



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

της

ΦΩΤΕΙΝΗΣ Χ. ΣΙΤΖΟΥΚΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αναστασία Κάτου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Ιούλιος 2021





ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά την έννοια της Χρηστής Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται σε Δημόσιους Οργανισμούς. Παράλληλα διερευνά επιμέρους χαρακτηριστικά των διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που εφαρμόζονται στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Η Χρηστή Διοίκηση ανακύπτει ως αποτέλεσμα της αξίωσης των εργαζομένων για αποτελεσματική και ορθή άσκηση της κρατικής εξουσίας και συγκεκριμένα της άσκησης της διοίκησης με βάση αρχές που ανταποκρίνονται στην ουσιαστική δικαιοσύνη και έχουν στόχο την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Ως βασική υπόθεση του ερευνητικού πλαισίου ορίζεται η ανάγκη διάγνωσης της εφαρμογής της Χρηστής Διοίκησης, σύμφωνα με την υπάρχουσα κατάσταση των υπηρεσιών και κατά πόσο αυτή συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία. Επίσης, εάν η σχέση της Ηγεσίας με το προσωπικό, μέσω της ανατροφοδότησης και της διάδρασης, οδηγεί σε αποδοτικότερα εργασιακά αποτελέσματα.

Η συνέντευξη δημοσίων υπαλλήλων αξιοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν οι απαντήσεις τους. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω ανώνυμων δομημένων ερωτηματολογίων που περιλαμβάνουν ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου, διπλής επιλογής, καθώς και πεντάβαθμης κλίμακας Likert.

Η συλλογή και η ανάλυση των απαντήσεων επιβεβαίωσαν τις ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας. Συγκεκριμένα, η έννοια της Χρηστής Διοίκησης δεν είναι απόλυτα αντιληπτή από τους εργαζομένους σε Δημόσιους Οργανισμούς έτσι όπως ορίζεται από το *Συνηδικό Συμβούλιο για την Ανάπτυξη Στρατηγικής Ανθρώπινων Πόρων* "Εισαγωγή στις κοινές αξίες για τους δημοσίους υπαλλήλους"¹. Επίσης, αναδείχθηκε ότι η άσκηση εξουσίας εφαρμόζει τη Διανεμητική Δικαιοσύνη, η οποία όμως επηρεάζεται από την ατομική ηθική αυτού που ασκεί την εξουσία. Τέλος, επισημάνθηκε από τους ερωτώμενους η ελλιπής εφαρμογή αρχών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στους Δημόσιους Οργανισμούς.

¹ <https://ec.europa.eu/esf/BlobServlet?docId=18585&langId=en>

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Προβληματική της εργασίας	1
1.2 Σκοπός και Αντικειμενικοί Στόχοι	2
1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	4
2.1 Η αρχή της Χρηστής Διοίκησης ως μια από τις θεμελιώδεις αρχές του Διοικητικού Δικαίου.....	4
2.1.1 Έννοια και νόημα της αρχής της Χρηστής Διοίκησης (Sound Administration)	4
2.1.2. Η Ευρωπαϊκή Διάσταση της αρχής της Χρηστής Διοίκησης.....	6
2.1.3 Η σχέση της αρχής της Χρηστής Διοίκησης με τις άλλες αρχές του Διοικητικού Δικαίου	11
2.2 Η έννοια «Επίδοση» (Performance) στις Δημόσιες Υπηρεσίες.....	18
2.2.1 Επίδοση και αρχές – αξίες.....	19
2.2.2 Ένα αμάγαμα ευρωπαϊκών αρχών και αξιών.....	20
2.2.3 Παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχος απόδοσης.....	23
2.2.4 Διαχείριση της ποιότητας	25
2.2.5 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων βάσει ικανοτήτων	27
2.3 Δημόσιες Υπηρεσίες (Public Services) και Χρηστή Διοίκηση.....	29
2.3.1 Διαφάνεια –το δικαίωμα γνώσης και κατανόησης- των τεκταινόμενων	29
2.3.2 Ηθικές αξίες – πρότυπα και προσωπικό.....	30
2.3.3 Οργανισμοί – Διαχείριση απόδοσης και ποιότητας.....	32
2.3.4 Οργάνωση και Ηγεσία.....	35
2.3.5 Δημόσιες Υπηρεσίες και Πολίτες	38
2.4 Βασικά μηνύματα αυτού του κεφαλαίου	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Εννοιολογική προσέγγιση και διαμόρφωση ερευνητικών υποθέσεων. 42	
3.1 Διοίκηση του Προσωπικού	42
3.2 Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	46
3.3 Η έννοια της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (E-Government)	48
3.4 Κώδικες Διοικητικής Δεοντολογίας	51
3.5 Ερευνητικό Υπόβαθρο (i)	53
3.6 Ερευνητικό Υπόβαθρο (ii)	56

