

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 953

ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
2ο ΕΠΙΠΕΔΟ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής:

Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος (κωδ. Ο.Π.Σ.:007113), Υπεύθυνος Σπουδών και Έρευνας
ΙΝΕΠ

Συγγραφείς:

Ευάγγελος Θωμόπουλος (κωδ. Ο.Π.Σ.: 000705)

Δρ. Μελπομένη Κουτσοσίμου (κωδ. Ο.Π.Σ.:013784)

Δρ. Βασιλική Νταλάκου (κωδ. Ο.Π.Σ.:003978)

Αξιολογητές/τριες:

Δρ. Παντελής Βουλτσίδης (κωδ. Ο.Π.Σ.:019610)

Ελένη Ντίνου (κωδ. Ο.Π.Σ.:013280)

Πίνακας περιεχομένων

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
---------------------------	---

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ (Ν. 4940/2022) - ΠΟΛΙΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ - ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΤΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ».....	7
--	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ (Ν. 4940/2022).....	10
1.1 Οι βασικοί άξονες του νόμου (ν. 4940/2022) (Α' 112) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».	10
1.2 Γιατί χρειαζόταν ένα νέο σύστημα στοχοθεσίας;	11
1.3 Διοίκηση μέσω Στόχων: Ποια είναι τα οφέλη;	12
1.4 Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (άρθρα 3 - 4)	13
1.5 Το Νέο Πλαίσιο Στοχοθεσίας – Αξιολόγησης (Άρθρα 5 - 15).....	16
1.6 Οι γενικές αρχές του νέου συστήματος αξιολόγησης (Άρθρο 8)	17
1.7 Η διαδικασία αξιολόγησης	18
1.8 Βασικές αρχές καθορισμού και επιμερισμού στόχων – Ροή στοχοθεσίας	19
1.9 Υπάλληλοι υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων (Άρθρο 13).....	19
1.10 Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Άρθρα 16 - 22)	19
1.11 Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων (άρθρα 23 – 27)	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΟΛΙΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	22
2.1 Πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση.....	22
2.2 Όροι ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες.....	24
2.3 Κώδικας διοικητικής διαδικασίας (ν. 2690/1999)	30
2.4 Επικοινωνία με τους πολίτες	33
2.5 Ψηφιακή Διακυβέρνηση	39
2.6 Απλούστευση διαδικασιών	41
2.7 Διαμεσολαβητικοί και Ελεγκτικοί θεσμοί και μηχανισμοί.....	42
2.8 Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα	44
2.9 Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς	51
2.10 Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΤΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ».....	66
--	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ 1^{ης} ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	68
--	-----------

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΙΔΙΚΡΙΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ – ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ - ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ / ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ».....	73
---	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΙΔΙΚΡΙΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ – ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ.....	76
--	-----------

4.1 Ικανοποίηση του πολίτη	76
4.2 Διαφοροποίηση των αναγκών των πολιτών που ανήκουν σε ειδικές ή ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες πληθυσμού (διαφορετικότητα)	79
4.3 Έννοια, διαδικασία, περιεχόμενο και αναγκαιότητα παρακίνησης στη νέα εποχή	82
4.4 Θεωρίες παρακίνησης και πεδία εφαρμογής: συνέπειες παρακίνησης του προσωπικού στη διοικητική πρακτική	98
4.5 Σύνδεση παρακίνησης, ικανοποίησης εργαζομένων και ποιοτικής εξυπηρέτησης πολίτη.....	116
4.6 Κίνητρα που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων: ο ρόλος της Προσωπικότητας στη διαμόρφωσή της	126
4.7 Παρακίνηση ατόμων και ομάδων: Συμπεριφορά ομάδων και συγκρούσεις - αξίες, στάσεις και αντιστάσεις στην αλλαγή.....	138
4.8 Αξιοποίηση περιβαλλοντικών δυνάμεων στην οργανωσιακή αλλαγή: παρακίνηση γενεών στην οργανωσιακή αλλαγή	148

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ / ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ».....	156
---	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ 2^{ης} ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	164
--	------------

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	172
--	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ.....	176
---	------------

6.1 Πρακτικές μέτρησης αποτελεσμάτων και αξιολόγησης του βαθμού και της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη	176
6.2 Συστήματα, εργαλεία, μέθοδοι	184
6.3 Εμπειρικά δεδομένα - Έρευνες αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.....	189
6.4 Η μεθοδολογία της εξισορροπημένης απόδοσης και η εφαρμογή της στο Δημόσιο: Εσωτερικές διεργασίες-Μάθηση και ανάπτυξη	196
6.5 Συστήματα Μέτρησης Επίδοσης στη Δημόσια Διοίκηση Διεθνώς	202
6.6 Κύκλος Ποιότητας Δημόσιων Οργανώσεων	2033

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	156204
--	---------------

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ 3 ^{ης} ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	208
--	-----

ΕΝΟΤΗΤΑ 4. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ.....	214
-----------------------------------	------------

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ 4 ^{ης} ΕΝΟΤΗΤΑΣ.....	228
--	-----

Πίνακας σχημάτων

Σχήμα 1: Η διαδικασία αξιολόγησης: Νόμος 4940/22.....	18
Σχήμα 2: Η μεθοδολογία του balanced scorecard (απόδοση στα ελληνικά) (Kaplan & Norton, 2001).....	197

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο νόμος 4940/2022, καθιέρωσε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης με επίκεντρο τις δεξιότητες και τη συνεχή βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης μέσω Σχεδίων Ανάπτυξης για υπαλλήλους και προϊσταμένους. Με το νέο σύστημα αξιολόγησης επιδιώκεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η νέα διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα καθιερώνονται εννέα (9) δεξιότητες οι οποίες είναι: α) ο προσανατολισμός στον πολίτη, β) η ομαδικότητα, γ) η προσαρμοστικότητα, δ) ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ε) η οργάνωση και προγραμματισμός, στ) η επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) ο επαγγελματισμός και ακεραιότητα, η) η διαχείριση γνώσης, και θ) η ηγετικότητα.

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αφορά στη βελτίωση της δεξιότητας του προσανατολισμού στον πολίτη και είναι στοχευμένο στους προϊσταμένους/νες που συμμετέχουν στο σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα που υλοποιείται από το Ινστιτούτο Εκπαίδευσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Στο περιεχόμενό του περιλαμβάνονται όλες οι κρίσιμες προϋποθέσεις για την ενίσχυση της δεξιότητας του προσανατολισμού στον πολίτη, προσαρμοσμένες στον ηγετικό ρόλο ενός/μιας προϊσταμένου/νης.

Στόχος του προγράμματος «προσανατολισμός στον πολίτη», είναι ο εμπλουτισμός των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων των προϊσταμένων, προκειμένου αυτοί/τές να επιδεικνύουν αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη, να κατανοούν τις ανάγκες του και να μεριμνούν για την ποιοτική εξυπηρέτησή του, τόσο από τους/τις ίδιους/ες όσο και από το προσωπικό στο οποίο αυτοί/τές προϊστανται.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1. ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ (Ν. 4940/2022) - ΠΟΛΙΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ - ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΤΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ»

Πρόλογος – Εισαγωγή

Η 1^η Ενότητα συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων των Προϊσταμένων, αναφορικά με το νέο θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων. Επίσης, στην Ενότητα αυτή οι επιμορφούμενοι/ες θα αναπτύξουν τις στάσεις τους και θα βελτιώσουν τις δεξιότητές τους προκειμένου αυτοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους να επιδεικνύουν ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και για την κατανόηση των αναγκών του, να μεριμνούν για τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων για την εξυπηρέτηση του πολίτη από τους υφισταμένους του με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια, να διευκολύνουν τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση και να του παρέχουν κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη, ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Σκοπός

Ο σκοπός της θεματικής ενότητας είναι η παρουσίαση των βασικών αξόνων του νόμου 4940/2022 καθώς και του νέου πλαισίου αξιολόγησης και στοχοθεσίας των υπαλλήλων το οποίο ο νόμος θεσπίζει. Θα παρουσιαστεί το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης καθώς και οι εννέα (9) δεξιότητες από τις οποίες αυτό απαρτίζεται. Επίσης, σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η ανάλυση της έννοιας και του περιεχομένου της πολιτοκεντρικής διοίκησης, ο εντοπισμός των νομικών και επιστημονικών ερεισμάτων της καθώς και η γνώση της σημασίας της για την κοινωνία. Επιπρόσθετος σκοπός είναι η συνειδητοποίηση με έμπρακτο τρόπο, του πολιτοκεντρικού χαρακτήρα της δημόσιας

διοίκησης της χώρας μας μέσω της παρουσίασης των αξόνων και μέτρων πολιτοκεντρικής πολιτικής. Τέλος, η παρουσίαση των εγχειριδίων του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων και του Οδηγού Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, έχει ως στόχο τη βελτίωση του τρόπου συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά τη μελέτη της συγκεκριμένης ενότητας και την παρακολούθηση του σχετικού εκπαιδευτικού προγράμματος οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- γνωρίζουν και να εφαρμόζουν το νέο πλαίσιο και τη διαδικασία αξιολόγησης και στοχοθεσίας των δημοσίων υπαλλήλων που θεσπίζει ο ν. 4940/2022,
- να εκτιμούν το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και τη σημασία του,
- γνωρίζουν τις εννέα (9) δεξιότητες το περιεχόμενο και τη σημασία αυτών,
- αναλύουν την έννοια της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης,
- εκτιμούν τη σημασία της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης για την κοινωνία,
- αναφέρουν τα νομικά κείμενα στα οποία αποτυπώνεται ο πολιτοκεντρικός χαρακτήρας της δημόσιας διοίκησης,
- γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των παρεχόμενων υπηρεσιών που συμβάλουν στην ποιότητα αυτών,
- διακρίνουν και να αναγνωρίζουν τις δράσεις και τα μέτρα πολιτικής τα οποία έχουν πολιτοκεντρικό χαρακτήρα,
- γνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους ως δημόσιοι υπάλληλοι κατά την επικοινωνία τους και συναλλαγή τους με τους πολίτες και να αναγνωρίζουν και να σέβονται τα δικαιώματα των πολιτών,
- γνωρίζουν τη στάση τους καθώς και την προβλεπόμενη συμπεριφορά τους κατά την επαφή και εξυπηρέτηση των πολιτών και να την εφαρμόζουν.

Σύντομη περιγραφή

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει παρουσίαση των αξόνων του ν. 4940/2022 και του σκοπού του νόμου, που είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και

ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και θα γίνει αναλυτική παρουσίαση των εννέα (9) δεξιοτήτων από τις οποίες αυτό αποτελείται. Θα αναφερθούν οι κατηγορίες προσωπικού που υπάγονται, οι γενικές αρχές και η διαδικασία αξιολόγησης και θα παρουσιασθεί ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και το Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων.

Ακολούθως θα γίνει ανάλυση της έννοιας της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης και θα αναφερθούν συγκεκριμένες αναφορές της νομοθεσίας καθώς οι σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση των δημοσίων οργανώσεων, οι οποίες προβλέπουν και επιβάλλουν τον χαρακτήρα της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης. Στη συνέχεια θα παρουσιασθούν τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τα οποία κρίνεται η ποιότητα του περιεχομένου τους. Ακολούθως θα παρουσιαστεί μια σειρά θεματικών πολιτοκεντρικού χαρακτήρα, μέσω των οποίων θα επισημανθούν οι στάσεις και οι υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς και οι υφιστάμενοι θεσμοί και τα μέτρα πολιτικής που σκοπό έχουν την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών. Τέλος, θα παρουσιαστούν: ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων, ο Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς αλλά και ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, εγχειρίδια τα οποία περιλαμβάνουν διοικητικές πρακτικές, καθώς και την αναμενόμενη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ (Ν. 4940/2022)

1.1 Οι βασικοί άξονες του νόμου (ν. 4940/2022) (Α' 112) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, η πανδημική κρίση και οι αλλαγές, που επήλθαν, μεταξύ άλλων, στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η διακύβευση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση». Σε συνέχεια του αξιοκρατικού κεκτημένου για τις προσλήψεις στο δημόσιο μέσω διαδικασιών του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και την πρόβλεψη για ετήσιο γραπτό διαγωνισμό με έμφαση στα στοιχεία των δεξιοτήτων, που κομίζει ο υποψήφιος (ν. 4765/2021, Α' 6), ο νόμος αυτός συμπληρώνει, κατά τρόπο συστηματικό και συνολικό, τις παρεμβάσεις που άπτονται της διαχείρισης της απόδοσης του υπαλλήλου στην κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης αυτού ως απαραίτητης προϋπόθεσης για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σκοπός του νόμου είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του.

Στο ν. 4940/2022 οριοθετούνται, κατά τρόπο διαφανή και λειτουργικό, οι δεξιότητες εκείνες που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρωπίνου δυναμικού στο Ελληνικό Δημόσιο (όπως επιλογή προσωπικού και αξιολόγηση) και που, βάσει της διεθνούς πρακτικής, αλλά και σχετικών μελετών,

συνιστούν τις ελάχιστες απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος. Καθιερώνεται ένα νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας βασισμένο στη λογική των δεξιοτήτων. Διαμορφώνεται ένα λειτουργικό εργαλείο με διττό στόχο: αφενός τον προσδιορισμό του επιπέδου των δεξιοτήτων εκάστου υπαλλήλου, συναρτήσει των αρμοδιοτήτων της μονάδας του, και αφετέρου, τη διαμόρφωση των πρωτοβουλιών εκείνων που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου, χωρίς οποιαδήποτε σύνδεση με βαθμούς και επιδόσεις. Εισάγεται ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα από τα οριζόντιου χαρακτήρα «εργαλεία», που τίθενται στη διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών και των προϊσταμένων, ειδικότερα, στο πλαίσιο του αναβαθμισμένου και ενδυναμωμένου ρόλου των τελευταίων, ώστε να υποστηριχθεί η καινοτόμα προσέγγιση της μεταστροφής στις δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου της δημόσιας διοίκησης και της ανάγκης ύπαρξης ενός σταθερού και απόλυτα εξειδικευμένου δικτύου επικοινωνίας, καθοδήγησης και υποστήριξης των ανθρώπων και υπηρεσιών που καλούνται να εφαρμόσουν τις πολιτικές της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα. Εισάγεται πilotικό σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων, το οποίο λειτουργεί ως μηχανισμός επιβράβευσής τους και παράλληλα, αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο, που παρέχεται στον προϊστάμενο της οργανικής μονάδας, για την αξιοποίηση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και την υλοποίηση των στόχων της, προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας.

1.2 Γιατί χρειαζόταν ένα νέο σύστημα στοχοθεσίας;

Το προϋφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης και στοχοθεσίας είχε προκαλέσει πρακτικά προβλήματα και δυσχέρειες κατά την περίοδο εφαρμογής του, τα οποία, στην αιτιολογική έκθεση του νόμου, συνοψίζονται ως εξής:

- Η πλειοψηφία των αξιολογούμενων λάμβανε βαθμολογία, η οποία κυμαινόταν σε ποσοστά μεταξύ 75% - 89%, προκειμένου να αποφευχθεί η υποχρέωση αιτιολόγησης των αξιολογήσεων, αλλά και η άσκηση ενστάσεων κατά αυτών.
- Η άσκηση του έργου των Ειδικών Επιτροπών Αξιολόγησης παρουσίαζε σημαντική καθυστέρηση.

- Όλες οι κατηγορίες και όλοι οι κλάδοι του αξιολογούμενου προσωπικού είχαν όμοια κριτήρια αξιολόγησης.
- Οι κατηγορίες βαθμολόγησης που προβλέπονταν, δεν ευνοούσαν την ουσιαστική αξιολόγηση και τη βελτίωση των αξιολογούμενων υπαλλήλων.
- Το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης δεν προωθούσε την καθιέρωση της υποχρεωτικής συμβουλευτικής συνέντευξης.
- Η χαμηλή επίδοση, καθώς και η υψηλή επίδοση δεν είχαν επιπτώσεις για τους υπαλλήλους, καθιστώντας το σύστημα ατελέσφορο και αναποτελεσματικό.
- Η απαίτηση της ύπαρξης δύο (2) Αξιολογητών, η υποχρέωση συμπλήρωσης μακροσκελών εντύπων, καθώς και οι πολλαπλές δομές διαχείρισης ποιότητας, καθιστούσαν το προηγούμενο σύστημα αξιολόγησης δυσλειτουργικό.
- Δεν υπήρχαν συνέπειες για την περίπτωση της μη επίτευξης ή της μερικής επίτευξης της στοχοθεσίας.
- Η εκκίνηση της στοχοθεσίας εξαρτώνταν από την πολιτική ηγεσία, ακόμα και στο επίπεδο των διοικητικών στόχων.
- Σημειώθηκαν σημαντικές καθυστερήσεις στη δυναμική διαχείριση της στοχοθεσίας, καθώς απαιτούνταν επιμέρους εγκρίσεις οργάνων διοίκησης, τόσο για τη θέσπιση όσο και για την επικαιροποίηση επιμέρους στόχων.
- Οι στόχοι δεν συνδέονταν με μετρήσιμα αποτελέσματα.

1.3 Διοίκηση μέσω Στόχων: Ποια είναι τα οφέλη;

- ✓ Στρατηγική διοίκηση: η αίσθηση συγκεκριμένης κατεύθυνσης προς την οποία βαδίζει ο φορέας
- ✓ Η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο από ποιοτική όσο και από ποσοτική άποψη
- ✓ Ο περιορισμός ή η εξάλειψη της υποκειμενικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, μέσω της δημιουργίας του κατάλληλου μηχανισμού μέτρησης των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότησης,
- ✓ Ο υψηλότερος βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων,
- ✓ Η προώθηση της καλύτερης επικοινωνίας, συμμετοχικότητας και συνεργασίας μεταξύ των οργανικών μονάδων. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει σαφής αντίληψη ότι

οι επιμέρους στόχοι των οργανωτικών μονάδων εντάσσονται σε ένα γενικότερο σύνολο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου/αποστολής.

✓ Η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας με έμφαση στην επίτευξη των στόχων

1.4 Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (άρθρα 3 - 4)

Με το νόμο θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους.

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων αποτελείται από τις ακόλουθες δεξιότητες: α) προσανατολισμό στον πολίτη, β) ομαδικότητα, γ) προσαρμοστικότητα, δ) προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, ε) οργάνωση και προγραμματισμό, στ) επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, ζ) επαγγελματισμό και ακεραιότητα, η) διαχείριση γνώσης και θ) ηγετικότητα.

Το περιεχόμενο κάθε μίας των δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων περιλαμβάνει:

α) Ο προσανατολισμός στον πολίτη:

αα) το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του,

αβ) την εξυπηρέτηση του πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια,

αγ) τη διευκόλυνση του πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση,

αδ) την παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης στον πολίτη, ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Σημειώνεται ότι η δεξιότητα «προσανατολισμός στον πολίτη» αφορά στο σύνολο των υπαλλήλων του δημοσίου και όχι μόνο στους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πολίτες. Η έννοια του πολίτη έχει και την έννοια του χρήστη/αποδέκτη της υπηρεσίας που προσφέρει ο κάθε υπάλληλος.

β) η ομαδικότητα:

βα) τη συνεχή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς,

ββ) τη συνεργασία με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους,

γ) η προσαρμοστικότητα:

γα) την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του,

γβ) την ευελιξία και ανθεκτικότητα του υπαλλήλου στις αλλαγές, με αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων και έκτακτων συνθηκών στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας,

δ) ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:

δα) τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο,

δβ) τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του,

ε) η οργάνωση και ο προγραμματισμός:

εα) την κατάλληλη ιεράρχηση των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεων του υπαλλήλου, καθώς και την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου,

εβ) τη διατήρηση σταθερών ρυθμών στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του,

εγ) την αναπροσαρμογή των δραστηριοτήτων, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο,

στ) η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα:

στα) την αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία,

στβ) την προσπάθεια προσέγγισης με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση,

στυ) την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα,

ζ) ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα:

ζα) τη διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας,

ζβ) την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης, όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου,

η) η «διαχείριση γνώσης»:

ηα) την αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση

και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας,

ηβ) την αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας του υπαλλήλου, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων του,

ηγ) την εφαρμογή της διαδικασίας μάθησης και της διάθεσης για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε νέες καταστάσεις στην εργασία,

θ) η «ηγετικότητα»:

θα) τη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας,

θβ) την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα,

θγ) την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.

1.5 Το Νέο Πλαίσιο Στοχοθεσίας – Αξιολόγησης (Άρθρα 5 - 15)

Ποιοι υπάγονται στο σύστημα στοχοθεσίας

α) Οι μόνιμοι πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.):

αα) Του Δημοσίου,

αβ) των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού,

αγ) των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.),

αδ) των Ανεξάρτητων Αρχών,

αε) των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.),

β) οι ιατροί και οδοντίατροι του κλάδου Δημόσιας Υγείας Ε.Σ.Υ.,

γ) οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν με απόσπαση σε υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας, Θρησκευμάτων και Αθλητισμού ή σε άλλες υπηρεσίες και φορείς στους οποίους εφαρμόζεται το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης και ασκούν διοικητικά καθήκοντα.

Στο πεδίο εφαρμογής του νόμου δύναται να υπάγονται οι μόνιμοι πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) των νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου και των ανωνύμων εταιρειών του Δημοσίου ή ακόμη και ειδικό επιστημονικό προσωπικό Ανεξάρτητης Αρχής εφόσον δεν εφαρμόζεται, κατόπιν απόφασης του αρμόδιου οργάνου, ειδικό σύστημα αξιολόγησης.

Ποιοι δεν υπάγονται στο σύστημα στοχοθεσίας

- Οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- το προσωπικό και οι θρησκευτικοί λειτουργοί των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθόδοξης Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, που επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό,
- οι δικαστικοί υπάλληλοι και λειτουργοί,
- τα μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (Δ.Ε.Π.) και τα μέλη Ειδικού Εκπαιδευτικού Προσωπικού (Ε.Ε.Π.) και Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (Ε.ΔΙ.Π.) των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Σ.Ε.Ι.), καθώς και το Ειδικό Τεχνικό Εργαστηριακό Προσωπικό των Α.Ε.Ι.

1.6 Οι γενικές αρχές του νέου συστήματος αξιολόγησης (Άρθρο 8)

1. Οι Αξιολογητές έχουν υποχρέωση να διενεργούν την αξιολόγηση των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων τους, εφόσον προΐστανται αυτών κατά την έναρξη των επιμέρους σταδίων της αξιολόγησης.
2. Αρμόδια για την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, η οποία μεριμνά για τον ορισμό των αξιολογουμένων και των Αξιολογητών.
3. Μετά από την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης οι εκθέσεις αξιολόγησης γνωστοποιούνται, υποχρεωτικά, από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού στον αξιολογούμενο υπάλληλο, ο οποίος δικαιούται να ζητεί οποτεδήποτε από την οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού και να λαμβάνει, με κάθε πρόσφορο τρόπο, πλήρη γνώση ή αντίγραφο των εκθέσεων αξιολόγησής του.
4. Οι συζητήσεις, που διεξάγονται στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης διενεργούνται με φυσική παρουσία των μερών, καθώς και με κάθε άλλο πρόσφορο τρόπο, όπως με χρήση εργαλείων τηλεδιάσκεψης.
5. Η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων διενεργείται ηλεκτρονικά, μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου
6. Η καθ' ύλην αρμόδια για θέματα αξιολόγησης προσωπικού μονάδα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών διαχειρίζεται την πλατφόρμα ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης, αναλύει στατιστικά δεδομένα, συντάσσει εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων, ελέγχει την εφαρμογή της εν γένει διαδικασίας, εντοπίζει διαμορφούμενες τάσεις και ακραίες αποκλίσεις και δύναται να εισηγείται στην αρμόδια κατά περίπτωση Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης τη λήψη διορθωτικών μέτρων.
7. Η εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για τον Αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος έχει την ευθύνη υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης και ο Αξιολογητής έχει την ευθύνη παρακολούθησης της πορείας και του βαθμού υλοποίησής του.

1.7 Η διαδικασία αξιολόγησης

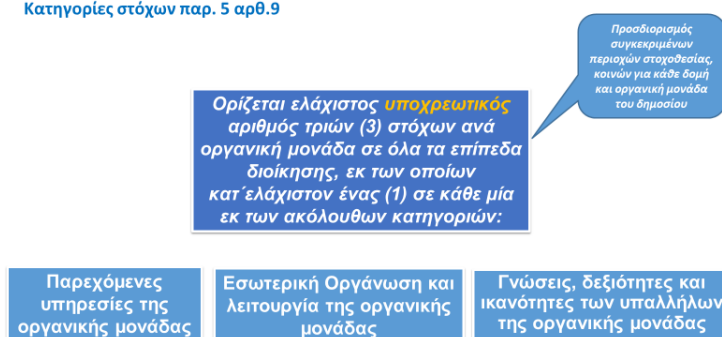
N. 4940/2022 (112 Α')

Ετήσιος κύκλος Αξιολόγησης & Στοχοθεσίας (άρθρα 9 και 10)



10

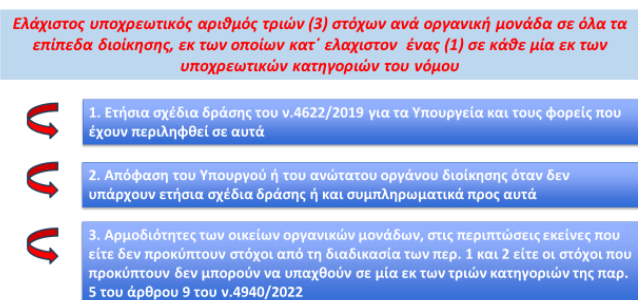
Κατηγορίες στόχων παρ. 5 αρθ.9



13

Διαδικασία καθορισμού και επιμερισμού στόχων (άρθρο 9)

Πηγές για τον καθορισμό και τον επιμερισμό των στόχων



22

Σχήμα 1: Η διαδικασία αξιολόγησης: Νόμος 4940/22

1.8 Βασικές αρχές καθορισμού και επιμερισμού στόχων – Ροή στοχοθεσίας

Οι στόχοι κατανέμονται από τον Προϊστάμενο του υπερκείμενου ιεραρχικού επίπεδου προς τον Προϊστάμενο του υποκείμενου επιπέδου μετά από συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων (σε περίπτωση διαφωνίας αποφασίζει ο αξιολογητής. Έτσι π.χ. ο Γενικός Γραμματέας ενός Υπουργείου, ως προϊστάμενος, συζητά με τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων για την ενσωμάτωση των στόχων στην στοχοθεσία των οργανικών μονάδων.

Ο Γενικός Διευθυντής εξειδικεύει και επιμερίζει (κατανέμει) στόχους, κατά αρμοδιότητα, στους Διευθυντές του Υπουργείου και εκείνοι με την σειρά τους κατανέμουν στόχους στους Προϊσταμένους των τμημάτων τους. Επομένως οι στόχοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο προέρχονται από το προηγούμενο ιεραρχικό επίπεδο και εμπεριέχονται σε αυτό. Η επιτυχία των στόχων σε κάθε επίπεδο αποτελεί προϋπόθεση της επιτυχίας των στόχων στο προηγούμενο επίπεδο.

1.9 Υπάλληλοι υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων (Άρθρο 13)

Αν ο Αξιολογητής κρίνει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος επιδεικνύει ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε μία ή περισσότερες από τις αξιολογούμενες δεξιότητες και, κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, έχει επιδείξει όλως εξαιρετική απόδοση σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα θεματικά πεδία, , παραθέτει στο ειδικό προς τούτο πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης υπαλλήλου, ανά δεξιότητα και θεματικό πεδίο, ειδική και εμπεριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών που στοιχειοθετούν τη συγκεκριμένη κρίση του. Στην περίπτωση αυτή, η έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου υποβάλλεται προς έλεγχο και έγκριση στην Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης.

1.10 Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Άρθρα 16 - 22)

Σε κάθε υπουργείο (εξαιρούνται τα Υπουργεία Εξωτερικών, Προστασίας του Πολίτη, Εθνικής Άμυνας, Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής και Κλιματικής Κρίσης και Πολιτικής Προστασίας) ορίζονται ένας ή περισσότεροι Σύμβουλοι Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Δύναται να οριστεί Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου

Δυναμικού σε Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, σε αυτοτελείς υπηρεσίες, σε αποκεντρωμένες διοικήσεις, σε Ν.Π.Δ.Δ. και σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο λόγω των αρμοδιοτήτων του φορέα και του αριθμού των υπαλλήλων που υπηρετούν σε αυτόν. Οι αρμοδιότητες του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν τα εξής: α) Παρέχει συμβουλευτική συνδρομή και υποστήριξη στο προσωπικό του οικείου φορέα και των εποπτευόμενων φορέων του, β) υποστηρίζει και συνεπικουρεί την αρμόδια οργανική μονάδα για θέματα διοικητικής υποστήριξης και ανθρώπινου δυναμικού γ) συλλέγει στοιχεία από την αρμόδια για θέματα διοικητικής υποστήριξης και ανθρώπινου δυναμικού οργανική μονάδα αναφορικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού του οικείου φορέα και των εποπτευόμενων φορέων του, δ) συντάσσει ετήσια έκθεση και την υποβάλλει στον επικεφαλής του φορέα και στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα. Με το άρθρο 18 συστήνεται Μητρώο Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, στο οποίο εντάσσονται οι υποψήφιοι για την κάλυψη των θέσεων Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ στα άρθρα 19-22 προβλέπονται θέματα πιστοποίησης και υπηρεσιακής κατάστασης των Συμβούλων.

1.11 Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων (άρθρα 23 – 27)

Ειδικά συστήματα κινήτρων και ανταμοιβής προβλέπονται για:

- τους υπαλλήλους που εμπλέκονται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» (άρθρο 24),
- τους πολιτικούς υπαλλήλους και στο ένστολο προσωπικό των Γενικών Διευθύνσεων Οικονομικών Υπηρεσιών των υπουργείων, των Οικονομικών Υπηρεσιών της Προεδρίας της Δημοκρατίας και της Προεδρίας της Κυβέρνησης, του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (Γ.Λ.Κ.), της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.), καθώς και των λοιπών υπηρεσιών και φορέων, που εποπτεύονται ή υπάγονται στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών, οι οποίοι αμείβονται με βάση τις διατάξεις του ν. 4354/2015 (Α' 176) ή του ν. 4472/2017 (Α' 74) και καθορίζονται με απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών (Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων (Κ.Ε.Δ.Σ.) (άρθρο 25)

- τους δικαστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι, στο πλαίσιο της εφαρμογής των προβλέψεων του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» για την επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης, υλοποιούν συγκεκριμένους στόχους των δικαστηρίων, των εισαγγελιών και των λοιπών υπηρεσιών στις οποίες απασχολούνται (άρθρο 26).
- τους υπαλλήλους που στελεχώνουν τις Ειδικές Υπηρεσίες του ΕΣΠΑ και του Στρατηγικού Σχεδίου Κοινής Αγροτικής Πολιτικής, την Κεντρική Υπηρεσία της Μονάδας Οργάνωσης της Διαχείρισης ΑΕ και την Ειδική Υπηρεσία Προγραμματισμού, Συντονισμού και Παρακολούθησης της υλοποίησης των Χρηματοδοτικών Μηχανισμών του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (άρθρο 27)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΟΛΙΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ – ΚΩΔΙΚΑΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

2.1 Πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση συνιστά τον θεσμό στον οποίο η πολιτεία έχει αναθέσει την εκτέλεση των σκοπών του κράτους, στο πλαίσιο της έννομης τάξης. Η αποστολή της, αποτυπώθηκε για πρώτη φορά σε νομικό κείμενο, με τις διατάξεις της παρ. 1, του άρθρου 18, του ν. 4622/2019, σύμφωνα με τις οποίες: *«Αποστολή της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης είναι η εκτέλεση και διαφύλαξη των επιταγών του Συντάγματος και των νόμων, η προστασία του δημοσίου συμφέροντος, η μέριμνα για την παροχή ποιοτικών δημοσίων υπηρεσιών στην κοινωνία και η εν γένει προστασία της ισότητας, της δικαιοσύνης και της κοινωνικής αλληλεγγύης»*. Από το περιεχόμενο της διάταξης διαπιστώνουμε ότι η κοινωνία και κατ' επέκταση οι πολίτες, συνιστούν τον κεντρικό αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση, αναδεικνύοντας με αυτό τον τρόπο τον πολιτοκεντρικό χαρακτήρα της διοίκησης, με την προϋπόθεση βέβαια ότι η παροχή των υπηρεσιών αυτών εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και ότι η παροχή των υπηρεσιών απορρέει από το ισχύουσα νομοθεσία. Επομένως, η πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση έχει την έννοια ότι οι πολίτες βρίσκονται στο επίκεντρο της δραστηριότητας της δημόσιας διοίκησης, τους οποίους η δημόσια διοίκηση οφείλει να εξυπηρετεί, προσαρμόζοντας τη δράση και τις διαδικασίες που εφαρμόζει στις ανάγκες τους.

Παράλληλα με τις διατάξεις που ορίζουν την αποστολή της δημόσιας διοίκησης, το Σύνταγμα, το μείζον δηλαδή νομικό κείμενο της χώρας μας, είναι αυτό που θέτει στο επίκεντρο της δράσης της δημόσιας διοίκησης τον πολίτη με συγκεκριμένες και ρητές αναφορές στις διατάξεις του. Αρχική αναφορά γίνεται στις διατάξεις της παρ. 3, του άρθρου 1, του Συντάγματος στις οποίες προβλέπεται ότι: *«Όλες οι εξουσίες πηγάζουν από το Λαό, υπάρχουν υπέρ αυτού και του Έθνους και ασκούνται όπως ορίζει το Σύνταγμα»* καθώς και στις διατάξεις της παρ. 1, του άρθρου 2, του Συντάγματος στις οποίες αναφέρεται ότι: *«Ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της Πολιτείας»*. Επίσης, στις διατάξεις της παρ.

1 του άρθρου 103, του Συντάγματος, αναφέρεται ότι: «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα». Από την παράθεση όλων αυτών των συνταγματικών διατάξεων προκύπτει η σαφής βούληση του νομοθέτη για κεντρική θέση του πολίτη στη δράση της δημόσιας διοίκησης.

Ειδική μνεία για τους πολίτες γίνεται επίσης στις διατάξεις του άρθρου 24 του ν. 3528/2007 (Υπαλληλικός Κώδικας), στις οποίες αναφέρεται ότι: «Ο υπάλληλος είναι εκτελεστής της θέλησης του Κράτους, υπηρετεί μόνο το Λαό και οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία».

Εκτός από τις ρητές αναφορές της νομοθεσίας που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, η έννοια της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης εντοπίζεται στις σύγχρονες θεωρίες και αντιλήψεις για τον ρόλο του κράτους, όπως είναι αυτές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, αποσκοπεί στη βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων χρησιμοποιώντας και προσαρμόζοντας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, μεθόδους, τεχνικές και πρακτικές διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα. Στη θέση της ικανοποίησης του πελάτη, στόχος που επιδιώκουν οι ιδιωτικές εταιρείες, αντιστοιχεί ο πολίτης τις ανάγκες του οποίου, οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, οφείλουν να επιδιώκουν να ικανοποιήσουν.

Η πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση, σε κάθε περίπτωση εκφράζει τη νέα πραγματικότητα για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, αποτέλεσμα της αναπόφευκτης μετάβασης από τον παραδοσιακό τρόπο με τον οποίο αυτή λειτουργούσε και ο οποίος εστίαζε στη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών, στο σύγχρονο τρόπο λειτουργίας της, ο οποίος εστιάζει πλέον στην ικανοποίηση του πολίτη, χρήστη και αποδέκτη των υπηρεσιών της.

Βασικός συντελεστής για μια επιτυχή πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση είναι οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι με την αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας και την κατάλληλη εκπαίδευση και καθοδήγηση από τη διοικητική τους ιεραρχία, είναι σε θέση να μετατρέψουν τη δημόσια διοίκηση από ένα γραφειοκρατικό σε ένα σύγχρονο πολιτοκεντρικό οργανισμό.

2.2 Όροι ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες

Στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ή του προϊόντος μπορεί να αποτελέσει κριτήριο για ένα πελάτη μιας εταιρείας είτε για να συνεχίσει να αγοράζει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της εταιρείας αυτής ή στην περίπτωση που δεν μείνει ικανοποιημένος, να στραφεί σε προϊόντα και υπηρεσίες άλλων εταιρειών που να τον ικανοποιούν περισσότερο.

Ωστόσο, στις περισσότερες των περιπτώσεων, ο πολίτης κατά τη συναλλαγή του με τη δημόσια διοίκηση δεν έχει τέτοια επιλογή. Ο μονοπωλιακός χαρακτήρας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση (όπως για παράδειγμα είναι οι υπηρεσίες που παρέχουν οι Δήμοι στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους) αλλά και η υποχρεωτική συμμετοχή του πολίτη σ' αυτές (π.χ. οι υποχρεώσεις των φορολογουμένων) δεν του επιτρέπουν τέτοια δυνατότητα. Ακόμα και στις περιπτώσεις που οι παρεχόμενες υπηρεσίες από το κράτος προσφέρονται και από εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, όπως είναι οι υπηρεσίες υγείας και εκπαίδευσης, άλλοι παράγοντες, όπως είναι το υψηλό κόστος χρήσης μιας τέτοιας υπηρεσίας ή η περιορισμένη προσφορά (π.χ. ιδιωτικά νοσηλευτικά ιδρύματα και ιδιωτικά σχολεία δεν εντοπίζονται σε όλες τις περιοχές της χώρας) αναπόφευκτα οδηγούν τους περισσότερους πολίτες να κάνουν χρήση των αντίστοιχων υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση.

Το γεγονός όμως του μονοπωλιακού χαρακτήρα των περισσότερων παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση καθώς και η «υποχρεωτική» χρήση των υπηρεσιών αυτών από τους πολίτες, επ' ουδενί λόγω, δεν δικαιολογεί τη μη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση προς τον πολίτη. Τουναντίον, το γεγονός ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες από το κράτος δεν συνιστούν αποτέλεσμα άμεσης χρηματικής συναλλαγής με τον πολίτη, αλλά παρέχονται στο πλαίσιο εκπλήρωσης της αποστολής της δημόσιας διοίκησης προς την κοινωνία, σύμφωνα με το Σύνταγμα και τους νόμους, αναδεικνύει σεβασμό στο κοινωνικό σύνολο, στους φορολογούμενους πολίτες και στις επιχειρήσεις. Σε κάθε περίπτωση, όπως αναφέρθηκε, η αποστολή της δημόσιας διοίκησης, περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, την υποχρέωση για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς την κοινωνία.

Όσον αφορά στον όρο «ποιότητα» που αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, ο όρος αυτός έχει την έννοια ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες οφείλουν να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θα ικανοποιούν πραγματικά τους αποδέκτες αυτών. Επισημαίνεται ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι τα ίδια για κάθε παρεχόμενη υπηρεσία αλλά εξαρτώνται από τη φύση και το περιεχόμενο της κάθε υπηρεσίας. Επίσης, η ποιότητα της κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας δεν πρέπει να αξιολογείται με βάση τα υποκειμενικά κριτήρια του κάθε πολίτη αλλά σύμφωνα με αντικειμενικά και ανεξάρτητα κριτήρια και διαδικασίες με τις οποίες αυτές παρέχεται. Τα βασικά χαρακτηριστικά με τα οποία κρίνεται η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση προς τους πολίτες είναι:

A. Ο χρόνος ανταπόκρισης της δημόσιας διοίκησης

Είναι προφανές ότι όσο ταχύτερα διεκπεραιώνεται μια διοικητική διαδικασία ή ολοκληρώνεται μια συναλλαγή με έναν πολίτη, από τη διοίκηση, τόσο πιο θετικά αισθάνεται ο πολίτης για την ποιότητα της εξυπηρέτησής του δεδομένου ότι διαπιστώνει ότι η επαφή του με τη δημόσια διοίκηση δεν του απορρόφησε ιδιαίτερο χρόνο. Ταυτόχρονα δημιουργείται στον πολίτη η αίσθηση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου φορέα με τον οποίο συναλλάχθηκε. Επίσης, όφελος από την ταχύτερη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών έχει και η ίδια η δημόσια διοίκηση διότι θα έχει διαθέσιμο περισσότερο χρόνο να ασχοληθεί με άλλες υποθέσεις πολιτών.

Σημειώνεται ότι ο χρόνος ανταπόκρισης της διοίκησης σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι ιδιαίτερα καθοριστικός για την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι υπηρεσίες άμεσης επέμβασης (ΕΚΑΒ, Πυροσβεστική υπηρεσία, Άμεσος Δράση) ή τα «επείγοντα περιστατικά» στα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα, περιπτώσεις για τις οποίες ο χρόνος ανταπόκρισης της δημόσιας υπηρεσίας είναι κρίσιμος για την επιτυχή αντιμετώπιση της σχετικής κατάστασης. Από την άλλη πλευρά, υφίστανται παρεχόμενες υπηρεσίες κατά τις οποίες ο χρόνος δεν επηρεάζει καθόλου ή ελάχιστα την ποιότητα της υπηρεσίας αυτής. Τέτοιο παράδειγμα είναι η εκπαίδευση, κατά την οποία ο χρόνος είναι σταθερός αφού η διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σπουδών κατά κανόνα είναι σταθερή. Σε κάθε περίπτωση, τυχόν αναιτιολόγητες καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών πλήττουν αρνητικά την ποιότητα της διοικητικής δράσης.

Όσον αφορά στον χρόνο τον οποίο η πολιτεία έχει καθορίσει ως το μέγιστο¹ για να διεκπεραιώνονται οι υποθέσεις των πολιτών από τη διοίκηση, αυτός, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 4, του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας), έχει ορισθεί στις πενήντα (50) ημέρες από την είσοδο του σχετικού αιτήματος στη δημόσια υπηρεσία.

Β. Η αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης

Η αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης υποδηλώνει το πόσο ορθά ανταποκρίθηκε η διοίκηση ή πόσο σωστά διεκπεραιώθηκε μια διοικητική διαδικασία. Η αποτελεσματικότητα συνιστά το σημαντικότερο παράγοντα που χαρακτηρίζει την ποιότητα της διοικητικής δράσης. Αποτελεί τον λόγο για τον οποίο ο πολίτης απευθύνθηκε σε μια δημόσια υπηρεσία και αφορά στο έργο το οποίο επιτελούν καθημερινά οι δημόσιες υπηρεσίες. Παράγοντες όπως, ο επαγγελματισμός του υπαλλήλου και η γνώση του αντικειμένου συμβάλουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και κατ' επέκταση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, ενώ αντίθετα τυχόν λάθη και παραλείψεις των δημοσίων οργάνων καθώς και χαμηλή παραγωγικότητα της διοικητικής δράσης, επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα αυτής.

Γ. Το κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας

Η συναλλαγή των πολιτών με το δημόσιο στις περισσότερες των περιπτώσεων - σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα - δεν συνοδεύεται από άμεσο κόστος, με αποτέλεσμα το κριτήριο αυτό να μην φαίνεται εξ αρχής να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επηρεασμού της ποιότητας της διοικητικής δράσης και της εξυπηρέτησης των πολιτών. Υφίστανται όμως περιπτώσεις στις οποίες η παρεχόμενη υπηρεσία παρέχεται ανταποδοτικά ή η λήψη και συμμετοχή σ' αυτή προϋποθέτει κόστος για έναν πολίτη όπως συμβαίνει όταν απαιτείται η καταβολή παραβόλου. Στις περιπτώσεις που ο πολίτης αντιλαμβάνεται ότι το κόστος που απαιτείται για να έχει πρόσβαση σε μια συγκεκριμένη διοικητική διαδικασία, είναι υπερβολικό, προφανώς πλήττει την ποιότητα αυτής.

¹ Οι διατάξεις του άρθρου 4, προβλέπουν μικρότερες προθεσμίες διεκπεραίωσης σε ορισμένες περιπτώσεις αλλά και περιγράφουν τη διαδικασία που ακολουθείται στις περιπτώσεις που η φύση της υπόθεσης απαιτεί περισσότερο χρόνο για τη διεκπεραίωσή της.

Σε κάθε περίπτωση, η διοικητική δράση οφείλει να χαρακτηρίζεται από οικονομικότητα, σεβασμό στη δημόσια περιουσία, αποφυγή σπατάλης και ορθολογική χρήση των πόρων του κράτους.

Δ. Οι συνθήκες με τις οποίες παρέχεται η υπηρεσία

Οι συνθήκες με τις οποίες παρέχεται μια υπηρεσία προς τους πολίτες, συνιστούν μια ευρεία κατηγορία κριτηρίων και χαρακτηριστικών τα οποία συνοδεύουν και πλαισιώνουν την παρεχόμενη υπηρεσία. Τέτοια είναι: η ευγένεια και η συμπεριφορά του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, η επάρκεια των υποδομών, η υγιεινή και καθαριότητα των δημοσίων χώρων, η ασφάλεια, η φυσική προσβασιμότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, η ηλεκτρονική προσβασιμότητα, τα μέσα επικοινωνίας και πληροφόρησης, κ.α.

Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίς να είναι τα σημαντικότερα όσον αφορά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, εφόσον υπάρχει η σχετική μέριμνα από τη δημόσια διοίκηση τότε δημιουργούν θετικές εντυπώσεις στους πολίτες, ενώ ενίοτε επηρεάζουν ιδιαίτερα σημαντικά την ίδια την αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, εφόσον δεν παρέχονται με τον προσήκοντα τρόπο, τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι συνθήκες υγιεινής σε ένα νοσηλευτικό ίδρυμα και η επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής σε ένα σχολείο.

Ε. Η νομιμότητα της διοικητικής δράσης

Η νομιμότητα της διοικητικής δράσης συνιστά το εκ των ων ουκ άνευ χαρακτηριστικό, των παρεχόμενων υπηρεσιών από το κράτος, σύμφωνα με το οποίο, οι υπηρεσίες αυτές πρέπει να έχουν έρεισμα στο οικείο νομοθετικό πλαίσιο. Προφανώς πράξεις μη σύνομες της διοίκησης, πλήττουν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το πλέγμα των κανόνων δικαίου και των λοιπών μέσων που διαθέτει η δημόσια διοίκηση και τα οποία συγκροτούν την αρχή της νομιμότητας, περιλαμβάνει: το σύνταγμα και τις ευρωπαϊκές και διεθνείς συνθήκες, τους νόμους και κανονισμούς της ευρωπαϊκής ένωσης, τη νομολογία των δικαστηρίων, τις γνωμοδοτήσεις του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, τις εγκύκλιες οδηγίες, τις απαντήσεις της διοίκησης, τα έντυπα και εγχειρίδια φορέων της δημόσιας διοίκησης (π.χ. κώδικες συμπεριφοράς) καθώς και τις διοικητικές πρακτικές.

ΣΤ. Οι αρχές της διοικητικής δράσης

Η δράση της δημόσιας διοίκησης εκτός από την αρχή της νομιμότητας διέπεται από πλήθος αρχών οι οποίες σκοπό έχουν να αναδείξουν το αξιακό επίπεδο των

υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση προς την κοινωνία και τους πολίτες. Η διοικητική δράση διέπεται από τις αρχές: της διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αμεροληψίας, ασκείται με γνώμονα την ίση μεταχείριση των πολιτών και την αποφυγή διακρίσεων, της χρηστής διοίκησης καθώς και με αρκετές άλλες αρχές, μέσω των οποίων αναδεικνύεται το αξιακό επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας. Προφανώς η καταστρατήγηση κάποιας από τις θεμελιώδεις αρχές, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της διοικητικής δράσης. Σημειώνεται ότι πολλές από τις αρχές τις οποίες η δημόσια διοίκηση εφαρμόζει κατά τη δράση της προβλέπονται στο Σύνταγμα ή σε νόμους ενώ άλλες προκύπτουν από τη νομολογία των δικαστηρίων ενώ άλλες περιγράφουν τον δεοντολογικό τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Οι σημαντικότερες αρχές της διοικητικής δράσης, πέρα από την αρχή της νομιμότητας και οι οποίες συνδέονται με την εξυπηρέτηση του πολίτη, είναι:

Ζ. Η αρχή της ίσης μεταχείρισης

Σύμφωνα με την αρχή αυτή, η διοίκηση υποχρεούται να αντιμετωπίζει τους πολίτες με ομοιόμορφο τρόπο. Η αρχή αυτή έχει έρεισμα στο άρθρο 4, παρ. 1, του Συντάγματος και σύμφωνα με αυτήν δεν επιτρέπεται η άνιση μεταχείριση των πολιτών καθώς και κάθε είδους διάκριση σ' αυτούς.

Η. Η αρχή της διαφάνειας και δημοσιότητας της διοικητικής δράσης

Η αρχή της διαφάνειας έχει την έννοια ότι δημόσια διοίκηση οφείλει να δημοσιοποιεί τη δράση της, σύμφωνα με τις προϋποθέσεις που ορίζει η οικεία νομοθεσία και με την επιφύλαξη τυχόν απορρήτου καθώς και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Δράσεις της διοίκησης με τις οποίες αναδεικνύεται η αρχή της διαφάνειας της διοικητικής δράσης είναι: το δικαίωμα πρόσβασης στα δημόσια έγγραφα (άρθρο 5, του ν. 2690/1999 – Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) και η υποχρέωση ανάρτησης στο Διαδίκτυο των νόμων, των προεδρικών διαταγμάτων, των πράξεων φορέων του δημοσίου τομέα (άρθρα 75 έως 83 του ν. 4727/2020 – Ψηφιακή Διακυβέρνηση).

Θ. Η αρχή της χρηστής διοίκησης

Σύμφωνα με την αρχή της χρηστής διοίκησης, τα όργανα της διοίκησης οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντά τους με δίκαιο τρόπο, αποφεύγοντας τις δογματικές ερμηνείες ενώ κατά τη δράση τους πρέπει να ενεργούν έγκαιρα και αποτελεσματικά.

Ι. Η αρχή της αναλογικότητας

Η αρχή της αναλογικότητας, προβλέπεται στο άρθρο 25, παρ. 1 του Συντάγματος. Σύμφωνα με τη αρχή αυτή, το εκάστοτε λαμβανόμενο μέτρο από τη διοίκηση πρέπει

να είναι ανάλογο του επιδιωκόμενου σκοπού. Σύμφωνα με την αρχή αυτή οι επαχθείς πράξεις της διοίκησης προς τους πολίτες δεν πρέπει να είναι δυσανάλογες σε σχέση με τα οφέλη της κοινωνίας από την επιβολή των πράξεων αυτών.

Κ. Η αρχή της καλής πίστης

Σύμφωνα μ' αυτήν την αρχή, η διοίκηση και οι πολίτες κατά τη συναλλαγή μεταξύ τους, οφείλουν να συμπεριφέρονται με τη συνέπεια και την εντιμότητα που απαιτείται στις συναλλαγές.

Λ. Η αρχή της επιείκειας

Η αρχή της επιείκειας εφαρμόζεται στις περιπτώσεις δυσμενών πράξεων προς τους πολίτες. Η επίκληση της αρχής της επιείκειας συμβαίνει στην περίπτωση που η αυστηρή τήρηση της νομοθεσίας επιφέρει δυσανάλογες ή και άδικες συνέπειες για τον πολίτη, τις οποίες η αρχή αυτή έχει σκοπό να απαλύνει.

Μ. Η αρχή της αμερόληψίας

Η αρχή αυτή διασφαλίζει την αμερόληπτη και αντικειμενική δράση της δημόσιας διοίκησης. Η αρχή αυτή προβλέπεται στις διατάξεις του άρθρου 7, του ν. 2690/1999, σύμφωνα με την οποία τα όργανα της Δημόσιας Διοίκησης, πρέπει να παρέχουν εγγυήσεις αμερόληπτης κρίσης κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. Η αμερόληψία της διοίκησης επιτυγχάνεται με την υποχρέωση αποχής των διοικητικών οργάνων, μονομελή ή συλλογικά, στην περίπτωση που συμμετέχουν σε λήψη απόφασης ή διατύπωση γνώμης ή πρότασης, για θέματα που αφορούν σε προσωπικό τους συμφέρον, ή είναι σύζυγοι ή συγγενείς εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, κατ' ευθεία μεν γραμμή απεριορίστως, εκ πλαγίου δε έως και τέταρτου βαθμού, με κάποιον από τους ενδιαφερομένους ή έχουν ιδιαίτερο δεσμό ή ιδιάζουσα σχέση ή εχθρότητα με τους ενδιαφερομένους.

Ν. Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του πολίτη

Με βάση την αρχή αυτή, η διοίκηση οφείλει να είναι συνεπής στις δεσμεύσεις της προς τους πολίτες καθώς και στις προσδοκίες που έχει δημιουργήσει η ίδια προς τον πολίτη. Ο πολίτης με βάση την αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης σχηματίζει την πεποίθηση ότι η διοίκηση θα διατηρήσει μια έννομη κατάσταση με συνέπεια στο μέλλον και ότι δεν θα τη μεταβάλει ξαφνικά.

2.3 Κώδικας διοικητικής διαδικασίας (ν. 2690/1999)

Θεμελιώδους σημασίας για την οριοθέτηση της σχέσης κράτους - πολίτη αποτελεί ο ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει. Ο ν. 2690/1999 εκσυγχρονίζει παλαιότερο σχετικό νομικό πλαίσιο² ενώ εισαγάγει ιδιαίτερης σημασίας διατάξεις που οριοθετούν τις σχέσεις κράτους – πολίτη.

Οι σημαντικότερες διατάξεις του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας οι οποίες οριοθετούν τις σχέσεις κράτους και πολιτών είναι:

- Το άρθρο 3, το οποίο μεταξύ άλλων προβλέπει την υποχρέωση των δημοσίων να χορηγούν υποχρεωτικώς στους πολίτες έντυπα αιτήσεων, για κάθε θέμα που εμπίπτει στην αρμοδιότητά τους. Στα έντυπα πρέπει να αναφέρονται οι προβλεπόμενες από τη νομοθεσία προϋποθέσεις για την ικανοποίηση του αιτήματος, οι εφαρμοζόμενες διατάξεις, τα δικαιολογητικά που πρέπει να υποβάλει ο ενδιαφερόμενος καθώς και ο χρόνος μέσα στον οποίο θα δοθεί η απάντηση. Σημαντική επίσης είναι η αναφορά για υποχρέωση του υπαλλήλου να συντάξει ο ίδιος την αίτηση του πολίτη, ύστερα από προφορική έκθεση του περιεχομένου της, στην περίπτωση που ο πολίτης δηλώσει ότι δεν μπορεί να γράψει,
- το άρθρο 4, το οποίο προβλέπει τις προθεσμίες εντός των οποίων η διοίκηση οφείλει να διεκπεραιώνει τις υποθέσεις των πολιτών. Καταρχάς σημειώνεται ότι το ίδιο το Σύνταγμα στο άρθρο 10, παρ. 3 προβλέπει ότι: «*Η αρμόδια υπηρεσία ή αρχή υποχρεούται να απαντά στα αιτήματα για παροχή πληροφοριών και χορήγηση εγγράφων, ιδίως πιστοποιητικών, δικαιολογητικών και βεβαιώσεων μέσα σε ορισμένη προθεσμία, όχι μεγαλύτερη των 60 ημερών, όπως νόμος ορίζει*». Η προθεσμία εντός της οποίας οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των ενδιαφερομένων είναι πενήντα (50) ημέρες, εφόσον από ειδικές διατάξεις δεν προβλέπονται μικρότερες προθεσμίες. Η προθεσμία αρχίζει από την υποβολή της αίτησης στην υπηρεσία και εφόσον αυτή είναι πλήρης. Στην περίπτωση υποβολής της σε αναρμόδια υπηρεσία, τότε αυτή πρέπει εντός τριών (3) ημερών να διαβιβασθεί στην αρμόδια υπηρεσία με ενημέρωση του ενδιαφερόμενου. Στις περιπτώσεις

² ν. 1599/1986 και ν. 1943/1991

συναρμοδιότητας, η προθεσμία των πενήντα (50) ημερών παρατείνεται για δέκα (10) ακόμα ημέρες. Η μόνη περίπτωση για την οποία η διοίκηση δεν έχει υποχρέωση να απαντήσει σε κάποιο αίτημα, είναι στην περίπτωση υποβολής παράλογου, αόριστου, ακατάληπτου ή καταχρηστικά υποβαλλόμενου αιτήματος. Τέλος, επισημαίνεται ότι από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και στην παρούσα χρονική στιγμή, δεν υφίσταται η δυνατότητα καταβολής αποζημίωσης³ σε πολίτη στην περίπτωση μη τήρησης των προθεσμιών που προβλέπονται στις διατάξεις του ν. 2690/1999 και παρά τη ρητή Συνταγματική επιταγή⁴,

- το άρθρο 5, όπως τροποποιήθηκε από τις διατάξεις του άρθρου 59 του ν. 5143/2024 και το οποίο αναφέρεται στην πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα. Το δικαίωμα πρόσβασης στα δημόσια έγγραφα επιδιώκει στην ενίσχυση της αρχής της διαφάνειας της διοικητικής δράσης. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο έχει το δικαίωμα, ύστερα από γραπτή, διά ζώσης ή ηλεκτρονική, επώνυμη ή ανώνυμη αίτησή του, να λαμβάνει γνώση των δημοσίων εγγράφων, διοικητικών και ιδιωτικών. Εύλογο ενδιαφέρον απαιτείται μόνο στην περίπτωση που το δημόσιο έγγραφο περιέχει προσωπικά δεδομένα τρίτων προσώπων. Το δικαίωμα στην πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα ασκείται: α) με μελέτη του εγγράφου στο κατάστημα της υπηρεσίας, β) με χορήγηση αντιγράφου, εκτός αν η αναπαραγωγή τούτου μπορεί να βλάψει το πρωτότυπο ή γ) με παραπομπή του σε ευχερώς προσβάσιμη πηγή, ιδίως μέσω διαδικτύου ενώ η προθεσμία για τη χορήγηση εγγράφων ή την αιτιολογημένη απόρριψη της αίτησης είναι είκοσι (20) ημέρες.
- το άρθρο 6, το οποίο αναφέρεται στο συνταγματικό δικαίωμα της προηγούμενης ακρόασης του ενδιαφερομένου⁵. Σύμφωνα με όσα ορίζει το άρθρο αυτό, οι διοικητικές αρχές, πριν από κάθε ενέργεια ή μέτρο σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων συγκεκριμένου προσώπου, οφείλουν να καλούν εγγράφως τον ενδιαφερόμενο να εκφράσει τις απόψεις του, εγγράφως ή προφορικά, ως προς τα σχετικά ζητήματα, ενώ το δικαίωμα αυτό ασκείται

³ Σχετικό το Πόρισμα του Συνηγόρου του Πολίτη το οποίο βρίσκεται στη διαδρομή: <https://old.synigoros.gr/?i=state-citizen-relations.el.aitisi.474270>

⁴ Σύμφωνα με το δεύτερο εδάφιο του άρθρου 10, παρ. 3 του Συντάγματος: «Σε περίπτωση παρόδου άπρακτης της προθεσμίας αυτής ή παράνομης άρνησης, πέραν των άλλων τυχόν κυρώσεων και έννομων συνεπειών, καταβάλλεται και ειδική χρηματική ικανοποίηση στον αιτούντα, όπως νόμος ορίζει».

⁵ Άρθρο 20, παρ. 2 του Συντάγματος

ακόμα και στην περίπτωση που οι σχετικές με τη δυσμενή διοικητική πράξη διατάξεις προβλέπουν τη δυνατότητα άσκησης διοικητικής προσφυγής από τον πολίτη.

- το άρθρο 7, το οποίο αναφέρεται στην υποχρέωση αμεροληψίας των διοικητικών οργάνων. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό τα όργανα της διοίκησης, τα ίδια ή ως μέλη συλλογικών οργάνων, οφείλουν να ασκούν τα καθήκοντά τους με αμεροληψία. Στο πλαίσιο αυτό, οφείλουν να απέχουν, δηλώνοντας τα ίδια το σχετικό λόγο που επιβάλλει την αποχή τους από κάθε ενέργεια ή διαδικασία που συνιστά συμμετοχή σε λήψη απόφασης ή διατύπωση γνώμης ή πρότασης εφόσον: α) η ικανοποίηση προσωπικού συμφέροντός τους συνδέεται με την έκβαση της υπόθεσης, ή β) είναι σύζυγοι ή συγγενείς εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, κατ' ευθεία μεν γραμμή απεριορίστως, εκ πλαγίου δε έως και τέταρτου βαθμού, με κάποιον από τους ενδιαφερομένους, ή γ) έχουν ιδιαίτερο δεσμό ή ιδιάζουσα σχέση ή εχθρότητα με τους ενδιαφερομένους.
- το άρθρο 12, το οποίο αναφέρεται την υποχρέωση της διοίκησης να πρωτοκολλεί τα εισερχόμενα έγγραφα και επομένως κάθε αίτημα πολίτη το οποίο περιέρχεται στην υπηρεσία με οποιοδήποτε τρόπο, χορηγώντας στον πολίτη σχετική βεβαίωση καταχώρισης του αιτήματος.
- τα άρθρα 24 και 25 τα οποία αναφέρονται στο ιδιαίτερα σημαντικό δικαίωμα των πολιτών να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης όταν θεωρούν ότι αυτές θίγουν δικαιώματα ή νόμιμα συμφέροντά τους. Η αμφισβήτηση των ενεργειών της διοίκησης γίνεται με την υποβολή από μέρους των πολιτών ειδικής διοικητικής ή ενδικοφανούς προσφυγής σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις, επί της οποίας η διοίκηση οφείλει να απαντήσει. Επίσης, στην περίπτωση την οποία οι σχετικές διατάξεις δεν προβλέπουν τη δυνατότητα υποβολής προσφυγής, τότε οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να υποβάλουν αίτηση θεραπείας ή ιεραρχική προσφυγή ζητώντας αντίστοιχα, είτε από τη διοικητική αρχή η οποία εξέδωσε την πράξη, την ανάκληση ή την τροποποίησή της, είτε από την αρχή η οποία προΐσταται εκείνης που εξέδωσε την πράξη, την ακύρωσή της.

2.4 Επικοινωνία με τους πολίτες

Σημαντική παράμετρος για την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη συνιστούν οι δυνατότητες επικοινωνίας και πληροφόρησης που διαθέτει η δημόσια διοίκηση για να συναλλαχθεί μαζί τους στο πλαίσιο των διαφόρων διοικητικών διαδικασιών στις οποίες οι πολίτες επιθυμούν να συμμετάσχουν αλλά και ενημέρωσής τους. Με τις μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιεί και παρέχει η δημόσια διοίκηση εκπληρώνεται το συνταγματικό δικαίωμα των πολιτών για πληροφόρηση⁶ ενώ ταυτόχρονα αναδεικνύεται ο «ανοιχτός χαρακτήρας» της δημόσιας διοίκησης καθώς και η διαφάνεια της διοικητικής δράσης.

Η διαδικασία επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες προβλέπεται τόσο από το γενικότερο νομικό πλαίσιο για την επικοινωνία (όπως οι διατάξεις του άρθρου 10, του Συντάγματος και του άρθρου 4, του ν. 2690/1999 – Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) όσο από το σχετικό νομικό πλαίσιο που διέπει την εκάστοτε διοικητική διαδικασία ή διοικητική ενέργεια⁷ καθώς και από διοικητικές πρακτικές⁸, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση της πολιτικής διοικητικής επικοινωνίας. Σε κάθε περίπτωση η δημόσια διοίκηση έχει την υποχρέωση να διαμορφώνει τα μέσα επικοινωνίας της με τους πολίτες με τέτοιο τρόπο ώστε να προάγεται η ισότητα των πολιτών στην ενημέρωση και ο πλουραλισμός των διαθέσιμων μέσων ενημέρωσης. Επισημαίνεται ότι η επικοινωνία και η πληροφόρηση οριοθετείται από την υποχρέωση εχεμύθειας των δημοσίων υπαλλήλων⁹, την υποχρέωση τήρησης των διατάξεων για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα καθώς και της προστασίας των περιπτώσεων απορρήτου.

Α. Οι μορφές επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες

Η διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολιτών περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

⁶ Σύμφωνα με το άρθρο 5Α, παρ. 1, εδάφιο πρώτο του Συντάγματος: «Καθένας έχει δικαίωμα στην πληροφόρηση, όπως νόμος ορίζει».

⁷ Όπως είναι για παράδειγμα η υποχρέωση υποβολής γραπτής αίτησης από την πλευρά του πολίτη προκειμένου για την έκδοση μιας διοικητικής πράξης (άρθρο 3, του ν. 2690/1999 – Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) που τον αφορά ή η υποχρέωση της διοίκησης για δημοσίευση στο διαδίκτυο των κανονιστικών διοικητικών πράξεων (άρθρα 75 έως 83, του ν. 4727/2020 – Ψηφιακή Διακυβέρνηση) κ.α.

⁸ Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς και Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς

⁹ Άρθρο 26 του ν. 3528/2007 (Υπαλληλικός Κώδικας)

- τη δημόσια διοίκηση, με τις διάφορες μορφές δημοσίων υπηρεσιών (Υπουργεία, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού, Ανεξάρτητες Αρχές κ.α.), οι οποίες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους προβαίνουν στην παροχή υπηρεσιών, σε υλικές ενέργειες και σε ενημέρωση/πληροφόρηση των πολιτών,
- τους πολίτες (φυσικά πρόσωπα, νομικά πρόσωπα, ομάδες πολιτών), με τα πάσης φύσεως αιτήματά τους (δηλώσεις, προσφυγές, αναφορές, καταγγελίες) προφορικά ή γραπτά, τα οποία απευθύνονται στη δημόσια διοίκηση και για τα οποία ζητούν τη δράση της ή την ενημέρωσή τους,
- τους τρόπους με τους οποίους υποβάλλονται τα αιτήματα των πολιτών και τους τρόπους με τους οποίους συντελείται η επικοινωνία των πολιτών με τη δημόσια διοίκηση (π.χ. γραπτώς, προφορικά, ηλεκτρονικώς), όπως επίσης τους τρόπους με τους οποίους εκδηλώνεται η διοικητική δράση και με τους οποίους παρέχεται η ενημέρωση των πολιτών (π.χ. (π.χ. με την έκδοση διοικητικών πράξεων και εγγράφων, μέσω των ιστοσελίδων των δημοσίων υπηρεσιών κ.α.).

Ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της επικοινωνίας συνιστά ο αριθμός των τρόπων που διαθέτει η δημόσια διοίκηση για επικοινωνία με τους πολίτες. Όπως θα διαπιστώσουμε με την παράθεση των τρόπων επικοινωνίας που θα ακολουθήσει, η δημόσια διοίκηση κατά τη συναλλαγή και επικοινωνία της με τους πολίτες χρησιμοποιεί κάθε γνωστή μορφή επικοινωνίας, τόσο τις παραδοσιακές (π.χ. γραπτός και προφορικός λόγος) όσο αξιοποιώντας και εφαρμόζοντας τις σύγχρονες (τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών) με αποτέλεσμα να παρέχει πλήθος δυνατοτήτων και επιλογών στους πολίτες για επικοινωνία μαζί της. Οι τρόποι επικοινωνίας της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών είναι:

B. Η γραπτή επικοινωνία

Η γραπτή επικοινωνία από την πλευρά της διοίκησης συνίσταται στην έκδοση των διαφόρων ειδών διοικητικών εγγράφων (αποφάσεις, εγκύκλιες οδηγίες, πρακτικά, προκηρύξεις, βεβαιώσεις κ.α.) ενώ από την πλευρά των πολιτών και των επιχειρήσεων αφορά στην υποβολή σε δημόσιες υπηρεσίες διαφόρων ειδών αιτημάτων τους (αιτήσεις, αναφορές, καταγγελίες, δηλώσεις κ.α.), παραστατικών και δικαιολογητικών (τιμολόγια, δελτία αποστολής, προσφορές κ.α.).

