας τόσο εντός όσο και εκτός των δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, υποστηρίζει τη δημιουργία συνθηκών που προάγουν τον θεμιτό ανταγωνισμό, ενθαρρύνουν την ιδιωτική πρωτοβουλία και προάγουν την καινοτομία.

Η Ν.Δ.Μ. είναι ένα μοντέλο που δίνει προτεραιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, με έμφαση στους πολίτες και τους πελάτες. Δίνει σημαντική σημασία στην ποιότητα της εξυπηρέτησης των πολιτών και προωθεί τη συμμετοχική διοίκηση για να διασφαλίσει την αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

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



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

Η ιδέα της δημόσιας διοίκησης μπορεί να θεωρηθεί ως η συγχώνευση της βασισμένης στην αξία προσέγγισης της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης και της προσέγγισης αιτίου-αποτελέσματος της διοίκησης επιχειρήσεων, με έμφαση στη διαφοροποίηση μεταξύ της πράξης διαχείρισης και της πρακτικής διαχείρισης (Aucoin , 1990). Ουσιαστικά, περιλαμβάνει τα πλαίσια, τις επιχειρησιακές μεθόδους και τις καθιερωμένες αρχές μέσω των οποίων οι δημόσιοι υπάλληλοι εκπληρώνουν τις επιθυμίες της κυβερνητικής αρχής, είτε πρόκειται για μονάρχη, δημοκρατικό νομοθετικό σώμα ή την ευρύτερη κοινωνία των πολιτών (Ferlie et al., 2007). Σύμφωνα με τα ευρήματα των Ρομπόκου-Καραγιάννη Α. και Ρωσσίδα Ι. (2011), η Ν.Δ.Μ. είναι ένα νέο σύστημα διοίκησης και διαχείρισης που παρουσιάζει μια νέα προοπτική για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Αυτό το σύστημα δεν αγνοεί τις παραδοσιακές και παγκοσμίως αποδεκτές διοικητικές αξίες της νομιμότητας, της αμεροληψίας και της ουδετερότητας. Αντίθετα, δίνει έμφαση στην εφαρμογή αρχών όπως η διαφάνεια, η διαφάνεια, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση. Επίκεντρο των διοικητικών ενεργειών είναι ο πολίτης, ο οποίος λειτουργεί ως ο τελικός αξιολογητής των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντί να αντιμετωπίζεται ως παθητικός

αποδέκτης αγαθών και υπηρεσιών, ο πολίτης τοποθετείται στον πυρήνα της διοικητικής λήψης αποφάσεων (Ρομπόκου και Ρωσσίδης, 2011).

2.2.4 Βασικές αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Η ανάδειξη της Ν.Δ.Μ. στον επιστημονικό και δημόσιο χώρο τα τελευταία είκοσι χρόνια υπήρξε μια μνημειώδης πρόοδος στον τομέα της δημόσιας διοίκησης σε πολλά ανεπτυγμένα έθνη. Αυτό το συμβάν μπορεί να θεωρηθεί ως μια σημαντική αλλαγή στην κατανόηση του δημόσιου τομέα σε παγκόσμια κλίμακα, αν και υπάρχει σημαντική αβεβαιότητα γύρω από τα συστατικά στοιχεία του, τα βασικά χαρακτηριστικά και τον ακριβή ορισμό αυτού του καινοτόμου διοικητικού μοντέλου (Marino, 2011).

Η Ν.Δ.Μ. Οι αρχές είναι ένα συγκρότημα απόψεων και εννοιών, που κυμαίνονται από τη γενική ιδέα του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης έως την πιο συγκεκριμένη έννοια του εξορθολογισμού και του εξορθολογισμού της. Η Ν.Δ.Μ. Το μοντέλο ισχυρίζεται ότι έχει καθολική και παγκόσμια εφαρμογή, όπως αποδεικνύεται από πολυάριθμες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες που έχουν αναληφθεί τόσο από ανεπτυγμένες όσο και από αναπτυσσόμενες χώρες παγκοσμίως (Borins, 1998). Ωστόσο, λόγω της μοναδικής διοικητικής κουλτούρας κάθε χώρας και των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, η υιοθέτηση του Ν.Δ.Μ. αρχές δεν ήταν ενιαίες. Για παράδειγμα, ο Μ.Β. αγκάλιασε τη Ν.Δ.Μ. με την προώθηση της κυριαρχίας των δυνάμεων της ελεύθερης αγοράς και την εφαρμογή πρακτικών ιδιωτικοποιήσεων στο δημόσιο τομέα. Αντίθετα, η Νότια Ζηλανδία εστίασε στην πρωτοπορία στην αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα ώστε να αντικατοπτρίζει το λειτουργικό μοντέλο του ιδιωτικού τομέα.

Επιπλέον, υπήρχε κοινός στόχος μεταξύ της Ιαπωνίας, της Γερμανίας και της Αυστρίας να εφαρμόσουν τις αρχές του Ν.Δ.Μ. προκειμένου να εξορθολογίσουν τους δημόσιους τομείς τους διατηρώντας παράλληλα τις συνδέσεις με τις συμβατικές γραφειοκρατικές δομές διακυβέρνησης (Naschold, 1996). Επιπρόσθετα, η επιρροή της Ν.Δ.Μ. ήταν πιο έντονο στα αγγλοσαξονικά έθνη σε σύγκριση με τις ανατολικές περιοχές της ηπειρωτικής Ευρώπης (Ferlie et al., 1996).

Στο διάσημο βιβλίο του "A Public Management for All Seasons?", ο Hood C. (1991) περιγράφει το Ν.Δ.Μ. ως ένα αξιόλογο παγκόσμιο φαινόμενο στο χώρο της

δημόσιας διοίκησης. Η μεταρρυθμιστική ατζέντα της N.D.M., όπως περιγράφεται από τον Aucoin (1990), αποτελείται από επτά βασικές αρχές και αρχές.

- Τονίστε τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης, που επιτρέπει στους διευθυντές να εκτελούν αποτελεσματικά και ευέλικτα τους καθορισμένους στρατηγικούς στόχους.
- Αξιολογήστε την απόδοση μέσω της χρήσης μετρήσεων απόδοσης, που επιτυγχάνονται με σαφή καθορισμό στόχων, στόχων και δεικτών επιτυχίας.
- Μετατόπιση της έμφασης από τη ρύθμιση των εισροών των γραφειοκρατικών διαδικασιών στην εφαρμογή κανόνων που βασίζονται στην επίβλεψη του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας, χρησιμοποιώντας μετρήσιμες μετρήσεις απόδοσης.
- Μετάβαση από τα κεντρικά συστήματα διαχείρισης στον καταμερισμό οργανισμών και λειτουργιών (διαμερισματοποίηση) ή στη διασπορά οργανωτικών δομών, με ιδιαίτερη έμφαση στον διαχωρισμό της εκτέλεσης των καθηκόντων από τη διαμόρφωση πολιτικών (αποσύνθεση).
- Για τον έλεγχο των δαπανών, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι οργανισμοί ενσωματώνουν περισσότερο ανταγωνισμό χρησιμοποιώντας συμβάσεις έργων με φορείς εκτός του δημόσιου τομέα και την εξωτερική ανάθεση.
- Δίνεται έμφαση στην εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, όπως βραχυπρόθεσμες συμβάσεις εργασίας, ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδιασμού, συμφωνίες απόδοσης και δηλώσεις αποστολής.
- Έμφαση στη συνετή και ελεγχόμενη χρήση των πόρων, δίνοντας προτεραιότητα στη μείωση του κόστους, στη διατήρηση των πόρων και στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Σύμφωνα με τον Hood C. (1995), ο N.D.M. αποκλίνει από τις συμβατικές μεθόδους αιτιολόγησης της δημόσιας γραφειοκρατίας. Αντίθετα, δίνει προτεραιότητα στα συμφέροντα της ελεύθερης αγοράς και στις επιχειρηματικές προσπάθειες του ιδιωτικού τομέα, με γνώμονα τον οικονομικό ορθολογισμό. Ο Hood C. (1995) τόνισε τις διαφορές μεταξύ της Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης και της

Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες σκιαγραφούνται στον Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.2: Διαφορές μεταξύ Παραδοσιακής Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ

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

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

Οι βασικές αρχές του μοντέλου μεταρρύθμισης του ΝΔΜ, οι οποίες περιγράφηκαν για πρώτη φορά από τον Hood C. (1991) και αναπτύχθηκαν περαιτέρω με την πάροδο του χρόνου, συνοψίζονται στον Πίνακα 2.3. Οι Schedler K. και Proeller I. (2002) έχουν ταξινομήσει αυτές τις αρχές σε έξι διακριτές θεματικές κατηγορίες: οργανωτική αναδιάρθρωση, εργαλεία διαχείρισης, μεταρρυθμίσεις προϋπολογισμού, συμμετοχή, προσανατολισμός προς τον πελάτη - διαχείριση ποιότητας και προσανατολισμός προς την αγορά - ιδιωτικοποίηση.

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

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

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

2.3 Μοντέλα μέτρησης διοίκησης ολικής ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Στο δημόσιο τομέα, η έννοια της ποιότητας εντοπίζεται σε τρία επίπεδα (Bouckaert, 1995) , τα οποία συσχετίζονται μεταξύ τους και είναι τα εξής:

- **Μακρο – επίπεδο (Macro-quality):** Το επίπεδο αυτό αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών, πολιτών, πολιτικής, κοινωνίας και στοχεύει στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημόσιους οργανισμούς.
- **Μεσο – επίπεδο (Meso-quality):** Αυτό το επίπεδο αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ παρόχου και χρήστη μιας υπηρεσίας και εστιάζει στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας της υπηρεσίας.

- Μικρο – επίπεδο (Micro-quality): Το εν λόγω επίπεδο αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της ιεραρχίας των εργαζομένων (ανώτερο, μεσαίο και κατώτερο επίπεδο) στη δημόσια διοίκηση και εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας των εργασιακών συνθηκών, μέσω της παρακίνησης του εργατικού δυναμικού.

Είναι πλέον αντιληπτό, ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια σφαιρική προσέγγιση που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών, εμπλέκοντας το σύνολο της διοίκησης και των υπαλλήλων του οργανισμού στην αξιοποίηση ποσοτικών μεθόδων με σκοπό τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών.

Τα μοντέλα ποιότητας στο δημόσιο τομέα είναι τα κάτωθι (Τσιότρας, 2002; ΥΠΕΣ, 2007):

1. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO.
2. Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).
3. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (εφεξής ΚΠΑ).

Σε αυτό το άρθρο, θα εμβαθύνουμε στο ΚΡΑ, το οποίο αποτελεί το πιο διαδεδομένο πλαίσιο για τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Το ΚΡΑ έκανε το ντεμπούτο του τον Μάιο του 2000 κατά την εναρκτήρια διάσκεψη Quality for Public Administration που πραγματοποιήθηκε στη Λισαβόνα. Έκτοτε, έχουν πραγματοποιηθεί πολυάριθμα συνέδρια αφιερωμένα στην Ποιότητα για τη Δημόσια Διοίκηση, με το τελευταίο να έλαβε χώρα στο Παρίσι το 2008 με θέμα «Ο πολίτης στην καρδιά της Δημόσιας Ποιότητας».

Το ΚΡΑ, ένα εργαλείο βασικού δείκτη απόδοσης (KPI) που έχει σχεδιαστεί ειδικά για τον δημόσιο τομέα και επηρεάζεται από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, χρησιμεύει ως μια ολοκληρωμένη μέθοδος αξιολόγησης. Η αρχή του έγκειται στην πεποίθηση ότι τα βέλτιστα αποτελέσματα στην οργανωτική απόδοση, την ικανοποίηση πολιτών/πελατών και τον κοινωνικό αντίκτυπο είναι εφικτά μέσω της καλλιέργειας αποτελεσματικής ηγεσίας, στρατηγικού σχεδιασμού, κατανομής πόρων και συνεργασιών. Αξιολογώντας τον οργανισμό από πολλές οπτικές γωνίες ταυτόχρονα, το ΚΡΑ προσφέρει μια ολιστική προοπτική για τη συνολική του απόδοση.

Το ΚΡΑ, ένα εργαλείο που παρέχεται δωρεάν στον δημόσιο τομέα, είναι άμεσα προσβάσιμο για να βοηθήσει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την

Ευρώπη να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μέσω της χρήσης τεχνικών διαχείρισης ποιότητας. Έχει σχεδιαστεί ειδικά για εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων ευρωπαϊκών, εθνικών/ομοσπονδιακών, περιφερειακών και τοπικών οργανισμών. Λειτουργώντας ως καταλύτης για συνολική οργανωτική βελτίωση, το ΚΡΑ περιλαμβάνει πέντε πρωταρχικούς στόχους:

1. Να εισαγάγει την δημόσια διοίκηση στη νοοτροπία της αριστείας και της αρχές της ΔΟΠ.
2. Να καθοδηγήσει σταδιακά τους δημόσιους οργανισμούς σε ένα πλήρως ανεπτυγμένο κύκλο ποιότητας (PDCA: Plan (Σχεδιάζω), Do (Εφαρμόζω), Check (Ελέγχω), Act (Ενεργώ)).
3. Να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση ενός δημόσιου οργανισμό με σκοπό την απόκτηση μιας πλήρους εικόνας και την κατανόηση των ενεργειών βελτίωσης.
4. Να λειτουργήσει ως γέφυρα μεταξύ των διάφορων μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας, τόσο στον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα.
5. Να διευκολύνει την άσκηση μάθησης μέσω σύγκρισης (bench learning) μεταξύ των οργανισμών του Δημοσίου.

Οι οργανισμοί που έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν το ΚΠΑ, έχουν την φιλοδοξία να αναπτυχθούν προς τη αριστεία όσον αφορά την απόδοσή τους και επιθυμούν να εισαγάγουν μια νοοτροπία αριστείας στον οργανισμό. Η αποτελεσματική χρήση του ΚΠΑ θα πρέπει, εν καιρώ να οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του είδους κουλτούρας και νοοτροπίας μέσα στον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον οδηγό εφαρμογής του, το ΚΠΑ περιέχει ορισμένα συστατικά στοιχεία (κριτήρια) που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλα τα οργανωσιακά πεδία.

Τα κριτήρια αυτά είναι(ΥΠΕΣ, 2007):

1. Ηγεσία. Αφορά στην παροχή σαφών οδηγιών από τους ανωτέρους και επιδιώκει την παρακίνηση των υπαλλήλων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
1. 2. Στρατηγική και προγραμματισμός. Αφορά μια καθολική ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού και περιλαμβάνει τους σκοπούς και την αποστολή του.

2. Ανθρώπινο δυναμικό. Αφορά στη διοίκηση των υπαλλήλων και την εναρμόνισή τους με τη στρατηγική του οργανισμού
3. Συνεργασίες και πόροι. Αφορά στην σύναψη σχέσεων με τις ομάδες ενδιαφέροντος και τη διαχείριση των οικονομικών, της τεχνολογίας, της πληροφορίας.
4. Διαδικασίες. Αφορά στην καλύτερη οργάνωση με σκοπό την βελτίωση των παροχών των υπηρεσιών προς τους πολίτες/ πελάτες.
5. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη. Αφορά στις ενέργειες που γίνονται με σκοπό τη συλλογή δεδομένων και τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.
6. Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό. Αφορά στο βαθμό ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης και το βαθμό προσανατολισμού του προς την εξυπηρέτηση του πολίτη. Επιτυγχάνεται με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις.
7. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία. Αφορά στην ανάγκη λογοδοσίας του δημόσιου οργανισμού και επεκτείνεται στην ανάγκη ανταπόκρισης των πράξεων στις ανάγκες όλων των ομάδων ενδιαφέροντος.
8. Κύρια αποτελέσματα επίδοσης. Αφορά στις εκροές και στα επίπεδα βελτίωσης της διοίκησης

2.4 Οι διαστάσεις της ποιότητας στο Δημόσιο

Στόχος είναι να εντοπιστούν οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Ο Sancho (1999) περιέγραψε ένα σύνολο στοιχείων που επηρεάζουν την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Αυτοί οι δέκα παράγοντες περιλαμβάνουν τεχνικά, λειτουργικά και εικονικά στοιχεία:

- **Προσβασιμότητα στις υπηρεσίες:** Η διαθεσιμότητα χώρων, προγραμμάτων και αποτελεσματικών συστημάτων επικοινωνίας (τόσο παραδοσιακά όσο και σύγχρονα) διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο σε αυτή την πτυχή (López και Gadea, 1995). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να δοθεί προτεραιότητα στη φυσική προσβασιμότητα (τοποθεσία γραφείων), τις αχρησιμοποίητες εγκαταστάσεις ή τα γραφεία δημόσιων υπηρεσιών που εξορθολογίζουν τις συναλλαγές, το ευέλικτο ωράριο γραφείου για να εξυπηρετεί τα χρονοδιαγράμματα των

πολιτών, τις φιλικές προς τον χρήστη και απλές διαδικασίες αιτήσεων και την προσβασιμότητα με ελάχιστο κόστος.

- **Επίπεδο επικοινωνίας:** Είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση να διασφαλίσει ότι οι έννοιες είναι εύκολα κατανοητές στους πολίτες. Ως εκ τούτου, η απλοποίηση της επικοινωνίας με το κοινό με τη χρήση απλοποιημένης γλώσσας και διαδικασιών είναι υψίστης σημασίας (Chias, 1995). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, ενώ η διοικητική γλώσσα πρέπει να απλοποιηθεί, πρέπει επίσης να τηρεί τις νομικές υποχρεώσεις. Κατά συνέπεια, η πλήρης απλοποίηση της διοικητικής γλώσσας δεν είναι εφικτή. Εναπόκειται στη διοίκηση να προσαρμόσει τη γλώσσα τόσο στις ανάγκες του κοινού όσο και στις νομικές απαιτήσεις.
- **Για να ενισχυθεί η ικανοποίηση των πολιτών** και να διασφαλιστεί η σαφής κατανόηση του διοικητικού συστήματος, είναι ζωτικής σημασίας να αντιμετωπιστεί η πολυπλοκότητα των διοικητικών καθηκόντων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της βελτίωσης της διαδικασίας, της απλοποίησης και της αναδιοργάνωσης. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας για τους πολίτες να γνωρίζουν τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τα αρχεία τους και τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν. Αυτή η γνώση δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να αναζητήσουν βοήθεια ή να εκφράσουν αποτελεσματικά τις ανησυχίες τους. Η ικανότητα των πολιτών να κατανοούν τις διοικητικές πληροφορίες επηρεάζει σημαντικά τη δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση. Επομένως, η βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας των παρεχόμενων πληροφοριών είναι απαραίτητη (López and Gadea, 1995· Epstein, 1991).
- **Η ικανότητα παροχής μιας ανταποκρινόμενης και αποτελεσματικής λύσης** είναι ζωτικής σημασίας. Το κοινό καλεί την κυβέρνηση να αντιμετωπίσει τις απτές και ατομικές απαιτήσεις τους. Είναι ζωτικής σημασίας να υπογραμμιστεί ότι το να βασίζεσαι αποκλειστικά σε διαπραγματεύσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς ή να λαμβάνεις υπόψη τις πολιτικές ατζέντες εμποδίζει την άμεση κατανόηση των αναγκών των πολιτών. Η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη τις προοπτικές του κοινού, καθώς επηρεάζονται άμεσα από τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Οι διοικητικές διαδικασίες θα πρέπει να

διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία για να προσαρμόζονται γρήγορα και οικονομικά στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πολιτών.

- **Εμπλοκή πολιτών:** Σύμφωνα με τον Epstein (1991), οι πολίτες ανταποκρίνονται περισσότερο στις υπηρεσίες όταν συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών. Όταν οι πολίτες έχουν άμεση σύνδεση μεταξύ των επιθυμιών τους και των αποτελεσμάτων της συμμετοχής τους, καλλιεργείται το αίσθημα ευθύνης και τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουν τις ενέργειες που κάνει η διοίκηση για την κάλυψη των αιτημάτων και των αναγκών τους.
- **Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών** βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνική επάρκεια του προσωπικού της διοίκησης, όπως δήλωσε ο Villoria (1996). Επιπλέον, η συμπεριφορά του διοικητικού προσωπικού που αλληλεπιδρά άμεσα με τους πολίτες είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στην παροχή υπηρεσιών, σύμφωνα με τους Eiglier και Langeard (1987). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν τα μέλη του προσωπικού έχουν άμεση επαφή με τους πολίτες. Η επίδειξη φιλικότητας και ευγένειας είναι μια θεμελιώδης πτυχή που επηρεάζει την ποιότητα της υπηρεσίας.
- **Διασφάλιση αξιοπιστίας στην παροχή υπηρεσιών:** Το πεδίο των δημόσιων δράσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε αρχές όπως η ίση μεταχείριση, η ισότητα και ο επαγγελματισμός κατά την παροχή υπηρεσιών. Για να αξιολογηθεί αυτή η πτυχή, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη το επίπεδο εμπιστοσύνης που ενσταλάχθηκε από το διοικητικό προσωπικό και η συνολική εικόνα τους (Meunier, 1993). Η εικόνα χρησιμεύει ως φακός μέσα από τον οποίο διακρίνονται διαφορετικές οπτικές και αντιλήψεις. Με απλά λόγια, μια θετική εικόνα της διοίκησης μπορεί να μετριάσει τον αντίκτυπο τυχόν λαθών στις αντιλήψεις του κοινού.
- **Διασφάλιση εμπιστευτικότητας και λογοδοσίας στην παροχή υπηρεσιών:** Η διατήρηση της εμπιστοσύνης των πολιτών είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της θετικής αντίληψης για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Είναι επιτακτική ανάγκη η συνεπής και ακριβής παροχή υπηρεσιών, αποφεύγοντας τυχόν αυθαίρετες ενέργειες και καθιστώντας υπεύθυνο το διοικητικό προσωπικό για τα καθήκοντα που του έχουν οριστεί. Οι πολίτες εκτιμούν ιδιαίτερα την έννοια της ευθύνης και προτιμούν να μην ταυτοποιούν

τα άτομα αποκλειστικά με βάση τα αρχεία ή τα αρχεία τους (Pérez and Moro, 1992).

- **Η διασφάλιση της ασφάλειας και της υψηλής ποιότητας των υπηρεσιών** είναι ζωτικής σημασίας, καθώς δεν πρέπει να αποτελούν απειλές ή περιττούς κινδύνους για τα άτομα. Η εργονομία και η διάταξη των εγκαταστάσεων για άτομα με αναπηρία είναι ιδιαίτερα σημαντική από αυτή την άποψη (Senlle, 1993). Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό τα απτά στοιχεία όπως τα έπιπλα και τα υλικά να αντικατοπτρίζουν μια αίσθηση αριστείας.

Τα παραπάνω στοιχεία, αποτελούν το κλειδί για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών αναφορικά με τις δημόσιες υπηρεσίες, μέσω της κατασκευής κλιμάκων ποιότητας για τις μικρές τοπικές αυτοδιοικήσεις.

2.5 Διοίκηση ολικής ποιότητας και νέα Δημόσια Διοίκηση

Με την αύξηση της δημοτικότητας των εννοιών ΝΔΜ στη δεκαετία του 1980, το ΔΟΠ έγινε ευρέως γνωστό στο κοινό. Ένα επιχείρημα υποδηλώνει ότι το ΝΔΜ, το οποίο συνδυάζει θεωρίες ορθολογικής και δημόσιας επιλογής με στοιχεία ΔΟΠ, στοχεύει στη βελτίωση της παροχής αγαθών και υπηρεσιών και στη βελτίωση της κυβερνητικής απόδοσης μέσω πιο αποτελεσματικών μηχανισμών. Αφού εξέτασαν την υπάρχουσα βιβλιογραφία για το ΝΔΜ, οι Hazlett και Hill (2000) προσδιόρισαν τρεις κοινώς αναφερόμενους στόχους μεταρρυθμίσεων: οικονομία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Δίνοντας προτεραιότητα στην ικανοποίηση των καταναλωτών και στις ιδιότητες του ΔΟΠ, το ΝΔΜ δίνει μεγάλη έμφαση στην αριστεία και την επιχειρηματικότητα.

Ο λόγος για τον οποίο το ΝΔΜ και το ΔΟΠ θεωρούνται πανομοιότυπα είναι επειδή το ΔΟΠ παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με το ΝΔΜ, όπως φαίνεται στον πίνακα που παρέχεται. Αυτή η στοιχειώδης σύγκριση αποκαλύπτει ένα πλήθος τομέων που είναι συμβατοί..