3.7 Αξιολόγηση	58
3.8 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)	60
3.9 Πρότυπο ISO 9000	64
3.10 Benchmarking	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	69
4.1 Μέθοδος Ανάλυσης – Η Συνέντευξη	69
4.2 Κατηγορίες της Συνέντευξης	71
4.3 Ερευνητική Μέθοδος	72
4.4 Συμμετέχοντες, Διαδικασία και Συλλογή Δεδομένων	73
4.4.1 Διαδικασία	74
4.4.2 Τύποι Ερωτήσεων	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	76
5.1 Χαρακτηριστικά του Δείγματος	76
5.2 Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Χρηστής Διοίκησης	78
5.3 Χρηστή Διοίκηση και Μορφές Συμπεριφοράς στον Οργανισμό	80
5.4 Διατυπώσεις απόψεων σχετικά με τη Χρηστή Διοίκηση	81
5.5 Εκτιμήσεις	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	86
6.1 Συμπεράσματα	86
6.2 Προτάσεις	88
6.2 Περιορισμοί της έρευνας	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	90
I. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
II. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	103

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Προβληματική της εργασίας

«Το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να θυμάστε είναι ότι εργάζεστε για το κοινό. Εάν λάβετε υπόψη τα πράγματα από την προοπτική του κάθε πολίτη, θα είναι ευκολότερο να γνωρίζετε πώς να προχωρήσετε, προκειμένου να λάβετε μια καλή απόφαση, ένα κατάλληλο επόμενο βήμα ή μια προσέγγιση που θα δημιουργήσει εμπιστοσύνη». Η φράση αυτή από το Σουηδικό Συμβούλιο για τη Στρατηγική Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, «Εισαγωγή στις κοινές αξίες για τους δημόσιους υπαλλήλους»² αποτυπώνει το πλαίσιο αυτής της εργασίας.

Η διοίκηση των Δημόσιων Υπηρεσιών αποτελεί ένα ενδιαφέρον αντικείμενο διερεύνησης, καθώς η φύση των Δημόσιων Υπηρεσιών μεταμορφώνεται στο πέρασμα των χρόνων, ακολουθώντας τις αλλαγές που υφίσταται η κοινωνία. Παρά την αλλαγή σε διαρθρωτικά σημεία των οργανισμών οι υπηρεσίες που προσφέρουν στους πολίτες, εξακολουθούν να απασχολούν την έρευνα αναφορικά με το είδος και το ποιοτικό τους περιεχόμενο.

Στην Ελλάδα, η Δημόσια Υπηρεσία νοείται με «την οργανική της έννοια και αφορά τις οργανώσεις του κράτους και των άλλων δημοσίων νομικών προσώπων, που συναρθρώνονται από φυσικά πρόσωπα και υλικά μέσα με τα οποία επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν τους σκοπούς τους, ασκώντας δημόσια εξουσία. Βασικό στοιχείο της έννοιας αυτής, είναι ότι η οργάνωση κι η λειτουργία των οργανωτικών αυτών σχηματισμών, διέπεται από τους ειδικούς κανόνες του Διοικητικού Δικαίου. Έτσι, στην κατηγορία των υπηρεσιών που έχουν δημόσιο χαρακτήρα ανήκουν τα υπουργεία, οι περιφέρειες, οι νομαρχίες, οι εφορίες, τα πανεπιστήμια, τα κρατικά νοσοκομεία κ.λπ.»³.