Σε πολλές περιπτώσεις η γραπτή επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση για έναν πολίτη προκειμένου να υλοποιηθεί μια διοικητική διαδικασία, όπως είναι η υποχρέωση υποβολής αιτήματος στην περίπτωση έκδοσης μιας διοικητικής πράξης¹⁰ ή προκειμένου ο πολίτης να τύχει γραπτής απάντησης από μια δημόσια υπηρεσία¹¹.

Επίσης ο γραπτός τύπος απαιτείται ως προϋπόθεση για τη νόμιμη έκδοση μιας διοικητικής πράξης¹² καθώς και για τον τύπο της απάντησης που δίνει μια δημόσια υπηρεσία προς έναν πολίτη σε αίτημά του.

Το μείζον πλεονέκτημα της γραπτής επικοινωνίας είναι η δυνατότητα απόδειξης του περιεχομένου αυτής, στοιχείο που την καθιστά την πλέον δόκιμη μορφή επικοινωνίας για αμφότερα τα μέρη, δηλαδή για τη δημόσια διοίκηση και τους πολίτες. Στις αδυναμίες της γραπτής επικοινωνίας αναφέρουμε τον απαιτούμενο αλλά αναγκαίο, χρόνο που απαιτείται για τη σύνταξη και έκδοση ενός εγγράφου.

Γ. Η προφορική επικοινωνία

Η προφορική επικοινωνία αποτελεί την πιο άμεση μορφή επικοινωνίας, η οποία μπορεί να συντελεστεί δια ζώσης είτε δια του τηλεφώνου ή άλλου μέσου (π.χ. τηλεδιάσκεψη). Είναι η πλέον δόκιμη μορφή επικοινωνίας για τις περιπτώσεις που απαιτείται άμεση παρέμβαση ενός δημοσίου φορέα, όπως συμβαίνει με τις υπηρεσίες άμεσης επέμβασης (π.χ. όταν καλούμε την Ελληνική Αστυνομία, το ΕΚΑΒ, το Πυροσβεστικό Σώμα κ.α.) καθώς και στις περιπτώσεις που ζητείται η πληροφόρηση και ενημέρωση από μέρους των πολιτών (π.χ. κατά την επίσκεψη ενός πολίτη στο γραφείο εξυπηρέτησης και υποδοχής πολιτών μιας υπηρεσίας ή κατά την τηλεφωνική επικοινωνία ενός πολίτη με το κέντρο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πολιτών μιας υπηρεσίας).

Το πλεονέκτημα της προφορικής επικοινωνίας είναι η ταχύτητα και η αμεσότητά της, χαρακτηριστικό ιδιαίτερα χρήσιμο σε συγκεκριμένες διοικητικές διαδικασίες και περιπτώσεις όπως αναφέρθηκε. Επίσης η προφορική επικοινωνία μπορεί να συμβάλει επικουρικά, διευκολύνοντας την κατανόηση του περιεχομένου ενός εγγράφου. Το σημαντικότερο μειονέκτημα της προφορικής επικοινωνίας είναι η δυσκολία απόδειξης του περιεχομένου της, με αποτέλεσμα η χρηστικότητά της να περιορίζεται

¹⁰ Άρθρο 3, του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

¹¹ Άρθρο 10 του Συντάγματος και άρθρα 4 και 5 του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

¹² Άρθρο 16, του ν.2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, καθώς επίσης το γεγονός ότι αυτή δύναται να πραγματοποιείται μόνο κατά τις ώρες λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Δ. Η ψηφιακή επικοινωνία

Η ψηφιακή επικοινωνία ή επικοινωνία με χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), συνιστά τον πλέον δημοφιλή και ευρέως διαδεδομένο τρόπο επικοινωνίας. Η διαρκώς εξελισσόμενη επιστήμη των ΤΠΕ αναπόφευκτα εισήλθε στη δράση της δημόσιας διοίκησης καθώς και στο πεδίο της επικοινωνίας της με τους πολίτες, δημιουργώντας νέους διαύλους και μέσα επικοινωνίας και υποκαθιστώντας παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας. Παραδείγματα ψηφιακής επικοινωνίας αποτελούν: το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι δικτυακοί τόποι των δημοσίων υπηρεσιών, οι ψηφιακές πλατφόρμες, οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης αλλά και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Τα οφέλη από την χρήση των δυνατοτήτων που προσφέρει η ψηφιακή επικοινωνία είναι πολλαπλά τόσο για τη διοίκηση όσο και για τον πολίτη. Με τα διάφορα ψηφιακά μέσα επικοινωνίας καταρχάς εμπλουτίζονται οι δυνατότητες για επικοινωνία των πολιτών με τις δημόσιες υπηρεσίες, περιορίζεται η ταλαιπωρία τους και ο χρόνος που απαιτούνταν για επικοινωνία μέσω των παραδοσιακών τρόπων επικοινωνίας, μειώνεται το κόστος της επικοινωνίας, διευρύνεται η προσβασιμότητα των πολιτών στις παρεχόμενες υπηρεσίες από το κράτος και αυξάνεται ο διαθέσιμος χρόνος που έχουν οι πολίτες να επικοινωνήσουν και να συναλλαχθούν με τη διοίκηση. Η ψηφιακή επικοινωνία ακολουθεί την εξέλιξη της επιστήμης της τεχνολογίας και επικοινωνιών, επομένως κάποιες μορφές της είναι δυνατό να απαξιώνονται και να καταργούνται¹³. Στα μειονεκτήματα της μορφής αυτής αναφέρουμε, την άγνοια χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών από πολίτες ιδίως των ηλικιωμένων, τις τυχόν κυβερνοεπιθέσεις οι οποίες δημιουργούν δυσλειτουργίες στα σχετικά συστήματα με αναπόφευκτη την ανάγκη ενίσχυσης των συστημάτων κυβερνοασφάλειας και της ανάγκης προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

Ε. Τα σύμβολα ως μορφή επικοινωνίας

Σύμβολα συνιστούν τα σχέδια, οι εικόνες, οι παραστάσεις, το χρώμα ακόμα και ο ήχος μέσω των οποίων διαβιβάζεται ένα συγκεκριμένο μήνυμα. Τα σύμβολα ως μορφή επικοινωνίας και λόγω των χαρακτηριστικών τους, έχουν το πλεονέκτημα να

¹³ Όπως συνέβη με τις διατάξεις του άρθρου 99, του ν. 4727/2020, με τις οποίες καταργήθηκε η τηλεομοιοτυπία (fax) ως μέσο επικοινωνίας με τη δημόσια διοίκηση.

εστιάζουν την προσοχή του αποδέκτη τους, οπτικά ή ηχητικά και επομένως να συμβάλουν στο να γίνει το μήνυμα ευχερέστερα αντιληπτό από τους αποδέκτες του, βελτιώνοντας έτσι την επικοινωνία και το σκοπό τον οποίο αυτή εξυπηρετεί. Τα σύμβολα υποκαθιστούν άλλες μορφές επικοινωνίας κυρίως την γραπτή και την προφορική με βασική προϋπόθεση για την επιτυχή χρήση τους, ο αποδέκτης να γνωρίζει το περιεχόμενο που αυτά συμβολίζουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συμβόλων, συνιστούν οι πινακίδες οδικής κυκλοφορίας τις οποίες οι οδηγοί των οχημάτων αλλά και ενίοτε οι πεζοί, οφείλουν να γνωρίζουν.

ΣΤ. Η νοηματική επικοινωνία

Η νοηματική επικοινωνία συνιστά μια ειδικότερη μορφή επικοινωνίας κατά την οποία η επικοινωνία συντελείται μέσω νοημάτων, νευμάτων, στάσεων και κινήσεων του σώματος, των χεριών ή της κεφαλής. Προϋπόθεση για τη χρήση αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι η γνώση της νοηματικής γλώσσας για την επικοινωνία με συνανθρώπους μας οι οποίοι επικοινωνούν μέσω αυτής της γλώσσας, ενώ σε κάθε περίπτωση θα πρέπει οι αποδέκτες της να μπορούν να ερμηνεύσουν και να αντιληφθούν το περιεχόμενο του νεύματος. Η χρήση της μορφής αυτής επικοινωνίας από την πλευρά της δημόσιας διοίκησης είναι περιορισμένη και εμφανίζεται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις όπως συμβαίνει με νεύματα των οργάνων της Τροχαίας κατά τη ρύθμιση της κυκλοφορίας των οχημάτων. Νεύματα επίσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν επικουρικά του προφορικού λόγου, προσδίδοντας έμφαση στα περιεχόμενο του προφορικού λόγου.

Ζ. Η «μη απάντηση» ως τρόπος επικοινωνίας

Η νομοθεσία έχει προβλέψει για ορισμένες διοικητικές διαδικασίες τη δυνατότητα της διοίκησης να μην προβαίνει σε απάντηση αιτημάτων ή προσφυγών πολιτών ενώ με την παρέλευση συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος από την υποβολή του αιτήματος να τεκμαίρεται ή απόρριψή του. Βασική προϋπόθεση για να λάβει χώρα και να νομιμοποιείται ο τρόπος αυτός επικοινωνίας συνιστά η ύπαρξη ρητής διάταξης νόμου. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η «μη απάντηση» ως τρόπος επικοινωνίας συνιστά παρέκκλιση από τον ορθό τρόπο επικοινωνίας (ο οποίος απαιτεί απάντηση) ενώ η χρησιμότητά της είναι περιορισμένη και έγκειται σε περιπτώσεις ρουτίνας ή αφορά σε ενέργειες της διοίκησης προδήλως νόμιμες ή σε προσφυγές πολιτών καταφανώς αβάσιμες, προκειμένου η δημόσια διοίκηση να μην χρειαστεί να αφιερώσει χρόνο για τη σύνταξη της σχετικής απάντησης. Προφανώς, απάντηση ή

ενέργεια από τη διοίκηση, υφίσταται μόνο για τις περιπτώσεις που το αίτημα του πολίτη κρίνεται βάσιμο. Σε κάθε περίπτωση επισημαίνεται ότι η μη απάντηση από τη διοίκηση σε αίτημα ή προσφυγή πολίτη, χωρίς την ύπαρξη ρητής διάταξης νόμου που το προβλέπει σχετικά, συνιστά παράλειψη νόμιμης οφειλόμενης ενέργειας.

2.5 Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Μια νέα εποχή στις σχέσεις κράτους και πολίτη δημιουργεί η ψηφιακή διακυβέρνηση. Η εισαγωγή της στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης επιτρέπει την υλοποίηση διοικητικών διαδικασιών χωρίς την ανθρώπινη επαφή. Ο πολίτης μπορεί να έχει πρόσβαση πλέον στις παρεχόμενες υπηρεσίες ψηφιακής διακυβέρνησης οποιαδήποτε ημέρα και ώρα, με όφελος την αποφυγή της επίσκεψής του στις δημόσιες υπηρεσίες, χάνοντας χρόνο και απουσιάζοντας από την εργασία του καθώς και την αποφυγή της ταλαιπωρίας του αναμένοντας στην ουρά για να εξυπηρετηθεί. Όφελος από την ψηφιακή διακυβέρνηση έχει και η δημόσια διοίκηση που έχει στη διάθεσή της πλέον, το προσωπικό που προορίζονταν για τη διαπροσωπική επαφή με τους πολίτες, καθώς επίσης βελτιώνεται το κόστος και η ταχύτητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ο ν. 4727/2020 συνιστά το νομοθετικό πλαίσιο για την ψηφιακή διακυβέρνηση. Περιλαμβάνει όλα τα θέματα που αφορούν στη ψηφιακή διακυβέρνηση και αυτών που σχετίζονται με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ). Πλέον, η χρήση ΤΠΕ από τις δημόσιες υπηρεσίες είναι υποχρεωτική για τη λειτουργία και την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους καθώς και τη συναλλαγή τους με τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα.

Στις γενικές αρχές ψηφιακής διακυβέρνησης¹⁴ περιλαμβάνονται:

- η αρχή της νομιμότητας καθώς και οι διατάξεις για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα,
- η αρχή της διαφάνειας,
- η αρχή της ισότητας και της προσβασιμότητας των πολιτών,
- η αρχή της χρηστής διοίκησης, της αποδοτικότητας και της αρχής «μόνον άπαξ» μέσω της διαλειτουργικότητας, της ακρίβειας και της πληρότητας των ψηφιακών υπηρεσιών, των διαδικασιών και των δεδομένων, και,
- η αρχή της ακεραιότητας, ασφάλειας και εμπιστευτικότητας.

Επίσης, κατά τον σχεδιασμό εφαρμογών ψηφιακής διακυβέρνησης οι φορείς του δημόσιου τομέα οφείλουν να σχεδιάζουν αυτές ώστε να είναι φιλικές προς τους

¹⁴ Άρθρο 3, του ν.4727/2020

πολίτες και να διασφαλίζουν την ισότητα ως προς την πρόσβαση σ' αυτές λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες πρόσβασης ορισμένων ομάδων πολιτών και ιδίως των ατόμων με αναπηρία.

Σημαντική είναι η αναφορά στις διατάξεις του άρθρου 35 του ν. 4727/2020, για την υποχρέωση όλων των δημοσίων φορέων να διατηρούν δικτυακούς τόπους ελεύθερης πρόσβασης, με σκοπό την πληροφόρηση και την ενημέρωση των πολιτών και νομικών προσώπων σχετικά με θέματα αρμοδιότητάς τους και οι οποίοι διευκολύνουν την επικοινωνία με την οικεία δημόσια υπηρεσία.

Βασική εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης συνιστά η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη: gov.gr, η λειτουργία της οποίας περιγράφεται στο κεφάλαιο ΣΤ' του νόμου, με αρμόδιο φορέα για την εφαρμογή και υλοποίησή της το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη (ΕΨΠ) αποτελεί το κεντρικό σημείο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών, οι οποίες σφραγίζονται από φορείς της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να συγκεντρωθούν σε έναν δικτυακό τόπο. Στην ΕΨΠ περιλαμβάνονται υπηρεσίες που έχουν σχεδιασθεί από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, όπως είναι: η υπεύθυνη δήλωση, η εξουσιοδότηση κ.ά. και από τις υποδομές και το πληροφοριακό σύστημα κάθε αρμόδιου φορέα, περίπτωση κατά την οποία, το gov.gr δρομολογεί τον χρήστη στο πληροφοριακό σύστημα του εκάστοτε φορέα. Σταδιακά, οι υφιστάμενες καθώς και οι νέες υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης θα αποκτήσουν ενιαίο σχεδιασμό και φιλοσοφία και ομοιόμορφο τρόπο εξυπηρέτησης.

2.6 Απλούστευση διαδικασιών

Διαχρονική προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες συνιστά η απλούστευση διοικητικών διαδικασιών. Μέσω της απλούστευσης οι διοικητικές διαδικασίες γίνονται φιλικότερες προς τον πολίτη. Όφελος επίσης έχει και η δημόσια υπηρεσία η οποία μέσω της απλούστευσης περιορίζει το διοικητικό κόστος.

Κατά την απλούστευση, οι διοικητικές διαδικασίες αξιολογούνται στο σύνολό τους βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων όπως: η πολυπλοκότητα, το κόστος, η αναγκαιότητα, η καταλληλότητα και η φιλικότητα κ.α. προς τον χρήστη της υπηρεσίας, με σκοπό τον εντοπισμό στοιχείων τα οποία μπορούν να απλοποιηθούν και να ανασχεδιασθούν. Οι σημαντικότερες παρεμβάσεις και μέτρα πολιτικής απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών είναι:

- η μείωση του προβλεπόμενου χρόνου διεκπεραίωσης μιας διοικητικής διαδικασίας,
- η κατάργηση δικαιολογητικών και η αντικατάσταση δικαιολογητικών με υπεύθυνη δήλωση,
- η κατάργηση της υποβολής επικυρωμένων εγγράφων,
- η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών,
- ο θεσμός των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών,
- εφαρμογές ψηφιακής διακυβέρνησης.

2.7 Διαμεσολαβητικοί και Ελεγκτικοί θεσμοί και μηχανισμοί

Δεν νοείται πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση χωρίς την ύπαρξη μηχανισμών στους οποίους οι πολίτες μπορούν να απευθυνθούν, όταν νιώσουν ότι αδικούνται από τη διοίκηση. Αναφερόμαστε κύρια στον Συνήγορο του Πολίτη και στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας.

Ο Συνήγορος του Πολίτη είναι συνταγματικά κατοχυρωμένη ανεξάρτητη αρχή¹⁵, η λειτουργία του ορίζεται στις διατάξεις του ν. 3094/2003 όπως συμπληρώθηκαν και ισχύουν. Ο Συνήγορος του Πολίτη, έχει ως αποστολή τη διαμεσολάβηση μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπηρεσιών για την προστασία των δικαιωμάτων του πολίτη, την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης και την τήρηση της νομιμότητας. Επιπλέον η αποστολή του περιλαμβάνει τη διασφάλιση και προώθηση των δικαιωμάτων των παιδιών, την προώθηση την ίσης μεταχείρισης και την καταπολέμηση των διακρίσεων, να προαγωγή και την εφαρμογή των δικαιωμάτων των ατόμων με αναπηρίες, τη διερεύνηση πράξεων αυθαιρεσίας αστυνομικών αρχών κ.α. Προϋπόθεση για να ενεργοποιηθεί ο διαμεσολαβητικός ρόλος του Συνηγόρου του Πολίτη είναι η υποβολή αναφοράς από την πλευρά του πολίτη ενώ κατά τη διαμεσολάβησή της η Αρχή ερευνά ατομικές διοικητικές πράξεις ή παραλείψεις ή υλικές ενέργειες οργάνων των δημοσίων υπηρεσιών οι οποίες είναι δυνατό να παραβιάζουν νόμιμα δικαιώματα ή συμφέροντα φυσικών ή νομικών προσώπων.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας (ΕΑΔ) ιδρύθηκε με τον νόμο 4622/2019. Προήλθε από τη συνένωση παλαιότερων ελεγκτικών σωμάτων. Αποστολή της είναι η ενίσχυση της διαφάνειας, της ακεραιότητας και της λογοδοσίας στη δράση των κυβερνητικών οργάνων, διοικητικών αρχών, κρατικών φορέων, και δημοσίων οργανισμών και η πρόληψη, αποτροπή, εντοπισμός και αντιμετώπιση των φαινομένων και των πράξεων απάτης και διαφθοράς στη δράση των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και οργανισμών.

Οι δράσεις της ΕΑΔ αφορούν:

- την καταστολή φαινομένων διαφθοράς και παρανομίας στη δράση της διοίκησης, μέσω της διενέργειας ελέγχων και ερευνών κατόπιν καταγγελίας πολίτη ή αυτεπάγγελτα,

¹⁵ Άρθρο 103, παρ. 9, του Συντάγματος

- την πρόληψη εμφάνισης φαινομένων διαφθοράς και παρανομίας στη δράση της διοίκησης, με την ανάπτυξη εργαλείων και προτύπων εσωτερικού ελέγχου και μέσω του σχεδιασμού και της ανάπτυξης του εθνικού συστήματος ακεραιότητας,
- την ευαισθητοποίηση της κοινωνίας και των δημοσίων υπαλλήλων μέσω δράσεων ενημέρωσης, εκπαιδευτικών δράσεων για τη νεολαία και την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη μάχη κατά της διαφθοράς.

Τέλος, πέρα από το Συνήγορο του Πολίτη και την ΕΑΔ, υφίστανται και άλλοι θεσμοί ελέγχου της διοικητικής δράσης όπως: οι θεσμικές μορφές του κοινοβουλευτικού και δικαστικού ελέγχου, αλλά και μηχανισμοί ελέγχου, όπως ο εσωτερικός έλεγχος και ο ιεραρχικός έλεγχος των προϊσταμένων επί των υπαλλήλων στους οποίους προΐστανται στο πλαίσιο του εποπτικού τους ρόλου, οι οποίες όλες μαζί συνθέτουν το πλέγμα προστασίας των δικαιωμάτων των πολιτών κατά τη συναλλαγή τους και επαφή τους με φορείς της δημόσιας διοίκησης.

2.8 Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα

Ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα (εφεξής Κώδικας) αποτελεί το πιο πρόσφατο (Ιούλιος 2022) και σύγχρονο εργαλείο ήπιου νόμου (soft law) της πολιτείας για την ενίσχυση της ακεραιότητας των δημοσίων υπαλλήλων και τη βελτίωση της σχέσης κράτους και πολίτη. Η σύνταξη του Κώδικα αποτελεί προϊόν συνεργασίας του Υπουργείου Εσωτερικών και της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας και διαβούλευσης με τον Συνήγορο του Πολίτη.

A. Ο σκοπός και πεδίο εφαρμογής του Κώδικα

Ο Κώδικας περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις αξίες καθώς και την οφειλόμενη συμπεριφορά των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις αξίες που απαιτούνται για τη διαμόρφωση του ήθους που οφείλει να διέπει τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό την θωράκιση του κράτους δικαίου, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του κράτους προς τους πολίτες. Ο Κώδικας αφορά στο σύνολο του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης με εξαίρεση συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων.

Οι άξονες στους οποίους διαρθρώνεται ο Κώδικας είναι:

B. Η επαγγελματική συμπεριφορά και ακεραιότητα του δημοσίου υπαλλήλου

Η επαγγελματική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων αφορά στην επάρκειά τους καθώς και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους ενώ η ακεραιότητα του χαρακτήρα τους αφορά στη στάση και στη συμπεριφορά τους κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οφείλουν:

- να τηρούν τη νομιμότητα και συγκεκριμένα, να σέβονται και να τηρούν το Σύνταγμα και τους νόμους καθώς και τη διεθνή και ευρωπαϊκή νομοθεσία την οποία η χώρα μας οφείλει να ακολουθεί και εφαρμόζει. Επίσης, να εφαρμόζουν την παράγωγη νομοθεσία (κανονιστικές πράξεις), να αξιοποιούν και να χρησιμοποιούν τα νομικά εργαλεία και βοηθήματα (νομολογία

δικαστηρίων, γνωμοδοτήσεις του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους κ.α.) καθώς και τα υπόλοιπα διοικητικά εργαλεία (εγκύκλιες οδηγίες, εγχειρίδια, διοικητικές πρακτικές κ.α.),

- να γνωρίζουν την αποστολή της δημόσιας διοίκησης και να επιδιώκουν την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος με τη δράση τους,
- να τηρούν, πέραν της νομιμότητας, τις υπόλοιπες θεμελιώδεις αρχές που διέπουν τη διοικητική δράση, όπως τις αρχές της διαφάνειας, της ισότητας, της χρηστής διοίκησης, της αντικειμενικότητας, της αναλογικότητας, της καλής πίστης κ.α.,
- να παρέχουν εγγυήσεις αμερόληπτης άσκησης των καθηκόντων τους, να μην επηρεάζονται από προσωπικά ή άλλα συμφέροντα και να ζητούν την εξαίρεσή τους από τον χειρισμό υποθέσεων, στις οποίες συμμετέχουν, ατομικά ή ως μέλη συλλογικών οργάνων, που αφορά θέματα προσωπικού τους συμφέροντος, ή συμφέροντος του/της συζύγου τους ή συγγενικού τους προσώπου εξ αίματος ή εξ αγχιστείας έως και τον τρίτο βαθμό, ή για πρόσωπα ή καταστάσεις με τα οποία διατηρούν ιδιαίτερη φιλική, εχθρική, επαγγελματική ή άλλου είδους σχέση (άρθρο 6 του ν. 2690/1999 – Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας),
- να τηρούν εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα για τα θέματα τα οποία χειρίζονται ή λαμβάνουν γνώση επ' ευκαιρία των καθηκόντων τους (άρθρο 26 του Υπαλληλικού Κώδικα) και να σέβονται τη νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών δεδομένων,
- να ασκούν τα καθήκοντά τους με συνέπεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, να επιδιώκουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους και να βελτιώνουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητές τους, με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης,
- να μην αποδέχονται δώρα και ωφελήματα.

Γ. Ο σεβασμός στο περιβάλλον

Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οφείλουν να επιδεικνύουν σεβασμό στο περιβάλλον και ειδικότερα:

- να συμπεριφέρονται με τρόπο που προάγει την οικολογική συνείδηση,
- να σέβονται και να προστατεύουν το φυσικό περιβάλλον.

Δ. Ο σεβασμός και η ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών

Ο πολίτης βρίσκεται στο επίκεντρο της δράσης της δημόσιας διοίκησης. Επομένως η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών οφείλει να χαρακτηρίζεται από ήθος και σεβασμό απέναντί τους. Ειδικότερα, οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών κατά τη διαπροσωπική επαφή μαζί τους αλλά και σε κάθε περίπτωση, οφείλουν:

- να συμπεριφέρονται με ευπρέπεια, ευγένεια, προθυμία, διάθεση κατανόησης και εξυπηρέτησης,
- να αντιμετωπίζουν τους πολίτες με δίκαιο και ισότιμο τρόπο,
- να αναγνωρίζουν την αξία κάθε ανθρώπου ως άτομο και μέλος της κοινωνίας και να αποφεύγουν τις διακρίσεις κατά των πολιτών και την άνιση μεταχείρισή τους. Ειδικότερα οι υπάλληλοι οφείλουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους να μη επηρεάζονται από τη φυλή, το χρώμα, την καταγωγή, το φύλο, τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις, την αναπηρία ή χρόνια πάθηση, την ηλικία, την οικογενειακή ή κοινωνική κατάσταση, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, της ταυτότητα ή χαρακτηριστικών φύλου, των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσονται,
- να διεκπεραιώνουν τα αιτήματα των πολιτών εντός των χρονικών προθεσμιών που προβλέπονται από το ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) ή από τις οικείες διατάξεις,
- να ενημερώνουν τους πολίτες για τη δυνατότητα άσκησης προσφυγής (ειδικής διοικητικής, ενδικοφανούς) αίτησης θεραπείας ή ιεραρχικής προσφυγής, καθώς και τη δυνατότητά τους να απευθυνθούν στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας, στο Συνήγορο του Πολίτη ή στη Δικαιοσύνη,
- να λαμβάνουν ειδική μέριμνα κατά την επαφή και συναλλαγή τους με τα άτομα που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες διευκολύνοντας την επικοινωνία μαζί τους.

Ε. Η συμπεριφορά έναντι των συναδέλφων

Ο σεβασμός και το ήθος απέναντι στους συναδέλφους τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο, καθώς και η αποφυγή και εξάλειψη κάθε είδους φαινομένου εκφοβισμού και παρενόχλησης στον χώρο εργασίας συνιστούν υποχρέωση για κάθε δημόσιο υπάλληλο και αποτελούν αυτονόητη προϋπόθεση για την επίτευξη

εργασιακής ειρήνης και δημιουργίας ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος, σημαντικοί συντελεστές για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας.

Ο Κώδικας περιλαμβάνει τις αναμενόμενες και προβλεπόμενες συμπεριφορές που πρέπει οι δημόσιοι υπάλληλοι να επιδεικνύουν προς τους συναδέλφους τους. Ειδικότερα οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά τη συμπεριφορά τους προς τους συναδέλφους τους, πρέπει:

- να αποφεύγουν τις κάθε είδους διακρίσεις απέναντι στους συναδέλφους τους, όπως είναι λόγω φυλής, χρώματος, καταγωγής, φύλου, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου,
- να αποφεύγουν οποιαδήποτε ενέργεια που συνιστά μη ισότιμη και άδικη μεταχείριση των συναδέλφων τους προκειμένου οι υπάλληλοι να βιώνουν και να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με δίκαιο και ομοιόμορφο τρόπο,
- να συμπεριφέρονται στους συναδέλφους τους με ευγένεια και σεβασμό,
- να συνεργάζονται μεταξύ τους και να επιδεικνύουν αλληλεγγύη,
- να αποφεύγουν οποιαδήποτε συμπεριφορά δύναται να θεωρηθεί ως βία και παρενόχληση.

ΣΤ. Ο σεβασμός στην υπηρεσία

Ο σεβασμός των υπαλλήλων προς την υπηρεσία τους περιλαμβάνει τις συμπεριφορές και τις στάσεις τις οποίες οι υπάλληλοι πρέπει να τηρούν, προκειμένου να διατηρήσουν και να αναδείξουν το κύρος και την αξιοπιστία του φορέα στον οποίο υπηρετούν αλλά και να μην εκθέσουν καθ' οιονδήποτε τρόπο αυτόν. Επίσης ο σεβασμός προς την υπηρεσία περιλαμβάνει τη διαφύλαξη και την ορθολογική χρήση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα τους. Αυτό επιτυγχάνεται εφόσον οι υπάλληλοι:

- επιδείξουν ήθος κατά τη άσκηση των καθηκόντων τους αλλά και στη συμπεριφορά στον ιδιωτικό τους βίο και αποφύγουν ενέργειες οι οποίες είναι δυνατό να εκθέσουν την υπηρεσία τους,
- προστατεύσουν, διαφυλάσσουν και προβαίνουν σε ορθολογική χρήση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα τους.

Z. Ο ρόλος των προϊσταμένων στη σχέση διοίκησης και πολιτών σύμφωνα με τον Κώδικα

Σύμφωνα με τον Κώδικα, ο ρόλος των προϊσταμένων ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης ευθύνης, είναι ιδιαίτερος και σημαντικός για την καθοδήγηση του προσωπικού της μονάδας τους καθώς και για την δημιουργία ενός υγιούς και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα ενθαρρύνει την συνεργασία και την αποτελεσματικότητα και θα εξυπηρετεί με ποιοτικούς όρους τους πολίτες.

Ο ρόλος του προϊσταμένου περιλαμβάνει πολλαπλά καθήκοντα και υποχρεώσεις, πέρα από αυτά που απορρέουν και σχετίζονται από τις αρμοδιότητές της μονάδας του και των καθηκόντων ως προϊσταμένου αυτής. Απαιτείται να είναι γνώστης του αντικειμένου του, εμπνευστής και καθοδηγητής του προσωπικού του και δίκαιος ηγέτης.

Συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι, ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης ευθύνης, οφείλουν:

- να σέβονται το προσωπικό στο οποίο προϊστανται και να συμπεριφέρονται προς αυτό ισότιμα και δίκαια,
- να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους με τις κατάλληλες οδηγίες, να τους εμπνέουν και να τους παρακινούν με τη στάση τους και τη συμπεριφορά τους αλλά και να τους επιβραβεύουν ηθικά, ώστε όλοι μαζί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του φορέα.
- να διασφαλίζουν την τήρηση της νομιμότητας καθώς και τις υπόλοιπες αρχές που διέπουν τη διοικητική δράση,
- να αναγνωρίζουν την ανάγκη των υπαλλήλων για ανάπτυξη και τις ανάγκες για κατάρτιση και απόκτηση τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες,
- να διαχειρίζονται και να επιλύουν τυχόν συγκρούσεις και εντάσεις που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των υπαλλήλων των οποίων προϊστανται,
- να ενδιαφέρονται για την επαγγελματική επάρκεια των υπαλλήλων και υποστηρίζουν τη διαρκή ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους και την επαγγελματική τους βελτίωση,
- να ενθαρρύνουν την αμφίδρομη επικοινωνία και οι τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό ώστε να επιτυγχάνεται η ανατροφοδότηση, η ενημέρωση, η ανταλλαγή απόψεων και ο γόνιμος διάλογος για τα θέματα της μονάδας τους,

- να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, μεριμνώντας για την αποφυγή και εξάλειψη τυχόν φαινομένων εκφοβισμού και παρενόχλησης και ενθαρρύνοντας την αλληλοβοήθεια και τον αλληλοσεβασμό,
- να μεριμνούν για την εξασφάλιση συνθηκών ασφάλειας και υγιεινής για το προσωπικό της μονάδας τους.

Οι προαναφερθείσες ενέργειες από την πλευρά των προϊσταμένων, είναι σε θέση να συμβάλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών αφού αποσκοπούν στη δημιουργία ενός υγιούς και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο θα αποδίδει και θα είναι αποτελεσματικό στο έργο του και θα εξυπηρετεί καλύτερα τους πολίτες.

Όσον αφορά στον ειδικότερο ρόλο των προϊσταμένων για την εξυπηρέτηση του πολίτη, αυτός σύμφωνα με τον Κώδικα, έγκειται στην άμεση παρέμβασή τους για την επίλυση και διευθέτηση τυχόν συγκρουσιακών καταστάσεων, εντάσεων ή παραπόνων που μπορεί να προκύψουν ή διατυπωθούν από τους πολίτες τόσο κατά τη διαπροσωπική επαφή τους με τους υπαλλήλους των μονάδων που προϊστανται ή στο πλαίσιο χειρισμού των υποθέσεών τους. Σε πολλά τέτοια φαινόμενα ο ρόλος του προϊσταμένου είναι δυνατό να είναι ιδιαίτερα καταλυτικός, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη ενίσχυση του ρόλου του αυτού μέσω της συμμετοχής του σε σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης ώστε να μπορεί να αντιμετωπίζει με επιτυχία και αποτελεσματικά τέτοιες καταστάσεις.

Η. Εποπτεία του κώδικα

Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία οποιουδήποτε πονήματος είναι η ύπαρξη μηχανισμού παρακολούθησης της εφαρμογής του και αξιολόγησής του. Καταρχάς, βασική προϋπόθεση για την επιτυχή τήρηση του Κώδικα συνιστά η γνωστοποίηση του Κώδικα στο προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, η οποία επιτυγχάνεται με τη διανομή του με μέριμνα της διοίκησης καθώς και η υποχρέωση ανάρτησης του Κώδικα στην ιστοσελίδα του φορέα, ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να καταστούν γνώστες του περιεχομένου του¹⁶. Σε κάθε περίπτωση, η τήρηση των γενικών και ειδικότερων προτύπων ηθικής και συμπεριφοράς που περιλαμβάνει ο Κώδικας,

¹⁶ Επίσης, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης – ο κύριος επιμορφωτικός φορέας των δημοσίων υπαλλήλων - έχει συμπεριλάβει την παρουσίαση του Κώδικα σε σημαντικό αριθμό τίτλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιεί συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην γνωστοποίησή του και εμπέδωσή του από το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης.

αποτελεί υποχρέωση για κάθε δημόσιο υπάλληλο, οι οποίοι μέσω της τήρησής του είναι σε θέση να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον ακεραιότητας και ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, έναντι της κοινωνίας και των πολιτών, της πολιτείας και της υπηρεσίας τους, του φυσικού περιβάλλοντος και φυσικά των συναδέλφων τους. Άλλωστε, η τυχόν παραβίαση από τους δημοσίους υπαλλήλους, ορισμένων προτύπων συμπεριφοράς που αναφέρονται στον Κώδικα, συνιστά πειθαρχικό ή και ποινικό παράπτωμα.

Την εποπτεία της εφαρμογής του Κώδικα σε κάθε περίπτωση την έχει ο επικεφαλής του φορέα όπως και ο υπηρεσιακός παράγοντας που θα ορισθεί για το σκοπό αυτό, η μονάδα εσωτερικού ελέγχου του φορέα και ο Σύμβουλος Ακεραιότητας. Επίσης, εποπτεία επί των όσων προβλέπει ο Κώδικας οφείλει οπωσδήποτε να έχει ο άμεσος προϊστάμενος του κάθε δημοσίου υπαλλήλου ο οποίος κατά τον καθημερινό του εποπτικό ρόλο είναι σε θέση να εντοπίσει φαινόμενα και συμπεριφορές που αντιβαίνουν στον Κώδικα ενώ σε κάθε περίπτωση έχει την ευθύνη για την εφαρμογή αυτού από το προσωπικό στο οποίο προΐσταται. Τέλος, δυνατότητα ελέγχου της τήρησης του Κώδικα, έχουν ελεγκτικοί και διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί, όπως η Εθνική Αρχή Διαφάνειας και ο Συνήγορος του Πολίτη, οι οποίοι στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, δύνανται να χρησιμοποιούν και να επικαλούνται τον Κώδικα, κατά τη διερεύνησης περιστατικών αυθαιρεσίας δημοσίων υπαλλήλων ύστερα από σχετικές καταγγελίες και αναφορές πολιτών, με βάση τα πρότυπα συμπεριφοράς που ορίζει αυτός.

2.9 Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς

Ο Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (εφεξής Οδηγός) αποτελεί ένα τα πρώτα¹⁷ (2012) εργαλεία ήπιου νόμου (soft law) για τους δημοσίους υπαλλήλους. Σκοπός του είναι η βελτίωση των καθημερινών συναλλαγών των δημοσίων υπαλλήλων με τους πολίτες. Συνιστά αποτέλεσμα συνεργασίας του τ. Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Συνηγόρου του Πολίτη.

Ο Οδηγός παρά το γεγονός ότι σημαντικό μέρος των αναφορών του έχει συμπεριληφθεί στο νέο Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς σημαντικές αναφορές του εξακολουθούν να ισχύουν¹⁸ και ως εκ τούτου πρέπει να τηρούνται και να εφαρμόζονται από τους δημοσίους υπαλλήλους.

Ο Οδηγός εστιάζεται στους κανόνες οι οποίοι πρέπει να διέπουν τη διαπροσωπική επαφή και συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων προς τους πολίτες καθώς και στους κανόνες και αρχές με βάση τις οποίες προσδιορίζεται το επαγγελματικό προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων. Αξιοσημείωτη είναι η αποτύπωση στον Οδηγό - για πρώτη φορά σε διοικητικό εγχειρίδιο - του τρόπου συμπεριφοράς των πολιτών προς τους δημοσίους υπαλλήλους.

A. Η συμπεριφορά των Δημοσίων Υπαλλήλων προς τους πολίτες

Ο Οδηγός περιγράφει τα πρότυπα συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων κατά την επαφή τους με τους πολίτες καθώς και τους κανόνες και τις αρχές επί των οποίων στηρίζεται και διαμορφώνεται η συμπεριφορά τους ο τρόπος άσκησης των καθηκόντων τους. Ειδικότερα:

B. Συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων κατά τη διαπροσωπική επαφή, επικοινωνία και συναλλαγή τους με τους πολίτες

Στο πλαίσιο των καθηκόντων τους οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να δέχονται και να εξυπηρετούν το κοινό το οποίο προσέρχεται στην υπηρεσία τους ή

¹⁷ Είχε προηγηθεί το 2008, η έκδοση από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του Συνηγόρου του Πολίτη, του Οδηγού Καλής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων.

¹⁸ Σύμφωνα με τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Δημοσίων Υπαλλήλων (σελ. 24, περίπτωση 6): «Ο Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, που εξεδόθη από τον Συνήγορο του Πολίτη και το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το 2012, εξακολουθεί να ισχύει για όσα θέματα δεν ρυθμίζονται από τα διαλαμβανόμενα στον παρόντα Κώδικα».

επικοινωνεί μαζί τους με διάφορους τρόπους. Η ευπρεπής συμπεριφορά προς τους πολίτες αναδεικνύει το σεβασμό τον οποίο οφείλει να επιδεικνύει η διοίκηση προς τους πολίτες. Ο Κώδικας περιλαμβάνει τα πρότυπα συμπεριφοράς που οφείλουν οι δημόσιοι υπάλληλοι να τηρούν κατά τη με οποιοδήποτε τρόπο επαφή τους και επικοινωνία τους με τους πολίτες. Σύμφωνα με τα πρότυπα αυτά, οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν:

- να επιδεικνύουν σεβασμό στον πολίτη, συμπεριφερόμενοι με ευγένεια και κοσμιότητα, απευθυνόμενοι στους πολίτες στον πληθυντικό και εξυπηρετώντας τους, τηρώντας το ωράριο που έχει ορίσει η υπηρεσία τους,
- να μεριμνούν για την ευπρέπεια των συνθηκών υποδοχής του κοινού καθώς και για την επιμέλεια της εμφάνισής τους,
- κατά την επικοινωνία τους με τους πολίτες, να γνωστοποιούν τα στοιχεία τους,
- κατά τη συναλλαγή και επικοινωνία τους, να τηρούν σειρά προτεραιότητας στους πολίτες, να είναι αντικειμενικοί και αμερόληπτοι και να μην επηρεάζονται από το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή, τη γλώσσα, την καταγωγή και τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις των πολιτών,
- να είναι ήρεμοι κατά τον διάλογο με τους πολίτες και να αποφεύγουν τυχόν εντάσεις και διαπληκτισμούς, πληροφορώντας τους με τρόπο κατανοητό, με πληρότητα και τεκμηριωμένα για τις υποθέσεις τους,
- να λαμβάνουν μέριμνα για τα άτομα με αναπηρίες, εγκύους, μητέρες με μικρά παιδιά, ηλικιωμένους καθώς και να αντιμετωπίζουν με διακριτικότητα και ενσυναίσθηση τους πολίτες που ανήκουν σε ευπαθείς κοινωνικές ομάδες καθώς και στις περιπτώσεις που οι συνθήκες που οι πολίτες αντιμετωπίζουν επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους,
- να ενημερώνουν τους πολίτες για τα διαθέσιμα μέτρα προστασίας τους και τις σχετικές προθεσμίες, καθώς και τα όργανα ενώπιον των οποίων μπορεί αυτά να ασκηθούν για την αποκατάσταση τυχόν υλικής ή ηθικής βλάβης των συμφερόντων τους που προκαλείται από διοικητική πράξη ή άλλες ενέργειες της διοίκησης καθώς και για την τυχόν δυνατότητα να απευθυνθούν σε ελεγκτικές αρχές στο Συνήγορο του Πολίτη ή στη Δικαιοσύνη,
- να τηρούν τις υποχρεώσεις και δεσμεύσεις τους απέναντι στους πολίτες.

Γ. Κανόνες διαμόρφωσης των καθηκόντων, των υποχρεώσεων και της συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων

Τα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η συμπεριφορά τους είναι αποτέλεσμα κανόνων και αρχών που διέπουν τη διοικητική δράση αλλά και καλών διοικητικών πρακτικών. Συγκεκριμένα οι δημόσιοι υπάλληλοι:

- είναι οι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους, υπηρετούν το Λαό και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη δημοκρατία¹⁹,
- με τη δράση τους προασπίζουν και εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, δηλαδή η δράση τους αποσκοπεί στο συμφέρον όλων των μελών της κοινωνίας, όπως αυτό προσδιορίζεται από το Σύνταγμα και τους νόμους,
- σέβονται και εξυπηρετούν τους πολίτες, οι οποίοι βρίσκονται στο επίκεντρο της διοικητικής δράσης²⁰,
- να τηρούν τη νομιμότητα. Η νομιμότητα συνιστά το θεμέλιο λίθο της διοικητικής δράσης και προσδιορίζει τα όρια της διοικητικής δράσης. Η τήρηση της νομιμότητας είναι υποχρέωση²¹ για τους δημοσίους υπαλλήλους και αφορά στην τήρηση του Συντάγματος και των Ευρωπαϊκών και Διεθνών Συνθηκών, τους νόμους και τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το παράγωγο δίκαιο, όπως τα Προεδρικά Διατάγματα, τις κανονιστικές διοικητικές πράξεις οργάνων της διοίκησης. Σε πολλές περιπτώσεις η ερμηνεία της οικείας νομοθεσίας εντοπίζεται μέσω της νομολογίας των δικαστηρίων ενώ βοήθημα για τους δημοσίους υπαλλήλους για τον τρόπο εφαρμογής της αποτελούν οι γνωμοδοτήσεις κυρίως του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και άλλων οργάνων. Τέλος, χρήσιμες για τον τρόπο εφαρμογής της νομοθεσίας καθώς και για τον προσδιορισμό της διοικητικής δράσης, είναι οι εγκύκλιες οδηγίες – οι οποίες ωστόσο δεν αποτελούν κανόνα δικαίου - οι απαντήσεις της διοίκησης, τα εγχειρίδια και λοιπά έντυπα δημοσίων φορέων καθώς και οι διοικητικές πρακτικές,
- να αιτιολογούν και να τεκμηριώνουν τη δράση τους και τις ενέργειές τους,

¹⁹ Άρθρο 103, παρ. 1, του Συντάγματος και άρθρο 24, του ν.3528/2007 (Υπαλληλικός Κώδικας)

²⁰ Άρθρο 1, παρ. 3 και άρθρο 103 παρ. 1 του Συντάγματος

²¹ Άρθρο 25, παρ. 1, του ν.3528/2007 (Υπαλληλικός Κώδικας)

- να εκτελούν τις τελεσίδικες δικαστικές αποφάσεις²²,
- κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, να είναι αμερόληπτοι και αντικειμενικοί. Η αμεροληψία των δημοσίων υπαλλήλων επιβάλλει την αποχή τους όταν συμμετέχουν, οι ίδιοι ή ως μέλη συλλογικού οργάνου, σε υποθέσεις α) που συνδέονται με την ικανοποίηση προσωπικού συμφέροντός τους β) είναι σύζυγοι ή συγγενείς εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, κατ' ευθείαν μεν γραμμή απεριορίστως εκ πλαγίου δε έως και τετάρτου βαθμού, με κάποιον από τους ενδιαφερομένους, ή γ) έχουν ιδιαίτερη σχέση φιλίας ή εχθρότητας με τους ενδιαφερομένους²³. Επίσης η αντικειμενικότητά ορίζει ότι η εκτέλεση των καθηκόντων είναι απαλλαγμένη από οποιαδήποτε στοιχεία υποκειμενισμού και προσωπικών απόψεων και είναι αποτέλεσμα ορθολογικής κρίσης σύμφωνα με την οικεία νομοθεσία,
- να αντιμετωπίζουν τους πολίτες με γνώμονα την αρχή της ισότητας²⁴, και τη ίσης μεταχείρισης, αντιμετωπίζοντας τις ίδιες καταστάσεις με τον ίδιο τρόπο. Επίσης, οι δημόσιοι υπάλληλοι απαγορεύεται να προβούν σε οποιαδήποτε μορφής διάκριση²⁵ κατά το χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών λόγω του φύλου τους, ή της φυλετικής ή εθνικής καταγωγής τους, της θρησκείας ή των πολιτικών ή φιλοσοφικών πεποιθήσεων, της αναπηρίας, της ηλικίας ή του γενετήσιου προσανατολισμού τους,
- να εκπληρώνουν την αρχή της διαφάνειας της διοικητικής δράσης στο πλαίσιο των σχετικής νομοθεσίας, δημοσιεύοντας²⁶ και αναρτώντας νόμους, προεδρικά διατάγματα, πράξεις και έγγραφα στο Διαδίκτυο²⁷ (Πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ιστοσελίδες φορέων και άλλες ψηφιακές πλατφόρμες) με την επιφύλαξη της νομοθεσίας για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και των απορρήτων καθώς και την τήρηση εχεμύθειας²⁸,

²² Άρθρο 95, παρ. 5 του Συντάγματος

²³ Άρθρο 7, του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

²⁴ Άρθρο 4, παρ. 1 και 2, του Συντάγματος

²⁵ Άρθρο 1, του ν. 4443/2016

²⁶ Επισημαίνεται ότι η υποχρέωση ανάρτησης των πράξεων και αποφάσεων στο Διαδίκτυο δεν υποκαθιστά το σύστημα δημοσίευσης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως ή άλλες μορφές δημοσιότητας που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία όπως η ανάρτηση στον πίνακα ανακοινώσεων του δημοτικού καταστήματος ή η δημοσίευση στον τύπο

²⁷ Κεφάλαιο ΙΑ΄ (ΨΗΦΙΑΚΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ-ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΥΓΕΙΑ) του ν. 4727/2020

²⁸ Άρθρο 26, του ν. 3528/2007 (Υπαλληλικός Κώδικας)

- να πρωτοκολλούν²⁹ τα αιτήματα των πολιτών και τηρούν τις προθεσμίες που προβλέπει ο ν. 2690/1999³⁰ (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) κατά τις περιπτώσεις διεκπεραίωσης γραπτών αιτημάτων των πολιτών, με μέγιστο τις πενήντα (50) ημέρες για διεκπεραίωση υπόθεσης και τις είκοσι (20) ημέρες για αίτημα για πρόσβαση σε δημόσια έγγραφα,
- να εκπληρώνουν το δικαίωμα της προηγούμενης ακρόασης των πολιτών³¹ πριν από κάθε ενέργεια ή μέτρο σε βάρος των δικαιωμάτων ή συμφερόντων αυτών καλώντας τον ενδιαφερόμενο πολίτη να εκφράσει τις απόψεις του, εγγράφως ή προφορικά, ως προς τα σχετικά ζητήματα³²,
- να παρέχουν και διαμορφώνουν υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης φιλικές προς τον πολίτη ενισχύοντας την υλοποίηση διοικητικών διαδικασιών με ηλεκτρονικό τρόπο και εστιάζοντας στην ενίσχυση της πληροφόρησης και ενημέρωσης των πολιτών,
- να ασκούν τα καθήκοντά τους με ακεραιότητα και επαγγελματισμό, αποφεύγοντας πράξεις διαφθοράς, επιδιώκοντας την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους μέσω της εκπαίδευσης και προσπαθώντας για τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των ενεργειών τους καθώς και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

Δ. Ο ρόλος των προϊσταμένων στη σχέση διοίκησης και πολιτών

Σύμφωνα με τον Οδηγό, οι προϊστάμενοι στο πλαίσιο του εποπτικού τους ρόλου έχουν την άμεση μέριμνα για την τήρηση του Οδηγού από το προσωπικό των μονάδων στις οποίες προϊστανται. Επιπλέον και σύμφωνα με τον Οδηγό, ο ρόλος του προϊσταμένου είναι σημαντικός στις περιπτώσεις της επαφής με πολίτες δύστροπους ή ιδιαιτέρως εριστικούς, κατά τις οποίες ο προϊστάμενος οφείλει να συμβάλει ουσιαστικά στη διευθέτηση των εντάσεων ή διαπληκτισμούς που μπορεί να προκύψουν.

Ε. Η συμπεριφορά των πολιτών προς τους δημόσιους υπάλληλους

Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στον Οδηγό για το ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά των πολιτών κατά τη συναλλαγή τους με τους δημοσίους υπαλλήλους.

²⁹ Άρθρο 12, του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

³⁰ Άρθρα 4 και 5 του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

³¹ Άρθρο 6, του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

³² Σημειώνεται ότι σύμφωνα με το άρθρο 6, παρ. 4 του ν. 2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας) το δικαίωμα της προηγούμενης ακρόασης εφαρμόζεται ανεξάρτητα εάν από τις σχετικές διατάξεις προβλέπεται η δυνατότητα άσκησης διοικητικής προσφυγής

Η αναφορά αυτή έχει κυρίως έντονο συμβολικό και δεοντολογικό χαρακτήρα δεδομένου ότι συμπεριφορές των πολιτών όταν παραβαίνουν τους σχετικούς κανόνες που παρατίθενται στον Οδηγό δεν έχουν κάποια επίπτωση στον τρόπο εξυπηρέτησής τους από το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, με εξαίρεση τις περιπτώσεις της καταχρηστικής άσκησης δικαιωμάτων τους³³, όπως και καταχρηστικής υποβολής αιτήματος³⁴ καθώς και στις περιπτώσεις παραβίασης της κείμενης νομοθεσίας ή στην περίπτωση ακραίων συμπεριφορών από μέρους τους κατά τις οποίες δύναται να παρέμβουν οι αστυνομικές αρχές.

Σύμφωνα με τον Οδηγό, οι πολίτες κατά τη συναλλαγή τους με τους δημοσίους υπαλλήλους, στο πλαίσιο διεκπεραίωσης υποθέσεών τους, οφείλουν:

- να τηρούν το Σύνταγμα και τους νόμους,
- να συνεργάζονται και να διευκολύνουν τους υπαλλήλους για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους με την παροχή των αναγκαίων πληροφοριών και δικαιολογητικών,
- να συμπεριφέρονται με ευγένεια προς τους δημόσιους υπαλλήλους και να μην προσπαθούν να τους επηρεάσουν με οποιοδήποτε τρόπο στο έργο τους,
- να σέβονται τη δημόσια περιουσία,
- να αποφεύγουν την καταχρηστική άσκηση των δικαιωμάτων τους,
- να αναγνωρίζουν και να κατανοούν την προσπάθεια των δημοσίων υπαλλήλων για εξυπηρέτηση των πολιτών με αναπηρίες καθώς και εμποδιζόμενων ατόμων.

³³ Άρθρο 25, παρ. 3 του Συντάγματος

³⁴ Άρθρο 4, παρ. 3, του ν.2690/1999 (Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας)

2.10 Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς

Έκδοση και υλοποίηση από τον Ευρωπαϊό Διαμεσολαβητή

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (εφεξής «Κώδικας») εγκρίθηκε αρχικά από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο το 2001 και εκδόθηκε από τον Ευρωπαϊό Διαμεσολαβητή (European Ombudsman), στην ιστοσελίδα του οποίου είναι αναρτημένος (<https://www.ombudsman.europa.eu/el/home>). Μαζί με τον Κώδικα, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο υιοθέτησε επίσης ένα ψήφισμα με το οποίο καλούσε τον Ευρωπαϊό Διαμεσολαβητή να εφαρμόζει τον Κώδικα κατά τη διερεύνηση εικαζόμενων περιπτώσεων κακοδιοίκησης στο πλαίσιο των αναφορών που εξετάζει. Από την πλευρά του, ο Διαμεσολαβητής αναφέρεται στον Κώδικα όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο κατά τη διερεύνηση των αναφορών, καθώς και στο πλαίσιο της προληπτικής δράσης που αναλαμβάνει για την προαγωγή της χρηστής διοίκησης. Ο Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής είναι ένας ανεξάρτητος και αμερόληπτος οργανισμός στον οποίον λογοδοτούν τα θεσμικά όργανα και οι οργανισμοί της ΕΕ και ο οποίος προωθεί τη χρηστή διοίκηση. Ο Διαμεσολαβητής βοηθά πολίτες, επιχειρήσεις και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν προβλήματα με τη διοίκηση της ΕΕ, εξετάζοντας αναφορές σχετικά με περιπτώσεις κακοδιοίκησης από την πλευρά των θεσμικών οργάνων και των οργανισμών της ΕΕ, ενώ διερευνά με δική του πρωτοβουλία και ευρύτερα συστημικά ζητήματα. Το άρθρο 228 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξουσιοδοτεί τον Ευρωπαϊό Διαμεσολαβητή να διεξάγει έρευνες σχετικά με περιπτώσεις κακοδιοίκησης στο πλαίσιο της δράσης των θεσμικών ή λοιπών οργάνων ή οργανισμών της Ένωσης, με εξαίρεση το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά την άσκηση των δικαιοδοτικών του καθηκόντων. Ο Διαμεσολαβητής δεν εκδίδει νομικά δεσμευτικές αποφάσεις.

Δικαίωμα προσφυγής στον Διαμεσολαβητή έχουν όλοι οι πολίτες της Ένωσης. Αναφορές μπορούν να υποβάλλουν επίσης επιχειρήσεις, ενώσεις και άτομα που διαμένουν στην ΕΕ. Το δικαίωμα αυτό συγκαταλέγεται μεταξύ των θεμελιωδών δικαιωμάτων της ιθαγένειας της Ένωσης, και κατοχυρώνεται στον **Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων** (άρθρο 43). Για την υποβολή αναφοράς, δεν απαιτείται να θίγεται προσωπικά ο ενδιαφερόμενος από την κακοδιοίκηση, ούτε να έχει

ιδιαίτερο συμφέρον στην υπόθεση. Ο Διαμεσολαβητής διεξάγει επίσης αυτεπάγγελτες έρευνες.

Ο Κώδικας έχει σχεδιαστεί με γνώμονα τη στήριξη του έργου των Ευρωπαίων δημοσίων υπαλλήλων μέσω της ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών και της προαγωγής — εντός των θεσμικών οργάνων αλλά και πέραν αυτών — μιας εναρμονισμένης ευρωπαϊκής διοικητικής κουλτούρας που θέτει τον πολίτη στο επίκεντρο και που αφοιγκράζεται και διδάσκεται από την αλληλεπίδραση με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Ο Κώδικας αποτελεί ζωτικής σημασίας εργαλείο για την ουσιαστική εφαρμογή της αρχής της χρηστής διοίκησης και παρέχει καθοδήγηση σχετικά με πρακτικά βήματα για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας. Βοηθά τους πολίτες να κατανοήσουν και να ασκήσουν τα δικαιώματά τους και τους ενημερώνει για τα διοικητικά πρότυπα στα οποία οφείλουν να ανταποκρίνονται τα θεσμικά όργανα της ΕΕ, προάγοντας έτσι το δημόσιο συμφέρον στους κόλπους της Ευρωπαϊκής διοίκησης.

Ο Κώδικας αποτελείται από **27 άρθρα** και δεν συνιστά νομικά δεσμευτικό κείμενο. Παρόλα αυτά, κάποιες αρχές του Κώδικα συμπίπτουν με το θεμελιώδες δικαίωμα στη χρηστή διοίκηση, το οποίο κατοχυρώνεται στο άρθρο 41 του Χάρτη των Θεμελιωδών

Το δικαίωμα στη χρηστή διοίκηση

(άρθρο 41 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης)

1. Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα στην αμερόληπτη, δίκαιη και εντός ευλόγου προθεσμίας εξέταση των υποθέσεών του από τα θεσμικά και λοιπά όργανα και τους οργανισμούς της Ένωσης.
2. Το δικαίωμα αυτό περιλαμβάνει ιδίως: α) το δικαίωμα κάθε προσώπου σε προηγούμενη ακρόαση πριν να ληφθεί ατομικό μέτρο εις βάρος του, β) το δικαίωμα κάθε προσώπου να έχει πρόσβαση στον φάκελό του, τηρουμένων των νομίμων συμφερόντων της εμπιστευτικότητας και του επαγγελματικού και επιχειρηματικού απορρήτου, γ) την υποχρέωση της διοίκησης να αιτιολογεί τις αποφάσεις της.
3. Κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα στην αποκατάσταση εκ μέρους της Ένωσης της ζημίας που του προξένησαν τα θεσμικά όργανα ή οι υπάλληλοί της κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, σύμφωνα με τις γενικές αρχές που είναι κοινές στα δίκαια των κρατών μελών.
4. Κάθε πρόσωπο μπορεί να απευθύνεται στα θεσμικά όργανα της Ένωσης σε μία από τις γλώσσες των Συνθηκών και πρέπει να λαμβάνει απάντηση στην ίδια γλώσσα.

Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Με την έναρξη ισχύος της συνθήκης της Λισαβόνας τον Δεκέμβριο του 2009, ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων απέκτησε την ίδια νομική ισχύ με τις Ευρωπαϊκές Συνθήκες. Ως εκ τούτου, κάθε πρόσωπο έχει πλέον δικαίωμα στη χρηστή εξέταση των υποθέσεών του από τα θεσμικά όργανα της ΕΕ.

Θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης για τους υπαλλήλους της Ε.Ε.

1. Αφοσίωση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τους πολίτες της. Ο λόγος ύπαρξης των οργάνων της Ένωσης είναι να υπηρετούν τα συμφέροντα της Ένωσης και των πολιτών της με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων των Συνθηκών. Οι υπάλληλοι της ΕΕ επιτελούν τα καθήκοντά τους όσο καλύτερα μπορούν και προσπαθούν να ανταποκρίνονται πάντοτε στα ύψιστα επαγγελματικά πρότυπα. Κατά τη διατύπωση συστάσεων και τη λήψη αποφάσεων, έχουν ως μόνο στόχο την εξυπηρέτηση αυτών των συμφερόντων.

2. Ακεραιότητα. Οι υπάλληλοι της ΕΕ υιοθετούν πάντοτε συμπεριφορά αρμόζουσα, ικανή να ανταποκριθεί στον πιο ενδεδεγμένη δημόσιο έλεγχο. Η υποχρέωση αυτή δεν εξαντλείται απλώς στη σύννομη συμπεριφορά. Οι υπάλληλοι της ΕΕ δεν αναλαμβάνουν οικονομικές ή άλλες υποχρεώσεις ικανές να τους επηρεάσουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, όπως είναι η αποδοχή δώρων. Δηλώνουν εγκαίρως οιαδήποτε ιδιωτικά συμφέροντα σχετίζονται με τα καθήκοντά τους και μεριμνούν ώστε να αποφεύγουν τόσο τη σύγκρουση συμφερόντων όσο και καταστάσεις ικανές να δημιουργούν την εντύπωση ότι υπάρχει τέτοια σύγκρουση, και αναλαμβάνουν άμεσα δράση για την επίλυση οιασδήποτε σύγκρουσης ανακύπτει. Η υποχρέωση αυτή ισχύει και μετά την αποχώρησή τους από την υπηρεσία.

3. Αντικειμενικότητα. Οι υπάλληλοι της ΕΕ είναι αμερόληπτοι, χαρακτηρίζονται από ευρύτητα πνεύματος, βασίζονται σε τεκμήρια και είναι πρόθυμοι να ακούν διαφορετικές απόψεις. Είναι διατεθειμένοι να αναγνωρίζουν και να επανορθώνουν σφάλματα. Αποφεύγουν κάθε διάκριση και δεν επιτρέπουν σε προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες να επηρεάζουν την επαγγελματική τους συμπεριφορά.

4. Σεβασμός προς τους άλλους. Οι υπάλληλοι της ΕΕ συμπεριφέρονται με σεβασμό προς τους συναδέλφους τους και προς τους πολίτες. Είναι ευγενικοί, εξυπηρετικοί, ενεργούν εγκαίρως και διακρίνονται από πνεύμα συνεργασίας. Καταβάλλουν ειλικρινείς προσπάθειες να κατανοήσουν τι λένε οι συνομιλητές τους και εκφράζονται με σαφήνεια, χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα.

5. Διαφάνεια. Οι υπάλληλοι της ΕΕ είναι πρόθυμοι να εξηγούν τις δραστηριότητές τους και να αιτιολογούν τις πράξεις τους. Τηρούν πλήρη αρχεία και αποδέχονται ότι η συμπεριφορά τους και η συμμόρφωσή τους προς τις θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης είναι θεμιτό να ελέγχονται από τους πολίτες.

Οι βασικές προβλέψεις του Κώδικα

Νομιμότητα (άρθρο 4) Ο υπάλληλος ενεργεί σύμφωνα με το δίκαιο και εφαρμόζει τους κανόνες και τις διαδικασίες που προβλέπονται στην Ευρωπαϊκή νομοθεσία και μεριμνά προκειμένου να διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις οι οποίες επηρεάζουν δικαιώματα ή συμφέροντα ατόμων έχουν νομική βάση και το περιεχόμενό τους συμμορφώνεται με τις διατάξεις του νόμου.

Απουσία διακρίσεων (Άρθρο 5) Κατά τον χειρισμό αιτήσεων του κοινού και τη λήψη αποφάσεων, ο υπάλληλος διασφαλίζει την τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης. Μέλη του κοινού που ευρίσκονται στην ίδια κατάσταση τυγχάνουν όμοιας μεταχείρισης. Εάν υπάρξει διαφορά μεταχείρισης, ο υπάλληλος διασφαλίζει ότι αυτή δικαιολογείται από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης υπόθεσης. Ιδιαίτερα αποφεύγεται οποιαδήποτε αδικαιολόγητη διάκριση η οποία βασίζεται σε:

- ❖ εθνικότητα,
- ❖ φύλο,
- ❖ φυλή,
- ❖ χρώμα δέρματος,
- ❖ εθνοτική ή κοινωνική καταγωγή,
- ❖ γενετικά χαρακτηριστικά,
- ❖ γλώσσα,
- ❖ θρησκεία ή πεποίθηση,
- ❖ πολιτικά ή άλλα φρονήματα,
- ❖ ιδιότητα μέλους εθνικής μειονότητας,
- ❖ ιδιοκτησία,
- ❖ καταγωγή,
- ❖ αναπηρία,
- ❖ ηλικία
- ❖ γενετήσιο προσανατολισμό.

Αναλογικότητα (Άρθρο 6). Τα μέτρα που λαμβάνονται πρέπει να είναι ανάλογα προς τον επιδιωκόμενο στόχο. Ο υπάλληλος αποφεύγει την περιστολή των δικαιωμάτων των πολιτών ή την επιβολή επιβαρύνσεων στους πολίτες, όταν οι εν λόγω περιορισμοί ή επιβαρύνσεις δεν βρίσκονται σε εύλογη σχέση με τον σκοπό της

επιδιωκόμενης δράσης. Επίσης σέβεται την ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων των ιδιωτών και του γενικού δημόσιου συμφέροντος.

Απουσία κατάχρησης εξουσίας (Άρθρο 7). Οι εξουσίες ασκούνται αποκλειστικά για τους σκοπούς για τους οποίους έχουν μεταβιβασθεί βάσει των σχετικών διατάξεων και ο υπάλληλος αποφεύγει να τις χρησιμοποιεί για σκοπούς οι οποίοι δεν έχουν νομική βάση ή δεν υπαγορεύονται από το δημόσιο συμφέρον.

Αμερόληψία και ανεξαρτησία (Άρθρο 8). Ο υπάλληλος είναι αμερόληπτος και ανεξάρτητος και απέχει από αυθαίρετες ενέργειες που επηρεάζουν δυσμενώς μέλη του κοινού, καθώς και από οποιαδήποτε προτιμησησική μεταχείριση για οποιουσδήποτε λόγους. Τη συμπεριφορά του δεν υπαγορεύουν ποτέ προσωπικά, οικογενειακά ή εθνικά συμφέροντα, ούτε και πολιτικές πιέσεις και απέχει από τη λήψη απόφασης για θέμα που αφορά το δικό του οικονομικό συμφέρον ή το συμφέρον στενού συγγενούς του.

Αντικειμενικότητα (Άρθρο 9). Κατά τη λήψη αποφάσεων, ο υπάλληλος λαμβάνει υπόψη τους σχετικούς παράγοντες και τους σταθμίζει κατάλληλα αποκλείοντας οποιοδήποτε άσχετο στοιχείο.

Νόμιμες προσδοκίες, συνέπεια και παροχή συμβουλών (Άρθρο 10). Ο υπάλληλος είναι συνεπής όσον αφορά τη διοικητική συμπεριφορά του, ακολουθεί τις συνήθειες διοικητικές πρακτικές του οργάνου και εάν υφίστανται βάσιμοι απόκλισης θα πρέπει να δηλώνονται εγγράφως. Σέβεται τις νόμιμες και εύλογες προσδοκίες τις οποίες τρέφουν τα μέλη του κοινού με βάση το πώς έχει ενεργήσει το όργανο στο παρελθόν. Εφόσον παραστεί ανάγκη, συμβουλεύει το κοινό πώς να υποβάλλει ένα αίτημα το οποίο εμπίπτει στην αρμοδιότητά του και τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει.

Δικαιοσύνη (Άρθρο 11). Ο υπάλληλος ενεργεί αμερόληπτα, δίκαια και λογικά.