Πίνακας. Σύγκριση ΝΔΜ, ΔΟΠ και Μετασχηματισμένη ΔΟΠ.

ΝΔΜ	ΔΟΠ	Μετασχηματισμένη ΔΟΠ
Επαφή με τους πελάτες	Προσανατολισμός στον πελάτη	Ο πολίτης είναι ο τελικός κριτής της ποιότητας και ποσότητας
Απόδοση, στόχοι, πρότυπα. Έλεγχος αποτελεσμάτων	Συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων, των εισροών και των διαδικασιών. Η διοίκηση ροής των διαδικασιών είναι καθοριστική	Έμφαση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντί της διοίκησης διαδικασιών. Στόχοι αποτελεσμάτων και μετρήσεις
Χρήση συστημάτων απόδοσης που αφορούν στο προσωπικό	Η διαχείριση της απόδοσης σχετίζεται με προσωπικούς και οργανωσιακούς παράγοντες	Εισαγωγή της διαχείρισης της απόδοσης. Εξωγενή κίνητρα (ατομικές ανταμοιβές) σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις
Δέσμευση συνεχούς βελτίωσης ποιότητας (στόχοι, πρότυπα)	Συνεχή βελτίωση, κύκλος ποιότητας	Ορισμός δεικτών ποιότητας ανάλογα με το είδος της δημόσιας υπηρεσίας, κοινή κατανόηση ποιότητας, συμμετοχή των

		εργαζομένων και συνεχή βελτίωση
Ορισμός ποσοτικών επιτοχίας απόδοσης κόστους	στόχων, δεικτών Ελεγχος Ελεγχος	Ποιοτικά δεδομένα και αναφορές. Μέτρηση και ανατροφοδότηση σχετικά με το κόστος ποιότητας και τις αντιδράσεις των πελατών. Χρήση τεχνικών και εργαλείων διοίκησης με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών
Ενδυνάμωση των εργαζομένων, καινοτομία	ευελξία, Συμμετοχή όλων και ομαδική εργασία (ο καθένας έχει ευθύνη για την ποιότητα)	Ενδυνάμωση των εργαζομένων
Απομάκρυνση από την αυστηρή δεοντολογία των δημόσιων οργανισμών, μεγαλύτερη ευελξία στις προσλήψεις και τις ανταμοιβές. Αλλαγή τρόπου διοίκησης	Αλλαγή κουλτούρας Θετική στάση απέναντι στους εργαζόμενους	Περισσότερο ποιοτικά προσδιορισμένη κουλτούρα παρά παραδοσιακή δημόσια διοίκηση αλλά η ποιότητα δεν είναι η μοναδική παράμετρος αριστείας
Ενεργός, ορατός και διακριτικός έλεγχος των οργανισμών μέσω σχεδιασμού της απόδοσης και συμβάσεων. Στρατηγικός σχεδιασμός και διοίκηση	Σχεδιασμός και οργάνωση	
Διοίκηση προσωπικού	Εκπαίδευση και κατάρτιση	Έμφαση στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

(κίνητρα)		αντί στη διοίκηση των διαδικασιών
Ελευθερία στη διοίκηση	Δέσμευση και ηγεσία από την ανώτατη διοίκηση	
Αποκέντρωση και διάλυση των παλιών μονάδων με σκοπό τη δημιουργία νέων, περισσότερο διαχειρίσιμων. Ανταγωνισμός μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, μείωση κόστους και καλύτερα πρότυπα	Ανάπτυξη ενιαίας κυρίαρχης οργανωτικής κουλτούρας για τη βελτίωση των ποσοστών συμμετοχής και δέσμευσης των υπαλλήλων με σκοπό την ανταγωνιστικότητα. Συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη	Η ετερογένεια των εξατομικευμένων υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αύξηση των επιλογών

Πηγή: Vinni (2007).

Ο προσανατολισμός στον πελάτη έχει σημαντική σημασία τόσο για το ΝΔΜ όσο και για το ΔΟΠ. Η αναθεωρημένη έκδοση του ΔΟΠ τονίζει τη σημασία της επιλογής πελατών και της κατανόησης των προσδοκιών τους. Επιπλέον, προτείνει ότι τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, όπως οι πολιτικοί και το κοινό, δεν πρέπει να είναι συνυφασμένα με αυτά των πελατών. Ακόμη και μέσα σε ένα πολιτικά επηρεασμένο περιβάλλον, η διαφοροποίηση της πελατειακής βάσης παραμένει μια βιώσιμη επιλογή.

Και οι δύο φιλοσοφίες μοιράζονται τον κοινό στόχο της αξιολόγησης της απόδοσης και του καθορισμού σημείων αναφοράς και στόχων. Ωστόσο, η κλασική προσέγγιση του ΔΟΠ δίνει την ίδια σημασία τόσο στις διαδικασίες όσο και στη βελτίωση των αποτελεσμάτων, ενώ το ΝΔΜ δίνει προτεραιότητα στα αποτελέσματα. Το Transformed HRM δίνει προτεραιότητα στους στόχους και τις μετρήσεις που βασίζονται στα αποτελέσματα, καθώς και στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αντί για τη διαχείριση διαδικασιών. Αν και μπορεί να είναι δύσκολο, είναι δυνατό να καθοριστούν κατάλληλα κριτήρια απόδοσης για ορισμένες υπηρεσίες και είναι σκόπιμο να παρέχονται κίνητρα σε υπαλλήλους σε χαμηλότερες θέσεις στις δημόσιες υπηρεσίες.

Τόσο το ΝΔΜ όσο και το ΔΟΠ έχουν κοινό στόχο τη βελτίωση των προτύπων σε συνεχή βάση. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό στόχων και την παρακολούθηση της προόδου μέσω της παρακολούθησης της απόδοσης και της αναφοράς σχετικά με την ποιότητα των δεδομένων. Ομοίως, ο μετασχηματισμένος ΔΟΜ περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των ποιοτικών χαρακτηριστικών των δημόσιων υπηρεσιών, με στόχο την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Περιλαμβάνει επίσης ποσοτική παρακολούθηση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών και την ανατροφοδότηση των πελατών. Όλες αυτές οι προσεγγίσεις προσανατολίζονται στη μείωση του κόστους. Ωστόσο, στο πλαίσιο της ΠΟΠ, το ζήτημα του κόστους δεν αφορά αποκλειστικά την οικονομική σημασία, αλλά μάλλον την εύρεση της βέλτιστης ισορροπίας μεταξύ ποιότητας και κόστους από την οπτική γωνία του πελάτη.

Και οι δύο προσεγγίσεις δίνουν προτεραιότητα στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και τονίζουν τη σημασία της αλλαγής κουλτούρας. Η μεταμορφωμένη ΡΟΕ αμφισβητεί την κυρίαρχη νοοτροπία της κλασικής ΡΟΕ, υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα μιας

κουλτούρας που δίνει προτεραιότητα στην ποιότητα έναντι της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης.

Και οι δύο προσεγγίσεις, η ΝΔΜ και η ΙΟΡ, δίνουν μεγάλη έμφαση στον προγραμματισμό και την οργάνωση ως βασικούς παράγοντες για την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης. Ο καθορισμός στόχων είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για τη μέτρηση της απόδοσης και στις δύο περιπτώσεις. Ωστόσο, το ΝΔΜ δίνει μεγαλύτερη σημασία στον προγραμματισμό απόδοσης και στον ορατό έλεγχο εντός των οργανισμών. Από την άλλη πλευρά, η ΕΟΠ υιοθετεί μια πιο λεπτή μορφή ελέγχου, αναζητώντας τη συναίνεση των εργαζομένων και διαχειριζόμενη τις ενέργειές τους μέσω μιας ενοποιημένης κουλτούρας. Αντίθετα, το Transformed IOM δεν δίνει προτεραιότητα στον προγραμματισμό ως βασική πτυχή της διαχείρισης.

Και οι τρεις ιδεολογίες αναφέρουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Όλοι υποστηρίζουν την εφαρμογή μη χρηματικών ανταμοιβών, όπως η διοργάνωση σεμιναρίων κατάρτισης για τους εργαζόμενους. Το ΔΟΠ τονίζει συγκεκριμένα τη σημασία της συνολικής εκπαίδευσης, ενώ οι άλλες δύο προσεγγίσεις δεν δίνουν τόση έμφαση στην εκπαίδευση. Επιπλέον, το ΔΟΠ υπογραμμίζει τη σημασία των διευθυντών για την επίτευξη των στόχων και τις ηγετικές τους ικανότητες για τη βελτίωση της απόδοσης και την έμπνευση των εργαζομένων ως υποδειγματικά στοιχεία.

Για να το θέσω συνοπτικά, τα βασικά στοιχεία του μοντέλου ΝΔΜ, όπως η ιεράρχηση των αναγκών των πελατών, η παροχή στους διευθυντές μεγαλύτερης αυτονομίας στη διαχείριση πόρων και προσωπικού, η μέτρηση της απόδοσης, η επένδυση σε ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους και η υιοθέτηση του ανταγωνισμού, είναι όλα παρόντα (σε διαφορετικό βαθμό) σε διαφορετικούς τύπους ΠΟΠ.

Αντίθετα, υπάρχουν αξιοσημείωτες διακρίσεις μεταξύ ΝΔΜ και ΔΟΠ. Το ΝΔΜ δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη των αποτελεσμάτων, ενώ το ΔΟΠ δίνει μεγαλύτερη σημασία στις εμπλεκόμενες διαδικασίες. Οι διαδικασίες στο ΔΟΠ παρακολουθούνται στενά για να διασφαλιστούν συνεπή αποτελέσματα που ευθυγραμμίζονται με τα απαιτούμενα πρότυπα απόδοσης. Ωστόσο, η τυποποίηση των αποτελεσμάτων είναι δύσκολη όσον αφορά τις υπηρεσίες. Ως αποτέλεσμα, η εστίαση μετατοπίζεται στην παρακολούθηση των ίδιων των διαδικασιών. Μια αποτελεσματική προσέγγιση είναι η παροχή ολοκληρωμένης κατάρτισης και εκπαίδευσης, καθώς και η προώθηση μιας

κουλτούρας ποιότητας. Αυτή η πτυχή είναι συγκριτικά λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο του ΝΔΜ.

Για να ενισχυθεί η δέσμευση των εργαζομένων και να οδηγηθεί ο οργανισμός προς μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, είναι ζωτικής σημασίας για το ΔΟΠ να καλλιεργήσει μια ενοποιημένη και επικρατούσα οργανωτική κουλτούρα. Αυτό θα διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφόρων τμημάτων και ενδιαφερόμενων μερών εντός του οργανισμού.

Αντίθετα, η ΝΔΜ υιοθετεί μια διαφορετική προσέγγιση διαιρώντας τις υπηρεσίες για την ενίσχυση του ανταγωνισμού, κάτι που είναι απαραίτητο για τη μείωση του κόστους και τη βελτίωση της απόδοσης. Μια άλλη διάκριση που προκύπτει από αυτή τη σύγκριση είναι ότι η ΝΔΜ δεν δίνει τόση έμφαση στην ανώτατη διοίκηση όσο η ΔΟΠ. Ενώ το ΝΔΜ προωθεί τη διευθυντική ελευθερία, δεν εξετάζει ρητά τη σημασία της διοικητικής δέσμευσης.

Οι ομοιότητες μεταξύ ΝΔΜ και ΔΟΠ είναι άφθονες. Η τελευταία επανάληψη του ΔΟΠ παρουσιάζει μια μοναδική ευκαιρία να ενσωματωθούν οι αρχές ΝΔΜ σε δημόσιους οργανισμούς, όπως ο Mathiasen (1999) προτείνει ότι «το WOR προσφέρει μια οικονομικά αποδοτική και μη συστηματική λογική για την έννοια του ΝΔΜ». Επιπλέον, μια έκδοση του ΔΟΠ ευθυγραμμίζεται στενά με το ΝΔΜ λόγω της έμφασης που δίνει στην απόδοση και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ενώ μια άλλη έκδοση εστιάζει περισσότερο στις διαδικασίες. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι διαφορετικές εκδόσεις της ΔΟΕ είναι κατάλληλες για διαφορετικές καταστάσεις. Ωστόσο, παρά αυτές τις ομοιότητες, υπάρχουν επίσης αξιοσημείωτες διακρίσεις που συμβάλλουν στη γραφειοκρατική φύση της ΔΟΕ, όπως η προσανατολισμένη στη διαδικασία προσέγγισή της και τα εκτεταμένα εκπαιδευτικά προγράμματα..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.1 Ιδιαιτερότητες της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Οι Perry και Wise (1990) διεξήγαγαν μελέτες που εμβαθύνουν στη σφαίρα των κινήτρων στον δημόσιο τομέα, διερευνώντας συγκεκριμένα το Κίνητρο Δημόσιας Υπηρεσίας (P.S.M). Τα ευρήματά τους έδειξαν μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ του P.S.M και της ετοιμότητας των ατόμων να ανταποκριθούν στα κίνητρα που προσφέρουν οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί, κυρίως αυτοί που συνδέονται με δημόσιους φορείς. Οι ερευνητές προσέγγισαν το κίνητρο των δημοσίων υπαλλήλων ως μια εγγενή κλίση και η έρευνά τους επικεντρώθηκε στο πώς τα οργανωτικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν αυτή την κλίση.

Στη μελέτη τους, οι Perry και Wise (1990) εντόπισαν τρεις διαφορετικές κατηγορίες κινήτρων που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων:

1. Τα ορθολογικά Κίνητρα (rational motives) συσχετίζονται με την τάση αύξησης του προσωπικού οφέλους του εργαζόμενου, οι οποίοι δεσμεύονται να υλοποιήσουν τους στόχους της υπηρεσίας τους επειδή πιστεύουν ότι υπάρχει ταύτιση του προσωπικού τους οφέλους, με αυτό του κοινωνικού συνόλου.
2. Τα βασιζόμενα σε Πρότυπα Κίνητρα (norm based motives) συνδέονται με την επιθυμία των εργαζόμενων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον έχοντας ανεπτυγμένο το καθήκον, την κοινωνική ισότητα και την πίστη στη Δημόσια Διοίκηση.
3. Τα Συναισθηματικά Κίνητρα (affective motives) συσχετίζονται με την επιθυμία και τη δέσμευση κάθε εργαζόμενου μέσα από τον εργασιακό του ρόλο, να προσφέρει στο συνάνθρωπό του, για το καλό της κοινωνίας. Να υπηρετήσει την κοινωνική δικαιοσύνη βασιζόμενος στο αίσθημα καθήκοντος που τον περιβάλλει.

Σύμφωνα με τον Perry, τα κίνητρα στους δημόσιους οργανισμούς περιλαμβάνουν διάφορες διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένης της αφοσίωσης στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, της καλοσύνης και της ανιδιοτέλειας. Η συναισθηματική πτυχή του κινήτρου, συγκεκριμένα η προθυμία να παραιτηθεί από τις προσωπικές

ανταμοιβές, αναφέρεται ως αυτοθυσία. Ο Perry κατηγοριοποιεί τη συμπόνια ως ένα από τα συναισθηματικά κίνητρα σε αυτό το πλαίσιο. Όσον αφορά τη θεωρητική ταξινόμηση, ορισμένα κίνητρα εντός του δημόσιου τομέα ταξινομούνται ως αλτρουιστικά (Ελευθερίου, 2006).

Στους ακαδημαϊκούς κύκλους, το αρκτικόλεξο P.S.M χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα συγκεκριμένο είδος κινήτρου που καθοδηγείται από μια ανιδιοτελή επιθυμία να καλύψει τις ανάγκες της κοινωνίας και, με τη σειρά του, να ωφελήσει το κράτος. Το διακριτικό στοιχείο αυτού του κινήτρου, καθώς αφορά τον Δημόσιο Τομέα, είναι η έλλειψη εξάρτησης από ψυχολογικές ανάγκες. Στη διατριβή της, η Ελευθερίου (2006) σκιαγραφεί τα έξι συγκεκριμένα κίνητρα που εντόπισε η Perry σε σχέση με το P.S.M..

- η αυτοθυσία, μέσω της υπεροχής του δημόσιου συμφέροντος έναντι του ατομικού
- η ευσπλαχνία, αφορά την αγάπη προς τους ανθρώπους
- η αίσθηση κοινωνικής δικαιοσύνης
- η αίσθηση του δημοσίου συμφέροντος.
- η αφοσίωση στο συμφέρον του δημοσίου
- η έλλειψη χάραξης δημόσιας πολιτικής

Στο άρθρο του «Organizational Commitment Among Public Service Employees», ο Young Brian (1999) διερευνά τον αντίκτυπο των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στη δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων, τονίζοντας τη σημασία του για την οργανωτική επιτυχία. Παραδόξως, τα ευρήματα της έρευνας αποκάλυψαν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης, υποδηλώνοντας ότι οι χρηματικές ανταμοιβές δεν αποτελούν αποτελεσματικά κίνητρα στον δημόσιο τομέα. Αντίθετα, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν προτεραιότητα στις αξίες και τα ιδανικά της κοινωνικής προσφοράς έναντι των υλικών κερδών. Η μελέτη του Brian καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων διαφέρουν από εκείνα του ιδιωτικού τομέα, σε μεγάλο βαθμό λόγω των διακριτών δομών, οργανισμών και λειτουργιών των δημοσίων οργανισμών.

Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι καθορίζεται κυρίως από την ικανότητά τους να βρίσκουν εσωτερική ολοκλήρωση στην εργασία τους, όπως αναφέρουν οι Frank και Lewis (2004). Σε αντίθεση με τους

ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι δημόσιοι υπάλληλοι αντλούν ικανοποίηση από διαφορετικά κίνητρα, όπως αποκαλύπτεται από τη μελέτη που διεξήχθη από τους Markovits et al. (2007). Επιπλέον, ο Chalas (2016) υπογραμμίζει τη σημασία του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους, οι οποίες συχνά αποκλίνουν από αυτές που συναντώνται σε ιδιωτικές εταιρείες.

Η μελέτη που διεξήχθη από τους Wright και Davis (2003) επικεντρώνεται στην επίδραση των παραγόντων της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Προκειμένου να αξιολογηθεί η εργασιακή ικανοποίηση σε αυτό το πλαίσιο, οι ερευνητές προτείνουν ένα μοντέλο που λαμβάνει υπόψη τρεις μεταβλητές που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (όπως σύγκρουση, σαφήνεια των οργανωτικών στόχων και διαδικαστικοί περιορισμοί) και τέσσερις μεταβλητές που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας (συμπεριλαμβανομένης της σαφήνειας της εργασίας ρόλος, ποικιλία δραστηριοτήτων, ανατροφοδότηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού). Αυτοί οι παράγοντες προσδιορίζονται ως βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα.

Ο Halas (2016) προτείνει τρεις στρατηγικές για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, οι οποίες περιλαμβάνουν ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, σαφήνεια των στόχων και αντιμετώπιση της έλλειψης κατανόησης και επικοινωνίας των στόχων. Αυτοί οι παράγοντες έχουν αναγνωριστεί ως κυρίαρχοι παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος για τους δημοσίους υπαλλήλους.:

- Να μεταφερθούν με κατάλληλη επικοινωνία, μέσω κανόνων και διαδικασιών, σε όλο το προσωπικό οι στόχοι και οι υπευθυνότητές του.
- Να διαμορφωθούν πολιτικές μάθησης οδηγώντας στην ανάπτυξη το ανθρώπινο δυναμικό.
- Να καθοριστούν τρόποι που θα υλοποιείται η εργασία με ποικιλία αρμοδιοτήτων, αξιοποιώντας τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων.

Μέσω της δειγματοληπτικής εφαρμογής του μοντέλου των Wright και Davis, αποδείχθηκε ότι υπάρχει η δυνατότητα να παρακινηθούν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Ωστόσο, για να συμβεί αυτό, είναι επιτακτική ανάγκη η διοικητική ιεραρχία εντός του

δημόσιου τομέα να έχει κατανόηση των βασικών στοιχείων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση κάθε μεμονωμένου δημόσιου λειτουργού.

Τα απαρχαιωμένα γραφειοκρατικά συστήματα στα οποία τηρούν οι κυβερνήσεις, μαζί με τις πιθανές δυσκολίες στην εφαρμογή των αρχών του ΝΔΜ, καθιστούν αδύνατη τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος κινήτρων στο δημόσιο τομέα. Στην Ελλάδα η παρέμβαση του κράτους στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης έχει εμποδίσει την πρόοδό της. Οι άκαμπτες γραφειοκρατικές δομές και η υπερβολική γραφειοκρατία στον δημόσιο τομέα επηρεάζουν αρνητικά την εξυπηρέτηση των πολιτών. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε αυτό το περιβάλλον βιώνουν λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση λόγω της περιορισμένης αυτονομίας και των περιορισμένων ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους έχει καταστεί πειστικό μέλημα προκειμένου να διευκολυνθεί ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης.

Η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα θέτει προκλήσεις τόσο λόγω της οργανωτικής του δομής όσο και της περιορισμένης ικανότητας της ηγεσίας να εφαρμόζει αρχές διαχείρισης, όπως η χρήση οικονομικών κινήτρων για κίνητρα. Ωστόσο, κρίσιμα βήματα προς τη βελτίωση των κινήτρων και την ενίσχυση της δέσμευσης για τους στόχους περιλαμβάνουν την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων στην οργανωτική δομή, τη βελτίωση των διαδικασιών και την παροχή στους εργαζομένους με σχετική ανατροφοδότηση και πληροφορίες.

Οι απαιτήσεις και οι συνθήκες της σύγχρονης εποχής έχουν επιφέρει μια αλλαγή στις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων. Τώρα επιθυμούν έναν εργασιακό χώρο που τους προσφέρει διεγερτικά καθήκοντα, σεβασμό, αναγνώριση, συμμετοχή και την ευκαιρία να ηγηθούν στη διαμόρφωση της πορείας της σταδιοδρομίας τους. Ωστόσο, το κίνητρο παραμένει μια περίπλοκη έννοια που ποικίλλει από τη μια κατάσταση στην άλλη.

Οι έννοιες του ΝΔΜ έχουν αρχίσει να επιφέρουν κάποιες αλλαγές στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, αλλά υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω επέκταση. Ως αποτέλεσμα, πολλοί ερευνητές έχουν αναλάβει μελέτες για να εξετάσουν τα κίνητρα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και να διερευνήσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ενέργειές τους..

3.2 Έρευνες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Η εμφάνιση της παγκοσμιοποίησης έχει καταστήσει επιτακτική την εφαρμογή των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών της χώρας μας. Ως αποτέλεσμα, έχουν διεξαχθεί διάφορες έρευνες με διαφορετικούς στόχους. Μια λεπτομερής αναφορά για αυτά τα ευρήματα της έρευνας θα παρουσιαστεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Η εξέταση των ευρημάτων της έρευνας έχει σημαντική αξία, καθώς μπορούν να χρησιμεύσουν ως καταλύτης για την εφαρμογή μέτρων που θα βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων του δημόσιου οργανισμού.

3.2.1 Αποτελέσματα από έρευνες στο Δημόσιο Τομέα

Στη συνέχεια θα αναφερθούν έρευνες που έχουν διεξαχθεί στον Ελληνικό δημόσιο Τομέα. Οι έρευνες αυτές θα συγκριθούν με την παρούσα έρευνα που θα πραγματοποιηθεί στους εργαζόμενους των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Νομού Σερρών.

- Η Koskina το 2008 ερευνήσε τις δυνατότητες ανέλιξης των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα της χώρας μας. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η σταδιοδρομία στο δημόσιο διαμορφώνεται με κομματικά χαρακτηριστικά. Οι ευκαιρίες για σταδιοδρομία είναι λίγες και βασίζονται ως επί το πλείστον στις πολιτικές πεποιθήσεις κάθε εργαζόμενου.
- Ο Manolopoulos το 2008 ερευνά την παρακίνηση των εργαζομένων στον ευρύτερο Ελληνικό δημόσιο τομέα, με δείγμα 454 εργαζομένων από τρεις Ελληνικές κρατικές εταιρείες: ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού), ΕΥΔΑΠ (Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας), ΕΑΒ (Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία). Από την έρευνα αναδεικνύεται να κυριαρχούν οι εξωτερικές ανταμοιβές (εργασιακή ασφάλεια, δίκαιη ανταμοιβή) ενώ παρουσιάζεται μειωμένη η χρήση των εσωτερικών κινήτρων λόγω των χαρακτηριστικών διάρθρωσης π.χ. συγκεντρωτισμός, που παρουσιάζουν οι δημόσιοι οργανισμοί.
- Ο Manolopoulos το 2008 πραγματοποιεί και δεύτερη έρευνα σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του ευρύτερου δημόσιου τομέα, εστιάζοντας στη μελέτη των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών και του τρόπου που επιδρούν στην παρακίνηση των υπαλλήλων. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 1079 υπάλληλοι των επτά μεγαλύτερων Ελληνικών δημόσιων

επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα της έρευνας έδωσαν έμφαση στον συγκεκριασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων για να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων του δημοσίου. Τα εξωτερικά κίνητρα (οικονομικά, διαφανείς προαγωγές, ασφάλεια) αποτελούν σαφώς βασικούς παράγοντες αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο, παράλληλα όμως και τα εσωτερικά κίνητρα (δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και ανάγκη επιτέλεσης δημιουργικής εργασίας) εμφανίζουν διαρκώς αυξανόμενη βαρύτητα στην παρακίνηση των υπαλλήλων του δημοσίου.