² https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/12/Q_P_A_Final.pdf

³ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1

1.2 Σκοπός και Αντικειμενικοί Στόχοι

Κύριος σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας αποτελεί η διάγνωση της έννοιας της Χρηστής Διοίκησης στις δημόσιες υπηρεσίες. Η αντίληψη του εννοιολογικού περιεχομένου της Χρηστής Διοίκησης περιλαμβάνει συνιστώσες που αφορούν την άσκηση εξουσίας με βάση ηθικά μέτρα, τη δικαιοσύνη, στρατηγικές που άπτονται της θεωρίας της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και πληθώρα άλλων στοιχείων που την συνθέτουν. Επιχειρείται μέσω της έρευνας, να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι αντιληπτές από τους δημόσιους λειτουργούς αυτές οι συνιστώσες, αλλά και με ποιον τρόπο τις αντιλαμβάνονται.

Αντικειμενικός στόχος είναι η αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με τις παραπάνω έννοιες και πώς αυτές συμβάλλουν και επηρεάζουν το οργανωσιακό κλίμα, καθώς και τι επιπτώσεις έχουν για τους ίδιους. Κατά πόσο γίνεται αντιληπτό, αν η εφαρμογή της αρχής της Χρηστής Διοίκησης μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση του κλίματος σε έναν οργανισμό, κατά πόσο εφαρμόζεται στην Ελλάδα και αν μπορεί να εξαλείψει παθογένειες του συστήματος, καθώς και πώς τα ανώτερα στελέχη μπορούν να εφαρμόσουν αρχές της Χρηστής Διοίκησης στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν τις σχέσεις που επικρατούν σε έναν οργανισμό και να διαμορφώσουν το κατάλληλο κλίμα σε όλο το εύρος των διαδικασιών του οργανισμού.

1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Η διάρθρωση της παρούσας εργασίας ξεκινά από το δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει μια ευρεία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Αφού αρχικά αναλυθούν οι σχετικοί ορισμοί και έννοιες, στη συνέχεια θα αναφερθεί η θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη Χρηστή Διοίκηση σε συνδυασμό με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο δομείται το ερευνητικό υπόβαθρο της εργασίας. Θα σχεδιαστεί το λειτουργικό υπόδειγμα, δηλαδή το θεωρητικό σχήμα που θα απεικονίσει την εμπειρική έρευνα και θα τεθούν οι ερευνητικές υποθέσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που θα ακολουθήσει η παρούσα εργασία. Θα γίνει αναφορά στην ερευνητική προσέγγιση, στη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, στη στρατηγική της δειγματοληψίας, θα παρουσιαστεί το ερωτηματολόγιο, οι επιμέρους ενότητες του και οι τύποι των ερωτημάτων.

Το πέμπτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και στην ανάλυση των δεδομένων. Περιγράφεται το δείγμα, καθώς και η αξιολόγηση των υποθέσεων του λειτουργικού υποδείγματος.

Στο έκτο κεφάλαιο εκτίθεται τα συνοπτικά συμπεράσματα. Κλείνοντας, γίνονται προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση του συνόλου των βιβλιογραφικών αναφορών που χρησιμοποιήθηκαν, καθώς και των απαιτούμενων παραρτημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Η αρχή της Χρηστής Διοίκησης ως μια από τις θεμελιώδεις αρχές του Διοικητικού Δικαίου

2.1.1 Έννοια και νόημα της αρχής της Χρηστής Διοίκησης (Sound Administration)

Ο όρος «χρηστή διοίκηση» ή και «χρηστή δημοσιονομική διαχείριση» (sound administration) - (sound financial management) προέρχεται από τον αγγλοσαξονικό πεδίο των συστημάτων ελέγχου και εννοεί τον έλεγχο «value for money» που διενεργείται από το National Audit Office (Εθνική Υπηρεσία Ελέγχου) στην Αγγλία και τον «performance audit» που ασκείται από το General Accounting Office (Γενικό Λογιστήριο) στις Η.Π.Α. (Μπαλτά, 2009). Η βιβλιογραφία απέδωσε στον όρο διαστάσεις, όπως ο έλεγχος της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Οι ερευνητές στη Γερμανία αποτυπώνουν τον όρο ως «υγιή διαχείριση», ο οποίος παραλληλίζεται με την έννοια της σκοπιμότητας της δαπάνης. Ανεπίσημα, έχει γίνει αποδεκτό ότι η χρηστή διοίκηση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο *οικογενειάρχης ασκεί την οικονομική διαχείριση* (Μηλιώνης, 2013).