Ευγένεια (Άρθρο 12). Ο υπάλληλος είναι ευσυνείδητος, ευπρεπής, ευγενής, προσιτός και εξυπηρετικός κατά την απάντηση σε αλληλογραφία, τηλεφωνικές κλήσεις και μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Εάν δεν είναι υπεύθυνος για το προκείμενο θέμα, παραπέμπει τον πολίτη στον αρμόδιο υπάλληλο. Εάν συμβεί σφάλμα, ο υπάλληλος ζητεί συγγνώμη για αυτό και καταβάλλει προσπάθεια να επανορθώσει τις τυχόν αρνητικές συνέπειες κατά τον πλέον πρόσφορο τρόπο. Ενημερώνει τον ιδιώτη για κάθε δυνατότητα έφεσης που διαθέτει.

Απάντηση σε επιστολές στη γλώσσα του πολίτη (Άρθρο 13). Κάθε πολίτης της Ένωσης ή κάθε μέλος μπορεί να απευθύνεται γραπτώς στα όργανα της Ευρωπαϊκής

Ένωσης σε μία από τις επίσημες γλώσσες και να λαμβάνει απάντηση στην ίδια γλώσσα. Το ίδιο ισχύει και για νομικά πρόσωπα (π.χ. μη κυβερνητικές οργανώσεις και επιχειρήσεις).

Επιβεβαίωση παραλαβής και αναφορά του αρμοδίου υπαλλήλου (Άρθρο 14). Η παραλαβή κάθε επιστολής ή παραπόνου από ένα Ευρωπαϊκό όργανο πρέπει να επιβεβαιώνεται (με το όνομα, τον αριθμό τηλεφώνου και την υπηρεσία του υπαλλήλου ο οποίος ασχολείται με το θέμα), μέσα σε περίοδο δύο εβδομάδων, εκτός εάν είναι δυνατόν να αποσταλεί ουσιαστική απάντηση μέσα στην περίοδο αυτή. Δεν απαιτείται αναγνώριση παραλαβής ή απάντηση σε επιστολές ή παράπονα που κρίνονται καταχρηστικές λόγω του υπέρμετρου αριθμού τους ή εξαιτίας του επαναληπτικού ή άσκοπου χαρακτήρα.

Υποχρέωση διαβίβασης στις αρμόδιες υπηρεσίες του οργάνου (άρθρου 15). Εάν επιστολή ή παράπονο προς Ευρωπαϊκό όργανο αποστέλλεται ή διαβιβάζεται σε αναρμόδια υπηρεσία, οι υπηρεσίες της μεριμνούν προκειμένου ο φάκελος να διαβιβασθεί χωρίς καθυστέρηση στην αρμόδια υπηρεσία του οργάνου και ενημερώνουν τον ενδιαφερόμενο σχετικά. Επίσης ο υπάλληλος επισημαίνει στον ιδιώτη ή τον συλλογικό φορέα σφάλματα και παραλείψεις που ενδεχομένως υπάρχουν στα έγγραφα και τους παρέχει τη δυνατότητα επανορθώσεως αυτών.

Δικαίωμα ακρόασης και έκφρασης άποψης (Άρθρο 16). Σε περιπτώσεις που αφορούν τα δικαιώματα ή τα συμφέροντα ατόμων, ο υπάλληλος μεριμνά ώστε σε κάθε στάδιο της διαδικασίας λήψης απόφασης να γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα της υπεράσπισης.

Εύλογη προθεσμία για τη λήψη αποφάσεων (Άρθρο 17). Για κάθε αίτηση ή παράπονο λαμβάνεται απόφαση μέσα σε εύλογη προθεσμία, χωρίς καθυστέρηση, και όχι αργότερα από δύο μήνες μετά την ημερομηνία παραλαβής. Εάν αίτηση ή παράπονο δεν είναι δυνατόν, εξαιτίας των πολύπλοκων θεμάτων που τίθενται να τηρηθεί η προθεσμία, ο υπάλληλος ενημερώνει τον ενδιαφερόμενο το ταχύτερο δυνατό.

Καθήκον αιτιολόγησης των αποφάσεων (Άρθρο 18). Κάθε απόφαση που ενδέχεται να επηρεάσει δυσμενώς τα δικαιώματα ή συμφέροντα ιδιώτη πρέπει να αναφέρει τους λόγους στους οποίους βασίζεται, μνημονεύοντας σαφώς τα σχετικά περιστατικά και τη νομική της βάση.

Αναφορά των δυνατοτήτων προσφυγής (Άρθρο 19). Απόφαση που ενδέχεται να επηρεάζει δυσμενώς τα δικαιώματα ή συμφέροντα ιδιώτη περιέχει αναφορά των δυνατοτήτων έφεσης που είναι διαθέσιμες για την αμφισβήτηση της απόφασης, των επανορθωτικών μέτρων, τα σώματα ενώπιον των οποίων μπορεί να ασκηθούν, καθώς και τις προθεσμίες για άσκησή τους.

Γνωστοποίηση της απόφασης (Άρθρο 20). Ο υπάλληλος εξασφαλίζει ότι τα πρόσωπα των οποίων τα δικαιώματα ή συμφέροντα θίγονται από τη λήψη μίας απόφασης, ενημερώνονται άμεσα και εγγράφως για την απόφαση αυτή και δεν την γνωστοποιεί σε άλλες πηγές μέχρις ότου ενημερωθούν τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα.

Προστασία δεδομένων (Άρθρο 21). Ο υπάλληλος ο οποίος χειρίζεται προσωπικά δεδομένα που αφορούν πολίτη, σέβεται τον ιδιωτικό βίο και την ακεραιότητα του ατόμου σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας και αποφεύγει την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων για μη νόμιμους σκοπούς ή τη διαβίβαση παρόμοιων δεδομένων σε μη εξουσιοδοτημένα άτομα.

Αιτήσεις παροχής πληροφοριών (Άρθρο 22). Ο υπάλληλος, σε περίπτωση που έχει ευθύνη για το σχετικό θέμα, παρέχει στα μέλη του κοινού τις πληροφορίες (σαφείς και κατανοητές) όταν τις ζητούν και όταν χρειάζεται παρέχει συμβουλές σχετικά με το πώς μπορεί να ξεκινήσει μια διοικητική διαδικασία. Εάν προφορική αίτηση παροχής πληροφοριών είναι υπερβολικά περίπλοκη ή υπερβολικά εκτεταμένη, συμβουλεύει τον ενδιαφερόμενο να τη διατυπώσει γραπτώς. Εάν δεν έχει αρμοδιότητα παραπέμπει τον αιτούντα στο αρμόδιο πρόσωπο και αναφέρει το ονοματεπώνυμό του και τον αριθμό τηλεφώνου του.

Αιτήσεις για δημόσια πρόσβαση σε έγγραφα (Άρθρο 23). Ο υπάλληλος διεκπεραιώνει τις αιτήσεις για πρόσβαση σε έγγραφα σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία και εάν δεν είναι δυνατόν να συμμορφωθεί με προφορικό αίτημα πρόσβασης σε έγγραφα, ο ενδιαφερόμενος πολίτης ειδοποιείται να την διατυπώσει γραπτώς.

Τήρηση επαρκούς μητρώου (Άρθρο 24). Οι υπηρεσίες των Ευρωπαϊκών οργάνων τηρούν επαρκές μητρώο της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας, των εγγράφων που λαμβάνουν και των μέτρων που παίρνουν.

Δικαίωμα υποβολής αναφοράς στον Ευρωπαϊό Διαμεσολαβητή (Άρθρο 26). Οποιαδήποτε παράλειψη οργάνου ή υπαλλήλου να συμμορφωθεί με τις αρχές που

περιέχονται στον Κώδικα ενδέχεται να αποτελέσει αντικείμενο αναφοράς προς τον Ευρωπαϊό Διαμεσολαβητή.

Βίντεο για το έργο του Ευρωπαϊού Διαμεσολαβητή

<https://www.ombudsman.europa.eu/el/home>

Μελέτες περίπτωσης

1. Η άρνηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να δώσει στο κοινό πρόσβαση σε έγγραφα που αφορούν μέτρα στήριξης για δύο τράπεζες μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση.

Ο καταγγέλλων ζήτησε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να παράσχει στο κοινό πρόσβαση σε έγγραφα που αφορούν μέτρα στήριξης για δύο τράπεζες μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση. Η Επιτροπή αρνήθηκε να κοινοποιήσει τα έγγραφα. Στο πλαίσιο αυτό, επικαλέστηκε εξαιρέσεις βάσει της νομοθεσίας της ΕΕ σχετικά με την πρόσβαση του κοινού στα έγγραφα, υποστηρίζοντας ότι η δημοσιοποίηση θα μπορούσε να υπονομεύσει τις έρευνες για τις κρατικές ενισχύσεις και τα εμπορικά συμφέροντα των οικείων τραπεζών. Η έρευνα της Διαμεσολαβήτριας επιβεβαίωσε ότι τα ζητούμενα έγγραφα αποτελούν μέρος των διοικητικών φακέλων της Επιτροπής σε δύο υποθέσεις κρατικών ενισχύσεων. Σύμφωνα με τη νομολογία της ΕΕ, ένα «γενικό τεκμήριο» της μη γνωστοποίησης ισχύει για τις υποθέσεις κρατικών ενισχύσεων και εξακολουθεί να ισχύει ακόμη και μετά την περάτωση της διαδικασίας ελέγχου των κρατικών ενισχύσεων. Βάσει των ανωτέρω, η Διαμεσολαβήτρια έκρινε ότι η Επιτροπή δικαιολογημένα αρνήθηκε την πρόσβαση στα σχετικά έγγραφα.

2. Η διαχείριση του κινδύνου επικίνδυνων χημικών ουσιών από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Η εν λόγω αυτεπάγγελτη έρευνα αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποφασίζει σχετικά με τις αιτήσεις που υποβάλλονται από εταιρείες για την έγκριση ειδικών χρήσεων ιδιαίτερα επικίνδυνων χημικών ουσιών. Σύμφωνα με τον κανονισμό της ΕΕ για την καταχώριση, την αξιολόγηση, την αδειοδότηση και τους περιορισμούς των χημικών προϊόντων («κανονισμός REACH»), ενώ αυτή η διαδικασία λήψης αποφάσεων βρίσκεται σε εξέλιξη, οι εταιρείες που έχουν υποβάλει τις αιτήσεις εντός προθεσμίας μπορούν να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν τις ουσίες

στην ΕΕ. Έχουν εκφραστεί ανησυχίες σχετικά με καθυστερήσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, γεγονός που σημαίνει ότι οι εν λόγω επικίνδυνες ουσίες εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται.

Η Διαμεσολαβήτρια διαπίστωσε ότι οι συστημικές καθυστερήσεις από την Επιτροπή και η συνακόλουθη μη τήρηση των νόμιμων προθεσμιών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων συνιστούν κακοδιοίκηση. Για την αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού, η Διαμεσολαβήτρια διατύπωσε σύσταση προς την Επιτροπή να αναθεωρήσει τις εσωτερικές της διαδικασίες προκειμένου να διασφαλίσει ότι μπορεί να λαμβάνει ταχύτερα αποφάσεις σχετικά με τις εν λόγω αιτήσεις. Αυτό θα αντικατοπτρίζει τον σκοπό της νομοθεσίας, ο οποίος είναι η επείγουσα κατάργηση ή ο έλεγχος της χρήσης ιδιαίτερα επικίνδυνων χημικών ουσιών. Στο πλαίσιο αυτό, η Επιτροπή θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι εταιρείες που υποβάλλουν αίτηση αδειοδότησης εκπληρώνουν την υποχρέωσή τους να υποβάλλουν αιτήσεις που περιέχουν επαρκείς πληροφορίες ώστε η Επιτροπή να αποφασίσει εάν πληρούνται οι νομικές προϋποθέσεις για τη χορήγηση άδειας. Η Επιτροπή θα πρέπει επίσης να δώσει προτεραιότητα στην απόρριψη των αιτήσεων που δεν περιέχουν επαρκείς πληροφορίες, ώστε να μην είναι σε θέση να συνεχίσουν να διαθέτουν στην αγορά τις ουσίες για την εν λόγω χρήση.

Η Διαμεσολαβήτρια έκρινε επίσης ότι η Επιτροπή δεν διασφαλίζει επαρκή διαφάνεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Για την αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού, η Διαμεσολαβήτρια συνέστησε στην Επιτροπή να δημοσιεύει πιο ουσιαστικές εκθέσεις από τις συνεδριάσεις της «επιτροπής REACH», η οποία εγκρίνει τις τελικές αποφάσεις. Οι εκθέσεις αυτές θα πρέπει να δημοσιεύονται εγκαίρως, ώστε το κοινό να μπορεί να παρακολουθεί τις εργασίες του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΤΟΜΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ»

Ο/η καθένας/καθεμιά από τους/τις επιμορφούμενους/νες θα πρέπει να απαντήσει στις παρακάτω ασκήσεις και στη συνέχεια να τις παρουσιάσει στην ολομέλεια. Η εκπόνηση των ασκήσεων αυτών σκοπό έχει να βελτιώσει τη δεξιότητα των προϊσταμένων «Προσανατολισμός στον πολίτη».

Άσκηση 1. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη

Να εντοπίσετε και να αναφέρετε ποια είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά (π.χ. ταχύτητα) των παρεχόμενων υπηρεσιών και ενεργειών της μονάδας στην οποία προΐστασθε, προς τους πολίτες.

Ποιες αλλαγές θα προτείνατε στις δραστηριότητες της υπηρεσίας σας ή τί θα χρειάζονταν, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ενεργειών της μονάδας στην οποία προΐστασθε, προς τους πολίτες.

Άσκηση 2. Βελτίωση της επικοινωνίας και συναλλαγής με πολίτες που ανήκουν σε ειδικές, ευπαθείς και ευάλωτες ομάδες πληθυσμού

Να εντοπίσετε και να αναφέρετε τις τυχόν ομάδες πολιτών που ανήκουν σε ειδικές, ευπαθείς ή ευάλωτες ομάδες πληθυσμού και με τους οποίους, η μονάδα στην οποία προΐστασθε και η υπηρεσία σας, επικοινωνεί και συναλλάσσεται.

Για τις ομάδες αυτές των πολιτών να αναφέρετε τις τυχόν ιδιαιτερότητες που απαιτεί η επικοινωνία και η συναλλαγή μαζί τους.

Να προτείνετε τρόπους, μεθόδους και πρακτικές οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιώσουν τη συναλλαγή και την επικοινωνία της μονάδας στην οποία προΐστασθε και της υπηρεσίας σας, με τους πολίτες αυτούς.

Άσκηση 3. Ενίσχυση του ρόλου των Προϊσταμένων

Να περιγράψετε τον ρόλο σας ως προϊστάμενος/νη αναφορικά με την άσκηση των καθηκόντων σας και την εποπτεία του προσωπικού της μονάδας στην οποία προϊστασθε.

Τί θα χρειαζόσασταν ώστε να ενισχύσετε τον ρόλο σας ως προϊστάμενοι/νες;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ 1^{ης} ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Νομοθεσία

Σύνταγμα της Ελλάδας (ΦΕΚ 211, Α', 2019)

ν. 4940/2022 (ΦΕΚ 112, Α', 2022) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»

ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45, Α', 1999) «Κύρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις»

ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26, Α', 2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

ν. 4727/2020 (ΦΕΚ 184, Α', 2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις»

ν. 3094/2003 (ΦΕΚ 10, Α', 2003) «Συνήγορος του Πολίτη και άλλες διατάξεις»

ν. 4443/2016 (ΦΕΚ 232, Α', 2016) «Περί εφαρμογής της αρχής της ίσης μεταχείρισης προσώπων»

Υπουργική Απόφαση, 20 Μαρτίου 2024, Θέμα: «Καθορισμός ζητημάτων σχετικά με την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα στο πλαίσιο των διαδικασιών στοχοθεσίας και αξιολόγησης του Μέρους Β' του νόμου 4940/2022 (Α' 112)»

Υπουργική Απόφαση, 19 Μαρτίου 2024, Θέμα: «Τροποποίηση της υπ' αριθμ. ΔΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/οικ.386/11.01.2023 (Β' 46) απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών με θέμα «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν. 4940/2022»

Υπουργική Απόφαση, 21 Φεβρουαρίου 2024, Θέμα: «Εξειδίκευση των διορθωτικών μέτρων που δύνανται να λάβουν οι Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 15 του ν. 4940/2022 (Α' 112)»

Υπουργική Απόφαση, 30 Δεκεμβρίου 2022, Θέμα: «Καθορισμός του περιεχομένου των κατηγοριών στοχοθεσίας και ρύθμιση θεμάτων διαδικασίας και μεθοδολογίας

καθορισμού και αναθεώρησης στόχων και δεικτών μέτρησης του άρθρου 9 του ν.4940/2022.»

Υπουργική Απόφαση, 25 Νοεμβρίου 2022, ΘΕΜΑ: Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβή τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του μέρους Β' του ν. 4940/2022 (Α' 112)

Εγκύκλιες οδηγίες

Εγκύκλιος, 5 Μαρτίου 2025, Θέμα: «Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2024 - Ενέργειες Γ' Σταδίου: Αποτίμηση Σχεδίων Ανάπτυξης & Αξιολόγηση Υπαλλήλων - Δημιουργία & Συμπλήρωση Εντύπων Σφυγμού Ομάδας»

Εγκύκλιος, 11 Φεβρουαρίου 2025, Θέμα: «Διαδικασία καταχώρισης μετρήσεων ως προς τον βαθμό επίτευξης των στόχων για το έτος 2024 στην Εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)»

Εγκύκλιος, 30 Ιανουαρίου 2025, Θέμα: «Τροποποίηση διατάξεων ΜΕΡΟΥΣ Β' - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ, Ν. 4940/2022, και συμπλήρωση διατάξεων με τις διατάξεις των άρθρων 40 επ. του Ν. 5149/2024 (Α' 169)»

Εγκύκλιος, 23 Ιανουαρίου 2025, Θέμα: «Υποχρέωση υλοποίησης των Σχεδίων Ανάπτυξης στο πλαίσιο της διαδικασίας στοχοθεσίας & αξιολόγησης του ν. 4940/2022: Ενημέρωση αξιολογούμενων και αξιολογητών»

Εγκύκλιος, 23 Δεκεμβρίου 2024, Θέμα: «Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023: Έλεγχος Αξιολογήσεων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού & Ενημέρωση Αξιολογούμενων»

Εγκύκλιος, 29 Νοεμβρίου 2024, Θέμα: «Υλοποίηση των σχεδίων ανάπτυξης στο πλαίσιο της διαδικασίας στοχοθεσίας & αξιολόγησης του ν. 4940/2022: Ενημέρωση αξιολογούμενων και αξιολογητών»

Εγκύκλιος, 25 Οκτωβρίου 2024, Θέμα: «Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2024:

Προετοιμασία αξιολογήσεων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού – Προσωπικού στην ηλεκτρονική εφαρμογή»

Εγκύκλιος, 3 Οκτωβρίου 2024, Θέμα: «Διαδικασία αναθεώρησης στόχων για το έτος 2024 στην Εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)»

Εγκύκλιος, 22 Μαΐου 2024, Θέμα: «Διαδικασία εξειδίκευσης και επιμερισμού των στόχων για το έτος 2024 - Τεχνικές οδηγίες καταχώρισης στη νέα εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή)»

Εγκύκλιος, 20 Μαΐου 2024, Θέμα: «Ενημέρωση για την υποβολή και υλοποίηση των σχεδίων ανάπτυξης κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης σύμφωνα με τις οδηγίες του ν. 4940/2022»

Εγκύκλιος, 24 Απριλίου 2024, Θέμα: «Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023: Ενέργειες Γ' Σταδίου - Αξιολόγηση Προϊσταμένων Οργανικών μονάδων από τους αξιολογητές μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής»

Εγκύκλιος, 21 Μαρτίου 2024, Θέμα: «Διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων για την αξιολογική περίοδο 2023 – Εφαρμογή Επικύρωσης Στόχων 2023»

Εγκύκλιος, 19 Μαρτίου, Θέμα: «Εφαρμογή στοχοθεσίας – αξιολόγησης ν. 4940/2022: Εξειδίκευση των διορθωτικών μέτρων που δύνανται να λάβουν οι Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 15 του ν. 4940/2022 (Α' 112)»

Εγκύκλιος, 13 Μαρτίου 2024, Θέμα: «Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 4940/2022 – Ενημέρωση για απεργία – αποχή»

Εγκύκλιος, 5 Φεβρουαρίου 2024, Θέμα: «Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023: Ενέργειες Γ' Σταδίου - Συμπλήρωση Εντύπων Σφυγμού Ομάδας & Αξιολόγηση Υπαλλήλων από τους Αξιολογητές μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής»

Εγκύκλιος, 29 Ιανουαρίου 2024, Θέμα: Έναρξη διαδικασίας καθορισμού στόχων έτους 2024 - Δημοσίευση εγχειριδίου στοχοθεσίας σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν. 4940/2022

Εγκύκλιος, 19 Δεκεμβρίου 2023, Θέμα: «Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023: Προετοιμασία Αξιολογήσεων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού – Προσωπικού στην

ηλεκτρονική εφαρμογή» (ΑΔΑ 6ΔΣΘ46ΜΤΛ6-ΧΘ3)

Εγκύκλιος, 14 Σεπτεμβρίου 2023, Θέμα: Παράταση προθεσμίας υποβολής απολογιστικών στοιχείων αναφορικά με την ολοκλήρωση των ενεργειών στοχοθεσίας του Α' σταδίου Αξιολογικής Περιόδου 2023.

Εγκύκλιος, 1 Σεπτεμβρίου 2023, Θέμα: Υποβολή απολογιστικών στοιχείων αναφορικά με την ολοκλήρωση των ενεργειών στοχοθεσίας του Α' σταδίου Αξιολογικής Περιόδου 2023 - «Πληροφοριακό Σύστημα Συλλογής Δεδομένων Στοχοθεσίας των Φορέων του Δημοσίου. (Διαδικασία Πιστοποίησης Χρηστών, Εγχειρίδιο Χρήστη)

Εγκύκλιος, 12 Απριλίου 2023, Θέμα: Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Έννομο συμφέρον του οικείου Υπουργού για την άσκηση αγωγής κατά της κήρυξης απεργίας

Εγκύκλιος, 31 Μαρτίου 2023, Θέμα: Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Παράταση ενεργειών ολοκλήρωσης Α' Σταδίου και χορήγηση διευκρινίσεων επί ζητημάτων εφαρμογής του Ν. 4940/2022

Εγκύκλιος, 10 Φεβρουαρίου 2023, Θέμα: Εφαρμογή στοχοθεσίας και διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 – Ενέργειες Α' Σταδίου

Εγχειρίδια

Ένα Κράτος Για τον Πολίτη - Ανθρώπινο Δυναμικό, Οργάνωση & Διαδικασίες, Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2019 - 2027, Υπουργείο Εσωτερικών - Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα

Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα και Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ιούλιος 2022)

Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Συνήγορος του Πολίτη (Απρίλιος 2012)

Δικαιώματα πολιτών και επιχειρήσεων στις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Μάρτιος 2012)

Οδηγός καλής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Συνήγορος του Πολίτη (2005)

Οδηγός ίσης μεταχείρισης Εγχειρίδιο για δημοσίους υπαλλήλους, Συνήγορος του Πολίτη

Ενημερωτικό Έντυπο για την ηθική παρενόχληση στην εργασία (Mobbing), Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Νοέμβριος 2024)

Καλές Πρακτικές για την Ενίσχυση της Ακεραιότητας και την Καταπολέμηση της Διαφθοράς Μέσω της Εκπαίδευσης, Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Απρίλιος 2024)

Κανονισμός Επικοινωνίας Δημοσίων Υπηρεσιών (Δεύτερη Έκδοση), Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης, (Ιανουάριος 2003)

Οδηγός χρήσης μη σεξιστικής γλώσσας στα διοικητικά έγγραφα, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ισότητας των Φύλων (2016)

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής

ΕΝΟΤΗΤΑ 2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΙΛΙΚΡΙΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ – ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ - ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ / ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ»

Πρόλογος - Εισαγωγή:

Το παρόν κεφάλαιο συμβάλλει στον εμπλουτισμό των γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων των Προϊσταμένων, προκειμένου να επιδεικνύουν ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και για την κατανόηση των αναγκών του, να μεριμνούν για τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων για την εξυπηρέτηση του πολίτη από τους υφισταμένους του με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια, να διευκολύνουν τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση και να του παρέχουν κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη, ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι η δεξιότητα του προσανατολισμού στον πολίτη αφορά στο σύνολο των υπαλλήλων του δημοσίου και όχι μόνο στους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πολίτες. Έτσι η έννοια του πολίτη έχει και την έννοια του χρήστη/ αποδέκτη της υπηρεσίας που προσφέρει ο κάθε υπάλληλος.

Σκοπός

Σκοπός της διδακτικής ενότητας είναι η βελτίωση της δεξιότητας του προσανατολισμού των δημοσίων υπαλλήλων στον πολίτη, σε ατομικό επίπεδο, ώστε να μπορούν να ολοκληρώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις δράσεις και τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο και να διαθέτουν συνέπεια, διάθεση, ενδιαφέρον και κίνητρο για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας τους.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της 2^{ης} ενότητας οι υπάλληλοι θα είναι σε θέση να:

- κατανοούν την έννοια του προσανατολισμού στον πολίτη και τη σημασία του.
- ολοκληρώνουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί μέσα στο ορισμένο χρονοδιάγραμμα και με υψηλή ποιότητα, με σεβασμό στον πολίτη.
- διαθέτουν συμπεριφορές οι οποίες τους παρακινούν να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους έγκαιρα και ποιοτικά.
- διακρίνουν διαφορετικά στυλ “Αποτελεσμάτων” που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά περίπτωση και κατά πελάτη για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν τεθεί ή για την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας τους.
- αναγνωρίζουν μέσα από ασκήσεις και μελέτες περίπτωσης τα χαρακτηριστικά της διοικητικής αξιοποίησης της “Αποτελεσματικότητας” που εμπνέουν, κινητοποιούν θετικά τους υπαλλήλους μιας δημόσιας μονάδας, παρακινούν, βοηθούν και δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα στο χώρο εργασίας τους.
- αναγνωρίζουν τις συμπεριφορές εκείνες που εδρεύουν στην προσωπικότητά τους και υποβοηθούν ή μπλοκάρουν την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα τους στο χώρο εργασίας.
- επαναπροσδιορίζουν την τεχνική και τον τρόπο δράσης τους σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- υιοθετούν εκείνα τα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας τους.
- υποστηρίζουν τη σημασία της ανάπτυξης ειλικρινούς και αυξημένου ενδιαφέροντος του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.
- παρακινούν και να στηρίζουν τους υπαλλήλους ώστε να χαρτογραφούν τις βασικές ανάγκες των πολιτών που προσέρχονται στην υπηρεσία τους με βάση το θεσμικό πλαίσιο των αρμοδιοτήτων και την εμπειρία της υπηρεσίας.
- αναλύουν και να συζητούν κριτικά συγκεκριμένες περιπτώσεις έλλειψης ενδιαφέροντος του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του και να προτείνουν καλές πρακτικές υπέρβασης.
- παρακινούν αποτελεσματικά τους υφισταμένους, συναδέλφους/ισσες και συνεργάτες/ιδες τους στην υιοθέτηση μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στην

εξυπηρέτηση του πολίτη.

- καταρτούν ένα προσωπικό σχέδιο δράσης για την υποστήριξη και βελτίωση της δεξιότητας «Προσανατολισμός τον πολίτη» του συνεργάτη/υφισταμένου/συνάδελφο.
- κατανοούν τη σημασία της παρακίνησης και να αξιοποιούν καλές πρακτικές για την επίτευξή της ικανοποίησης των εργαζομένων για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες.
- αξιοποιούν καλές πρακτικές παρακίνησης για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.

Σύντομη περιγραφή της 2^{ης} ενότητας που πρόκειται να αναλυθεί

Οι έννοιες που θα προσεγγισθούν είναι οι ακόλουθες: ο «πελάτης» στο δημόσιο, βασικές ανάγκες των πολιτών που προσέρχονται στην υπηρεσία, διαφοροποίηση των αναγκών πολιτών που ανήκουν σε διαφορετικές, ειδικές ή ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (διαφορετικότητα), η έννοια, διαδικασία, το περιεχόμενο και η αναγκαιότητα της παρακίνησης, οι θεωρίες παρακίνησης, ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση των συνεργατών, η σύνδεση παρακίνησης, ικανοποίησης εργαζομένων και ποιοτικής εξυπηρέτησης πολίτη, τα κίνητρα που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων, η παρακίνηση ατόμων και ομάδων και γενεών, καθώς επίσης και η αξιοποίηση του ν.4940/2022 για παροχή κινήτρων σε υπαλλήλους με αναπτυγμένη τη δεξιότητα «Προσανατολισμός στον πολίτη».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΙΔΙΚΡΙΝΟΥΣ ΚΑΙ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ – ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

4.1 Ικανοποίηση του πολίτη

A. Η έννοια της ικανοποίησης

Η ικανοποίηση των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του δημοσίου βρίσκεται σε ευθεία αναλογία με τις αρχικές προσδοκίες του και την ποιότητα των υπηρεσιών που δέχονται. Η εμβάθυνση στην έννοια της ικανοποίησης και στις παραμέτρους που την επηρεάζουν προσδιορίζει την ολοκληρωμένη αντίληψη του όρου όπως αντιμετωπίζεται από τις μελέτες σχετικά με τα επίπεδα κάλυψης των αναγκών των πολιτών. Η λεξικογραφική έρευνα του όρου της ικανοποίησης (ικανός+ποιω) αποδίδει τις έννοιες της εκπλήρωσης της δικαίωσης, της ευχαρίστησης και της απόλαυσης. Επιπλέον ο όρος χρησιμοποιείται για να αποδίδει το νόημα της πραγματοποίησης αναγκών επιθυμιών ή αιτημάτων αλλά και του συναισθήματος που απορρέει από την εκπλήρωση των ανωτέρω. Επίσης συνδυάζεται με την ηθική αμοιβή και αποκατάσταση, καθώς και με την ηθική και υλική αποζημίωση για αντίστοιχες ζημιές ή βλάβες (βλ. ΕΚΔΔΑ 2017)

Ο βαθμός ικανοποίησης δεν συνιστά αντικειμενικό μέγεθος δεδομένου ότι συναρτάται από το επίπεδο των προσδοκιών και κατά πόσο αυτές εκπληρώνονται Έτσι, η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι μια αντίληψη μια νοητική πρόσληψη που χρήζει μέτρησης και ερμηνείας η οποία ωστόσο δεν ανταποκρίνεται πάντα σε αυτό που ορίζεται ως «αντικειμενική» πραγματικότητα (βλ. ΕΚΔΔΑ 2017).

B. Κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης

Η επίτευξη της ικανοποίησης των πολιτών από τις συναλλαγές τους με τους δημόσιους φορείς είναι μια διαδικασία που καλύπτει πολλές και διαφορετικές παραμέτρους:

1. Κοινωνιοδημογραφικοί και πολιτικοί παράγοντες (αφορούν τις αντιλήψεις και προσδοκίες του πολίτη). Διακρίνονται στους εξής:

- α) οι δημογραφικοί παράγοντες αφορούν στην ηλικία, το φύλο και το μέγεθος της περιοχής διαμονής και προσανατολίζουν τους πολίτες σε διαφορετικές μορφές υποθέσεων (ηλεκτρονική, τηλεφωνική ή δια ζώσης επικοινωνία),
- β) οι κοινωνικοοικονομικοί παράγοντες οι οποίοι αφορούν στο μορφωτικό επίπεδο, στην ευχέρεια πρόσβασης, στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων και επιδρούν συχνά στην επιλογή του μέσου συναλλαγής. Το επάγγελμα, οι εργασιακές σχέσεις, η προερχόμενη από αυτά οικονομική κατάσταση και το απορρέον από αυτά κοινωνικό επηρεάζουν τις προσδοκίες και τις εντυπώσεις από τις παρεχόμενες υπηρεσίες [10]
- γ) οι εθνικοί/θρησκευτικοί παράγοντες αφορούν στα ζητήματα επικοινωνίας, κατανόησης ή πολιτιστικού περιεχομένου θέματα που αντιμετωπίζουν οι εθνικές ή/και θρησκευτικές μειονότητες.

1. Εξωγενείς παράγοντες:

Οι εξωγενείς παράγοντες, αφορούν στην εικόνα και ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρει ο δημόσιος φορέας και διακρίνονται σε:

- α) Χωροθέτηση/εικόνα δημόσιας υπηρεσίας: χωροθέτηση, ευκολία στην πρόσβαση, πρόσβαση σε ΑΜΕΑ, ευκολία στη μετακίνηση εντός της υπηρεσίας, υποδομές, χρήση υποδομών από τους υπαλλήλους και τους πολίτες, χώρος αναμονής με αριθμούς προτεραιότητας.
 - β) Πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες πριν ή χωρίς δια ζώσης επικοινωνία: τηλεφωνική εξυπηρέτηση, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, ιστοσελίδας.
 - γ) Επάρκεια γνώσεων των υπαλλήλων, δυνατότητα υπέρβασης δυσκολιών, δημιουργική αντιμετώπιση της υπόθεσης του πολίτη, κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του πολίτη, αξιοπιστία παρεχόμενων πληροφοριών και υπηρεσιών.
 - δ) προσωπικότητα/συμπεριφορά υπαλλήλων.
 - ε) Χρόνος εξυπηρέτησης, χρόνος αναμονής, επανάληψη επίσκεψης στο φορέα.
 - στ) Κόστος εξυπηρέτησης (κόστος πρόσβασης στο φορέα, κόστος τηλεφωνικής επικοινωνίας, κόστος επικυρώσεων κ.ά.).
 - η) Ασφάλεια που θεωρεί ο πολίτης ότι του παρέχεται από την χρήση της υπηρεσίας.
- Εάν υπάρχει μη ικανοποιητική ποιότητα υπηρεσιών που μπορεί να συνεπάγεται συνολικά χαμηλή ικανοποίηση του πολίτη, οι λόγοι δύναται να εστιαστούν:
- α) Σε δυσκίνητες και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες

- β) Σε ελλιπή ενημέρωση των πολιτών.
- γ) Σε μεγάλους χρόνους διεκπεραίωσης υποθέσεων.
- δ) Σε μη ευγενική αντιμετώπιση
- ε) σε παραπομπή από υπηρεσία σε υπηρεσία για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης (βλ. ΕΚΔΔΑ 2017)

Γ. Παραδείγματα μελετών διαχείρισης και μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών

Βλ. το παράδειγμα μέτρησης της ικανοποίησης πολιτών σε υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής και του ΟΑΕΔ (ΕΚΔΔΑ 2017), σελ. 14 και επ.

4.2 Διαφοροποίηση των αναγκών των πολιτών που ανήκουν σε ειδικές ή ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες πληθυσμού (διαφορετικότητα)

Κατά την συναλλαγή της και επικοινωνία της με το κοινό, η δημόσια διοίκηση είναι δυνατό να έρχεται σε επαφή με πολίτες οι οποίοι ανήκουν σε ειδικές ή ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες πληθυσμού. Οι εκπρόσωποι των ομάδων αυτών αποτελούν συμπολίτες μας με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (βιολογικά ή κοινωνικά) ή ιδιότητες ή καταστάσεις, που δεν τους επιτρέπουν ή τους περιορίζουν να έχουν την ίδια πρόσβαση με τους υπόλοιπους πολίτες στην κοινωνική ζωή, με αποτέλεσμα η νομοθεσία να έχει μεριμνήσει για δικαιώματα και παροχές προς αυτούς ή σε κάθε περίπτωση προστασία. Ταυτόχρονα, η δεοντολογία κατά τη συναλλαγή της δημόσιας διοίκησης μαζί με πολίτες που ανήκουν στις ομάδες αυτές, επιβάλλει ιδιαίτερη μεταχείριση και συμπεριφορά απέναντί τους.

Στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο καταγράφονται οι κατηγορίες προσώπων που εμφανίζουν τέτοια αυτοτελή χαρακτηριστικά βάσει των οποίων εντάσσονται σε αντίστοιχες ομάδες. Ενδεικτικά, αναφέρονται οι παρακάτω κατηγορίες ειδικών, ευπαθών και ευάλωτων ομάδων πληθυσμού:

- Άτομα με αναπηρία,
- Άτομα με οικονομικές δυσκολίες, άποροι, άστεγοι,
- Άνεργοι,
- Πληγέντες φυσικών καταστροφών,
- Παιδιά,
- Πολύτεκνοι,
- Ηλικιωμένοι,
- Φυλετικές ομάδες,
- Πρόσφυγες, μετανάστες.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά τα οποία εντοπίζονται σε άτομα που ανήκουν σε ειδικές, ευάλωτες και ευπαθείς κοινωνικές ομάδες, είναι:

- η φυσική αδυναμία πρόσβασης (π.χ. τα ΑΜΕΑ, οι ηλικιωμένοι),
- η άγνοια της γλώσσας, η αδυναμία επικοινωνίας και συνεννόησης, η έλλειψη νομιμοποιητικών εγγράφων (π.χ. οι πρόσφυγες και οι μετανάστες, οι ρομά),

- συναισθηματικοί και ψυχολογικοί παράγοντες, όπως: λύπη, απογοήτευση, θυμό, άρνηση, καχυποψία (π.χ. οι άνεργοι, οι πληγέντες φυσικών καταστροφών).

Από μια δημόσια διοίκηση με προσανατολισμό στον πολίτη, αναμένουμε ευελιξία κατά τη συναλλαγή της με τις διάφορες ομάδες πληθυσμού καθώς και να μπορεί να προσαρμόζει τον τρόπο που εξυπηρετεί τους πολίτες αυτούς, ώστε να ανταποκρίνεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες επικοινωνίας της κάθε επιμέρους ομάδας πολιτών. Η ανταπόκριση αυτή της διοίκησης, καταδεικνύει καταρχάς σεβασμό προς τον άνθρωπο και συμβάλει ουσιαστικά στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής και της ίσης μεταχείρισης των πολιτών.

Κατά συνέπεια, οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν, κατά την εξυπηρέτηση πολιτών που ανήκουν σε ειδικές, ευπαθείς και ευάλωτες κοινωνικές ομάδες να ανταποκρίνονται, επιδεικνύοντας συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές που προσιδιάζουν στα χαρακτηριστικά κάθε επιμέρους ομάδας συνανθρώπων μας. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι, οφείλουν, καταρχάς:

- να σέβονται τους πολίτες που ανήκουν στις ομάδες αυτές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, να έχουν ευγένεια, ενσυναίσθηση και κοινωνική ευαισθησία,
- να τους αντιμετωπίζουν με αντικειμενικότητα, αποφεύγοντας τυχόν επηρεασμό της συμπεριφορά τους λόγω αρνητικών στερεοτύπων που αφορούν σε ορισμένες ομάδες καθώς και να αποφεύγουν οποιαδήποτε μορφή διάκρισης προς τους πολίτες αυτούς, και,
- να επιδεικνύουν υπομονή και ψυχραιμία όταν αντιμετωπίζουν περιστατικά με ένταση.

Ακολούθως, ειδικότερη θα πρέπει να είναι η στάση και η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων προς τους πολίτες κάθε επιμέρους ειδικής, ευπαθούς και ευάλωτης ομάδας πολιτών με τις οποίες αυτοί συναλλάσσονται.

Αρχικά, ο δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να γνωρίζει τις ομάδες με τις οποίες στο πλαίσιο των καθηκόντων του, συναλλάσσεται. Για τις ομάδες αυτές θα πρέπει να εντοπίσει τα ειδικότερα χαρακτηριστικά τους ώστε να προσαρμόσει ανάλογα τη συμπεριφορά του προκειμένου για την αποτελεσματική επικοινωνία μαζί τους.

Ενδεικτικά, η στάση και συμπεριφορά της διοίκησης κατά την επικοινωνία της με ορισμένες κατηγορίες ειδικών, ευάλωτων και ευπαθών κοινωνικών ομάδων, είναι:

Άτομα με αναπηρία

Οι ανάγκες των πολιτών με αναπηρία, διαφοροποιούνται ανάλογα με τη μορφή της αναπηρίας τους. Κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών αυτών, οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν:

- να λαμβάνουν μέτρα διασφάλισης της ελεύθερης πρόσβασης των πολιτών αυτών στους χώρους των δημοσίων υπηρεσιών. Η πρόσβαση πρέπει να αφορά και στις ψηφιακές υπηρεσίες,
- να μεριμνούν για τις συνθήκες παραμονής των ατόμων αυτών κατά το χρόνο που βρίσκονται στην υπηρεσία, διευκολύνοντας την ανθρώπινη αδυναμία,
- να εξυπηρετούν κατά προτεραιότητα τα συγκεκριμένα άτομα,
- να μεριμνούν για την ύπαρξη έντυπου υλικού για άτομα με προβλήματα όρασης,
- κατά την περίπτωση που ο πολίτης δεν μπορεί ο ίδιος να γράψει κάποια αίτηση, τότε οφείλουν αυτοί να τη συντάξουν, κατόπιν υπαγόρευσης από τον πολίτη.

Φυλετικές ομάδες - Μετανάστες, πρόσφυγες

Κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών αυτών, οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν:

- να επικοινωνούν με απλό και κατανοητό τρόπο,
- να τους υποδεικνύουν τα δικαιώματά τους και τις δυνατότητες που τους παρέχει η νομοθεσία,
- να διαμορφώνουν πληροφοριακό υλικό στη γλώσσα των συναλλασσόμενων πολιτών,
- να επιδεικνύουν σεβασμό στις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες και συνήθειές τους.

Άνεργοι, άτομα σε ένδεια, πληγέντες από φυσικές καταστροφές

Κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών αυτών, οι δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν:

- να τους ενημερώνουν για τα δικαιώματά τους και τις δυνατότητες που τους παρέχει η σχετική νομοθεσία,
- να τους παραπέμπουν σε κοινωνικές δομές και φορείς οι οποίοι θα μπορούσαν να τους συνδράμουν με την παροχή φαγητού κα στέγης.

4.3 Έννοια, διαδικασία, περιεχόμενο και αναγκαιότητα παρακίνησης στη νέα εποχή

A. Η έννοια της παρακίνησης ως οργανωσιακή συμπεριφορά

Η μελέτη των διεργασιών μέσω των οποίων τα άτομα αποκτούν εποπτεία της κοινωνικής πραγματικότητας, αποτελεί αντικείμενο μελέτης τις τελευταίες δεκαετίες. Πρόκειται για τη δραστηριοποίηση του ατόμου, με σκοπό τη ρύθμιση των διαπροσωπικών του σχέσεων, την πρόσληψη των κανόνων και των προτύπων καθώς και την ανάπτυξη των κοινωνικών του πεποιθήσεων. Το άτομο επιχειρεί να εκφράσει τις επιθυμίες του μέσα στην ομάδα, και να πραγματοποιήσει αυτό που θεωρεί ως το νόημα της ύπαρξής του καθώς, η ομάδα λειτουργεί ως προβολή του συλλογικού ασυνείδητου. Πράγματι, σε κάθε πλαίσιο, οι διεργασίες ανάπτυξης κι επικοινωνίας των μελών, έχουν σκοπιμότητα και εξυπηρετούν συγκεκριμένο σκοπό. Ειδικότερα, εντός των επαγγελματικών ομάδων, η συμπεριφορά του ατόμου εξαρτάται από ψυχολογικούς παράγοντες (προηγούμενες εμπειρίες, ατομικές ανάγκες, περιθώρια προσωπικής ανάπτυξης, προσδοκίες του πλαισίου), κοινωνικούς παράγοντες (θέση, ρόλος, στερεότυπα και προκαταλήψεις) αλλά και γνωστικούς παράγοντες (γνώσεις και δεξιότητες, αναπαραστάσεις του εαυτού, των άλλων και του πλαισίου). Και φυσικά σε αυτό το σημείο γίνεται επίσης κατανοητό ότι η ομοιογένεια ή η ανομοιογένεια της ομάδας επηρεάζει και διαμορφώνει τη συναισθηματική ζωή της και τη δημιουργία ή την απουσία ομαδικού πνεύματος.

Πιο συγκεκριμένα, την τελευταία δεκαετία, στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, το ενδιαφέρον των ερευνητών εστιάζεται στη δημιουργία των προϋποθέσεων πληρότητας και ολοκλήρωσης που μπορεί ο εργαζόμενος να αντλήσει, με στόχο την αυξημένη οργανωσιακή του απόδοση. Ο όρος οργανωσιακή συμπεριφορά, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο δρουν οι εργαζόμενοι ως άτομα εντός του οργανωσιακού πλαισίου, καθώς επίσης και στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση, ως μέλη εργασιακών ομάδων. Οι διαφορετικές συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων δημιουργούν το κλίμα του οργανισμού, το οποίο με τη σειρά του, επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Κατ' επέκταση, η αναγνώριση των συμπεριφορών που εκδηλώνονται σε έναν οργανισμό είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή άσκηση ηγεσίας κι, εν τέλει, για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ειδικά σε συνθήκες αλλαγής. Σε

κάθε περίπτωση, η στάση των διοικούντων παίζει καθοριστικό ρόλο, ενώ στο βαθμό που τα ανώτερα στελέχη «αγκαλιάζουν» τις ηθικές αξίες και τα ίδια συμπεριφέρονται με ανάλογο τρόπο, είναι πολύ πιθανό να αναπτυχθούν στους οργανισμούς αντίστοιχα πρότυπα (Greenberg & Baron, 2013).

Προς αυτή την κατεύθυνση παρατηρείται μία μεταβολή στον τρόπο προσέγγισης του οργανωσιακού περιβάλλοντος και μία μετατόπιση του ενδιαφέροντος από την παρατήρηση και μελέτη αρνητικών συμπεριφορών και στάσεων στην εργασία (λ.χ. μειωμένη απόδοση, αδιαφορία, αργοπορίες, απουσίες, κ.λπ.) στην ανάλυση των θετικών συμπεριφορών (αισιοδοξία, δέσμευση, παρακίνηση, ψυχική ανθεκτικότητα, φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, κ.λπ.) και των θετικών χαρακτηριστικών των ατόμων (Luthans, 2003).

B. Η θέση της παρακίνησης στην Οργανωσιακή αλλαγή

Το πώς και γιατί οι οργανισμοί αλλάζουν αποτυπώνεται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην επιστήμη της διοίκησης. Τις περισσότερες φορές η αλλαγή προκύπτει ως αποτέλεσμα της ανάγκης του οργανισμού να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος - συστήματα παραγωγής, μέτοχοι, εργαζόμενοι, στελέχη – όσο και του εξωτερικού (αγορά, τεχνολογικό, οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον). Στο μέτρο που οι παράμετροι του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού μεταβάλλονται διαρκώς και επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα τη λειτουργία, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητά του, οι οργανισμοί οφείλουν να διασφαλίσουν τη συνέχιση της λειτουργίας τους κι όχι απλά να ανταποκρίνονται σε αυτές τις μεταβολές, πολύ περισσότερο δε, να τις προσδοκούν (Senior & Fleming, 2006).

Σε γενικές γραμμές, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς αφορούν κατά κύριο λόγο το σύστημα παραγωγής (δομή, τεχνολογία, κι έργο) και το σύστημα ανθρώπινος παράγοντας σε ό,τι σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό (εκπαίδευση προσωπικού, παρακίνηση, ανταμοιβές, μειώσεις προσωπικού, σύστημα προαγωγών, στάση απέναντι στην εργασία ή τους προϊσταμένους, κ.α.) (Χυτήρης, 2013; Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000).

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι βασικός παράγοντας για τη βιωσιμότητα και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Είναι κοινώς αποδεκτό πως δεν υπάρχει μία και μοναδική απάντηση για τον ορισμό της αλλαγής,

καθώς υπάρχουν διαφορετικοί τύποι και ομοίως ποικίλοι τρόποι αντίδρασης σ' αυτήν, καθώς και χειρισμού της. Στην προσπάθεια εύρεσης ενός γενικού και αποδεκτού ορισμού, η οργανωσιακή αλλαγή αφορά στη μετατροπή μια υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού σε μια νέα. Με αυτόν τον ορισμό, η αλλαγή εμπεριέχει την έννοια του μετασχηματισμού της οργάνωσης, καθώς και της μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση στη νέα. Οι οργανισμοί σήμερα καλούνται να δράσουν σε μία εποχή όπου η αλλαγή αποτελεί πλέον τον κανόνα, παρά την εξαίρεση (Zorn, Page, & Cheney, 2000).

Μία οργανωσιακή αλλαγή είναι είτε προσχεδιασμένη είτε έρχεται ως απάντηση ενός οργανισμού στις πιέσεις που δέχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι: η επανεύρεση του σκοπού του οργανισμού, οι σημαντικές περικοπές στη χρηματοδότηση, το άνοιγμα σε νέες υπηρεσίες, η εμφάνιση ισχυρού κινήτρου, με αποτέλεσμα την ανάγκη για κατακόρυφη αύξηση της απόδοσης, τυχόν ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις ή δραματικές αλλαγές στη νομοθεσία κλπ. Δεδομένου λοιπόν ότι όλες οι αλλαγές δεν έχουν ευνοϊκή κατάληξη ή δεν ολοκληρώνονται, υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρίες για την αλλαγή και ακόμη περισσότερες μεθοδολογίες και τεχνικές για την επιτυχή ολοκλήρωσή της, που είναι χρήσιμο να διερευνώνται, ανάλογα με το εκάστοτε πλαίσιο και πρόβλημα που ανακύπτει. Όμως, με δεδομένο ότι η αλλαγή αργά ή γρήγορα θα είναι μια αναπόφευκτη κατάσταση σε έναν οργανισμό, έχει σημασία να τη διαχειριστούμε με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να εξυπηρετούμε τους στόχους και σκοπούς που έχει θέσει ο οργανισμός (Coetzee, Fourie, & Roodt, 2002).

Κατά επέκταση, η Διοίκηση Αλλαγών, ένα από τα πιο εξελισσόμενα γνωστικά πεδία της ευρύτερης επιστημονικής περιοχής που καλύπτεται από τη Διοικητική Επιστήμη, είναι η διαδικασία συνολικής διαχείρισης και ελέγχου των ριζικών μεταβολών στην οργανωτική δομή και λειτουργία ενός οργανισμού (Jones & Powers, 2004). Στη διαδικασία αυτή εμπλέκονται οι άνθρωποι, η τεχνολογία και τα συστήματα/διαδικασίες του οργανισμού. Δηλαδή, από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι, και στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών, οι δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και διαχειρίζονται την αλλαγή, καλούνται να υλοποιήσουν την ιδέα της αλλαγής και να ρολάρουν την εργασιακή τους καθημερινότητα, και από την άλλη πλευρά η κεντρική διοίκηση και οι μεσαίοι διοικητές, οι οποίοι θα πρέπει να διαχειριστούν τη δική τους προσαρμογή στην

αλλαγή, αλλά και τη διοίκηση της αλλαγής του οργανισμού. Επιπλέον, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι ειδικότερη στην περίπτωση που πρόκειται για ένα δημόσιο οργανισμό με κύριο έργο την παροχή υπηρεσιών (Husain, 2013; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014; Rus & Rusu, 2015). Επομένως, η ανάπτυξη των οργανισμών πλέον κατευθύνεται και στηρίζεται σε επίπεδο παρακίνησης, στην υιοθέτηση της σχεδιασμένης αλλαγής με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας της οργανωσιακής συμπεριφοράς, αλλά και ενίσχυσης της ικανότητας να αποδέχεται την αλλαγή (Yildirim, 2014).

Γ. Συγκριτική αποτίμηση δημοσίου – ιδιωτικού τομέα στη βάση της παρακίνησης

Εντοπίζονται πολλές μελέτες που στην προσπάθεια να ερμηνεύσουν διαφορές στην οργανωσιακή αλλαγή, επιχειρούν να αποσαφηνίσουν και εντοπίσουν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το δημόσιο τομέα και που τον διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό, όπως είναι οι διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες, οι συχνά ασαφείς κι αντικρουόμενοι στόχοι, η συμμετοχή πολλών εμπλεκομένων κι ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου και εξωτερικών πολιτικών επιρροών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Rus & Rusu, 2015). Οι παραπάνω μελέτες εστιάζουν τόσο σε επίπεδο περιεχομένου, όσο και σε επίπεδο πλαισίου και διαδικασιών και δομών λειτουργίας, αλλά και σε επίπεδο ατομικών συμπεριφορών και στάσεων εργατικού δυναμικού (Bellou, 2007). Υπάρχουν ωστόσο νεότερες μελέτες που τείνουν να μην λαμβάνουν υπόψη αυτά τα διακριτά χαρακτηριστικά (Van der Voet et al, 2016).

Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα προσδιορίζονται από τη χαρακτηριστική λειτουργία τους σε ένα τυπικά αυστηρό και άκαμπτο νομικό πλαίσιο, την τυποποίηση των διαδικασιών, τον συγκεντρωτισμό της διοίκησης, ενώ έρχονται αντιμέτωποι με υψηλά επίπεδα ευθύνης. Ως επακόλουθο αυτών των χαρακτηριστικών, είναι η απροθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν πρωτοβουλίες, καθώς κατευθύνονται προς μια κεντρική διαχείριση αποφάσεων. Πρόκειται για ένα συγκεντρωτισμό που πλαισιώνεται από έντονη και αυστηρή τυποποίηση και γραφειοκρατική διάρθρωση. Ο όρος γραφειοκρατία στην οργανωσιακή θεωρία αναφέρεται σε μία τυπική ιδανική διάρθρωση που τονίζει και υποστηρίζει την επίσημη ιεραρχία, τους κανόνες, την εξειδίκευση, την απρόσωπη λειτουργία, τη κανονικότητα, τη ρουτίνα και την απασχόληση με βάση τις ικανότητες και τα

προσόντα (Van Der Voet, 2013).

Μάλιστα, παρά το γεγονός ότι ενώ παρατηρείται συνεχώς η αυξανόμενη αλλαγή των δημόσιων οργανισμών σε περισσότερο ευέλικτες μορφές λειτουργίας και χρήσης νέων τεχνολογιών, δεν αναμένεται να μειωθεί αναλογικά η γραφειοκρατική δομή τους, αλλά μάλλον προβλέπεται μία νέου τύπου ηλεκτρονική γραφειοκρατία (Aykas & Metin, 2012). Ωστόσο, γενικά ο όρος γραφειοκρατία (red tape) έχει επικρατήσει να χρησιμοποιείται συνήθως για να περιγράψει τις αρνητικές πλευρές και επιπτώσεις μιας μηχανικής και άκαμπτης λειτουργίας διοικητικού συγκεντρωτισμού και τυποκρατίας, αντί της περιγραφής μιας ιδανικής λειτουργικής δομής ενός δημόσιου οργανισμού. Αντίστοιχα, ο συγκεντρωτισμός στη διοίκηση αναφέρεται στο βαθμό και στο ποσοστό συμμετοχής των μελών του οργανισμού (Van Der Voet, 2013). Η έλλειψη αυτονομίας και ευελιξίας των οργανισμών που προκαλείται από τα παραπάνω χαρακτηριστικά στοιχεία, συνήθως έχει ως αναμενόμενο αποτέλεσμα την παρεμπόδιση της διαδικασίας της επίσημης ομαδικής ή άτυπης ατομικής εκπαίδευσης, μάθησης, παρακίνησης και διάχυσης κάθε νέας επιχειρούμενης κατάστασης, μέσα από την εφαρμογή ενός τεχνολογικού πληροφοριακού συστήματος στο εργασιακό περιβάλλον (Van Der Voet, 2013; Van der Voet et al., 2016).

Δ. Στρατηγικές ανάπτυξης της παρακίνησης ως οργανωσιακή αλλαγή

Αναλόγως των πιέσεων που δέχεται ο οργανισμός από το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, εντοπίζονται δύο κατηγορίες αλλαγών:

- **Η Επιβαλλόμενη - απρογραμματίστη αλλαγή:** πρόκειται για την αλλαγή που πραγματοποιείται με ξαφνικό τρόπο σε μια οργάνωση, χωρίς να έχει προηγηθεί ιδιαίτερη προετοιμασία. Αυτή η αλλαγή κρίνεται απαραίτητη, όταν κάποιες απρόβλεπτες συγκυρίες ωθούν τον οργανισμό να πάρει βιαστικές αποφάσεις προκειμένου να συνεχίσει να έχει ζωτικό χαρακτήρα (π.χ. επανασύσταση Δ.Α. του Δ.Θ.) (Reissner, 2009). Τέτοιου είδους αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το κλίμα του οργανισμού.

- **Η Αναμενόμενη - προγραμματισμένη αλλαγή,** η οποία πραγματοποιείται κατόπιν κάποιου προγράμματος που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός. Το είδος αυτό της αλλαγής είναι αποτέλεσμα μελέτης, σχεδιασμού και συνεργασίας διαφόρων παραγόντων αλλαγής, που στοχεύουν στη διευκόλυνση της αποδοχής της αλλαγής από τα άτομα στα οποία εκείνη αναφέρεται (Reissner, 2009). Σε τέτοιου είδους αλλαγές, η

ενημέρωση του προσωπικού είναι ξεκάθαρη και γίνεται σε προηγούμενο χρόνο, καθώς η διοίκηση επιδιώκει να το προσαρμόσει στην ιδέα, ώστε να μειωθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν. Ως αφορμή δε για αλλαγή κρίνεται η οποιαδήποτε πίεση αποδιοργάνωσης που προκύπτει είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά σε έναν οργανισμό, αναδεικνύοντας ότι υπάρχουσες δομές, συστήματα, διαδικασίες, κανονισμοί και άλλα θέματα/στοιχεία της δομής του οργανισμού, δεν είναι πλέον αποτελεσματικά (Huczynski & Buchanan, 2001; Robbins & Judge, 2010).

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια κατά τη διαδικασία αλλαγής είναι και η αξιολόγησή της, στο πλαίσιο της οποίας μελετάται η αποτελεσματικότητα των όσων προγραμματίστηκαν και υλοποιήθηκαν. Πριν την εισαγωγή οποιασδήποτε αλλαγής, αποτελεί προϋπόθεση η ύπαρξη ή η δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Η έλλειψη ενός τέτοιου συστήματος είναι πολλές φορές και ο λόγος που αποτυγχάνει μία αλλαγή. Για τη διαδικασία της αξιολόγησης πολλές φορές είναι απαραίτητη η συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες, οι οποίοι συνήθως προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, έτσι ώστε η έρευνα να είναι αντικειμενική και η εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων και προτύπων ποιότητας, εφικτή (πχ. ISO 9000, Balance Scorecard, Six Sigma, κ.α.) (Jones & Powers, 2004).

Ε. Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής και διαχείριση κινδύνου

Η ύπαρξη μοντέλων συμβάλλει στην κατανόηση των οργανωσιακών αλλαγών κατά ένα πιο ουσιαστικό τρόπο, περιγράφοντας τη βέλτιστη οδό εισαγωγής και διαχείρισης των οργανωσιακών αλλαγών. Σκοπός τους είναι να παρέχουν ένα πλαίσιο αναφοράς για την ερμηνεία, την επεξήγηση, την αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων παραγόντων και του ρόλου που κατέχουν στην αλλαγή. Χρησιμοποιούν στη χαρτογράφηση και το σχεδιασμό της οργανωσιακής αλλαγής ως προς το περιεχόμενο (αποστολή και σκοπός) και ως προς την διαδικασία που θα ακολουθηθεί. Οι αρχές τους έχουν επηρεάσει τον τρόπο σκέψης των σύγχρονων θεωρητικών και βάσει αυτών οι μάνατζερ επιχειρήσεων και οργανισμών προσπαθούν να προβλέψουν καταστάσεις, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για μεγιστοποίηση της επιτυχίας της αλλαγής (Burke, 2002). Αναλυτικότερα, πρόκειται για τα ακόλουθα:

Α) *Το μοντέλο αλλαγής των τριών σταδίων του Lewin (1951)*, βασίζεται στο ότι η

επιτυχημένη αλλαγή στους οργανισμούς ακολουθεί τρία στάδια: ξεπάγωμα – αποπαγοποίηση της ισχύουσας κατάστασης, αλλαγή προς μια επιθυμητή τελική κατάσταση και ξαναπάγωμα-επαναπαγοποίηση της νέας αλλαγής για να την καταστήσει μόνιμη. Τα στάδια αυτά βασίζονται σε τρεις διαφορετικές καταστάσεις συμπεριφοράς: αποδέσμευση, μετακίνηση, επαναδέσμευση, τις οποίες βιώνει το άτομο κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας (Κάτου, 2017; Βακόλα & Ιωάννου, 2012; Robbins & Judge, 2011).

Β) **O Schein (1987)**, στηριζόμενος στο μοντέλο του Lewin, διατήρησε τα τρία στάδια, ενώ αναφέρθηκε στην αλληλεπίδραση αυτών, καθώς η διαδικασία αλλαγής είναι πολύ πιο περίτεχνη και πολύπλοκη για να ολοκληρώνεται σε τρία μόνο στάδια, επεκτείνοντας περισσότερο το καθένα από αυτά (Burke, 2002; Huczynski & Buchanan, 2001).

Γ) **O Kotter (1996, 1995)** διεξήγαγε εκτεταμένη έρευνα σε πάνω από 100 εταιρείες που προσπαθούσαν να αναδιοργανωθούν και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονταν μεγάλοι οργανισμοί (Ford) και μικροί (Landmark Communications), εταιρείες που είχαν την έδρα τους στις ΗΠΑ (General Motors) αλλά και σε άλλες χώρες (British Airways), εταιρείες που αντιμετώπιζαν σοβαρά προβλήματα (Eastern Airlines), και εταιρίες που αποκόμιζαν σημαντικά κέρδη (Bristol-Myers Squibb). Μετά από αυτή την εμπειρική έρευνα, διατύπωσε το μοντέλο αλλαγής των «οκτώ βημάτων» καταλήγοντας στα ακόλουθα συμπεράσματα: Η διαδικασία αλλαγής αποτελείται από οκτώ επιμέρους στάδια που απαιτούν συνήθως μεγάλο χρονικό εύρος. Η παράλειψη κάποιων φάσεων δημιουργεί μόνο μια αυταπάτη ως προς την ταχύτητα ολοκλήρωσης, αλλά ποτέ δεν οδηγεί σε ικανοποιητικό αποτέλεσμα, ενώ σημαντικά λάθη σε κάποιο από αυτά τα στάδια, ενδέχεται να επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις στη διαδικασία της αλλαγής. Πρόκειται για την προέκταση του υποδείγματος των τριών σταδίων του Lewin (1951). Στην ουσία ο Kotter προσπάθησε για κάθε στάδιο του Lewin να προτείνει τα βήματα που οφείλει να ακολουθήσει ένας μάνατζερ ή διευθυντής, προκειμένου να έχει πιθανότητες επιτυχίας η οργανωσιακή αλλαγή που θέλει να εφαρμόσει (Κάτου, 2017). Ο Kotter υποστηρίζει ότι οι αλλαγές δεν πραγματοποιούνται εύκολα και πολλές φορές αποτυγχάνουν εξαιτίας μιας εσωστρεφούς φιλοσοφίας, μιας γραφειοκρατίας που παραλύει τα πάντα, της έλλειψης ομαδικής εργασίας, και του γενικότερου φόβου για το άγνωστο.

Δ) Το αιτιώδες μοντέλο της οργανωσιακής απόδοσης των Burke και Litwin (1992) περιγράφει την σχέση αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ δώδεκα βασικών οργανωσιακών μεταβλητών που πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη, προκειμένου να εξηγήσει την συνολική απόδοση ενός οργανισμού, τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, καθώς και το πώς αυτές επηρεάζουν την αλλαγή. Το μοντέλο απεικονίζει τους παράγοντες-δυνάμεις αλλαγής, κατατάσσοντάς τους με βάση τη σημαντικότητά τους. Οι πιο ουσιαστικοί παράγοντες βρίσκονται στην κορυφή, ενώ στα χαμηλότερα στρώματα, γίνονται βαθμιαία λιγότερο σημαντικοί (Burke, 2002).

Ε) Το Μοντέλο της οργανωσιακής ετοιμότητας των Armenakis et al. (1999) αναφέρεται σ' ένα οργανωσιακό μοντέλο αλλαγής, το οποίο ενσωμάτωσε στοιχεία από τη θεωρία του Lewin και τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Bandura (1986). Πρόκειται για το μοντέλο της οργανωσιακής ετοιμότητας, το οποίο περιγράφει τη διαδικασία της αλλαγής, το μήνυμα και τις στρατηγικές μέσω των οποίων ο οργανισμός μπορεί να προετοιμαστεί να δεχθεί το νέο καθεστώς. Σύμφωνα με τους ίδιους, είναι απαραίτητο οι ηγέτες να επικοινωνούν ένα επίμονο μήνυμα υπέρ της αλλαγής, το οποίο θα μεταδίδει τη φύση της αλλαγής και θα διαμορφώνει τα συναισθήματα τα οποία καθορίζουν τις αντιδράσεις απέναντι σε αυτήν. Η διαδικασία της αλλαγής είναι παρόμοια με αυτή που περιέγραψε ο Lewin στο μοντέλο των τριών βημάτων (Armenakis & Harris, 2002).

Η όλη ωστόσο ερευνητική προσπάθεια και εφαρμογή σε πραγματικό επίπεδο, μεθόδων και μοντέλων με στόχο τη διαχείριση μίας οργανωσιακής αλλαγής, δεν εγγυάται τελικά τα προσδοκώμενα αποτελέσματα επιτυχίας. Υπάρχουν πολλές έρευνες που αναγνωρίζουν και συμφωνούν σε μία κοινώς ομολογούμενη παρατήρηση, τη μεγάλη πιθανότητα αποτυχίας μιας προσπάθειας αλλαγής. Καταλήγουν σε ένα ευρύτερο συμπέρασμα που υπογραμμίζει το συχνό φαινόμενο του υψηλού ποσοστού ολοκληρωτικής αποτυχίας εφαρμογής των σχεδιασμένων οργανωσιακών αλλαγών (Grama & Todericiu, 2016; Husain, 2013; Pakdel, 2016; Slack & Singh, 2016; Tucker, Yeow, & Viki, 2013; Wittig, 2012; Yazici, 2002). Συγκεκριμένα, μεγάλο ποσοστό -έως και τα δύο τρίτα- πρωτοβουλιών και εγχειρημάτων οργανωσιακής αλλαγής καταλήγει σε πλήρη αποτυχία. Αντίστοιχα σε ποσοστό περισσότερο από το μισό των προσπαθειών οδηγείται σε μερική αποτυχία ή υλοποίηση εξαιτίας της έλλειψης βασικής και θεμελιώδους διοίκησης αλλαγής, αλλά και φαινομένων ή καταστάσεων που η ίδια η αλλαγή επισύρει (Deprez et al, 2012;

Myungweon, 2011; Slack & Singh, 2016; Todnem, 2005; Tucker, Yeow, & Viki, 2013; Wittig, 2012).

ΣΤ. Παρακίνηση: Ανθρώπινος παράγοντας και λόγοι αποτυχίας

Η υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών της διοίκησης της οργανωσιακής αλλαγής προσφέρεται ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας και αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι υπόκεινται, ομοίως, όπως και οι ιδιωτικοί οργανισμοί, σε αλλαγές, εξαιτίας της πίεσης που ασκείται σε τοπικό αλλά κυρίως σε παγκόσμιο επίπεδο (Aykaç & Metin, 2012; Balabonienė & Večerskienė, 2015; Piercy et al, 2013). Από την έως τώρα βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει καταστεί σαφές ότι σχεδόν στο σύνολό της, η έννοια της παρακίνησης εστιάζει στον ιδιωτικό τομέα (Piercy et al, 2013).