- Η Bellou το 2009 διενήργησε έρευνα σε 125 εργαζόμενους τριών δημόσιων νοσοκομείων μιας Ελληνικής πόλης. Τ' αποτελέσματα της έρευνάς της κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να ταυτιστεί με τον οργανισμό πρέπει να νοιώθει εργασιακή ικανοποίηση. Άρα για να πετύχουν τη μέγιστη απόδοσή τους οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις ώστε να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους.
- Οι Zampetakis , Moustakis ερεύνησαν το 2010 την επιχειρηματική συμπεριφορά 237 υπαλλήλων των Νομαρχιών της Ελληνικής επικράτειας. Εξέτασαν τις πρακτικές με τις οποίες άτομα διαφόρων επιπέδων αξιοποιούν ευκαιρίες χρησιμοποιώντας συνδυασμούς πόρων με βάση την καινοτομία. Με βάση την επεξεργασία των στοιχείων αποφάνθηκαν ότι υπάρχει θετική σχέση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων του δημοσίου με τη δυνατότητα διαχείρισης πληροφοριών και λήψης πρωτοβουλιών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αύξηση των πρωτοβουλιών συμπαράσχει σε αύξηση και την επιχειρηματική συμπεριφορά και αντιστρόφως. Η επιχειρηματική συμπεριφορά εμφανίζεται εξίσου σε παλαιούς και νεότερους υπαλλήλους χωρίς διάκριση, παρατηρείται όμως υψηλότερη σε υπαλλήλους που κατέχουν ιεραρχικές θέσεις .
- Οι Zampetakis, Moustakis σε νέα έρευνα που πραγματοποίησαν το 2010 εξέτασαν τους παράγοντες που συμβάλλουν στο να αυξηθεί το επιχειρηματικό πνεύμα των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Διαχώρισαν τους δημοσίους υπαλλήλους σε δύο κατηγορίες στελεχών, στα επιχειρηματικά στελέχη που παρουσιάζουν υψηλή επιχειρηματική συμπεριφορά και τα γραφειοκρατικά στελέχη με χαμηλή επιχειρηματική συμπεριφορά.

Εξετάζοντας αποκλειστικά τους προϊσταμένους και στις δύο κατηγορίες παρατήρησαν ότι η εκπαίδευση καθίσταται σημαντικότερη από το σύστημα ανταμοιβών για τα επιχειρηματικά στελέχη σε σχέση με τα γραφειοκρατικά. Από τις δύο έρευνες που υλοποίησαν οι Zampetakis και Moustakis προκύπτει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με μεγαλύτερη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων καθώς και λήψης αποφάσεων είναι αυτοί με την υψηλότερη επιχειρηματική συμπεριφορά, για τους οποίους τα εσωτερικά κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία έχουν μεγαλύτερη αξία παρακίνησης από τα εξωτερικά κίνητρα π.χ. ανταμοιβές.

- Ο Παπαμιχαλάκης πραγματοποίησε το 2012 έρευνα σε 114 εργαζόμενους οκτώ Δημόσιων Υπηρεσιών του Νομού Χίου. Η έρευνά του αφορούσε την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω κινήτρων εξωτερικών ή εσωτερικών ανταμοιβών. Τ' αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν το μέτριο βαθμό παρακίνησης των εργαζόμενων, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές ανταμοιβές. Από τις εσωτερικές ανταμοιβές ήταν η σχέση με τους συναδέλφους που πρωτοστάτησε ως παράγοντας υψηλής παρακίνησης. Από τις εξωτερικές ανταμοιβές αντίστροφα το χαμηλότερο βαθμό παρακίνησης προκάλεσε η αξιολόγηση και η δυνατότητα προαγωγής. Το φιλότιμο αναδείχθηκε ως ο κυριότερος παράγοντας εργασιακής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων σε αντίθεση με τις περικοπές μισθού που αποτέλεσαν τον κυριότερο παράγοντα δυσαρέσκειας σε αυθόρμητες ανοιχτές ερωτήσεις από τον ερευνητή.

Μέσα από τις έρευνες αυτές που αναφέρθηκαν είναι αξιοσημείωτος ο ρόλος των εσωτερικών κινήτρων στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η δυνατότητα σε κάθε υπάλληλο να πάρει αποφάσεις, να αναλάβει ευθύνες, να προσπαθεί να επιτύχει σημαντικούς στόχους αλλά και να επιτελεί δημιουργική κατ' αυτόν εργασία αποτελούν παράγοντες εσωτερικών ανταμοιβών που αυξάνουν την εργασιακή του ικανοποίηση και επομένως οδηγούν σε μεγαλύτερη παρακίνησή του. Η παρακίνηση αυτή συμβάλει στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού, γιατί επιτυγχάνεται ταύτιση των στόχων εργαζόμενου και οργανισμού.

3.2.2 Αποτελέσματα από έρευνες στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα

- Οι Bourantas, Papalexandri σε έρευνά τους το 1999 διαπίστωσαν ότι μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών Ελληνικών οργανισμών, υπάρχουν εκτός από οργανωτικές διαφορές (διαδικασίες, μισθολογική πολιτική, επιπρόσθετες αμοιβές, ηγεσία, ανάπτυξη καριέρας) και διαφορές που σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διαμόρφωση των στάσεων τους απέναντι στην εργασία και επηρεάζουν την ικανοποίησή τους (Χαλάς, 2016). Όπως αναφέρουν ο φαύλος κύκλος που κυριαρχεί στους δημόσιους οργανισμούς ευθύνεται για τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Το περιβάλλον του δημόσιου εκλύει ανθρώπους χωρίς χαρακτηριστικά θετικής στάσης και συμπεριφοράς τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή τους (Bourantas & Papalexandris 1999, p.866)
- Οι Wright, Davis το 2003 με έρευνά τους εξέτασαν την επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας στη διαμόρφωση των συναισθημάτων εργασιακής ικανοποίησης δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Διαπίστωσαν ότι χαρακτηριστικά του πλαισίου εργασίας όπως ανατροφοδότηση και ανάπτυξη, χρησιμεύουν ως παράγοντες ικανοποίησης περισσότερο στο δημόσιο απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα. Σ' αυτό συνέβαλαν οι δυσλειτουργίες των δημοσίων οργανισμών π.χ. γραφειοκρατία που δυσχεραίνουν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Κατά τους ερευνητές οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα.
- Σε έρευνά τους οι Frank, Lewis το 2004 διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν, ως προς την έμφαση που δίνουν στα εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα ανταμοιβών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται λιγότερο για την ανέλιξή τους σε θέσεις ευθύνης συγκριτικά με τους ιδιωτικούς καθώς δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εργασιακή τους ασφάλεια. Διαφέρουν επίσης και ως προς ορισμένα προσωπικά τους χαρακτηριστικά όπως η ευκαιρία για βοήθεια προς το συνάνθρωπο που προσφέρεται μέσα από θέσεις δημοσίων οργανισμών.
- Οι Buelens, Broeck με έρευνά τους το 2007 συνέβαλλαν στον εντοπισμό των διαφορετικών εργασιακών κινήτρων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η έρευνα διενεργήθηκε στο Βέλγιο μεταξύ 3314 εργαζομένων του ιδιωτικού

τομέα και 409 εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Τα αποτελέσματά της επιβεβαίωσαν σε μεγάλο βαθμό προηγούμενες έρευνες που έδειχναν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από εξωτερικά κίνητρα όπως οι οικονομικές απολαβές ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι από εσωτερικά κίνητρα όπως την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, το καλό εργασιακό κλίμα, αλλά και την υποστήριξη από τους προϊσταμένους, δείχνοντας μεγαλύτερη υπευθυνότητα.

Γενικότερα οι περισσότερες διαφορές εξηγούνται από το περιεχόμενο της εργασίας και όχι από τον ίδιο τον τομέα. Υποβληθέντα στοιχεία απέδειξαν ότι, οι υποκινούμενες διαφορές μπορούν να εξηγηθούν από τη θετική ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασιακού περιβάλλοντος κάθε εργαζόμενου.

- Οι Markovits, Davis & Dick το 2007 εξέτασαν με έρευνά τους τη σχέση που δημιουργείται στους εργαζόμενους του δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα της Ελλάδος μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τον τρόπο που αντιμετωπίζει συναισθηματικά την εργασία του κάθε εργαζόμενος, ενώ η εργασιακή δέσμευση με τον τρόπο σύνδεσης του εργαζόμενου με τον οργανισμό. Ο τρόπος αυτός διακατέχεται από την ισχυρή επιθυμία κάθε εργαζόμενου να καταβάλει τη μέγιστη προσπάθειά του για το συμφέρον της οργάνωσης (Μάρκοβιτς, 2002). Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 1.119 ιδιωτικοί υπάλληλοι που απασχολούνταν σε 35 Επιχειρήσεις της Κεντρικής και Βορείου Ελλάδος σε σχέση με 476 δημόσιους υπαλλήλους Κεντρικών Υπηρεσιών του δημοσίου και του Τομέα Υγειονομικής Περίθαλψης της Βόρειας Ελλάδας. Από τις αναλύσεις των ευρημάτων τα συμπεράσματα ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο έχουν υψηλότερη οργανωσιακή δέσμευση σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου είναι αφοσιωμένο περισσότερο σε αξίες, στόχους και κανόνες που έχουν τεθεί από το φορέα του, λόγω πιθανόν της μονιμότητας ή των μεγαλύτερων αναλογικά αποδοχών του σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Παράλληλα οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης εσωτερικών κινήτρων (π.χ. αίσθημα αναγνώρισης των προσπαθειών τους και αξιοποίησης των ικανοτήτων τους κ.α) συγκριτικά με την ικανοποίηση των εξωτερικών κινήτρων (π.χ. αμοιβές, ασφάλεια εργασιακού περιβάλλοντος κ.α). Σε αντιδιαστολή οι εργαζόμενοι του Ιδιωτικού Τομέα ικανοποιούνται τόσο από

κίνητρα εσωτερικά όσο και εξωτερικά αλλά η ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων είναι χαμηλότερη σε σχέση με αυτή των δημοσίων υπαλλήλων. Το συμπέρασμα αυτό οι ερευνητές εικάζουν πως σχετίζεται με τον υψηλότερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης που εμφανίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Markovits, Davis & Dick, 2007)

- Η έλλειψη ικανοτήτων ενός εργαζόμενου είναι δύσκολο ν' αντιμετωπισθεί από την ιεραρχία ενός οργανισμού. Η στάση όμως κάθε εργαζόμενου λόγω έλλειψης διάθεσης για εργασία εξαιτίας ανεπαρκών κινήτρων αλλά και εξωτερικών παραγόντων που διαμορφώνονται από τα χαρακτηριστικά (αρμοδιότητες ψυχολογικών διαστάσεων) και το περιβάλλον εργασίας (αμοιβές, στόχοι, ανεξαρτησία, ηγεσία κ.α.) μπορεί να αναδιαμορφωθεί θετικά. Αρκεί μόνο η βούληση των αρμοδίων που καθορίζουν τους στόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο :ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

4.1 Ερευνητική στρατηγική και Ερευνητικό Σχέδιο

Η μέθοδος για την διεξαγωγή της παρούσας μελέτης, ήταν η πλαisiώση του θέματος προς έρευνα, η περισυλλογή στοιχείων και η εκτενής εμβάθυνση σε αυτά με την μέθοδο της ποσοτικής έρευνας είτε από υστερογενείς πηγές χρησιμοποιώντας δομημένες ερωτήσεις είτε από άλλες πηγές χρησιμοποιώντας το Internet.

Η σημασιολογία της ποσοτικής έρευνας εμπεριέχει ένα μεγάλο και ποικίλο αριθμό μεθόδων και στόχων, τα οποία πηγάζουν από τη μορφή της μελέτης. Αυτή η μορφή μελέτης, αποπειράται μέσα από τη συσσώρευση στατιστικών δεδομένων, να δώσει μια ακριβής αντίληψη της κοινωνικής πραγματικότητας συνδέοντας πάντα την έρευνα με το θεωρητικό μέρος, σύμφωνα πάντα με τους (Bryman, 2016) και (Hammarbergetal, 2016). Η ποσοτική έρευνα έχει ο στόχο την συσσώρευση δεδομένων από, κυρίως, μεγάλες ομάδες του πληθυσμού. Η δειγματοληψία που χρησιμοποιείται είναι επιθυμητό να είναι μεγάλη ώστε να μπορέσουν να συσσωρευθούν αναλυτικά, πληροφορίες, πεποιθήσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, συμπεριφορές κ.α. για να επιτευχθούν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα (Hancock, 1998). Επιπλέον, ο Bryman (2016) κάνει την εξής αναφορά «η ποσοτική μελέτη συχνά αναλύεται ως μια ερευνητική πολιτική η οποία εμπεριέχει τη συσσώρευση στατιστικών πληροφοριών και μέσω αυτών διακατέχεται από μια αντικειμενική σύλληψη της κοινωνικής πραγματικότητας».

Σε αυτό το σημείο θα γίνει αναφορά στο γεγονός ότι την ποσοτική μελέτη τη χρησιμοποιούν για να δώσει απαντήσεις για το πόσο συχνά, σε ποιο μέγεθος και για το πόσο (Bryman 2016, Hancock, 1998).

Για την διεκπεραίωση μιας έρευνας είναι δυνατόν να ανακύψουν αρκετά εμπόδια. Τα προβλήματα που προκύπτουν στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρονται στην ασθενικότητα, πολλές φορές, επικοινωνίας με τους υπαλλήλους των φορέων ή ακόμα και στην άρνηση που έχουν να απαντήσουν στις ερωτήσεις (Τσαμουρτζή 2019).

Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, η υλοποίηση, ο σχεδιασμός και η οργάνωση της μελέτης προέρχονται από μια ερευνητική σκοπιά, που ορίζεται ως «επισκόπηση» και θεωρείται μια από τις πολιτικές της ποσοτικής μελέτης, σε μια απόπειρα εκτέλεσης πραγματικών και συγκεκριμένων αποτελεσμάτων με την συγκέντρωση μεγάλου

συνόλου του πληθυσμού καθώς και την αναγνώριση των ευρέων πεποιθήσεων του δείγματος (Bryman 2016). Τα δεδομένα της μελέτης πηγάζουν από τη συσσώρευση των πληροφοριών δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου.

4.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα

Βασικός παράγοντας για να οδηγήσει σε αποτέλεσμα η παρούσα έρευνα είναι να τεθούν με ακρίβεια τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία και θα διερευνηθούν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα, είναι τα κάτωθι:

- Να μετρηθεί ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα που υλοποιείται η έρευνα (Νομός Σερρών).
- Να διερευνηθούν οι παράγοντες που δημιουργούν αυξημένη παρακίνηση καθώς και η μεταξύ τους σχέση.
- Να διερευνηθεί η σχέση ατομικών χαρακτηριστικών και παρακίνησης, ώστε να επιτευχθεί η πολυπόθητη ατομική ευημερία που αποτελεί αναγκαία αλλά και ικανή συνθήκη για την επίτευξη της αποδοτικότητας κάθε εργαζόμενου.
- Να εξεταστεί κατά πόσο η ικανοποίηση που αντλεί ο δημόσιος λειτουργός από την εργασία του τον παρακινεί να αποδώσει περισσότερο (οργανωσιακή δέσμευση).
- Να ελεγχθεί κατά πόσο η παρακίνηση των εργαζομένων των Δικαστικών Υπαλλήλων του Νομού Σερρών, συμβάλει στην υλοποίηση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

4.3 Εργαλείο

Ταυτόχρονα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη μελέτη της ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας και των διαδικτυακών πηγών στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου με τη συλλογή ερωτηματολογίων. Η ερευνητική προσέγγιση έγινε με καταγραφή εξ' αρχής του θεωρητικού πλαισίου (παραγωγική προσέγγιση) σε αντιδιαστολή με την επαγωγική όπου η θεωρία προκύπτει ως αποτέλεσμα της έρευνας (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2010). Η ποσοτική και ποιοτική έρευνα αποτελούν τις δύο εναλλακτικές επιλογές. Η ποσοτική έρευνα αντιμετωπίζει με ποσοτικό προσδιορισμό την ανάλυση δεδομένων ενώ αντίθετα η ποιοτική επικεντρώνεται στις λέξεις (απόψεις) και δημιουργεί νέες θεωρίες. Στη συγκεκριμένη έρευνα

χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μέθοδος (Κυριαζή, 2011).

«Όταν ο πληθυσμός είναι μικρός, η απλή τυχαία δειγματοληψία είναι η ιδανική μέθοδος» (Κυριαζή, 2011, σ.109). Η συλλογή του δείγματος έγινε μέσα από ανομοιογενείς ομάδες, δειγματοληψία κατά ομάδες (Cluster sampling) και ακολούθησε τυχαία επιλογή δείγματος από τα υποσύνολα που διαμορφώθηκαν (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2010, σ.77). Οι ομάδες που διαμορφώθηκαν βασίζονταν στην ιεραρχία (υπάλληλοι - στελέχη). Από κάθε είδος επιλέχθηκαν τυχαία οι εργαζόμενοι που ερωτήθηκαν. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε διαδικτυακά (καταχωρήθηκε στο google drive, μέσω google forms) και στάλθηκε ηλεκτρονικά στο email εργαζόμενων που είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Παράλληλα χορηγήθηκε σε έντυπη μορφή σε όσους δεν είχαν διαδικτυακή πρόσβαση. Συνολικά παραδόθηκαν 250 ερωτηματολόγια εκ των οποίων επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 171. Το δείγμα αυτό μας δίνει τη δυνατότητα παροχής αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω απλού και σύντομου ερωτηματολογίου, σχεδιασμένου να μετρά τα «κίνητρα». Οι απαντήσεις δόθηκαν βάσει της κλίμακας Likert. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου.

Η δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τέσσερα μέρη:

- Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μόρφωση, τρόπος διορισμού, έτη προϋπηρεσίας, ιεραρχία, είδος σύμβασης, είδος εργασίας.
- Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 26 ερωτήσεις που αναφέρονται σε παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα. Οι ερωτήσεις 1-4, 13-14, 16-18 και 22-25 μετρούν την παρακίνηση μέσα από κίνητρα εσωτερικών ανταμοιβών ενώ οι ερωτήσεις 5-12, 15, 19-21 και 26 μέσω εξωτερικών ανταμοιβών. Επιπρόσθετα:
 - Οι ερωτήσεις 1-7 μετρούν την παρακίνηση λόγω ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων (προσωπικότητας, αντίληψης).
 - Οι ερωτήσεις 8-14 αναφέρονται στην παρακίνηση που διαμορφώνεται μέσω κινήτρων του εργασιακού περιβάλλοντος (φυσικού- ψυχολογικού).
 - Οι ερωτήσεις 15-18 αναφέρονται στα κίνητρα που δημιουργούνται από την Ηγεσία.
 - Οι ερωτήσεις 19-26 αναφέρονται στα κίνητρα λόγω του τρόπου

οργάνωσης του οργανισμού (συσχετιζόμενα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ.).

- Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις που αξιολογούν το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος είναι κινητοποιημένος κατά την περίοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου κυμάνθηκε στα 5-10 λεπτά. Πριν την οριστικοποίησή του διενεργήθηκε δοκιμαστική έρευνα σε μικρό αριθμό ατόμων του ίδιου δείγματος και παρόμοιων συνθηκών με την πραγματική έρευνα, ώστε να εντοπισθούν τυχόν λάθη και παραλήψεις και να ολοκληρωθούν οι τελικές διορθώσεις. Μετά την ολοκλήρωση της δοκιμαστικής έρευνας ενσωματώθηκαν οι μικρές διορθώσεις, πριν την οριστική διανομή των ερωτηματολογίων. Σχετικό υπόδειγμα ερωτηματολογίου απεικονίζεται στο παράρτημα Α.

4.4 Δείγμα

Η δειγματοληψία πηγάζει από τον πληθυσμό του γενικότερου πλαισίου εργασίας των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών(Δικαστικών Υπαλλήλων) καθώς και από το χώρο εργασίας του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε στο GoogleForms και δόθηκε συνολικά σε 185 υπαλλήλους των υπηρεσιών. Σε μια χρονική περίοδο ενός μήνα πάρθηκαν πίσω 171 απαντημένα.

4.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Βασικό μέλημα του ερευνητή ήταν να πληρούνται οι προϋποθέσεις εγκυρότητας (δηλ. να καλύπτεται η θεωρητική έννοια για την οποία κατασκευάστηκε η έρευνα). Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και αντίστοιχων ερευνών βοήθησε στην επίτευξη αυτού του στόχου. Η αξιοπιστία (σταθερότητα αποτελέσματος σε επαναληπτικούς ελέγχους) κατά την εκπόνηση της παρούσας έρευνας αποτέλεσε επίσης μέλημα του ερευνητή (Κυριαζή, 2011, σ.84).

Η αξιοπιστία κατά το Ζαφειρόπουλο (2015, σ.133):

- Εκφράζει τη δυνατότητα του ερωτηματολογίου να παράγει αποτελέσματα απαλλαγμένα από σφάλματα μέτρησης
- «αναφέρεται στην ικανότητα ενός εργαλείου μέτρησης, ενός ερωτηματολογίου και των τμημάτων του να παράγει αποτελέσματα που χαρακτηρίζονται από συνοχή και συνέπεια»

Η συνέπεια μπορεί να σημαίνει έλεγχο σε δύο χρονικές περιόδους, ή σε δύο τμήματα του ερωτηματολογίου, ή ως προς την εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων-στοιχείων μεταξύ τους. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας αφορά κυρίως ερωτηματολόγια τύπου Likert όπως αυτό που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Ένας απ' τους δημοφιλέστερους τρόπους ελέγχου της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας είναι ο συντελεστής α του Cronbach. «Εκφράζει το μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης μεταξύ των ερωτήσεων και των συνδυασμών ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας. Παίρνει τιμές από -1 έως 1 και όσο περισσότερο πλησιάζει τη μονάδα τόσο περιγράφει ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο ή κλίμακα αντίστοιχα. Συνήθως τιμές μεγαλύτερες του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές» (Ζαφειρόπουλος, 2015, σ.134). Στην παρούσα έρευνα υπολογίστηκε ο συντελεστής α του Cronbach στα δύο δείγματα υπαλλήλων και στελεχών με τη βοήθεια του Jasp.

Τα αποτελέσματα του δείκτη έχουν ως εξής:

- Στο δείγμα 171 υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, ο συντελεστής α του Cronbach πήρε τιμή $0,804 > 0,70$ από το σύνολο των 30 (N of Items) ερωτήσεων που απαντήθηκαν.

Πίνακας 4.1 Δείγμα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach υπαλλήλων

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	185	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	171	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 4.2 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha υπαλλήλων

Reliability Statistics (Στατιστικά Αξιοπιστίας)

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	30

4.6 Ηθικά Ζητήματα

Η έρευνα διενεργήθηκε βάσει των αρχών του κώδικα δεοντολογίας. Τηρήθηκε το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων, όπου η συλλογή και επεξεργασία τους χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά για ερευνητικό σκοπό.