Σύμφωνα με τη νομολογία της Κυπριακής Δημοκρατίας και σύμφωνα με το νόμο «Περί των Γενικών Αρχών του Διοικητικού Δικαίου Νόμος του 1999 (158(I)/1999)» και το άρθρο «50. Οι αρχές της χρηστής διοίκησης επιβάλλουν στα διοικητικά όργανα, κατά την άσκηση της διακριτικής τους εξουσίας, να ενεργούν σύμφωνα με το περί δικαίου αίσθημα, ώστε κατά την εφαρμογή των σχετικών νομοθετικών διατάξεων σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση να αποφεύγονται ανεπιεικείς και άδικες λύσεις». Η Κύπρος ακολουθεί το *Αγγλοσαξονικό Δικαίκο σύστημα*. Όμως στον τομέα του Διοικητικού Δικαίου το Ανώτατο Δικαστήριο κατά την Άσκηση της αναθεωρητικής του εξουσίας εφαρμόζει τις βασικές νομικές αρχές που διέπουν τον έλεγχο των Διοικητικών Πράξεων όπως αυτές εφαρμόζονται στις χώρες του Ηπειρωτικού Δικαίου, όπως είναι η Ελλάδα, η Γαλλία, η Γερμανία⁴.

⁴ <https://curia.gr/i-ekseliksi-tis-arxis-tis-xristis-dioikisis-mesa-apo-tin-nomologia-ton-kipriakon-dikastirion/>

Η αρχή της χρηστής διοίκησης αποτελεί τμήμα της «διοικητικής ηθικής» και ορίζεται ως συνταγματική αρχή του κράτους δικαίου. Το κράτος δικαίου ερμηνεύεται ως το κράτος όπου τα εκτελεστικά του όργανα εναρμονίζονται με κανόνες δικαίου και έχουν ως αφετηρία την αρχή της νομιμότητας, προκειμένου να προστατευτούν δικαιώματα του πολίτη ως υποκείμενο της κοινωνικής ομάδας. Η καλή πίστη και τα χρηστά ήθη συνεπικουρούν στην προσπάθεια μείωσης ενδεχόμενων περιορισμών σε βάρος του πολίτη. Οι αρχές αυτές εντάσσονται στο πλαίσιο της έννοιας της προστατευόμενης εμπιστοσύνης του διοικούμενου, της διαφάνειας και της επιείκειας της διοίκησης. Οι διαστάσεις αυτές ορίζουν την ευθύτητα της διοίκησης στον τρόπο που ασκεί εξουσία, προκειμένου να μην υιοθετεί νιμιμοφανή ή παράνομα τεχνάσματα (Τάχος, 2008). Ουσιαστικά, αφορά κοινωνικές επιταγές ηθικής διοίκησης η παραβίαση των οποίων ερμηνεύεται ως παρανομία. Σε συνάρτηση με την αρχή της ασφάλειας του δικαίου είναι οι θεμέλιοι λίθοι της αρχής της προστασίας του διοικουμένου. Η καλή πίστη και η χρηστή διοίκηση αποκτούν υποκειμενική χροιά, ενώ η ασφάλεια δικαίου αντικειμενική χροιά (Μαρκαντωνάτου – Σκάλτσα, 2000).