Σήμερα, ο αναπροσδιορισμός των δημόσιων οργανισμών αποτελεί βασική ανάγκη προσαρμογής στις νέες συνθήκες και ήδη σε πολλές χώρες του κόσμου πραγματοποιούνται μεταρρυθμιστικές προσπάθειες μέσα από μία προσέγγιση στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management). Υπό το πρίσμα αυτό, το παραδοσιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης αναζητά πρακτικές λειτουργίας που θα οδηγήσουν στη σύνδεση με την αγορά, στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μέσω της παρακίνησης, στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους και εξόδων και στη μέτρηση της παραγωγικότητας (Aykaç & Metin, 2012; Husain, 2013; Rossidis, Aspridis, Blanas, Bouas, & Katsimardos, 2016; Slack & Singh, 2016).

Οι πρακτικές αυτές ωστόσο, αντλούνται κυρίως από την ήδη υπάρχουσα δεξαμενή των ερευνών και εφαρμογών που παραδοσιακά συναντούμε να κυριαρχούν στον ιδιωτικό τομέα και εισάγονται ταυτόχρονα με συστήματα που διαμορφώνονται στη νέα αγορά (Rossidis et al, 2016). Στο πλαίσιο της όποιας σύμπραξης απαιτείται παράλληλα η συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών σε επίπεδο αγοραστών-παρόχων αντίστοιχα, ενώ αναμένεται η εφαρμογή καινοτομιών στο δημόσιο τομέα κυρίως με τη μορφή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Aykaç & Metin, 2012). Συνεπώς, η δυνατότητα και εφαρμογή τεχνικών και μοντέλων αλλαγής του ιδιωτικού τομέα, σε συνθήκες και προδιαγραφές του δημόσιου τομέα κερδίζει πλέον το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών που εστιάζουν στην επίδραση των διαφορών στο περιεχόμενο, στο περιβάλλον-πλαίσιο, αλλά και στη διαδικασία εφαρμογής της

αλλαγής (Kuipers et al, 2014; Van der Voet et al, 2016).

Πολλές μελέτες ερευνούν την οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα εστιάζοντας στην έννοια της διοικητικής μεταρρύθμισης. Η κοινά πλέον ονομαζόμενη δημόσια μεταρρύθμιση που χρησιμοποιείται ως όρος σε αναλύσεις ερευνητών για να περιγράψει επιμέρους μορφές αλλαγής, αφορά μεγάλης κλίμακας πρωτοβουλίες σχεδιασμένων στρατηγικών διοικητικών αλλαγών (Kuipers et al, 2014). Παράλληλα παρατηρείται συμφωνία στην άποψη ότι υφίστανται βασικές διακριτές διαφορές μεταξύ δομής και περιεχομένου του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, όπως τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των στόχων, του περιβάλλοντος, της γραφειοκρατικής δομής και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων, της ενδεχόμενης πολιτικής εξάρτησης, και της επιδίωξης της παροχής προσιτών υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τις δημόσιες ανάγκες κυρίως αντί του κέρδους, δηλαδή ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας κλπ.

Υπάρχει μία μικρή εμπειρική διερεύνηση και θεωρία στο συγκεκριμένο ζήτημα, σχετικά με την επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής με μελέτες περίπτωσης και παραδείγματα από το δημόσιο τομέα (Piercy et al, 2013). Οι διαφορές αυτές καθιστούν υποχρεωτική και αναγκαία τη διερεύνηση και εξέταση της οργανωσιακής αλλαγής στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη το δεδομένο ότι η διαφορετική διάρθρωση και πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών πιθανόν να δημιουργεί προβλήματα δημιουργώντας διαφορετικές επιπτώσεις στη διοίκηση και διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών (Balabonienė & Večerskienė, 2015). Παρομοίως, οι Kuipers et al (2014) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι περαιτέρω έρευνες σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα χρειάζεται να εστιάσουν σε συγκεκριμένες οπτικές του περιεχομένου, του πλαισίου, των αποτελεσμάτων και της ηγεσίας μιας αλλαγής, για ένα καλύτερο έλεγχο στη διαχείρισή της. Τέλος, οι Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers (2014) υποστήριξαν την άποψη ότι οι αλλαγές στις αξίες ενός οργανισμού μπορούν να προέλθουν μέσα από την προσεκτική προσαρμογή και επανεξέταση των ήδη υφιστάμενων αξιών. Υπό αυτή την έννοια, συνοψίζοντας, μπορούμε να ισχυριστούμε, ότι η υλοποίηση της μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης μπορεί να συμβάλλει σε ριζικές αλλαγές στις αξίες ενός οργανισμού.

Παρά το γεγονός λοιπόν ότι η αλλαγή αποτελεί βασικό στοιχείο της φύσης του ανθρώπου, συνήθως τα άτομα αντιστέκονται. Σε κάθε οργανωσιακή αλλαγή παρατηρούνται σχεδόν όλες οι στάσεις, από την «ενεργή υποστήριξη» έως την

«ενεργή άρνηση» και συνεπώς, η υλοποίηση οργανωσιακών αλλαγών, απαιτεί την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων σε αυτές τις αλλαγές. Σε επίπεδο οργανισμών, η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια έκφραση συντήρησης και αποστροφής, η οποία προκαλείται συνήθως ως απάντηση σε κάποια επιχειρούμενη αλλαγή. Σύμφωνα με τον Ansoff (1988), η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο, το οποίο προκαλεί μη αναμενόμενες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους και αστάθεια κατά τη διαδικασία στρατηγικής αλλαγής (Polychroniou, 2009).

Για το υψηλό ποσοστό αποτυχίας εδραίωσης των οργανωσιακών αλλαγών, ο Miller (2001) σχολιάζει ότι ορισμένες περιπτώσεις συνδέονται με τη λήψη κακών αποφάσεων στρατηγικής, αλλά και ακατάλληλων τεχνολογικών επιλογών. Οι Allen, Jimmieson, Bordia και Irmer (2007) τονίζουν ότι το κόστος τέτοιων αποτυχιών εκτείνεται πέρα από τις καθαρά οικονομικές επιπτώσεις, και επισημαίνουν ότι επιδρούν στο βαθμό επιτυχίας μελλοντικών αλλαγών, αλλά και στην κουλτούρα του οργανισμού. Η Vakola (2013) θεωρεί ως βασικό λόγο αποτυχίας, την έλλειψη ετοιμότητας του προσωπικού ενός οργανισμού. Ο μεγαλύτερος ωστόσο αριθμός αποτυχιών φαίνεται να συνδέεται με τις αποτυχίες στην εκτέλεση και στην εφαρμογή. Το αυξημένο ποσοστό αποτυχίας υλοποίησης οργανωσιακών αλλαγών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους λειτουργίας των οργανισμών, δημιουργεί επιπλέον κόστη και απώλεια σημαντικού χρόνου καθιστώντας τους οργανισμούς λιγότερο ανταγωνιστικούς και αποδοτικούς.

Συνήθως η έκφραση «αντίσταση στην αλλαγή», προέρχεται από τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού, τα οποία τη συνδέουν με αρνητικές στάσεις και αντιλήψεις, με αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή ακόμα και με αποχωρήσεις εργαζομένων. Μάλιστα έχει κυριαρχήσει η φράση αυτή να έχει αρνητική χροιά και να θεωρείται από τη Διοίκηση ως εχθρός, ο οποίος θα πρέπει να νικηθεί με κάθε κόστος προκειμένου η επιχειρούμενη αλλαγή να είναι επιτυχής (Higgins & Mc Callister, 2004). Η άποψη ότι η αντίσταση είναι κάτι άσχημο συχνά συνδέεται με την αντίληψη ότι η καινοτομία είναι πάντα κάτι θετικό και καλό. Πολλοί μελετητές πιστεύουν ότι η αρνητική άποψη που υπάρχει διάχυτη για την αντίσταση στην αλλαγή, δεν βασίζεται σε ένα καλά θεμελιωμένο θεωρητικό υπόβαθρο. Στην πραγματικότητα αρκετοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει και τη θετική διάσταση της αντίστασης στην αλλαγή, όπως για παράδειγμα η αντίσταση στην αλλαγή είναι καλύτερη από την απάθεια, παρέχει

εναλλακτικές λύσεις, ενώ αποτελεί ένδειξη ότι ενδεχομένως να χρειάζεται περισσότερη αξιολόγηση ως προς τα πιθανά αποτελέσματα της επιχειρούμενης αλλαγής.

Τις περισσότερες φορές, οι λόγοι που προκαλούν την αντίσταση δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν κι αυτό γιατί τα οφέλη για τον οργανισμό που προκύπτουν από μια αλλαγή δεν είναι πάντα ταυτόσημα με τα συμφέροντα των ατόμων που καλούνται να πραγματοποιήσουν την αλλαγή αυτή (Polychroniou, 2009). Υπάρχουν εντούτοις και άτομα τα οποία αντιστέκονται, ακόμα κι όταν οι επιχειρούμενες αλλαγές συμφωνούν με τα συμφέροντα τους. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα πολύπλοκο και πολυδιάστατο φαινόμενο, προκαλούμενο από διάφορους παράγοντες. Εμπόδιο στην επιχειρούμενη αλλαγή, ενδέχεται να αποτελεί και η κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό. Σε επίπεδο ατόμου, παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές είναι: το αίσθημα που έχουν τα άτομα ότι λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις χωρίς να ερωτηθούν, η δογματικότητα, η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, η απροθυμία να εγκαταλειφθούν παλιές συνήθειες (Polychroniou, 2009) κ.α.

Οι Davis και Newstrom (1985) περιγράφουν τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή:

A) **Τη λογική αντίσταση**, η οποία βασίζεται στην ορθολογική αιτιολόγηση και γνώση. Σχετίζεται με τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής στη νέα κατάσταση, την επιπλέον προσπάθεια που χρειάζεται για μάθηση, καθώς και την πιθανότητα εμφάνισης λιγότερο επιθυμητών-αρνητικών καταστάσεων.

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

Γ) **Την κοινωνιολογική αντίσταση**, η οποία βασίζεται στα συμφέροντα και τις αξίες του ατόμου και της ομάδας. Αναφέρεται στις πολιτικές συμμαχίες, στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, στην περιορισμένη και στενή αντίληψη, στα εδραιωμένα συμφέροντα και στην επιθυμία διατήρησης των κοινωνικών σχέσεων που υπάρχουν.

Αναπλαισιώνοντας την υφιστάμενη βιβλιογραφία και τις εμπειρικές έρευνες, μία αρνητική αντίδραση σε μια αλλαγή οφείλεται συνήθως στις παρακάτω εκλυτικές αιτίες:

- ✓ Ο φόβος ότι κάθε αλλαγή οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο ή πολύ συνδέεται με την αβεβαιότητα ως προς τα χαρακτηριστικά και τις συνέπειές της στα άτομα που τη δέχονται. Η αβεβαιότητα αυτή είναι φυσικό να δημιουργεί σε πολλά άτομα την αίσθηση του φόβου.
- ✓ Το αίσθημα απώλειας, καθώς σε μερικές περιπτώσεις αλλαγών, τα άτομα αισθάνονται ότι οδηγούνται σε απώλεια πολύτιμων ικανοποιήσεων για τους ίδιους.
- ✓ Η συνήθεια επίσης οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση σε αλλαγές, αφού συνδέεται με στερεότυπα και απώλεια της πρότερης αίσθησης «άνεσης».
- ✓ Η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής συνδέεται με τη συνθήκη ότι αρκετοί εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και για την επιχείρηση ευρύτερα, λόγω της έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπευθύνους των αλλαγών. Επομένως δεν έχουν κανένα λόγο να τις υποστηρίξουν.
- ✓ Ενδέχεται να υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις, καθώς οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων και επιλογών. Συνεπώς είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς αυτές. Αυτό οδηγεί σε άρνηση όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή τον τρόπο εισαγωγής μιας αλλαγής.
- ✓ Η αντίδραση στο φορέα της αλλαγής είναι αρκετά συνήθης αιτία των αρνητικών στάσεων, κυρίως εξαιτίας του ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, οι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν και το στυλ διοίκησης μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές αντιδράσεις.

Οι αρνητικές ωστόσο αντιδράσεις στις αλλαγές υποκινούνται από τις αρνητικές επιπτώσεις που ενδέχεται να προκαλέσουν οι αλλαγές στα άτομα. Αυτές μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και αφορούν σε οτιδήποτε έχει αξία για τα άτομα. Η χρησιμότητα των αντιδράσεων στις αλλαγές είναι αδιαμφισβήτητη. Η αντίσταση μπορεί να παίξει χρήσιμο ρόλο στο σύνολο των προσπαθειών για οργανωσιακή αλλαγή, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την κοινή άποψη και πρώτη αντίληψη, ότι η αντίδραση είναι εκ φύσεως αρνητικής χροιάς και έχει αρνητικά αποτελέσματα.

Παρ' όλα αυτά, φαίνεται να επικρατεί και η άποψη ότι η αντίδραση των εργαζομένων έχει και πλεονεκτήματα, όταν αυτή αντιμετωπίζεται προσεκτικά. Τότε και μόνο τότε, μπορεί ο οργανισμός να επωφεληθεί κατά την εφαρμογή του προγράμματος αλλαγής. Παρόλη την πληθώρα των θεωρητικών και ερευνητικών μελετών επί του θέματος της παρακίνησης με σκοπό την οργανωσιακή αλλαγή, κατά την ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, πολλά ερωτήματα παραμένουν αναπάντητα. Οι έρευνες για παράδειγμα θα μπορούσαν να στραφούν σε επιπλέον μεταβλητές, όπως είναι προηγούμενη εργασιακή εμπειρία των στελεχών του φορέα, το μέγεθός του, η σχέση κύκλου ζωής του οργανισμού και αλλαγής. Ακόμη, θα μπορούσε να εξεταστούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν τη στάση απέναντι στην αλλαγή και η προσκόλληση στον ελλαδικό χώρο σε συνήθειες πρακτικές που χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς και όχι μόνο. Συνοψίζοντας, το κλειδί για την επιτυχία και τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος μετά από μια οργανωσιακή αλλαγή, φαίνεται ότι είναι ο άνθρωπος. Τα στοιχεία είναι ενθαρρυντικά, εφόσον εκτιμάται ότι το αντικείμενο της διοίκησης αλλαγών με στόχο την κατανόηση του ρόλου του ανθρώπου θα εξακολουθεί να απασχολεί την ευρύτερη κοινότητα και στο μέλλον.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο, ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματικές μεθόδους διοίκησης αλλαγών εμφανίζουν κοινά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα οι φορείς αυτοί αποδείχτηκε ότι διακρίνονται από άμεση ανταπόκριση και ευαισθησία στα μηνύματα του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή όλες οι λειτουργίες τους είναι προσανατολισμένες προς το εξωτερικό περιβάλλον με στόχο την άντληση στοιχείων. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό τους είναι ότι συνδέουν τις στρατηγικές με τις λειτουργικές αλλαγές, εφόσον οι φορείς αλλαγής έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν τους στρατηγικούς στόχους σε λεπτομερή πλάνα, να προβλέπουν μηχανισμούς ελέγχου, αλλά και να επικοινωνούν την αλλαγή άμεσα και με σαφήνεια. Παράλληλα, καθοριστική φαίνεται να είναι η συσχέτιση των πολιτικών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της στρατηγικής του οργανισμού. Το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι το μέσο που θα αφουγκραστεί τις δυνατότητες των εργαζομένων, θα μελετήσει τις απαιτήσεις και θα συγκεράσει τυχόν διαφορές. Τέλος, προτείνεται να υπάρχει συνοχή στη διαχείριση της αλλαγής, δηλαδή η αλλαγή να συγκλίνει με τους στρατηγικούς στόχους, τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις απαιτήσεις των ομάδων ενδιαφέροντος. Σημαντικό βήμα στη διαδικασία αυτή, αλλά και για την εφαρμογή του συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης

είναι η απεμπλοκή των διοικητών-ηγετών από μηχανισμούς πολιτικής επιρροής, με επιλογή αυτών που διαθέτουν άριστες τεχνικές, ατομικές και κοινωνικές δεξιότητες και ικανότητες. Προτείνεται επίσης η εισαγωγή και η καθιέρωση του σφαιρικού κατά τμήμα προϋπολογισμού με συνεχή εκπαίδευση κυρίως του προσωπικού, η εισαγωγή ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων καθώς και η μείωση της πολυνομίας και η απλοποίηση του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας.

Z. Πεδία εφαρμογής της παρακίνησης ως πρόκληση οργανωσιακής αλλαγής

Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2013), έρευνες καταδεικνύουν ότι οι πρωτοβουλίες αυτές προσφέρουν σημαντικά οφέλη (σε κάποιες περιπτώσεις μόνο βραχυπρόθεσμα) όπως, η οργανωσιακή δέσμευση και η διεύρυνση της παραμονής, η εργασιακή ικανοποίηση αλλά και η αύξηση της παραγωγικότητας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η εργασιακή δέσμευση, αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος είναι παρών στην εργασία του, σε γνωστικό, συναισθηματικό και σωματικό επίπεδο (Richman, 2006; Shaw, 2005). Σύμφωνα δε με τους Βακόλα και Νικολάου (2012), πρόκειται για την ενεργητική θετική συναισθηματική παρακίνητική κατάσταση εργασιακής ευεξίας (work-related well-being), η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το αντίθετο της εργασιακής εξουθένωσης, όπου ο εργαζόμενος βιώνει το αίσθημα εκπλήρωσης και ολοκλήρωσης.

Εν αρχή, η εργασιακή δέσμευση εκφράζεται στην επαγγελματική ταυτότητα του καθενός, υποδηλώνει δε την πλήρη αποδοχή, την πίστη και ταύτιση του εργαζομένου με τους στόχους και τις αξίες που επικρατούν στον εργασιακό του χώρο και σχετίζεται με την εμπλοκή και την ενεργητική στάση του για προσφορά και παραμονή στον οργανισμό, ως απόρροια της προσωπικότητάς του και του βαθμού εμπλοκής του βάσει παρακίνησης (Mowday, Steers & Porter, 1982). Η επαγγελματική εμπλοκή γίνεται αντιληπτή και μπορεί να ερμηνευτεί, βάσει τριών βασικών διαστάσεων: την ταυτοποίηση του ατόμου με τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται κι έχει κοινό αντικείμενο εργασίας, την αξιολόγηση της γενικότερης κατάστασης, με στόχο την εκλογίκευση της δράσης του και τέλος, τα περιθώρια δράσης, τα οποία το άτομο εκτιμά ότι του δίνει το οργανωσιακό πλαίσιο, βάσει παρακίνησης. Δεδομένου λοιπόν ότι, η εργασιακή ομάδα δεν αποτελείται απλά από ένα σύνολο ατόμων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά είναι εστίες του οργανισμού που φέρουν αξίες (σύμφωνα με τις τρεις βασικές αρχές της ενότητας, της

ενσωμάτωσης και της συνέχειας), διέπονται από κανόνες και πρότυπα τα οποία, από τη μια πλευρά, κατευθύνουν την αντίληψη, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των μελών της και, από την άλλη, βοηθούν στη μετάδοση και τροποποίηση των αναπαραστάσεων των μελών. Ενδεικτικά, ως κύρια οφέλη από τη δέσμευση και την επένδυση του εργαζόμενου στον εργασιακό του χώρο αναφέρονται η αύξηση της απόδοσης, η βελτίωση του εργασιακού κλίματος, η μείωση των απουσιών και της κινητικότητας. Ως εκ τούτου, η προσεκτική μελέτη και ανάλυση των βασικών παραγόντων και συσχετίσεων μεταξύ των στοιχείων που επηρεάζουν τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων, επιτρέπει την πρόβλεψη των στάσεων και των συμπεριφορών που θα αναπτύξουν οι εργαζόμενοι εντός του οργανωσιακού πλαισίου, περιορίζοντας φαινόμενα όπως οι απουσίες, η κινητικότητα, η χαμηλή απόδοση, το εργασιακό άγχος και η εξουθένωση.

Στον αντίποδα των παραπάνω, είναι πιθανό στον εργασιακό χώρο, να εμφανιστούν συμπεριφορές οι οποίες είναι αντίθετες με τους οργανωσιακούς και κοινωνικούς κανόνες, δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εύρυθμης λειτουργίας των επαγγελματικών ομάδων και συνολικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι τέτοιου είδους συμπεριφορές, συνδέονται συνήθως με χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη (Hutchinson, 2013; Hutchinson & Hurley, 2013), κυρίως από άτομα που κατέχουν θέση ευθύνης, χωρίς να αποκλείονται περιστατικά εκφοβισμού από συναδέλφους ή υφισταμένους. Σε κάθε περίπτωση, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η χρήση σωματικής βίας σπανίως αναφέρεται ως σοβαρό πρόβλημα στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ, η εκδήλωση λεκτικής επιθετικής συμπεριφοράς (συγκαλυμμένης ή μη) συγκαταλέγεται μεταξύ των βασικών στοιχείων της καθημερινής ζωής εντός των οργανισμών. Μεταξύ των βασικών αιτιών εκδήλωσης αυτής της μορφής αρνητικής συμπεριφοράς, οι Greenberg και Baron (2013) καταδεικνύουν τα ατομικά χαρακτηριστικά, την αίσθηση ότι επικρατεί αδικία και έντονη επιθυμία εκδίκησης, την οργανωσιακή κουλτούρα που δεν αποτρέπει την εκδήλωση επιθετικής συμπεριφοράς, τις δυσμενείς αλλαγές που έχουν επέλθει στο εργασιακό περιβάλλον, την εργασιακή ανασφάλεια, τη φύση της εργασίας, κ.α.

4.4 Θεωρίες παρακίνησης και πεδία εφαρμογής: συνέπειες παρακίνησης του προσωπικού στη διοικητική πρακτική

A. Θεωρίες παρακίνησης και πεδία εφαρμογής

Στο σημείο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να γίνει λόγος για τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης που έχουν διατυπωθεί για την καλύτερη κατανόηση των κινήτρων των ατόμων, όπως είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943), η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1953), η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του Mc Clelland και των συνεργατών του (1953), η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), η θεωρία της ισοτιμίας (Adams 1965), η θεωρία της ενίσχυσης (Skinner, 1953) και η θεωρία X και Y του Mc Gregor (1960). Εστιάζοντας στη θεωρία του Herzberg (1953), γίνεται κατανοητό πως η παρουσία ορισμένων παραγόντων που χρησιμοποιούνται ως κίνητρα, σε συγκεκριμένες συνθήκες μπορεί να λειτουργήσουν ως πιθανά αντικίνητρα, τους λεγόμενους «παράγοντες υγιεινής», όπως κατονομάστηκαν από τον ίδιο. Πρόκειται για τους εξής παράγοντες: διοίκηση και πολιτική του οργανισμού, επίβλεψη, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις στον Οργανισμό, μισθός, κύρος, προσωπική ζωή και ασφάλεια εργασίας. Αντίστοιχα, ανέδειξε έξι παράγοντες που λειτουργούν ως κίνητρα επίτευξη κάποιου στόχου, αναγνώριση, εξέλιξη, το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, υπευθυνότητα, δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης. Η εφαρμογή αυτής της θεωρίας είναι εφικτή, καθώς οι παράγοντες παρακίνησης μπορούν να επαναδιαμορφωθούν, εφόσον οι διοικητικές αρχές και οι προϊστάμενοι αναθέτουν ευθύνες και καθήκοντα στο προσωπικό και τους επιβραβεύουν για τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρουν. Οι παράγοντες παρακίνησης του Herzberg, προκειμένου να λειτουργήσουν ως κίνητρα στο προσωπικό, προϋποθέτουν το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων από το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον (οικονομικές απολαβές, συνθήκες εργασίας και διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού) (Karassavidou & Markovits 1994). Μια άλλη θεωρία είναι αυτή που διατύπωσαν οι Mc Clelland και συν (1953) και αφορά στην κάλυψη επίκτητων αναγκών, που σχετίζονται με την επίτευξη στόχων, τη δημιουργία των δεσμών και την εξουσία. Οι ανάγκες αυτές παραμένουν επιθυμία όλων των εργαζομένων, ενώ η διαφορά έγκειται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του καθενός. Παρόλο που η συγκεκριμένη θεωρία διατυπώθηκε με σκοπό να παρακινεί

τους εργαζόμενους και να βοηθά τις επιχειρήσεις στην επιλογή στελεχών, θα μπορούσε σε συνδυασμό με άλλες θεωρίες παρακίνησης και αξιοποιώντας μέρος των αναγκών των εργαζομένων, να εφαρμοστεί και στο έκτακτο ιατρικό προσωπικό των δημόσιων οργανισμών (Μάρκοβιτς, 2002). Για παράδειγμα, η τοποθέτηση εκείνων των εργαζομένων που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για εξουσία ή έχουν να επιδείξουν επιτεύγματα σε διευθυντικές θέσεις, να ενεργοποιήσει τα κίνητρά τους καθώς παρακινούνται από τις ίδιες τις εσωτερικές τους ανάγκες (Mc Clelland & Liberman 1949; Mc Clelland et al, 1953). Αντίστοιχα, η δημιουργία μιας ομάδας εργαζομένων, η οποία στηρίζεται στην αμοιβαία εκτίμηση, στο σεβασμό και στην αποδοχή και η τοποθέτηση στην ομάδα εκείνων των εργαζομένων που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για δημιουργία δεσμών, να λειτουργήσει επίσης ως κίνητρο (Κανελλόπουλος, 2012).

Τέλος, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών (Vroom, 1964), το κάθε άτομο προσδιορίζει τα αποτελέσματα που επιθυμεί (προτίμηση) και αντιδρά ανάλογα με την πιθανότητα επιτυχίας που εκτιμά το ίδιο το άτομο γι' αυτά τα αποτελέσματα (προσδοκία). Η θεωρία αυτή αποτελεί έναν συνδυασμό ρεαλιστικών κινήτρων (οικονομικές απολαβές) και ορθολογισμού του μέσου εργαζόμενου, δηλαδή ο εργαζόμενος παρακινείται για να αποκτήσει καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα και κατ' επέκταση, περισσότερες απολαβές. Εάν τα οικονομικά κίνητρα στο δημόσιο προσαρμοστούν κι εστιάσουν στη θετική αξιολόγηση και την επαγγελματική εξέλιξη του προσωπικού, δεδομένου ότι οι οικονομικές απολαβές ορίζονται από το κράτος και όχι από τις διοικήσεις, τότε ο εργαζόμενος θα παρακινηθεί για να τα αποκτήσει. Αυτό βέβαια, προϋποθέτει πως η διοίκηση των οργανισμών θα υλοποιήσει τις υποσχέσεις της στον εργαζόμενο, καθώς η θεωρία αυτή βασίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας μεταξύ των διοικητικών αρχών και του προσωπικού (Μάρκοβιτς, 2002).

B. Ο ρόλος της Φιλότιμης Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Η εργασιακή απόδοση είναι μια από τις πιο σημαντικές μεταβλητές στην Οργανωσιακή Ψυχολογία. Είναι ολοένα και πιο σημαντικό να επεκταθεί το εύρος αξιολόγησης της απόδοσης σε όλες τις συμπεριφορές που έχουν αντίκτυπο στα οργανωσιακά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής και διακριτικής συμπεριφοράς (Diaz-Vilela et al., 2015). Η έννοια συμπεριφορά εντός ρόλου ή

απόδοση εκτός ρόλου αρχικά προτάθηκε (Katz & Kahn, 1951), για την αναγνώριση δύο τύπων απόδοσης των εργαζομένων, την απόδοση εντός ρόλου εργασίας (in-role performance) και την απόδοση εκτός ρόλου (extra-role performance). Ο Katz (1964) μελέτησε και αναγνώρισε τρεις τύπους βασικών συμπεριφορών που έχουν σημαντικές επιδράσεις στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για τις εξής συμπεριφορές (Yanhan, 2013):

α) Οι εργαζόμενοι οφείλουν να καθορίσουν αν θέλουν να εισέλθουν στον οργανισμό και να διατηρήσουν την ταυτότητα τους ως μέλη του οργανισμού, μέσω κινήτρων που τους παρέχονται.

β) Οι εργαζόμενοι οφείλουν να εκπληρώνουν τις απαιτήσεις του ρόλου τους, σύμφωνα με την περιγραφή της θέσης εργασίας τους.

γ) Οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι πρόθυμοι να προσφέρουν με αυθόρμητες ενέργειές τους, παραπάνω πράγματα, από αυτά που απαιτούνται από τη θέση εργασίας τους, ξεφεύγοντας από τα στενά όρια των καθορισμένων ρόλων εργασίας.

Όσον αφορά στον τελευταίο τύπο, ο Katz επεσήμανε ότι οι οργανισμοί που εξαρτώνται αποκλειστικά από τις συμπεριφορές που απαιτούνται από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο κοινωνικό σύστημα. Ο τρίτος τύπος συμπεριφοράς αναγνωρίστηκε από το ακαδημαϊκό πεδίο ως Συμπεριφορά του Οργανωσιακού Πολίτη ή Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behavior ή OCB). Ως έννοια περιλαμβάνει δραστηριότητες που δεν αποτελούν μέρος της εργασίας του ατόμου και δεν έχουν κάποιο αντίκτυπο στο μισθολογικό του κλιμάκιο (Katz, 1964).

Σύμφωνα με τον Organ (1988) εισήχθη ο όρος της συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο ως οργανωσιακό πολίτη, ο οποίος διέπεται από ένα σύνολο αυθόρμητων συμπεριφορών που δεν είναι ξεκάθαρα καθορισμένες ή άμεσα αναγνωρισμένες από το επίσημο σύστημα μισθοδοσίας του οργανισμού, αλλά ωφελούν την αποτελεσματική λειτουργία του. Η πρακτική διάσταση της συμπεριφοράς του οργανωσιακού πολίτη είναι ότι μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της λειτουργίας του οργανισμού, μέσα από δραστηριότητες που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι προτείνουν ως παρακίνηση, που δεν απαιτούνται όμως από τα καθήκοντά τους. Ο Organ (1997) επισημαίνει ότι η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη αποτελεί μια εθελοντική ατομική συμπεριφορά, προαιρετική, που ενισχύει το ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον,

μέσα στο οποίο εκτελούν τα καθήκοντα τους οι εργαζόμενοι.

Η απόδοση πέραν του ρόλου ή συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη (Yanhan, 2013) διακρίνεται βάσει απόδοσης με προσανατολισμό στον οργανισμό ή το άτομο. Ένα παράδειγμα λ.χ. ως προς τον οργανισμό μπορεί να είναι, η πιστή εφαρμογή των άτυπων κανόνων που στοχεύουν στην εκτέλεση εντολών εργασίας, χαρακτηριζόμενη συχνά ως υπακοή ή συμμόρφωση. Στη δεύτερη περίπτωση, το επίκεντρο είναι ο άνθρωπος. Εδώ η ατομική συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου στοχεύει άμεσα στο να ωφεληθούν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό, έμμεσα όμως με τον τρόπο αυτό συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όπως για παράδειγμα, η βοήθεια ενός εργαζόμενου στην ολοκλήρωση μιας δουλειάς λόγω απουσίας συναδέλφου, η διαπροσωπική βοήθεια μεταξύ συναδέλφων κ.α. Η συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη που προσανατολίζεται στον εργαζόμενο χαρακτηρίζεται συχνά και ως αλτρουισμός. Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία αυτής της θεωρίας είναι ότι η εργασιακή απόδοση εντός ρόλου έχει ως κύριο χαρακτηριστικό, τη γνωστική ικανότητα του ατόμου (γνώσεις, δεξιότητες), ενώ η απόδοση πέραν του ρόλου αντίστοιχα, έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την προσωπικότητα του ατόμου.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες περίπου, οι ερευνητές Borman & Motowildo (1993, 1997) εξέλιξαν τη θεωρία των Katz & Kahn αναφορικά με την εργασιακή απόδοση, ώστε να περιλαμβάνει και δραστηριότητες συναφείς με τα καθήκοντα που είναι υποχρεωμένος ο εργαζόμενος να εκτελέσει στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του (Task Performance) και πέραν του ρόλου εργασίας του (Contextual Performance). Στο πλαίσιο αυτό, η απόδοση εργασίας εντός ρόλου αναφέρεται σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εκτέλεση και συντήρηση βασικών τεχνικών διαδικασιών σε ένα οργανισμό και η απόδοση πέραν του ρόλου περιλαμβάνει ένα ευρύτερο οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο τεχνικός πυρήνας του οργανισμού (Bergman et al, 2008). Μεταξύ άλλων, οι Borman και Motowildo (2001, 1997) επισήμαναν ότι η απόδοση πέραν του ρόλου εργασίας συνδέεται απόλυτα με τη συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη.

Αναπλαισιώνοντας σε επίπεδο παρακίνησης, αναφορικά με την απόδοση πέραν του ρόλου ή συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη, οι Borman και Motowidlo (1997), ανέπτυξαν μια θεωρία σύμφωνα με την οποία υποστηρίζουν ότι το άτομο δύναται να εκδηλώσει τις συμπεριφορές, όπως: επιμονή με ενθουσιασμό για να ολοκληρώσει

επιτυχώς την εργασία του, καταβάλλοντας παραπάνω προσπάθεια, εθελοντική εργασία και δραστηριότητες που δεν αποτελούν τυπικά μέρος του τομέα ευθύνης του, βοήθεια και συνεργασία σε συναδέλφους του, συμμόρφωση με οργανωσιακούς κανόνες και πολιτικές του οργανισμού, καθώς και υποστήριξη και υπεράσπιση των σκοπών του οργανισμού.

Γ. Το αίσθημα του “ανήκειν” στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζει τα στοιχεία εκείνα που συμβάλλουν στην ποιότητα των υπηρεσιών, όπως η ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ασφάλεια των συναλλαγών, η διάθεση των μελών για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, η ικανοποίηση από την εργασία καθώς και η ικανοποίηση των μελών από την κάλυψη των υλικών και των κοινωνικών αναγκών τους (Boan, 2003; Scott, 2003).

Αποδεχόμενοι το γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλά τις κοινές προσδοκίες και αξίες, η σχέση της με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, δημιουργεί ένα κλίμα σταθερότητας και ανάπτυξης στους οργανισμούς. Υποστηρίζεται ότι η κουλτούρα εστιάζει τόσο στην ένταξη και κοινωνικοποίηση των νέων μελών σε έναν οργανισμό, όσο και στο συντονισμό, τη δέσμευση, τη δημιουργία όρων, αλλά και το αίσθημα της κοινής ταυτότητάς τους. Ο συνδυασμός των δύο αυτών παραμέτρων είναι απαραίτητος, προκειμένου ο οργανισμός να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο οργάνωσης και να λειτουργεί ικανοποιητικά και με επιτυχία στις συνεχώς αυξανόμενες και εξελισσόμενες απαιτήσεις (Furnham et al. 1993).

Ο Robbins (2001) υποστηρίζει ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα δρα ως συνεκτικός κρίκος για τους εργαζόμενους, αυξάνοντας τόσο τη συνοχή της, όσο και το μεταξύ της αίσθημα εμπιστοσύνης. Η αντίληψη των εργαζομένων εστιάζει στην ιδέα του “ανήκειν” ως μέλη σε μία «εταιρεία / κοινότητα» που έχει συγκεκριμένες αξίες, πεποιθήσεις και ιδέες. Ο τρόπος αυτός συμβάλει στην απόκτηση και υιοθέτηση μιας κοινής αίσθησης δέσμευσης σε κάτι ευρύτερο από το ατομικό τους συμφέρον, συνειδητοποιώντας το διαχωρισμό του φορέα τους από άλλους παρόμοιους. Ο ιδιαίτερος αυτός μηχανισμός ελέγχει, νοσηματοδοτεί, καθοδηγεί και διαμορφώνει τόσο τις στάσεις όσο και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Ο Martin (2002) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται ως πολυπολιτισμικές οντότητες, με δική τους κουλτούρα, αλλά και με ένθετες υποκουλτούρες στο

εσωτερικό τους, τείνοντας να σχηματίζουν μέσα από τη διαφορετική φύση της εργασίας, τα επίπεδα ιεραρχίας, τους διαφορετικούς στόχους και λειτουργίες. Σύμφωνα με τους Μερκούρη (2008) και Mallidou (2011) περιλαμβάνουν όλες τις βασικές αξίες της επικρατούσας κουλτούρας του οργανισμού, επιπλέον όμως περιλαμβάνουν και κάποιες άλλες αξίες που τις διαφοροποιούν. Αποτέλεσμα αυτών είναι να συνυπάρχουν και να αλληλεπιδρούν ανεξάρτητα, να είναι σε αρμονία ή και σε σύγκρουση μεταξύ τους. Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική λ.χ. σε διοικητικά στελέχη ενενήντα εννέα νοσοκομείων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είχε επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και η βελτίωσή της ήταν συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των ασθενών, αλλά και τη συνολική απόδοση των υγειονομικών σχηματισμών (Gregory 2009).

Επίσης σε μελέτες των Aiken, et al (2002) και Callen et al (2007) αναφορικά με τη συνεργασία των ομάδων και την κουλτούρα, βρέθηκε ότι αυτές οι παράμετροι συνδέονται άμεσα με το σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Έρευνα των Gregory et al (2009) έδειξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων (πελατών) και κατ' επέκταση στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Οι Konteh et al (2008) πραγματοποίησαν έρευνα σε δομές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου βρέθηκε ότι, το 98% των διοικητικών στελεχών επεσήμανε την ανάγκη μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας ως σημαντικό παράγοντα για την αλλαγή των οργανισμών, με κατεύθυνση τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η πλειονότητά τους υποστήριξε ότι πρέπει να ξεπεραστούν πολυάριθμες προκλήσεις και να εφαρμοστεί μια οργανωσιακή κουλτούρα, αποδεκτή από το σύνολο για την κατάκτηση ευεργετικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό.

Αντίστοιχα σε μελέτη των Mannion et al (2005) σε υψηλόβαθμα στελέχη του Εθνικού Συστήματος της Αγγλίας, αναφέρθηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, ανάμεσα στις οργανωσιακές κουλτούρες των οργανισμών και της απόδοσής τους. Ειδικότερα βρέθηκε ότι η ιεραρχική κουλτούρα επιδρούσε θετικά στη μείωση του χρόνου αναμονής, ενώ η υιοθέτηση της κουλτούρας της συμμετοχικής διοίκησης ή των ανθρωπίνων σχέσεων, οδηγούσε σε υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης του προσωπικού.

Από τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα (Γούλα, 2014) αλλά και το εξωτερικό (Davies, 2007; Goodman, 2001; Gifford, 2002; Meterko,

2004; Mannion, 2005) σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και τις διαστάσεις που αυτή επηρεάζει, αναδείχθηκε ότι η κουλτούρα διαμορφώνει την οργανωσιακή λειτουργία και αποδοτικότητα, τη διασφάλιση ποιότητας, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων, τη συνεργασία και τις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών του οργανισμού, καθώς και τη φήμη του οργανισμού. Έρευνα επίσης που πραγματοποιήθηκε στον ελλαδικό χώρο, αναφορικά με τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας ανέδειξε ότι, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ιεραρχικές κουλτούρες και κουλτούρες οικειότητας (Παπαγεωργίου & Χονδροκούκης, 2010), όπου η αξιοποίηση των ευκαιριών του περιβάλλοντος, οι πειραματισμοί και η ανάληψη ρίσκου, είναι συμπεριφορές στις οποίες ο οργανισμός δίνει λιγότερη έμφαση (Bellou, 2008, 2010). Επίσης, αναφέρεται ότι ο προσανατολισμός στην ομάδα και η αποφασιστικότητα δεν ανήκουν στα χαρακτηριστικά των δημόσιων υγειονομικών σχηματισμών στη χώρα μας. Αντίθετα η ακρίβεια, ο προσανατολισμός στους κανόνες, ο σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα, η εύκολη μετάβαση, η ικανότητα προσαρμογής, η προβλεψιμότητα και η ανοχή αποτελούν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στοιχεία (Kastanioti et al, 2011).

Δ. Επιχειρηματική ηθική και οργανωσιακή κουλτούρα

Κατά την αριστοτελική οπτική τα ήθη, δηλαδή οι συνήθειες, που διαμορφώνουν και τις συμπεριφορές εντός ενός κοινωνικού πλαισίου μεταβάλλονται συνεχώς, με άμεσο αποτέλεσμα την αλλαγή όχι μόνο σε απόψεις περί ηθικής, αλλά και σε ζητήματα που αφορούν τη νομική πλαισίωση των συμπεριφορών αυτών. Όπως, λοιπόν δήλωσε ο Αριστοτέλης, είμαστε αυτό που κάνουμε επανειλημμένα, έτσι λοιπόν και οι αρετές διαπερνούν την ευρύτερη οργανωσιακή κουλτούρα και ορίζουν τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα εδώ (“the way things are done around here”). Υπό αυτό το πρίσμα, οι ηθικές υποχρεώσεις ενός οργανισμού, έρχονται να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις συνήθειες των εργαζομένων και του κοινού στο οποίο απευθύνεται, και επομένως και τα ήθη της εκάστοτε κοινωνίας.

Η Joanne Ciulla (2016) στο βιβλίο της “Ethics: The Heart of Leadership” ασχολείται με την ανάλυση της επιχειρηματικής ηθικής, λαμβάνοντας κυρίως υπόψη την ευθύνη των ανωτάτων στελεχών της διοίκησης ή αλλιώς της ηγεσίας. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «ένας εργαζόμενος είναι τόσο ηθικός/υπεύθυνος (ως προς το καθήκον)

κατά τη διάρκεια της εργασίας του, όσο και οι προϊστάμενοι και οι εταιρίες φαίνονται να είναι ηθικές/υπεύθυνες στο να τον καθοδηγούν και να τον διευθύνουν. Με άλλα λόγια, η ηθική της ηγεσίας, ως ένα μέρος της επιχειρηματικής ηθικής, επηρεάζει την ηθική - εδώ μπορεί να εννοηθεί και με την έννοια της κουλτούρας – του εργασιακού χώρου και επομένως μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις και τις επιλογές των εργαζομένων ανεξαρτήτως της ιεραρχικής βαθμίδας στην οποία δραστηριοποιούνται. Στην προσπάθεια ανάπτυξης όλων των πτυχών που ενέχει η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής συναντά κανείς αναφορές στα λεγόμενα μοντέλα ηθικής που υπάρχουν κι επικρατούν σε έναν οργανισμό. Όσον αφορά στην επιχειρηματική ηθική οι Carroll, Brown και Buchholtz (2018) στο βιβλίο τους *Business & Society Ethics, Sustainability & Stakeholder Management* κάνουν αναφορά σε τρία μοντέλα ηθικής τα οποία έρχονται σε εννοιολογική αντίθεση, αν όχι σύγκρουση, μεταξύ τους. Πρόκειται για το *moral management*, το *immoral management* και το *amoral management*. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται αναφορά στο ηθικό (*moral*) στυλ διοίκησης, δηλαδή την επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση συγκεκριμένων προτύπων ηθικής δράσης επηρεασμένη κατά κύριο λόγο από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό γίνεται με γνώμονα την ηθική αξιοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως το φυσικό περιβάλλον, τον κοινωνικό περίγυρο και το καταναλωτικό κοινό. Στη δεύτερη περίπτωση, η λέξη «ανήθικος» (*immoral*) υποδηλώνει την αντίθεση προς το τι είναι ηθικό με ταυτόχρονη επίγνωση της αντίθεσης της επιχείρησης προς αυτό. Επεξηγηματικά, θα έλεγε κανείς ότι αν και η επιχείρηση και κυρίως τα διοικητικά στελέχη της ανώτατης ιεραρχικής βαθμίδας, όπου πραγματοποιείται και η λήψη των αποφάσεων, γνωρίζουν την ηθική διάσταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων επιλέγουν τη λήψη αποφάσεων οι οποίες έρχονται σε πλήρη αντίθεση με αυτήν. Σχετικά με το τρίτο στυλ ηθικής διοίκησης (*amoral*) θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι πρόκειται για μία μέση κατάσταση επιχειρηματικής ηθικής. Η έννοια του αμοραλισμού δεν ενέχει κατά ανάγκη τη σημασία της αντίθεσης με το ηθικό στοιχείο, οπωσδήποτε όμως δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ηθικό με τη σημασία της πρώτης περίπτωσης που παρουσιάστηκε. Επί της ουσίας γίνεται αναφορά στην έλλειψη ηθικής συνείδησης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση ή ο manager προβαίνει σε πράξεις που είτε έρχονται σε αντίθεση με το ηθικό πλαίσιο δράσης είτε όχι αυτό δεν ενέχει την έννοια του δόλου ως προς την παράβαση των υποδείξεων της ηθικής που

οφείλεται να τηρείται, αλλά ούτε και γίνονται απαραίτητα για την επίτευξη εφαρμογής ενός ηθικού μοντέλου διοίκησης. Εκείνο, λοιπόν, που αντιπροσωπεύει αυτό το μοντέλο είναι η απουσία συνείδησης ως προς το τι είναι ηθικό στην επιχειρηματική δραστηριότητα ή ακόμα και η αδιαφορία στην υιοθέτηση ή τουλάχιστον αναγνώριση των ηθικών στοιχείων που θα έπρεπε να επηρεάσουν τη δραστηριότητα αυτή.

Διαφαίνεται, λοιπόν, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα πολύπλοκο και δυναμικό δίκτυο κοινών αξιών, στάσεων και συμπεριφορών σε ένα σύνολο οργανωσιακών δραστηριοτήτων. Υπό το πρίσμα αυτό, δεν γίνεται λόγος για καθολική εφαρμογή μίας ενιαίας ηθικής στον οργανισμό. Μια συμπεριφορά εύκολα αποδεκτή σε μία οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να μην είναι ευπρόσδεκτη σε μία άλλη. Μια οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε ηθικές πρακτικές, αναπόφευκτα θα έχει μεγάλη επίδραση στο σύνολο του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται και πιο συγκεκριμένα στις δραστηριότητες και τη γενικότερη ταυτότητα αυτού. Ερευνώντας τις έννοιες της ηθικής και της κουλτούρας στο πλαίσιο ενός οργανισμού μπορεί κανείς να αντιληφθεί ότι πρόκειται ουσιαστικά για τη διαμόρφωση, διατήρηση και ενίσχυση των αξιών που διέπουν τον οργανισμό αυτό. Με άλλα λόγια, πρόκειται για τις προϋποθέσεις τις οποίες ο οργανισμός καλείται να πληρεί βάσει των προτύπων που είναι ανεκτά και επιβαλλόμενα από τις αξίες που διέπουν το κοινωνικό περίγυρο, είτε αυτές υπαγορεύονται από νομοθετικές διατάξεις, είτε από κοινωνικές τάσεις βάσει των διεθνών συνθηκών, όπως ο καταναλωτικός ακτιβισμός. Επιγραμματικά, αξίες όπως η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η υπευθυνότητα, η τιμιότητα και η καινοτομία αποτελούν κάποιες από τις βασικότερες έννοιες οι οποίες συνδράμουν στην αποσαφήνιση των στόχων ενός οργανισμού.

Ωστόσο, οι αξίες αυτές δεν είναι απλή αναφορά στο τι θα έπρεπε να τηρείται μέσα από τη δράση του ο οργανισμός. Βάσει των παραπάνω εννοιών, ελέγχεται αρχικά από τους άμεσα ενδιαφερομένους, οι οποίοι συνεργάζονται μαζί του αλλά και από την κοινωνία, και επομένως και από το κοινό, μέσα από τη λεγόμενη Κοινωνική και Ηθική Αξιολόγηση. Με τη συνειδητοποίηση της κουλτούρας στους σύγχρονους οργανισμούς και τον έντονο αντίκτυπο που αυτή έχει στη συμπεριφορά των εργαζομένων, τα ηγετικά στελέχη μπορούν και οφείλουν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα που υποστηρίζει μία ισχυρή ηθική συμπεριφορά. Διαδραματίζουν με αυτόν τον τρόπο έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του ηθικού κλίματος του

οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Ο ρόλος τους αποκτά βαρύνουσα σημασία, ειδικά όταν οι άνθρωποι που εργάζονται στον ίδιο χώρο παρακολουθούν τα ηγετικά στελέχη κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Έτσι, όταν βρίσκονται στον εργασιακό χώρο τείνουν να υιοθετούν τη συμπεριφορά που τα ίδια έχουν εντός του οργανισμού.

Αυτό που πρέπει επίσης να καθοριστεί είναι η έκταση στην οποία ορισμένες μορφές οργανωτικής κουλτούρας έχουν οδηγήσει στο γεγονός ότι ιδιαίτερα δυνατοί δεσμοί των εργαζομένων με τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται, θέτουν σε κίνδυνο ορισμένες πτυχές της προσωπικής τους ανάπτυξης. Κατά αυτόν τον τρόπο, είναι πιθανόν οι αξίες του οργανισμού να επηρεάσουν, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σε μεγάλο βαθμό τις προσωπικές αξίες του ατόμου που εργάζεται σε αυτήν, οδηγώντας σε ταύτιση των προσωπικών στόχων με αυτούς του οργανισμού. Από τη μεριά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτό δεν χαρακτηρίζεται απαραίτητα ως κάτι το αρνητικό. Πρόκειται για αυτό που συναντάται στη βιβλιογραφία ως το «ψυχολογικό συμβόλαιο» μεταξύ του οργανισμού με τον εργαζόμενο. Λαμβάνοντας υπόψη όσα διατυπώθηκαν σχετικά με το δεσμό που αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται σε ορισμένους παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή πορεία του εργαζομένου, κι επομένως του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- ✓ ευκαιρίες για εξέλιξη
- ✓ εμπιστοσύνη και σεβασμός
- ✓ επικοινωνία και ειλικρίνεια
- ✓ αντικείμενο εργασίας που συνάδει με τα ενδιαφέροντα του εργαζομένου
- ✓ δίκαιη μεταχείριση του εργαζομένου
- ✓ μισθός δίκαιος ανάλογα την ποιότητα της εργασίας
- ✓ εργασιακό περιβάλλον που να τηρεί τους κανόνες ασφαλείας και υγιεινής
- ✓ ικανή διοίκηση και
- ✓ δημιουργική εργασία.

Ε. Ο ρόλος των προϊσταμένων στην παρακίνηση των συνεργατών

Για την υιοθέτηση αρχικά οιασδήποτε αλλαγής, η διοίκηση οφείλει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους και να τους ενημερώνει καθαρά και χωρίς

υπεκφυγές για το στάδιο που βρίσκεται η προσπάθεια αλλαγής, ακόμη και πριν αυτή ξεκινήσει. Είναι σκόπιμο να εξηγηθούν εγκαίρως οι λόγοι για τους οποίους ο οργανισμός προχωρά σε μια τέτοια προσπάθεια, με σκοπό να πεισθούν οι εργαζόμενοι για την αναγκαιότητά της, την αιτία που πρέπει να διαφοροποιήσουν στάσεις, συνήθειες, ωράριο, εργασιακές σχέσεις, κ.α. διαφορετικά, θα προκύψουν άτυπα κανάλια (παρα)πληροφόρησης που είναι πιθανόν να δημιουργήσουν σύγχυση, ανασφάλεια, χαμηλό ηθικό κι ενδεχομένως πανικό. Η σωστή ενημέρωση βοηθά τους εργαζομένους να νιώθουν μεγαλύτερη ηρεμία και ασφάλεια, έναν ρόλο που επωμίζονται πρωτίστως οι προϊστάμενοι. Οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται από την αλλαγή θα πρέπει να συμφωνούν με αυτή ή τουλάχιστον να έχουν κατανοήσει την ανάγκη δράσης.

Η διοίκηση των εργαζομένων οφείλει να επιδιώκει σε τακτά χρονικά διαστήματα την επικοινωνία με τους εργαζομένους, προκειμένου να γίνουν εγκαίρως αντιληπτές οι ανάγκες τους, τυχόν φόβοι και ανησυχίες τους. Όταν οι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με την αλλαγή ή την ευκαιρία να αλλάξουν συχνά γίνονται συναισθηματικά ευάλωτοι. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται περισσότερο η μετάδοση της έννοιας της αλλαγής και η κατανόηση από τον αποδέκτη, σε αντίθεση με γραπτές ανακοινώσεις καθώς και e-mail. Η κουλτούρα του φορέα-οργανισμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που, έστω και υπογείως, καθορίζει τις επιλογές των εργαζομένων και γι' αυτό δεν πρέπει να αγνοηθεί από τη διοίκηση. Είναι απαραίτητη η εκτενής μελέτη των υπαρχόντων αξιών προκειμένου να επιτευχθεί μια ομαλή μετάβαση στις νέες συνθήκες και προτάσεις. Πολλές φορές η αποτυχία του σχεδίου της αλλαγής δεν συνδέεται με το μη προσδοκώμενο αποτέλεσμα, αλλά με το ότι η αρχική μεταρρυθμιστική ιδέα δεν ταίριαζε με την ηθική και τις αξίες των ανθρώπων που κλήθηκαν να την εφαρμόσουν.

Βασικός στόχος της εκάστοτε διοίκησης χρειάζεται να είναι η δημιουργία ενός καθαρού και συγκεκριμένου οράματος, για να ευοδώσει η προσπάθεια αλλαγής. Σε ένα αποτυχημένο πρόγραμμα αλλαγής είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλές προσπάθειες, πολλά σχέδια, εργατικότητα, αλλά να λείπει η ιδέα και η αξία ως έμπνευση, που θα λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος. Καλό θα είναι η διοίκηση να καθορίζει και τους βραχυπρόθεσμους στόχους, διότι η διαδικασία της αλλαγής είναι μακροχρόνια. Απαιτεί μεγάλη υπομονή και επιμονή απ' πλευράς των προϊσταμένων μέχρι να ολοκληρωθεί. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από κάτι που θα τους ενθαρρύνει,

για την αναπέρωση του ηθικού των εμπλεκομένων, μέχρι την επίτευξη του προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Η αξιολόγηση της αλλαγής είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο στην όλη διαδικασία. Είναι το στάδιο που πιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των όσων σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν. Η έλλειψη από τη Διοίκηση ενός έγκυρου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί συχνά έναν από τους λόγους αποτυχίας της προσπάθειας για αλλαγή. Η αξιολόγηση της αλλαγής, εκτός του ότι δίνει μια εικόνα για το παρόν και κρίνει την αποτελεσματικότητα του παρελθόντος, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για το μέλλον.

Λόγω του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής, αλλά και της δυσκολίας παγίωσης της νέας κατάστασης, είναι απαραίτητη η ύπαρξη της συνεχούς παρακολούθησης, ώστε να είναι δυνατή η γνώση και η ακριβής ενημέρωση για το πού βρίσκεται ανά πάσα στιγμή η διαδικασία. Σημαντική είναι η δοκιμή της όποιας αλλαγής σε μικρή κλίμακα και προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως είναι η πιστοποίηση για την ετοιμότητα του συστήματος να δεχθεί και να λειτουργήσει κάτω από τις νέες συνθήκες. Βασικός σκοπός πρέπει να είναι ο έλεγχος των αντιδράσεων και συναισθημάτων του ανθρώπου με παράλληλη παροχή βοήθειας και στήριξη, ώστε σταδιακά να «ωριμάζει» και να βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο σκέπτεται και λειτουργεί. Όταν οι άνθρωποι πεισθούν, ότι η αλλαγή θα τους κάνει όχι μόνο να αισθάνονται καλύτερα, αλλά και να αποδίδουν περισσότερο, θα στηρίξουν την αλλαγή και από την αντίδραση θα προχωρήσουν στη δράση.

Η ηγεσία παρακινεί και υποστηρίζει τους εργαζόμενους μέσω της συμπεριφοράς της και του τρόπου διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενεργώντας ως πρότυπο, η ηγεσία ενσαρκώνει τους καθορισμένους στόχους και αξίες, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να ενεργήσουν κατά τον ίδιο τρόπο. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται από την ηγεσία στην επίτευξη των στόχων τους κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών τους. Μια ηγεσία που συμπεριφέρεται με διαφάνεια και βασίζεται στην αμοιβαία ανατροφοδότηση, την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία, παρέχει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για να συνεισφέρει στην επιτυχία της οργάνωσης. Εκτός από τα παραπάνω ζητήματα συμπεριφοράς, κρίσιμοι παράγοντες για την υποκίνηση και την υποστήριξη των εργαζομένων είναι δυνατόν, επίσης, να αναζητηθούν στην ηγεσία της οργάνωσης και στο σύστημα διοίκησης. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας, αποτελεί την κύρια βάση για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους από τη διοίκηση. Οι ευκαιρίες για

προσωπική ανάπτυξη και μάθηση, καθώς και η ύπαρξη συστημάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης αποτελούν, επίσης, παράγοντες κινητοποίησης.

Παραδείγματα:

1. Η ηγεσία μέσω της παραδειγματικής συμπεριφοράς λειτουργεί σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους και αξίες.
2. Η προώθηση κουλτούρας αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων μέσα από την ανάληψη προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση κάθε είδους διακρίσεων.
3. Η τακτική ενημέρωση και διαβούλευση με τους εργαζομένους για σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με την οργάνωση.
4. Η υποστήριξη των υπαλλήλων στην υλοποίηση των καθηκόντων τους, των σχεδίων και των στόχων, προκειμένου να επιτευχθεί το σύνολο των στόχων της δημόσιας οργάνωσης.
5. Η παροχή ανατροφοδότησης σε όλους τους εργαζόμενους με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων και των ατόμων.
6. Η ενθάρρυνση, η υποστήριξη και η ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της εκχώρησης εξουσίας, αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, συμπεριλαμβανομένης και της λογοδοσίας.
7. Η προώθηση μιας νοοτροπίας μάθησης και η ενθάρρυνση των εργαζομένων στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους.
8. Η έκφραση της βούλησης από την πλευρά της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ιεραρχίας να αποδέχονται συστάσεις/προτάσεις από τους υπαλλήλους, δρώντας οι ίδιοι σε ένα πλαίσιο εποικοδομητικής ανάδρασης. Η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων.
9. Ο σεβασμός και το ενδιαφέρον για τις εξατομικευμένες ανάγκες των υπαλλήλων και τις ιδιαίτερες συνθήκες της ζωής τους. (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης 2013 σελ. 18-21).

Σύμφωνα με τον Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς των Δημοσίων υπαλλήλων (2022, σελ. 22-24) Οι προϊστάμενοι, ανεξαρτήτως επιπέδου θέσης ευθύνης, οφείλουν να σέβονται τους ανθρώπους που διοικούν, να τους υποστηρίζουν και να τους παρακινούν, ώστε όλοι μαζί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Φορέα. Ειδικότερα, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους, οι προϊστάμενοι αναμένεται, μεταξύ άλλων να:

- Διασφαλίζουν την απαρέγκλιτη τήρηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης των υπαλλήλων των οποίων προΐστανται, καθώς και την τήρηση της αρχής της νομιμότητας.
- Ασκούν τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους, σεβόμενοι τους υπαλλήλους των οποίων προΐστανται
- Διατηρούν ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας με τους υπαλλήλους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον ευνοϊκό για τον διάλογο.
- Μεριμνούν για την ενημέρωση και ομαλή ένταξη των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων στη μονάδα τους
- Εμπνέουν, ενεργοποιούν και παρακινούν τους υπαλλήλους και σε περίπτωση εξαιρετικής απόδοσης τους επιβραβεύουν ηθικά.
- Υποστηρίζουν τους υπαλλήλους με πληροφορίες και συμβουλές, σχετικά με τον τρόπο χειρισμού καταστάσεων σύγκρουσης συμφερόντων ή πιθανών ηθικών διλημμάτων
- Αναγνωρίζουν τις ανάγκες για κατάρτιση και απόκτηση τεχνογνωσίας των υπαλλήλων και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες,
- Ενδιαφέρονται για την επαγγελματική επάρκεια των υπαλλήλων και υποστηρίζουν τη διαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων και την επαγγελματική τους ολοκλήρωση.
- Επιλύουν συγκρουσιακές καταστάσεις, διαπληκτισμούς και παράπονα, που μπορεί να προκύψουν από τους συναλλασσόμενους πολίτες και εκπροσώπους φορέων και επιχειρήσεων, σε συνεργασία με τους υπαλλήλους της ομάδας που διοικούν
- Οργανώνουν τακτικές συναντήσεις ανατροφοδότησης με τους υπαλλήλους των Υπηρεσιών, που προΐστανται,
- Μεριμνούν για τη δίκαιη κατανομή των εργασιών
- Μεριμνούν για τη δίκαιη και αξιοκρατική αξιολόγηση των υπαλλήλων
Προάγουν την ψηφιακή κουλτούρα, υιοθετώντας και αξιοποιώντας τα νέα συστήματα τεχνολογίας
- Παρέχουν προστασία, υποστήριξη και ενημέρωση στους υπαλλήλους που δουλεύουν εξ αποστάσεως λόγω τηλεργασίας και ειδικών συνθηκών

- Μεριμνούν για τον έλεγχο της τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας
- Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε κοινωνικές και εθελοντικές δράσεις
- Συμβάλλουν στη «δόμηση» ενός εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο είναι απαλλαγμένο από φαινόμενα εκφοβισμού και παρενόχλησης.

Στο νέο σύστημα αξιολόγησης του ν. 4949/2022 επίκεντρο της νέας προσέγγισης είναι ο προϊστάμενος κάθε βαθμίδας, οποίος καθίσταται υπεύθυνος για:

- Τον καθορισμό των στόχων του υφιστάμενου προϊσταμένου του, που μπορεί να είναι προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Τμήματος κ.ο.κ.,
- Την υλοποίηση των στόχων της ομάδας του και την κινητοποίηση των υπαλλήλων που την απαρτίζουν,
- Την εκπαίδευση και την εν γένει ανάπτυξη του προσωπικού του.

Οι παράγοντες που καθορίζουν τη βαθμολογία του προϊσταμένου

- Η επίτευξη των Στόχων (κατά 50%)
- Η αποτύπωση δεξιοτήτων του Προϊσταμένου (κατά 40%)
- Ο σφυγμός της Ομάδας (κατά 10%)

Η αναβάθμιση της σπουδαιότητας του ρόλου του Προϊσταμένου σηματοδοτείται και από το γεγονός πως είναι ο μόνος που αξιολογείται με βαθμό για την επίτευξη των Στόχων του, για τις δεξιότητές του και για τα αποτελέσματα ως προς την ανάπτυξη των μελών της ομάδας του.

ΣΤ. Διαχείριση εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας

Η διαχείριση των εμποδίων προσωπικής αποτελεσματικότητας αφορά την ανάπτυξη στρατηγικών και τεχνικών που επιτρέπουν σε ένα άτομο να ξεπεράσει τις δυσκολίες και να ενισχύσει την ικανότητά του να επιτύχει τους στόχους του, παρά τα εξωτερικά και εσωτερικά εμπόδια που ενδέχεται να αντιμετωπίζει. Αυτή η διαδικασία απαιτεί συνειδητή προσπάθεια για να αναγνωρίσει το άτομο τα εμπόδια που το επηρεάζουν και να εφαρμόσει στρατηγικές που θα ενισχύσουν την αυτοεκτίμηση, την αυτοπεποίθηση και την προσαρμοστικότητα. Παρακάτω παρατίθενται μερικές κεντρικές στρατηγικές για τη διαχείριση των εμποδίων στην προσωπική αποτελεσματικότητα (Gist, 1987):

1. Ανάπτυξη αυτογνωσίας και αυτοεκτίμησης

- **Αναγνώριση των προσωπικών δυνατοτήτων και περιορισμών:** Ο πρώτος και σημαντικότερος άξονας είναι η αυτογνωσία, η οποία επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του. Αυτή η αναγνώριση ενισχύει την πίστη στις ικανότητες του και μειώνει τις αμφιβολίες.
- **Ενίσχυση της θετικής αυτοεκτίμησης:** Η καλλιέργεια μιας θετικής αντίληψης για τον εαυτό μας, μέσω της επιβράβευσης των επιτυχιών και της αποδοχής των αποτυχιών ως ευκαιρίες μάθησης, μπορεί να μειώσει το αίσθημα ανικανότητας και να ενισχύσει την αυτό-αποτελεσματικότητα.

2. Αντιμετώπιση αρνητικής σκέψης και αυτοεκπληρούμενων προφητειών

- **Αναγνώριση και αμφισβήτηση αρνητικών σκέψεων:** Η ενσυνείδητη αναγνώριση των αρνητικών σκέψεων (π.χ. «δεν μπορώ να τα καταφέρω» ή «θα αποτύχω») και η αντικατάστασή τους με πιο ρεαλιστικές και θετικές σκέψεις μπορεί να μειώσει τα εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητα.
- **Χρησιμοποίηση της θετικής αυτο-ομιλίας:** Αντί να επικεντρώνεται στις αποτυχίες, το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει θετικές δηλώσεις (π.χ. «μπορώ να τα καταφέρω αν προσπαθήσω») για να ενισχύσει την πίστη του στον εαυτό του.

3. Θέσπιση ρεαλιστικών και επιτεύξιμων στόχων

- **Στρατηγική καθορισμού στόχων:** Η καθιέρωση μικρών, ρεαλιστικών και συγκεκριμένων στόχων μπορεί να αποτρέψει την απογοήτευση που μπορεί να προκύψει από υπερβολικά φιλόδοξους στόχους. Οι μικροί στόχοι λειτουργούν ως σταθερά βήματα προς τη συνολική επιτυχία και ενισχύουν την αίσθηση της επίτευξης.
- **Αξιολόγηση προόδου και προσαρμογή στόχων:** Συχνά πρέπει να αναθεωρούνται οι στόχοι, και να προσαρμόζονται σύμφωνα με την πρόοδο και τις νέες συνθήκες που προκύπτουν. Αυτό επιτρέπει στο άτομο να διατηρεί τη συγκέντρωσή του και να αποφεύγει την απογοήτευση.

4. Ενίσχυση της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας

- **Ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων:** Η ικανότητα να επιλύει κανείς προβλήματα αποτελεσματικά βοηθά στη μείωση των εμποδίων. Όταν ένα πρόβλημα προκύπτει, είναι σημαντικό να αναπτύξει στρατηγικές για την ανάλυση και επίλυσή του.

- **Εξάσκηση της ψυχικής ανθεκτικότητας (resilience):** Η ανθεκτικότητα ενισχύεται όταν το άτομο αντιμετωπίζει τις δυσκολίες με θετική στάση, αναγνωρίζει ότι η αποτυχία είναι μέρος της διαδικασίας μάθησης και είναι διατεθειμένο να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

5. Διαχείριση του άγχους και των αρνητικών συναισθημάτων

- **Ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης άγχους:** Τεχνικές όπως η βαθιά αναπνοή, ο διαλογισμός και η γυμναστική μπορούν να μειώσουν το άγχος και να βοηθήσουν στην αποκατάσταση της ψυχικής ισορροπίας, επιτρέποντας στο άτομο να παραμείνει συγκεντρωμένο στις δράσεις του.
- **Αναγνώριση και επεξεργασία των αρνητικών συναισθημάτων:** Όταν το άτομο βιώνει έντονα αρνητικά συναισθήματα, όπως η απογοήτευση ή η κατάθλιψη, είναι σημαντικό να τα αναγνωρίσει και να τα επεξεργαστεί αντί να τα καταπιέσει. Η συναισθηματική διαχείριση μπορεί να μειώσει τις αντιφάσεις και τα εμπόδια στην προσωπική αποτελεσματικότητα.