Το ερωτηματολόγιο και η συνοδευτική του επιστολή κατατέθηκαν στους Δικαστικούς Υπαλλήλους των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Νομού Σερρών, προκειμένου να ενημερωθεί και να συναινέσει για τη διεκπεραίωση της έρευνας. Κατά τη διεξαγωγή της οι εργαζόμενοι συμμετείχαν κατά βούληση, χωρίς οποιαδήποτε ηθική δέσμευση. Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των απαντήσεων των συμμετεχόντων, κάθε ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από επιστολή που εξηγούσε το λόγο εκπόνησης της έρευνας. Διατηρήθηκε ανωνυμία κατά τη συμπλήρωσή του, για να διασφαλιστεί εμπιστευτικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Πίνακες συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Frequency Tables

Frequencies for Gender

Gender	Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
F	130	76.471	76.471	76.471
M	41	23.529	23.529	100.000
Missing	0	0.000		
Total	171	100.000		

Παραπάνω βλέπουμε το πίνακάκι συχνοτήτων για την ποιοτική μεταβλητή που είναι το φύλο, για το οποίο βλέπουμε πως το όλο δείγμα είναι 171 άτομα και από αυτά οι άντρες εμφανίζονται 41 φορές στη μεταβλητή μας ενώ οι γυναίκες 130. Πιο αναλυτικά οι άντρες του δείγματος αποτελούν το 23,52% ενώ οι γυναίκες το 76,47% του συνολικού δείγματος.

Ηλικία

Frequencies for Age

Age	Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
1	15	8.824	8.824	8.824
2	45	26.471	26.471	35.294
3	40	23.529	23.529	58.824
4	60	35.294	35.294	94.118
5	11	5.882	5.882	100.000
Missing	0	0.000		
Total	171	100.000		

Όσον αφορά την ηλικία, βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα ότι το 35,29% του δείγματος ανήκει στους 51-60 ετών δηλαδή 60 άτομα από τα 171, το 23,52% ανήκει στους 41-50 ετών δηλαδή 40 από τους 171, το 26,47% ανήκει στους 31-40 ετών δηλαδή 45 από τους 71, στους άνω των 60 ετών ανήκει ένα 5,88% (11/171) ενώ τέλος στους 21-30 ετών ανήκει ένα 8,82% δηλαδή 15 άτομα από τους 171 του δείγματος.

Έτη υπηρεσίας

Frequencies for Years of service

Years of service	Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
< 5	15	8.824	9.375	9.375
6-10	55	32.353	34.375	43.750
11-20	71	41.176	43.750	87.500
21-30	11	5.882	6.250	93.750
31 >	11	5.882	6.250	100.000
Missing	8	5.882		
Total	171	100.000		

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα ότι το 8,82% είναι στην κλίμακα έως 5 έτη δηλαδή 15 άτομα από τα 171, το 32,35% ανήκει στην κλίμακα 6-10 έτη δηλαδή 55 από τους 171, το 41,17% ανήκει στην κλίμακα 11-20 έτη δηλαδή 71 από τους 171, στην κλίμακα 21-30 έτη ανήκει ένα 5,88% (11/171) όπως ακριβώς και στην κλίμακα άνω των 31 ετών. Οκτώ άτομα του δείγματος δεν απάντησαν καθόλου.

Θέση Υπηρεσίας

Frequencies for Occupation Category

Occupation Category	Frequency	Percent Valid	Percent	Cumulative Percent
Γενικός Προϊστάμενος	45	23.391	23.391	23.391
Προϊστάμενος τμήματος	56	26.900	26.900	50.291
Δικαστικοί Υπάλληλοι	70	49.709	49.709	100.000
Missing	0	0.000		
Total	171	100.000		

Όσον αφορά τη θέση στην υπηρεσία, φαίνεται ότι από τους 171 του δείγματος, οι 45 κατέχουν Γενικού Προϊσταμένου, 56 άτομα είναι Προϊστάμενοι τμήματος ενώ 70 άτομα είναι δικαστικοί υπάλληλοι. Πιο αναλυτικά το 23,39% είναι Γενικοί Προϊστάμενοι, το 26,9% είναι Προϊστάμενοι τμήματος, ενώ τέλος το 49,7% είναι δικαστικοί υπάλληλοι.

Εκπαίδευση

Frequencies for education

Education	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Απολυτήριο Λυκείου	52	30.409	30.409	30.409
Πτυχίο ΑΕΙ	44	25.730	25.730	56.139
Πτυχίο ΤΕΙ	37	21.637	21.637	77.776
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	23	13.450	13.450	91.226
Κάτοχος Διδακτορικού	14	8.187	8.187	100.000
Missing	0	0.000		
Total	171	100.000		

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο βλέπουμε πως από τους 171 ερωτηθέντες οι 52 έχουν Απολυτήριο Λυκείου, οι 44 Πτυχίο ΑΕΙ, οι 37 Πτυχίο ΤΕΙ, οι 23 έχουν κάνει Μεταπτυχιακό και οι 14 έχουν Διδακτορικό. Αναλυτικά, το 30,4% έχουν Απολυτήριο Λυκείου, ένα 25,73% έχουν Πτυχίο ΑΕΙ, το 21,63% έχουν Πτυχίο ΤΕΙ, ένα 13,4% έχουν κάνει Μεταπτυχιακό, ενώ το 8,18% έχουν Διδακτορικό.

5.2 Πίνακες συχνοτήτων

Οι ακόλουθοι πίνακες και διαγράμματα παρουσιάζουν τ' αποτελέσματα των ερωτήσεων στα Μέρη Β, Γ, Δ του ερωτηματολογίου που απαντήθηκαν από το δείγμα.

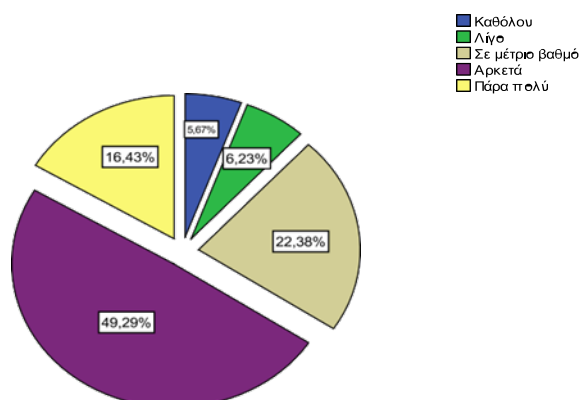
"1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές."

Για το μισό περίπου ποσοστό 49,3% του δείγματος η αναγνώριση της εργασίας έχει «αρκετά» μεγάλη αξία σε σχέση με τις οικονομικές απολαβές και μαζί με το 16,4% που

απάντησε πάρα πολύ υπερτερεί ως σύνολο φτάνοντας το 65,7%, έναντι των απαντήσεων 'καθόλου έως μέτριο βαθμό' που συγκέντρωσαν το 34,3% συνολικά.

Πίνακας 5.1: Εργασιακή αναγνώριση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	5,7	5,7	5,7
Λίγο	12	6,2	6,2	11,9
Σε μέτριο βαθμό	49	22,4	22,4	34,3
Αρκετά	72	49,3	49,3	83,6
Πάρα πολύ	28	16,4	16,4	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές."



Διάγραμμα 5.1: Εργασιακή αναγνώριση

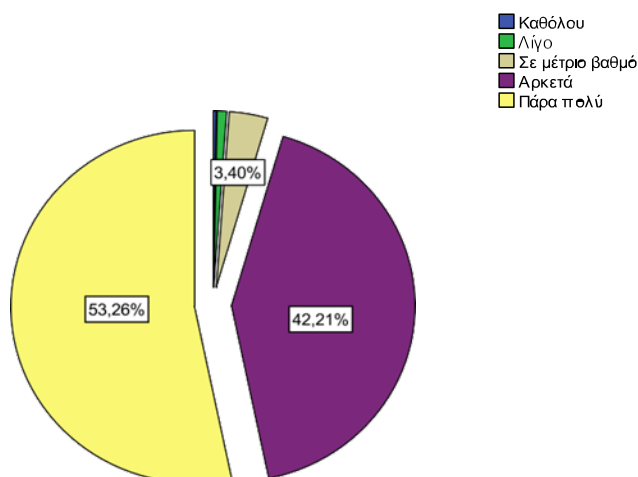
"2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συναθρώπους μου."

Για το 53,3% του δείγματος το φιλότιμο αποτελεί «πάρα πολύ» βασικό παράγοντα παρακίνησης και συνυπολογίζοντας το 42,2% του δείγματος που απάντησε «αρκετά» οδηγούμαστε στο συντριπτικό ποσοστό του 95,5%. Τα αποτελέσματα αυτά

αναδεικνύουν την αυτοθυσία και αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον που έχουν καταγράψει σε έρευνές τους οι μελετητές Perry και Wise (1990).

Πίνακας 5.2: Φιλότητα				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,3	,3	,3
Λίγο	3	,8	,8	1,1
Σε μέτριο βαθμό	12	3,4	3,4	4,5
Αρκετά	69	42,2	42,2	46,7
Πάρα πολύ	86	53,3	53,3	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότητα νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συνανθρώπους μου. "



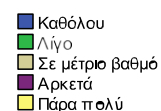
Διάγραμμα 5.2: Φιλότιμο

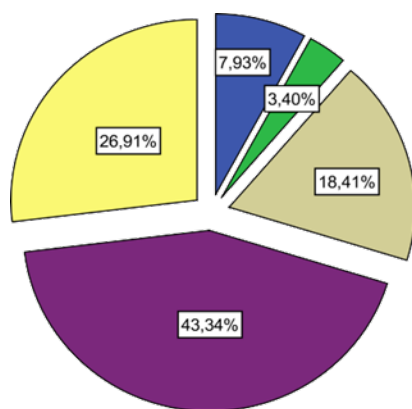
"3. Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση. "

Ένας μεγάλος αριθμός του δείγματος, το 43,3% δεν θα άλλαζε «αρκετά» μια θέση που θα εισέπραττε ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση. Επίσης και το 26,9% θα προτιμούσε «πάρα πολύ» μια τέτοια θέση. Από το συνολικό αριθμό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα μόνο το 11,3% ενδιαφέρεται ελάχιστα για ενθάρρυνση ενώ το 18,4% σε μέτριο βαθμό. Την πλειοψηφία 70,2% θα την παρακινούσε μια θέση που θα παρείχε ανατροφοδότηση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	18	7,9	7,9	7,9
Λίγο	2	3,4	3,4	11,3
Σε μέτριο βαθμό	35	18,4	18,4	29,7
Αρκετά	71	43,3	43,3	73,1
Πάρα πολύ	45	26,9	26,9	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"3.Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση. "





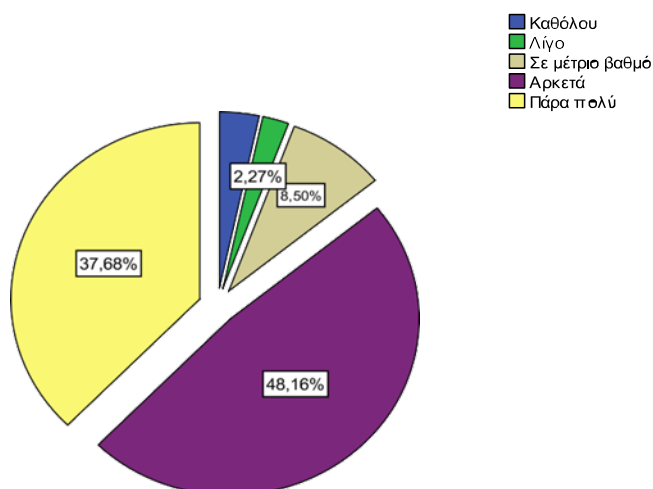
Διάγραμμα 5.3: Ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση.

"4. Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες. "

Όπως η ενθάρρυνση έτσι και η επιβράβευση αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών όπως προκύπτει από τα ποσοστά των απαντήσεων της έρευνας. Το 48,2% θα αναλάμβανε «αρκετά» νέες πρωτοβουλίες εάν επιβραβεύονταν οι προσπάθειές του ενώ το 37,7% «πάρα πολύ». Το ποσοστό του δείγματος που θα το κινητοποιούσαν ελάχιστα, από «καθόλου έως σε μέτριο βαθμό», ψυχολογικά κίνητρα είναι μόνο το 14,2%.

Πίνακας 5.4: Επιβράβευση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	8	3,4	3,4	3,4
Λίγο	5	2,3	2,3	5,7
Σε μέτριο βαθμό	20	8,5	8,5	14,2
Αρκετά	88	48,2	48,2	62,3
Πάρα πολύ	58	37,7	37,7	100,0
Total	171	100,0	100,0	

4.Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες.



Διάγραμμα 5.4: Επιβράβευση

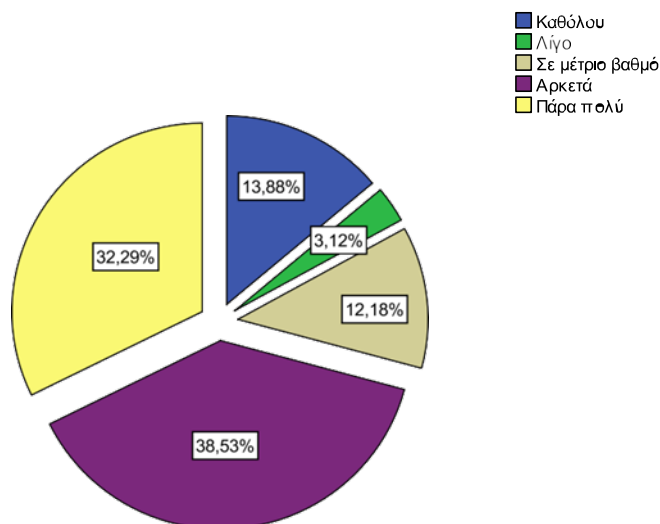
"5. Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο"

Η μονιμότητα και η ασφάλεια αποτελούν ισχυρό κίνητρο για έναν εργαζόμενο. Το 38,5% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι επηρεάστηκαν «αρκετά» θετικά από την μονιμότητα ώστε να επιλέξουν μια θέση στο δημόσιο. Επίσης το 32,3% επηρεάστηκε «πάρα πολύ» σε αντίθεση με τα μικρότερα ποσοστά του 12,2% που επηρεάστηκε σε «μέτριο βαθμό» και το 13,9% που δεν επηρεάστηκε καθόλου.

Πίνακας 5.5: Μονιμότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	19	13,9	13,9	13,9
Λίγο	3	3,1	3,1	17,0
Σε μέτριο βαθμό	13	12,2	12,2	29,2
Αρκετά	75	38,5	38,5	67,7
Πάρα πολύ	61	32,3	32,3	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"5. Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο. "



Διάγραμμα 5.5: Μονιμότητα

"6. Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου."

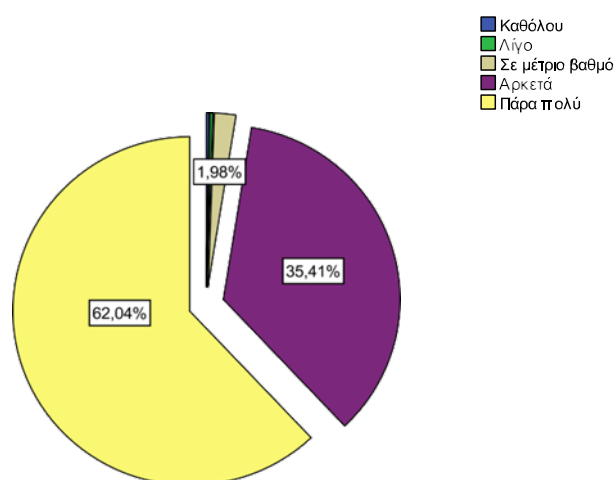
Η ομαδικότητα έχει υιοθετηθεί από το ΝΔΜ μέσω της εφαρμογής διαδικασιών ISO. Οι διαδικασίες αυτές επιτάσσουν ομαδική συνεργασία, ως κίνητρο βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό να διαπιστώνεται από την έρευνα «πάρα πολύ» διάθεση συνεργασίας στο 62% του δείγματος των ερωτηθέντων και «αρκετή» στο 35,4%, καθώς έτσι δημιουργείται θετική προοπτική.

Πίνακας 5.6: Συνεργασία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,3	,3	,3
Λίγο	1	,3	,3	,6

Σε μέτριο βαθμό	7	2,0	2,0	2,5
Αρκετά	61	35,4	35,4	38,0
Πάρα πολύ	101	62,0	62,0	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"6.Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου."



Διάγραμμα 5.6: Συνεργασία

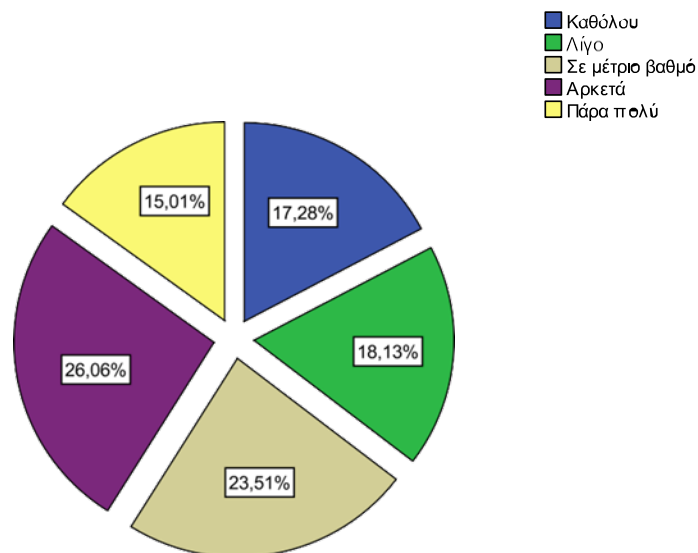
"7. Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων"

Μεγάλη διασπορά παρουσιάζουν οι απαντήσεις του δείγματος της έρευνας στην ερώτηση εάν υπάρχει επιβάρυνση από δουλειά άλλων συναδέλφων. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το 17,3% δεν επιβαρύνεται «καθόλου», το 18,1% επιβαρύνεται «λίγο», το 23,5% «σε μέτριο βαθμό», το 26,1% «αρκετά» και το 15% «πάρα πολύ».

Πίνακας 5.7: Φόρτος εργασίας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid Καθόλου	24	17,3	17,3	17,3
Λίγο	33	18,1	18,1	35,4
Σε μέτριο βαθμό	42	23,5	23,5	58,9
Αρκετά	51	26,1	26,1	85,0
Πάρα πολύ	21	15,0	15,0	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"7.Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων "



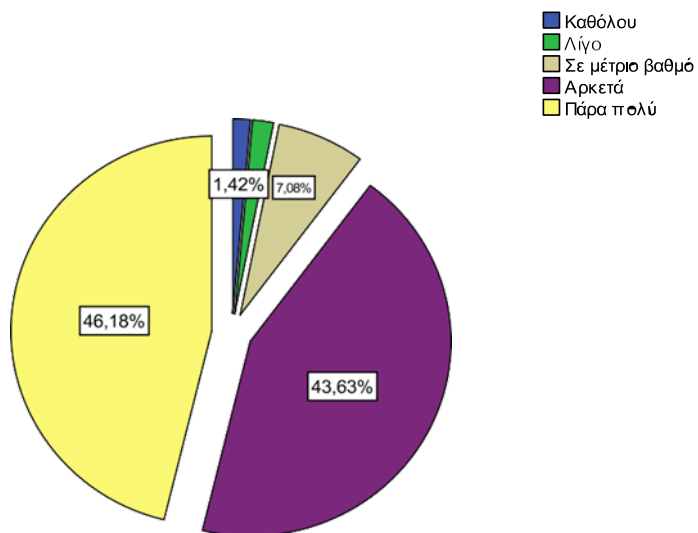
Διάγραμμα 5.7: Φόρτος εργασίας

"8. Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει."

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερωτηθέντων 46,2% δίνει «πάρα πολύ» μεγάλη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον για να παρακινηθεί, βελτιώνοντας την απόδοσή του. Το επίσης μεγάλο ποσοστό 43,6% θέλει «αρκετά» καλό περιβάλλον για να εμπνευστεί και μόλις το 10,2% των ερωτηθέντων δεν δίνει ιδιαίτερη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον, «καθόλου - σε μέτριο βαθμό».

Πίνακας 5.8: Χώρος εργασίας που εμπνέει				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	1,4	1,4	1,4
Λίγο	6	1,7	1,7	3,1
Σε μέτριο βαθμό	25	7,1	7,1	10,2
Αρκετά	66	43,6	43,6	53,8
Πάρα πολύ	69	46,2	46,2	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"8.Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει. "



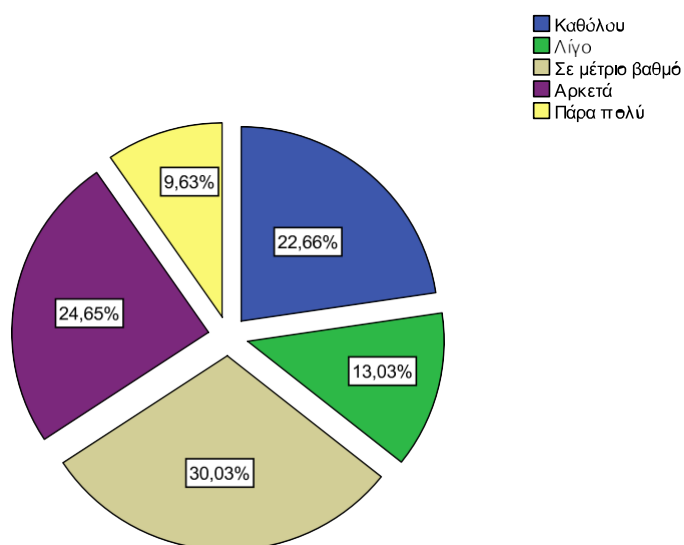
Διάγραμμα 5.8: Χώρος εργασίας που εμπνέει

"9. Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω. "

Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με τη σχέση αμοιβής – προσφοράς κάλυψαν όλα τα επίπεδα από το καθόλου έως το πάρα πολύ, ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε ερωτώμενου. Το 22,7% απάντησε «καθόλου» δίκαιη αμοιβή σε σχέση με την προσφορά, το 13% «λίγο», το 30% «σε μέτριο βαθμό», το 24,6% «αρκετά» και το μικρότερο ποσοστό 9,6% «πάρα πολύ» δίκαιη.

Πίνακας 5.9: Αμοιβή				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	40	22,7	22,7	22,7
Λίγο	16	13,0	13,0	35,7
Σε μέτριο βαθμό	64	30,0	30,0	65,7
Αρκετά	47	24,6	24,6	90,4
Πάρα πολύ	4	9,6	9,6	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"9.Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω. "



Διάγραμμα 5.9: Αμοιβή

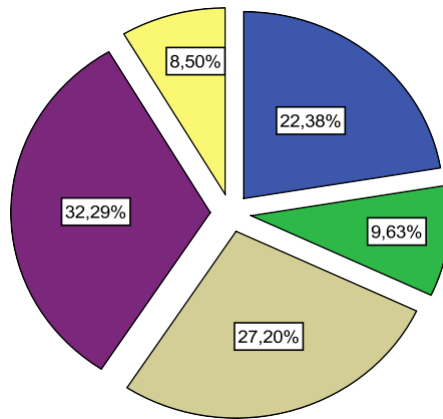
"10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά"

Στην ερώτηση που εκφράζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων για την ιεραρχική τους άνοδο μέσω της εργασιακής τους απόδοσης, το 22,4% απάντησε «καθόλου», το 9,6% «λίγο», το 27,2% «σε μέτριο βαθμό», το 32,3% «αρκετά» και μόλις το 8,5% «πάρα πολύ». Η ερώτηση αυτή αναδεικνύει την έλλειψη αξιολογικών διαδικασιών για την κατάκτηση μιας ανώτερης θέσης, ως επιβράβευση της εργασιακής απόδοσης.

Πίνακας 5.10: Προαγωγή				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	39	22,4	22,4	22,4
Λίγο	4	9,6	9,6	32,0
Σε μέτριο βαθμό	46	27,2	27,2	59,2
Αρκετά	80	32,3	32,3	91,5
Πάρα πολύ	2	8,5	8,5	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά . "





Διάγραμμα 5.10: Προαγωγή

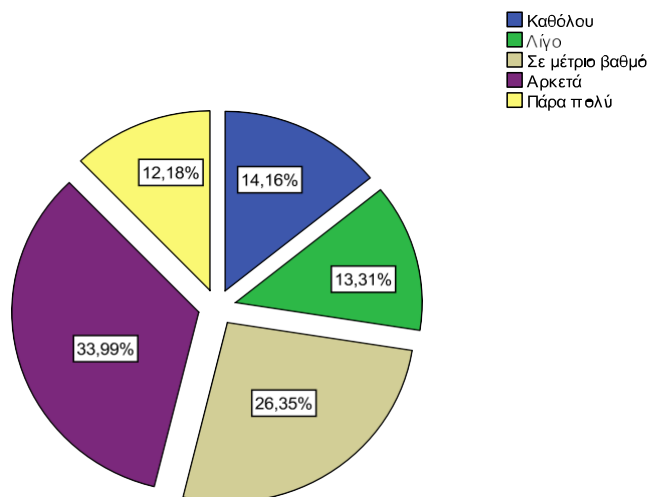
"11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή. "

Οι απόψεις των ερωτηθέντων για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης ως προς την προαγωγή ήταν ανάλογες με της προηγούμενης ερώτησης. Το 14,2% απάντησε «καθόλου», το 13,3% «λίγο», το 26,3% «σε μέτριο βαθμό», το 34% «αρκετά» και το μικρότερο ποσοστό 12,2% «πάρα πολύ». Ο πλουραλισμός των απόψεων οφείλεται σε προσωπικά χαρακτηριστικά κάθε ερωτώμενου.

Πίνακας 5.11: Αντικειμενική αξιολόγηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	30	14,2	14,2	14,2
Λίγο	27	13,3	13,3	27,5
Σε μέτριο βαθμό	43	26,3	26,3	53,8
Αρκετά	58	34,0	34,0	87,8
Πάρα πολύ	13	12,2	12,2	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή."



Διάγραμμα 5.11: Αντικειμενική αξιολόγηση

"12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της."

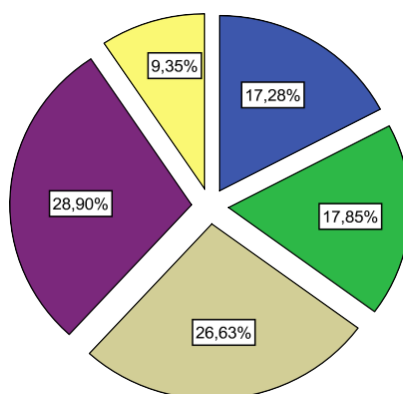
Η κλονισμένη εμπιστοσύνη των ερωτηθέντων αναφορικά με το ρόλο της αξιολόγησης ως κίνητρο απόδοσης έδωσε για μια ακόμη φορά ποικιλία απαντήσεων. Το 17,3% δεν τη θεωρεί «καθόλου» κίνητρο αυξημένης απόδοσης, το 17,3% «λίγο», το 26,6% «σε μέτριο βαθμό», το 28,9% «αρκετά» και μόνο το 9,3% πιστεύει πως αν υπήρχαν ποινές κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο.

Πίνακας 5.12: Ποινές αξιολόγησης				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	31	17,3	17,3	17,3
Λίγο	33	17,8	17,8	35,1
Σε μέτριο βαθμό	44	26,6	26,6	61,8
Αρκετά	50	28,9	28,9	90,7

Πάρα πολύ	13	9,3	9,3	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της. "

■ Καθόλου
■ Λίγο
■ Σε μέτριο βαθμό
■ Αρκετά
■ Πάρα πολύ



Διάγραμμα 5.12: Ποινές αξιολόγησης

"13. Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί. "

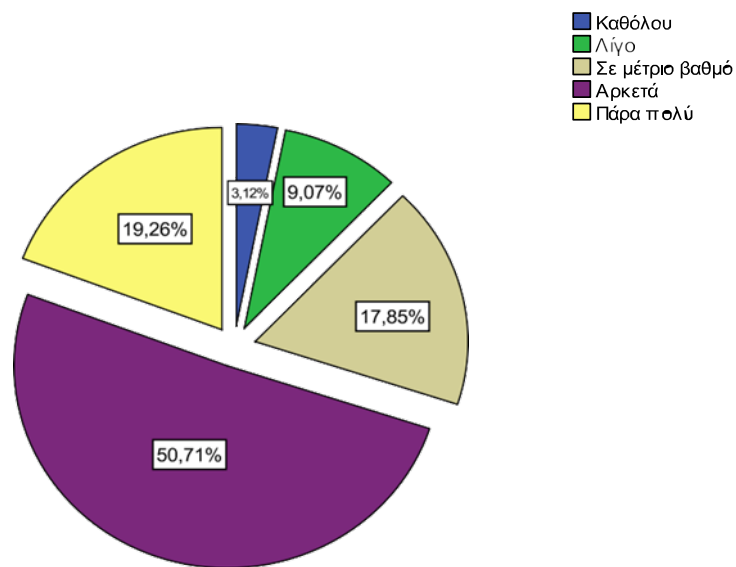
Το μισό ποσοστό 50,7% του δείγματος είναι «αρκετά» ικανοποιημένο με το αντικείμενο απασχόλησής του, το 19,3% «πάρα πολύ», το 17,8% «σε μέτριο βαθμό», το 9,1% «λίγο» και μόλις το 3,1% δεν είναι «καθόλου» ικανοποιημένο. Αυτό αποτελεί έναν παράγοντα παρακίνησης σε συνδυασμό με άλλα κίνητρα Ηγεσίας, οργανωσιακά και εργασιακού περιβάλλοντος.

Πίνακας 5.13: Ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	11	3,1	3,1	3,1

Λίγο	32	9,1	9,1	12,2
Σε μέτριο βαθμό	63	17,8	17,8	30,0
Αρκετά	179	50,7	50,7	80,7
Πάρα πολύ	68	19,3	19,3	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"13. Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί. "



Διάγραμμα 5.13: Ικανοποίηση από το εργασιακό αντικείμενο

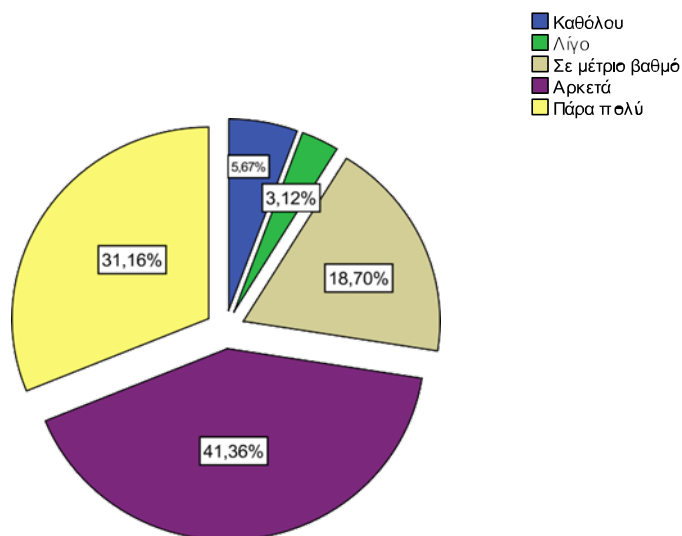
"14. Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών."

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 41,4% θα αξιοποιούσαν «αρκετά» τις δεξιότητές τους εάν ελάμβαναν ανάλογες ανταμοιβές. Επίσης το 31,2% θα παρακινούνταν «πάρα πολύ» ενώ το 18,7% «σε μέτριο βαθμό». Ένα περιβάλλον εργασίας που προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα.

Πίνακας 5.14: Σύνδεση προσπάθειας με ανταμοιβές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	5,7	5,7	5,7
Λίγο	1	3,1	3,1	8,8
Σε μέτριο βαθμό	36	18,7	18,7	27,5
Αρκετά	73	41,4	41,4	68,8
Πάρα πολύ	51	31,2	31,2	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"14.Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών. "



Διάγραμμα 5.14: Σύνδεση προσπάθειας με ανταμοιβές

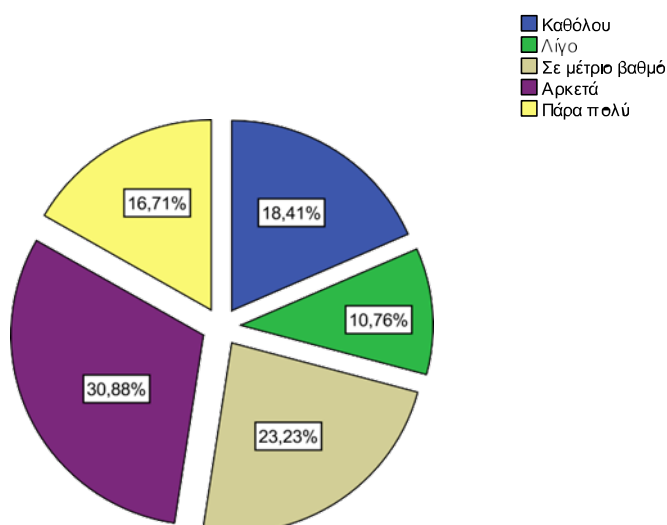
"15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής."

Και σ' αυτή την ερώτηση οι απόψεις των ερωτηθέντων είναι πλουραλιστικές. Διαμορφώνονται συναρτήσει ατομικών χαρακτηριστικών, εργασιακού αντικειμένου

αλλά κυρίως Ηγεσίας. Το 18,4% πρεσβεύει πως δεν υπάρχει «καθόλου» έλλειψη στην κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας του από τους ανωτέρω, το 10,8% «λίγο», το 23,2% «σε μέτριο βαθμό», το 30,9% «αρκετά» και το 16,7% «πάρα πολύ».

Πίνακας 5.15: Ελλιπής κατανόηση στελεχών				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	35	18,4	18,4	18,4
Λίγο	18	10,8	10,8	29,2
Σε μέτριο βαθμό	42	23,2	23,2	52,4
Αρκετά	47	30,9	30,9	83,3
Πάρα πολύ	29	16,7	16,7	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"15.Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής."



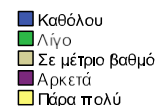
Διάγραμμα 5.15: Ελλιπής κατανόηση στελεχών

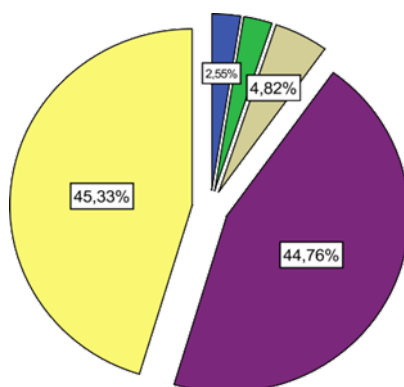
"16. Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου."

Αναδεικνύεται περίτρανα ο καθοριστικός ρόλος των Ηγετών στην παρακίνηση των εργαζομένων. Το συντριπτικό ποσοστό 90,1% των ερωτηθέντων πιστεύουν πως θα αυξανόταν η απόδοσή τους εάν ο προϊστάμενος μπορούσε να κατανοήσει τις ανάγκες τους (το 44,8% «αρκετά» και το 45,3% «πάρα πολύ»). Ποσοστό 4,8% συνδέει την απόδοσή του με τον προϊστάμενο «σε μέτριο βαθμό» ενώ μόνο το 5% των ερωτηθέντων τη συνδέει «λίγο» ή «καθόλου».

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	2,5	2,5	2,5
Λίγο	2	2,5	2,5	5,1
Σε μέτριο βαθμό	7	4,8	4,8	9,9
Αρκετά	77	44,8	44,8	54,7
Πάρα πολύ	83	45,3	45,3	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"16.Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου. "





Διάγραμμα 5.16: Προϊστάμενος με κατανόηση

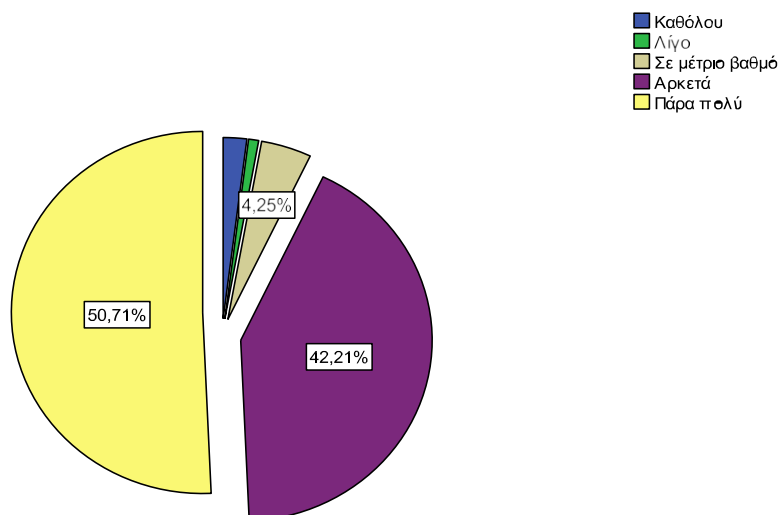
"17. Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει."

Η θεωρία του Goleman περί συναισθηματικής νοημοσύνης των επιτυχημένων Ηγετών επιβεβαιώνεται και με τις απαντήσεις αυτής της ερώτησης. Το 50,7% όσων ερωτήθηκαν απάντησε πως θεωρεί «πάρα πολύ» σημαντική την επαγγελματική συνεργασία με ένα στέλεχος που εμπνέει. Αντίστοιχα υψηλό ήταν το ποσοστό 42,2% όσων απάντησαν «αρκετά».

Πίνακας 5.17: Στέλεχος που εμπνέει				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	7	2,0	2,0	2,0
Λίγο	3	,8	,8	2,8
Σε μέτριο βαθμό	15	4,2	4,2	7,1
Αρκετά	66	42,2	42,2	49,3
Πάρα πολύ	80	50,7	50,7	100,0

Total	171	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

"17.Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει. "



Διάγραμμα 5.17: Στέλεχος που εμπνέει

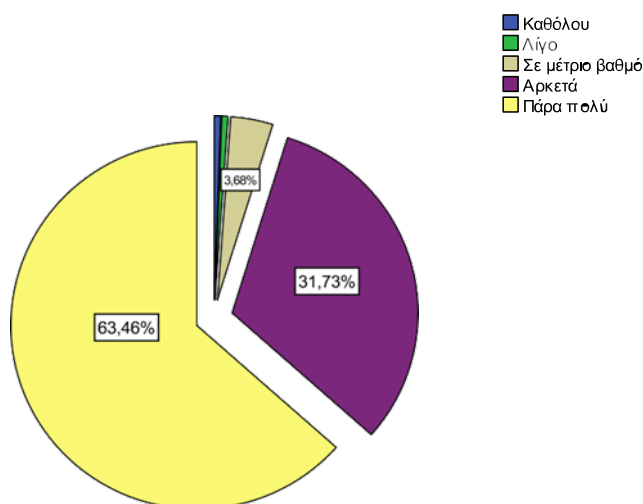
"18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας."

Η ομαδικότητα και η συνεργασία προϊστάμενου με εργαζόμενους αποτελεί για το ISO καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης, με αυξημένη αποτελεσματικότητα. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ξεκάθαρα ο καθοριστικός ρόλος του Ηγέτη στην εύρυθμη λειτουργία των ομάδων. Το 63,5% θεωρεί «πάρα πολύ» αποτελεσματικό έναν προϊστάμενο με θετικά συναισθήματα και το 31,7% «αρκετά» (συνολικό ποσοστό 95,2%).

Πίνακας 5.18: Προϊστάμενος με θετικά συναισθήματα				
	Frequency	Percent	Valid Percent	

				Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	,6	,6	,6
Λίγο	2	,6	,6	1,1
Σε μέτριο βαθμό	13	3,7	3,7	4,8
Αρκετά	62	31,7	31,7	36,5
Πάρα πολύ	92	63,5	63,5	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας."



Διάγραμμα 5.18: Προϊστάμενος με θετικά συναισθήματα

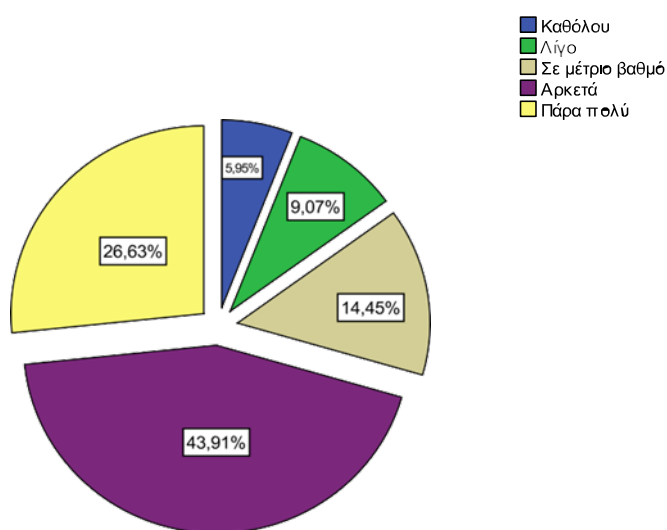
"19. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία."

Οι οργανωσιακές δυσκολίες αποτελούν τροχοπέδη της παρακίνησης που θα οδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό σε οργανωσιακή δέσμευση βάσει των αρχών του ΝΔΜ. Αυτό διαπιστώνεται και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, όπου το 43,9% υποστηρίζει

ότι σε «αρκετό» βαθμό οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή του εργασία ενώ το 26,6% σε «πάρα πολύ» μεγάλο βαθμό (συνολικό ποσοστό 70,5%).

Πίνακας 5.19: Προβλήματα γραφειοκρατικών διαδικασιών				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	11	5,9	5,9	5,9
Λίγο	22	9,1	9,1	15,0
Σε μέτριο βαθμό	31	14,4	14,4	29,5
Αρκετά	59	43,9	43,9	73,4
Πάρα πολύ	48	26,6	26,6	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"19.Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία."



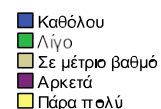
Διάγραμμα 5.19: Προβλήματα γραφειοκρατικών διαδικασιών

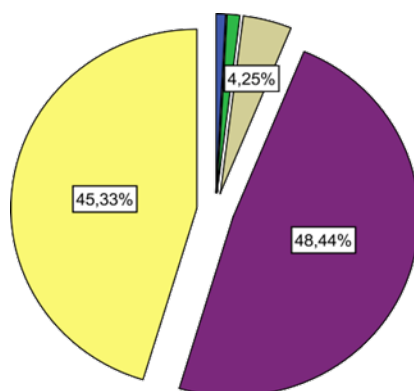
"20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά."

Αποδεικνύεται ολοφάνερα από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων πως η παρακίνηση είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την οργάνωση των διαδικασιών. Ποσοστό 93,7% του δείγματος υποστηρίζει πως μια άρτια οργάνωση στις διαδικασίες θα το παρακινούσε περισσότερο. Συγκεκριμένα το 48,4% δηλώνει ότι θα παρακινούνταν «αρκετά» ενώ το 45,3% «πάρα πολύ».

Πίνακας 5.20 Παρακίνηση από άριστη οργάνωση διαδικασιών				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	,8	,8	,8
Λίγο	4	1,1	1,1	2,0
Σε μέτριο βαθμό	15	4,2	4,2	6,2
Αρκετά	78	48,4	48,4	54,7
Πάρα πολύ	71	45,3	45,3	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά. "





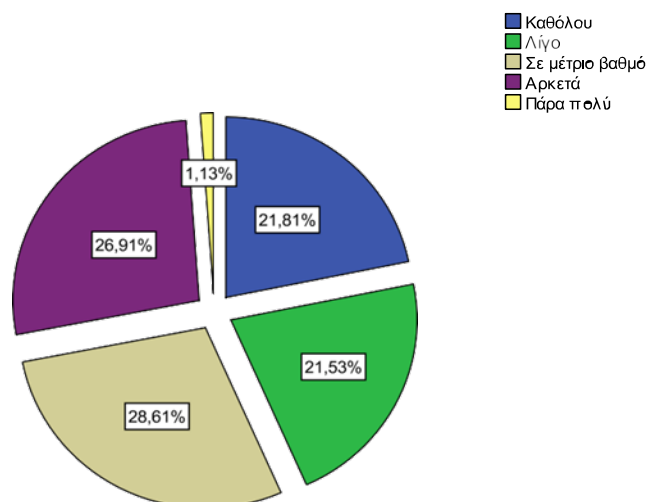
Διάγραμμα 5.20: Παρακίνηση από άριστη οργάνωση διαδικασιών

"21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου. "

Ένα ελάχιστο μόνο ποσοστό 1,1% θεωρεί ότι η υπηρεσία του παρέχει «πάρα πολύ» καλή δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορεί να εφαρμόσει τις νεότερες τεχνικές στην εργασία του. Το 26,9% υποστηρίζει «αρκετά», το 28,6% «σε μέτριο βαθμό», το 21,5% «λίγο» και το 21,8% «καθόλου». Αυτό μειώνει την παρακίνηση των εργαζομένων κάνοντάς τους λιγότερο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς.

Πίνακας 5.21: Εκπαίδευση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	37	21,8	21,8	21,8
Λίγο	36	21,5	21,5	43,3
Σε μέτριο βαθμό	51	28,6	28,6	72,0
Αρκετά	45	26,9	26,9	98,9
Πάρα πολύ	2	1,1	1,1	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου. "



Διάγραμμα 5.21: Εκπαίδευση

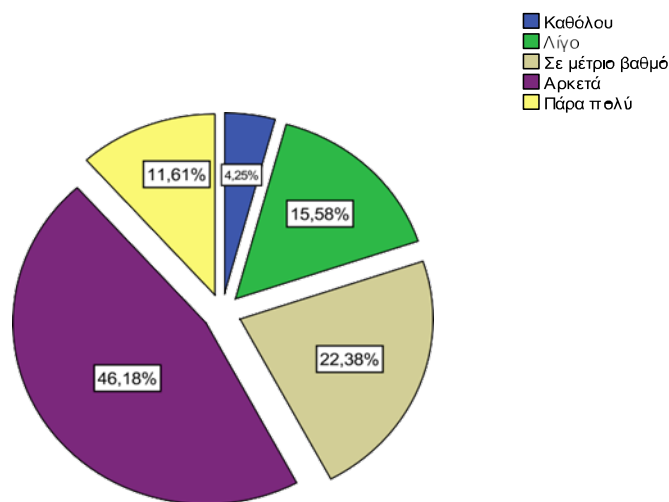
"22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον."

Η δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων και ανάπτυξης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους στον εργασιακό χώρο, αυξάνει την παρακίνηση τους. Ένα ποσοστό όμως 22,4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έχει σε «μέτριο βαθμό» δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων, το 15,6% «λίγο» και το μόλις 4,2% «καθόλου». Το σύνολο των εργαζομένων αυτών είναι το 42,2% που δεν αποτελεί μεν την πλειοψηφία αλλά πλησιάζει σχεδόν στο μισό του δείγματος των ερωτηθέντων που παρουσιάζονται με μειωμένη παρακίνηση.

Πίνακας 5.22: Δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στην εργασία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	4,2	4,2	4,2
Λίγο	25	15,6	15,6	19,8
Σε μέτριο βαθμό	49	22,4	22,4	42,2

Αρκετά	61	46,2	46,2	88,4
Πάρα πολύ	31	11,6	11,6	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον."



Διάγραμμα 5.22: Δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στην εργασία

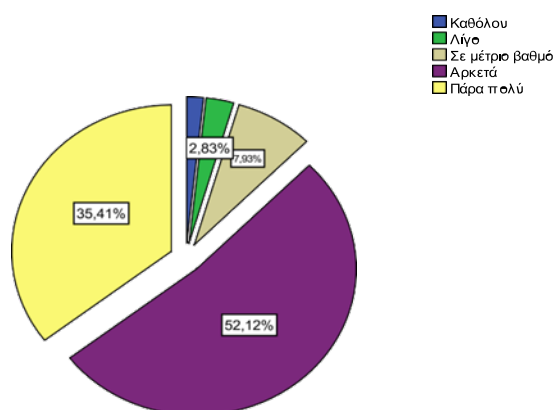
"23. Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου. "

Η ελλιπής συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αποτελεί αναχρονιστική και αναποτελεσματική μέθοδο διοίκησης. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί εφαρμόζουν ήδη με επιτυχία τους κύκλους ποιότητας (συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων), καθώς ανάληψη πρωτοβουλιών συνεπάγεται αυξημένη παρακίνηση. Η πλειοψηφία 52,1% του δείγματος στην παρούσα έρευνα υποστηρίζει πως νοιώθει «αρκετά» μεγάλη ικανοποίηση όταν του δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Επιπλέον το 35,4%

των ερωτηθέντων νοιώθει «πάρα πολύ» μεγάλη ικανοποίηση με τη λήψη πρωτοβουλιών.