6. Αξιοποίηση της κοινωνικής υποστήριξης

- **Ζήτηση υποστήριξης από άλλους:** Η ανταλλαγή εμπειριών και η αναζήτηση καθοδήγησης από φίλους, συναδέλφους ή μέντορες μπορεί να βοηθήσει το άτομο να ξεπεράσει τις προκλήσεις και να ενισχύσει την αίσθηση της ικανότητας.
- **Συνεργασία και δημιουργία υποστηρικτικών δικτύων:** Η συμμετοχή σε ομάδες ή κοινότητες που ενισχύουν τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη μπορεί να προσφέρει κίνητρα και να μειώσει το αίσθημα της απομόνωσης.

7. Ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτορρύθμισης

- **Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων:** Η καλή οργάνωση και ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπουν στο άτομο να εστιάζει στην επίτευξη των στόχων του χωρίς να αποσπάται από άλλες μη σημαντικές δραστηριότητες.
- **Αυτοπαρακολούθηση:** Η συνεχής παρακολούθηση της προόδου και της επίδοσης μπορεί να βοηθήσει το άτομο να διατηρεί την κατεύθυνση του, να προσαρμόζει τις στρατηγικές του και να επαναπρογραμματίζει τις ενέργειές του αν χρειαστεί.

8. Προετοιμασία και προληπτική δράση

- **Προετοιμασία για τις δυσκολίες:** Η προετοιμασία για τα πιθανά εμπόδια και η δημιουργία στρατηγικών αντιμετώπισης πριν από την εμφάνισή τους βοηθούν το άτομο να παραμείνει ήρεμο και αποφασιστικό.
- **Μάθηση από τις αποτυχίες:** Η αποτυχία πρέπει να θεωρείται ως μάθημα, όχι ως τελικό εμπόδιο. Η ανάλυση των αιτίων της αποτυχίας και η εφαρμογή των μαθημάτων μπορεί να βοηθήσει το άτομο να αποφύγει τα ίδια λάθη στο μέλλον.

9. Αναγνώριση των προσωπικών αξιών και κινήτρων

- **Σύνδεση με προσωπικούς στόχους και αξίες:** Το άτομο πρέπει να εντοπίσει και να συνδεθεί με τις βαθύτερες αξίες και τα κίνητρά του, καθώς αυτό ενισχύει τη δέσμευση και την εστίαση στην επίτευξη στόχων.
- **Αναγνώριση των εσωτερικών κινήτρων:** Η εστίαση σε προσωπικά και εσωτερικά κίνητρα, αντί σε εξωτερικές επιβραβεύσεις, ενισχύει την ικανοποίηση και τη δέσμευση στην προσπάθεια.

Με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών, το άτομο μπορεί να ενισχύσει την προσωπική του αποτελεσματικότητα και να ξεπεράσει τα εμπόδια που το περιορίζουν στην επίτευξη των στόχων του, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα της προσωπικής και επαγγελματικής του ζωής (Bandura, 2023).

4.5 Σύνδεση παρακίνησης, ικανοποίησης εργαζομένων και ποιοτικής εξυπηρέτησης πολίτη

A. Η ανάγκη αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας στο Δημόσιο

Ως αλλαγή ορίζεται η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη διαφορετική, από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα νέο. Πρόκειται για μία διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς, ατόμων και ομάδων. Επίσης απαιτείται η λήψη απόφασης για την υιοθέτηση της καινούργιας συμπεριφοράς, των στάσεων και της οργανωσιακής κουλτούρας που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες εξέλιξης κι επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Οι ικανότητες, η γνώση και η εισαγωγή της νέας οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί τη βάση για την επιβίωση του οργανισμού στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται (Hunder & Wheelen, 2001; Παπατσάκωνας, 2015).

Οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να οριστούν ευρέως ως μετασχηματισμοί από την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού, σε μια νέα, είτε με προγραμματισμένο είτε με μη προγραμματισμένο τρόπο. Η αλλαγή της κουλτούρας στις υπηρεσίες και τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα, είναι μια αναγκαιότητα διότι οφείλει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα, τη νέα επιστημονική γνώση και τις πολιτικές, οι οποίες διαρκώς μεταβάλλονται.

Η διαδικασία, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας χρειάζεται να εξειδικεύονται, καθώς η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρονοβόρα (Παπατσάκωνας, 2015). Παράγοντες που εντείνουν την ανάγκη για αλλαγή είναι *τα άτομα που αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού*, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η είσοδος νέων τεχνολογιών που διευκολύνουν τις υπηρεσίες και βελτιώνουν την απόδοσή τους, *οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, στην προσπάθεια προσαρμογής της κουλτούρας*, έτσι ώστε η κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού να αντιπροσωπεύει και τις δύο κατηγορίες υπαλλήλων, η *σχεδιασμένη οργανωσιακή αλλαγή*, που πιθανό να αφορά αλλαγές στη βασική του δομή ή στις λειτουργίες του.

Συχνά η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας χρειάζεται χρόνο για να γίνει αποδεκτή από το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης, χρόνος απαιτείται και για να υιοθετήσουν κοινές αξίες και πιστεύω οι εργαζόμενοι οι οποίοι αποδέχτηκαν την αλλαγή. Σύμφωνα με τον Kotter (1992) υπάρχουν οκτώ βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να γίνει αποδεκτή οποιαδήποτε αλλαγή, όπως:

- δημιουργία αίσθησης επείγοντος,
- δημιουργία ηγετικού συνασπισμού,
- ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής,
- επικοινωνία του οράματος για αλλαγή,
- ενδυνάμωση ενεργειών σε ευρύτερο πλαίσιο,
- πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων επιτυχιών,
- ενίσχυση επιτεύξεων και αλλαγών,
- εισαγωγή νέων προσεγγίσεων στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Αν και αυτά τα βήματα συμβάλουν στην αποδοχή των νέων δεδομένων από τα μέλη του οργανισμού, η αντίδραση προς την αλλαγή είναι και πάλι αναπόφευκτη. Η αντίδραση που παρουσιάζεται δεν αποτελεί αποκλειστικά απειλή προς τον οργανισμό, αλλά πολλές φορές μπορεί να αποτελέσει κίνητρο προς τη διόρθωση τυχόν λαθών που προκύπτουν. Η αντίδραση στην αλλαγή μπορεί να προέλθει από τον οργανισμό (ομαδική αδράνεια, απειλή για την νέα κατάσταση), από το ίδιο το άτομο (συνήθεια, φόβος για το άγνωστο) ή και από τους δύο ταυτόχρονα (Seren & Baykal, 2007). Για να είναι ικανοποιητική η υιοθέτηση ή η μετάβαση ενός οργανισμού σε νέα επιθυμητή κουλτούρα χρειάζεται να υπάρχει ισχυρή παιδεία από πλευράς των εργαζομένων. Η παιδεία να εξασφαλίζει και να ενθαρρύνει την αφοσίωση των μελών προς τον επιθυμητό στόχο. Αντίστοιχα και η έλλειψή της προκαλεί αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση και την αποτελεσματικότητα των μελών του οργανισμού στο σύνολό του όταν παρατηρείται χάσμα παιδείας. Η ύπαρξη του χάσματος δημιουργεί αρνητικές συνέπειες όπως χαμηλό ηθικό, αντίσταση στις αλλαγές και βελτιώσεις, απροθυμία καταβολής προσπάθειών για υλοποίηση προγραμμάτων, χαλαρούς δεσμούς, συνοχή και χαμηλή αφοσίωση των μελών του οργανισμού (Kilmann, 2011).

B. Έννοιες και εφαρμογές κινητοποίησης: τα κίνητρα στην ικανοποίηση και διαχωρισμός από την απόδοση

Ο όρος ικανοποίηση αφορά μία πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία και φέρει σημαντικό φορτίο σε πολλά θεωρητικά μοντέλα, αναφορικά με τις ατομικές στάσεις και συμπεριφορές στην εργασία (Hulin & Judge, 2003). Από την εποχή του Locke (1976), προσδιορίζεται ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, αναλόγως του τρόπου με τον οποίο το άτομο αξιολογεί τη δουλειά του ή τις εργασιακές του εμπειρίες. Σύμφωνα με τους Judge και Church (2000), η επαγγελματική ικανοποίηση έχει εξετασθεί όσο καμία άλλη από τους θεωρητικούς της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Πολλοί ερευνητές υπογραμμίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση προσδιορίζεται από ποικίλα στοιχεία όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αμοιβή, οι ευκαιρίες για εξέλιξη, οι συνάδελφοι, η ιεραρχία (Fisher, 2003), καθώς και η αναγνώριση, οι εργασιακές συνθήκες, ο οργανισμός και η διοίκηση (Locke, 1976). Κάποιες άλλες κατηγοριοποιήσεις κάνουν το διαχωρισμό σε εσωτερικά (συνάδελφοι, ιεραρχία, τα χαρακτηριστικά της εργασίας) και εξωτερικά στοιχεία της εργασίας (αμοιβές και ευκαιρίες για εξέλιξη). Με το πέρασμα του χρόνου, παρατηρείται μια στροφή στο ενδιαφέρον των ερευνητών, εγκαταλείποντας σταδιακά τη μέτρηση των συναισθηματικών στοιχείων καθώς, όπως υποστηρίζεται, οι συναισθηματικές αντιδράσεις είναι δυνατό να αντανακλούν παροδικές και όχι χρόνιες στάσεις (Brief & Weiss, 2002).

Συνοπτικά, το ερευνητικό ενδιαφέρον στο συγκεκριμένο πεδίο, κατηγοριοποιείται σε τρεις βασικούς άξονες: α) θεωρίες που συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με τη φύση της δουλειάς και το γενικότερο περιβάλλον εργασίας, β) θεωρίες που τη συνδέουν με τις προδιαθέσεις του ατόμου, γ) θεωρίες αλληλεπίδρασης σύμφωνα με τις οποίες η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα τόσο του πλαισίου εργασίας, όσο και των ατομικών παραγόντων. Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012), οι θεωρίες που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση βάσει των οργανωσιακών και των ατομικών παραγόντων, βασίζονται στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (κάποιοι παράγοντες οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ, κάποιοι άλλοι σε δυσαρέσκεια), τη θεωρία της κοινωνικής επεξεργασίας των πληροφοριών (Judge et al, 2001), τη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Judge et al, 2001), τη θεωρία των ατομικών διαφορών (Judge et al, 2001), καθώς και

την προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης, ως απόρροια ατομικών και καταστασιακών παραγόντων (Hulin, Roznowski & Hachiya, 1985).

Σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις, ο όρος υποδηλώνει τη θετική απόκριση του ατόμου απέναντι στο εργασιακό του περιβάλλον (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Brief, 1998; Miner, 1992; Mueller & McCloskey, 1990; Robbins & Judge, 2011; Weiss, 2002) εκφράζοντας τη θετική αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο η εργασία ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες του εργαζόμενου (Fisher, 2003). Ως στάση, η επαγγελματική ικανοποίηση αντανακλά τη θετική ή αρνητική αξιολογική κρίση του ατόμου αναφορικά με τη δουλειά του ή τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό του χώρο (Weiss, 2002). Η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από τον εργασιακό του χώρο, μπορεί να οδηγήσει τόσο το άτομο όσο και τον οργανισμό σε πολύ θετικά αποτελέσματα καθώς, φαίνεται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης, δέσμευσης, απόδοσης, παρακίνησης, οργανωσιακής φιλότιμης συμπεριφοράς, απροθυμίας για συνταξιοδότηση ή παραίτηση, υγείας και ευημερίας του εργαζόμενου (Bateman & Organ, 1983; Farrell, 1983; Κάντας, 1998; Koustelios, 2001; Robbins & Judge, 2011).

Γ. Η εργασιακή ασφάλεια σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Yousef (1998) η σημασία της εργασιακής ασφάλειας προέρχεται από το γεγονός ότι επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία. Για παράδειγμα, η εργασιακή ασφάλεια είναι καθοριστικός παράγοντας: για την υγεία του εργαζόμενου (Kuhnert et al., 1989), τη σωματική και ψυχολογική του ευημερία (Burke, 1991), την κινητικότητα των εργαζομένων (Arnold & Feldman, 1982), την εργασιακή ικανοποίηση (Lim, 1996) και την εργασιακή δέσμευση (Iverson, 1996). Οι Ashford et al (1989) σε μελέτη που διεξήγαγαν σχετικά με την επίδραση της εργασιακής ανασφάλειας στην απόδοση των εργαζομένων, στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση, διαπίστωσαν ότι η εργασιακή ανασφάλεια συνδέεται με τη μειωμένη δέσμευση και ικανοποίηση, καθόλου όμως με την εργασιακή απόδοση. Σε αντίθεση με τους ανωτέρω, άλλοι ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι η εργασιακή ανασφάλεια μειώνει την απόδοση των εργαζομένων (Yousef, 1998; Rosow & Zager, 1985; Mooney, 1984; Bolt, 1983). Σε έρευνα του Yousef (1998) που πραγματοποιήθηκε σε 447 εργαζόμενους του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, όπου διερευνήθηκε ο ρόλος της

εργασιακής ασφάλειας σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων και την οργανωσιακή δέσμευση, διαπιστώθηκε πως όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους, τόσο καλύτερη είναι η εργασιακή τους απόδοση και τόσο περισσότερο αυξάνει η εργασιακή τους δέσμευση. Στην ίδια κατεύθυνση περίπου κινήθηκε και μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 392 εργαζόμενους σε βιομηχανία ετοιμών ενδυμάτων στο Μπαγκλαντές (Ahmed et al, 2017). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η εργασιακή ασφάλεια έχει λιγότερη θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση και μεγαλύτερη θετική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση. Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή ασφάλεια κάνει τους εργαζόμενους να επικεντρώνονται στα καθήκοντα τους, επειδή δεν ανησυχούν για την ξαφνική απώλεια εργασίας.

Ωστόσο, η εργασιακή ασφάλεια βιώνεται με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα. Σύμφωνα με τους Ichino & Riphahn (2004) και Engelland & Riphahn (2005), υπάρχει μεγάλη διαφορά στο βαθμό της εργασιακής ασφάλειας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, γεγονός που υποδηλώνει ότι το ποσοστό των εργαζομένων που είναι αποδοτικοί κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ποικίλλει και αναλόγως τομέα. Ως απόρροια αναδεικνύουν ότι όσο χαμηλότερος είναι ο κίνδυνος απώλειας θέσεων εργασίας (εργασιακή ανασφάλεια), τόσο μικρότερη είναι προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος και κατ' επέκταση και η απόδοση του.

Ο Aguiar do Monte (2017), πραγματοποίησε έρευνα αναφορικά με την προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους απασχολούμενοι του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα από το Βραζιλιάνικο Ινστιτούτο Γεωγραφίας και καταγραφών Στατιστικής (IBGE) για την χρονική περίοδο 2003-2012, σε δείγμα 255.122 παρατηρήσεων. Η εργασιακή προσπάθεια αφορούσε τον αριθμό των απουσιών στην εργασία και τη μη αμειβομένη υπερωριακή απασχόληση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τα εξής:

- ✓ Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα λόγω της μονιμότητας που υπάρχει, δηλαδή της εργασιακής ασφάλειας, καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα.
- ✓ Οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, λόγω της εργασιακής ανασφάλειας που υπάρχει καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια υπό την έννοια ότι απουσιάζουν λιγότερο από την εργασία τους, ακόμη και αν δεν πληρώνονται

ανάλογα με την εργασία που προσφέρουν.

- ✓ Ένα ακόμη ενδιαφέρον εύρημα της έρευνας είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που αρχικά απασχολούνταν στον ιδιωτικό τομέα και στη συνέχεια μεταπήδησαν στο δημόσιο τομέα είναι πιο πιθανό να καταβάλλουν περισσότερη εργασιακή προσπάθεια (λιγότερες απουσίες) σε σχέση με εκείνους που προϋπήρχαν σε θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα.

Ουσιαστικά σύμφωνα με τον Aguiar do Monte (2017), η έρευνα καταδεικνύει ότι η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας στον ιδιωτικό τομέα λειτουργεί σαν ένα κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ενώ από την άλλη πλευρά η ύπαρξη της εργασιακής ασφάλειας στο δημόσιο τομέα είναι πιθανό να μην επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Αξιοσημείωτο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα των Bourantas et al (1999) αναφορικά με την εργασιακή απόδοση στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της Ελλάδας. Η εν λόγω μελέτη διενεργήθηκε σε δείγμα 1.194 εργαζομένων σε Υπουργεία, δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Βόρεια Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν υστέρηση στην απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους Rossidis et al (2016) και Bourantas et al. (1999) η μειωμένη απόδοση των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα οφείλεται:

- ✓ Στην εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα) σε συνδυασμό με την έλλειψη μισθολογικών ή βαθμολογικών κινήτρων που να συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων,
- ✓ Στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και κυρίως στην ποικιλία και σπουδαιότητα καθηκόντων, στην αυτονομία εκτέλεσης, στη ασάφεια και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών,
- ✓ Στην ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως στη λειτουργία των ανταμοιβών και του προσανατολισμού των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων.

Από την παραπάνω έρευνα προκύπτει ότι στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η εργασιακή ασφάλεια (μονιμότητα) και η ανυπαρξία κινήτρων δεν επιδρά θετικά στην απόδοση των εργαζομένων, σε σχέση με τον ιδιωτικό, με αποτέλεσμα η ποιοτική διεκπεραίωση των εργασιών να εναπόκειται στην επαγγελματική ευσυνειδησία του προσωπικού. Συνοψίζοντας, παρόλο που οι παραπάνω έρευνες υποστηρίζουν διαφορετικές απόψεις

αναφορικά με τη συσχέτιση της εργασιακής ασφάλειας και εργασιακής απόδοσης, στην ελληνική δημόσια διοίκηση ωστόσο, λόγω της μονιμότητας που υπάρχει, εκτιμάται ότι η εργασιακή ασφάλεια επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Αυτή η θετική συσχέτιση ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η εργασιακή ασφάλεια παρέχει μονιμότητα, σταθερότητα, και ευημερία στην ζωή του εργαζόμενου, ειδικά σε καιρούς χαλεπούς.

Δ. Αντικίνητρα και παρακίνηση εργαζομένων

Η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις και στόχους για τις διοικητικές αρχές, καθώς σχετίζεται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Tsounis et al, 2014). Η κατανόηση των κινήτρων του προσωπικού συνιστά σημαντικό ζητούμενο, καθώς συνδέονται άρρηκτα με την απόδοση, αλλά και με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Berry & Houston, 1993). Για παράδειγμα, όσο πιο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος από την εργασία του, τόσο πιο πρόθυμος εμφανίζεται στο να εργάζεται περισσότερο και αποδοτικότερα. Αντιθέτως, η δυσαρέσκεια από την εργασία έχει βρεθεί να σχετίζεται με το στρες, την επαγγελματική εξουθένωση, τη μειωμένη ποιότητα και τα αυξημένα ποσοστά παραίτησης από την εργασία ή την αναζήτηση εργασίας σε διαφορετικά πλαίσια και κυρίως σε χώρες του εξωτερικού (Bogue et al 2006; Ifanti et al, 2014). Την τελευταία μάλιστα πενταετία σημειώνεται το εξής παράδοξο, να επιθυμούν την αλλαγή καριέρας και επαγγέλματος, κάτι το οποίο τολμούν να το διεκδικήσουν, ξεκινώντας από την αρχή. Ο κύριος λόγος που προβάλλουν για τη στροφή καριέρας τους είναι το ηθικό αδιέξοδο (moral distress), στο οποίο αναφέρονται και χαρακτηρίζει την εποχή μας.

Ιδιαίτερα στις μέρες μας, και λόγω της οικονομικής κρίσης και του πλήγματος που έχει υποστεί το δημόσιο σύστημα, την ίδια χρονική στιγμή, αυτή η πολιτική εξοικονόμησης πόρων έχει προκαλέσει «πάγωμα» στις προσλήψεις νέου προσωπικού, εντείνοντας έτσι τον ήδη υψηλό φόρτο εργασίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι των δημοσίων οργανισμών (Karanikolos et al, 2013).

Τα αποτελέσματα που καταγράφονται για την απόδοση του ανθρωπίνου δυναμικού είναι αποθαρρυντικά. Οι απαιτήσεις του επαγγέλματος, ο επαυξημένος ρόλος των ειδικών, το χαμηλό ηθικό, η αναστολή αδειών, η οικονομικοκοινωνική κρίση, η αμέλεια των αρχών να αντιμετωπίσει τα προβλήματα, καθώς επίσης και η έλλειψη

οργανωσιακής κουλτούρας, καθιστούν απαραίτητη την παρακίνηση του προσωπικού και την ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησής τους με κατάλληλες παρεμβάσεις (Rowe et al, 2005; Nantha, 2013). Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαμηλά κίνητρα και τα επαγγελματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι εργαζόμενοι, όπως η επαγγελματική εξουθένωση και το στρες σχετίζονται με τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (McManus et al, 2002; Lepnurm et al, 2006). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (2003), τα χαμηλά κίνητρα και τα επαγγελματικά προβλήματα του προσωπικού αποτελούν προωθητικούς παράγοντες για τη μετανάστευσή τους, τόσο από την περιφέρεια στις μεγάλες αστικές περιοχές, όσο και σε άλλες χώρες, ενισχύοντας το φαινόμενο της διαρροής επιστημόνων (brain drain) (Zahariadis, 2013; Ifanti et al, 2014).

Η διεθνής βιβλιογραφία δίνει έμφαση στη σημασία τόσο των εξωγενών (οικονομικών), όσο και των ενδογενών (μη οικονομικών) κινήτρων ως προς την ενίσχυση του προσωπικού (Rodwin, 2004), ανεξαρτήτως πολιτισμικής και κοινωνικοοικονομικής (Ojaka et al, 2014; Dagne et al, 2015). Στο δημόσιο η πολιτική όσον αφορά στα κίνητρα, περιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο ρυθμίζει μια σειρά από σημαντικά ζητήματα, όπως προσλήψεις, μισθούς, κ.α. (Tsounis et al, 2014). Τα σημαντικότερα και αποτελεσματικότερα κίνητρα του προσωπικού, τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα είναι τα ενδογενή ή μη οικονομικά κίνητρα (Γραμματικόπουλος & συν 2013; Okello & Gilson 2015). Αυτά μπορεί να είναι οι λεγόμενοι ανθρωποκεντρικοί δείκτες ποιότητας όπως είναι η ειλικρίνεια, η αυτοαποτελεσματικότητα, ο σεβασμός, η εκτίμηση, η κοινωνική αποδοχή, η επίτευξη στόχων, η αναγνώριση, η εκπαίδευση, η επαγγελματική ανάπτυξη, η ασφάλεια, η συναδελφικότητα, η υποστήριξη και καθοδήγηση από τους προϊσταμένους, οι ευνοϊκές και δημιουργικές εργασιακές συνθήκες (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων), η επικοινωνία και η συνεργασία με τον εξυπηρετούμενο (Alhyas et al, 2013; Ojaka et al, 2014; Heidarian et al, 2015; Hotchkiss et al, 2015). Επίσης, η ανάγκη για επίτευξη στόχων και εξουσίας ικανοποιείται ευκολότερα στον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι δυνατότητες αντικειμενικής αξιολόγησης και προαγωγής είναι μεγαλύτερες. Εν κατακλείδι, τόσο τα οικονομικά, όσο και τα μη οικονομικά κίνητρα φαίνεται να υπερισχύουν στον ιδιωτικό τομέα σε σχέση με το δημόσιο.

Η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες

και η θεωρητική συζήτηση γύρω από το θέμα αυτό, έχει οδηγήσει σε πολυάριθμες θεωρίες, για το ρεαλιστικό σχεδιασμό των κινήτρων στο μόνιμο προσωπικό των δημοσίων οργανισμών (Shanks, 2007). Με βάση τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1953), οι διοικητικές αρχές, οφείλουν πρωτίστως να εξαλείψουν τα αντικίνητρα των εργαζομένων και στη συνέχεια να τους παρακινήσουν θετικά. Σύμφωνα με τον Herzberg (1966) οι εξωγενείς παράγοντες, όπως η ευελιξία προγραμματισμού του ωραρίου εργασίας και η ενίσχυση των οικονομικών απολαβών, οφείλουν να είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των διοικητικών αρχών. Η βασική ωστόσο προτεραιότητα για την παρακίνηση του προσωπικού δεν παύει να είναι η ενίσχυση των ενδογενών παραγόντων (Lambrou et al, 2010), όπως είναι η πνευματική πρόκληση, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, η αίσθηση της επάρκειας δεξιοτήτων, η αυτονομία και η αυτό-αποτελεσματικότητα (Ratanawongsa et al, 2006).

Προς την ίδια κατεύθυνση, ένα σημαντικό στοιχείο, που δύναται να ενισχύσει όλα τα παραπάνω είναι η συνεχιζόμενη εκπαίδευση (Tsounis et al, 2014). Η ευκαιρία για επιστημονική έρευνα, περαιτέρω εκπαίδευση και επικαιροποίηση-κατάρτιση παρακινεί το προσωπικό, συμβάλλοντας στην υπέρβαση της καθημερινής ρουτίνας και στην ενίσχυση της εξωστρέφειας του οργανισμού (Tsounis et al, 2014). Γεγονός βέβαια είναι ότι τα κίνητρα του προσωπικού διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η λειτουργία των κινήτρων και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενισχύονται μέσω της ενδυνάμωσης του ρόλου των προϊσταμένων (Pantounakis & Mrogiatzidis, 2012). Σ' αυτή την κατεύθυνση μπορεί να γίνει επίκληση στον «δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα» (Ν. 2683/1999), ο οποίος προβλέπει «ηθικές» αμοιβές (έπαινο, επίτιμο τίτλο κ.α.) για τις εξαιρετικές πράξεις. Η θετική αναγνώριση των επιτευγμάτων και των καθημερινών πράξεων έχει μεγάλη σημασία για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης (Tsounis et al, 2014). Επιπλέον, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές διαφορές, οι οποίες είναι αντικείμενο μελέτης των θεωριών κινήτρων του Mc Clelland (1949) και Vroom (1990). Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις σημαντικότερες ανάγκες για κάθε εργαζόμενο (επίτευξη των στόχων, ασφάλεια, κύρος) και να προσαρμόσουν τα ειδικά καθήκοντα και τις πρόσθετες ευθύνες σε ένα εξατομικευμένο επίπεδο με βάση τις προσωπικές προσδοκίες και τις προτιμήσεις του

καθενός. Τέλος, μεγάλη σημασία έχει η διασφάλιση των συμμετοχικών διαδικασιών στη λήψη αποφάσεων. Παρόλο που οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, συγκεκριμένοι στόχοι διαμορφώνονται μέσω της συμμετοχής όλου του προσωπικού κάθε επιπέδου ιεραρχίας (Bedeian, 1993). Αυτό μπορεί να συμβεί με τη δημιουργία ομάδων εργαζομένων που εκτελούν παρόμοια καθήκοντα, οι οποίες θα συναντώνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και θα συζητάνε εργασιακά θέματα, διατυπώνοντας προτάσεις για τη βελτίωσή τους (Wilhite et al, 1983).

Η αποτελεσματικότητα ωστόσο, όλων των κινήτρων που αναφέρθηκαν, επηρεάζεται από παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η ειδικότητα, ο βαθμός και τα χρόνια προϋπηρεσίας του προσωπικού (Paleologou et al, 2006; Heidarian et al, 2015), παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν επίσης υπόψη στο ρεαλιστικό σχεδιασμό. Συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται ότι τα κίνητρα των γυναικών που έχουν παιδιά σε σχέση με τους άνδρες εργαζόμενους, αφορούν περισσότερο στην αναζήτηση ευκαιριών για πιο ευέλικτη μορφή εργασίας ως προς το ωράριο με σκοπό την ανατροφή της οικογένειάς τους (McCullough et al, 1998). Είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητά τα κίνητρα για το κάθε άτομο ξεχωριστά, καθώς αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατομικών, οργανωτικών και πολιτιστικών παραγόντων (Mathauer & Imhoff, 2006).

4.6 Κίνητρα που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων: ο ρόλος της Προσωπικότητας στη διαμόρφωσή της

A. Προσωπικότητα και Συναισθηματική νοημοσύνη

Η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζουν η προσωπικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, ως προς την επίδρασή της τόσο στην εργασιακή απόδοση του ατόμου, όσο και στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, είναι αντικείμενο πολλών ερευνών. Υποστηρίζεται ότι επηρεάζει ένα εύρος εργασιακών συμπεριφορών, όπως η δέσμευση των εργαζομένων, η ομαδική εργασία, η καινοτομία, η ανάπτυξη των ταλέντων και η ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι κοινωνικοί επιστήμονες μόλις πρόσφατα έχουν αρχίσει να διερευνούν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και άλλων διαστάσεων όπως η ηγεσία, η απόδοση της ομάδας, η απόδοση του ατόμου, οι διαπροσωπικές /κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, η διαχείριση της αλλαγής και η αξιολόγηση της απόδοσης (Goleman, 1995).

Οι Scott-Ladd και Chan (2004) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής γνώσης, αντίληψης, διαχείρισης και γενικής νοημοσύνης θα μπορούν να συνεισφέρουν πιο αποτελεσματικά στην οργανωτική εκμάθηση, η οποία διευκολύνει τους οργανισμούς να προσαρμόζονται στην αλλαγή και να παραμένουν ανταγωνιστικοί. Σύμφωνα με τον Cooper (1997), τα άτομα με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία, χτίζουν ισχυρότερες προσωπικές σχέσεις και διοικούν πιο αποδοτικά, για το λόγο ότι τα πιο συναισθηματικά ευφυή άτομα επιτυγχάνουν να εκφράσουν και να μεταφέρουν τις ιδέες, τους στόχους και τις προθέσεις τους με ενδιαφέρον και διεκδικητικό τρόπο, κάνοντας τους άλλους να αισθάνονται καλύτερα στο εργασιακό περιβάλλον (Goleman, 1998).

Συνεπώς, το να διαθέτει κανείς για παράδειγμα κοινωνική επίγνωση ή τη δυνατότητα διαχείρισης σχέσεων, δεν εγγυάται την ικανότητα του να διαχειρίζεται και να επιλύει αποτελεσματικά μία σύγκρουση, παρά μόνο τη δυνατότητα που διαθέτει να αποκτήσει μέσω πρόσθετης μάθησης τη δεξιότητα αυτή (Goleman, 2001). Αντίστοιχα, η δυνατότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, δεν συνεπάγεται αυτόματα την ικανότητά του να ασκεί για

παράδειγμα αποτελεσματική επιρροή. Συνεπώς, οι συναισθηματικές ικανότητες των ατόμων είναι αυτές που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις επιδόσεις τους στην εργασία. Εξάλλου, αυτές εμπεριέχουν και περιλαμβάνουν τόσο τις προσωπικές ικανότητες των εργαζομένων, όσο και τις κοινωνικές (Gowing, 2001). Άλλωστε, όπως σημειώνει ο Goleman, οι τελευταίες και ειδικότερα όσες εμπεριέχονται στον τομέα της διαχείρισης σχέσεων, συνιστούν ιδιαίτερα πολύπλοκες και απαιτητικές εκφάνσεις και εκδηλώσεις της συναισθητικής νοημοσύνης, δεδομένου ότι βασίζονται στην ύπαρξη της ενσυναίσθησης και της αυτοδιαχείρισης, οι οποίες με τη σειρά τους προϋποθέτουν την αυτοεπίγνωση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, γίνεται φανερό ότι αποτελεί μια πολυπαραγοντική έννοια. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί μπορεί να μην ταυτίζονται μεταξύ τους, αλλά είναι περισσότερο συμπληρωματικοί παρά ανταγωνιστικοί ή αντικρουόμενοι, γιατί απλά προσεγγίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη από μια διαφορετική οπτική γωνία (Πατσίσου, 2005). Σύμφωνα με τον Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) πρεσβεύει τα θετικά στοιχεία της προσωπικότητας, τα οποία δεν έχουν καμιά σχέση με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ). Ακόμα επεκτείνοντας την έρευνα του ο Goleman (2001) οδηγείται σε έναν σύντομο ορισμό της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνοντας τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

A) **Αυτοεπίγνωση:** η ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους.

B) **Αυτοδιαχείριση:** η ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους.

Γ) **Ενσυναίσθηση:** η ικανότητα των ανθρώπων να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των άλλων.

Δ) **Διαχείριση σχέσης:** η ικανότητα των ανθρώπων να ρυθμίζουν τα συναισθήματά τους ως προς τις ενέργειες και τις εκδηλώσεις των άλλων.

Σύμφωνα με τον Goleman, η τριάδα της αυτοεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης και της ενσυναίσθησης οδηγεί στην ικανότητα της διαχείρισης σχέσεων. Η εν λόγω ικανότητα περιλαμβάνει τις δεξιότητες της *έμπνευσης*, της *επιρροής*, της *οικοδόμησης δεσμών*, της *διαχείρισης συγκρούσεων*, της *ανάπτυξης των άλλων*, της *ομαδικής εργασίας* και *συνεργατικότητας*, καθώς και τη δεξιότητα του να λειτουργεί κανείς ως *καταλύτης αλλαγών*. Στην αμέσως προηγούμενη εκδοχή του θεωρητικού του μοντέλου, περιλαμβάνονται επιπρόσθετα οι δεξιότητες της *επικοινωνίας* και της *ηγασίας* βασισμένης στο όραμα (*visionary leadership*), δεξιότητες οι οποίες

απορροφήθηκαν από τις προαναφερόμενες (Goleman, 2001).

B. Πολυμορφία και ποικιλομορφία των εργαζομένων

Έχουν αναπτυχθεί πολλά θεωρητικά μοντέλα με διαφορετικό πλαίσιο αναφοράς, που στόχο έχουν την περιγραφή και τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι μελέτες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν με βάση τον τομέα που επικεντρώνονται οι διάφορες θεωρίες και τα εργαλεία που διαθέτουν, ώστε να αξιολογήσουν σχετικές έρευνες, εντοπίζοντας τις μεταξύ τους διαφορές (Kafetsios & Zampetakis, 2008). Πιο αναλυτικά, αναφέρεται πως ο Mayer με τους συνεργάτες του, ήταν ο πρώτος που οριοθέτησε τα διάφορα μοντέλα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ανάλογα με την πλευρά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην οποία εστιάζουν, σε μόλις δυο κατηγορίες: μοντέλα ικανοτήτων (ability models) και τα λεγόμενα μεικτά μοντέλα (mixed models). Τα μοντέλα ικανοτήτων υποστηρίζουν τη γνωστική – νοητική βάση της συναισθηματικής νοημοσύνης που αφορά στην γνωστική επεξεργασία των συναισθηματικών πληροφοριών, ενώ τα μεικτά μοντέλα αποτελούν συνδυασμό των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας, των ιδιοτήτων που διαμορφώνονται από στάσεις και συμπεριφορές και των κοινωνικών δεξιοτήτων που αφορούν στην ικανότητα επιτυχούς αλληλεπίδρασης του ατόμου με το κοινωνικό του περιβάλλον (Bar-On, 2000), με παράλληλη συσχέτιση των παραπάνω, με τα ιδιαίτερα γνωρίσματα της ανθρώπινης προσωπικότητας (Petrides & Furnham, 2001). Οι ικανότητες αυτές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν τους ανθρώπους στον τρόπο που αυτοί διαχειρίζονται τις καθημερινές αντιξοότητες ή καλύτερα πως διαχειρίζονται τις διάφορες καταστάσεις της καθημερινότητας τους, σε συνάρτηση με τις σχέσεις που έχουν με τους συνάνθρωπους γύρω τους (Goleman 1998, 2000).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι παραπάνω μελετητές, ύστερα από ενδελεχείς έρευνες, οριοθέτησαν το θεωρητικό μοντέλο της ικανότητας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Κατά την άποψή τους, πρόκειται για ένα είδος νοημοσύνης, που αποτελείται από γνώσεις και εμπειρίες, αυτοεκτίμηση, προσαρμοστικότητα, αυτοκυριαρχία και θετική αντιμετώπιση της ζωής και των δυσκολιών που αυτή συνεπάγεται (Πλατσίδου, 2004).

Ολοκληρώνοντας την προσέγγιση της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης, διαπιστώνει κανείς ότι εντοπίζονται σημαντικές διαφορές, τόσο ως προς τον τρόπο με τον οποίο ο όρος προσεγγίζεται εννοιολογικά, όσο και ως προς τις επιμέρους

ικανότητες που αυτός περιλαμβάνει. Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται ότι ερευνητές προσεγγίζουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζοντας στην επίδραση που ασκούν τα συναισθήματα στη συλλογιστική διαδικασία. Αντίθετα άλλοι διαχωρίζουν πλήρως τη συναισθηματική νοημοσύνη από τις γνωστικές ικανότητες και προσδιορίζει την έννοια της με έναν ευρύτερο τρόπο. Τέλος, ο Daniel Goleman μέσω του θεωρητικού του μοντέλου, ουσιαστικά προτείνει μία θεωρία επίδοσης που επιχειρεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα του ατόμου στον τομέα της εργασίας. Ωστόσο, η προσεκτική μελέτη αυτών των διαφορετικών προσεγγίσεων, πέραν του να καταδεικνύει τη διαφορετική εστίαση των εν λόγω θεωριών, φανερώνει παράλληλα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά κατ' ουσία μια ιδιαίτερα πολυδιάστατη και πολυσχιδή έννοια. Μία έννοια που επιχειρεί να αναδείξει το συναίσθημα ως έναν εν δυνάμει σημαντικό σύμμαχο στην προσπάθεια του ατόμου να επιτύχει τους στόχους που επιθυμεί, ανατρέποντας τη μέχρι πρότινος κυρίαρχη σκέψη.

Γ. Εργασιακή συμπεριφορά και διαχείριση αλλαγής

Η μελέτη των Boyle et al (2011) αποδεικνύει ότι οι ικανότητες που εμπεριέχονται στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, συνιστούν όντως έναν ισχυρό παράγοντα της εργασιακής απόδοσης. Οι Bar-On et al (2011), αξιολογώντας τα ευρήματα ερευνών που βασίστηκαν στο θεωρητικό μοντέλο του ενός διαπιστώνουν ότι η ανάπτυξη των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, οδηγεί στη βελτίωση και αύξηση της εργασιακής απόδοσης, της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ηγεσίας.

Όσον αφορά ειδικότερα, στη θετική συσχέτιση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την εργασιακή απόδοση των ατόμων, οι δεξιότητες που φαίνεται να ασκούν ισχυρότερη επίδραση είναι η αυτογνωσία (γνώση και αποδοχή του εαυτού), η ενσυναίσθηση (αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων και αναγκών των άλλων), η ανοχή στο άγχος (αποτελεσματική και εποικοδομητική διαχείριση αρνητικών συναισθημάτων που προκαλούνται λόγω αγχογόνων γεγονότων), ο έλεγχος της πραγματικότητας (αντικειμενική αξιολόγηση καταστάσεων) και η αισιοδοξία (θετική προδιάθεση και στάση απέναντι στη ζωή). Οι εν λόγω έρευνες καταδεικνύουν ότι περίπου το 30% της εργασιακής επίδοσης βασίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη (Bar-On et al, 2011).

Όσον αφορά στη θετική επίδραση της συναισθητικής νοημοσύνης στην οργανωσιακή παραγωγικότητα, καθοριστικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζουν οι δεξιότητες της συναισθητικής αυτοεπίγνωσης (αντίληψη και κατανόηση των συναισθημάτων), των διαπροσωπικών σχέσεων (αρμονική και εποικοδομητική συνύπαρξη με άλλους), της κοινωνικής υπευθυνότητας (ικανότητα συνεργασίας και εποικοδομητικής συμβολής στο πλαίσιο μιας κοινωνικής ομάδας), του ελέγχου της πραγματικότητας και της ευτυχίας (αίσθηση πληρότητας σε σχέση με τον εαυτό, τους άλλους και τη ζωή γενικότερα).

Τέλος, αναφορικά με τον ρόλο της συναισθητικής νοημοσύνης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, οι Bar-On et.al (2011) συνοψίζοντας τα ευρήματα τεσσάρων σημαντικών ερευνών, διαπιστώνουν ότι η τελευταία εξαρτάται από τη συναισθηματική νοημοσύνη κατά ένα ποσοστό 67%. Οι δεξιότητες που φαίνεται να διαδραματίζουν ισχυρότερο ρόλο είναι αυτές που εντάσσονται στις διαπροσωπικές ικανότητες και ειδικότερα η ενσυναίσθηση, η κοινωνική υπευθυνότητα και η δεξιότητα συνδέεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ακολουθούν οι δεξιότητες της επίλυσης προβλημάτων (αξιοποίηση της συναισθητικής γνώσης για την εύρεση λύσεων), της ανοχής στο άγχος, της συναισθητικής αυτοεπίγνωσης και της ευτυχίας. Η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να συμβάλλει θετικά στην ικανότητα του ατόμου να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις διάφορες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της οργάνωσης, στην ικανότητά του να λαμβάνει ορθές αποφάσεις υπό συνθήκες πίεσης ή αβεβαιότητας, καθώς και στην ικανότητα του να επιδεικνύει υψηλή ανοχή στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή εξάντληση. Εξάλλου η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να ασκεί θετική επίδραση σε ορισμένες ικανότητες της αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως την ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, συμβάλλει θετικά στην ικανότητα δημιουργίας και μετάδοσης ιδεών και οραμάτων που έχουν τη δυναμική να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους να τα επιδιώξουν με ενθουσιασμό.

Η ανάγκη για αποτελεσματική προσαρμογή των οργανώσεων στις ραγδαίες αλλαγές του ευρύτερου περιβάλλοντος προϋποθέτει την ικανότητα των ατόμων να εγκαταλείπουν προηγούμενες παραδοχές και να υιοθετούν νέες, να επεξεργάζονται καινοτόμες ιδέες και νέες πληροφορίες με δημιουργικό και ευέλικτο τρόπο, να κατανοούν τις επιπτώσεις που επιφέρουν οι μαζικές αλλαγές, στο πλαίσιο των

οργανώσεων τόσο στα συναισθήματα τα δικά τους όσο και των άλλων, καθώς και να είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συνεπακόλουθα αισθήματα άγχους και αβεβαιότητας (Goleman 2000; Cherniss, 2001). Συνεπώς, οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες των ατόμων που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, φαίνεται να καθορίζουν σε σημαντικό βαθμό την ικανότητά της να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις.

Δ. Οργανωσιακή αλλαγή, εργασιακή ανασφάλεια και διαχείριση άγχους

Τα τελευταία χρόνια, η εργασιακή ανασφάλεια παγιώνεται ως συνθήκη, έχοντας τις απαρχές της στις θεμελιώδεις αλλαγές που σημειώθηκαν στο οικονομικό σύστημα των περισσότερων ευρωπαϊκών χωρών και των ΗΠΑ, όπως το κλείσιμο εργοστασίων, την αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων και την αύξηση του ποσοστού των προσωρινών συμβάσεων (De Witte, 2005). Ειδικότερα στην περίπτωση της Ελλάδας, λόγω και της οικονομικής κρίσης και των μνημονιακών δεσμεύσεων, υπάρχει ένα παρατεταμένο κλίμα αβεβαιότητας, ιδιαίτερα στον εργασιακό τομέα που καθιστά δύσκολο τον εργασιακό βίο.

Η έννοια της εργασιακής ανασφάλειας στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει διατυπωθεί με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με τους Greenhalgh & Rosenblatt (1984) η εργασιακή ανασφάλεια ορίζεται ως η αντιλαμβανόμενη αδυναμία να διατηρηθεί η επιθυμητή συνέχεια της εργασίας, εξαιτίας μιας απειλούμενης εργασιακής κατάστασης. Άλλοι ορισμοί για την εργασιακή ανασφάλεια την περιγράφουν ως εξής:

- προσδοκίες του ατόμου σχετικά με την συνέχιση της εργασίας του (Davy et al, 1997)
- μια συνολική ανησυχία για την μελλοντική ύπαρξη της δουλειάς (Rosenblatt & Ruvio, 1996)
- η αντίληψη του υπαλλήλου για την πιθανή συνέχιση της τωρινής εργασίας του (Heaney et al, 1994)
- η απόκλιση μεταξύ του επιπέδου ασφάλειας που βιώνει ένα άτομο και του επιπέδου που προτιμά (Hartley et al, 1991)
- η προσμονή ενός θεμελιώδους και ακούσιου γεγονότος το οποίο βιώνεται υποκειμενικά (Sverke et al, 2002).

Παρά τους διαφορετικούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί από τους ερευνητές, φαίνεται ότι οι περισσότεροι συγκλίνουν στο γεγονός ότι η εργασιακή ανασφάλεια

είναι μια υποκειμενική εμπειρία, καθοριζόμενη από το πώς αντιλαμβάνεται και ερμηνεύει το κάθε άτομο το άμεσο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη μιας διαφοράς αντιλήψεων, ανάμεσα στην υποκειμενική απειλή που αντιλαμβάνεται το άτομο και την αντικειμενική πραγματικότητα. Κατά συνέπεια, δύο εργαζόμενοι στην ίδια κατάσταση θα βιώσουν διαφορετικό βαθμό εργασιακής ανασφάλειας, διότι θα αντιληφθούν και θα ερμηνεύσουν την κατάσταση διαφορετικά (Sverke et al, 2002; De Witte, 1999; Van Vuuren, 1990).

Η εργασιακή ανασφάλεια προκύπτει σε περίπτωση μη ηθελημένης απώλειας της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που είναι πρόθυμοι να αναζητήσουν διαφορετική εργασία σε άλλο οργανισμό, επειδή εμπιστεύονται τις ικανότητές τους, ή για άλλους λόγους δε φοβούνται την απώλεια εργασίας, δεν θα αισθανθούν ανασφάλεια, όταν προκύψουν αντικειμενικές απειλές, όπως αυτή της απόλυσης (Sverke et al, 2002; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν υιοθετήσει μια σφαιρική εικόνα κατά την οποία η εργασιακή ανασφάλεια εκφράζεται ως γενική ανησυχία του ατόμου για τη συνεχιζόμενη ύπαρξη της εργασίας του σε μελλοντικό χρόνο (De Witte, 1999; Sverke et al, 2002). Παρόλο που μερικές μελέτες συμπεριλαμβάνουν κι άλλους παράγοντες, όπως απειλές σε διαφορετικά χαρακτηριστικά της εργασίας (π.χ. συνθήκες απασχόλησης, ευκαιρίες καριέρας), ο κύριος όγκος των ερευνών δίνει έμφαση στην ανησυχία ως προς τη μελλοντική ύπαρξη της εργασίας (Bussing, 1999; Barling & MacEwen, 1992; Kuhnert & Vance, 1992; Hartley et al, 1991; Lim, 1996; Orpen, 1993; Van Vuuren, 1990).

Ε. Εργασιακό άγχος, στρες κι επαγγελματική εξουθένωση

Η αίσθηση εγρήγορσης-ετοιμότητας και οι καταστάσεις στρες που συχνά βιώνει το άτομο στον εργασιακό χώρο δεν έχουν πάντα αρνητική χροιά. Το εργασιακό στρες μπορεί να αποβεί θετικό, αποτελώντας για το άτομο την κινητήρια δύναμη που το ωθεί στην επίτευξη των ατομικών στόχων του (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο, βιώνει τις εργασιακές προκλήσεις δημιουργικά και ως μια ευκαιρία για αυτο-ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση. Η θετική διάσταση του εργασιακού στρες γνωστή και ως ευφορικό στρες ή ευ-στρες (eu-stress), έχει προσελκύσει τελευταίως, το ερευνητικό ενδιαφέρον και αποτελεί μια εντελώς νέα προσέγγιση της ευεξίας και της υγείας (σωματικής-πνευματικής-συναισθηματικής) στον εργασιακό βίο (Nelson & Simmons, 2010). Συνεπώς, το στρες δύναται να

συνδέεται με θετική είτε με αρνητική κατάσταση, δημιουργώντας στο άτομο ένα αίσθημα υψηλών απαιτήσεων. Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2013), το εργασιακό στρες εκδηλώνεται στο άτομο σε συναισθηματικό και σωματικό επίπεδο, κατόπιν γνωστικής αξιολόγησης συγκεκριμένων οργανωσιακών στρεσογόνων παραγόντων. Ως εκ τούτου, κάθε φορά που το άτομο εκτίθεται σε ένα στρεσογόνο παράγοντα στην εργασία του, προηγείται το κατά πόσο διατρέχει απειλή και ακολουθεί το πώς μπορεί να ανταπεξέλθει. Η παρατεταμένη έκθεση σε στρεσογόνες καταστάσεις, δύναται να οδηγήσει το άτομο σε ψυχοπαθολογική συμπεριφορά (λ.χ. δυσμενείς σωματικές και συναισθηματικές αντιδράσεις, μειωμένη απόδοση, κ.λπ.).

Εντοπίζεται επίσης θετική συσχέτιση στρες και επίδοσης, υπογραμμίζοντας τη σημασία ύπαρξης (μέχρι ενός ορίου) θετικού στρες πριν από τη λήψη σημαντικών αποφάσεων ή τη δράση του ατόμου (Cooper, 1983). Δεδομένου ότι, η διάχυση των συναισθημάτων είναι μεταδοτική και, στον εργασιακό χώρο, το άτομο τείνει να μιμείται την έκφραση των συναισθημάτων των άλλων, είναι προφανές ότι, προκειμένου να αποφεύγονται οι ανεπιθύμητες αντιδράσεις και να ενισχύονται οι θετικές, είναι πολύ σημαντικό για έναν οργανισμό να μπορεί να προβλέπει ποιοι παράγοντες δύνανται να προκαλέσουν στρες στον εργαζόμενο.

Προφανώς, το άτομο στον εργασιακό του βίο αντιμετωπίζει καταστάσεις που δεν είναι πάντα ευχάριστες, το άτομο άλλωστε δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στην πίεση και τις απαιτήσεις (Arnold, Silvester, Cooper & Robertson, 2005). Τα αίτια εργασιακού άγχους οφείλονται ως επί το πλείστον σε ατομικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αναλυτικότερα:

Α) Προσωπικά αίτια, όπως στοιχεία προσωπικότητας, προδιαθέσεις, φύλο, αδυναμία ισορροπίας επαγγελματικής & προσωπικής ζωής, οικογενειακή κατάσταση, οικονομική κατάσταση, κ.λπ.,

Β) Οργανωσιακά αίτια, όπως ρόλος στον οργανισμό (θέση ευθύνης με αυξημένες απαιτήσεις λήψης αποφάσεων, φόρτος εργασίας, ασάφεια ρόλου και αρμοδιοτήτων, προοπτικές ανέλιξης), φύση της εργασίας (μονότονη/ βαρετή εργασία), συνθήκες εργασίας (εργασιακή ανασφάλεια, κλίμα, κουλτούρα, σχέσεις με ιεραρχία, οργανωσιακή δικαιοσύνη, αμοιβές, ωράριο, κλπ.),

Γ) Περιβαλλοντικά αίτια, όπως οικονομική αβεβαιότητα, πολιτική αστάθεια, τρομοκρατία, εγκληματικότητα, παγκοσμιοποίηση, μεταναστευτικές ροές, κ.α.

Από την πλευρά τους, οι Greenberg και Baron (2013), επιχειρώντας να δώσουν

απάντηση στο τι προκαλεί άγχος στο εργασιακό περιβάλλον, συνδέουν το εργασιακό άγχος με τα χαρακτηριστικά της εργασίας (λήψη αποφάσεων, μονότονη εργασία, επαναλαμβανόμενη ανταλλαγή πληροφοριών με τους άλλους, δυσάρεστες συνθήκες και, μη-δομημένα καθήκοντα). Σε κάθε περίπτωση, η μακροχρόνια έκθεση του ατόμου σε αγχογόνες καταστάσεις στον εργασιακό του χώρο δύναται να επηρεάσει αρνητικά την απόδοσή του (Ιορδάνογλου, 2008; Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004), ανεξάρτητα από τη βαθμίδα ιεραρχίας που ανήκει (Μαρίνος, 1981). Εν κατακλείδι, κάθε εργαζόμενος, προσπαθώντας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας του, ενδέχεται να βιώσει σε κάποιο βαθμό εργασιακό άγχος, όσο ενδιαφέρουσα και προκλητική μπορεί να είναι η εργασία του.

Όπως γίνεται κατανοητό, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μια ψυχο-συναισθηματική κατάσταση την οποία όλο και συχνότερα μπορεί να βιώσει ο εργαζόμενος στην προσπάθειά του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σύγχρονου εργασιακού συγκείμενου. Σχετίζεται συνοπτικά, με τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ εκδηλώνεται ως απόρροια του εργασιακού άγχους και, έχει σημαντικές επιπτώσεις στο ίδιο το άτομο και στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη Maslach (1982) πρόκειται για τη συναισθηματική κούραση, την αποπροσωποποίηση και την αίσθηση μειωμένης προσωπικής επίτευξης που βιώνει το άτομο όταν δεν μπορεί να ανταπεξέλθει επαρκώς στις προκλήσεις ενός ανταγωνιστικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Διαφαίνεται ότι υπάρχει κλιμάκωση στον τρόπο με τον οποίο το άτομο, αναλόγως των προσωπικών χαρακτηριστικών, εκφράζει συναισθηματική εξάντληση, καθώς νιώθει ότι δεν μπορεί να προσφέρει τίποτα στη δουλειά και τους γύρω του, αποστασιοποιείται σταδιακά και απομακρύνεται από τους άλλους, ενώ έχει αίσθηση μειωμένης προσωπικής επίτευξης, την αίσθηση δηλαδή ότι δεν μπορεί να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει (Κάντας, 1996).

Μέσα στο πλαίσιο των προαναφερθέντων, η έννοια της οργανωσιακής σιωπής και φωνής, έχει προσελκύσει τα τελευταία χρόνια το ερευνητικό ενδιαφέρον στο πεδίο της οργανωσιακής ανάπτυξης. Πολλές φορές, διαπιστώνεται ότι, το άτομο δεν είναι σίγουρο σε ποιο βαθμό μπορεί να εκφράσει τις απόψεις του για κάποιο ζήτημα ή πρέπει να επιλέξει να σιωπήσει εάν, κρίνει ότι οι απόψεις του είναι αντίθετες με την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα και τα κοινωνικά πρότυπα. Σύμφωνα με τους Morrison και Milliken (2000), η οργανωσιακή σιωπή υποδηλώνει την απροθυμία και

την άρνηση του εργαζόμενου να εκφράσει τα συναισθήματα, τις απόψεις και τις αξίες του εντός του οργανωσιακού πλαισίου, φοβούμενος ότι εάν το πράξει θα στοχοποιηθεί ή/και θα περιθωριοποιηθεί. Πρόκειται για ένα ψυχολογικό φαινόμενο το οποίο, εάν δεν διαγνωστεί και αντιμετωπιστεί έγκαιρα, μπορεί να επεκταθεί και σε άλλα άτομα και εργασιακές ομάδες με σοβαρές συνέπειες και επιπτώσεις για τον οργανισμό. Σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει ότι, τα αίτια της «σιωπής» οφείλονται σε ένα πλέγμα παραγόντων που περιλαμβάνει ατομικές προδιαθέσεις και στοιχεία της προσωπικότητας, καθώς και οργανωσιακούς παράγοντες, όπως το εργασιακό στρες και άγχος, η επαγγελματική εξουθένωση και άλλοι διοικητικοί παράγοντες. Αντιστοίχως, δύναται να υπάρχει αντίκτυπος τόσο σε ατομικό επίπεδο (χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, δέσμευσης, εμπλοκής) όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο όπως η ελλιπής εικόνα της ηγεσίας για την κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό, η επέκταση του φαινομένου και σε άλλα θέματα καθώς και σε άλλους εργαζόμενους, η μη εδραίωση της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας, η μη προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας (Argyris & Schon, 1978; Beer & Einarson, 2000; Morrison & Milliken, 2000).

ΣΤ. Η εργασιακή ανασφάλεια στην οργανωσιακή αλλαγή

Μια από τις πιο δύσκολες πτυχές της εμπειρίας της οργανωσιακής αλλαγής για τους εργαζόμενους είναι η αβεβαιότητα που συνδέεται με τη διαδικασία και τα αποτελέσματά της (DiFonzo & Bordia, 1998). Επειδή δεν γνωρίζουν πώς η αλλαγή θα τους επηρεάσει ή ακόμα και αν θα συνεχίσουν να έχουν την δουλειά τους, η όποια αλλαγή μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά αγχωτική. Ενώ η διοίκηση του οργανισμού συχνά προσπαθεί να αντιμετωπίσει αυτήν την αβεβαιότητα μέσω της επικοινωνίας και της ενημέρωσης, συχνά υπολείπεται προσδοκιών (DiFonzo & Bordia, 1998; Covin, 1993; Harcourt, Richerson & Wattier, 1991; Smeltzer, 1991).

Οι Bordia et al (2004) υποστηρίζουν ότι η αβεβαιότητα σχετικά με τα γεγονότα και τα αποτελέσματα της οργανωσιακής αλλαγής, κάνει τους εργαζόμενους να αισθανθούν ότι χάνουν τον έλεγχο της κατάστασης σε σημαντικά προσωπικά θέματα όπως η εργασιακή ασφάλεια, η θέση τους στον οργανισμό ή στις ανάγκες εκπαίδευσης. Εάν οι εργαζόμενοι δε γνωρίζουν τη φύση και τις συνέπειες της αλλαγής, θα αισθανθούν ανεπαρκώς προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν την αλλαγή. Αναφορικά με την αβεβαιότητα που υπάρχει κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής αλλαγής, οι Bordia et

al (2004) πραγματοποίησαν έρευνα η οποία διεξάχθηκε σε 222 εργαζόμενους ενός νοσοκομείου, μια εβδομάδα πριν αυτό υποβληθεί σε αναδιάρθρωση μεγάλης κλίμακας. Η οργανωσιακή αλλαγή περιλάμβανε τον επαναπροσδιορισμό των θέσεων εργασίας, αλλαγές στην οργανωτική δομή και τη μετάβαση σε ένα νέο κτίριο. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η αβεβαιότητα που υπάρχει κατά τη διάρκεια οργανωσιακών αλλαγών:

- α) έχει άμεσες συνέπειες στους εργαζόμενους, όπως η έλλειψη ελέγχου της κατάστασης, η οποία σχετίζεται αρνητικά με την αβεβαιότητα, με την έννοια ότι μειώνει το αίσθημα ελέγχου που βιώνουν οι εργαζόμενοι
- β) έχει έμμεσες συνέπειες στην ψυχολογική ένταση των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται θετικά με την αβεβαιότητα, υπό το πρίσμα ότι αυξάνει την ψυχολογική πίεση, και την πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό.

Η ένταση που προκαλείται από τις αβεβαιότητες που σχετίζονται με την εργασιακή ασφάλεια, τη μελλοντική θέση του εργαζόμενου στον οργανισμό, και την επαγγελματική του καριέρα πιθανόν να οδηγήσει σε αποχώρηση αξιόλογων εργαζομένων από τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Jones et al. (2008), δεν αντιμετωπίζονται αρνητικά όλες οι προσπάθειες οργανωσιακών αλλαγών από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται πιο θετικά απέναντι σε αλλαγές που δεν περιλαμβάνουν μειώσεις προσωπικού, αλλά προσφέρουν ανάπτυξη δεξιοτήτων ή ευκαιρίες ανάπτυξης καινοτόμων μεθόδων εργασίας (Silvester et al, 1999; King et al., 1991). Επιπλέον, τα διευθυντικά στελέχη και τα μεσαία στελέχη μπορεί επίσης να ανταποκρίνονται διαφορετικά στην αλλαγή. Σε μια μελέτη της Armstrong-Stassen (2005), αναφορικά με μειώσεις προσωπικού, διαπιστώθηκε ότι σε σύγκριση με διευθυντικά στελέχη, τα μεσαία στελέχη αισθάνθηκαν ότι είχαν λιγότερη εργασιακή ασφάλεια, ανέφεραν δε, χαμηλότερη εργασιακή απόδοση και εμφάνισαν περισσότερα συμπτώματα ψυχοπαθολογίας, ενώ τα κατώτερα στελέχη εμφάνισαν τα χαμηλότερα ποσοστά εργασιακής ασφάλειας. Τα διευθυντικά στελέχη ανησυχούν κυρίως για την δομική αβεβαιότητα (δομές, πολιτικές και πρακτικές), ενώ τα μεσαία και κατώτερα στελέχη πιο συχνά αισθάνονται αβεβαιότητα που σχετίζεται με την εργασία όπως η εργασιακή ασφάλεια, αλλαγές στις θέσεις εργασίας και στη διαδικασία προαγωγών (Jones et al., 2008).

Στη Μεγάλη Βρετανία, το 1997 και 1998 διεξήχθη έρευνα από το Ινστιτούτο

Ερευνών για τη διοίκηση ποιότητας της εργασιακής ζωής του Πανεπιστημίου του Μάντσεστερ, η οποία διερεύνησε την επίδραση των μαζικών μεταρρυθμίσεων που έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια στη χώρα. Ειδικότερα, ελέγχθηκε η επίπτωση των οργανωσιακών αλλαγών σε διευθυντικά στελέχη του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και δημοσίων υπηρεσιών κοινής ωφέλειας οι οποίες είχαν ιδιωτικοποιηθεί. Στους ερωτηθέντες ζητήθηκε να προσδιορίσουν τι επίδραση είχαν οι οργανωσιακές αλλαγές στην αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας, στην αφοσίωση στον οργανισμό, στο ηθικό και στα κίνητρά τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα διευθυντικά στελέχη του δημοσίου τομέα και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας αισθάνθηκαν ότι οι αλλαγές μείωσαν την αίσθηση εργασιακής ασφάλειας, την αφοσίωση, το ηθικό και τα κίνητρά τους, συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον και στους τρεις τομείς, η μεγαλύτερη αρνητική επίδραση υπήρχε στη μειωμένη αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και στο μειωμένο ηθικό των διευθυντικών στελεχών (Worall et al, 2000). Οι παραπάνω εμπειρικές έρευνες δηλώνουν ότι στη βιβλιογραφία εκφράζονται αντικρουόμενες απόψεις αναφορικά με τη συσχέτιση της οργανωσιακής αλλαγής με την εργασιακή ασφάλεια. Λαμβάνοντας υπόψη τη σύσταση του ελληνικού δημοσίου τομέα, οι πολιτικές λιτότητας που επέβαλαν τα μνημόνια για την εξυγίανσή του, αναπόφευκτα επηρέασαν τις εργασιακές σχέσεις, την οικονομική κατάσταση και την ασφάλεια των δημοσίων υπαλλήλων ως προς τη διατήρηση της θέσης τους. Ο θεσμός της αξιολόγησης σε συνδυασμό με μια σειρά μέτρων, όπως η εργασιακή εφεδρεία, η προ-συνταξιοδοτική διαθεσιμότητα, η κατάργηση οργανικών θέσεων σε ορισμένες κατηγορίες και κλάδους, συνέβαλαν αθροιστικά στη δημιουργία ενός κλίματος εργασιακής ανασφάλειας παρά τις διαβεβαιώσεις ότι η αξιολόγηση δεν θα αποτελέσει πρόσχημα απολύσεων, αλλά θα δημιουργήσει ένα ισχυρό κίνητρο βελτίωσης και ανάπτυξης.

4.7 Παρακίνηση ατόμων και ομάδων: Συμπεριφορά ομάδων και συγκρούσεις - αξίες, στάσεις και αντιστάσεις στην αλλαγή

A. Οργανωσιακό χάος: προπομπός της επαγγελματικής εξουθένωσης

Στις μέρες μας, η αβεβαιότητα και η αλλαγή αποτελούν αξίωμα σε κάθε σκηνικό - πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό. Ως βασικός κανόνας της επιβίωσης ορίζεται η συνεχιζόμενη μάθηση, καθώς οι προσαρμογές στην εργασιακή ζωή φαίνονται αλλεπάλληλα συγκρουσιακές. Άλλωστε σ' έναν κόσμο συνεχώς μεταβαλλόμενο, οι πληροφορίες και οι γνώσεις ανανεώνονται ασταμάτητα. Η αλλαγή είναι το πλέον κεντρικό γεγονός στη δυναμικά εξελισσόμενη ζωή. Υπό το πρίσμα αυτό, γίνεται άμεσα κατανοητή η σύγχυση που βιώνουν καθημερινά οι εργαζόμενοι σε ένα ατέρμονο κυνήγι σταθερών, που όμως αποδεικνύονται δύσκολα προσβάσιμες, παρά μόνο ως κινούμενη άμμος.

Το οργανωσιακό χάος συνδέεται με ποικίλους παράγοντες όπως είναι το μέγεθος και η μείωση μεγέθους μιας εταιρείας, οι συγχωνεύσεις, το ανύπαρκτο ή ανοργάνωτο σύστημα αξιολόγησης και προαγωγών, οι μη τηρούμενες πολιτικές και πρακτικές σχετικές με τα δικαιώματα των εργαζομένων, κ.α. Με λίγα λόγια, οι παράγοντες που μπορεί κάλλιστα να ευθύνονται για την ασθενή εργασιακή ικανοποίηση συνθέτουν το εν λόγω τοπίο, όπου το εργασιακό άγχος μπορεί να φτάσει την εργασιακή εξουθένωση με αλυσιδωτές επιπτώσεις για την σωματική υγεία, η αποδοτικότητα να μειωθεί κατακόρυφα, οι συνεργατικές σχέσεις να μην προωθούνται και το ομαδικό πνεύμα να αποτελεί ουτοπία.

Ένας κατατοπιστικός και συνάμα πλήρης ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση δίνεται από τον Lock, ο οποίος αναφέρει πως, η εργασιακή ικανοποίηση είναι το θετικό συναίσθημα που προκύπτει από τη θετική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τα συστατικά μέρη που αφορούν στην εργασία τους. Κατά τους Hulin και Smith (1965), ο μισθός, ο βαθμός στον οποίον η εργασία γίνεται αντιληπτή ως ενδιαφέρουσα, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο και οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, είναι μερικοί από τους βασικότερους παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Παρατηρώντας ωστόσο το σύγχρονο εργασιακό σκηνικό, μπορούμε με ευκολία να διακρίνουμε πολύπλευρα υφιστάμενα προβλήματα που περιστρέφονται γύρω από την έννοια της εργασίας,

όπως: τους πενιχρούς μισθούς, τον τεράστιο όγκο δουλειάς, το κυκλικό ωράριο, τις παραπάνω ώρες εργασίας που πλέον αποτελούν συνήθεια, τη σύγχυση των ρόλων ελλείψει και καθηκοντολογίου, ελάχιστες προοπτικές εξέλιξης και όπως είναι φυσικό και επόμενο την καλλιέργεια ανταγωνιστικού κλίματος στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, εκτεταμένο θεωρείται το φαινόμενο των διακρίσεων μεταξύ των δύο φύλων, όπως άλλωστε συνεπάγεται για μια ανδροκρατούμενη και αρρενωπή κατά τον Hofstede, κουλτούρα, όπως η Ελληνική.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως τα προαναφερθέντα εντάσσονται στη γενικότερη προβληματική της έρευνας των αιτιών του εργασιακού άγχους και της ανάπτυξης προσωπικού. Από τα πρώτα ζητήματα που τίθενται είναι η προστασία της ψυχοσωματικής υγείας των εργαζομένων και η δυνατότητα να αντλούν ικανοποίηση στο χώρο εργασίας τους, ως ολοκληρωμένες παραγωγικές μονάδες. Οι σκληρές συνθήκες που είναι κυρίαρχες στο εσωτερικό πολλών εταιρειών, διαμορφώνονται από το εκάστοτε πολιτικό και οικονομικό σκηνικό της Ελλάδας, καθιστώντας τις έρμαιοι των αλληπάλληλων αλλαγών, παρασύροντας ανθρώπινες ιστορίες ταλάντευσης μεταξύ οικογενειακής και εργασιακής ζωής, ήπιας γνωστικής διαταραχής, συνδρόμου burn out, κατάθλιψης, ψυχοσωματικών νοσημάτων κ.ά. Ανάμεσα σε άγχη, δυσκολίες και αλλαγές, οι εργαζόμενοι καλούνται να βρουν το νόημα, να απολαύσουν στιγμές, να ωριμάσουν, να ζήσουν.