Πίνακας 8.32: Λήψη Πρωτοβουλιών				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,7	1,7	1,7
Λίγο	6	2,8	2,8	4,5
Σε μέτριο βαθμό	18	7,9	7,9	12,5
Αρκετά	90	52,1	52,1	64,6
Πάρα πολύ	55	35,4	35,4	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"23.Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου. "



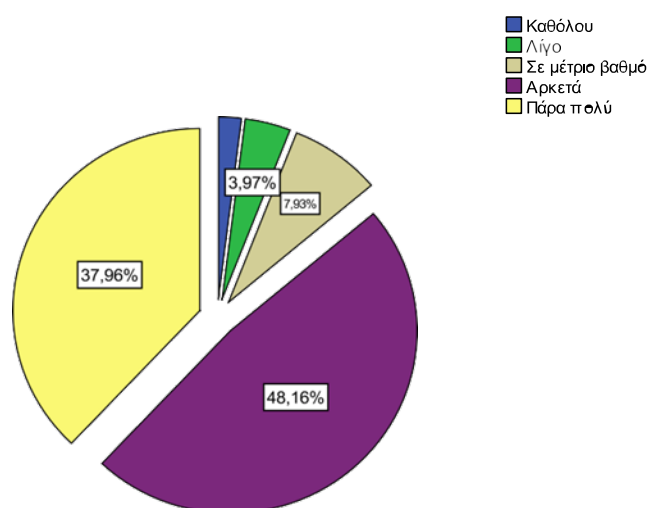
Διάγραμμα 5.23: Λήψη πρωτοβουλιών

"24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Πρωτοδικείου στο οποίο εργάζομαι."

Από το σύνολο του δείγματος που ερωτήθηκε αναφορικά με το αν γνωρίζει τους στόχους του τμήματος στο οποίο εργάζεται το 48,2% απάντησε «αρκετά», το 38% «πάρα πολύ» ενώ μικρά ποσοστά συγκέντρωσαν οι αρνητικές απαντήσεις : 2% «καθόλου», 4% «λίγο» και 7,9% «σε μέτριο βαθμό».

Πίνακας 5.24: Γνώση στόχων				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	2,0	2,0	2,0
Λίγο	10	4,0	4,0	5,9
Σε μέτριο βαθμό	18	7,9	7,9	13,9
Αρκετά	81	48,2	48,2	62,0
Πάρα πολύ	57	38,0	38,0	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"24. Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Δήμου στο οποίο εργάζομαι.



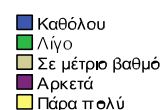
Διάγραμμα 5.24: Γνώση στόχων

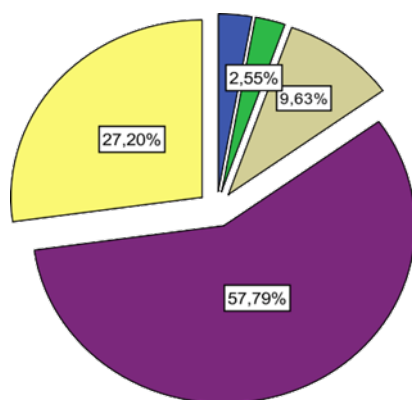
"25. Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο."

Όπως αναφέρεται στις αρχές του ΝΔΜ η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός τους αυξάνει την παρακίνησή τους. Αυτό προκύπτει και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων της έρευνας. Το 57,8% πιστεύει «αρκετά» στη συμμετοχή του σχεδιασμού των εργασιών του τμήματός του, η οποία θα το παρακινούσε περισσότερο και μαζί με το 27,2% που πιστεύει «πάρα πολύ» συγκεντρώνεται ποσοστό 85%.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	2,8	2,8	2,8
Λίγο	3	2,5	2,5	5,4
Σε μέτριο βαθμό	14	9,6	9,6	15,0
Αρκετά	93	57,8	57,8	72,8
Πάρα πολύ	54	27,2	27,2	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"25. Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο."





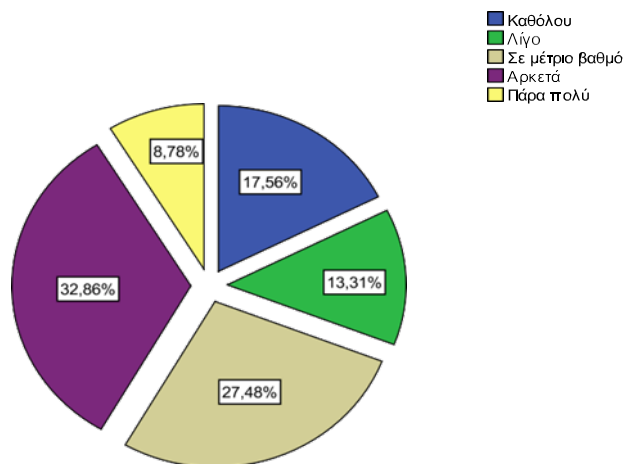
Διάγραμμα 5.25: Συμμετοχή στο σχεδιασμό εργασιών του τμήματος

"26. Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα."

Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις είναι ποικίλες ανάλογα την οπτική και την προϋπάρχουσα εργασιακή εμπειρία κάθε ερωτώμενου. Οι απόψεις του δείγματος διαφοροποιούνται. Ποσοστό 17,6% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε πως το εργασιακό περιβάλλον των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν Σερρών δεν ενισχύει «καθόλου» τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη με του ιδιωτικού τομέα, το 13,3% απαντά «λίγο», το 27,5% «σε μέτριο βαθμό», το 32,9% «αρκετά» και το 8,8% «πάρα πολύ».

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	32	17,6	17,6	17,6
Λίγο	27	13,3	13,3	30,9
Σε μέτριο βαθμό	47	27,5	27,5	58,4
Αρκετά	54	32,9	32,9	91,2
Πάρα πολύ	11	8,8	8,8	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"26. Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα. "



Διάγραμμα 5.26: Αποτελεσματικότητα εργασιακού περιβάλλοντος

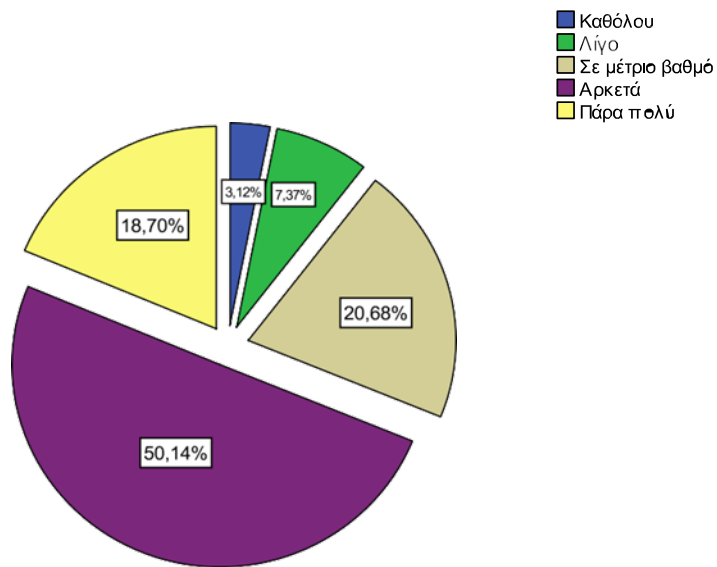
"27. Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου. "

Με τις απαντήσεις στη ερώτηση αυτή προκύπτει ότι ένα πολύ μικρό μέρος των ερωτηθέντων δεν είναι αισιόδοξο ότι θα καταφέρει τους στόχους του, άρα κατ' επέκταση δεν πρόκειται να παρακινηθεί με κανένα τρόπο. Εκ διαμέτρου αντίθετα στο «πάρα πολύ» βρίσκεται το 18,7% του δείγματος. Η πλειοψηφία των απαντήσεων βρίσκεται στο μέσο: 20,7% «σε μέτριο βαθμό» και 50,1% «αρκετά».

Πίνακας 5.27: Αισιοδοξία επίτευξης στόχων				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	3,1	3,1	3,1
Λίγο	9	7,4	7,4	10,5
Σε μέτριο βαθμό	41	20,7	20,7	31,2
Αρκετά	86	50,1	50,1	81,3

Πάρα πολύ	31	18,7	18,7	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"27.Είμαι αισιόδοξος/η ότι θα καταφέρω τους στόχους μου. "



Διάγραμμα 5.27: Αισιοδοξία επίτευξης στόχων

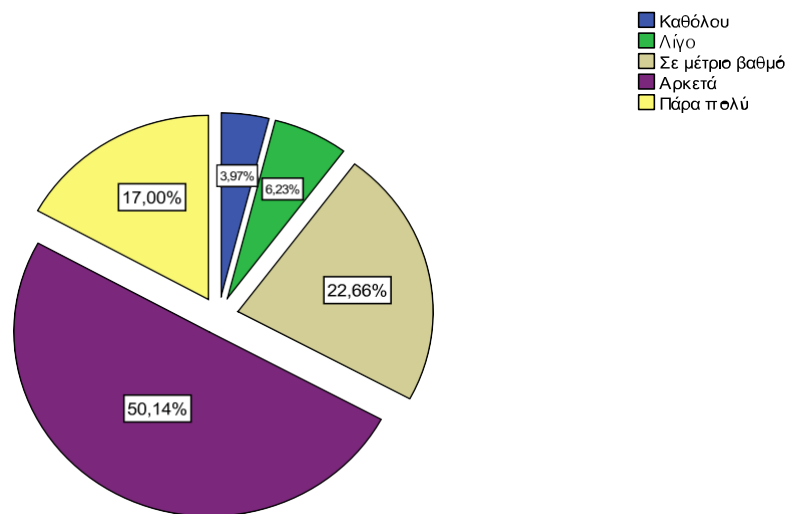
"28. Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους. "

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα προκύπτει ότι η κινητοποίηση ως προς την επίτευξη των στόχων είναι «αρκετή» στο 50,1% του δείγματος, «πάρα πολύ» στο 17%, «μέτριου βαθμού» στο 22,7% «λίγο» στο 6,2% και «καθόλου» στο 4%. Αυτό παραπέμπει σε δυνατότητα επίτευξης υψηλότερης αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνοντας την παρακίνησή του.

Πίνακας 8.37: Στοχο προσήλωση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	

				Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	4,0	4,0	4,0
Λίγο	18	6,2	6,2	10,2
Σε μέτριο βαθμό	32	22,7	22,7	32,9
Αρκετά	86	50,1	50,1	83,0
Πάρα πολύ	25	17,0	17,0	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"28. Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους."



Διάγραμμα 5.28: Στοχο προσηλωση

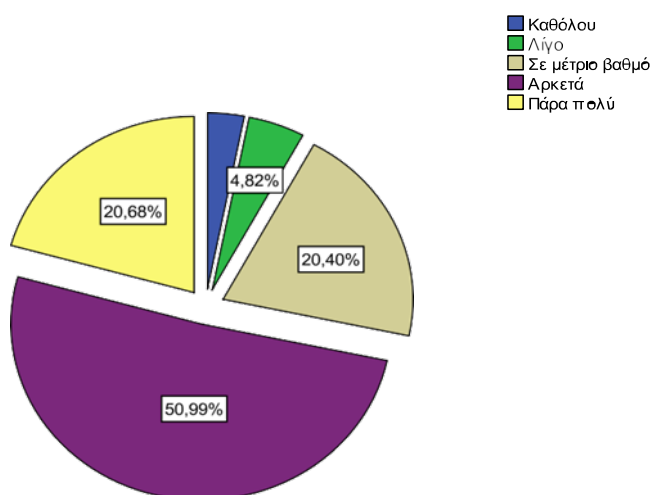
"29. Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο."

Η μάθηση αποτελεί στοιχείο δημιουργικότητας των εργαζομένων, αυξάνοντας την παρακίνηση και αναδεικνύοντας τις ικανότητές τους. Η παρακίνηση και ενθάρρυνσή τους θα δώσει τη δυνατότητα επανασχεδιασμού της δράσης του οργανισμού. Είναι αισιόδοξο το ότι 51% των ερωτηθέντων απάντησε πως προσπαθεί «αρκετά» να

επιμορφώνεται πάνω στο εργασιακό του αντικείμενο, το 20,7% «πάρα πολύ», το 20,4% «σε μέτριο βαθμό» και μόνο το 4,8% «λίγο» και 3,1% «καθόλου».

Πίνακας 5.29: Δια βίου μάθηση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	3,1	3,1	3,1
Λίγο	12	4,8	4,8	7,9
Σε μέτριο βαθμό	32	20,4	20,4	28,3
Αρκετά	88	51,0	51,0	79,3
Πάρα πολύ	30	20,7	20,7	100,0
Total	171	100,0	100,0	

"29. Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο."



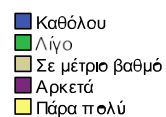
Διάγραμμα 5.29: Δια βίου μάθηση

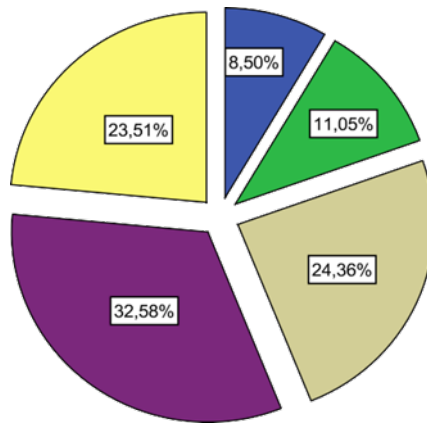
30. "Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής. "

Η ερώτηση αυτή αναδεικνύει το βαθμό κινητοποίησης των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι απαντήσεις δεν είναι συσπειρωμένες αλλά είναι στραμμένες προς τον υψηλό βαθμό κινητοποίησης. Ποσοστό 32,6% επέλεξε «αρκετά» για να αποτυπώσει το νόημα που δίνει η εργασία στο σκοπό της ζωής του. Το 23,5% επέλεξε «πάρα πολύ», το 24,4% «σε μέτριο βαθμό» ενώ το 11% επέλεξε «λίγο» και μόνο το 8,5% «καθόλου».

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	18	8,5	8,5	8,5
Λίγο	26	11,0	11,0	19,5
Σε μέτριο βαθμό	37	24,4	24,4	43,9
Αρκετά	56	32,6	32,6	76,5
Πάρα πολύ	34	23,5	23,5	100,0
Total	171	100,0	100,0	

30. Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής.





Διάγραμμα 5.30: Το νόημα της εργασίας

5.3 Μέτρα Θέσης και Διασποράς

Descriptive Statistics

	A1	A2	A3	B1
Valid	171	171	171	171
Missing	0	0	0	0
Mean	3.294	3.676	3.824	3.735
Std. Deviation	0.970	0.976	1.029	1.024
Minimum	1.000	1.000	2.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση δύο ερωτήσεων ordinal και δύο scale. Όσον αφορά την αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές. (A1) βλέπουμε πως η μέση τιμή είναι 3,29 ενώ η τυπική απόκλιση 0,97. Η μεταβλητή της προσπάθειας να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου. (A2) έχει μέση τιμή 3,67 και τυπική απόκλιση 0,976. Η Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Πρωτοδικείου στο οποίο εργάζομαι. (A3) έχει

μέση τιμή 3,82 και τυπική απόκλιση 1,029 ενώ ο μέσος όρος για την μεταβλητή, όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους, που έχει ο κάθε ερωτηθέν (B1) έχει μέση τιμή 3,73 και τυπική απόκλιση 1,024.

5.4 Μέτρα θέσης και διασποράς για μεταβλητές (scale) διαστάσεις.

Descriptive Statistics

	A1	A2
Valid	127	127
Missing	0	0
Mean	3.294	3.676
Std. Error of Mean	0.166	0.167
Median	3.000	4.000
Mode	^a 3.000	4.000
Std. Deviation	0.970	0.976
Variance	0.941	0.953
Range	4.000	4.000
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

^a More than one mode exists, only the first is reported

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε κάποια μέτρα θέσης και διασποράς για τις μεταβλητές αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές (A1) και της προσπάθειας να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου (A2).

Στην A1 βλέπουμε ότι η μέση τιμή είναι 3,29 ενώ η διάμεσος δηλαδή [ο μέσος όρος (ημιάθροισμα) των δύο μεσαίων παρατηρήσεων] είναι 3. Επίσης η επικρατούσα τιμή είναι 3 δηλαδή η παρατήρηση με τη μεγαλύτερη συχνότητα. Συνεχίζοντας, το εύρος R = Μεγαλύτερη παρατήρηση-Μικρότερη παρατήρηση είναι 4 ενώ η διακύμανση που υπολογίζει τη διασπορά των παρατηρήσεων της μεταβλητής είναι 0,94. Τέλος η τυπική

απόκλιση που εκφράζεται με τις μονάδες με τις οποίες εκφράζονται οι παρατηρήσεις είναι 0,97.

Για τη μεταβλητή A2 βλέπουμε ότι η μέση τιμή είναι 3,67 ενώ η διάμεσος δηλαδή [ο μέσος όρος (ημιάθροισμα) των δύο μεσαίων παρατηρήσεων] είναι 4. Επίσης η επικρατούσα τιμή είναι 4 δηλαδή η παρατήρηση με τη μεγαλύτερη συχνότητα. Συνεχίζοντας, το εύρος $R = \text{Μεγαλύτερη παρατήρηση} - \text{Μικρότερη παρατήρηση}$ είναι 4 ενώ η διακύμανση που υπολογίζει τη διασπορά των παρατηρήσεων της μεταβλητής είναι 0,95. Τέλος η τυπική απόκλιση που εκφράζεται με τις μονάδες με τις οποίες εκφράζονται οι παρατηρήσεις είναι 0,976.

5.5 Αξιοπιστία alpha Cronbach

Scale Reliability Statistics

	Cronbach's α
scale	0.804

Note. Of the observations, 171 were used, 0 were excluded listwise, and 171 were provided.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των τιμών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach α . Σε όσες μεταβλητές ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μικρότερος του 0,70 πρέπει να απορριφθούν.

Αρχικά εξετάζονται όλες μέσες τιμές των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 3 μέρη και έχουν δημιουργηθεί τρεις μεταβλητές που περιέχουν τις μέσες τιμές του ερωτηματολογίου, η Amin, η Bmin και η Cmin που εξετάζουν το βαθμό που υπάρχει ο εσωτερικός έλεγχος όσον αφορά το ερωτηματολόγιο.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι $0,80 > 0,70$ επομένως οι ερωτήσεις έχουν σωστό βαθμό αξιοπιστίας, πάνω από 70% και γι' αυτό δε χρειάζεται να απορριφθούν.

5.6 Έλεγχος Υποθέσεων

1) (one sample t test)

One Sample T-Test

	t	df	p
Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία	32.947	33	< .001

Note. Student's t-test.

Descriptives

	N	Mean	SD	SE
Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία	171	4.294	0.760	0.130

Στους παραπάνω πίνακες ελέγχουμε αν η μέση συχνότητα για το σύνολο των υπαλλήλων απ' όπου προήλθε το δείγμα είναι ίσο με 5.

Από τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι η τιμή της στατιστικής ελέγχου είναι 32,94 και η αντίστοιχη τιμή πιθανότητας είναι μικρότερη από το σύνηθες επίπεδο σημαντικότητας που χρησιμοποιούμε ($0,001 < 0,05$) οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ότι η μέση συχνότητα είναι ίση με 5 (Test value=5)

2) χ^2 Test with Contingency Tables

Contingency Tables

Frequencies for Gender

Gender	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
F	130	76.471	76.471	76.471
M	41	23.529	23.529	100.000
Missing	0	0.000		
Total	171	100.000		

Contingency Tables

		Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής					
Gender		1	2	3	4	5	Total
F	Count	9.000	13.000	28.000	59.000	21.000	130.000
	% within row	3.846 %	11.538 %	19.231 %	53.846 %	11.538 %	100.000 %
	% of total	2.941 %	8.824 %	14.706 %	41.176 %	8.824 %	76.471 %
M	Count	0.000	5.000	0.000	16.000	20.000	41.000
	% within row	0.000 %	12.500 %	0.000 %	37.500 %	50.000 %	100.000 %
	% of total	0.000 %	2.941 %	0.000 %	8.824 %	11.765 %	23.529 %
Total	Count	5.000	16.000	26.000	87.000	37.000	171.000
	% within row	2.941 %	20.765 %	14.706 %	50.000 %	20.588 %	100.000 %
	% of total	2.941 %	11.765 %	14.706 %	50.000 %	20.588 %	100.000 %

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχουμε αν οι μεταβλητές φύλο και η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής είναι ανεξάρτητες. Βλέπουμε πως από το σύνολο των 171 ερωτηθέντων, το 2,94% θεωρούν πως η εργασία τους δεν έχει καθόλου προσωπικό νόημα, ενώ το 11,76% λίγο, ένα 14,7% του δείγματος θεωρεί ότι είναι έχουν μέτρια αξία, ενώ το 50% είναι στο αρκετά. Τέλος το 20,58% του δείγματός μας θεωρεί πάρα πολύ ότι η εργασία δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής. Πιο συγκεκριμένα το 41,17% του συνόλου των γυναικών θεωρεί αρκετά ότι η εργασία δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής, ενώ το 14,70% είναι στο μέτρια. Με λιγότερα ποσοστά είναι το πολύ, το λίγο και το καθόλου. Όσον αφορά τους άνδρες, το 11,76% θεωρεί πάρα πολύ ότι η εργασία δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής, ενώ λιγότερα ποσοστά βρίσκονται στο πολύ και στο λίγο.

Chi-Squared Tests

Value	df	p
χ^2 6.573	4	0.160

N 171

Στο παραπάνω πινακάκι παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχου χ^2

Για τον παραπάνω έλεγχο θα πρέπει να καθοριστούν τα εξής:

H_0 : Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής και το φύλο είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

H_1 : Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής και το φύλο δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

Το κριτήριο απόφασης είναι:

Εάν $p > \alpha$, η H_0 είναι αποδεκτή.

Η απόφαση

Αν $\alpha = 0,05$, τότε $p = 0,160 > 0,05$, άρα η H_0 είναι δεκτή.

Επομένως για $\alpha = 0,05$ το φύλο και η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επίτευξη των στόχων αποτελεσματικότητας αποδοτικότητας και οικονομικότητας (αρχών του ΝΔΜ) κάθε οργανισμού μπορεί να υλοποιηθεί, εάν το ανθρώπινο δυναμικό του νοιώσει εργασιακή ικανοποίηση, η οποία θα το οδηγήσει σε εργασιακή ταύτιση και αφοσίωση. Αρκεί, όπως αναφέρεται σε σχετική έρευνα της Bellou το 2009 (παρ.6.2.1), οι δημόσιοι οργανισμοί να δημιουργήσουν προϋποθέσεις επίτευξης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τους.

Στην παρούσα έρευνα με αντικείμενο το βαθμό συμβολής της παρακίνησης των εργαζομένων των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών, στην υλοποίηση των αρχών του ΝΔΜ, συμμετείχαν 171 εργαζόμενοι – Δικαστικοί Υπάλληλοι. Το 35,29% του δείγματος ανήκει στους 51-60 ετών δηλαδή 60 άτομα από τα 171, το 23,52% ανήκει στους 41-50 ετών δηλαδή 40 από τους 171, το 26,47% ανήκει στους 31-40 ετών δηλαδή 45 από τους 171, στους άνω των 60 ετών ανήκει ένα 5,88% (11/171) ενώ τέλος στους 21-30 ετών ανήκει ένα 8,82% δηλαδή 15 άτομα από τους 171 του δείγματος. Η οικονομική δυσπραγία του Κράτους τα τελευταία χρόνια, οδήγησε σε μείωση των προσλήψεων Δημοσίων Υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να καθίσταται ακόμη επιτακτικότερη η ανάγκη εφαρμογής των αρχών του ΝΔΜ για την αρτιότερη λειτουργία της αλλά και τη βελτιωμένη προσφορά της προς τους πολίτες.

Η ομαδοποίηση των κινήτρων σε δύο κατηγορίες εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών έγινε με στόχο να εντοπιστούν ομάδες παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους. Τ' αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν μέτριο βαθμό παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, με συγκερασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων των εργαζομένων. Κυρίαρχο ρόλο κατείχαν τα εσωτερικά κίνητρα έναντι των εξωτερικών. Σε αντίστοιχο συμπέρασμα κατέληξαν οι ερευνητές Markovits, Davis & Dick καθώς και οι Buelens, Broeck το 2007 (παρ.6.2.2). Διαφορετικά συμπεράσματα ανέδειξαν σχετικές έρευνες που διενεργήθηκαν από το Manolopoulou το 2008 (παρ.6.2.1). Η παρακίνηση των στελεχών βάσει εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών προσδιορίζεται υψηλότερη κατά μέσο όρο από αυτή των υπαλλήλων. Η ικανοποίηση αυτή έρχεται από την πραγμάτωση της ανάγκης επίτευξης των στόχων και της ανάγκης για εξουσία όπως αναφέρεται στη θεωρία του McClelland.