B. Κατανόηση της συμπεριφοράς των ομάδων - η επικοινωνία ως αλληλεπίδραση κανόνων, ρόλων και συνθηκών

Η επικοινωνία της αλλαγής ερευνά τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, δίνοντας έμφαση στη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, υπονοώντας ότι η εφαρμογή της καταλληλότερης μορφής της σε μία διαδικασία αλλαγής συνεισφέρει πολλαπλά στην επιτυχημένη υλοποίησή της (Coetzee et al, 2002). Ως έννοια συνεπάγεται την οργανωσιακή επικοινωνία, η οποία με τη σειρά της ως μία μεγαλύτερη αναλυτική ομάδα, καλύπτει μία ποικιλία προσεγγίσεων και διερευνήθηκε με λεπτομέρεια στη βάση πολλών θεωριών, και πολλαπλών μεθοδολογιών, αλλά και σε συνδυασμό και συσχέτιση με άλλους παράγοντες αλλαγής (Slack & Singh, 2016). Έτσι, εκτός και πέρα από το πεδίο των επιστημών της επικοινωνίας, έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τις περισσότερες κοινωνικές επιστήμες όπως η κοινωνική ψυχολογία, η κοινωνιολογία, και οι οικονομικές και πολιτικές επιστήμες (Wittig,

2012).

Ο Yildirim (2014) αναφέρει ότι η οργανωσιακή επικοινωνία γενικά είναι δυνατόν να χωριστεί σε τρεις κύριες διαστάσεις:

- 1) την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων,
- 2) την επικοινωνία των υπαλλήλων με τους μεσαίους διοικητές και την κεντρική διοίκηση και
- 3) την πολιτική οργανωσιακής επικοινωνίας.

Οι Simoes & Esposito (2014) υποστηρίζουν ότι μπορεί να θεωρηθεί ως μια κοινωνική διαδικασία, κατά την οποία τα άτομα που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα, δημιουργούν και ανταλλάσσουν νοήματα και με αυτό τον τρόπο διαχειρίζονται και προσδιορίζουν την πραγματικότητα της καθημερινότητας. Συνεπώς, η επικοινωνία δεν περιορίζεται στη μετάδοση μηνυμάτων, αλλά και στην κοινή κατασκευή του νοήματος αυτών, στη βάση τόσο της γενικευμένης κουλτούρας αλλά και του συγκεκριμένου πλαισίου στο οποίο λαμβάνει χώρα. Για τον λόγο αυτό ξεπερνά τη γραπτή και προφορική έκφραση και περιλαμβάνει επιπλέον χειρονομίες και πράξεις και γενικευμένες συμπεριφορές. Παρομοίως ο Elving (2005) διαπιστώνει ότι υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ της έννοιας της επικοινωνίας ως λειτουργίας μετάδοσης της πληροφορίας από τη μία πλευρά, και από την άλλη ως μέσου δημιουργίας και κατασκευής ομάδας κοινών νοημάτων, αλλά και αίσθησης του ανήκειν.

Ο Husain (2013) συνοψίζοντας επισημαίνει ότι η οργανωσιακή επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία μέσα από την οποία οι εμπλεκόμενοι και τα μέλη ενός οργανισμού συλλέγουν σχετικές πληροφορίες για τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και για τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε αυτόν. Πρόκειται για τη μετάδοση της πληροφόρησης από τη διοίκηση του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων. Εστιάζει στην έννοια της εσωτερικής επικοινωνίας και ισχυρίζεται ότι αφορά στην αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων σε ένα οργανισμό και τη δημιουργία σχέσεων νοημάτων και αξιών της οργανωσιακής κουλτούρας, με τη χρήση καινοτόμων τεχνολογιών ανταλλαγής εγγράφων, μηνυμάτων, και απομακρυσμένης λόγω χώρου και χρόνου συνεργασίας, με τη χρήση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (mails), των εσωτερικών δικτύων των οργανισμών, δηλαδή των ενδοδικτύων (intranets) κλπ., ενώ όλα τα ανωτέρω να συμβαίνουν παράλληλα και ταυτόχρονα με τη μείωση του επικοινωνιακού θορύβου ενισχύοντας την ατομική ενημέρωση και κατανόηση. Καταλήγει στο ότι η άριστη επικοινωνία αλλαγής

σημαίνει ότι ο καθένας σε ένα οργανισμό, κατανοεί την ανάγκη για αλλαγή σε όλα τα στάδια υλοποίησης, είναι ενημερωμένος για το τι αλλάζει και πως αυτό θα επηρεάσει την ατομική του εργασία. Τέλος, τονίζει την επίδραση διάφορων μεταβλητών στην επικοινωνία, για την αποτελεσματικότητα της οποίας θα πρέπει να γίνει προσπάθεια για τα ακόλουθα: άριστη ενημέρωση των εργαζομένων, παραγωγή συλλογικού πνεύματος, οικοδόμηση εμπιστοσύνης, παρακίνηση του προσωπικού, καλλιέργεια της οργανωσιακής δέσμευσης, ενίσχυση της συμμετοχής, μείωση της αβεβαιότητας, αύξηση του αισθήματος εργασιακής ασφάλειας και ανατροφοδότηση με πληροφορίες.

Ο Eisenberg (1984) επισημαίνει ότι η επαρκής και ικανή επικοινωνία εκλαμβάνεται ως μία στρατηγική χρήση συμβολισμών προκειμένου να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι. Επιπλέον, οι επικοινωνιακοί στόχοι δεν είναι απαραίτητα ενιαίοι και σταθεροί, αλλά μάλλον αντιφατικοί ή αλληλοσυγκρουόμενοι ανάλογα με τις προτεραιότητες που θέτουν τα άτομα στην προσπάθεια να ικανοποιήσουν κάθε σκοπό που θέτουν ξεχωριστά. Μια τέτοια προοπτική εξελίχθηκε σε μία θεώρηση που εξισώνει την αποδοτικότητα με τη σαφήνεια και την ανοικτότητα ως τον ιδανικό συνδυασμό σε ένα μοντέλο επικοινωνίας. Ο ίδιος σημειώνει ότι τα άτομα στους οργανισμούς έρχονται αντιμέτωπα με ποικίλες απαιτήσεις, και συνεπώς αντιδρούν με επικοινωνιακές στρατηγικές που ενώ μπορούν να είναι αποτελεσματικές, δεν μειώνουν το βαθμό της ασάφειας ως προς μια οργανωσιακή αλλαγή.

Ομοίως, για τον τρόπο αντίδρασης των ατόμων, οι Armenakis et al (2007) αναφέρουν μια διαφορετική αλλά όχι αντιφατική θεώρηση, σύμφωνα με την οποία στη βάση κάθε μοντέλου εφαρμογής μιας οργανωσιακής αλλαγής, βρίσκεται το απαραίτητο μήνυμα αλλαγής. Για κάθε οργανωσιακό μετασχηματισμό, αυτό που αντιλαμβάνονται οι αποδέκτες της αλλαγής είναι ό,τι αυτοί ακούν, βλέπουν και βιώνουν. Όσοι δέχονται το ερέθισμα, διαμορφώνουν πρωταρχικές αντιλήψεις (precursors) όπως συναισθήματα και προθέσεις, τα οποία συμμετέχουν στη διαδικασία των αποφάσεών τους και καταλήγουν σε συμπεριφορές αντίστασης ή υποστήριξης της αλλαγής. Επιπλέον, οι ερευνητές συμπληρώνουν ότι τα μηνύματα της αλλαγής μεταδίδονται συνήθως από παγκόσμια και τοπικά μέσα (κεντρική διοίκηση ή μεσαίοι-άμεσοι διοικητές-προϊστάμενοι), καθώς επίσης και από τους καθοδηγητές γνώμης (opinion leaders), δηλαδή από εκείνα τα άτομα, τα οποία ενώ δεν είναι σε τυπικά ηγετικούς ρόλους, βρίσκονται, όμως, δίπλα και κοντά στους παραλήπτες της αλλαγής, έχοντας

το χάρισμα και την ικανότητα να τους επηρεάζουν στη επιλογή των αποφάσεών τους. Τέλος, επισημαίνουν ότι τα εν λόγω μηνύματα μεταφέρονται μέσα από ποικίλες και χρονικά κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες περιέχουν ενεργό συμμετοχή, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ή ακόμη ιεροτελεστίες και εθιμοτυπίες. Για τους παραπάνω λόγους, είναι σημαντικό στο μήνυμα αλλαγής που εκπέμπεται, να εξασφαλίζεται η ενθάρρυνση των παραληπτών της αλλαγής, προκειμένου να την αγκαλιάσουν και στη συνέχεια να προχωρήσουν σε μετατροπή της εργασιακής τους συμπεριφοράς και συνήθειας, μέσα από την επίδραση στη διαμόρφωση των πεποιθήσεών τους (Armenakis et al, 2007). Οποιαδήποτε επιτυχία αναφορικά με την εφαρμογή της αλλαγής, όσο μικρή κι αν είναι, θα πρέπει να επικοινωνείται και δημοσιοποιείται, ειδικά εάν συνάδει με τους στόχους της διοίκησης (Wanous, Reichers, & Austin, 2000).

Γ. Ο ρόλος της ψυχικής ανθεκτικότητας στην αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Και κάπως έτσι δύναται να εξηγηθεί η σύνδεση όλων των παραπάνω με μια τόσο σημαντική για τη ζωή έννοια, όπως είναι η ψυχική ανθεκτικότητα. Εδώ συναντώνται όλα εκείνα τα θετικά χαρακτηριστικά που εστιάζουν στις δυνατότητες των ανθρώπων, στις ικανότητες που τους ωθούν να ζήσουν τη ζωή τους καλά, παρά τις αντιξοότητες και τις δυσκολίες που μπορεί να συναντήσουν στη σημερινή αποκαλούμενη καταθλιπτική πραγματικότητα (depressive realism). Στο σημείο αυτό αξίζει να τονισθεί πως όπως η Θετική Ψυχολογία άρχισε να αντιμετωπίζει σοβαρά τη θετική πλευρά των ανθρώπων έτσι και η έρευνα της ψυχικής ανθεκτικότητας άρχισε να αναζητά τι είναι αυτό που κάνει τα άτομα να ξεπερνούν τις δυσκολίες, να τα βγάζουν πέρα με την αντιξοότητα και να ζουν μια ικανοποιητική ζωή. Χαρακτηριστικά όπως η αισιοδοξία, το κουράγιο, η πίστη, η ελπίδα, η επιμονή, η εύρεση νοήματος στη ζωή και τα θετικά συναισθήματα, μεταξύ άλλων, είναι μερικά από αυτά που προστατεύουν κι ενισχύουν το άτομο να αντιμετωπίζει αντίξοες καταστάσεις και τραυματικές εμπειρίες και το βοηθούν να τις ξεπεράσει, ακόμα και να θριαμβεύσει.

Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στο ότι η ανθεκτικότητα αναφέρεται στη θετική προσαρμογή του ατόμου παρά στην ύπαρξη αντίξοων συνθηκών, στην αποτελεσματική αντιμετώπισή τους και την ανάκαμψη από αυτές. Συνεπώς λοιπόν ο

λόγος που γίνεται για ανθεκτικότητα βασίζεται σε πρόλογο απειλής ή αντιξοότητας. Το σίγουρο είναι πως η ανθεκτικότητα δεν μπορεί να θεωρηθεί ως κάποιο χαρακτηριστικό προσωπικότητας, από τη στιγμή που προκύπτει μέσα από διαδικασίες και αλληλεπιδράσεις που δεν σχετίζονται μόνο με το ίδιο το άτομο αλλά και το περιβάλλον του.

Η ανθεκτικότητα σχετίζεται με τις έννοιες της αντίστασης (διατήρηση της φυσιολογικής λειτουργίας πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από τη δύσκολη συνθήκη), της ανάρρωσης (σταδιακή επαναφορά του ατόμου στο φυσιολογικό του επίπεδο) και φυσικά με την έννοια της ανασυγκρότησης (αναδόμηση δηλαδή αντιλήψεων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών, ώστε το άτομο να προσαρμοστεί στο όποιο τραυματικό γεγονός).

Στον απόηχο των παραπάνω, η προσωπικότητα πάντα κάνει τη διαφορά, καθώς υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά της, οι λεγόμενοι προστατευτικοί παράγοντες που συμβάλουν στην ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- *Η Νοημοσύνη* συνδέεται με δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και με την ικανότητα σχεδιασμού, στοιχεία απαραίτητα για την προσαρμογή και την επιτυχή αντιμετώπιση της όποιας αντίξοης συνθήκης. Για την ανθεκτικότητα ωστόσο, δεν απαιτείται εξαιρετική ευφυΐα αλλά μια καλή νοητική κατάσταση που επιτρέπει στον καθένα μας να είναι συμβατός/η με την πραγματικότητα, να γνωρίζει δηλαδή τι συμβαίνει, τι να περιμένει από μία συνθήκη, να κατανοεί την επικινδυνότητα και να είναι σε θέση να αποφασίσει τι να κάνει. Οι ανώτερες γνωστικές ικανότητες από την άλλη πλευρά, μπορεί να μην είναι πάντα βοηθητικές σε περιπτώσεις κρίσεων. Το να μην κατανοεί κανείς πλήρως τι συμβαίνει μπορεί να λειτουργήσει προστατευτικά και άνθρωποι που είναι περισσότερο ευφυείς μπορεί να είναι πιο ευάλωτοι κι εκτεθειμένοι σε συγκεκριμένες δύσκολες καταστάσεις.
- *Η Γνωστική ευελιξία* σχετίζεται με το επεξηγηματικό στυλ, τη θετική επανεκτίμηση των καταστάσεων που αντιμετωπίζει κανείς και την αποδοχή.
- *Οι Θετικές αντιλήψεις για τον Εαυτό*, όπως είναι η υψηλή αυτοεκτίμηση, η αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας και η κατανόηση που έχει κάποιος για τον εαυτό του, τα κίνητρα, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του. Πρόκειται για ιδιότητες που σχετίζονται με μια ισχυρή αίσθηση εαυτού και ατομικής

ταυτότητας και χαρακτηρίζουν τα ανθεκτικά άτομα. Στο πλαίσιο αυτό, η ανθεκτικότητα αφορά στην έννοια της εσωτερικής εστίας ελέγχου, της πίστης, δηλαδή, που έχει κανείς ότι μπορεί ο ίδιος να επηρεάσει το περιβάλλον, το μέλλον και τα γεγονότα και από τη δική του προσπάθεια να επιλύσει προβλήματα και να επιτύχει.

- *Η Αυτορρύθμιση* αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ελέγχει την προσοχή, τη διέγερση, το συναίσθημα, τη δράση και τη συμπεριφορά, ώστε να επιτύχει επιθυμητούς στόχους.
- *Η Στρατηγική αντιμετώπισης* αφορά στον προσανατολισμό γύρω από το πρόβλημα ή στο συναίσθημα. Η κατασταλτική αντιμετώπιση σχετίζεται με την αποφυγή δυσάρεστων σκέψεων, συναισθημάτων και αναμνήσεων που πονούν.
- *Το Νόημα ζωής*, αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς προστατευτικούς παράγοντες, καθώς περιλαμβάνει ένα σύνολο πεποιθήσεων σχετικά με το δίκαιο και το άδικο, την ικανότητα να ονειρεύεται κανείς, την πίστη και την ελπίδα ότι τα πράγματα θα φτιάξουν ξανά μετά από μια κρίση καθώς και άλλες σχετικές πεποιθήσεις και στάσεις.
- *Οι Σχέσεις προσκόλλησης και κοινωνικής στήριξης*, πρώτα με τους γονείς, εν συνεχεία με φίλους και τον ερωτικό σύντροφο, ενισχύουν την ανθεκτικότητα, βοηθώντας ταυτόχρονα να μειωθεί το αρνητικό συναίσθημα και η φυσιολογική διέγερση μιας στρεσογόνας κατάστασης.
- *Τα Θετικά συναισθήματα, αισιοδοξία, ελπίδα*, αρκούν για να μπορέσει κανείς να διευρύνει το ρεπερτόριο σκέψης και δράσης του ατόμου, να δομήσει νέους σωματικούς, ψυχολογικούς, νοητικούς και κοινωνικούς πόρους. Αυτό συνεπάγεται τη νοηματοδότηση, λειτουργώντας ως αντίδοτο στις επιδράσεις των αρνητικών συναισθημάτων.

Προς αυτή την κατεύθυνση, μπορούν να συμβάλουν διάφορες προσεγγίσεις όπως για παράδειγμα η καθοδήγηση (coaching), η άσκηση και η ενσυνειδητότητα (τεχνικές mindfulness), τεχνικές οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν υπάρχουσες ικανότητες του ατόμου. Πολλές επίσης παρεμβάσεις έχουν προταθεί στο πλαίσιο της Θετικής Ψυχολογίας. Το ίδιο ισχύει για το νέο κύμα θεραπευτικών προσεγγίσεων, όπως για τη Διαλεκτική Συμπεριφορική Θεραπεία (Dialectical Behavior Therapy) και για τη θεραπεία Αποδοχής και Δέσμευσης (Acceptance and

Commitment Therapy). Επίσης, το διευκολυντικό κλίμα της Προσωποκεντρικής κατεύθυνσης, η αυθεντικότητα και η ενσυναίσθηση που τη διέπουν, μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην εξερεύνηση και την ενίσχυση των δυνατών σημείων του ατόμου. Τέλος, μια ακόμη δομημένη παρέμβαση που στοχεύει στην προώθηση της ψυχολογικής ευεξίας και ενίσχυση της ανθεκτικότητας είναι η Θεραπεία Ευεξίας (Well-Being therapy), ένα μοντέλο που αποσκοπεί στη θεραπεία των συμπτωμάτων που παραμένουν μετά την επιτυχή θεραπεία των διαταραχών άγχους και διάθεσης και στην καλλιέργεια της ανθεκτικότητας του ατόμου.

Εν κατακλείδι, η θετική νοηματοδότηση, η αποδοχή καταστάσεων που μας συμβαίνουν και η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων συμβάλλουν στο να ζήσουμε με καλή και ουσιαστική ζωή. Άλλωστε αξίζει η αναφορά στα λόγια του Viktor Frankl: Όσοι μπορούν να απαντήσουν στο γιατί ζουν, μπορούν να αντέξουν και το πώς...

Δ. Ετοιμότητα για αλλαγή, δέσμευση, αντίσταση στην αλλαγή: συσχέτιση οργανωσιακής αλλαγής με παράγοντες επίδρασης

Η έννοια της ετοιμότητας για αλλαγή, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί αυτή να δημιουργηθεί ή βελτιωθεί, έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές (Slack & Singh, 2016). Οι έως τώρα μελέτες δείχνουν ότι οι πρωτοβουλίες για την εφαρμογή σχεδιασμένων οργανωσιακών αλλαγών αποτυγχάνουν απλά επειδή οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι. Από σχετικές έρευνες προκύπτει ότι, μια από τις βασικές αιτίες της αποτυχίας μίας επερχόμενης αλλαγής είναι η παράβλεψη της σημασίας της ετοιμότητας των εργαζομένων (Vakola, 2014), αλλά και η έλλειψη αξιόπιστων διαγνωστικών εργαλείων για την ανίχνευση της ικανότητας και ετοιμότητας για αλλαγή (Judge & Douglas, 2009). Η αξιολόγηση ανόμοιων οργανωσιακών αλλαγών με τη χρήση διαφορετικών θεωρητικών εργαλείων και μεθόδων, έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή πολλαπλών ορισμών της ετοιμότητας για αλλαγή και την ύπαρξη ασυνέπειας σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο. Οι Vakola (2014), καθώς και οι Slack & Singh (2016) εξηγούν ότι αποτελεί τον (γνωστικό) προάγγελο αντίληψης μιας συμπεριφοράς αντίστασης ή υποστήριξης και αποδοχής μιας προσπάθειας αλλαγής, και συμπληρώνουν ότι υπάρχει και παρατηρείται μεταξύ των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της υλοποίησης οργανωσιακών αλλαγών. Συνεπώς, πρόκειται για έναν ορισμό που σχετίζεται με την ατομική ετοιμότητα και προσδιορίζεται από

ψυχολογικούς όρους, στη βάση των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Ωστόσο, η Vakola (2014) επισημαίνει ότι η σχετική βιβλιογραφία δεν διαφοροποιείται μεταξύ της ατομικής και οργανωσιακής ετοιμότητας, η οποία χαρακτηρίζει την ετοιμότητα της διοίκησης ενός οργανισμού και την ικανότητα να αλλάξει, αλλά και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην ικανότητα και ετοιμότητα της διοίκησης για αλλαγή, γεγονός το οποίο δημιουργεί μία έλλειψη διαφάνειας αλλά και σύγχυση ως προς τον προσδιορισμό της έννοιας, τόσο σε επίπεδο έρευνας όσο και σε επίπεδο πρακτικής. Επιπλέον τονίζει ότι η ετοιμότητα συνδυάζεται με την εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση στην ικανότητα ενός οργανισμού να υλοποιήσει μια αλλαγή, και τη θεωρεί ως μια ευρύτερη κατασκευή που συνδυάζει έναν αριθμό παραγόντων που υποδεικνύει την πιθανότητα κάποιος ή μία ομάδα, να ξεκινήσει ή να συνεχίσει να εμπλέκεται με συμπεριφορές που σχετίζονται με την υποστήριξη και συμμετοχή στην αλλαγή Vakola (2013).

Οι Mohamed και Abdel-Ghany (2014) επιχειρώντας την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προσδιορίζουν την ετοιμότητα για αλλαγή ως τον βαθμό στον οποίο, ένα ή περισσότερα άτομα έχουν την τάση διανοητικά να αποδεχθούν και να υιοθετήσουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο για τη σκόπιμη αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης. Έχει ήδη παρατηρηθεί ότι όταν είναι ώριμες οι συνθήκες σε έναν οργανισμό, τότε αυτός είναι πρόθυμος να ενστερνιστεί την αλλαγή και η αντίσταση σε αυτή μειώνεται σημαντικά. Στην αντίθετη περίπτωση που το προσωπικό δεν είναι έτοιμο, τότε πολύ πιθανό να παρατηρηθούν συμπεριφορές αποχής και κωλυσιεργίας, ή ακόμη είναι πιθανό η αλλαγή να απορριφθεί (Bouckenpooghe et al, 2009). Συνεπώς, μπορούμε να αναλογιστούμε ότι η αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός για την καλύτερη προετοιμασία της, εφόσον επιτρέπει να διαφανούν κενά και διαφορές μεταξύ των εμπλεκόμενων, δηλαδή των οργανωτών και των παραληπτών (Holt et al, 2007; Mohamed & Abdel-Ghany, 2014).

Πολλές είναι οι έρευνες που συγκλίνουν στη διαπίστωση ότι η ετοιμότητα για αλλαγή αποτελεί πολυδιάστατη και πολύπλευρη κατασκευή, η οποία περιγράφεται και προσδιορίζεται είτε σε ατομικό, είτε σε συλλογικό οργανωσιακό επίπεδο. Η ετοιμότητα για αλλαγή περιγράφει την προπαρασκευή των εμπλεκόμενων για την εφαρμογή της. Επηρεάζεται και προσδιορίζεται από τις πεποιθήσεις, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, ανάλογα και σχετικά με το βαθμό στον οποίο αυτές τάσσονται θετικά προς την ανάγκη, τις επιπτώσεις και τις συνέπειες της αλλαγής,

αλλά και από το βαθμό στον οποίο, από τη μία πλευρά οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι και ικανοί να υποστηρίξουν την αλλαγή, και από την άλλη πλευρά, από την ικανότητα της διοίκησης να την υιοθετήσει και υλοποιήσει (Gärtner, 2013; Myungweon, 2011). Έτσι, σύμφωνα με τους Bouckenpooghe et al. (2009) η ετοιμότητα για αλλαγή μπορεί να εκληφθεί και κατανοηθεί ως μία πολύπλευρη έννοια, η οποία περιλαμβάνει μία συναισθηματική, μία γνωστική διάσταση, και μία διάσταση σκοπιμότητας. Η πολύπλευρη θεώρησή της συνθέτει τον αποτελεσματικότερο τρόπο για τη σύλληψη και κατανόηση της πολυπλοκότητας του φαινομένου. Για την κατανόηση της ετοιμότητας από τους ίδιους, διακρίνουν μεθοδολογικά και διερευνούν δώδεκα διαστάσεις της αλλαγής, τις οποίες κατηγοριοποιούν σε τρεις ομάδες, σχετικές με τη διαδικασία, το πλαίσιο και το αποτέλεσμα της ετοιμότητας.

Οι Holt et al. (2007) από την άλλη πλευρά, υποστηρίζουν ότι η ετοιμότητα για αλλαγή επηρεάζεται από τέσσερις παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με πεποιθήσεις των εργαζομένων. Συγκεκριμένα:

- α) οι εργαζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς για την υλοποίηση της αλλαγής,
- β) η αλλαγή είναι κατάλληλη για τον οργανισμό,
- γ) η κεντρική διοίκηση είναι αφοσιωμένη και δεσμευμένη στην επικείμενη αλλαγή και
- δ) η επικείμενη αλλαγή είναι ευεργετική για τους εργαζόμενους.

Τελικά, καταλήγουν ότι για κάθε σχεδιαζόμενη αλλαγή είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας κατάστασης ετοιμότητας προς αυτή. Οι Mohamed & Abdel-Ghany (2014) σε σχετική έρευνα παρατηρούν ότι αρχικά οι σχετικές με την αλλαγή πεποιθήσεις αναπτύσσονται από τους παραλήπτες με βάση αυτά που αντιλαμβάνονται ότι συνιστούν αλλαγή, έπειτα διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα, είτε υποστηρίζοντας, είτε προβάλλοντας αντίσταση σε αυτή. Προς αυτή την κατεύθυνση, η Vakola (2014) υποστηρίζει ότι το επίπεδο ετοιμότητας μπορεί να ποικίλει ανάλογα και στο πλαίσιο του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την ισορροπία μεταξύ πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων ή αλλιώς μεταξύ του κόστους και του οφέλους που θα προκύψει από τη διατήρηση μιας συμπεριφοράς ή από την αλλαγή αυτής της συμπεριφοράς αντίστοιχα.

4.8 Αξιοποίηση περιβαλλοντικών δυνάμεων στην οργανωσιακή αλλαγή: παρακίνηση γενεών στην οργανωσιακή αλλαγή

A. Άσκηση Ηγεσίας: το ηθικό στοίχημα

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει αναγνωριστεί ως βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικής και επιτυχημένης οργανωσιακής ηγεσίας (Alon & Higgins, 2005; Goleman et.al., 2002; George, 2000). Πλήθος ερευνών καταδεικνύει ότι οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθητικής νοημοσύνης συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της οργάνωσης, λόγω του θετικού εργασιακού κλίματος που αναπαράγουν, το οποίο καλλιεργεί και αναπτύσσει τη διάθεση των εργαζομένων για επίτευξη στόχων, οδηγώντας τους σε αυξημένες εργασιακές επιδόσεις (Goleman 2001; Ashkanasy & Daus, 2001). Άλλωστε, ένα σημαντικό ποσοστό της συνολικής αντίληψης που διαμορφώνουν τα άτομα για το εργασιακό κλίμα εντός της οργάνωσης, φαίνεται να συνδέεται και να εξαρτάται άμεσα από τη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτουν οι ηγετικές μορφές της (Goleman, 2000, 2001). Η αποτελεσματική ηγεσία φαίνεται να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- την ικανότητα ανάπτυξης συλλογικής αίσθησης για τους επιδιωκόμενους στόχους,
- τη δημιουργία και διατήρηση κλίματος εμπιστοσύνης, ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και συνεργασίας,
- την προώθηση της αλλαγής και της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων,
- την ενστάλλαξη και μετάδοση της γνώσης και της σημασίας των διάφορων εργασιακών δραστηριοτήτων στους εργαζόμενους
- την ικανότητα δημιουργίας μιας ουσιαστικής ταυτότητας για την οργάνωση.

Σύμφωνα με την George (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή επιδίωξη κι επίτευξη εκ μέρους του ηγέτη των ανωτέρω χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ειδικότερα, παρατηρείται ότι η ικανότητα ενός ηγέτη να διαμορφώνει και να μεταδίδει αποτελεσματικά ένα συλλογικό όραμα στους υφισταμένους του, σε συνάρτηση με την ικανότητά του να αναγνωρίζει, κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα των άλλων και να αξιοποιεί το συναίσθημα προκειμένου να διευκολύνει και να ενισχύει γνωστικές και συλλογιστικές διαδικασίες, υπολογίζοντας

καλύτερα τις αντιδράσεις των υφισταμένων σε διαφορετικές καταστάσεις και αλλαγές (Alon & Higgins, 2005). Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες έχουν την ικανότητα να αξιοποιούν και να μεταδίδουν τα θετικά συναισθήματά τους, προκειμένου να προωθούν σημαντικές βελτιώσεις στη λειτουργία της οργάνωσης (George, 2000).

Επιπροσθέτως, η συναισθηματική νοημοσύνη φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανότητα του ηγέτη να μεταδίδει στους υφισταμένους του όλη την απαραίτητη γνώση και πληροφορία σχετικά με τις κύριες προκλήσεις, τα βασικά προβλήματα, τις μεγάλες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει ο οργανισμός. Ο ηγέτης οφείλει να διαθέτει την ικανότητα να διαχειρίζεται και να εξισορροπεί τα συναισθήματα των εργαζομένων, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τόσο την επαφή τους με την πραγματικότητα του οργανισμού, όσο και την απαραίτητη τόνωση της αυτοπεποίθησης και της αισιοδοξίας τους σχετικά με την ικανότητά τους να συνεισφέρουν στη βελτίωση της κατάστασής του (George, 2000).

Αναφορικά με την ικανότητα δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης, ενθουσιασμού και συνεργασίας, αυτή συναρτάται άμεσα με την ικανότητα του ηγέτη να οικοδομεί ισχυρούς δεσμούς, να επιλύει συγκρούσεις παρέχοντας λύσεις αμοιβαίου οφέλους, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ανθρώπινες αντιδράσεις και να επηρεάζει τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των άλλων προς την επιθυμητή κατεύθυνση (George, 2000; Prati et al, 2003). Εξάλλου, η συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα και με την ικανότητα των ηγετών να ενθαρρύνουν την αλλαγή, δεδομένου ότι η τελευταία προϋποθέτει όχι μόνο υψηλή ικανότητα αναγνώρισης και διαχείρισης των αισθημάτων του εαυτού, αλλά και ακριβή αξιολόγηση των συναισθημάτων των άλλων και παραγωγική διαχείριση αυτών, προκειμένου να μειώνονται τυχόν αντιστάσεις και να οικοδομείται η απαραίτητη συναίνεση.

Τέλος, κρίνεται χρήσιμο να σημειωθεί ότι οι ηγετικές ικανότητες που αφορούν στη συνεργασία, την ομαδική εργασία και την ανάπτυξη των άλλων, φαίνεται να ενισχύουν την ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει και να μεταδίδει ένα συλλογικό όραμα, να εμπνέει και να παρακινεί, να σχεδιάζει την υλοποίηση αυτού καθώς και να ευθυγραμμίζει αποτελεσματικά τις συμπεριφορές των υπαλλήλων με τους στόχους και τις αξίες της οργάνωσης (Guillén & Florent-Treacy, 2011). Σύμφωνα δε με τον Ryback (1998), ένας μετασχηματιστικός ηγέτης εκδηλώνει δέκα βασικές συμπεριφορές:

- ✓ δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του και η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια.
- ✓ διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και τα συναισθήματά τους.
- ✓ είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του.
- ✓ είναι πάντα παρών, ανοιχτός στην κριτική και έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του.
- ✓ δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή.
- ✓ είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία.
- ✓ είναι υποστηρικτικός και αναγνωρίζει στους άλλους το ότι είναι αναντικατάστατοι, πολύτιμοι και μοναδικοί.
- ✓ είναι αποφασιστικός και επιλύει τις συγκρούσεις άμεσα.
- ✓ διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης.
- ✓ έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους συνεργάτες του χώρο να αναπνεύσουν και να εξελιχθούν.

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) υπερβαίνει τα συνηθισμένα πλαίσια της διοίκησης και ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Μέσα από την μετασχηματιστική ηγεσία, ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει το όραμα του, αφού έχουν πειστεί οι εργαζόμενοι να ιεραρχούν το καλό του οργανισμού, κοινό όραμα, πάνω από το ατομικό τους συμφέρον και έτσι να επιτυγχάνονται εξαιρετικά αποτελέσματα.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θεωρούνται απαραίτητοι για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς γιατί διαθέτουν πραγματικές ικανότητες υποκίνησης και θέτουν υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς αποτελώντας εγγύηση και για το επιχειρηματικό ήθος των μελών τους. Αναπτύσσοντας προσωπικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους γίνονται πηγή έμπνευσης, διαμορφώνουν ένα όραμα με βάση τα ηθικά πρότυπα - αξίες και παροτρύνουν τα μέλη στην εκπλήρωση των στόχων τους πρωτίστως μέσω της δικής τους δέσμευσης.

Το πρώτο βασικό χαρακτηριστικό ενός μετασχηματιστικού ηγέτη αναφέρεται στην ικανότητά του να παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής καθώς και να κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Robbins & Judge, 2011). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται με την ικανότητα της επιρροής που διαθέτουν τα συναισθηματικά ευφυή άτομα, η οποία τους επιτρέπει να

επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας, προκειμένου αυτά να υιοθετούν τους επιδιωκόμενους στόχους και τις επιθυμητές νόρμες στο πλαίσιο της οργάνωσης.

Το δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η παρακίνηση που εμπνέει, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να θέτει και να μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, να χρησιμοποιεί σύμβολα για την ενίσχυση των προσπαθειών και να εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό και κατανοητό τρόπο (Βακολά & Νικολάου, 2012, Robbins & Judge, 2011). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με ικανότητες που επιδεικνύουν άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, όπως η αυτοπαρακίνηση και η αυτοπραγμάτωση, η μετάδοση θετικών συναισθημάτων στα μέλη της ομάδας, η ώθηση και κινητοποίηση αυτών να επιδιώξουν συλλογικούς στόχους καθώς και η επιδέξια αξιοποίηση και χρήση ιστοριών κι εμπνευσμένων ομιλιών (Prati et al, 2003).

Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η πνευματική διέγερση και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να προωθεί την προσεκτική επίλυση προβλημάτων, τις λογικές αποφάσεις και τις έξυπνες λύσεις (Βακολά & Νικολάου, 2012; Robbins & Judge, 2011). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται με την ικανότητα συναισθηματικά ευφυών ατόμων να ωθούν τα μέλη της ομάδας τους να αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό τις διανοητικές και πνευματικές ικανότητές τους, επιτυγχάνοντας συνεχώς υψηλότερες

αποδόσεις. Η ώθηση αυτή βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να οικοδομεί ισχυρούς δεσμούς στο πλαίσιο της ομάδας καθώς και στην ικανότητά του να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ανακλύπτουσες συγκρούσεις (Prati et al, 2003).

Το τέταρτο και τελευταίο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας αφορά στην εξατομικευμένη μέριμνα και αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει και να συμβουλεύει ατομικά τους υφισταμένους του, επιδεικνύοντας προσωπικό ενδιαφέρον και φροντίδα (Βακολά & Νικολάου, 2012; Robbins & Judge, 2011). Το εν λόγω χαρακτηριστικό συνδέεται στενά με την ικανότητα της ενσυναίσθησης, της ανάπτυξης των άλλων και την ικανότητα της οικοδόμησης υποστηρικτικών και ενθαρρυντικών σχέσεων (Prati et al, 2003).

B. Ο ρόλος των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων του ηγέτη στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας

Η ταυτότητα ενός οργανισμού εκπορεύεται από την ίδια την κουλτούρα της,

δεδομένου ότι διέπεται από ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων που χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά των μελών της και τη λειτουργία της εν γένει. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται στενά με την έννοια της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Schein (1987), οι δύο αυτές έννοιες αποτελούν ουσιαστικά όψεις του ίδιου νομίσματος, δεδομένου ότι από τη μία μεριά η κουλτούρα είναι αυτή που θα προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο μια συγκεκριμένη οργάνωση θα ορίσει την ηγεσία, ενώ από την άλλη μεριά η ηγεσία διαθέτει την εξέχουσα ικανότητα να διαμορφώνει και να διαχειρίζεται την κουλτούρα.

Στο πλαίσιο αυτό, το επίπεδο της συναισθητικής νοημοσύνης που διαθέτει ο ηγέτης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, δεδομένου ότι οι αξίες και σε μικρότερο βαθμό οι κανόνες και οι πεποιθήσεις έχουν συναισθητικό περιεχόμενο (George, 2000). Εξάλλου, η συναισθηματική νοημοσύνη συνιστά έναν από εκείνους τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και κατ' επέκταση τον αντίκτυπο που αυτή έχει στο σύνολο του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης και της οργανωσιακής κουλτούρας αυτού (Harrison & Clough, 2006). Συνεπώς, η ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει μια ουσιαστική κουλτούρα για την οργάνωση, προϋποθέτει την ικανότητά του να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματα τα δικά του, όσο και αυτά των μελών της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, να διαθέτει τόσο προσωπικές όσο και κοινωνικές ικανότητες.

Σήμερα, ο ηγέτης καλείται να υποδείξει νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί. Στο πλαίσιο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι κοινωνικές ικανότητες που εμπεριέχονται, μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα εργαλεία για την επιτυχή διαχείριση και αντιμετώπιση προβλημάτων τόσο εξωτερικής προσαρμογής όσο και εσωτερικής ολοκλήρωσης, προβλημάτων που σύμφωνα με τον Schein (1984) είναι κατά κύριο λόγο κοινωνικού και συναισθηματικού χαρακτήρα. Οι νέοι αυτοί τρόποι επίλυσης μπορούν να υποδειχθούν από συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες, που διαθέτουν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, δεδομένης της ικανότητας των τελευταίων να μεταδίδουν αποτελεσματικά συγκεκριμένες αξίες στους υφισταμένους τους. Αυτοί οι τρόποι διαχείρισης προβλημάτων μπορούν, εφόσον δοκιμασθούν επιτυχώς στο χρόνο και καθιερωθούν ως έγκυροι, να φθάσουν σταδιακά να διαμορφώνουν και να καθορίζουν τις ανθρώπινες συμπεριφορές, ενέργειες και στάσεις εντός της οργάνωσης με

ασυνείδητο τρόπο.

Επιπλέον, οι συναισθηματικές και κοινωνικές ικανότητες του ίδιου του ηγέτη μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο και στο πλαίσιο διαχείρισης και αντιμετώπισης κρίσιμων περιστατικών και γεγονότων εντός της οργάνωσης, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο νέους κοινωνικούς κανόνες (social norms), οι οποίοι δύνανται να μετεξελιχθούν και να μετασχηματιστούν σε πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές, εφόσον αυτοί αποδειχθούν αποτελεσματικοί. Εξάλλου, οι εν λόγω κρίσιμες καταστάσεις, ακριβώς επειδή συνοδεύονται από έντονα συναισθήματα, επιτελούν ισχυρή μαθησιακή λειτουργία. Συνεπώς, οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθητικής νοημοσύνης καθώς και μετασχηματιστικές ικανότητες μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα ενσωματώνει και θα υιοθετεί στοιχεία που εντάσσονται στην έννοια της συναισθητικής νοημοσύνης, αναδεικνύοντας τη σπουδαιότητα των συναισθηματικών και κοινωνικών ικανοτήτων των ατόμων στο πλαίσιο των σύγχρονων οργανώσεων.

Γ. Θεωρία των θετικών συναισθημάτων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας

Ο κλάδος της Θετικής Ψυχολογίας είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο γνωστικό πεδίο της ψυχολογίας. Βασίζεται στη θετική σκέψη, τη θετική στάση και προσέγγιση, τα θετικά συναισθήματα και χαρακτηριστικά, τις τάσεις, κλίσεις και προδιαθέσεις και τη διαμόρφωση ενός θετικού πλαισίου και περιβάλλοντος. Οι ερευνητικές πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη μελέτη του ευεργετικού ρόλου των θετικών στοιχείων έχουν πράξει έναν συνεχώς αυξανόμενο όγκο ευρημάτων που στηρίζουν την αξία και συμμετοχή των θετικών στοιχείων στη βελτίωση, την ανάπτυξη και την πρόοδο σκέψεων, συμπεριφορών και μηχανισμών που συνδέονται με την προστασία του οργανισμού.

Για πολλά χρόνια η οργανωσιακή συμπεριφορά προσεγγίζονταν από λογικά – γνωστικά μοντέλα. Πλέον οι ερευνητές και οι θεωρητικοί του κλάδου της Θετικής Ψυχολογίας, επικεντρώνονται στη μελέτη των θετικών σημείων και χαρακτηριστικών των ατόμων, όπως τα ταλέντα, τις αρετές και τα ενδιαφέροντα, καθώς και τη σπουδή των θετικών συναισθημάτων, όπως η χαρά και η ικανοποίηση. Η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά μελετά τις ατομικές ψυχολογικές καταστάσεις και τις ανθρώπινες

δυνατότητες που σχετίζονται κυρίως με την απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει για παράδειγμα, την προγνωστική εγκυρότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με την επαγγελματική απόδοση.

Οι εργαζόμενοι που βιώνουν περισσότερα θετικά συναισθήματα βοηθούν περισσότερο τους άλλους. Η βίωση θετικών συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο αναπαράγει μια οργανωτική κουλτούρα που ευνοεί την ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων στο πλαίσιο του οργανισμού, βελτιώνει την απόδοσή του και προσφέρει στη θετική αλλαγή, στην προσαρμογή και στο μετασχηματισμό των οργανισμών. Βασικοί παράγοντες της οργανωτικής κουλτούρας που σχετίζονται και συνεισφέρουν στη βίωση θετικών συναισθημάτων και στη δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους και τους οργανισμούς είναι οι ανθρωποκεντρικοί δείκτες, όπως η δικαιοσύνη, η υποστήριξη και η φροντίδα των εργαζομένων, οι ηθικές αξίες και οι δράσεις, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η πίστη στον οργανισμό, η ταύτιση, οι καλές κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, η ομαδικότητα, η αυτονομία, η επικοινωνία, η συγχώρεση, η ανθρωπιά και η ψυχολογική παρουσία. Κεντρικό ρόλο στη δημιουργία του θετικού κλίματος έχουν οι ηγέτες του οργανισμού, οι οποίοι επηρεάζουν τη δημιουργία του, αναπτύσσοντας και διευκολύνοντας τη βίωση θετικών συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας.

Δ. Θεσμικές Ρυθμίσεις Παρακίνησης και Κινήτρων – Η αξιοποίηση

Ο ν. 4960/2022 μια σειρά κινήτρων και ανταμοιβής των υπαλλήλων που θα μπορούσε να αξιοποιήσει ο Προϊστάμενος. Συγκεκριμένα:

Άρθρο 23, Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων συνδεδεμένο με το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής

Άρθρο 24, Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων που εμπλέκονται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»

Άρθρο 25, Κίνητρο επίτευξης δημοσιονομικών στόχων

Άρθρο 26, Σύστημα ανταμοιβής δικαστικών υπαλλήλων

Άρθρο 27, Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων που στελεχώνουν τις Ειδικές Υπηρεσίες του ΕΣΠΑ και του Στρατηγικού Σχεδίου Κοινής Αγροτικής Πολιτικής, την Κεντρική Υπηρεσία της Μονάδας Οργάνωσης της Διαχείρισης ΑΕ και την Ειδική Υπηρεσία Προγραμματισμού, Συντονισμού και Παρακολούθησης της

υλοποίησης των Χρηματοδοτικών Μηχανισμών του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου

Άρθρο 31, Κίνητρα για την ορθή και ολοκληρωμένη εφαρμογή του Κ.Π.Α.
Τροποποίηση παρ. 1, άρθρου 5, ν. 4440/2016 και παρ. 6 άρθρου 51 ν. 4622/2019

Άρθρο 32, Πιστοποίηση ορθής και ολοκληρωμένης εφαρμογής του Κ.Π.Α.

Άρθρο 33, Απονομή διακρίσεων για εξαιρετικές επιδόσεις

Άρθρο 34, Απονομή πιστοποιητικού ορθής και ολοκληρωμένης εφαρμογής του Κ.Π.Α. και διακρίσεων για εξαιρετικές επιδόσεις

Επίσης ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας στο άρθρο 61 προβλέπει ότι για πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους, που δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντα τους, καθώς και για την κοινωνική τους δράση, μπορεί να απονέμονται στους υπαλλήλους οι ακόλουθες κατά περίπτωση ηθικές αμοιβές: α) έπαινος β) μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων με δίπλωμα.

Στο δε άρθρο 64 προβλέπεται ότι σε υπαλλήλους, οι οποίοι με δική τους πρωτοβουλία συντάσσουν και υποβάλλουν αξιολογη πρωτότυπη πρόταση ή μελέτη, που αφορά είτε τα αντικείμενα αρμοδιότητας της υπηρεσίας τους είτε την καλύτερη οργάνωση ή τη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας, παρέχονται χρηματικά βραβεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ / ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ «ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ»

Πηγές προς αξιοποίηση

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, «Το σχέδιο ανάπτυξης ν. 4940/2022»

https://www.apografi.gov.gr/images/Xrisimo_yliko/Sxedio_Anaptixis_Final.pdf

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

<https://www.apografi.gov.gr/faq-ev.html?view=topic&id=19>

ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ Ν.4940/2022 (Α'112)

<https://www.youtube.com/watch?v=1OfU70JnqcU>

ΟΔΗΓΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

https://www.apografi.gov.gr/evaluation/stox/stoxo_manual.html

Έντυπο Σχεδίου Ανάπτυξης

Αποτυπώνεται το σύνολο των δράσεων που κρίνονται ως κατάλληλες, προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του αξιολογητή του και με γνώμονα το ρόλο του στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση.

Πρώτο μέρος Προσωπικά στοιχεία αξιολογούμενου

Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Προγραμματισμού Εργασιών

Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Επισκόπησης Προόδου.

Ημερομηνία Υποχρεωτικής Συνάντησης Συνολικής Αξιολόγησης.

Ένδειξη τυχόν επικαιροποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης.

Δήλωση του αξιολογητή που επιβεβαιώνει ότι η κατάρτιση του Σχεδίου Ανάπτυξης έγινε σε συμφωνία με τον αξιολογούμενο.

Ημερομηνία υποβολής του Σχεδίου Ανάπτυξης.

Αριθμός πρωτοκόλλου του εντύπου.

Δεύτερο μέρος (Στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων)

Δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

Σήμανση των δεξιοτήτων ως αναπτυγμένων ή προς ανάπτυξη σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει συμπληρώσει ο αξιολογητής στο αντίστοιχο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων Παράθεση αιτιολόγησης

Μέθοδος ανάπτυξης της δεξιοτήτας, αναλυτική περιγραφή των σχετικών ενεργειών ανάπτυξης και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Επαγγελματικοί στόχοι υπαλλήλου, οι οποίοι δύναται να συμπληρωθούν προαιρετικά.

Στοιχεία αξιολογητή (Ονοματεπώνυμο/Πατρώνυμο και Υπογραφή).

Αξιολόγηση ΕΠΩΝΥΜΟ Όνομα Υπαλ

Βασικά Στοιχεία	Ημερολόγιο Συζητήσεων	Στοιχεία Απόδοσης	Έντυπο Δεξιοτήτων	Σχέδιο Ανάπτυξης Επόμενου Έτους	Έκθεση Αξιολόγησης Υπαλλήλου
-----------------	-----------------------	-------------------	-------------------	---------------------------------	------------------------------

Αποτυπώστε το επίπεδο δεξιοτήτων (Αναπτυγμένη= πολλά στοιχεία της δεξιοτήτας ή Προς Ανάπτυξη=περιορισμένα έως αρκετά) τα οποία επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων.

Επιλέξτε από 1 έως 3 Δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως Αναπτυγμένες.

Οι Αναπτυγμένες και οι Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες δεν μπορούν να ταυτίζονται

Δεξιοτητα	Περιγραφή Δεξιοτήτας	Προς Ανάπτυξη	Αναπτυγμένη
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυθιμένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλό επίπεδο.	●	○
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημοσίου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	●	○
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	Δεξιοτητα 1	●	○
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	Δεξιοτητα 2	●	○
ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	Δεξιοτητα 3	●	○
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου, οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα."	●	○
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Αξιοποιεί αποτελεσματικά την εμπειρία του και αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.	●	○
ΗΓΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	Συμβάλλει στη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Συμμετέχει στην έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα.	●	○
ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ & ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	"Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα."	●	○

Υποβολή Σταθίου

Καρτέλα «Έντυπο δεξιοτήτων»

- Ο αξιολογητής καλείται να αποτυπώσει το επίπεδο το οποίο επιδεικνύει ο αξιολογούμενος σε κάθε μία από τις εννέα (δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων).
- Οι εννέα δεξιότητες εμφανίζονται προεπιλεγμένες ως «Προς Ανάπτυξη» και ο αξιολογητής επιλέγει υποχρεωτικά από μία 1 έως τρεις 3 δεξιότητες οι οποίες αξιολογούνται ως «Αναπτυγμένες».
- Εάν στην καρτέλα με τα «Στοιχεία Απόδοσης» στο πεδίο «Υπάλληλος Υψηλής Απόδοσης & Δυνατοτήτων» έχει συμπληρωθεί η τιμή «ΝΑΙ», ο αξιολογητής οφείλει να παραθέσει συμπληρωματικά ειδική και εμπεριστατωμένη αιτιολογία για κάθε δεξιότητα που έχει αξιολογηθεί ως «Αναπτυγμένη», επιλέγοντας την Αναπτυγμένη Δεξιότητα και συμπληρώνοντας υποχρεωτικά στο παράθυρο που εμφανίζεται το πεδίο «Αιτιολόγηση».

Δεξιότητα	Περιγραφή
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ	Επιδεικνύει ειλικρινές και αληθινές με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια στις συναλλαγές και επαφές του. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές ώστε η ικανοποίησή του να διασφαλιστεί.
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους, διατηρώντας τον σεβασμό και την αλληλεγγύη. Συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη της μονάδας ή της υπηρεσίας.

Αιτιολόγηση

Δεξιότητα: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
Επίπεδο Δεξιοτήτος: Αναπτυγμένη
Αιτιολόγηση:
Αποθήκευση

Καρτέλα «Σχέδιο Ανάπτυξης Επόμενου Έτους»

- Ο αξιολογητής επιλέγει υποχρεωτικά τις τρεις (3) Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες που, κατά την κρίση του και με γνώμονα το ρόλο του αξιολογούμενου στην ομάδα, επιδέχονται κατά προτεραιότητα βελτίωση προσδιορίζοντας για κάθε μία από αυτές και την κατάλληλη δράση.
- Το Σχέδιο Ανάπτυξης συμπληρώνεται από τον αξιολογητή σε συνεργασία και συμφωνία με τον αξιολογούμενο.

- Στην καρτέλα «Σχέδιο Ανάπτυξης Επόμενου Έτους» εμφανίζεται πίνακας με τέσσερις στήλες και ο αξιολογητής καλείται να προσθέσει κάθε μία από τις τρεις (3) Προς Ανάπτυξη Δεξιότητες

Βασικά Στοιχεία

Ημερολόγιο Συζητήσεων

Στοιχεία Απόδοσης

Έντυπο Δεξιότητων

Σχέδιο Ανάπτυξης Επόμενου Έτους

Επιλέξτε υποχρεωτικά τις 3 προς Ανάπτυξη Δεξιότητες που, κατά την κρίση σας και με γνώμονα το ρόλο του αξιολογούμενου στην ομάδα, επιδέχονται κατά προτεραιότητα βελτίωση προσδιορίζοντας για κάθε μία από αυτές και την κατάλληλη δράση

Προσθήκη Δεξιότητας

Δεξιότητα	Μέθοδος Ανάπτυξης	Περιγραφή	Χρονοπρογραμματισμός
Δε βρέθηκαν εγγραφές			

Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου

* Το πεδίο «Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου» συμπληρώνεται προαιρετικά.

Αποθήκευση

Υποβολή Σταδίου

Στο πεδίο «Δεξιότητα» επιλέγει από αναπτυσσόμενη λίστα μία από τις δεξιότητες που έχουν χαρακτηριστεί ως «Προς Ανάπτυξη» στην καρτέλα «Έντυπο Δεξιοτήτων».

μος

Προσθήκη Δεξιότητας

Δεξιότητα

Μέθοδος Ανάπτυξης

Χρονοπρογραμματισμός

Αποθήκευση

Στο πεδίο «Μέθοδος Ανάπτυξης» επιλέγει από αναπτυσσόμενη λίστα μία από τις τέσσερις (4) διαθέσιμες μεθόδους ανάπτυξης που αφορούν σε υπαλλήλους:

1. Μάθηση στο χώρο εργασίας
2. Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΔΔΑ
3. Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)

4. Επιμόρφωση από άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ

Επιλέγοντας την «Μάθηση στο χώρο εργασίας», ο αξιολογητής οφείλει:

Να επιλέξει και την κατάλληλη δράση με «Επιλογή από Λίστα»

Να συμπληρώσει προαιρετικά το πεδίο «Επεξήγηση»

Να συμπληρώσει υποχρεωτικά το πεδίο «Χρονοπρογραμματισμός» με επιλογή από αναπτυσσόμενη λίστα

Προσθήκη Δεξιότητας

Δεξιότητα
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Μέθοδος Ανάπτυξης
Μάθηση στο χώρο εργασίας

Δράση
Επιλογή από Λίστα | Καθαρισμός

Επεξήγηση

Χρονοπρογραμματισμός

Αποθήκευση

Επιλέγοντας την «Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΔΔΑ», ο αξιολογητής οφείλει:

1. Να επιλέξει και την κατάλληλη Επιμόρφωση με «Επιλογή από Λίστα»
2. Να συμπληρώσει υποχρεωτικά το πεδίο «Χρονοπρογραμματισμός» με επιλογή από αναπτυσσόμενη λίστα

Προσθήκη Δεξιότητας

Δεξιότητα
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Μέθοδος Ανάπτυξης
Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΔΔΑ

Επιμόρφωση
Επιλογή από Λίστα | Καθαρισμός

Χρονοπρογραμματισμός

Αποθήκευση

- Για την επιλογή Επιμόρφωσης ο αξιολογητής έχει τη δυνατότητα αναζήτησης με κριτήριο τον Τομέα Επιμόρφωσης και τον Τίτλο Επιμόρφωσης.

- Κατά την επιλογή του Τίτλου Επιμόρφωσης ο αξιολογητής θα πρέπει να ελέγξει με βάση την πληροφορία της στήλης «Ομάδα - Στόχος» προκειμένου να εγκριθεί η αίτηση συμμετοχής του αξιολογούμενου σε αυτό από το ΙΝΕΠ

Επιλογή

Παρακαλώ επιλέξτε το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης που κρίνετε κατάλληλο για την βελτίωση της δεξιάς ότι ο αξιολογούμενος ανήκει στην «Ομάδα – Στόχο» στην οποία απευθύνεται το πρόγραμμα επιμόρφωσης στην στήλη του πίνακα - προκειμένου να εγκριθεί η αίτηση συμμετοχής του αξιολογούμενου σε αυτό.

Τομέας Τίτλος

Τομέας	Τίτλος
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΚΩΝ
ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΑΝΘΡΩΠ. ΔΙΚΑΙΩΜ. &	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Επιλέγοντας την «Μάθηση στο χώρο εργασίας», ο αξιολογητής οφείλει:

Να συμπληρώσει υποχρεωτικά το πεδίο «Χρονοπρογραμματισμός» με επιλογή από αναπτυσσόμενη λίστα

Προσθήκη Δεξιότητας

Δεξιότητα
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Μέθοδος Ανάπτυξης
Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)

Επιμόρφωση
ΑΤΟΜΙΚΟ MENTORING ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Ομάδα Στόχος Επιμόρφωσης

Χρονοπρογραμματισμός

Επιλέγοντας το «Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)», ο αξιολογητής οφείλει να συμπληρώσει υποχρεωτικά το πεδίο «Χρονοπρογραμματισμός» με επιλογή από αναπτυσσόμενη λίστα.

Προσθήκη Δεξιότητας

Δεξιότητα
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Μέθοδος Ανάπτυξης
Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)

Επιμόρφωση
ΑΤΟΜΙΚΟ ΜENTORING ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Ομάδα Στόχος Επιμόρφωσης

Χρονοπρογραμματισμός

Αποθήκευση

Επιλέγοντας την «Επιμόρφωση από άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ», ο αξιολογητής οφείλει:

Να συμπληρώσει υποχρεωτικά το πεδίο «Φορέας Εκπαίδευσης» (ελεύθερο κείμενο),

Να συμπληρώσει υποχρεωτικά το πεδίο «Τίτλος Επιμορφωτικού Προγράμματος» (ελεύθερο κείμενο),

Να συμπληρώσει υποχρεωτικά το πεδίο «Χρονοπρογραμματισμός» με επιλογή από αναπτυσσόμενη λίστα.

Προσθήκη Δεξιότητας

Δεξιότητα
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Μέθοδος Ανάπτυξης
Επιμόρφωση από άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ

Φορέας Εκπαίδευσης

Τίτλος Εκπαιδευτικού Προγράμματος

Χρονοπρογραμματισμός

Αποθήκευση

Στην καρτέλα «Σχέδιο Ανάπτυξης Επόμενου Έτους», ο αξιολογητής συμπληρώνει προαιρετικά το πεδίο «Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου» με επιλογή από αναπτυσσόμενη λίστα.

Αξιολόγηση ΕΠΩΝΥΜΟ Όνομα Υπαλ

Βασικά Στοιχεία	Ημερολόγιο Συζητήσεων	Στοιχεία Απόδοσης	Έντυπο Δεξιότητων	Σχέδιο Ανάπτυξης Επόμενου Έτους
-----------------	-----------------------	-------------------	-------------------	---------------------------------

Επιλέξτε υποχρεωτικά τις 3 προς Ανάπτυξη Δεξιότητες που, κατά την κρίση σας και με γνώμονα το ρόλο του αξιολογούμενου στην ομάδα, επιδέχονται κατά προτεραιότητα βελτίωση προσδιορίζοντας για κάθε μία από αυτές και την κατάλληλη δράση

Δεξιότητα	Μέθοδος Ανάπτυξης	Περιγραφή	Χρονοπρογραμματισμός
Δε βρέθηκαν εγγραφές			

Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου

* Το πεδίο «Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου» συμπληρώνεται προαιρετικά.

Αποθήκευση

Υποβολή Σταδίου

Εφόσον επιλέξει «Άλλο», θα πρέπει να συμπληρώσει με ελεύθερο κείμενο στο αντίστοιχο πεδίο που εμφανίζεται, τους επαγγελματικούς στόχους του αξιολογούμενου

Επαγγελματικοί Στόχοι Αξιολογούμενου

Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε): ελεύθερο κείμενο

* Το πεδίο «Επαγγελματικοί

- Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να αλλάξει αντικείμενο εργασίας στην ίδια οργανική μονάδα
- Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να μετακινηθεί σε άλλη οργανική μονάδα
- Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να μετακινηθεί σε άλλη υπηρεσία (απόσπαση, μετάταξη)
- Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να παραμείνει στην ίδια θέση εργασίας
- Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να προαχθεί
- Ο αξιολογούμενος πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί εντός του έτους
- Ο αξιολογούμενος πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί το επόμενο έτος

Άλλο (παρακαλώ συμπληρώστε): ελεύθερο κείμενο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

- Adams J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz. Advances in experimental social psychology. New York: Academic Press.
- Aguiar do Monte, P. (2017). "Public versus private sector: Do workers' behave differently?", *Economia*, Vol. 18, No. 2, pp.229-243.
- Alhyas L., Nielsen J.D.J., Dawoud D. & Majeed A. (2013). Factors affecting the motivation of healthcare professionals providing care to Emiratis with type 2 diabetes. *JRSM Short Reports* 4(2):14.
- Ansoff H. Igor, Edward J. McDonnell. (1988). *The New Corporate Strategy*.
- Ahmed, S., Bin Jaaffar A. (2017), "Employee job security and performance relationship in developing economy through employee engagement: Critical analysis with PLS-SEM", *International Journal of Economic Research*", Vol. 14 No. 19, pp.133-147.
- Anzieu D., Martin J-Y. (1990). *La dynamique des groupes restraints*. Paris: PUF.
- Βακόλα Μ, & Νικολάου Ι. (2018). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά* (2η έκδοση). Εκδόσεις Rosili.
- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Barikani A., Javadi M., Mohammad A., Firooze B. & Shahnazi M. (2013). Satisfaction and motivation of general physicians toward their career. *Global Journal of Health Science* 5(1):166-73.
- Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (2000). *The Bar-On EQ: Technical manual*. Toronto, Canada, Multi-Health Systems.
- Bedeian A.G. (1993). *Management* (3rd Eds). New York: Dryden Press.
- Borman, W., Motowidlo, S. (1997). "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Roytledge Taylor and Francis, Vol. 10 No. 2, pp. 99-109.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., Motowidlo, S., (2001). "Personality Predictors of Citizenship Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9 No.1, pp.52-69.
- Bourantas, D., Papalexadris, N. (1999). "Personality traits discriminating between employees in public and in private-sector organizations", *The International Journal of*

- Human Resource Management, Vol.10 No5, pp. 858-869.
- Burke, R. (1991). "Job insecurity in stockbrokers: effects on satisfaction and health". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 6 No. 5, pp. 10-16.
- Carroll A.B., Brown Jill, Buchholtz Ann K. (2018). *Business & Society Ethics, Sustainability & Stakeholder Management*, 10th edition.
- Carvalho, C., Brito, C., & Cabral, J. S. (2010). Towards a conceptual model for assessing the quality of public services. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7:69-86.
- Conrad D., Ghosh A. & Isaacson M. (2015). Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership* 11(2):92-106.
- Cooper, R. K., & Orioli, A. (2005). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York. Perigee Book.
- Γιαννόπουλος Δ. (2008). Μελέτη σχετικά με την υποκίνηση του ιατρικού προσωπικού των Κέντρων Υγείας του ΕΣΥ ΜΔΕ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Γούλα Α.Β. (2014). *Οργανωσιακή κουλτούρα υπηρεσιών υγείας*. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γραμματικόπουλος Η.Α., Κουπίδης Σ.Α., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου Δ. & Γκιουζέπας Ι. (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 30(1):46-58.
- Dagne T., Beyene W. & Berhanu N. (2015). Motivation and Factors Affecting It among Health Professionals in the Public Hospitals, Central Ethiopia. *Ethiopian Journal of Health Sciences* 25(3):231–242.
- Davis and Newstrom (1985). *Human Behavior at Work. Organizational Behavior: Instructor's Manual*, McGraw-Hill.
- Davy, J., Kinicki, A., Scheck, C. (1997). "A test of job security' s direct and mediated effects on withdrawal cognitions", *Journal of Organizational Behavior*. Vol.18 No.4, pp.323-349.
- Dessler G. (2009). *A Framework of Human Resource Management*, 5th edition, Pearson Education International.
- Diaz-Vilela, L, et al. (2015). "Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Are there any?". *Journal Plos One*, Vol. 10 No.10.

- Dimitriadis, Z.S., & Maroudas, T.S. (2007). Demographic predictors of service satisfaction in Greek public organizations. *Measuring Business Excellence*.
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2):129–138. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0009>.
- Emanuel E.J., Ubel P.A., Kessler J.B., Meyer G., Muller R.W., Navathe A.S., Patel P. et al. (2016). Using Behavioral Economics to Design Physician Incentives That Deliver High-Value Care. *Annals of Internal Medicine* 164(2):114-9.
- Engelland, A., Riphahn, R., (2005). "Temporary contracts and employee effort", *Labour Economics*, Vol. 12 No.13, pp. 281–299.
- Fornell, C. (2007). *The satisfied customer: winners and losers in the battle for buyer preference*. New York: Palgrave Macmillan.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8):1027-1055. Robbins & Judge, 2011: 372.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. Jossey-Bass. pp. 13-26.
- Greenberg J. & Baron R.A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Δάρδανος, Κ. Δάρδανος.
- Grigoroudis E., Siskos Y. (2002). Preference disaggregation for measuring and analysing customer satisfaction: The MUSA method. *European Journal of Operational Research*, Vol 143:148-170.
- Gutek, B.A., Cherry, B., Bhappu, A.D., Schneider, S., & Woolf, L. (2000). Features of service relationships and encounters. *Work and occupations*, 27(3):319-352.
- Heaney, C., Israel, B., House, J. (1994). "Chronic job insecurity among automobile: Effects on job satisfaction and health.", *Social Science and Medicine*, Vol. 38 No. 10, pp. 1431-1437.
- Heidarian A.R., Kelarjani S.E.J., Jamshidi R. & Khorshidi M. (2015). The relationship between demographic characteristics and motivational factors in the employees of social security hospitals in Mazandaran. *Caspian Journal of Internal Medicine* 6(3):170–174.
- Herzberg F., Mausner B. & Snyderman B.B. (1953). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

- Herzberg F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Hotchkiss R.D., Banteyerga H. & Tharaney M. (2015). Job satisfaction and motivation among public sector health workers: evidence from Ethiopia. *Human Resources for Health* 13: 83.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational behavior: an introductory text*. 4th ed. Harlow; New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Hulin, C.L., & Smith, P.C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 49(3):209.
- Κανελλόπουλος Δ. (2012). Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία. *Το βήμα του Ασκληπιού* 11(2):182-189.
- Κάτου, Α. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Katz, D., Kahn, R. (1951). "Human Organization and worker motivation", In *Industrial Productivity*. Tripp, R.(ed), Madison Wis. Industrial Relations Research Association.
- Κοσμίδης Α. (2011). Υποκίνηση και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Κιλκίς. ΜΔΕ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Lagarde M. & Blaauw D. (2017). Physicians' responses to financial and social incentives: A medically framed real effort experiment. *Social Science & Medicine* 179:147-159.
- Lepnorum R., Danielson D., Dobson R. & Keegan D. (2006). Cornerstones of Career Satisfaction in Medicine. *The Canadian Journal of Psychiatry* 51(8):512-522.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science; selected theoretical papers*, New York, Harper.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241–261). Barrett-Koehler, San Francisco.
- Maslow A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50: 370-396.
- Mathauer I. & Imhoff I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-

financial incentives and human resources management tools. *Human Resources for Health*, 4:24.

Mancini, A.D., & Bonanno, G.A. (2010). Resilience to potential trauma. *Handbook of adult resilience*, 258-280.

Μάρκοβιτς, Γ. & Μοναστηρίδου, Σ. (2011). Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο. Το βήμα του Ασκληπιού 10(4):502-514.

Masten, A.S., & Obradovic, J. (2008). Disaster preparation and recovery: Lessons from research on resilience in human development. *Ecology and Society*, 13(1).

Mc Clelland D.C. & Liberman A.M. (1949). The Effect of Need for Achievement of Recognition of Need-Related Words. *Journal of Personality* 18(2):236-251.