Μια ακόμη αναλυτικότερη κατηγοριοποίηση των παραγόντων παρακίνησης σε κίνητρα ατομικών χαρακτηριστικών, περιβαλλοντικά, ηγεσίας, οργανωσιακά μας έδωσε την κατάταξη των κατηγοριών με βάση το βαθμό συμβολής τους στην παρακίνηση των εργαζομένων. Πρώτη κατηγορία παρακίνησης αναδεικνύεται η ηγεσία, δεύτερη τα ατομικά χαρακτηριστικά, τρίτη τα οργανωσιακά κίνητρα και τέταρτη τα κίνητρα περιβάλλοντος. Όπως και στην προηγούμενη κατηγοριοποίηση (εσωτερικά – εξωτερικά κίνητρα) έτσι και σ' αυτή, η μέτρια παρακίνηση των στελεχών υπερέρχει έναντι των υπαλλήλων, σε κάθε μία από τις επιμέρους κατηγορίες.

Από τη διερεύνηση παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους, βάσει της αναλυτικότερης κωδικοποίησης, σε σχέση με όλα τα δημογραφικά τους στοιχεία, καταγράφηκαν εξαρτήσεις μεταβλητών που αναδεικνύουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Τα ατομικά χαρακτηριστικά επιδρούν στην παρακίνηση περισσότερο των γυναικών, των μικρότερων ηλικιών εργαζομένων, των πιο μορφωμένων.
- Τα περιβαλλοντικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο τις νεαρές ηλικίες, τους κατόχους μεταπτυχιακού, τους Προϊσταμένους Διεύθυνσης με φθίνουσα ιεραρχική κατεύθυνση..
- Τα κίνητρα ηγεσίας επηρεάζουν πιο πολύ τους κατόχους μεταπτυχιακού με φθίνουσα πορεία ανά μορφωτικό επίπεδο, τους προϊσταμένους τμημάτων και τους μόνιμους υπαλλήλους.
- Τα οργανωσιακά κίνητρα επιδρούν στην παρακίνηση περισσότερο των ανδρών, των μεγαλύτερων ηλικιακά άνω των 55 ετών, των έγγαμων, των κατόχων μεταπτυχιακού, των Προϊσταμένων Διεύθυνσης και των μόνιμων υπαλλήλων.

Το φιλότιμο αναδείχθηκε ένας απ' τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης. Αυτό συνάδει απόλυτα με τ' αποτελέσματα των ερευνών των μελετητών Perry και Wise 1990 (παρ.6.1). Την αξία του παράγοντα αυτού ανέδειξε σε σχετική έρευνά του και ο Παπαμιχαλάκης το 2012 (παρ.6.2.1).

Πολύ ουσιαστικός παράγοντας παρακίνησης προβλήθηκε επίσης ο άξιος ηγέτης. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων υποστήριξαν πως θα απέδιδαν καλύτερα εάν ο προϊστάμενος κατανοούσε τις ανάγκες τους, ανέδειξαν τη σημαντικότητα συνεργασίας με ένα στέλεχος που εμπνέει και εστίασαν στη σημασία που έχουν τα θετικά συναισθήματα των στελεχών για την ανάπτυξη αποτελεσματικής ομαδικής

εργασίας. Τα διοικητικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους όταν ικανοποιήσουν ανάγκες υπαρξιακές, σχέσεων και ανάπτυξης που μπορεί να συνυπάρχουν σ' ένα άτομο την ίδια στιγμή, αντικρούοντας τη θεωρία του Alderfer που συνέδεσε τα κίνητρα με τις ανάγκες. Οι ανάγκες και η ιεράρχησή τους διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο. Η διάθεση συνεργασίας και ομαδικότητας που δεσπόζει στις απαντήσεις του δείγματος των εργαζομένων, αποτελεί ένα γερό θεμέλιο για περαιτέρω παρακίνησή τους, αλλά και εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης που πραγματοποιούνται από τις διαδικασίες ISO, τις οποίες έχει υιοθετήσει το ΝΔΜ.

Επιπλέον πολύ σημαντικά κίνητρα, που στη θεωρία του Herzberg καταγράφονται ως 'παράγοντες παρακίνησης', αναδεικνύονται η επιβράβευση μιας εργασιακής προσπάθειας, η ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση, καθώς και η αναγνώριση της εργασίας σε σχέση με τις οικονομικές απολαβές. Η εργασιακή αναγνώριση λοιπόν αναδεικνύεται ως το ηθικό εκείνο κίνητρο που στα χέρια των στελεχών αντισταθμίζει τις οικονομικές απώλειες, καθώς η εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, καθίσταται μια αναπόφευκτη μνημονιακή υποχρέωση.

Η ασφάλεια που προσφέρει η μονιμότητα αποτέλεσε κριτήριο επιλογής μιας θέσης στο δημόσιο, για την πλειοψηφία των εργαζόμενων των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών που συμμετείχαν στην έρευνα. Με βάση τις θεωρίες των Maslow και Herzberg η εξασφάλιση 'παραγόντων υγιεινής' όπως η μονιμότητα, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να αποτελέσουν ένα σημαντικό κίνητρο επιδίωξης ανώτερων αναγκών όπως, η αναγνώριση. Στους 'παράγοντες υγιεινής' εντάσσεται και η αντικειμενική αξιολόγηση. Για την πλειοψηφία όμως των ερωτηθέντων αποτελεί αντικίνητρο. Το μειωμένο κίνητρο ανέλιξης ανέδειξαν σε έρευνά τους και οι Frank, Lewis το 2004 (παρ.6.2.2). Την ανάδειξη των στελεχών στο δημόσιο με κομματικά χαρακτηριστικά, κατέγραψε επίσης η Koskina το 2008 (παρ.6.2.1).

Υψηλό βαθμό ικανοποίησης θα αποκτούσε η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, με τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στα εργασιακά τους καθήκοντα. Θα αυξανόταν επίσης η κινητοποίησή τους, συμμετέχοντας στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός τους. Υψηλή αναδείχθηκε η γνώση των στόχων του τμήματος στο οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες. Η προσωπική ανάπτυξη και ανατροφοδότηση κατέχουν εξέχουσα θέση στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που

αγνοήθηκε από τον Herzberg. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα κατέληξε η έρευνα των Zampetakis, Moustakis το 2010 (παρ.6.2.1). Αντίθετα χαμηλή καταγράφηκε η δυνατότητα εκπαίδευσης που απολαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων του οργανισμού, ως προς την εφαρμογή νέων τεχνικών. Αξιόλογο ήταν και το ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσε ότι δεν έχει δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό του περιβάλλον. Τόσο στην προαναφερθείσα έρευνα όσο και στην παρούσα, η επιχειρηματική συμπεριφορά εμφανίστηκε υψηλότερη στα στελέχη και λίγο χαμηλότερη σε υπαλλήλους, αποτελώντας όμως σταθμό για να εφαρμοστούν οι αρχές που προτάσσει το ΝΔΜ. Τ' αποτελέσματα των ερευνών αυτών αντικρούουν την ιεραρχική ικανοποίηση των αναγκών που προτάσσει ο Maslow επιβεβαιώνοντας τους επικριτές του, που συσχετίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με τις αξίες κάθε ατόμου.

Τα κίνητρα των εργαζομένων, είναι συνυφασμένα και με το βαθμό αρτιότητας οργάνωσης του φορέα όπως αναδεικνύεται στην παρούσα έρευνα. Οι δυσχερείς γραφειοκρατικές διαδικασίες, μειώνουν την παρακίνηση των εργαζομένων των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών, ενώ η άριστη οργάνωση τους την αυξάνει. Αποδεικνύεται λοιπόν ξεκάθαρα ότι δεν αρκούν τα ατομικά χαρακτηριστικά 'ανάγκη επίτευξης' να ερμηνεύσουν τις εργασιακές συμπεριφορές αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα χαρακτηριστικά οργάνωσης του εργασιακού χώρου όπως πρεσβεύουν οι επικριτές του McClelland. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν σε έρευνά τους οι Wright, Davis το 2003 (παρ.6.2.2).

Τα συμπεράσματα της έρευνας που διενεργήθηκε στους εργαζόμενους των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων συγκλίνουν αναφορικά με ότι ανέδειξε αντίστοιχη πρόσφατη έρευνα του Παπαμιχαλάκη το 2012 (παρ.6.2.1), σε υπαλλήλους 8 δημόσιων υπηρεσιών του Νομού Χίου. Διαπιστώθηκε ότι το φιλότιμο ήταν υψηλότερος παράγοντας παρακίνησης, μαζί με άλλες εσωτερικές ανταμοιβές όπως η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, η ανάληψη ευθυνών, η επίτευξη σημαντικών στόχων και η δημιουργικότητα της εργασίας. Η αξιολόγηση και η δυνατότητα προαγωγής (εξωτερικές ανταμοιβές) αντιστρόφως, αποτελούσαν τους χαμηλότερους παράγοντες παρακίνησης.

Κατόπιν ανάλυσης των απαντήσεων του δείγματος της έρευνας, προκύπτουν συμπεράσματα αναφορικά με το πώς συσχετίζονται οι παράγοντες παρακίνησης

μεταξύ τους. Η αίσθηση καθήκοντος απέναντι στους συνανθρώπους (το φιλότιμο) είναι αυτό που ωθεί τους εργαζόμενους να αναλάβουν νέες πρωτοβουλίες. Από τις συσχετίσεις προέκυψε ότι η ανάγκη ανάληψης νέων πρωτοβουλιών των εργαζομένων προκύπτει επίσης από την επιβράβευση, την αναγνώριση της εργασιακής τους προσπάθειας, την ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση που εισπράττουν στο εργασιακό τους περιβάλλον κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η επιβράβευση από την ανάληψη νέων πρωτοβουλιών προκαλεί αυξημένη κινητοποίηση και ικανοποίησή τους, αυξάνει την προσπάθεια επιμόρφωσής τους, προσήλωσης σε νέους στόχους και προσδοκία ιεραρχικής ανόδου, η οποία όμως προκύπτει ως απόρροια αντικειμενικής αξιολόγησης. Η παρακίνηση λοιπόν διαμορφώνεται τόσο από ατομικά χαρακτηριστικά, όσο και από περιβαλλοντικά που προκαλούν προσωπική δέσμευση. Το περιβάλλον διαμορφώνει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου αφού η επιθυμητή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας προκύπτει από ενθάρρυνση και ενίσχυση, ενώ η ανεπιθύμητη από τιμωρία κατά τους Cameron & Pierce.

Η άνιση κατανομή εργασιών που επιφορτίζει κάποιους εργαζόμενους μειώνοντας την παρακίνησή τους είναι εύκολο ν' αντιμετωπισθεί αρκεί να επιμεληθούν τα κατάλληλα στελέχη με κατανόηση και θετικά συναισθήματα. Είναι λοιπόν και τα κίνητρα ηγεσίας καθοριστικοί παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα όμως για να αυξηθεί η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται άριστη οργάνωση των διαδικασιών του οργανισμού που προσφέρει καθολική γνώση των στόχων, συμμετοχή στο σχεδιασμό των εργασιών, αλλά και εργασιακό περιβάλλον που να ενισχύει αποτελεσματικούς εργαζόμενους (οργανωσιακά κίνητρα). Η αισιοδοξία των εργαζομένων να επιτύχουν τους στόχους τους πηγάζει από τη δυνατότητά τους να συμμετέχουν στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός τους και να παίρνουν πρωτοβουλίες όπως άλλωστε προτείνει και το ΝΔΜ. Άρα η παρακίνηση των εργαζομένων των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών συμβάλει στην υλοποίηση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Ο βαθμός κινητοποίησης κάθε εργαζόμενου επηρεάζεται σημαντικά από εσωτερικούς ατομικούς παράγοντες καθορίζοντας τη δυνατότητα παρακίνησής του. Είχε μεγάλη λοιπόν σημασία η διερεύνηση του βαθμού αυτού κατά την περίοδο διενέργειας της έρευνας. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν μέτριο προς υψηλό βαθμό κινητοποίησης. Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν αισιόδοξο ότι θα πετύχει τους στόχους του και όταν αποτύχει θα στρέψει την προσοχή του σε νέους στόχους καθώς η εργασία έχει

ιδιαίτερο προσωπικό νόημα, αποτελούσε σκοπό της ζωής τους. Δόθηκε επίσης έμφαση στην ανάγκη τους να μορφώνονται δια βίου. Παράλληλα όμως ένα μικρότερο ποσοστό, αλλά επίσης σημαντικό δεν έδειξε να παρακινείται εξίσου. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δε συνάδουν με αυτά της έρευνας των Bouranda, Papalexandri που πραγματοποιήθηκε το 1999 (παρ.6.2.2) σε υπαλλήλους δημόσιων και ιδιωτικών Ελληνικών Οργανισμών, αναδεικνύοντας ότι το περιβάλλον εργασίας του δημοσίου ελκύει ανθρώπους χωρίς χαρακτηριστικά θετικής στάσης και συμπεριφοράς, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή τους. Η διάσταση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν συσχετιστεί με την αστάθεια του οικονομικού και εργασιακού περιβάλλοντος που έχει λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια. Η αυξημένη κινητοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων προέκυψε ως αυτόματος μηχανισμός, εξαιτίας της ανάγκης προσαρμογής τους στις νέες περιβαλλοντικές συνθήκες. Αυτό μπορεί να λογιστεί ως μια ενθαρρυντική ένδειξη πως η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί εύκολα να βελτιωθεί με ενεργοποίηση κάποιων ακόμα καθοριστικών παραγόντων.

Η παρακίνηση ως απόρροια του βαθμού κινητοποίησης των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση σημείωσε ελαφρύ προβάδισμα για τα στελέχη. Η ανατροπή με προβάδισμα των υπαλλήλων έναντι των στελεχών καταγράφηκε παραδόξως, στο ερώτημα εάν η εργασία αποτελεί σκοπό ζωής. Παρότι οι εργαζόμενοι στερούνται ανταμοιβών σε σχέση με τα στελέχη εντούτοις εμφανίζουν μεγαλύτερη παρακίνηση. Αυτό πιθανόν να οφείλεται σε προσδοκία ανταμοιβών όπως αναφέρεται στη θεωρία των W.Porter – E.Lawler. Πόσο αποδοτικότερα θα ήταν τα αποτελέσματα εάν συνοδεύονταν και από αντίστοιχη επανατροφοδότηση προς το στόχο μέσω καθοδήγησης και εκπαίδευσης; Κατά τον E.Locke οι ελκυστικοί στόχοι είναι αυτοί που μπορούν να παρακινήσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων και όχι οι ανταμοιβές.

Αναφορικά με δημογραφικούς παράγοντες που επιδρούν στο βαθμό κινητοποίησης των εργαζομένων καταγράφηκε προβάδισμα στους άνδρες, στις μεσαίες ηλικίες εργαζομένων 35-54 ετών, στους έγγαμους, στους κατόχους μεταπτυχιακού, τους υπηρετούντες 21-30 έτη προϋπηρεσία και τους προϊσταμένους διεύθυνσης.

Με δεδομένο ότι η ηγεσία αναδείχθηκε ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών, έχει ιδιαίτερη σημασία να αξιολογηθεί η δυνατότητα διοίκησης των στελεχών. Από τις απαντήσεις του μεγαλύτερου αριθμού στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα

αναδείχθηκε η υιοθέτηση των κινήτρων ηθικής ανταμοιβής για ν' αυξηθεί η παρακίνηση των υφισταμένων τους, επισημάνθηκε η γνώση τους αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούσαν, προβλήθηκε η δυνατότητά τους να θέσουν στόχους και να επιμερίσουν τη λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος. Παρότι η εικόνα που παρουσιάστηκε ως προς τη δυνατότητα διοίκησης των στελεχών ήταν ιδανική εντούτοις ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να μην παρακινείται αρκετά. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λοιπόν να αναζητηθούν οι παράγοντες εκείνοι που δυσχεραίνουν την παρακίνησή του ώστε να δοθεί η δυνατότητα κινητοποίησής του καθώς κανένας εργαζόμενος δεν περισεύει αυτή τη δύσκολη εποχή που διανύουμε. 'Η ισχύς εν τω ενώσει' (η δύναμη βρίσκεται στην ένωση) όπως αναφέρει ένα αρχαίο ρητό.

Κατά τη διερεύνηση παραγόντων που εξασφαλίζουν τη δυνατότητα διοίκησης των στελεχών σε σχέση με όλα τα δημογραφικά τους στοιχεία, για να τονιστούν οι εξαρτήσεις των μεταβλητών, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

- Οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις καταλαμβάνονται από στελέχη με τη μεγαλύτερη μόρφωση και τα περισσότερα έτη προϋπηρεσίας με δυνατότητα θα θέτουν στόχους και να επιμερίζουν τη λήψη αποφάσεων αφού είχαν πολύ καλή γνώση των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού που αξιολογούσαν. Ο τρόπος αυτός ιεραρχικής στελέχωσης δε συνάδει με τις αρχές του ΝΔΜ που πρεσβεύουν αντικειμενική αξιολόγηση και τοποθέτηση στις θέσεις ευθύνης στελέχη, πρωτίστως με αποτελεσματικότητα και δευτερευόντως με τυπικά προσόντα.
- Οι άνδρες στελέχη παρουσιάζονται περισσότερο ευέλικτοι από τις γυναίκες. Αυτό αναδεικνύει η εξάρτηση φύλου με στελέχη που λαμβάνουν υπόψη τους τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (μονιμότητα, έλλειψη κινήτρων) όταν θέτουν στόχους στο προσωπικό.
- Τα στελέχη μεγαλύτερων ηλικιών υιοθετούν περισσότερο τα κίνητρα ηθικής ανταμοιβής σε σχέση με τα νεότερα στελέχη. Επίσης οι έγγαμοι παρακινούν τους εργαζόμενους μέσω ηθικών κινήτρων περισσότερο από τους άγαμους. Η οικογενειακή κατάσταση των

στελεχών είναι εξαρτώμενη από την υιοθέτηση κινήτρων ηθικής ανταμοιβής, που θα βοηθούσαν στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών.

Πολλά ζητήματα και αδυναμίες ενέσκησαν προς περαιτέρω διερεύνηση κατά τη διενέργεια της έρευνας, που αποτελούν πηγή ελλειπών παρακίνησης των εργαζομένων, τα οποία εάν αντιμετωπιστούν θα οδηγήσουν σε βελτίωσή της.

Οι εργαζόμενοι των Πρωτοδικείου και Ειρηνοδικείων του Ν. Σερρών επισήμαναν ότι υπάρχει μειωμένη δυνατότητα κατανόησης των εργασιακών δυσκολιών τους από τους ανωτέρω, η οποία επηρεάζει αρνητικά τόσο την παρεχόμενη εκπαίδευσή τους από τον οργανισμό, όσο και την ελευθερία κινήσεών τους.

Οι δυσχερείς γραφειοκρατικές διαδικασίες (οργανωσιακά κίνητρα) εμποδίζουν τους εργαζόμενους με αυξημένη μόρφωση να αποδώσουν στο Νομό Σερρών.

Η έλλειψη αντικειμενικής αξιολόγησης δυσχεραίνει την ιεραρχική ανέλιξη αξιόλογων στελεχών που μπορούσαν ν' αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι αρχές που προσβέονται από το ΝΔΜ.

Για την αντιμετώπισή τους χρειάζεται να εφαρμοστεί ένα πλαίσιο που θα στηρίζεται σε διαφανείς αξίες, βελτίωση των διαδικασιών, αποτελεσματική εκπαίδευση και αξιολόγηση της απόδοσης υπαλλήλων και στελεχών.

Το ΝΔΜ προτάσσει τη μάθηση ως βάση της βελτιωμένης αποδοτικότητας. Υιοθετεί την προσωπική ευθύνη και την αξιολόγηση της ατομικής επίδοσης του υπαλλήλου ως παράγοντες υποκίνησης του προσωπικού. Αναδεικνύει την αξία της ομαδικής εργασίας με τη βοήθεια της ηγεσίας, ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων καθώς η ατομική ικανοποίηση έχει σχέση αμφίδρομη με την αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ο σωστός προγραμματισμός από την πλευρά του οργανισμού, η οργάνωση και η μέτρηση της παραγωγικότητας θα βοηθήσει να αντιμετωπιστούν πολλά από τα εμπόδια της μειωμένης παρακίνησης των εργαζομένων.

Προτάσεις

Οι αδυναμίες που ενέσκηψαν από την παρούσα έρευνα μπορούν να αποτελέσουν την αφορμή νέου σχεδιασμού διοικητικών δράσεων, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Είναι γεγονός πως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, ο έπαινος και η σωστή οργάνωση διαδικασιών που διαμορφώνονται από τη διοίκηση, θα προσδώσουν αυξημένη ικανοποίηση στους εργαζόμενους και αποτελεσματικότητα στον οργανισμό. Αρκεί να τοποθετηθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Το μόνο που μένει για να αναπτυχθούν, είναι να διαμορφωθούν συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος που να στηρίζονται σε διαφανείς και αξιοκρατικές πρακτικές.

Απαιτείται η διαμόρφωση ενός συστήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που να ακολουθήσει τις αρχές του σύγχρονου management (Προγραμματισμό, Οργάνωση, Λήψη αποφάσεων, Συντονισμό και Έλεγχο). Το σύστημα αυτό θα πρέπει να λειτουργεί χωρίς παρεμβάσεις αξιοποιώντας όλους τους εργαζόμενους βάσει ουσιαστικών και όχι τυπικών προσόντων, όπως προτάσσει το ΝΔΜ. Η ανάδειξη εργαζομένων με διοικητικές ικανότητες θα δώσει τη δυνατότητα στον οργανισμό, να εφαρμοστούν διαδικασίες σύγχρονου management, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ανάπτυξη ομάδων εργασίας, αλλά και η αναγνώριση- ενθάρρυνση που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Θα αποκατασταθεί επίσης η απογοήτευση που προκύπτει λόγω μειωμένης κατανόησης από τους ανωτέρω όπως προέκυψε από τ' αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Ένας άξιος εργαζόμενος θα μπορέσει να τηρήσει δικαιοσύνη μεταξύ προσφοράς και ανταμοιβών, ηθικών ή υλικών, των εργαζομένων αποτρέποντας ψυχολογική ένταση όπως αναφέρεται στη θεωρία του Adams. Το δίκαιο εργασιακό περιβάλλον θα αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση κάθε εργαζόμενου αναδεικνύοντας ακόμη περισσότερο το φιλότιμο και την αγάπη του για προσφορά.

Η συμβολή των εργαζομένων θα είναι καθοριστική και στην εξομάλυνση των δυσλειτουργιών που προέρχονται από ελλειπείς οργανωτικές διαδικασίες. Με την ενεργό συμμετοχή τους στην εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου του οργανισμού, θα περιοριστούν δυσχερείς γραφειοκρατικές διαδικασίες που μειώνουν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και αφήνουν ανικανοποίητο τον πολίτη.

Μέσα από την έρευνα διακρίθηκαν παράγοντες που εμποδίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, όπως η στέρηση εκπαίδευσης του προσωπικού από προγράμματα, που

θα βελτιώσουν τη δυνατότητά του να εφαρμόζει νέες τεχνικές κατά την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Οι νέες τεχνολογικές απαιτήσεις όπως 'Διαύγεια' (Νόμος 3861/2010) ή 'κόμβος διαλειτουργικότητας' επιτάσσουν εκσυγχρονισμό και επικαιροποίηση της γνώσης για όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Η εκπαίδευση συμβάλλει παράλληλα στην προσωπική ανάπτυξη και ανατροφοδότηση κάθε εργαζόμενου, όπως αναδείχθηκε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Αποτελεί τη βάση για τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού (κύκλοι ποιότητας) αυξάνοντας την κινητοποίησή του. Τόσο το Ε.Κ.Δ.Δ.Α όσο και άλλοι φορείς μπορούν να σχεδιάσουν προγράμματα που θα στηρίζουν τις ανάγκες κάθε οργανισμού, αρκεί κατάλληλα στελέχη που διοικούν το ανθρώπινο δυναμικό να τα προωθήσουν. Βέβαια η συμμετοχή είναι ατομική υπόθεση κάθε εργαζόμενου, αλλά εάν το εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό και υποκινητικό η προσπάθεια θα ευοδώσει. Η αναγνώριση και ηθική ανταμοιβή αποτελούν τα κίνητρα εκείνα που πρέπει να καλλιεργούνται ουσιαστικά από τα στελέχη για να αυξηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων. Η καλλιέργεια αυτή πέρα από έμφυτο χάρισμα αντίληψης, ή επίκτητων χαρακτηριστικών όπως η ευαισθησία λόγω ηλικιακής ωριμότητας - οικογενειακής κατάστασης – μορφωτικού επιπέδου, μπορεί να αποκτηθεί και μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα. Στην υλοποίηση αυτού του στόχου ο ρόλος της διοίκησης είναι καθοριστικός. Αρκεί η βούληση εφαρμογής αντικειμενικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του έργου κάθε στελέχους και η επιβολή ποινών στις περιπτώσεις σοβαρών αδικαιολόγητων αποκλίσεων από τους στόχους. Παρότι με βάση τη θεωρία του Vroom οι στόχοι μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης, ανταμοιβής και ικανοποίησης αναγκών από την ανταμοιβή πρέπει να είναι σαφείς για τους εργαζόμενους, εντούτοις η διοίκηση και τα στελέχη με κατάλληλες τεχνικές μπορούν κατ' αναφορά των επικριτών του να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, αρκεί οι γνώσεις τους να είναι επαρκείς.