Mc Clelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A. & Lowell E.L. (1953). The achievement motive. New York: Appleton-Century-Crofts.

Mc Cullough T., Dodge H.D. & Moeller S. (1998). Physician Recruitment. *Health Marketing Quarterly* 16(2):55-64.

Mc Gregor D. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw- Hill.

Mc Manus I.C., Winder B.C. & Gordon D. (2002). The causal links between stress and burnout in a longitudinal study of UK doctors. *Lancet*, 359(9329):2089-2090.

Moon, C. (2010). Ηθική των επιχειρήσεων - Αντιμέτωποι με το ζήτημα. Σειρά: The Economist Books. (επιμ. C. Moon, μτφρ. Θ. Παπαδάκης). Αθήνα: Κέρκυρα.

Μπακόλα, Ε., Ζυγά, Σ., Πανουτσόπουλος, Γ. & Αλικάρη, Β. (2015). Παρακίνηση νοσηλευτών και νοσηλευτική ηγεσία. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 7(2):58-64.

Μπουμπουχερόπουλος, Π. (2014). *Mobbing: ζητήματα ευθύνης λόγω ηθικής παρενόχλησης στην εργασία* (Doctoral dissertation, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών. Τμήμα Νομικής. Τομέας Β' Ιδιωτικού Δικαίου.

Μπραουδάκης, Π. (2017). Εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης στο νοσηλευτικό προσωπικό δημόσιων νοσοκομείων ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών εν μέσω οικονομικής κρίσης. ΜΔΕ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Myungweon, C. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4):479–500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>.

Nantha Y.S. (2013). Intrinsic motivation: how can it play a pivotal role in changing

- clinician behaviour? *Journal of Health Organization and Management*, 27(2):266-272.
- Ojaka D., Olango S. & Jarvis J. (2014). Factors affecting motivation and retention of primary health care workers in three disparate regions in Kenya. *Human Resources for Health* 6:12-33.
- Pakdel, A. (2016). ScienceDirect An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Razavi. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230(230):439–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.055>.
- Πίκουλα, Ι. (2017). Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης του νοσηλευτικού προσωπικού στο Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Πατρών (ΠΓΝΠ) και του ρόλου της ηγεσίας στην επιτυχία της υποκίνησης σε περίοδο έντονης κοινωνικό-οικονομικής κρίσης. ΜΔΕ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Polychroniou, P. (2009). "Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on Team Effectiveness", *Team Performance Management*.
- Probst, T. (2002). The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. In Brett, Drasgow, F. (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 141-168). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rosenblatt, Z., Ruvio, A. (1996). "A test of a multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp. 587-605.
- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K., & Katsimardos, P. (2016). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3):144–150. <https://doi.org/10.5901/ajis.2016.v5n3s1p144>.
- Rowe, K.A., De Savigny D. & Lanata F.C. (2005). How can we achieve and maintain high-quality performance of health workers in low-resource settings? *The Lancet*, 366(9490):1026–1035.
- Rus, M., & Rusu, D.O. (2015). The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187:565–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.105>.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd. ed.). San Francisco:

- Jossey-Bass schools: the state of the art. *Review of Educational Research*, 50: 121-184.
- Scott A., Sivey P., Ait Ouakrim D., Willenberg L., Naccarella L., Furler J. & Young D. (2011). The effect of financial incentives on the quality of health care provided by primary care physicians. *The Cochrane Database of Systematic Reviews* 9: CD008451.
- Senior, B. & Swailes, S. (2010). *Organizational Change*. 4ος Έκδ. Prentice Hall.
- Senior B. & Fleming J. (2006). *Organizational change*. Pearson Education.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2000). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Shanks, N. (2007). *Management and Motivation*. In: Buchbinder S. & Shanks N. *Introduction to Health Care Management*. Sudbury Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Free Press.
- Simoes, P.M.M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324–341. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>.
- Skodol, A.E. (2010). The resilient personality. *Handbook of adult resilience*, 112.
- Snyder, C.R. & Lopez, S.I. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. New York. Oxford University Press.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K, (2006). *Job Insecurity A literature review*. National Institute for Working Life in Sweden.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall, K., Chirumbolo, A., De Witte, H. Goslinga, S. (2004). *Job insecurity and union membership: European unions in the wake of flexible production*. Brussels: P.I.E.-Peter Lang.
- Sverke, M., Hellgren, J., Näswall (2002). "No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol .7, No3, pp. 242-264.
- Todnem, R. (2005). *Organisational Change: A Critical Review*. *Journal of Change Management*, 5(4).
- Tsounis A., Sarafis P. & Bamidis P. (2014). Motivation among Physicians in Greek Public Health-Care Sector. *British Journal of Medicine & Medical Research* 4(5):1094-1105.

Υπουργείο Υγείας (2013). Υγεία 2014-2020. Αναπτυξιακή Στρατηγική και Στόχοι του Τομέα Υγείας για τη περίοδο 2014-2020, Μάιος.

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3):195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>.

Vroom V.H. (1964). *Work and motivation*. New York:Wiley.

Yanhan, Z. (2013). "Individual Behavior: In-role and Extra-role", *International Journal of Business Administration*, Vol. 4 No.1, pp. 23-27.

Yazici, H.J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*, 39(7):539–552. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00110-0).

Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095–1100. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>.

Χυτήρης, Λ.Σ. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις: Interbooks, 2012.

Χυτήρης, Λ. (2013), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Wittig, B. C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, 44(2):23–29.

Wolper L.F. (2001). Διοίκηση υπηρεσιών υγείας. Σχεδιασμός, Εφαρμογή και Διαχείριση Συστημάτων Οργανωμένης Παροχής Υπηρεσιών Υγείας. Τόμος Α. Εκδόσεις Mediforce Services S.A, Αθήνα.

Εγχειρίδια

Οδηγός διαφορετικότητας για δημοσίους υπαλλήλους με σκοπό την καταπολέμηση των διακρίσεων - Ποιον έχω απέναντι μου, Συνήγορος του Πολίτη

Οδηγός δικαιωμάτων και παροχών για ευάλωτες ομάδες, Συνήγορος του Πολίτη, (2015)

Υπάρχουν σκηνίτες και κοινωνικά αποκλεισμένοι Τσιγγάνοι/Ρομά στο Δήμο μας - Τι μπορούμε να κάνουμε; - Πρακτικός οδηγός για Δημοτικές Αρχές, Συνήγορος του Πολίτη

ΕΝΟΤΗΤΑ 3. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Πρόλογος - Εισαγωγή

Η έννοια της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης και η συμβολή της στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη, ενδυναμώνει τον κομβικό ρόλο των Προϊσταμένων, υπό το πρίσμα σχεδιασμού, παροχής και αξιολόγησης των δημόσιων υπηρεσιών, προκειμένου να αξιοποιηθούν πρακτικές για την προώθηση του εν λόγω ρόλου, μέσω της εφαρμογής του Οδηγού Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς και του Κώδικα ηθικής και επαγγελματικής δεοντολογίας για την ανάπτυξη του προσανατολισμού τους στον πολίτη και τη διατήρηση της ικανοποίησης των πολιτών σε υψηλά επίπεδα.

Σκοπός

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- περιγράφουν, αναλύουν και επεξηγούν την έννοια της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης και να επιχειρηματολογούν σχετικά με τη συμβολή της στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη,
- περιγράφουν τον ρόλο των πολιτών στο πλαίσιο της πολιτοκεντρικής δημόσιας διοίκησης ως συμμετέχοντες στον σχεδιασμό, την παροχή και την αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών και να στηρίζουν και καθοδηγούν τους υπαλλήλους της υπηρεσίας τους προκειμένου να αξιοποιούν πρακτικές που προωθούν αυτόν τον ρόλο (ενεργή ακρόαση προτάσεων, ενθάρρυνση συμμετοχής των πολιτών, γνώση και προώθηση αξιοποίησης των πλαισίων και δυνατοτήτων συμμετοχής κλπ),
- εντοπίζουν τις βασικές πτυχές διαμόρφωσης άρτιου επαγγελματικού προφίλ των δημοσίων υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και ιδιαίτερα κατά την επικοινωνία τους με τους προσερχόμενους πολίτες και γενικά τους εξυπηρετούμενους,

- αξιολογούν και εφαρμόζουν τον Οδηγό Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς και τον Κώδικα ηθικής και επαγγελματικής δεοντολογίας για την ανάπτυξη του προσανατολισμού τους στον πολίτη και την διατήρηση της ικανοποίησης των πολιτών σε υψηλά επίπεδα και παράλληλα ενθαρρύνουν και καθοδηγούν τους υφισταμένους τους στην αξιοποίηση και εφαρμογή τους,
- συζητούν κριτικά περιπτώσεις κακοδιοίκησης, αναποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πολίτη,
- διακρίνουν ορθούς τρόπους αντιμετώπισης δύσκολων ή ειδικών περιπτώσεων και καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη και παράλληλα κατευθύνουν τους υφισταμένους τους στην ορθή αντιμετώπιση δύσκολων ή ειδικών περιπτώσεων και καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της 3^{ης} ενότητας οι υπάλληλοι θα είναι σε θέση να:

- σχεδιάζουν ερωτηματολόγια, έρευνες για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών, κουτιά παραπόνων
- ενθαρρύνουν την ανάγκη ανάπτυξης ηλεκτρονικής πλατφόρμας αξιολόγησης
- συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση μέσων εντοπισμού της άποψης του πολίτη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- αξιολογούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των πολιτών ως μέσο βελτίωσης της ποιότητάς της, αντλώντας επιχειρήματα και από τα αποτελέσματα μελετών μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δημοσίου
- διακρίνουν και να εφαρμόζουν μεθόδους και εργαλεία μέτρησης των αποτελεσμάτων και αξιολόγησης του βαθμού και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών στην υπηρεσία τους
- συνδέουν την μέτρηση των υποκριτηρίων 6.1 και 6.2 του ΚΠΑ «Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη» με την ανάγκη για άμεση έρευνα, ανατροφοδότηση, πληροφόρηση για την απόδοση της Οργάνωσης, καθώς και με μετρήσιμα αποτελέσματα που προκύπτουν από δείκτες διαχείρισης της απόδοσης
- θέτουν στόχους σχετικά με την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών και τη

βελτίωση του επιπέδου ικανοποίησής τους

- επιλέγουν τους κατάλληλους δείκτες ποιότητας για την αξιολόγηση της εξυπηρέτησης των πολιτών, να τους συνδέουν με στόχους της υπηρεσίας και με τις επιμέρους διαστάσεις της δεξιότητας «Προσανατολισμός στον Πολίτη», να προβαίνουν σε εκτιμήσεις για την τιμή δείκτη και να προτείνουν δράσεις για την επίτευξη της τιμής στόχου του δείκτη
- εντοπίζουν και να αξιοποιούν κατάλληλες πηγές (Τακτικό Ευρωβαρόμετρο, ΙΤΕΚ/ΕΚΔΔΑ, ΕΚΤ κλπ) τα αποτελέσματα μελετών μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δημοσίου στην Ελλάδα ή/και άλλες χώρες
- σχεδιάζουν προτάσεις δράσεων για τη βελτίωση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πολιτών στην υπηρεσία τους βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και να συντονίζουν την εφαρμογή τους.

Σύντομη περιγραφή της ενότητας που πρόκειται να αναλυθεί

Οι έννοιες που θα προσεγγισθούν είναι οι ακόλουθες: «πολιτοκεντρική» κουλτούρα με στόχο την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, από τη γραφειοκρατική στην ποιοτική πολιτοκεντρική δημόσια διοίκηση, ο οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, ο κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς δημοσίων υπαλλήλων, ο Ευρωπαϊκός κώδικας ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, οι αρχές επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας του δημοσίου υπαλλήλου, οι αρχές ορθής επικοινωνίας, η ορθή Διοικητική Συμπεριφορά κατά τον χειρισμό των υποθέσεων των πολιτών (Σύνδεση με Θεμελιώδεις Αρχές διοικητικής δράσης και με θεσμοθετημένες εφαρμογές - καλές πρακτικές για την εξυπηρέτηση του Πολίτη (Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Απλούστευση διαδικασιών/ψηφιακός μετασχηματισμός και Πρότυπες Υπηρεσίες για τον Πολίτη, Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr, Ηλεκτρονική Πύλη ΕΡΜΗΣ/ ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ), ο σεβασμός και η διαχείριση της διαφορετικότητας στη δημόσια διοίκηση, η αξιολόγηση της εξυπηρέτησης των πολιτών ως μέσο βελτίωσης της ποιότητάς της (συστήματα, εργαλεία, μέθοδοι, καλές πρακτικές μέτρησης αποτελεσμάτων και αξιολόγησης του βαθμού και της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη (π.χ. Μοντέλο MUSA, SERVQUAL κ.α), η μεθοδολογία Balanced Scorecard, η εφαρμογή του πρότυπου Balanced Scorecard στις δημόσιες

οργανώσεις με μεταφορά του επίκεντρου από τη χρηματοοικονομική διάσταση στον πολίτη/χρήστη που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών, τα κριτήρια και οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και του βαθμού εξυπηρέτησης του πολίτη / Διαφοροποίηση δεικτών ανάλογα με τον τύπο και τα χαρακτηριστικά των δημοσίων υπηρεσιών, τα μέσα εντοπισμού, καταγραφής και μέτρησης της άποψης του Πολίτη (π.χ. παρότρυνση συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, ηλεκτρονικό σύστημα άμεσης αξιολόγησης της παρεχόμενης υπηρεσίας, πρόσκληση για διατύπωση προτάσεων ή παραπόνων μέσω της ιστοσελίδας της υπηρεσίας) / Έρευνες ικανοποίησης πολιτών –χρηστών υπηρεσιών, οι καλές Πρακτικές και πρόσφατες θεσμικές ρυθμίσεις, παραδείγματα Μελετών μέτρησης και Διαχείρισης της ικανοποίησης των Πολιτών/Πελατών σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας ή/και άλλων χωρών (Παρατηρητήριο ΕΚΔΔΑ, Μελέτες ΙΤΕΚ κλπ), ο Κύκλος ποιότητας δημοσίων οργανώσεων (άρ. 35 του ν.4940/2022(ΦΕΚ 112/τ.Α/14.6.2022)).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

6.1 Πρακτικές μέτρησης αποτελεσμάτων και αξιολόγησης του βαθμού και της ποιότητας εξυπηρέτησης του πολίτη

A. Η αξιολόγηση της εξυπηρέτησης των πολιτών ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας

Τα τελευταία χρόνια τίθεται επιτακτικά και αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των χωρών στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και την εξυπηρέτηση των πολιτών, για την επίτευξη των στόχων που καλείται να υπηρετήσει η δημόσια διοίκηση ενός σύγχρονου κράτους, όπως η προώθηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας, της κοινωνικής δικαιοσύνης, της ισονομίας και των ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες (Smirnova, 2014).

Ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών αποτελεί πάγιο αίτημα των πολιτών και διαχρονική επιδίωξη διαδοχικών κυβερνήσεων στη χώρα μας. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα για πολλές δεκαετίες ταλανίζονταν, και ως ένα βαθμό ταλανίζεται ακόμα, από πελατειακές σχέσεις, γραφειοκρατικές διαδικασίες και ένα δαιδαλώδες νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο (Petrakaki, 2008). Συνέπεια των παραπάνω προβλημάτων και αγκυλώσεων είναι η παραδοσιακή εικόνα της εξυπηρέτησης των πολιτών από μία δημόσια υπηρεσία στη χώρα μας να χαρακτηρίζεται από πολύωρη αναμονή, μεγάλες ουρές, παραπομπή από το ένα τμήμα μίας υπηρεσίας στο άλλο, γραφειοκρατία και γενικότερα ταλαιπωρία του πολίτη, ο οποίος θεωρεί ότι χάνει πολύτιμο χρόνο κατά τις επαφές του με τη δημόσια διοίκηση.

Το γεγονός ότι οι επιδιωκόμενοι στόχοι των δημοσίων υπηρεσιών δεν είναι καθαρά οικονομικοί, θέτει ζητήματα κυρίως όσον αφορά στην αξιολόγηση και τη μέτρηση της αποδοτικότητάς τους. Γίνεται κατανοητό πως τα όποια κριτήρια

χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι κατάλληλα και απαιτείται η χρήση ευρύτερων κοινωνικών κριτηρίων που θέτουν στο επίκεντρο τα κοινωνικά οφέλη των δημόσιων υπηρεσιών (Laing, 2003). Προς αυτή την κατεύθυνση, η κυριαρχία του πολιτικού και κοινωνικού στοιχείου στο σχεδιασμό και τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, έχει ως αποτέλεσμα να περιλαμβάνουν και κοινωνικές ομάδες, όχι με βάση αποκλειστικά οικονομικά κριτήρια όπως στην περίπτωση των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα, αλλά με πρόταγμα την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και ισότητας, προκειμένου να διασφαλίζεται η πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες για το σύνολο των πολιτών και κοινωνικών ομάδων, συμπεριλαμβανομένων ευάλωτων κοινωνικών ομάδων που μπορεί να βιώνουν το φάσμα του κοινωνικού αποκλεισμού (Vanden Hart, 1991).

Τα πολιτικοκοινωνικά ζητήματα που βρίσκονται στο επίκεντρο της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών καθορίζουν σημαντικά και τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των στελεχών της δημόσιας διοίκησης που είναι επιφορτισμένα με τη λειτουργία τους και των πολιτών που κάνουν χρήση των δημόσιων υπηρεσιών. Στο επίκεντρο της σχέσης αυτής βρίσκεται η ιδιότητα των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών ως πολιτών, και όχι ως πελατών, όπως ισχύει στην περίπτωση των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Η συμπεριφορά πολιτών και πελατών διαφέρει ως προς μία σειρά διαστάσεων που προσδιορίζουν και την ποιοτική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών ιδιοτήτων.

Είναι προφανές ότι στις μέρες μας, ο προσδιορισμός των αναγκών και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών δύναται να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο στα χέρια των διοικητικών στελεχών. Αρκετές φορές όμως, η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί αξιόπιστο κριτήριο για το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Ο βασικός στόχος πρέπει να είναι η επίτευξη και διατήρηση της καταναλωτικής αφοσίωσης, μία έννοια που περιγράφει την πίστη και την ενθουσιώδη προσήλωση σε μία χώρα, σε έναν σκοπό ή σ' έναν άνθρωπο. Συχνά η ικανοποίηση συγχέεται με την αφοσίωση. Η ικανοποίηση είναι μία συναισθηματική αντίδραση, ως το αποτέλεσμα μιας σύνθετης διαδικασίας, που το εύρος της εκτείνεται από την έκπληξη, την ευχαρίστηση έως την ανακούφιση. Επηρεάζεται από τις προσδοκίες και το κενό που υπάρχει μεταξύ της προσδοκώμενης ποιότητας και της παρεχόμενης. Οι Γρηγορούδης και Σίσκος (2000) αναφέρουν ότι μία περίπου στις τέσσερις συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη. Ο

δυσανεστημένος πελάτης θα συζητήσει την αρνητική εμπειρία του με άλλους εννέα πιθανούς πελάτες, ενώ το 65% των δυσανεστημένων, που έχουν εκφράσει καρποιο παράπονο, δεν θα επιστρέψει για άλλες συναλλαγές. Επιπρόσθετα, οι Homburg και Furst (2005) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση παραπόνων έχει μία ισχυρή επίδραση στην πίστη των πελατών, άμεσα συνδεδεμένη με τον συγκεκριμένο χειρισμό των παραπόνων, κι όχι με την ικανοποίηση ή μη που έχει συσσωρευθεί όλο το προηγούμενο διάστημα.

Το αρχικό στάδιο προσδιορισμού των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας προηγείται σε κάθε περίπτωση. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει εργαλεία διοίκησης μέσα από συγκεκριμένες δράσεις, επιδιώκοντας στοχευμένα αποτελέσματα. Για την εφαρμογή της μεθόδου σε μία δημόσια υπηρεσία, προηγείται η διεξαγωγή έρευνας στο εσωτερικό περιβάλλον της. Οι πιο κατάλληλοι για να περιγράψουν τις προοπτικές και να θέσουν τους στόχους της επιχείρησης βρίσκονται μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό της. Με τα κατάλληλα εργαλεία μπορεί η μέθοδος να εδραιωθεί και να προκύψει η κουλτούρα και η φιλοσοφία του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία προσδιορισμού και εφαρμογής της μεθόδου στους δημόσιους οργανισμούς διακρίνεται σε τέσσερα βήματα (Dreveton, 2013):

Πρώτη φάση: Η πρώτη φάση είναι ο προσδιορισμός των ήδη υπαρχόντων δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Στόχος είναι ο καθορισμός των τρόπων που η διοίκηση του κάθε τομέα χρησιμοποιεί για να παρακολουθεί/καταγράφει τη δραστηριότητα και τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε συνεντεύξεις ή σε ερωτηματολόγια που δίνονται στη διοίκηση του κάθε τομέα, υποβάλλονται οι παρακάτω ερωτήσεις:

- Χρησιμοποιείτε δείκτες μέτρησης για να καθορίζετε και να μετράτε η δραστηριότητα του τομέα σας;
- Μπορείτε να τους περιγράψετε; Μπορείτε να περιγράψετε τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που συνδέονται με τους δείκτες μέτρησης;
- Ποιος χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης στο τμήμα σας;
- Γιατί το τμήμα σας χρησιμοποιεί/δεν χρησιμοποιεί αυτά τα εργαλεία;

Δεύτερη φάση: Η δεύτερη φάση είναι ο προσδιορισμός των αποτελεσμάτων που η εφαρμογή της μεθόδου πρέπει να αποφέρει. Συναρτήσει των αποτελεσμάτων που αναμένονται από την εφαρμογή και των κατάλληλων ερωτήσεων στη διοίκηση του κάθε τομέα προσδιορίζονται οι καινούργιοι δείκτες μέτρησης. Οι ερωτήσεις που

τίθενται στην διοίκηση του κάθε τομέα είναι οι εξής:

- Πιστεύετε ότι ο τομέας σας χρειάζεται καινούργιους τρόπους διοίκησης;
- Μπορείτε να περιγράψετε τα χαρακτηριστικά του ιδανικού συστήματος διοίκησης; Τι θα πρέπει να μετρηθεί στον τομέα σας και στο σύνολο του οργανισμού;
- Έχετε ακουστά τους στρατηγικούς χάρτες ; Πιστεύετε ότι θα ήταν μία καλή λύση για τον οργανισμό σας;
- Στην προοπτική εφαρμογής εργαλείων διοίκησης, θα προκαλούσε προβλήματα στον τομέα;

Σε αυτό το σημείο έχει προσδιοριστεί εάν και κατά πόσο θα επωφελούνταν ο οργανισμός από την εφαρμογή της μεθόδου. Μιας και ο προσδιορισμός των δεικτών μέτρησης και κατά επέκταση η κατασκευή του στρατηγικού χάρτη είναι κρίσιμης σημασίας, η οργάνωση μίας ομάδας για την παρακολούθηση και την οργάνωση του συστήματος στο πλαίσιο του οργανισμού θα ωφελούσε στην γρήγορη προσαρμογή του οργανισμού στη μέθοδο αξιολόγησης.

Τρίτη φάση: Σ' αυτό το σημείο που η προεργασία για τον καθορισμό των δεικτών μέτρησης έχει ολοκληρωθεί, αυτό που ακολουθεί είναι η επιλογή της μεθόδου που θα αξιοποιήσει τους δείκτες. Υπάρχουν αρκετές εναλλακτικοί μέθοδοι, όμως η χρήση του Balanced Scorecard (BSC) μπορεί να συνδέσει όλα τα τμήματα του οργανισμού σε ένα κοινό νοητικό πλαίσιο και να οριστεί μία στρατηγική, τμήματα της οποίας θα εκτελούνται από το κάθε τμήμα. Τα δύο προηγούμενα βήματα προετοιμάζουν το έδαφος για την εφαρμογή της μεθόδου BSC, η εφαρμογή της οποίας δεν αποτελεί προϋπόθεση, αλλά μπορεί να επιφέρει το πλεονέκτημα της διασύνδεσης όλων των τμημάτων σε μία στρατηγική.

Τέταρτη φάση: Το τελευταίο στάδιο είναι η διείσδυση της μεθόδου σε κάθε τομέα, όπου απαιτείται ξεχωριστή επίβλεψη και ενημέρωση. Αυτό τον ρόλο συνήθως επιτελεί η διεύθυνση κάθε τμήματος. Ο πρώτος στόχος είναι η γνωριμία με τις αρχές του BSC καθώς και γιατί κάτι τέτοιο θα ωφελούσε τον συγκεκριμένο τομέα. Ο δεύτερος στόχος είναι να ακουστούν οι γνώμες των υπεύθυνων κάθε τομέα για το αν οι δείκτες που επιλέχθηκαν είναι κατάλληλοι για το συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού. Τέλος, μέσα από συνεντεύξεις και έρευνα, διακρίνεται εάν είναι διαθέσιμες οι πληροφορίες που χρειάζονται για την κατασκευή του στρατηγικού χάρτη.

Η εφαρμογή και η αξιολόγηση αποτελεί πρόκληση για το δημόσιο τομέα, καθώς

πρέπει να μεταβληθεί η θεωρία του BSC που αναπτύχθηκε για τον ιδιωτικό τομέα και να ξεκαθαρίσει και να αποσαφηνιστεί η στρατηγική του οργανισμού. Η στρατηγική σε κάθε επιχείρηση είναι συχνά ασαφής, ωστόσο για την επιτυχή εδραίωση της μεθόδου του BSC πρέπει να αναθεωρηθεί για να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις εφαρμογής της.

Πολίτες: Σ' αυτή την κατηγορία, χρησιμοποιούνται δείκτες που αποσκοπούν στην ικανοποίηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών από την δημόσια υπηρεσία. Η παροχή ικανοποίησης προς τους πολίτες προέρχεται από την άμεση απόκριση στα αιτήματά τους. Κατά συνέπεια, η άμεση διενέργεια όλων των απαραίτητων ενεργειών, η γρηγορότερη δυνατή απάντηση σε όλα τα αιτήματα και η μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης αποτελούν σημαντικούς στόχους αποδοτικότητας. Επιθυμητός στόχος είναι η συντόμευση σε κάθε ένα από αυτούς τους χρόνους που μεσολαβούν από το ένα στάδιο στο άλλο. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η ομαλότερη λειτουργία και η ικανοποίηση των πολιτών. Τέλος ο δείκτης της προώθησης των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας αναφέρεται στην γενική αρχή κάθε οργανισμού και παρακολουθεί τον αριθμό των επιλήψιμων συμβάντων που συμβαίνουν μέσα στο έτος στην υπηρεσία αλλά και στους φορείς συνεργασίας. Στόχος είναι το μηδενικό ποσοστό ώστε να διασφαλιστεί η διαφάνεια και η εγκυρότητα του δημοσίου.

Η γενική αρχή πίσω από αυτή την κατηγορία είναι ότι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών/πολιτών από τον οργανισμό οδηγεί στη βελτίωση όλων των διαδικασιών που συμβάλουν σε αυτό το σκοπό. Η ποιότητα είναι μία πολυδιάστατη έννοια, εξέχουσας σημασίας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που προσφέρουν στο κοινό τους ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα συνδέεται άμεσα και καθορίζει το επίπεδο ικανοποίησής τους, με ό,τι αυτό συνεπάγεται.

B. Η έννοια της ποιότητας στον τομέα των υπηρεσιών

Οι δημόσιοι οργανισμοί συνειδητοποιούν πλέον την ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών (Wisniewski, 2001). Η έννοια της ποιότητας έχει προκαλέσει έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον λόγω των δυσκολιών που σχετίζονται τόσο με τον ορισμό όσο και με τη μέτρηση της. Δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός της ποιότητας όσον αφορά τις υπηρεσίες, αλλά με βάση την βιβλιογραφία το κύριο χαρακτηριστικό της ποιότητας των υπηρεσιών είναι η παροχή μίας υπηρεσίας κατά τέτοιο τρόπο που να

ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και έτσι να τους παρέχει αξία. Ιδιαίτερα όσον αφορά τις δημόσιες υπηρεσίες, οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν, αναφορικά με μία σειρά διαστάσεις της λειτουργίας τους, όπως το ποιος είναι ο πελάτης και η διάκριση, σε πολλές περιπτώσεις, ανάμεσα σε αυτόν που πληρώνει για μία υπηρεσία και σε αυτόν που την καταναλώνει, περιπλέκει περαιτέρω τον ορισμό της ποιότητας των υπηρεσιών και της μέτρησης και καταγραφής της (Bryslan & Curry, 2001).

Κατά μία γενική έννοια, ποιότητα είναι η κατάσταση προσπάθειας βελτίωσης ή καλύτερα, ποιότητα είναι οτιδήποτε μπορεί να βελτιωθεί. Σύμφωνα με τους επικρατέστερους ορισμούς, ο Garvin (1988) ανέφερε ότι η ποιότητα είναι μία απλή και αναλύσιμη ιδιότητα που συνδέεται άμεσα με την πείρα μας. Ο Juran (1993) προτείνει τη χρήση μιας κυκλικής διαδικασίας, που συνδέει τον σχεδιασμό, τον έλεγχο (δηλαδή την ανατροφοδότηση των υπαλλήλων με στοιχεία απόδοσης) και τη βελτίωση ποιότητας (δηλαδή τη βελτίωση ικανοποίησης των πελατών και πρόληψη – όχι διόρθωση – των προβλημάτων). Ο Deming (1982) διακρίνει δεκατέσσερα σημεία για τη διαχείριση ποιότητας, υποστηρίζοντας πως για να υπάρξει αποτέλεσμα στη βελτίωση των υπηρεσιών ενός οργανισμού, χρειάζεται να επιτευχθούν τα ακόλουθα: προσανατολισμός της διοίκησης σε στόχους διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας, συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού και κατάργηση των διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των τμημάτων και ανθρώπων. Τέλος, η θεωρία του Crosby για την ποιότητα είναι η πιο ολιστική, καθώς ισορροπεί τη συμμετοχή της διοίκησης και των υπαλλήλων στην επίλυση θεμάτων ποιότητας.

Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός ορίζει την ποιότητα μίας υπηρεσίας ως τον βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των χρηστών. Εάν οι εντυπώσεις των χρηστών από μία υπηρεσία δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους, τότε η ποιότητα της υπηρεσίας δεν είναι ικανοποιητική και, κατά συνέπεια, δεν ικανοποιεί τους χρήστες της. Συνεπώς, η ποιότητα μίας υπηρεσίας μπορεί να εκτιμηθεί με βάση τη διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των χρηστών από μία υπηρεσία και των εντυπώσεων τους από αυτή, που αποτελεί και την προσέγγιση του υποδείγματος SERVQUAL που αναλύεται στη συνέχεια (Parasuraman et al., 1985).

Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των πελατών από μία υπηρεσία καθορίζεται από την εμπειρία τους με την υπηρεσία συγκριτικά με τις προσδοκίες τους από αυτή (Oliver, 1980). Στην περίπτωση των υπηρεσιών, η ποιότητα ορίζεται με βάση τη διαφορά

μεταξύ των εντυπώσεων των πελατών από την υπηρεσία και των προσδοκιών τους από αυτή, κατά συνέπεια μία υπηρεσία θεωρείται ποιοτική όταν οι εντυπώσεις των πελατών ξεπερνούν τις προσδοκίες τους (Rodríguezetal., 2009) από τις προσωπικές τους ανάγκες, τις απόψεις και τις εμπειρίες που τους μεταφέρουν άλλοι χρήστες, προηγούμενες εμπειρίες τους από την υπηρεσία και το προωθητικό υλικό σχετικά με την υπηρεσία. Όταν οι εντυπώσεις των χρηστών δεν είναι αντίστοιχες των προσδοκιών τους, παρατηρείται απόκλιση μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων. Ένας οργανισμός μπορεί να επιδιώξει την εξάλειψη αυτής της απόκλισης μεταβάλλοντας τις προσδοκίες ή τις εντυπώσεις των χρηστών ή και τις δύο αυτές διαστάσεις που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι Carvalhoetal. (2010) αναφέρουν τη σημασία της τήρησης ενός ελαχίστου επιπέδου ποιότητας, ούτως ώστε η δυσaráεσκεια των πελατών με μία σειρά παραμέτρους που καθορίζουν την ποιότητα, όπως η ακρίβεια των πληροφοριών, ο χρόνος αναμονής και ο χρόνος εξυπηρέτησης, να μειώνεται. Υπογραμμίζουν τη σημασία εντοπισμού των αιτιών της δυσaráεσκειας των καταναλωτών και της εφαρμογής μίας στρατηγικής που στόχο έχει τόσο την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, όσο και της μείωσης της δυσaráεσκειας τους, ώστε οι προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών να είναι αποτελεσματικές.

Αναδεικνύοντας τη σημασία διατήρησης ενός ελαχίστου βαθμού ποιότητας, όπου δεν είναι εφικτή η βέλτιστη παροχή υπηρεσιών, οι Berry και Parasuraman (1991) εισήγαγαν την έννοια της «ζώνης ανοχής», η οποία ορίζεται ως ένα αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης, μεταξύ ενός ελαχίστου επιπέδου υπηρεσιών και του επιθυμητού επιπέδου εξυπηρέτησης με βάση τις προσδοκίες των χρηστών. Καθώς οι χρήστες αναγνωρίζουν το γεγονός ότι δεν είναι πάντοτε εφικτό οι προσφερόμενες υπηρεσίες να ανταποκριθούν απόλυτα στις προσδοκίες τους και συνεπώς είναι διατεθειμένοι να αποδεχθούν ένα σχετικά χαμηλότερο επίπεδο υπηρεσιών, δίχως να είναι δυσαρεστημένοι με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ακόμα και οι ικανοποιημένοι χρήστες μπορεί να έχουν προηγούμενες αρνητικές εμπειρίες, που συντελούν με αρνητικά στα επίπεδα ικανοποίησης τους, αλλά δίχως να καθίστανται απαραίτητα δυσαρεστημένοι με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών συνολικά. Οι προηγούμενες εμπειρίες των χρηστών με μία υπηρεσία, οι περιστάσεις και οι εμπειρίες άλλων χρηστών επανακαθορίζουν τις προσδοκίες των χρηστών από μία υπηρεσία (Carvalhoetal, 2010).

Οι Carvalhoetal (2010) σημειώνουν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από μία «ψευδοσχέση», υπό την έννοια ότι ο πολίτης συνδέει την υπηρεσία με έναν οργανισμό και όχι ένα συγκεκριμένο άτομο. Συνεπώς, ο όρος «ψευδοσχέση» δεν έχει αρνητική χροιά. Μία ψευδοσχέση αποτελεί μία σειρά επαφών μεταξύ του πελάτη και του οργανισμού που παρέχει την υπηρεσία. Κάθε επαφή αποτελεί ένα ξεχωριστό γεγονός με συγκεκριμένη αρχή και τέλος. Για τον Gutek (2000) οι επαφές αυτές μεταξύ οργανισμών και πολιτών περιλαμβάνουν διαφορετικούς υπαλλήλους, αλλά όλες είναι εξίσου σημαντικές. Συνεπώς, η σχέση μεταξύ πελάτη και δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί μία δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία και ως τέτοια θα πρέπει να εξεταστεί, ιδιαίτερα καθώς οι εντυπώσεις των πελατών από τις υπηρεσίες μεταβάλλονται. Μία αρνητική εμπειρία σε μία από αυτές τις επαφές δεν θέτει σε κίνδυνο συνολικά τη σχέση μεταξύ πελάτη και υπηρεσίας, εάν οι προηγούμενες επαφές ήταν ικανοποιητικές για τους πελάτες. Έτσι, στην περίπτωση των υπηρεσιών η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια των πελατών καθορίζεται μέσα από μία αθροιστική διαδικασία διαδοχικών επαφών.

Η διαχείριση της ποιότητας στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει μία σειρά δυσκολίες και δεν είναι μία απλή υπόθεση (Bryslan&Curry, 2001). Σύμφωνα με τον Drucker (1980) αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης, κυριαρχεί μία συντηρητική κουλτούρα και προσέγγιση που δεν είναι δεκτική σε νέες προσεγγίσεις και πειραματισμούς, δεν εφαρμόζεται ένα πλαίσιο αξιολόγησης ούτως ώστε να αντληθούν πολύτιμα διδάγματα από προηγούμενες εμπειρίες, ενώ παρουσιάζεται και διστακτικότητα ως προς την διακοπή ορισμένων προγραμμάτων και υπηρεσιών. Θα πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι ορισμένα από αυτά τα ζητήματα έχουν διευθετηθεί με τις μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ από τη δεκαετία του '90 και έπειτα. Σύμφωνα με τους Gowanetal. (2001) η παροχή των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί μία ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία, καθώς δεν αφορά απλά την ικανοποίηση των αναγκών που έχουν εκφράσει οι πολίτες, αλλά θα πρέπει να εντοπιστούν και άγνωστες ανάγκες, να τεθούν προτεραιότητες και να γίνει η κατάλληλη κατανομή των πόρων, ενώ υπάρχει και αυξημένη λογοδοσία για τις ενέργειες και πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται.

Παρά τις ιδιαίτερες δυσκολίες που συνδέονται με την καταγραφή και αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα, οι δημόσιοι οργανισμοί κατανοούν πλέον τη σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών και της ποιότητας των υπηρεσιών.

Οι ιδιαιτερότητες στη δομή, τη λειτουργία και τους στόχους του δημοσίου τομέα αναδεικνύουν την ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών. Η κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν τις προσδοκίες των χρηστών των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Εάν μία υπηρεσία δεν ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες των χρηστών της θα θεωρηθεί χαμηλής ποιότητας, συνεπώς είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους δημόσιους οργανισμούς η ύπαρξη μηχανισμών για την καταγραφή και αξιολόγηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών (Wisniewski, 1996).

6.2 Συστήματα, εργαλεία, μέθοδοι

Βασικό εργαλείο για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις είναι τα μοντέλα μέτρησης ικανοποίησης που έχουν προταθεί ανά καιρούς από διάφορους ερευνητές, καθώς το κάθε μοντέλο έχει τις δικές του αρχές και τη δική του οπτική στον τρόπο εκτέλεσης της έρευνας και στην εκτίμηση των όποιων αποτελεσμάτων.

Αναλυτικότερα:

A. Το μοντέλο Kano. Χρησιμοποιείται στον τομέα του μάρκετινγκ για να υλοποιήσει μελέτες προώθησης νέων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ πρόσφατα έχει εισαχθεί στον τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας (Kano, 1984). Η χρησιμότητά του έγκειται στο γεγονός ότι προσφέρει επνα θεωρητικό μοντέλο και παράλληλα μία λειτουργική μεθοδολογία μελέτης, όχι μόνο του τομέα των προσδοκιών όσο και των προτιμήσεων, κάτι που έχει λάβει λιγότερης προσοχής σε μελέτες που αφορούν σε παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, είναι δυνατόν να παρατηρηθούν διαφορετικά επίπεδα ή τύποι ποιότητας, ανάλογα με τις απόψεις των πελατών για τη σημαντικότητα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος/ υπηρεσίας.

Τα πλεονεκτήματα της κατηγοριοποίησης των απαιτήσεων των πελατών με τη βοήθεια του μοντέλου του Kano είναι πολύ σαφή, καθώς μπορούν να προσδιοριστούν τα κριτήρια που έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη, δίνοντας προτεραιότητα στην ανάπτυξη των κατάλληλων υπηρεσιών, ενώ στο σύνολό του μπορεί να συνδυαστεί βέλτιστα με την ανάπτυξη συνάρτησης ποιότητας, μέσω του προσδιορισμού των αναγκών των πελατών, της ιεραρχίας και των προτεραιοτήτων

που τίθενται. Στους περιορισμούς συγκαταλέγονται η αδυναμία ποσοτικοποίησης των χαρακτηριστικών και η μη παροχή ερμηνείας αναφορικά με το τι είναι αυτό που οδηγεί την αντίληψη του πελάτη.

B. Το υπόδειγμα SERVQUAL. Το ζήτημα της μέτρησης της απόδοσης στον κλάδο των υπηρεσιών έχει προκαλέσει σημαντικές διαφωνίες. Υπάρχουν δύο κύρια υποδείγματα στην έρευνα για την ποιότητα των υπηρεσιών, το υπόδειγμα των προσδοκιών και το υπόδειγμα της απόδοσης. Σύμφωνα με το υπόδειγμα των προσδοκιών, η εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της απόδοσης της υπηρεσίας σύμφωνα με τους πελάτες (Oliver, 1980). Το υπόδειγμα της απόδοσης απορρίπτει τη σημασία των προσδοκιών και προτάσσει αποκλειστικά την απόδοση ως τον μοναδικό παράγοντα που επηρεάζει την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι δύο αυτές διαφορετικές προσεγγίσεις οδήγησαν στην ανάπτυξη δύο πλαισίων ανάλυσης, του SERVQUAL (Parasuramanetal., 1985) και του SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992). Το πλέον διαδεδομένο και ευρέως χρησιμοποιούμενο υπόδειγμα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών είναι το υπόδειγμα SERVQUAL.

Το υπόδειγμα SERVQUAL αναπτύχθηκε από τους Parasuramanetal. (1985, 1988, 1991, 1994). Το SERVQUAL θέτει στο επίκεντρο την αξιολόγηση των χρηστών αναφορικά με την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας συγκριτικά με τις προσδοκίες τους από αυτή. Οι Parasuramanetal. (1988) αναφέρουν πως η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, καθορίζεται από τη σύγκριση των προσδοκιών τους αναφορικά με το τι θα έπρεπε να προσφέρει μία υπηρεσία και των εντυπώσεων τους από τη λειτουργία των υπηρεσιών. Συνεπώς, η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από τον βαθμό και την κατεύθυνση στην οποία παρατηρούνται αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών και των εντυπώσεων των καταναλωτών.

Το SERVQUAL επιδιώκει να παρέχει ένα υπόδειγμα αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα υπηρεσιών και κλάδων με περιορισμένες αλλαγές και τροποποιήσεις. Βασική υπόθεση του υποδείγματος είναι ότι οι καταναλωτές είναι σε θέση να εκφράσουν τις προσδοκίες τους αναφορικά με τα γενικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών, σε σχέση με τις εντυπώσεις και τις εμπειρίες τους από μία συγκεκριμένη υπηρεσία. Κατ' αυτό τον τρόπο καταγράφει τόσο τις προσδοκίες όσο και τις

εντυπώσεις τους από μία υπηρεσία, με τις προσδοκίες των χρηστών να αποτελούν το μέτρο βάσει του οποίου κρίνεται η ποιότητα μίας υπηρεσίας.

Ωστόσο στο εν λόγω μοντέλο εντοπίζονται πέντε κενά που δύναται να αποτελέσουν εμπόδια στην προσπάθεια του οργανισμού ή της επιχείρησης να προσφέρει μία υπηρεσία την οποία οι καταναλωτές θα αντιλαμβάνονται ως υψηλής ποιότητας. Πρόκειται για τα ακόλουθα:

- i. Το κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και αντίληψη αυτών των προσδοκιών από τη Διοίκηση.
- ii. Το κενό μεταξύ της αντίληψης της Διοίκησης για τις προσδοκίες των πελατών και των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών που παρέχει.
- iii. Το κενό μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών και των υπηρεσιών που πραγματικά παρασχέθηκαν.
- iv. Το κενό μεταξύ αυτού που επικοινωνεί ο οργανισμός προς τους πελάτες κι εκείνου που αντιλαμβάνονται αυτοί.
- v. Το κενό μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών από τον πελάτη.

Ο Milakovitch (1995) υποστηρίζει ότι η σπουδαιότητα του 5^{ου} κενού ισοδυναμεί με το άθροισμα των τεσσάρων πρώτων.

Χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία SERVQUAL, η ποιότητα υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδόκησαν και αυτού που παραδόθηκε. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα είναι σχετική και απόλυτη. Η ιδιαιτερότητα του μοντέλου έγκειται στο γεγονός ότι ο μοναδικός σχετικός παράγοντας για τον υπολογισμό της ποιότητας είναι η αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα, με σημαντικότερο μειονέκτημα το γεγονός ότι αν η αξιολόγηση των προσδοκιών γίνει σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, τότε αυτό που αξιολογείται δεν είναι οι προσδοκίες αυτές καθαυτές, αλλά το αποτέλεσμα της επιρροής που δέχεται ο πελάτης από τη χρήση της υπηρεσίας.

Γ. Το υπόδειγμα SERVPERF (SERVice PERFormance). Οι Cronin και Taylor (1992) χαρακτηρίζουν το υπόδειγμα SERVQUAL ανεπαρκές για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, αντιπροτείνοντας ένα εναλλακτικό υπόδειγμα, το SERVPERF, βασιζόμενο αποκλειστικά στην απόδοση και όχι στην επαλήθευση ή διάψευση των προσδοκιών των χρηστών από μία υπηρεσία, καθώς όπως ισχυρίζονται δεν υπάρχουν επαρκείς θεωρητικές και εμπειρικές αποδείξεις για την ορθότητα του

υποδείγματος των προσδοκιών.

Το υπόδειγμα τους αναφέρεται στη μέτρηση της ποιότητας της υπηρεσίας με βάση την απόδοση και όχι ως απόκλιση μεταξύ εντυπώσεων και προσδοκιών των καταναλωτών από μία υπηρεσία, δηλαδή, σύμφωνα με το υπόδειγμα SERVPERF (**SERVICE PERFormance**), Ποιότητα Υπηρεσίας = Απόδοση. Όπως αναφέρουν η ποιότητα της υπηρεσίας θα πρέπει να αξιολογείται με βάση μία συμπεριφορική προσέγγιση, σε αντίθεση με την προσέγγιση που υιοθετεί το υπόδειγμα SERVQUAL. Υποστηρίζουν πως με βάση τα ευρήματα τους αναφορικά με τη σημασία της ικανοποίησης των πελατών για τις συμπεριφορικές προθέσεις των καταναλωτών, οι οργανισμοί θα πρέπει να προτάξουν μία προσέγγιση που στοχεύει στη συνολική ικανοποίηση των πελατών και όχι αποκλειστικά στην ποιότητα της υπηρεσίας, η οποία είναι μόνο μία παράμετρος που καθορίζει τη συνολική ικανοποίηση των καταναλωτών, με την ευκολία, τη διαθεσιμότητα και την τιμή να επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση των πελατών, δίχως να μεταβάλλουν απαραίτητα τις εντυπώσεις τους για την ποιότητα της υπηρεσίας. Σημαντικό εύρημα της έρευνας τους αποτελεί το γεγονός ότι τα στοιχεία που καθορίζουν την ποιότητα της υπηρεσίας σε έναν κλάδο δεν είναι απαραίτητα τα ίδια και σε άλλους κλάδους, με τους καταναλωτές να έχουν διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών.

Δ. Το μοντέλο Oliver (1989) που ονομάζεται και μοντέλο διάψευσης προσδοκίας, ορίζει πως η ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μία ευχάριστη μετα-αγοραστική εμπειρία από ένα προϊόν ή υπηρεσία, δεδομένης της προαγοραστικής εμπειρίας του πελάτη. Στο εν λόγω μοντέλο, κυρίαρχο ρόλο παίζει η διαδικασία σύγκρισης από τον πελάτη, της απόδοσης του προϊόντος βάσει των προσδοκιών που ο ίδιος έχει.

Ε. Το μοντέλο Fornell (2007), αποτελεί το βασικό εργαλείο μέτρησης της ανάλυσης που χρησιμοποιείται τόσο στον Αμερικανικό δείκτη ικανοποίησης, όσο και στο σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης, μία προσέγγιση που βασίζεται σ' ένα οικονομετρικό μοντέλο, το οποίο συσχετίζει διάφορα μέτρα της ικανοποίησης των πελατών με συγκεκριμένες και προκαθορισμένες σχέσεις. Η ικανοποίηση του πελάτη καθορίζεται από την αντιληπτή ποιότητα, την αντιληπτή αξία και τις προσδοκίες των πελατών. Αυτή με τη σειρά της επηρεάζει το επίπεδο της καταναλωτικής αφοσίωσης και της συχνότητας εμφάνισης παραπόνων από τη μεριά των πελατών.

ΣΤ. Το μοντέλο αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών (Gronroos, 1998) έχει δύο διαστάσεις, την τεχνική που εκφράζει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που

καταναλώνει ο πελάτης και τη λειτουργική διάσταση, που αφορά τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει την υπηρεσία ο πελάτης. Με βάση το μοντέλο αυτό, η αντιλαμβανόμενη συνολική ποιότητα μιας υπηρεσίας έγινε βασικό συστατικό της ικανοποίησης του πελάτη κι όχι συνώνυμο αυτής, καθώς διαμορφώνεται ως συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων η δια στόματος επικοινωνία μεταξύ των πελατών, οι ανάγκες και οι αξίες τους. Με τη βοήθεια αυτού του μοντέλου μπορούν να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ μέσω της ικανοποίησης του πελάτη μπορεί να εκτιμηθεί πως αυτές οι υπηρεσίες καλύπτουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.

Z. Η μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί την πολυκριτηριακή αναλυτική και συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000). Αξιοποιώντας τα δεδομένα ικανοποίησης των πελατών που συλλέγονται από έρευνες, η ανάλυσή τους βασίζεται σε ένα συλλογικό μοντέλο ανάλυσης προτιμήσεων, υποθέτοντας ότι υπάρχει μία ιεραρχική δομή που διέπει τα κριτήρια ικανοποίησης. Βασικός σκοπός του μοντέλου είναι η συγκέντρωση των επιμέρους κρίσεων των ερωτώμενων σε μία προσθετική συνάρτηση αξιών, θεωρώντας ότι η συνολική ικανοποίηση ενός πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, που αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ως μοντέλο διαθέτει αντίστοιχα πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Στα πλεονεκτήματα συγκαταλέγονται η διαχείριση των δεδομένων, μέσω της κωδικοποίησης του συνόλου των προκαθορισμένων λεκτικών απαντήσεων. Η πληρότητα των αποτελεσμάτων συγκαταλέγεται στα πλεονεκτήματα, αφού προσδιορίζονται τόσο η ολική, όσο και η μερική ικανοποίηση των πελατών για κάθε διάσταση ικανοποίησης. Από την άλλη, το πρόβλημα της επιλογής των κατάλληλων τιμών για τις παραμέτρους της μεθόδου και οι επιπτώσεις αυτής της επιλογής στην αξιοπιστία και τη σταθερότητα των παρεχόμενων αποτελεσμάτων, αποτελούν μία βασική αδυναμία της μεθόδου, κάτι που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

6.3 Εμπειρικά δεδομένα - Έρευνες αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα

Μία σειρά ερευνών επιχειρούν να εξετάσουν την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών από τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας. Οι έρευνες αυτές αφορούν διάφορες δημόσιες υπηρεσίες, στην Ελλάδα, όπως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, τις αστυνομικές υπηρεσίες, τα δημόσια νοσοκομεία και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Τα ΚΕΠ αποτέλεσαν σημαντική πρωτοβουλία για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Οι Chatzoglou et al. (2013) εξετάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL, προσαρμοσμένου στο πλαίσιο λειτουργίας των ΚΕΠ. Όπως αναφέρουν, οι προσαρμογές ήταν ιδιαίτερα περιορισμένες και αφορούσαν κυρίως τη διατύπωση των ερωτήσεων προκειμένου να γίνουν κατανοητές από τους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας καλύπτει τις πέντε (5) διαστάσεις του υποδείγματος SERVQUAL, τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας, την αξιοπιστία, την αποκρισιμότητα, τη φερεγγυότητα και την ενσυναίσθηση. Αποτελείται από 22 ερωτήσεις με τη χρήση μίας επταβάθμιας κλίμακας Likert, με τις απαντήσεις να κυμαίνονται από διαφωνώ απόλυτα (1) μέχρι συμφωνώ απόλυτα (7). Η έρευνα έλαβε χώρα σε 221 ΚΕΠ ανά την επικράτεια και πήραν μέρος πολίτες και στελέχη των ΚΕΠ, με το τελικό δείγμα να αποτελείται από 843 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τους πολίτες και 195 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από στελέχη των ΚΕΠ.

Τα προβλήματα από την ποιότητα των υπηρεσιών στα ΚΕΠ επικεντρώνονται κυρίως στον χρόνο αναμονής, τη συμπεριφορά του προσωπικού και τις γνώσεις του, την έλλειψη προσωπικού και τις εγκαταστάσεις των ΚΕΠ. Τα στελέχη των ΚΕΠ δεν κατανοούν τις προσδοκίες και τις εντυπώσεις των πολιτών από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς ενώ θεωρούν ότι οι πολίτες αξιολογούν θετικά το εύρος των υπηρεσιών, την ταχύτητα παροχής τους και τη συμπεριφορά του προσωπικού, κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Παρατηρείται, έτσι, απόκλιση μεταξύ των απόψεων των στελεχών και των πολιτών, με τα στελέχη των ΚΕΠ να μην είναι σε θέση να κατανοήσουν πραγματικές εντυπώσεις των πολιτών από τις παρεχόμενες

υπηρεσίες και τις αδυναμίες των ΚΕΠ σύμφωνα με τους πολίτες.

Παρ' όλα αυτά, οι διαστάσεις λειτουργίας των ΚΕΠ που θεωρούν τα στελέχη των ΚΕΠ ότι επιδέχονται βελτιώσεων ταυτίζονται με τα προβληματικά σημεία που εντοπίζουν οι πολίτες, καθώς τα στελέχη των ΚΕΠ θεωρούν ότι θα πρέπει να βελτιωθεί η συνεργασία με τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες, η καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού και η αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων, τομείς που ανταποκρίνονται στις προβληματικές διαστάσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών που αναφέρουν οι πολίτες. Το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών ξεπερνά τις προσδοκίες των πολιτών όσον αφορά τις διαστάσεις της ενσυναίσθησης και της ανταπόκρισης, αλλά παρατηρούνται αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των πολιτών αναφορικά με τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας, τη φερεγγυότητα και την αξιοπιστία. Η μεγαλύτερη θετική απόκλιση παρατηρείται για την ενσυναίσθηση των υπαλλήλων και η μεγαλύτερη αρνητική απόκλιση παρατηρείται για την αξιοπιστία των ΚΕΠ.

Όπως σημειώνουν οι Chatzoglou et al. (2013), όμως, οι προσδοκίες των πολιτών για τις διαστάσεις της ποιότητας της υπηρεσίας για τις οποίες παρατηρούνται θετικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων ήταν ιδιαίτερα χαμηλές και παρατηρήθηκαν οι χαμηλότερες προσδοκίες ως προς τις 5 διαστάσεις της ποιότητας της υπηρεσίας που καταγράφει το SERVQUAL. Αντίθετα, για τις διαστάσεις για τις οποίες παρατηρήθηκαν αρνητικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων, οι προσδοκίες των πολιτών ήταν άνω του μέσου όρου. Συμπεραίνουν, έτσι, ότι οι θετικές αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και εντυπώσεων των πολιτών οφείλονται στις χαμηλές αρχικές προσδοκίες των πολιτών και οι αρνητικές αποκλίσεις οφείλονται κατά κύριο λόγο στις υψηλές προσδοκίες που είχαν οι πολίτες και δεν συνεπάγονται απαραίτητα ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα ποιότητας, βάσει της αξιολόγησης των πολιτών. Καταλήγουν δε ότι τα ΚΕΠ παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις αναφορικά με την αξιοπιστία και τη φερεγγυότητα, ικανοποιητικές επιδόσεις αναφορικά με τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας και χαμηλές επιδόσεις αναφορικά με την ενσυναίσθηση και την ανταπόκριση.

Αντίστοιχη έρευνα των Psomas et al. (2019) στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών λίγα χρόνια αργότερα με τη χρήση του SERVQUAL και τη συμμετοχή 1.226 πολιτών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι πολίτες θεωρούν ότι όλες οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών βρίσκονται σε μεσαία προς υψηλά επίπεδα, συνεπώς

επιδέχονται βελτίωσης. Οι διαστάσεις της ποιότητας που συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό αναδεικνύονται ως οι σημαντικότερες διαστάσεις που καθορίζουν τις συνολικές εντυπώσεις των πολιτών από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ. Καθώς διαπιστώνουν αλληλεπίδραση μεταξύ των διαστάσεων της ποιότητας, καταλήγουν πως η βελτίωση μίας διάστασης μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις και σε άλλες διαστάσεις. Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην αξιολόγηση της ποιότητας, διαπιστώνουν ότι η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο διαφοροποιούν σημαντικά τις απόψεις των πολιτών ως προς το επίπεδο της ποιότητας, αλλά το φύλο δεν επηρεάζει τις εντυπώσεις από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αποκλίσεις μεταξύ των προσδοκιών και των εντυπώσεων των πολιτών και των απόψεων στελεχών της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας διαπιστώνει και η έρευνα των Kakouris και Moliou (2011) στις εφορίες της Ελλάδας με τη χρήση του υποδείγματος SERVQUAL και τη συμμετοχή 181 στελεχών των εφοριών και 200 φορολογουμένων. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, οι πολίτες εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η αξιοπιστία εμφανίζεται ως η σημαντικότερη διάσταση αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι εφορίες στη χώρα μας, ενώ, αντίστοιχα, τα φυσικά στοιχεία της υπηρεσίας ως η λιγότερο σημαντική, αν και όλες οι διαστάσεις συμβάλλουν στη συνολική αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Παρατηρούνται αποκλίσεις μεταξύ των απόψεων των στελεχών των εφοριών και των εντυπώσεων των πολιτών όσον αφορά στη φυσική διάσταση των υπηρεσιών, την αξιοπιστία, την ενσυναίσθηση και την ανταπόκριση. Όπως σημειώνουν, καταδεικνύεται ότι τα στελέχη των εφοριών δεν κατανοούν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών και την ύπαρξη δυσαρέσκειας μεταξύ των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με την έρευνα να επιβεβαιώνει την άποψη σχετικά με το χαμηλό επίπεδο της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα. Τονίζουν ότι θα πρέπει να αναληφθούν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση της απόκλισης μεταξύ των εντυπώσεων και των προσδοκιών των στελεχών και των αντίστοιχων των πολιτών από τη λειτουργία των εφοριών στην Ελλάδα.

Αντίστοιχα είναι και τα ευρήματα της έρευνας των Kontogeorgos et al. (2014), που καταγράφουν τη δυσαρέσκεια των αγροτών στην Ελλάδα με τις υπηρεσίες του αρμόδιου υπουργείου. Οι εντυπώσεις τους είναι χαμηλότερες των προσδοκιών για το

σύνολο των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών, ιδιαίτερα όσον αφορά στις δεξιότητες των υπαλλήλων, με έμφαση τις διαστάσεις της φερεγγυότητας και της ενσυναίσθησης, όπως το να εμπνέουν εμπιστοσύνη και να δίνουν προσοχή σε προσωπικό επίπεδο σε κάθε συναλλασσόμενο. Η βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, με έμφαση στη συμπεριφορά του προσωπικού και την επικοινωνία, είναι σημαντική για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του υπουργείου και τη βελτίωση της ικανοποίησης των αγροτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Οι Chatzoglou et al. (2014) χρησιμοποιούν το υπόδειγμα SERVQUAL για την αξιολόγηση του επιπέδου των υπηρεσιών των Ελληνικών Ταχυδρομείων (ΕΛΤΑ). Στην έρευνα πήραν μέρος 406 πελάτες των ΕΛΤΑ και 86 στελέχη. Η έρευνα αναδεικνύει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών των Ελληνικών Ταχυδρομείων παρουσιάζεται ιδιαίτερα χαμηλή αναφορικά με όλες τις διαστάσεις της ποιότητας του υποδείγματος SERVQUAL. Την υψηλότερη βαθμολογία αναφορικά με τις εντυπώσεις των πελατών ως προς την ποιότητα της υπηρεσίας σημειώνει η διάσταση της φερεγγυότητας, αν και παραμένει ιδιαίτερα χαμηλή. Η χαμηλότερη βαθμολογία ως προς τις εντυπώσεις των πελατών από την ποιότητα παρατηρείται για τη διάσταση της ενσυναίσθησης, καταδεικνύοντας σημαντικά ζητήματα σχετικά με τη συμπεριφορά του προσωπικού.

Αντίστοιχα με τα ευρήματα άλλων ερευνών για τις δημόσιες υπηρεσίες στη χώρα μας είναι και τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας αναφορικά με την αδυναμία των οργανισμών να κατανοήσουν τις προσδοκίες και τις εντυπώσεις των πελατών τους, καθώς διαπιστώνει ότι τα στελέχη των ΕΛΤΑ δεν είναι σε θέση να εκτιμήσουν σωστά τα προβληματικά σημεία ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΕΛΤΑ και παρατηρείται διάσταση των απόψεων μεταξύ στελεχών και πελατών των Ελληνικών Ταχυδρομείων, αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ιδιαίτερα στη διάσταση της ενσυναίσθησης. Τα ΕΛΤΑ θα πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, μέσω της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού και της ανάληψης των κατάλληλων πρωτοβουλιών. Αν και η διάσταση της αξιοπιστίας σημειώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία αναφορικά με τις εντυπώσεις των πελατών από την ποιότητα της υπηρεσίας, παρατηρείται σημαντική απόκλιση από τις προσδοκίες των πελατών και, κατά συνέπεια, παρατηρείται η ανάγκη για μεγαλύτερη ακρίβεια και συνέπεια ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για την βελτίωση της ικανοποίησης

των πελατών προτείνουν την αναδιοργάνωση των υποκαταστημάτων και την επέκταση του ωραρίου συναλλαγών.

Έρευνες εξετάζουν και την πιθανή επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην αξιολόγηση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας και την ικανοποίηση των πολιτών από αυτές. Η έρευνα των Dimitriades και Maroudas (2007) εξετάζει την επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην αξιολόγηση του επιπέδου των υπηρεσιών από τους πολίτες σε μία εφορία της Κεντρικής Μακεδονίας με τη χρήση του υποδείγματος SERVPERF και τη συμμετοχή 425 πολιτών. Σε αντίθεση με τα ευρήματα των Psomas et al. (2019) για τα ΚΕΠ, διαπιστώνει ότι το φύλο επιδρά στις εντυπώσεις των πολιτών. Παράλληλα, η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών διαφοροποιείται και ανάλογα με την ηλικία. Με βάση τα ευρήματα τους, οι άνδρες και οι μεγαλύτερης ηλικίας πολίτες έχουν περισσότερο θετικές εκτιμήσεις της ποιότητας των υπηρεσιών συγκριτικά με τις γυναίκες και τους νεότερους πολίτες.

Την αξιολόγηση των υπηρεσιών στον ευαίσθητο τομέα της υγείας εξετάζουν δύο έρευνες αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών στα δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα. Οι έρευνες καλύπτουν τόσο την περίοδο της οικονομικής κρίσης όσο και αργότερα. Οι Keramidou και Triantafylloropoulos (2018) εξετάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών στα δημόσια νοσοκομεία της χώρας με τη χρήση του υποδείγματος SERVPERF και τη συμμετοχή 1872 ασθενών που νοσηλεύτηκαν σε 100 νοσοκομεία της επικράτειας την περίοδο μεταξύ 2007 και 2014. Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών έγινε με τον υπολογισμό ενός δείκτη ποιότητας νοσοκομειακών υπηρεσιών με κλίμακα από το 1 έως το 100. Η έρευνα καταδεικνύει τη μείωση της συνολικής ικανοποίησης των ασθενών από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά την περίοδο μεταξύ 2009 και 2014, μετά το ξέσπασμα της κρίσης δημοσίου χρέους και της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας. Η μεγαλύτερη μείωση της ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καταγράφεται αναφορικά με την ποιότητα της νοσηλείας, λόγω της μείωσης της ικανοποίησης από τις διαστάσεις της αξιοπιστίας και της ικανότητας. Η ικανοποίηση από τις διαστάσεις της κατανόησης και της ανταπόκρισης σημείωσε επίσης μείωση κατά τη συγκεκριμένη περίοδο, ενώ μείωση αν και μικρότερη παρατηρείται και αναφορικά με την ποιότητα των διαδικασιών.

Η έρευνα των Mitropoulos et al. (2018) για την ικανοποίηση και την ποιότητα των

υπηρεσιών στα δημόσια νοσοκομεία της χώρας μας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του υποδείγματος Αξιολόγησης των Νοσοκομειακών Ασθενών των Παρόχων και Συστημάτων Υγείας (Hospital Consumer Assessment of Health care Providers and Systems (HCAHPS)) που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α, διαπιστώνει ότι ο σημαντικότερος παράγοντας αναφορικά με την ικανοποίηση των ασθενών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες είναι η επικοινωνία με το νοσηλευτικό προσωπικό ενώ έπεται η επικοινωνία με το ιατρικό προσωπικό. Οι συνθήκες νοσηλείας αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την ικανοποίηση των ασθενών, με τους ασθενείς να προτάσσουν την καθαριότητα και την ησυχία ως ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες. Στις πληροφορίες αναφορικά με την έξοδο από το νοσοκομείο αποδίδεται μικρότερη σημασία. Ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ασθενών, οι μεγαλύτερης ηλικίας ασθενείς εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους νεότερους, καθώς και οι ασθενείς με λιγότερο σοβαρά προβλήματα υγείας. Περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται και οι ασθενείς που νοσηλεύτηκαν σε περισσότερο εξειδικευμένα νοσοκομεία, σε σχέση με τα μεγάλα γενικά νοσοκομεία της χώρας. Το φύλο και η εθνικότητα δεν επιδρούν στην ικανοποίηση των ασθενών από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων νοσοκομείων της χώρας. Οι ασθενείς που νοσηλεύτηκαν στην Αττική εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με τους ασθενείς σε άλλες πόλεις, εύρημα που αποδίδεται στο γεγονός ότι τα νοσοκομεία της Αττικής, του νομού της χώρας με τους περισσότερους κατοίκους, είναι μεγαλύτερα και νοσηλεύεται μεγαλύτερος αριθμός ασθενών με αποτέλεσμα να θεωρούνται απρόσωπα και αφιλόξενα.

Η σχέση του πολίτη με την αστυνομία και η αξιολόγηση της ποιότητας των αστυνομικών υπηρεσιών παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες. Οι Bouranta et al. (2015) εξετάζουν την ικανοποίηση των πολιτών από τις αστυνομικές υπηρεσίες στην Ελλάδα. Η συμπεριφορά των αστυνομικών αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση των πολιτών από τις αστυνομικές υπηρεσίες και ακολουθεί η αίσθηση της δικαιοσύνης. Οι πολίτες εκφράζουν την ικανοποίησή τους από την ανταπόκριση, την αξιοπιστία και την προσβασιμότητα των αστυνομικών υπηρεσιών, αλλά εμφανίζονται δυσαρεστημένοι από τη γραφειοκρατία, την έλλειψη αισθήματος ασφάλειας και τις υποδομές στα αστυνομικά τμήματα. Συνολικά, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πολιτών από τις αστυνομικές

υπηρεσίες εμφανίζονται περιορισμένες. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πολιτών επηρεάζουν την ικανοποίησή τους από τις αστυνομικές υπηρεσίες, με τις γυναίκες να εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένες, αλλά να έχουν και υψηλότερες προσδοκίες συγκριτικά με τους άνδρες. Περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αστυνομικές υπηρεσίες στη χώρα μας εμφανίζονται, αντίστοιχα, και οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης συγκριτικά με τους απόφοιτους πανεπιστημίου. Η έρευνα καταδεικνύει την ανάγκη πρωτοβουλιών βελτίωσης και των αστυνομικών υπηρεσιών στη χώρα μας.

6.4 Η μεθοδολογία της εξισορροπημένης απόδοσης και η εφαρμογή της στο Δημόσιο: Εσωτερικές διεργασίες-Μάθηση και ανάπτυξη

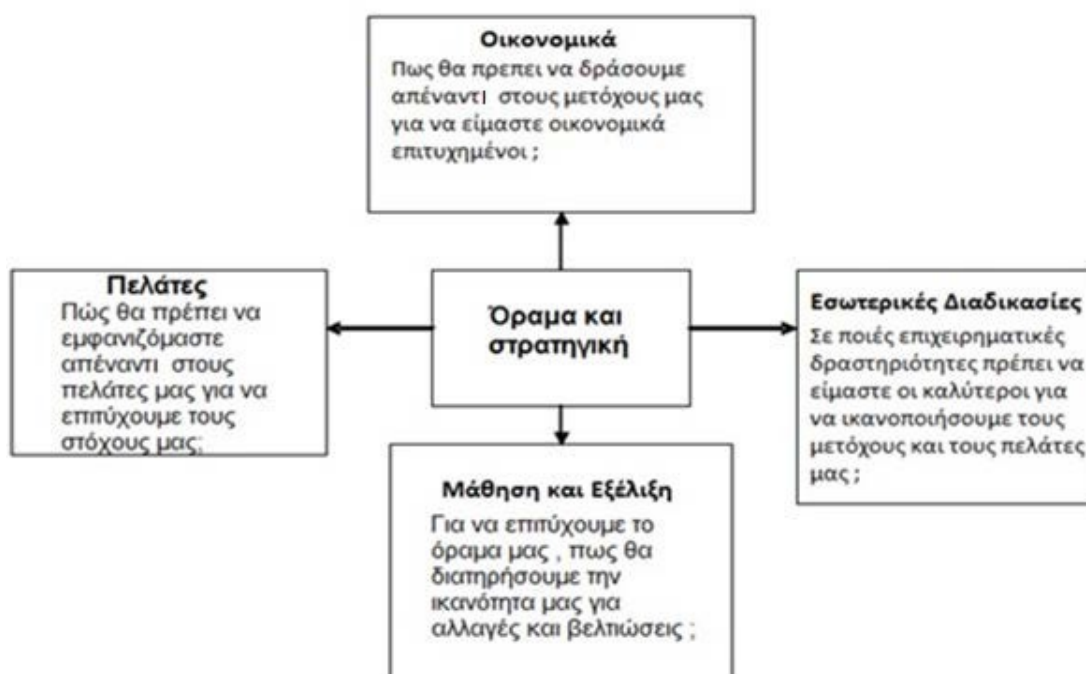
A. Η μέθοδος της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (Balanced Scorecard)

Το balanced scorecard (BSc), γνωστό και ως μέθοδος εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης, αφορά ένα σύστημα διοίκησης στην στρατηγική μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ως μία συνεχή διαδικασία για το σύνολο του φορέα και όχι μόνο για τη διοίκηση, επιτρέποντας στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να μετατρέψουν το όραμα και την στρατηγική τους σε πράξεις. Αναπτύχθηκε από τον Robert Kaplan και τον David Norton το 1992, μέσω της συμμετοχής τους σ' ένα ερευνητικό project, για τη διερεύνηση νέων τρόπων αναφορικά με τη μέτρηση εμπειρικών δεδομένων, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι τα οικονομικά δεδομένα από μόνα τους ήταν αναποτελεσματικά ως δείκτες μέτρησης της ευημερίας της επιχείρησης. Ως εκ τούτου προέκυψε η ιδέα μέτρησης δεδομένων από ολόκληρο τον οργανισμό – παράπονα πελατών, εσωτερικές διαδικασίες, δραστηριότητες του προσωπικού και φυσικά τις ανησυχίες των μετόχων.

Το συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης δίνει μία νέα προσέγγιση στο τι είναι στρατηγική του οργανισμού, προσπαθώντας να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα λειτουργούν. Τα οικονομικά δεδομένα μας δίνουν μία εικόνα κυρίως για το παρελθόν, ωστόσο το balanced scorecard χρησιμοποιεί δεδομένα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, την πληροφοριακή δομή της και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί, προϋπολογισμούς – επενδύσεις, την εκτελεστική ομάδα και τα μέσα αυτής. Όλα τα παραπάνω αποτελούν κομμάτι ενός συνόλου της στρατηγικής τα οποία ενσωματώνονται καθοδόν.

Η μέθοδος balanced scorecard προσπαθεί να προσδιορίσει την στρατηγική του οργανισμού μέσα από τέσσερις διαστάσεις: οικονομική, πελατειακή, εσωτερική και μαθησιακή. Αναλυτικότερα, το BSc (Balanced Scorecard) αντανακλά ως επί το πλείστον την τεχνολογική εξέλιξη και τη διαφορετική προσέγγιση δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των οργανισμών, τις τελευταίες δεκαετίες. Ως απόρροια, το BSc είναι οργανωμένο γύρω από τέσσερις διακριτές συνιστώσες: τη χρηματοοικονομική (financial), των πελατών (customer), των εσωτερικών διαδικασιών (internal procedures) και τέλος της μάθησης και ανάπτυξης (learning and growth). Όπως άλλωστε φαίνεται και από το όνομά του, εξασφαλίζει την κατάλληλη

ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη μετρήσεων και τέλος μεταξύ γενικών και βασικών δεικτών μέτρησης. Ασχολείται μεν με τους οικονομικούς στόχους, αλλά ορίζει και οδηγούς επίδοσης (performance drivers) γι' αυτούς. Μέσω αυτού, μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί πολύ εύκολα να παρακολουθεί τα οικονομικά της αποτελέσματα, την πρόοδό της και την ικανότητά της στην απόκτηση του απαραίτητου άυλου κεφαλαίου για τη μελλοντική της ανάπτυξη.



Σχήμα 2: Η μεθοδολογία του balanced scorecard (απόδοση στα ελληνικά)

(Kaplan & Norton, 2001)

Η επιμονή στη συγκεκριμένη μέθοδο κρίνεται μεγίστης σημασίας και απαιτείται η κατανόηση της στρατηγικής από το σύνολο του οργανισμού, για να είναι πιο κατανοητά τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έχει υπολογιστεί ότι απαιτούνται 2 χρόνια για την υιοθέτηση του balanced scorecard σε έναν οργανισμό, οπότε κρίνεται αναγκαία η επιμονή και η αλλαγή μέσω της διοίκησης. Το BSc απαντά στα παρακάτω βασικά ερωτήματα:

1. Πώς φαινόμαστε στους πελάτες μας; (συνιστώσα πελατών)
2. Σε ποιους τομείς πρέπει να προοδεύσουμε; (συνιστώσα εσωτ. διαδικασιών)

3. Μπορούμε μέσω της αυτοβελτίωσης μας να δημιουργούμε αξία; (συνιστώσα μάθησης και ανάπτυξης)

4. Πώς μας αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι; (χρηματοοικονομική συνιστώσα)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που εφήρμοσαν την συγκεκριμένη μέθοδο, προσάρμοσαν ολόκληρο τον οργανισμό στη στρατηγική, κρίνοντας αναγκαίο την κατανόησή της από το σύνολο των εργαζομένων, οι οποίοι γνωρίζοντας το τι προσπαθεί να πετύχει ο οργανισμός, εστιάζουν στην εργασία τους ως προς την κατεύθυνση της στρατηγικής. Είναι στην ευχέρεια του κάθε οργανισμού σε τι βαθμό θα αφήσει να εισχωρήσει η στρατηγική και το πόσο χαμηλά στα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού αυτή θα φτάσει, επομένως όσο περισσότερο κατανοητή γίνει στο σύνολο του οργανισμού, τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα επιφέρει.

Αναφορικά με τις συνιστώσες που προαναφέρθηκαν, αξίζει να γίνει λόγος για τα ακόλουθα:

Χρηματοοικονομική Συνιστώσα: Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι μιας επιχείρησης σχετίζονται άμεσα με την επιβίωσή της και την ανάπτυξή της. Η πρώτη επιτυγχάνεται με τη σωστή παρακολούθηση των ταμειακών ροών της και η δεύτερη από την αύξηση των πωλήσεων της, την άνοδο της τιμής της μετοχής και την απόδοση επί της επένδυσης (ROE).

Συνιστώσα Πελατών: Η επιχείρηση προσδιορίζει, σε άμεση σχέση με τους χρηματοοικονομικούς της στόχους, την αγορά στόχο καθώς και το είδος των πελατών που επιθυμεί να ικανοποιήσει. Στη συνέχεια ορίζονται οι βασικοί δείκτες γι' αυτή τη συνιστώσα, όπως η απόκτηση, η διατήρηση, η ικανοποίηση και η πίστη του πελάτη, για το τμήμα ή τα τμήματα της αγοράς που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί η συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται εδώ είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα, το μερίδιο της αγοράς, η προσέλκυση νέων πελατών, η ικανοποίηση των πελατών, η διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και το κέρδος των πελατών. Οι βασικοί αυτοί δείκτες συναντώνται σε πάρα πολλές κάρτες ισοσταθμισμένων αποτελεσμάτων και γι' αυτό αποτελούν την πιο σημαντική ομάδα μέτρησης. Μια άλλη ομάδα δεικτών που χρησιμοποιείται εναλλακτικά, είναι αυτή των ειδικών δεικτών ή αλλιώς διαφοροποιητών. Απαντούν στην ερώτηση του τι πρέπει να παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της, για να επιτύχει υψηλές επιδόσεις ικανοποίησης, διατήρησης, απόκτησης και τελικά το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Με άλλα λόγια, μας καθοδηγούν σχετικά με ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για την επίτευξη υψηλής

βαθμολογίας στους βασικούς δείκτες.

Συνιστώσα Εσωτερικών Διαδικασιών: Στο σημείο αυτό μια επιχείρηση αποφασίζει ποιες εσωτερικές διαδικασίες θα πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει στις προηγούμενες δύο συνιστώσες. Πρωταρχικά, η εταιρεία θέτει τους πελατειακούς και οικονομικούς της στόχους κι εν συνεχεία προσδιορίζει τους στόχους της για αυτή τη συνιστώσα, καθώς και τους απαραίτητους δείκτες (οικονομικοί στόχοι, πελατειακοί στόχοι, στόχοι εσωτερικών διαδικασιών). Η συγκεκριμένη ακολουθία των στόχων, σκοπό έχει να βοηθήσει την επιχείρηση να εστιάσει την προσοχή της σε εκείνες τις εσωτερικές διαδικασίες, που θα αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε όλους τους ενδιαφερόμενούς της. Οι εσωτερικές διαδικασίες σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό δεν είναι ποτέ ίδιες μεταξύ τους, αντιθέτως διαφέρουν σημαντικά. Κάθε μια ξεχωριστά, προσαρμόζει τις δικές της εσωτερικές διαδικασίες ανάλογα με το σκοπό και τις ανάγκες της και σύμφωνα πάντα με το γνωστό μοντέλο αλυσίδας αξίας. Βάσει αυτού, οι τέσσερις πιο σημαντικές και καθοριστικές διαδικασίες είναι αυτές: 1) με τις οποίες γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να εξασφαλισθεί κάποια καινοτομία, 2) που έχουν άμεση σχέση με όλες τις βασικές και απαραίτητες λειτουργίες, 3) που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και 4) που σκοπό έχουν την τήρηση των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών κανόνων.

Συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης: Στόχος των τριών προηγούμενων συνιστωσών ήταν να εντοπίσει η επιχείρηση τα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσει για να αυξήσει την επίδοσή της και να ξεχωρίσει. Σ' αυτή τη συνιστώσα αυτό που έχει σημασία είναι η εξεύρεση και η κατάλληλη χρησιμοποίηση της απαραίτητης δομής που πηγάζει απ' το εσωτερικό της επιχείρησης έτσι ώστε τελικά να δημιουργείται αξία. Στην εποχή της πληροφορίας που διανύουμε, η εσωτερική δομή ενός οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και επιτυχία του. Αν λοιπόν επιθυμεί να ξεχωρίσει, πρέπει απαραίτητως να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό του, σε υπάρχοντα και νέα συστήματα και τέλος στις διαδικασίες του. Στο σημείο αυτό αξίζει να τονιστεί ότι οι συνιστώσες των πελατών και εσωτερικών διαδικασιών είναι καθοριστικές για την επιβίωση και κερδοφορία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η μελλοντική ανάπτυξη και ευημερία του εξαρτάται από αυτήν την ικανότητα (Kaplan & Norton 1992). Οι βασικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται σ' αυτή τη συνιστώσα και αφορούν στον εργαζόμενο είναι: η ικανοποίησή του, η

διατήρησή του και η παραγωγικότητά του και συμπληρωματικά οι ειδικοί που αποτελούν και τις αιτίες δημιουργίας αυτών: α) οι ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων, β) οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων και γ) η παρακίνηση, η εξουσιοδότηση και η ευθυγράμμιση των υπαλλήλων.

Η ανάπτυξη προσωπικών και ομαδικών στόχων κάνει τους εργαζόμενους να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού. Οι διοικήσεις βοηθούν τους εργαζόμενους να θέτουν υλοποιήσιμους στόχους που συμβαδίζουν με την στρατηγική, οπότε η ορθή επικοινωνία μεταξύ τους παίζει σημαντικό ρόλο. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σώμα της επιχείρησης ή του οργανισμού και δεν νοείται στρατηγική, χωρίς τη κατανόηση και συμμετοχή των εργαζομένων.

Καθώς η διείσδυση και κατανόηση του συστήματος εξισορροπημένης μέτρησης της απόδοσης απαιτεί χρόνο, δεν πρέπει να απαιτείται από τους εργαζόμενους να έχουν επίγνωση της στρατηγικής σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να δημιουργηθούν τρόποι για την κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων, συναντήσεων εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα, εκπαιδευτικών προγραμμάτων κι επικοινωνίας μέσω του επιχειρησιακού δικτύου. Επίσης θα ήταν συνετό να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα ανταμοιβών, που θα επιβραβεύει το προσωπικό σε περίπτωση που επιτυγχάνονται οι στόχοι της εταιρίας, αντίθετα θα είναι κριτικό απέναντι τους όταν οι στόχοι δεν εκπληρώνονται.

Συνοψίζοντας, για να ευθυγραμμιστεί το προσωπικό με τη στρατηγική χρειάζονται τρεις διαδικασίες, επικοινωνία και επιμόρφωση, ανάπτυξη προσωπικών και ομαδικών στόχων και ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών. Το δυναμικό της επιχείρησης/οργανισμού είναι οι εργαζόμενοι της. Εφόσον εξασφαλιστεί η κατανόηση της στρατηγικής από το προσωπικό, τότε θεωρείται ότι μπορεί να υλοποιηθεί πλήρως επιτυχώς η εκάστοτε στρατηγική.

B. Σχέσεις Αιτίας-Αποτελέσματος Μεταξύ των Τεσσάρων Συνιστωσών και ο Ρόλος του Στρατηγικού Χάρτη

Οι τέσσερις συνιστώσες που περιγράφηκαν στη προηγούμενη ενότητα, δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η επιχείρηση οδηγείται μέσω των σχέσεων αλληλεξάρτησης μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών της στα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα. Ο προσδιορισμός του είδους της σχέσης τους, είναι εξαιρετικά

σημαντικός για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και την ορθή οργάνωση του BSc. Η κατασκευή και μελέτη του στρατηγικού χάρτη προσφέρει τη δυνατότητα προσδιορισμού των σχέσεων αιτίας αποτελέσματος που διέπουν τις συνιστώσες αυτές (Kaplan and Norton 2000, 2001a). Ο στρατηγικός χάρτης (strategy map) αναφέρεται σε μία σχηματική απεικόνιση των βασικών λειτουργιών της επιχείρησης, ταξινομημένες στις τέσσερις βασικές συνιστώσες, καθώς και των τρόπων με τους οποίους μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους ώστε να επιτευχθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι. Με τον στρατηγικό χάρτη μπορεί κανείς εύκολα να κατανοήσει την αλυσίδα αιτίας-αποτελέσματος κι αυτό γιατί οποιαδήποτε ενέργεια γίνει σε έναν τομέα της επιχείρησης, αυτή επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα έναν ή περισσότερους διαφορετικούς τομείς της. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων εκ μέρους των εργαζομένων οδηγεί σε αναβάθμιση της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας κι αυτό με τη σειρά του έχει ως συνέπεια, τη δημιουργία πιστών πελατών κι εν συνεχεία την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους. Ο στρατηγικός χάρτης υπό μία πιο ευρεία έννοια, δείχνει πώς μία επιχείρηση μπορεί να μετατρέψει τους πόρους της, ποσοτικούς ή μη, όπως για παράδειγμα το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, την άυλη αξία της (φήμη και πελατεία) κ.α. σε μετρήσιμα οικονομικά αποτελέσματα.

Όλες οι ενέργειες της επιχείρησης έχουν σχέση με την επιβίωση και τη δημιουργία κέρδους. Έτσι, η χρηματοοικονομική συνιστώσα θα πρέπει να τοποθετείται στο ανώτερο σημείο του στρατηγικού χάρτη, δεδομένου ότι ξεκινούμε από το τέλος προς την αρχή. Η βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, επιτυγχάνεται είτε με την αύξηση των εσόδων είτε με τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Μερικά παραδείγματα αυξήσεων των πωλήσεων είναι, η δημιουργία νέων αγορών, νέων προϊόντων, νέων πελατών. Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί είτε με τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος, είτε με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης. Όσον αφορά τώρα στα αποτελέσματα, η αύξηση της παραγωγικότητας αποδίδει γρηγορότερα από ό,τι η αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις. Σκοπός επομένως του στρατηγικού χάρτη, είναι ο εντοπισμός των δυνατοτήτων οικονομικής ανάπτυξης της επιχείρησης, μέσω της αύξησης των εσόδων από τις πωλήσεις. Ο συνδυασμός των παραπάνω τρόπων ανάπτυξης στον χάρτη, εξασφαλίζει το γεγονός, ότι οι μειώσεις στο κόστος δεν θα εξαλείψουν τις δυνατότητες της επιχείρησης για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η αξία που προσδίδεται από τον πελάτη στο προσφερόμενο προϊόν ή στην υπηρεσία αποτελεί το κέντρο κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής και ταυτόχρονα την πελατειακή συνιστώσα. Η αξία αυτή, έχει σχέση με την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, την ικανοποίηση του πελάτη και τη φήμη της εταιρείας που το παράγει. Επίσης, καθορίζει τι διαφοροποιεί το προϊόν στα πλαίσια του ανταγωνισμού, ώστε να φέρει νέους πελάτες και να κρατήσει τους ήδη υπάρχοντες της αγοράς – στόχου. Αφού η επιχείρηση ξεκαθαρίσει τη θέση της σε σχέση με την χρηματοοικονομική και πελατειακή της συνιστώσα, μπορεί στη συνέχεια να σχεδιάσει και οργανώσει του τρόπους με τους οποίους θα υλοποιήσει τους τιθέμενους στόχους. Το αντικείμενο της συνιστώσας των εσωτερικών διαδικασιών του BSc είναι οι παραπάνω τρόποι υλοποίησης. Για παράδειγμα, η επίτευξη καινοτομιών αυξάνει το μερίδιο αγοράς, βελτιώνει την παραγωγική διαδικασία και μειώνει τον κύκλο ζωής του προϊόντος, όπως επίσης και οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και τα κανάλια διανομής κ.τ.λ.

Σ’ αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί, ότι ο θεμέλιος λίθος κάθε στρατηγικού χάρτη είναι η συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης, η οποία καθορίζει την απαραίτητη εσωτερική δομή της επιχείρησης για την εφαρμογή της κατάλληλης επιχειρησιακής στρατηγικής. Μολονότι, η σημασία της συνιστώσας αυτής είναι πολλή μεγάλη, συνήθως υπάρχει μια σχετική δυσκολία στον προσδιορισμό των μεθόδων υλοποίησής της, και αυτό γιατί αφορά κυρίως άυλα μεγέθη, όπως είναι το διανοητικό κεφάλαιο της επιχείρησης, τα πληροφοριακά συστήματα, τις διαδικασίες κ.α.

6.5 Συστήματα Μέτρησης Επίδοσης στη Δημόσια Διοίκηση Διεθνώς

Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες μετρήσεων: αποδοτικότητας, χρηματοοικονομικών αποδόσεων, και στρατηγικής. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο σημαντικές μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί από δημόσιους φορείς διεθνώς.

Η κατηγορία μετρήσεων της χρηματοοικονομικής επίδοσης περιλαμβάνει:

1. τη μέθοδο προϋπολογισμού μηδενικής βάσης (Zero-Based Budgeting System – ZBB)

2. τη μέθοδο απόδοσης επί της επένδυσης (Return on Investment – ROI)
3. τη μέθοδο σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού (Planning, Programming and Budgeting System – PPBS)

Η κατηγορία μετρήσεων της αποδοτικότητας περιλαμβάνει:

1. τη μέθοδο περιβάλλουσας καμπύλης (Data Envelopment Analysis – DEA)
2. τη μέθοδο στοχαστικής ανάλυσης (Stochastic Frontier Analysis – SFA)

Και τέλος, η κατηγορία των μετρήσεων της στρατηγικής περιλαμβάνει:

1. τη μέθοδο καλών πρακτικών ή προτύπων αναφοράς (Best Practices /Benchmarking)
2. τη μέθοδο ισοσταθμισμένης κάρτας αποτελεσμάτων (Balanced Scorecard – BSc)

6.6 Κύκλος Ποιότητας Δημόσιων Οργανώσεων

Με το άρθρο 35, του ν. 4940/2022 συστήνεται Κύκλος Ποιότητας Δημόσιων Οργανώσεων. Στόχος της λειτουργίας του Κύκλου Ποιότητας Δημόσιων Οργανώσεων είναι η διασύνδεση και αλληλεπίδραση των μελών του, σε πραγματικό χρόνο μέσω της χρήσης εργαλείων και μεθοδολογιών τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, σε θέματα που αφορούν στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) και γενικότερα σε θέματα ποιότητας και σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στον δημόσιο τομέα με σκοπό την ενίσχυση της διάχυσης του Κ.Π.Α., τη βελτίωση της εφαρμογής του και την υλοποίηση ερευνών για την περαιτέρω εξέλιξη του προτύπου. Την ιδιότητα του μέλους στον Κύκλο Ποιότητας Δημόσιων Οργανώσεων δύνανται να έχουν: α) Οι εκπρόσωποι δημόσιων οργανώσεων οι οποίες έχουν ήδη εφαρμόσει το Κ.Π.Α. 2013, ή εφαρμόζουν άλλα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας όπως συστήματα ISO ή έχουν εφαρμόσει το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων κατά την τελευταία τριετία από την έναρξη ισχύος του παρόντος και ορίζονται με απόφαση του ανώτατου οργάνου διοίκησής τους, β) εκπρόσωποι των δημόσιων οργανώσεων, των οποίων έχει εγκριθεί η συμμετοχή στη διαδικασία πιστοποίησης της ορθής και ολοκληρωμένης Εφαρμογής του Κ.Π.Α., γ) μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της Ελλάδας και του εξωτερικού, στελέχη ευρωπαϊκών και διεθνών οργανισμών και στελέχη του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης, με εξειδίκευση στους τομείς της διοίκησης ολικής ποιότητας και της εισαγωγής νέων μεθόδων διοίκησης στον δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ – Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Α. Λόγοι Εφαρμογής Συστημάτων Μέτρησης Επίδοσης στο Δημόσιο Τομέα

Οι εκάστοτε κυβερνήσεις ανά τον κόσμο, προκειμένου να χαράξουν την καταλληλότερη πολιτική και να λάβουν αποφάσεις που αφορούν τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Όλο και περισσότερες χώρες διαθέτουν περισσότερα χρηματικά κεφάλαια και εργατοώρες από ό,τι συνήθιζαν παλαιότερα, για την εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων μέτρησης επίδοσης στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της (OECD, 1997).

Το Balanced Scorecard μολονότι αρχικά σχεδιάστηκε ως ένα εργαλείο μάνατζμεντ και βελτίωσης της επίδοσης των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, η χρήση του τα τελευταία χρόνια από αρκετούς δημόσιους οργανισμούς χωρών, όπως είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Αυστρία, οι Η.Π.Α., η Δανία και η Ιρλανδία αποδεικνύει ότι μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη και στο δημόσιο τομέα. Αποτελεί ένα εργαλείο "κλειδί" που βοηθάει τόσο στην εκτίμηση της παρούσας κατάστασης του δημόσιου οργανισμού όσο και στη λήψη αποφάσεων με τελικό σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η μέτρηση όμως της επίδοσης των δημόσιων οργανισμών είναι ένα θέμα προβληματικό από τη φύση του. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα όποια εμπόδια εμφανίζονται από την εφαρμογή στο δημόσιο τομέα, του συστήματος μέτρησης επίδοσης που χρησιμοποιείται στον ιδιωτικό τομέα, κρίνεται επιβεβλημένη η τροποποίησή του.

Οι λόγοι εφαρμογής των μεθόδων μέτρησης επίδοσης έχουν ως κυρίαρχο σκοπό τον προσδιορισμό και τη διόρθωση πιθανών δυσλειτουργιών στη Δημόσια Διοίκηση, με γνώμονα την οικονομικότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία της. Σε περιόδους έντονης οικονομικής ύφεσης, η ανάγκη μιας πιο οικονομικής και αποδοτικής λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, επηρεάζει σημαντικά την οικονομική πολιτική της εκάστοτε χώρας, μειώνοντας το δημόσιο χρέος της και ταυτόχρονα τον προϋπολογισμό των νοικοκυριών της, περιορίζοντας τους άμεσους και έμμεσους φόρους. Επίσης, υπάρχουν και κάποιοι επιπλέον παράγοντες που ωθούν τις εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες των διαφόρων χωρών στη υιοθέτηση συστημάτων μέτρησης της επίδοσης, όπως είναι:

1. Η αποδοτικότερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση του πολίτη στα πλαίσια των αναγκών του,
2. Η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων,
3. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και της Δημόσιας Διοίκησης,
4. Η εξασφάλιση διαφάνειας των δημόσιων διοικητικών δραστηριοτήτων,
5. Η ανάγκη λογοδοσίας και ευθύνης εκ μέρους του δημόσιου τομέα.

B. Η εφαρμογή της μεθόδου της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (BSC) στον δημόσιο τομέα

Η ανάλυση S.W.O.T. πραγματοποιείται για να υιοθετηθεί η καλύτερη δυνατή στρατηγική και να καθοριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ), που για έναν δημόσιο οργανισμό συνοψίζονται παρακάτω:

- Η ανταπόκριση στις προσδοκίες των πολιτών, οι οποίοι χρηματοδοτούν τον οργανισμό και περιμένουν συγκεκριμένες δράσεις και αποτελέσματα από αυτόν,
- Η βελτίωση της αποδοτικότητας και ο εκσυγχρονισμός της υπηρεσίας,
- Η δημιουργία και διατήρηση ολοκληρωμένων, αποτελεσματικών και παραγωγικών διαδικασιών διαχείρισης,
- Η διασφάλιση της οικονομικής ακεραιότητας για τη βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της συμμόρφωσης, της βελτιστοποίησης του προϋπολογισμού, καθώς και της ορθής κατανομής των πόρων,
- Η διασφάλιση της οικονομικής ακεραιότητας για τη βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της συμμόρφωσης, της βελτιστοποίησης του προϋπολογισμού, καθώς και της ορθής κατανομής των πόρων (Mendes, Santos, Perna, & Teixeira, March 2012).

Οι παραπάνω παράγοντες αναλύονται σε στρατηγικούς στόχους και αποδίδονται στις διαστάσεις του αρχικού μοντέλου του (Kaplan & Norton, 2001). Οι διασυνδέσεις όλων των διαστάσεων και των στόχων γίνονται μέσω ενός στρατηγικού χάρτη στον οποίο οι στόχοι συνδέονται μεταξύ τους, έχοντας ως απώτερο σκοπό την συσχέτιση αιτίας και αποτελέσματος.

Γ. Οφέλη από την εφαρμογή του BSc στο Δημόσιο Τομέα

Με την κατάλληλη προσαρμογή του θεωρητικού μοντέλου του BSc, ως εργαλείο

μετάφρασης της στρατηγικής σε συγκεκριμένους στόχους και δράσεις, στα δεδομένα και τις απαιτήσεις ενός δημόσιου οργανισμού παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, μπορούν να προκύψουν κάποια οφέλη. Έτσι, το Bsc:

1. Βοηθάει στη λήψη ορθών αποφάσεων που οδηγούν το δημόσιο οργανισμό στην εκπλήρωση της αποστολής του (Kaplan and Norton, 1997).
2. Παρέχει στα στελέχη του δημόσιου φορέα, το πλαίσιο εκείνο, μέσω του οποίου κατανοείται το όραμα και μεταφράζεται η στρατηγική σε ένα σύνολο μέτρων επίδοσης.
3. Παρέχει τη δυνατότητα συνεργασίας πολλών ξεχωριστών τμημάτων, μονάδων και υπαλλήλων, διαφορετικών ειδικοτήτων ενός οργανισμού, ως προς την επίτευξη κοινών στόχων (Kaplan, 1999).
4. Βοηθάει τη διοίκηση να πραγματοποιεί τον κατάλληλο έλεγχο προς τους πολίτες, την επίδοση και τη συλλογικότητα, τον έλεγχο βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών, τον έλεγχο και την επίτευξη της υλοποίησης των μακροπρόθεσμων στόχων του δημόσιου οργανισμού.
5. Συσχετίζει τον στρατηγικό προγραμματισμό και τη διαδικασία σύνταξης του προϋπολογισμού του δημόσιου φορέα.
6. Αποτελεί σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας μέσα στο δημόσιο οργανισμό, καθώς η πληροφορία, αλλά και η στρατηγική που αναπτύσσεται, διαχέεται μέσω της ρητής και άρρητης γνώσης, σε όλα τα τμήματα του φορέα. Η κατανόηση εκ μέρους των εργαζομένων των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού, μπορεί εύκολα να βοηθήσει, ώστε να αναδείξουν τις οργανωτικές ικανότητές τους και γνωρίζοντας τον προορισμό και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βοηθήσουν να συμβάλλουν σημαντικά στο όραμα του (Malina & Seito, 2000).
7. Εμπνέει το δημόσιο οργανισμό να γεφυρώσει τις διαφορές μεταξύ της ασαφούς αποστολής του και των στρατηγικών στόχων του με τις καθημερινές επιχειρησιακές πράξεις του (Kaplan & Norton 2001).
8. Διευκολύνει τη διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός μπορεί να πετύχει τον στρατηγικό του στόχο (Kaplan & Norton 2001).
9. Εμπνέει το δημόσιο οργανισμό έτσι ώστε να ευθυγραμμίσει πρωτοβουλίες, τμήματα και άτομα για να συνεργαστούν με τέτοιους τρόπους που θα μπορούσαν να επιφέρουν δραστικές βελτιώσεις επίδοσης (Kaplan & Norton 2001).

Δ. Παράγοντες αποτυχίας του BSc στο Δημόσιο Τομέα

Από τα μέχρι τώρα παραδείγματα εφαρμογής του BSC σε δημόσιους οργανισμούς διεθνώς, προκύπτει ότι η υιοθέτησή του είναι πιο περίπλοκη και συνεπώς πιο δύσκολη από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα. Οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας της εφαρμογής του BSc στο δημόσιο τομέα, είναι:

1. Η επιλογή λίγων μέτρων ανά συνιστώσα, με αποτέλεσμα την ανισορροπία μεταξύ των δεικτών (Greatbanks & Tapp, 2007).
2. Ο προσδιορισμός πολλών δεικτών μέτρησης με αποτέλεσμα την αντιστροφή του τρόπου προσδιορισμού τους δηλαδή αντί ιεραρχικά να πηγαίνει από την κορυφή προς τη βάση, πάει ανάποδα (Sharma & Gadenne, 2011).
3. Η εφαρμογή του BSc απaréγκλιτα, χωρίς ουσιαστική κρίση, όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και εκεί που είναι προφανής η ανάγκη διαφοροποίησης του εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων των δημόσιων φορέων.
4. Η παράβλεψη της σχέσης αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ των τεσσάρων συνιστωσών και η δημιουργία δεικτών μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία (McAdam & Walker, 2003).
5. Η μη ορθή κρίση όσον αφορά στο γεγονός ότι η επιτυχής ανάπτυξη και εφαρμογή του BSc είναι δύσκολη και πολύπλοκη, με αποτέλεσμα την ανεπάρκεια πόρων και τη μη απαραίτητη στήριξη των ανώτερων διοικητικών στελεχών (Wisniewski & Olafsson, 2004).
6. Η ανεπάρκεια του καθορισμού των δεικτών μέτρησης και η δυσκολία αντίληψης των συνεπειών εξαιτίας της διαφοροποίησης κάποιας μεταβλητής που σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Northcott & Taulapapa, 2012).
7. Η αποτυχία των ληφθέντων μέτρων να μεταφράσουν ικανοποιητικά την επιλεγείσα στρατηγική του εκάστοτε φορέα.
8. Η ανάμειξη λίγων ατόμων με την διαδικασία εισαγωγής και εφαρμογής του BSc.
9. Η διατήρηση των μετρήσεων σε ανώτερο επίπεδο.
10. Η θεώρηση του BSc ως ένα σύστημα το οποίο είναι ανεξάρτητο από άλλα συστήματα που υιοθετούνται σε έναν οργανισμό και γενικά η αντίληψη ότι είναι σύστημα το οποίο υιοθετείται μια φορά (Greatbanks & Tapp, 2007).
11. Η μη σύνδεσή του με την κουλτούρα του οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ 3^{ης} ΕΝΟΤΗΤΑΣ

Armenakis, A., Harris, S. (2002). "Crafting a change message to create transformational readiness", *Journal of Organizational Change Management*", Vol.15 No.2, pp.169-183.

Armenakis, A., Harris, G., Field, H. (2002). "Making change permanent. A model for institutionalizing change interventions", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 12, pp. 97-128.

Armenakis, A., Bedeian, A. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s". *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 293–315.

Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6):681–703.
<https://doi.org/10.1177/001872679304600601>.

Arnold, H., Feldman, D. (1982). "A multivariate analysis of the determinants of job turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No. 3, pp. 350-360.

Ashford, S., Lee, C., Bobko, P. (1989). "Content, causes and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 803-829.

Aykac, B., & Metin, H. (2012). The future of public organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 468–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.077>.

Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organizational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1):118-130.

Balabonienė, I., & Večerskienė, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213:314–320. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.544>.

Βακόλα, Μ. (2005) *Διοικώντας τις Αλλαγές*, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Berry L.M. & Houston J.P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.

Bellou, V. (2007). Identifying employees' perceptions on organizational obligations. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7):608–621.
<https://doi.org/10.1108/09513550710823515>.

Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing services: competing through

quality. The Free Press, New York.

Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., DiFonzo, N. (2004). "Uncertainty during organizational change: Is it all about control?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.13 No.3, pp. 345-365.

Borman, W., Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N., Borman, W. (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bouckennooghe, D., Devos, G., & van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6):559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>.

Bouranta, N., Siskos, Y., & Tsotsolas, N. (2015). Measuring police officer and citizen satisfaction: comparative analysis. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.

Bryson, A., & Curry, A. (2001). Service improvements in public services using SERVQUAL. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Burke, W. (2002). *Organization Change, Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.

Burke, W., Litwin G. (1992). "A causal model of organizational performance and change", *Journal of Management*, Vol.18 No.3, pp.523-545.

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Leivaditou, E. (2014). Measuring citizen satisfaction using the SERVQUAL approach: the case of the 'Hellenic post'. *Procedia Economics and Finance*, 9:349-360.

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6):583-605.

Ciulla Joanne B. (2016). *Ethics: The Heart of Leadership*, 2nd edition. Didem ENGİNOĞLU-Cenk Laçın African, effects of organizational culture on business ethics: A conceptual study.

Coetzee, C., Fourie, L., & Roodt, G. (2002). The Development and Validation of the Communicating for Change Questionnaire. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(3): 16–25. Retrieved from <https://ujdigispace.uj.ac.za/handle/10210/124>.

Cronin Jr, J.J., & Taylor, S.A. (1992). *Measuring service quality: a re-examination*

and extension. *Journal of marketing*, 56(3):55-68.

Γούναρης, Α. (2008). Ηθική των Επιχειρήσεων - Από την επιχειρηματική ηθική στο αναγκαστικό fair play. Αθήνα - Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Γρηγορούδης Ε., Κυριαζόπουλος Π., Σίσκος Γ., Σπυριδάκος Α. & Γιαννακόπουλος Δ. (2007). Tracking changes of e-customer preferences using multicriteria analysis, *Managing Service Quality* Vol. 15 No. 5.

Γρηγορούδης Ε. & Σίσκος Γ. (2000). Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη, Το Σύστημα MUSA, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Drucker, P.F. (1980). The deadly sins in public administration. *Public administration review*, 40(2), 103-106.

Eisenberg, E.M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3):227-242,
<https://doi.org/10.1080/03637758409390197>.

Garvin D.A. (1988). *Managing Quality*. New York: Free Press.

Grama, B., & Todericiu, R. (2016). Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business & Economics*, 11(3):47-54.
<https://doi.org/10.1515/sbe2016-0034>.

Gowan, M., Seymour, J., Ibarreche, S., & Lackey, C. (2001). Service quality in a public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers, and customers. *Journal of Quality Management*, 6(2):275-291.

Greiling, D. (2006). Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6):448-465.

Gronroos, C. (1998). Marketing Services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 13:4/5:322-338.

Higgins, J.M., & McAllister C. (2004). *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1):73-88.

Homburg, C., Furst, M. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*. Vol 69:95-114.

Laing, A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory*, 3(4):427-445.

- Λιαρόπουλος, Λ. (2007). Οργάνωση Υπηρεσιών και Συστημάτων Υγείας, Αθήνα: Εκδόσεις Βήτα.
- Μάρκοβιτς, Γ. (2002). Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση – εξουσία. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Marpuis, L., Huston, J. (2011). Διοίκηση και Ηγεσία Θεωρία και Εφαρμογή στις Νοσηλευτικές Υπηρεσίες, Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Λαγός Δημήτριος.
- Μερκούρης Α. (2010). Διοίκηση Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Ίων, Αθήνα.
- Milakovitch E.M. (1995) Improving Service Quality: Achieving high performance in the public and private sectors. New York: CRC Press.
- Mitropoulos, P., Vasileiou, K., & Mitropoulos, I. (2018). Understanding quality and satisfaction in public hospital services: A nationwide inpatient survey in Greece. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 270-275.
- Mohamed, M., & Abdel-Ghany, M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59:297–303. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.11.019>.
- Νικολάου, Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.
- Νόμος 2683/1999 (ΦΕΚ 19/ τ. Α' / 09-02-1999). «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».
- Οικονομάκης, Μ. (2004). Είναι αναγκαία μια Πολιτική Ανθρώπινων Πόρων για το Νοσηλευτικό Προσωπικό των Νοσοκομείων στη βάση των Θεωριών Υποκίνησης, στις Υπηρεσίες Υγείας, στο Μάνατζμεντ και Τεχνολογία. Mediforce, Αθήνα.
- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4):460-469.
- Paleologou V., Kontodimopoulos N., Stamouli A., Aletras V. & Niakas D. (2006). Developing and Testing an Instrument for Identifying Performance Incentives in the Greek Health Care Sector. *BMC Health Services Research*, 6:118.
- Pantouvakis A. & Mpogiatzidis P. (2012). Evaluation of the Relationship between Job Satisfaction and Internal Quality: a Study on Perceptions of Clinical Leadership. *Archives of Hellenic Medicine*, 29(1):44-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L.L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for

- further research. *Journal of marketing*, 58(1):111-124.
- Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of retailing*, 67(4):420.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4):41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1):12-40.
- Psomas, E., Keramida, E., Bouranta, N., & Koemtzi, M. (2019). Investigating service quality in greek citizens service centers. *Excellence in Services Perrotis College 22nd International Conference Thessaloniki (Greece) Conference Proceedings* ISBN 978889043279.
- Rodríguez, P.G., Burguete, J. L.V., Vaughan, R., & Edwards, J. (2009). The Transformation of Municipal Services: towards Quality in the Public Sector. *Theoretical & Applied Economics*, 16(2).
- Slack, N.J., & Singh, G. (2016). An insight into public sector readiness for change – the Fiji experience. *The Journal of Pacific Studies*, 36(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Neale_Slack/publication/308647726_An_insight_into_public_sector_readiness_for_change_the_Fiji_experience/links/57ea178508ae b34bc08fefb1/An-insight-into-public-sectorreadiness-for-change-the-Fiji_experience.pdf.
- Smirnova, O.V. (2014). Meeting the Public Administration Goals: Trade-Offs or Synergies—The Case of Public Transit. *Public Works Management & Policy*, 19(4):340-344.
- Τούντας Γ., Οικονόμου Ν.Α. (2007). «Αξιολόγηση υπηρεσιών και συστημάτων υγείας», *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 24(1):7-21.
- Τούντας Γ. (2006). Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 23(1):72-83.
- Van der Hart, H.W. (1990). Government organisations and their customers in the Netherlands: Strategy, tactics and operations. *European Journal of Marketing*, 24(7):31-42.
- Van der Voet, J., Kuipers, B.S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment

to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6):842–865. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>.

Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B.S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2):171–191. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>.

Van Der Voet, J. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>.

Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3):510–540. Retrieved from <http://hum.sagepub.com/>.

Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, Antecedents and Correlates. *Group & Organization Management*, 25(2):132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>.

Wilhite B., Terry B., Yoshioka C.F. & McLean D.D. (1983). Exploring quality circles in the provision of therapeutic recreation services. *Therapeutic Recreation Journal* 17:6-13.

Wisniewski, M. (2001). Using SERVQUAL to assess customer satisfaction with public sector services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6):380-388.

Wisniewski, M. (1996). Measuring service quality in the public sector: the potential for SERVQUAL. *Total quality management*, 7(4):357-366.

Έρευνες για το εργαστήριο

ΕΚΔΔΑ (2017), Διερεύνηση ικανοποίησης πολιτών σε υπηρεσίας της Περιφέρειας Αττικής και του ΟΑΕΔ

<https://digitalrepository.ekdd.gr/bitstream/123456789/156/1/meleti31.pdf>

ΕΝΟΤΗΤΑ 4 - ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ

Πρόλογος - Εισαγωγή

Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη, η υποστήριξη και η καθοδήγηση των συνεργατών τους στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για την ικανοποίηση του πολίτη, και ο σχεδιασμός προτάσεων δράσεων για τη βελτίωση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πολιτών της οργανικής τους μονάδας.

Σκοπός

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση: να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά τον πολίτη, να υποστηρίξουν και να καθοδηγήσουν τους συνεργάτες τους να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες που ικανοποιούν τον πολίτη, και να σχεδιάζουν προτάσεις δράσεων για τη βελτίωση της ποιότητας στην εξυπηρέτηση των πολιτών της οργανικής τους μονάδας.

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση της 4^{ης} ενότητας οι υπάλληλοι θα είναι σε θέση να:

- αναπτύσσουν σχέδιο δράσης για τη βελτίωση της δεξιότητας «Προσανατολισμός στον πολίτη» του τμήματος/υπηρεσίας τους
- αναπτύσσουν σχέδιο δράσης για τη βελτίωση της δεξιότητας «Προσανατολισμός στον πολίτη» της οργανικής μονάδας τους

Σύντομη περιγραφή της 4^{ης} ενότητας που πρόκειται να αναλυθεί

Οι έννοιες που θα προσεγγισθούν είναι οι ακόλουθες: ανάπτυξη σχεδίου δράσης για τη βελτίωση της δεξιότητας «Προσανατολισμός στον πολίτη» του τμήματος/υπηρεσίας τους, ανάπτυξη σχεδίου δράσης για τη βελτίωση της δεξιότητας «Προσανατολισμός στον πολίτη» της οργανικής μονάδας τους.

Άσκηση 1η:

Ανάπτυξη αυτο-αποτελεσματικότητας

Ας εξετάσουμε τέσσερις στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν στην αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας:

1. Βγείτε από τη ζώνη άνεσης

Συχνά μας ενθαρρύνουν να βγούμε από τις ζώνες άνεσής μας και για καλό λόγο. Η έξοδος από τη ζώνη άνεσης ενός ατόμου περιλαμβάνει δοκιμή και λάθος, μάθηση και την ευκαιρία να εμπλακεί σε νέες, ουσιαστικές αναζητήσεις. Αν και η έξοδος από τη ζώνη άνεσής μας μπορεί αρχικά να είναι τρομακτική, το πλεονέκτημα είναι ότι όσο περισσότερο βιώνουμε την επιτυχία όταν βγαίνουμε έξω από τη ζώνη άνεσής μας, τόσο περισσότερο μπορούμε να αυξήσουμε την αυτο-αποτελεσματικότητά μας. Ομοίως, ακόμη και όταν αποτυγχάνουμε, η ανάκαμψη από την αποτυχία παρέχει ευκαιρίες για να αυξήσουμε την ανθεκτικότητά μας. Ακολουθούν μερικές απλές ιδέες που θα σας βγάλουν από τη ζώνη άνεσής σας και θα σας οδηγήσουν στη ζώνη ανάπτυξής σας:

- Πάρτε ένα μονοήμερο μάθημα σε μια δεξιότητα που δεν έχετε δοκιμάσει ποτέ.
- Γνωρίστε κάποιον νέο σε ένα γρήγορο ραντεβού ή μια κοινωνική εκδήλωση.
- Δοκιμάστε μια κοινωνική υποστήριξη ή ξεκινήστε την εκπαίδευση για μια εκδήλωση (π.χ. μια διασκεδαστική διαδρομή).
- Πηγαίνετε κάπου στην πόλη σας για το οποίο έχετε ακούσει αλλά δεν έχετε ξαναπάει.

2. Θέστε έξυπνους (SMART) στόχους

Όλοι οι στόχοι (εργασιακοί και προσωπικοί) πρέπει να είναι έξυπνοι SMART (Specific συγκεκριμένος, Measurable = μετρήσιμος, Achievable = επιτεύξιμος, Realist = ρεαλιστικός, Time bound = σε συγκεκριμένο χρόνο).

Παράδειγμα: Κάνω δίαιτα και θέλω να χάσω 5 κιλά και ο τελικός στόχος είναι να γίνω 75 κιλά (από 80 που είμαι σήμερα).

- Θα πρέπει να είμαστε **συγκεκριμένοι** όταν κάνουμε τη στρατηγική μας. Δηλαδή συγκεκριμένα πόσα κιλά θέλω να χάσω; Ας υποθέσουμε ότι είμαι τώρα 80 κιλά θέλω να χάσω πέντε κιλά.
- Ο στόχος μας είναι **μετρήσιμος** αφού τα κιλά που θέλω να χάσω είναι 5. Πάρα πολύ ξεκάθαρο αυτό που θέλω.
- Είναι **επιτεύξιμος**; Αν είναι δηλαδή εφικτό να επιτευχθεί. Και βέβαια είναι επιτεύξιμος αλλά αυτό θα πρέπει να συνυπολογιστεί και με άλλους παράγοντες (π.χ. άθληση, διατροφή κτλ).
- Ο στόχος μου είναι **ρεαλιστικός**; Δηλαδή βασίζεται κάπου, έχει ξανασυμβεί στο παρελθόν, είναι κάτι που είναι δυνατόν να γίνει; Το έχει ξανακάνει κάποιος;
- Και όλα αυτά θα πρέπει να συνυπολογιστούν σε σχέση με το **χρόνο**. Δηλαδή κάποια πράγματα θέλουν το χρόνο τους. Πχ. Αν θέλω να χάσω πέντε κιλά πρέπει να ξέρω ότι το υγιές και αυτό που προτείνει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας είναι περίπου απώλεια 3 κιλών μέσα σε ένα μήνα.

Ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων υποστηρίζεται ότι αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της γλωσσικής διερμηνείας (Bates, 2016), της αλλαγής συμπεριφοράς που σχετίζεται με την υγεία (Bailey, 2017) και της εργασιακής απόδοσης. Επομένως, είναι καλή ιδέα να οικοδομήσουμε και να διατηρήσουμε την αυτό-αποτελεσματικότητα θέτοντας λογικούς στόχους που αντιμετωπίζουμε έναν κάθε φορά. Ομοίως, μπορεί να είναι χρήσιμο να αναλύσετε τους μεγάλους στόχους σε μικρότερους, πιο διαχειρίσιμους υποστόχους. Ένα καλό πλαίσιο καθορισμού στόχων μπορεί να βοηθήσει σε αυτό.

3. Κοιτάζτε τη μεγαλύτερη εικόνα

Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι η δύναμη να κοιτάζουν πέρα από τις βραχυπρόθεσμες απώλειες και να μην τους αφήνουν να μειώσουν την εμπιστοσύνη τους στον εαυτό τους. Έχουμε υψηλότερους στόχους να επιτύχουμε και η προσήλωση σε αυτήν την προοπτική βοηθά στη διατήρηση μιας υψηλής αυτο-αποτελεσματικότητας. Η αυτο-αποτελεσματικότητα μας επιτρέπει να ταξινομούμε τις προτεραιότητές μας, να κάνουμε καλύτερα σχέδια και να επικεντρωνόμαστε σε αυτές πιο αποτελεσματικά.

4. Επαναπροσδιορίστε τα εμπόδια

Τα εμπόδια είναι ένα φυσικό μέρος της μετάβασης πέρα από τις ζώνες άνεσής μας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Επομένως, είναι σημαντικό να σκεφτόμαστε τα εμπόδια με εποικοδομητικό τρόπο, ώστε να μην κινδυνεύει η αυτό-αποτελεσματικότητά μας. Ακολουθούν μερικές ιδέες που θα σας βοηθήσουν:

- Ορίστε τις προθέσεις υλοποίησης δημιουργώντας ένα σχέδιο εάν-τότε (if-then plan). Δηλαδή, αναρωτηθείτε πριν από την επιδίωξη ενός στόχου ποιες προκλήσεις θα μπορούσατε εύλογα να περιμένετε να προκύψουν κατά την επιδίωξη του στόχου. Στη συνέχεια, αποφασίστε ποια δράση θα λάβετε ως απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις (Gollwitzer & Brandstätter, 1997).
- Σκεφτείτε τα εμπόδια παιχνιδιάρικα σαν να ήταν δοκιμασία (π.χ. από το σύμπαν), αυτό έκαναν οι Στωικοί φιλόσοφοι πριν από πολλά χρόνια και συνεχίζουν να κάνουν σήμερα. Απαντώντας σε αυτές τις «δοκιμές», προσπαθήστε (α) να βρείτε συστηματικά την πιο αποτελεσματική λύση για το εμπόδιο και (β) να παραμείνετε συναισθηματικά ήρεμοι ενώ βάζετε τη λύση σας σε πράξη (Irvine, 2019).

Σκεφτείτε τα δύσκολα εμπόδια που έχετε ξεπεράσει στο παρελθόν. Κάνοντας αυτό, θα φέρετε στο προσκήνιο τις εμπειρίες του παρελθόντος, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητάς σας στο παρόν.

Άσκηση 2η: Εντοπίστε που κυμαίνεται η δική σας συναισθηματική νοημοσύνη
Παρακάτω θα δείτε μία λίστα με τα χαρακτηριστικά της Υψηλής Συναισθηματικής
Νοημοσύνης. Ελέγξτε ποια από αυτά έχετε και βαθμολογήστε τα από 1-10, με όσο το
δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

1. ☐ Αυτοέλεγχος και αυτοπειθαρχία
2. ☐ Διαχείριση των παρορμήσεων
3. ☐ Προσαρμογή στις αλλαγές
4. ☐ Απόδοση κάτω από συνθήκες πίεσης
5. ☐ Κατανόηση των συναισθημάτων μας
6. ☐ Κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων
7. ☐ Επίγνωση δυνατών σημείων και αδυναμιών
8. ☐ Αισιοδοξία
9. ☐ Αυτοπεποίθηση
10. ☐ Καλές επικοινωνιακές δεξιότητες
11. ☐ Αποδοχή κριτικής από τους άλλους
12. ☐ Ικανότητα διαφωνίας χωρίς ένταση
13. ☐ Ικανότητα άσκησης εποικοδομητικής κριτικής
14. ☐ Ανάλυση πρωτοβουλιών
15. ☐ Καλλιέργεια σχέσεων εμπιστοσύνης
16. ☐ Ανάπτυξη κινήτρων για επίτευξη στόχων
17. ☐ Ικανότητα επιρροής και ηγεσίας
18. ☐ Αντίσταση σε προκαταλήψεις
19. ☐ Αποφασιστικότητα
20. ☐ Πειθώ
21. ☐ Υπομονή
22. ☐ Επιμονή
23. ☐ Περιέργεια
24. ☐ Ικανότητα να εμπνέουμε τους άλλους
25. ☐ Συνεργασία δίχως ανταγωνισμό
26. ☐ Ικανότητα συμμετοχής σε ομαδικές εργασίες
27. ☐ Διατήρηση ψυχραιμίας σε στιγμές κρίσεων
28. ☐ Ικανότητα χαλιναγώγησης της ανυπομονησίας
29. ☐ Ικανότητα συγκέντρωσης

- 30. [] Αποδοχή της ήττας και της αποτυχίας
- 31. [] Ικανότητα να ακούμε πριν μιλήσουμε
- 32. [] Αποδοχή των αδυναμιών μας
- 33. [] Ήθος και εργατικότητα
- 34. [] Ικανότητα εξουδετέρωσης τοξικών ανθρώπων
- 35. [] Ικανότητα να δίνουμε χωρίς να περιμένουμε αντάλλαγμα
- 36. [] Να γνωρίζουμε πότε να λέμε όχι
- 37. [] Ικανότητα χαλάρωσης και αποσύνδεσης
- 38. [] Ικανότητα γρήγορης επαναφοράς μετά από λάθος ή αποτυχία
- 39. [] Πλούσιο συναισθηματικό λεξιλόγιο
- 40. [] Αντίσταση και αποφυγή περφεξιονισμού

Άσκηση 3η: Συζητήστε τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία:

- Αυτοέλεγχος: Η διατήρηση της ψυχραιμίας, η αυτοπεποίθηση και η ηρεμία σε αγχογόνες καταστάσεις.
- Ενσυνειδησία: Η ανάληψη ευθυνών και η παραδοχή των λαθών από ένα άτομο, παράλληλα με τις δραστικές ενέργειες που απαιτούνται για τη διόρθωση των τυχόν σφαλμάτων, είναι ένας παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη.
- Αξιοπιστία: Αξιόπιστοι χαρακτηρίζονται οι άνθρωποι με ακεραιότητα, που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους υφισταμένους και τους συναδέλφους τους. Δείχνουν ειλικρινές ενδιαφέρον για τις ανάγκες των άλλων και δίνουν περισσότερη σημασία στις απαιτήσεις για την υλοποίηση του έργου που αναλαμβάνουν, παρά στο να προχωρήσουν σε κινήσεις εντυπωσιασμού.
- Κοινωνικές δεξιότητες: Οι ηγέτες που διακρίνονται από ευαισθησία κι ενσυναίσθηση, επιδεικνύουν ιδιαίτερη προσοχή και διακριτικότητα στη συνεργασία και την επαφή τους με τα άλλα άτομα.
- Δημιουργία δεσμών και σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας: Οι ηγέτες που είναι ικανοί να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς στην ομάδα κι εκτιμούν τη διαφορετικότητα των ατόμων, δημιουργούν ομαδικό κλίμα που λειτουργεί προς όφελος τόσο των ιδίων όσο και της επιχείρησης ως σύνολο.

Άσκηση 4η: Μοιράζομαι μια θετική στιγμή

Προσπαθήστε να μοιραστείτε μια θετική στιγμή με έναν φίλο σας/ μία φίλη σας.

- Υπήρξε κάτι που σας εξέπληξε σε αυτή την άσκηση;
- Τι σας φάνηκε δύσκολο; (ή τι φάνηκε δύσκολο στον φίλο σας/ φίλη σας).
- Τι μάθατε; Πώς αισθανθήκατε;

Άσκηση 5η: Εντοπισμός των διαθέσιμων κινήτρων για την παρακίνηση του προσωπικού

Να αναφέρετε τα κίνητρα τα οποία έχει ένας/μια ενδιαφερόμενος/η για να προσληφθεί στην υπηρεσία σας.

Να αναφέρετε τα κίνητρα που έχει διαθέσιμα ένας/μια δημόσιος/α υπάλληλος για να βελτιώσει την απόδοσή του/της.

Να αναφέρετε τα κίνητρα τα οποία έχει διαθέσιμα ένας/μια δημόσιος/α υπάλληλος για να γίνει προϊστάμενος/μένη στην υπηρεσία σας.

Ως προϊστάμενοι/νες, με ποιους τρόπους θα μπορούσατε να παρακινήσετε το προσωπικό επί του οποίου προϊστασθε ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του;

Σεμινάρια ΕΚΔΔΑ για τον προσανατολισμό στον πολίτη:

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/92_1_24.pdf

ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ - 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/155_1_24.pdf

ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ - 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/154_1_24.pdf

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ: COACHING ΚΑΙ MENTORING ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/121_1_24.pdf

ΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ ΩΣ COACHES-ΤΟ COACHING ΩΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/173_1_24.pdf

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/11_1_24.pdf

Ο ΧΑΡΤΗΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΗΣ Ε.Ε. - ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/34_1_24.pdf

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/3_1_24.pdf

ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/41_1_24.pdf

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/4_1_24.pdf

ΑΡΧΕΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΕΓΓΥΗΜΕΝΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΜΑ ΣΤΕΓΑΣΗΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/6_1_24.pdf

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΝΕΟΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/7_1_24.pdf

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑΣ
ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/8_1_24.pdf

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ
ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ
ΣΥΝΟΧΗΣ:ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/9_1_24.pdf

ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ: ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ
ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/252_1_24.pdf

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΤΗΣ
ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΛΟΑΤΚΙ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/12_1_24.pdf

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΔΕΣΠΟΤΩΝ ΖΩΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ Ν. 4830/2021

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/13_1_24.pdf

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΩΝ ΛΟΙΜΩΞΕΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/15_1_24.pdf

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΗΛΙΚΟΥ ΠΑΡΑΒΑΤΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ
ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΡΑ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ - ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/16_1_24.pdf

ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΛΗΠΤΩΝ/ΡΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/17_1_24.pdf

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/18_1_24.pdf

ΔΡΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΩΣ ΜΕΣΟ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ (ΕΠΑΝ)ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΕΥΠΑΘΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/312_1_24.pdf

ΕΙΔΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ: "MENTORING ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ" https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/134_1_24.pdf

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΠΡΩΤΩΝ
ΒΟΗΘΕΙΩΝ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/19_1_24.pdf

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΕΝΤΑΤΙΚΗΣ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ, ΜΟΝΑΔΩΝ ΑΥΞΗΜΕΝΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ, ΚΛΙΝΙΚΩΝ COVID19 ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ Ε.Σ.Υ. https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/20_1_24.pdf

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΟΜΩΝ ΠΡΟΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΒΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΘΥΜΑΤΑ ΚΑΚΟΠΟΙΗΣΗΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/21_1_24.pdf

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΤΗΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΣΤΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΕ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/22_1_24.pdf

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΗΜΑΤΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ ΓΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ - ΕΠΙΠΕΔΟ Ι https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/23_1_24.pdf

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/140_1_24.pdf

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/269_1_24.pdf

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ (ΕΠΑΝ)ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΕΥΠΑΘΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/24_1_24.pdf

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/25_1_24.pdf

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΣΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/60_1_24.pdf

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΕΠ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΕΝΤΑΣΗΣ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/161_1_24.pdf

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΟΠΕΚΑ ΚΑΙ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΝΟΜΗ ΤΩΝ ΑΝΑΠΗΡΙΚΩΝ

ΠΡΟΝΟΙΑΚΩΝ ΕΠΙΔΟΜΑΤΩΝ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΔΟΜΑΤΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΑΝΑΣΦΑΛΙΣΤΩΝ ΥΠΕΡΗΛΙΚΩΝ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/26_1_24.pdf

Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/29_1_24.pdf

ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΘΑΓΕΝΕΙΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/31_1_24.pdf

MANATZMENT ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/32_1_24.pdf

ΝΕΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΜΗΤΡΩΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΙΑΣ ΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΨΗΦΙΣΗ ΤΟΥ Ν. 4919/2022

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/315_1_24.pdf

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔΟΧΗΣ ΩΣ ΜΕΣΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/33_1_24.pdf

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/171_1_24.pdf

ΟΙ ΔΗΜΟΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΝΝΟΜΗ ΤΑΞΗ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΧΩΡΙΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΜΗΤΡΩΟ ΠΟΛΙΤΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/172_1_24.pdf

ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΕΜΦΥΛΗΣ ΒΙΑΣ: ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΙΚΗΣ ΣΩΜΑΤΕΜΠΟΡΙΑΣ (trafficking)

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/37_1_24.pdf

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΣΤΕΓΗΣ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/39_1_24.pdf

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΑΡΤΗΣΕΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/40_1_24.pdf

ΠΡΟΛΗΨΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΘΥΜΑΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/218_1_24.pdf

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΑΘΛΗΣΗΣ ΓΙΑ
ΟΛΟΥΣ https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/307_1_24.pdf

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ
ΠΡΟΣΦΥΓΙΚΗΣ/ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/43_1_24.pdf

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΑ ΚΕΠ (BACK-OFFICE
ΚΕΠ) https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/295_1_24.pdf

ΤΟ ΑΝΗΛΙΚΟ ΘΥΜΑ ΣΤΗΝ ΠΟΙΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/45_1_24.pdf

ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

https://www.ekdd.gr/ekdda/custom/seminars/pdf/46_1_24.pdf

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ 4^{ης} ΕΝΟΤΗΤΑΣ

- Bolton, R.N., & Drew, J.H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of marketing*, 55(1):1-9.
- Bogue R.J., Guarneri J.G., Reed M., Bradley K. & Hughes J. (2006). Secrets of physician satisfaction. Study identifies pressure points and reveals life practices of highly satisfied doctors. *Physician Executive*, 32(6):30–39.
- Deming W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts: MIT Press.
- Deprez, J., Cools, E., Van Den Broeck, H., & Bouckennooghe, D. (2012). Gender Differences in Commitment to Change: Impacted by Gender or By Being Part of a Minority Group? Retrieved from <https://public.vlerick.com/Publications/057e56cf-11ab-e111-8afa005056a635ed.pdf>.
- Ευμορφίδου, Π. (2007). «Ο Σχεδιασμός-Προγραμματισμός Στον Τομέα Της Υγείας. Η Περίπτωση Ενός Διαγνωστικού Κέντρου και Ενός Νοσοκομείου. Κριτήρια και Διαφορές», Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 40, σελ. 78-85.
- Frank V (2010). Το νόημα της ζωής. Εκδόσεις Ψυχογιός.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Husain, Z. (2013). Effective Communication Brings Successful Organizational Change. *The Business and Management Review*, 3(2):43–50. Retrieved from http://www.abrmr.com/myfile/conference_proceedings/Con_Pro_12315/7dubai13.pdf
- Ichino, A., Riphahn, R. (2004). "Absenteeism and employment protection: three case studies". *Swedish Economic Policy Review*, Vol. 11, pp. 95–114.
- Ifanti A.A., Argyriou A.A., Kalofonou F.H. & Kalofonos H.P. (2014). Physicians' brain drain in Greece: A perspective on the reasons why and how to address it. *Health Policy*, 117:210-215.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., Callan, V. (2008). "Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level", Vol. 29 No. 4, pp.294-316.
- Jones J. & Powers E. (2004). "Change Management: The Three Elements of Transformation", *Strategy & Business*.

- Juran J.M. (1993). Made in USA: A renaissance of quality. *Harvard Business Review*, July-August, 42-50.
- Kakouris, A.P., & Meliou, E. (2011). New public management: promote the public sector modernization through service quality. *Current experiences and future challenges*. *Public Organization Review*, 11:351-369.
- Kano N. (1984). Attractive quality and must-be quality. *The Journal of the Japanese Society for Quality Control* Vol. 14(2):39-48.
- Karanikolos M., Mladovsky P., Cylus J., Thomson S., Basu S., Stuckler D. et al. (2013). Financial Crisis, Austerity and Health in Europe. *The Lancet* 381(9874):1323-1331.
- Karassavidou E. & Markovits Y. (1994). Job Satisfaction, Job Security, Trust and Commitment in the Greek Workplace. In: EALE (eds.). *Models of the Labour Market, Efficiency Wages/Organizational Effects on Employment and Earnings: Proceedings of the 6th European Conference of the EALE*. Warsaw: Warsaw School of Economics.
- Keramidou, I., & Triantafyllopoulos, L. (2018). The impact of the financial crisis and austerity policies on the service quality of public hospitals in Greece. *Health Policy*, 122(4):352-358.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Vol. 73 No.2, pp. 59–67.
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van Der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration Organizational Behavior and Human Decision Processes Journal of Management International Journal of Public Administration*, 92(12):1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>.
- Kuhnert, K., Sims, R., Lahey, M. (1989). "The relationship between job security and employee health", *Group & Organization Studies*, Vol. 14, No. 4, pp. 399-410.
- Kumpfer, K.L. (2002). Factors and processes contributing to resilience. In *Resilience and development* (pp. 179-224). Springer, Boston, MA.
- Petrakaki, D. (2008). E-Government and changes in the public sector: The Case of Greece. In *Information Technology in the Service Economy: Challenges and Possibilities for the 21st Century: IFIP TC8 WG8. 2 International Working*

Conference August 10–13, 2008, Toronto, Ontario, Canada (pp. 213-227). Springer US.

Reissner, S. (2009). Change, meaning and identity at the workplace, Faculty of Business and Law, The Reg Vardy Centre, University of Sunderland, Sunderland, UK, Journal of Organizational Change Management.

Robbins, S.P. & Judge T.A. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά (2η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2010). Organizational Behavior. 14ος Έκδ. Prentice Hall.

Σταλίκας, Α. & Μυτσίδου, Π. (2011). Εισαγωγή στη Θετική Ψυχολογία. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.

Sullivan, J.E., Decker, J.P. (2005). Αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση στις Υπηρεσίες Υγείας, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, 6η έκδοση, Αθήνα: 259-275 & 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>.

Tucker, D. A., Yeow, P., & Viki, G. T. (2013). Communicating During Organizational Change Using Social Accounts: The Importance of Ideological Accounts. Management Communication Quarterly, 27(2): 184–209. <https://doi.org/10.1177/0893318912469771>.

World Health Organization (2003). Migration of Health Professionals in Six Countries: A Synthesis Report. Brazzaville: WHO.

Worrall, L., Cooper, C. and Campbell-Jamison, F. (2000). "The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers". Personnel Review, Vol. 29 No. 5, pp.613-636.

Zahariadis N. (2013). The politics of risk-sharing: fiscal federalism and the Greek debt crisis. Journal of European Integration 35(3):271–85.

Ζώγα Β. (2016). Ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση του ιατρικού προσωπικού και στην ικανοποίησή του από την εργασία σε ένα δημόσιο τριτοβάθμιο νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης. ΜΔΕ, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Zorn, T.E., Page, D.J., & Cheney, G. (2000). Nuts about Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. Management Communication Quarterly, 13(4):515–566. <https://doi.org/10.1177/0893318900134001>.