Περιορισμοί έρευνας

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η μελέτη είχε κάποιους περιορισμούς που μπορεί να επηρεάσουν τον αντικατοπτρισμό της γενικής πρακτικής της έρευνας. Το δείγμα σε αυτή τη μελέτη περιορίστηκε σε 171 υπαλλήλους του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η έρευνα θα μπορούσε να είχε διαφορετικά αποτελέσματα αν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο και αντιπροσωπευτικότερο από περισσότερους δημόσιους οργανισμούς. Όσον αφορά την αξιοπιστία του δείγματος και της έρευνας, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν

να παράσχουν αντικειμενικές απόψεις, αλλά είναι σύνηθες για τα άτομα που συμμετέχουν σε μελέτες να προκαλούν μεροληψία για τον εαυτό τους. Οι πηγές βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκαν για την αποτελεσματική διαχείριση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ήταν επίσης περιορισμένες. Έτσι, είναι συνετό να θεωρηθεί ότι αυτή η έρευνα είναι προκαταρκτική με περιορισμούς που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Η παραπάνω έρευνα συμβάλλει στην εξαγωγή ορισμένων γόνιμων συμπερασμάτων σχετικά με τη σημασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όχι μόνο για τον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, αλλά και για τους Έλληνες πολίτες. Η εν λόγω έρευνα, αναφέρεται σε μια προσπάθεια να φωτιστούν οι υπάρχουσες πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Θα μπορούσε να διεξαχθεί περαιτέρω λοιπόν μια βασική έρευνα, σχετικά με τις ακριβείς διεργασίες και πολιτικές που πρέπει να ακολουθήσει η ελληνική κυβέρνηση προκειμένου να ανταποκριθεί στις πρωτοβουλίες και τις κατευθυντήριες γραμμές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ελληνική κυβέρνηση δέχεται πιέσεις. Οι νέες τεχνολογίες αναγκάζουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στο χρόνο. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σήμερα, δεσμεύουν τις διοικήσεις σε ένα μέλλον που αλλάζει. Η μετάβαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι μια ευκαιρία για την ελληνική κυβέρνηση να δείξει την ικανότητά της να προσαρμοστεί

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Dessler G. (Πρόλογος- Επιμέλεια) Σαρρή Κ. και Κέφης Β. (2012), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις , Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Goleman, D. (2000), Η συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, Αθήνα, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Βακόλα, Μ. και Νικολάου, Ι. (2012), Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili , Αθήνα.

Γαλανάκης Μ. και Σταλίκας Α. (2007), Ψυχολογία, Ο ρόλος της βίωσης των θετικών συναισθημάτων στην ομαδική αποτελεσματικότητα, 14 (1) 42-57
<http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&lang=el&pid=iid:10822>

Ελευθερίου Β. (2006), Διατριβή με θέμα: «Θεωρητική θεμελίωση της Παρακίνησης και των κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις», Πάντειο πανεπιστήμιο.

Ζαβλάνος Μ. (1989), Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ, Αθήνα.

Ζαφειρόπουλος Κ. (2015), Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, Εκδόσεις Κριτική, 2η έκδοση, Αθήνα.

Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης Γ. (1997), Διοίκηση & εποπτεία προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. και Παπαλεξανδρή Ν. (1990), Αξιοποίηση προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και βελτίωση Οργάνωσης, Εκδόσεις International publishing, Αθήνα

- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Κάντας, Α. (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κέφης, Β. (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ - Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Κέφης, Β. (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα- 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική Α.Ε, Αθήνα
- Κυριαζή, Ν. (1999): Η Κοινωνιολογική Έρευνα, Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών, ια' Έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2010), Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη Α. (2012): Ψυχολογία κινήτρων, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα
- Μακρυδημήτρης, Α. και Μιχαλόπουλος, Ν. (2000), Εκθέσεις Εμπειρογνομόνων για τη Δημόσια Διοίκηση, Αθήνα Εκδόσεις Παπαζήση
- Μακρή - Μπότση Ε. (10/7/2011), Οργανισμός/επιχείρηση και Ψυχολογία της Εργασίας. <http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1021/2/1021.pdf> (Προσπελάστηκε 10/11/2023)
- Μακρυδημήτρης, Α. και Πραβίτα, Μ. (2008) «Διοικητικός Κώδικας» 3η Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Μαρκαντωνάτου, Μ. (2011), Κράτος και νέο δημόσιο μάνατζμεντ: Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις 'καλές πρακτικές' και την iso προτυποποίηση. Κράτος και νέο δημόσιο μάνατζμεντ, Τεύχος 116 Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2011
- http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=29 (Προσπελάστηκε 15/11/2023)
- Μάρκοβιτς, Γ. (2002), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Παρακίνηση-εξουσία, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Μπουραντάς, Δ. (1986), Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (1992), Μάνατζμεντ Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά , Εκδόσεις Team, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2005), Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα.

Ευροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον. 3η Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ.(2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαμιχαλάκης, Μ. (2012), Διπλωματική εργασία με θέμα «Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα», Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Περικλέους Επιτάφιος λόγος, Θουκυδίδου, Ιστορικών Β΄ &35-46

Πλατσίδου, Μ. και Γωνιά, Ε. (2005), Δημοσίευση: Καψάλης, Α., Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

<http://users.uom.gr/~platsidu/%C8%E5%F9%F1%DF%E5%F2%20%EA%E9%ED%DE%F4%F1%F9%ED%20%F3%F4%EF%ED%20%E5%F1%E3%E1%F3%E9%E1%E A%FC%20%F7%FE%F1%EF.pdf> (Προσπελάστηκε 20/12/2023)

Ραμματά, Μ. (2012), Η διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων ως συνιστώσες εκσυγχρονισμού στη δημόσια διοίκηση.

http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_32/RAMMATA.pdf
(Προσπελάστηκε 15/12/2023)

Ραμματά, Μ. (2016), Η διοίκηση ολικής ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο πλαίσιο του «Νέου δημόσιου management», Διοικητική ενημέρωση, 107

http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_39/ramata.pdf

<http://docplayer.gr/134394-Einai-koinos-topos-oti-to-uegalytero-kefalaio-se-kathe-organisuo-1-apoloyyn-oi-anthropoi.html> (Προσπελάστηκε 5/10/2023)

Στεφανοπούλου, Ε., Παπαμανώλης, Ν., Καρκατσούλης, Π. (2004), Το κράτος σε μετάβαση. Από τη 'διοικητική' μεταρρύθμιση' και το 'νέο δημόσιο μανάτζμεντ' στη 'διακυβέρνηση', σειρά: Πολιτική στον 21ο αιώνα, επιμέλεια σειράς: Ηλίας Κατσούλης. Επιστήμη και Κοινωνία Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας, 13, 239-244.

<http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/sas/article/view/585>

(Προσπελάστηκε 10/11/2023)

Σφακιανάκη, Ε. (2015), Διοίκηση ολικής ποιότητας και εκπαίδευση. Προσεγγίσεις, Εφαρμογές, Μελέτες Περίπτωσης. Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα

Σωτηράκου, Τ. και Ζέππου, Μ. (2016), Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης.

www.pspa.uoa.gr/fileadmin/.../Zeppou_Mary_Sotirakou_Tatiana.pdf

(Προσπελάστηκε 11/10/2023)

Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (1999): Οργάνωση και Διοίκηση (Μανάτζμεντ) Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα

Φαναριώτη, Π. (1999), Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

Φραγκούλη, Ε. (2016), Σύγχρονος ηγέτης και συναισθηματική νοημοσύνη: Ποια η σχέση της αποτελεσματικότητας / παραγωγικότητας του ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης του.

http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_51/fragouli.pdf

(Προσπελάστηκε 6/12/2023)

Χατζηπαντελή, Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις: Μεταίχμιο, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2013), Οργανωσιακή συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

Άρθρα ΦΕΚ

«Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών- πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» Π.Δ. 318/92 (ΦΕΚ Α' 161)

«Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων & Υπαλλήλων ΝΠΔΔ και άλλες διατάξεις.» Ν 2683/1999 (ΦΕΚ 19/Α/9-2-1999)

«Ρυθμίσεις θεμάτων του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και άλλες διατάξεις.» Ν 2839/2000 (ΦΕΚ Α 196/ 12-9-2000)

«Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας & λοιπές διατάξεις» Ν 3013/2002 (ΦΕΚ 102/ Α' 1-5-2002)

«Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» Ν 3230/11.2.2004 (ΦΕΚ 44/ Α'/2004).

«Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ» Ν 3242/2004 (ΦΕΚ 102 Α' /24-5-2004)

«Συστηματοποίηση της δια βίου μάθησης και άλλες διατάξεις» Ν 3369/2005 (ΦΕΚ Α 171/6-7-2005)

«Ειδικά Βραβεία δημοσίων υπηρεσιών» Υπουργική Απόφαση Αριθμός ΔΠΠΑ/9381 (ΦΕΚ 583 Β/9-5-2006)

«Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων» Ν 3463/2006 (ΦΕΚ 114α/8-6-2006)

«Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημόσιων Πολιτικών Διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ» Ν 3528/2007 (ΦΕΚ 26/ Α'/9-2-2007)

«Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» Ν 3584/2007 (ΦΕΚ 143/ Α'/28-6-2007)

«Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης & της Αποκέντρωσης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» Ν 3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010)

«Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο, "Πρόγραμμα Διαύγεια" και άλλες διατάξεις» Ν 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α/13-7-2010)

«Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» Ν 4024/2011 (ΦΕΚ Α 226/27-10-2011)

«Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2-13-2016. Επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Ν.4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016» Ν.4093/2012 (ΦΕΚ Α 222/12-11-2012)

«Αρχές Δημοσιονομικής Διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της οδηγίας 2011/85/ΕΕ) & δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις» Ν.4270/2014 (ΦΕΚ 143/Α/28-6-2014)

«Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια- αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις». Ν 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-2-2016).

Ξενόγλωσση

Adair, J. (2006) *Leadership and Motivation: The Fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*, Kohan Page Publishers, London and Philadelphia.

Bellou, 2009, "Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector", *Employee Relations*, Vol.31 No.5, pp. 455-470

Bourantas, D. and Papalexandris (1999), *Personality traits discriminating between employees in public – and in private- sector organizations*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.10, No 5, pp.858-869

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007), *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*, *Public Administration Review*, 67 (1), pp. 65-74

Daft, R.L. (2009): "Management", Ninth Edition , South Western

Denhardt, B R. & Denhardt, V. J. (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, Vol.60, p.549-559

Durst, S. & Newell, C. (1999), "Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s", *American Review of Public Administration*, Vol.29 (No. 1), pp.61-75

Frank, S. and Lewis, G. (2004), Government employees working hard or hardly working?. *The American Review of Public Administration*, 34 (1) pp.36-51

Hood, C. (1991), "A Public Management for all Seasons", *Public Administration*, V.69, p.3-19

Hood, C. (1995), "The New Public Management in the 1980: variations on the theme" *Accounting Organization and Society*, V.20, pp. 93-109

Ivancevich, J. & Konopaske, R. & Matteson, M. (2008), *Organizational Behavior and Management*, 8th edition, 2008, Εκδόσεις McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Katz, D. & Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, Editor: John Wiley & Sons, New York

Koskina, 2008, The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector, *Personnel Review*, Vol.37 No.3, pp.264-279

Manolopoulos, 2008, "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, Vol.30 No.1, pp.63-85

Manolopoulos, 2008, "Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19 No.9, pp 1783-1762

Markovits, Davis, Dick, 2007, "Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees" *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.7 No.1, pp.77-99

OECD (1997), *In Search of Results: Performance Management Practices*, OECD, Paris

OECD (2005), *Public Sector Modernization: The Way Forward. Policy Brief* (pdf) <http://www.oecd.org/site/govgfg/39044786.pdf>

OECD (2011), *Public Governance Reviews. Greece Review of the central administration.*

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, New York.

Pallot (2001), "A decade in review: New Zealand's experience with resource accounting and budgeting". *Financial Accountability and Management*, Vol 17, No 4, p 383-401

Perry, J.L. and Wise, L.R. (May/June 1990) "The Motivational Bases of Public Service" *Public Administration Review*, n.50 p.367-373

Politt, C. & Summa, H. (1997), "Trajectories of Reform: Public Management Change in Four Countries", Article in *Public Money & Management*, 17:1, p. 7-18

Rabey, G.P.(2001), "Motivation is response", *Industrial and Commercial Training*, V.33, Iss 1, pp.26-28.

Sotirakou, T., Zeppou, M., (2004), "The MATE model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization", *Management Decision*, Vol. 42, p. 69-88

Sotirakou, T., Zeppou, M., (2006), "Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector", *Management Decision*, Vol.44, No 9, pp 1277-1304

Steers, R.M, Mowday, R.T., Shapiho, D.L. (2004), "The future of work motivation Theory", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 379-387.

Thomas, K.W. (2009), *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*, San Francisco : Berrett -Koehler Publisher.

Tsimboukidou, I., Dionysopoulou, P., Mylonakis, J., (2013) "Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration, A Case Study on the Common Assessment Framework Application" Published by Canadian Center of Science and Education, Vol.2, No. 2

Wright, B. and Davis, B. (2003), *Job Satisfaction in the Public Sector: The Role on the Work Environment*. *The American Review of Public Administration*, Vol.33, No.1, p 70-90

Young, B. (1998) "Organizational commitment among public service employees", *Public Personnel Management*, vol. 27, p.342

Zampetakis, Moustakis, 2007, “Entrepreneurial behavior in the Greek public sector” International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.13 No.1, pp.19-38

Zampetakis, Moustakis, 2010, “An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector” International Journal of Manpower, Vol.31 No.8, pp.871-887

Διαδικτυακές Πηγές

Newsbeast.gr, (6/11/2014), «Πλεονασματικός ο ενοποιημένος προϋπολογισμός της Αυτοδιοίκησης» Το νέο μοντέλο Αυτοδιοίκησης ανέλυσε σήμερα ο αναπληρωτής Υπουργός Εσωτερικών. <http://www.mynews.gr> (Προσπελάστηκε 1/10/2016)

Αριστοτέλης, Πολιτικά (Γ1, 1-2), Ο πολίτης είναι το συστατικό στοιχείο της πόλης http://lyk-n-epivat.thess.sch.gr/Joomla2/index.php?option=com_content&view=article&id=364:-15--1-1-2-&catid=47:2010-06-09-21-55-41&Itemid=64 (Προσπελάστηκε 11/11/2023)

Ζυγούλης, Φ. & Τσοπανά, Ρ. (19/9/2014), Η συνέχεια της διοίκησης στους Ελληνικούς ΟΤΑ παρά τις αλλαγές στη πολιτική ηγεσία και το Δημαρχοκεντρικό σύστημα. Ποια διοικητική elite; Ποια διοικητική συνέχεια; <http://www.politicaldoubts.com/finance/item/433-i-synexeia-tis-dioikisis-stous-ellinikoys-ota-para-tis-allages-sti-politiki-igesia-kai-to-dimarxokentriko-systima-poia-dioikitiki-elite-poia-dioikitiki-synexeia> (Προσπελάστηκε 17/12/2023)

I.T.A (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης ΚΕΔΕ), (2010), Εισήγηση «Καλλικράτης» και οικονομικά της αυτοδιοίκησης (pdf). <http://www.ita.org.gr/el/oldsite/library/downloads/Docs/documents/EkpaidYliko/Oikonomika.pdf> (Προσπελάστηκε 8/12/2023)

I.T.A (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης ΚΕΔΕ), (18/10/2016), Μελέτη «Τριετής Στρατηγική Μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση 2016-2018» <http://www.epoli.gr/rolos-dimwn-dioikitiki-organwsi-kratoys-a-86590.html> (Προσπελάστηκε 2/12/2023)

Καρακιουλάφη, Χ. & Σπυριδάκης, Μ. & Γιαννακοπούλου, Ε. & Καραλής, Δ. & Σώρος, Γ. (Νοέμβριος 2015), Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον ιδιωτικό τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης.

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ. <http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2016/01/Policy-brief-13.pdf> (Προσπελάστηκε 20/11/2023)

Κωστάρα, Γ. (2016), Η «Νέα Δημόσια Διοίκηση» ένα παγκόσμιο φαινόμενο. <http://jkostaras.tripod.com/npm.html> (Προσπελάστηκε 7/12/2023)

Λόκανα, Ε. (27/12/2023), Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ανοιχτή Δημοκρατική Διακυβέρνηση «Οι δυνατότητες για το άλμα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και η πρόκληση της Ανοιχτής Δημοκρατικής Διακυβέρνησης» <http://www.todiktio.eu/index.php/topics/productive-greece-development/item/635-topiki-aftodioikisi-kai-anoixti-dimokratiki-diakyvernisi> (Προσπελάστηκε 11/11/2023)

Μήτσου, Ε. (20/3/2015), Δημόσια Διοίκηση, Δημόσιο management και ιδιωτικοποιήσεις. <http://www.thrakitoday.com/2015/03/dhmosia-dioikisi-dhmosio-management-kai-idiotikopiseis-elisavet-mhtsoy.html> (Προσπελάστηκε 17/11/2023)

Ράπανος, Β. (11ος/2009), IOBE «Μέγεθος και εύρος δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα». Έρευνα για το πόσο το μέγεθος του κράτους επηρεάζει την οικονομική δραστηριότητα του δημοσίου τομέα. www.euro2day.gr/dm_documents/iobe_nBSaW.doc (Προσπελάστηκε 10/12/2023)

Τσιούκρας, Π. (17/2/2013), «HRM- Η προσέγγιση της σχολής των Ανθρωπίνων σχέσεων και της Οργανωσιακής συμπεριφοράς» <http://tsioukras.blogspot.gr/2013/02/hr.html> (Προσπελάστηκε 15/11/2023)

Ψαρόπουλος, Χ. (4/3/2013), Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. <http://www.pсарopouloschristos.com/2013/02/h.html> (Προσπελάστηκε 25/11/2023)

Χαλάς, Γ. (2016), Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα. http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_52/XALAS.pdf (Προσπελάστηκε 17/12/2023)

Φωτόπουλος, Ν. (2016), Αποτελεσματική Ηγεσία στην εργασία.

<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf> (Προσπελάστηκε 6/12/2023)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α



Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Αξιότιμη/ε συνάδελφε,

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων» του Διεθνές Πανεπιστημίου Ελλάδος, εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία με θέμα:

«Η συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της διοίκησης ολικής ποιότητας στο νέο δημόσιο μανάτζμεντ. Η περίπτωση των Δικαστικών Υπαλλήλων του Νομού Σερρών»

Το παρόν ερωτηματολόγιο θα εξυπηρετήσει αποκλειστικά και μόνο το σκοπό αυτής της έρευνας, η οποία δεν μπορεί να διεξαχθεί χωρίς τη δική σας συμβολή. Οι απαντήσεις σας θα οδηγήσουν σε πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες που προσδιορίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, των οποίων η αναζήτηση είναι και ο στόχος της εργασίας.

Όπως θα διαπιστώσετε και από το ίδιο το ερωτηματολόγιο δε ζητούνται στοιχεία που να αποκαλύπτουν την ταυτότητα του ερωτώμενου. Αυτό σημαίνει ότι θα διατηρηθεί ανωνυμία κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τα στοιχεία που θα συλλεγούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες και την ολοκλήρωση της εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά εκ προοιμίου για την πολύτιμη συμβολή σας!

Με εκτίμηση: Χριστίνα Μαυροχωρίδου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α' : Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενου

(Επιλέξτε για κάθε ερώτηση την απάντηση που σας εκφράζει, συμπληρώνοντας Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

1. Φύλο : Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 21-30 31-40 41-50 51-60
 60και άνω
3. Μόρφωση: Απολυτήριο Λυκείου Πτυχίο ΑΕΙ Πτυχίο ΤΕΙ
 Μεταπ/κο Διδασ/κό
4. Έτη Προυπ/σίας: 0-5 6-10 11-20 21-30 31 και άνω
5. Θέση Υπηρεσίας: Γενικός Προϊστάμενος Προϊστάμενος τμήματος
Δικαστικοί Υπάλληλοι

ΜΕΡΟΣ Β' : Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα

(Επιλέξτε για κάθε ερώτηση την απάντηση που σας εκφράζει, συμπληρώνοντας Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

1. Η αναγνώριση της εργασίας μου έχει για μένα μεγαλύτερη αξία από τις οικονομικές απολαβές.
 Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα πολύ
2. Στην εργασία μου ενεργώ τις περισσότερες φορές με το φιλότιμο νοιώθοντας έντονα το καθήκον μου απέναντι στους συναθρώπους μου.
 Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα πολύ
3. Δεν θα άλλαζα ποτέ μια θέση που θα εισέπραττα ενθάρρυνση και ανατροφοδότηση.
 Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα πολύ
4. Η επιβράβευση μιας προσπάθειάς μου, με ωθεί να αναλαμβάνω νέες πρωτοβουλίες.
 Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα πολύ
5. Η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας μου στο δημόσιο.
 Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα πολύ

6. Προσπαθώ να συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για μένα και την ομάδα μου.

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

7. Νοιώθω ότι επιβαρύνομαι με δουλειά άλλων συναδέλφων

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

8. Ο χώρος της εργασίας μου θέλω να με εμπνέει.

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

9. Θεωρώ την αμοιβή μου δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

10. Η εργασία μου μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσω την άνοδό μου ιεραρχικά .

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

11. Αντικειμενική αξιολόγηση μιας καλής εργασιακής επίδοσης μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε προαγωγή.

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

12. Η αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αυξημένη απόδοση εάν επισύρει ποινές κατά την εφαρμογή της.

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

13. Το αντικείμενο απασχόλησής μου με ικανοποιεί.

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

14. Θα αξιοποιούσα περισσότερο τις δεξιότητές μου εάν η προσπάθειά μου αυτή θα τύγγανε ανάλογων ανταμοιβών.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

15. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας μου από τους ανωτέρω είναι ελλιπής.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

16. Πιστεύω πως μπορώ να αποδώσω καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες μου.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

17. Θεωρώ πολύ σημαντική στην επαγγελματική μου ζωή τη συνεργασία με ένα στέλεχος που με εμπνέει.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

18. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

19. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή μου εργασία.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

20. Η άριστη οργάνωση των διαδικασιών του φορέα μου, θα με παρακινούσε θετικά.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

21. Η Υπηρεσία μου παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορώ να εφαρμόσω τις νεότερες τεχνικές στην εργασία μου.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

22. Έχω τη δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό μου περιβάλλον.

Καθόλου Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα
πολύ

23. **Νοιώθω μεγάλη ικανοποίηση όταν μου δίνεται η δυνατότητα να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.**

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

24. **Έχω γνώση των στόχων του τμήματος του Πρωτοδικείου στο οποίο εργάζομαι.**

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

25. **Η συμμετοχή μου στο σχεδιασμό των εργασιών του τμήματός μου θα με κινητοποιούσε περισσότερο.**

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

26. **Το περιβάλλον εργασίας μου ενισχύει τις επιλογές εργαζομένων που διακρίνονται από αποτελεσματικότητα αντίστοιχη του ιδιωτικού τομέα.**

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

ΜΕΡΟΣ Γ': Αξιολόγηση (ατομικών χαρακτηριστικών) της παρακίνησης των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα
(Επιλέξτε για κάθε ερώτηση την απάντηση που σας εκφράζει, συμπληρώνοντας Χ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

28. **Όταν αποτύχω ριζικά ως προς την επίτευξη του στόχου, στρέφω την προσοχή μου σε νέους στόχους.**

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

29. **Προσπαθώ να επιμορφώνομαι συνεχώς πάνω στο εργασιακό μου αντικείμενο.**

Καθόλου πολύ Λίγο Σε μέτριο βαθμό Αρκετά Πάρα

30. Η εργασία, μου δίνει προσωπικό νόημα, είναι σκοπός ζωής.

Καθόλου
πολύ

Λίγο

Σε μέτριο βαθμό

Αρκετά

Πάρα