Η έννοια της καλής πίστης παρόλο που έχει ως αφετηρία το ιδιωτικό δίκαιο και αναφέρεται στην ευπρέπεια και την εντιμότητα που οι εμπλεκόμενοι φορείς οφείλουν να επιδεικνύουν στις συναλλαγές τους, εξασφαλίζοντας έτσι την ομαλή κοινωνική συμβίωση έχει υιοθετηθεί και για το δημόσιο δίκαιο. Η υιοθέτηση αυτή πηγάζει από το γεγονός ότι από τη μία ιδιωτικό και δημόσιο δίκαιο δεν είναι ξεχωριστοί κλάδοι, αναφορικά με την ποιότητα των συναλλαγών και των σχέσεων διοίκησης και διοικουμένου και από την άλλη, της εξάλειψης της εξέχουσας τοποθέτησης δημοσίου έναντι ιδιωτών (Δαγτόγλου, 2012).

Η αρχή της χρηστής διοίκησης επιβάλλει στα όργανα διοίκησης την άσκηση της εξουσίας με παρονομαστή το εν γένει περί δικαίου αίσθημα, τη διευκόλυνση της προστασίας των συμφερόντων των διοικουμένων και την άσκηση των θεμελιωδών δικαιωμάτων τους. Στο πλαίσιο αυτό, επιτάσσεται η έγκαιρη και αποτελεσματική διοίκηση, η διαφάνεια των πράξεων και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Σύμφωνα με το άρθρο 5 §1 του Συντάγματος, οι πολίτες χρειάζεται να νιώθουν δικαιολογημένη εμπιστοσύνη και αυτό συνεπάγεται την πραγμάτωση σταθερών και προβλέψιμων καταστάσεων που έχει προβλέψει ο νομοθέτης και την αποτροπή των όποιων μεταβολών τους (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

2.1.2. Η Ευρωπαϊκή Διάσταση της αρχής της Χρηστής Διοίκησης

Το άρθρο 41 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατοχύρωσε το δικαίωμα χρηστής διοίκησης (Ευστρατίου, 2004) και αναδεικνύεται ως μία από τις σημαντικότερες πρωτοποριακές κατοχυρώσεις, αφού εκφράζει με τον πλέον παραστατικό τρόπο τις σύγχρονες θεωρήσεις αναφορικά με την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών (Καραγεώργου, 2007).

Σκοπός του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου αποτελούσε η σύνταξη ενός κειμένου το οποίο θα αποτύπωνε με μεθοδικό και οργανωμένο τρόπο τα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και θα απευθύνονταν σε κάθε αρμόδιο όργανο που θα μπορούσε να προσβάλλει τα δικαιώματά τους. Πραγματοποιήθηκε για τον συγκεκριμένο σκοπό Συνέλευση του Συμβουλίου Κορυφής, όπου απαρτίζονταν από εκπροσώπους του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, των Εθνικών Κοινοβουλίων, των Αρχηγών Κρατών και Κυβερνήσεων αλλά και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, υπό την προεδρία του Προέδρου της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας Roman Herzog. Σκοπός τους ήταν ένας καταστατικός χάρτης που θα αποτύπωνε με συστηματικό καινοτόμο τρόπο θεμελιώδη δικαιώματα και ελευθερίες και ταυτόχρονα νέες προσθήκες στο πλαίσιο των σύγχρονων νομικών εξελίξεων για την προστασία των Ευρωπαίων πολιτών (Καραγεώργου, 2007). Ως αποτέλεσμα αυτής της Συνέλευσης ήταν ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης το Δεκέμβριο του 2000. Στην εισαγωγή του, ο Χάρτης αναδιατυπώνει δικαιώματα που απορρέουν από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τις Κοινοτικές Συνθήκες, την Ευρωπαϊκή Συνθήκη Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και θεμελιωδών ελευθεριών, τους Κοινωνικούς Χάρτες καθώς και δικαιώματα από το νομικό καθεστώς του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου και του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (Triantafyllou, 2002).

Ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων αρχικά δεν είχε την ισχύ ενός νομικού κειμένου των Ευρωπαϊκών Συνθηκών, αλλά είχε την ισχύ μιας πολιτικής διακήρυξης παρά το αίτημα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και πολλών χωρών, καθώς και της Ελλάδας. Όμως, η «Συνέλευση για το Μέλλον της Ευρώπης» ενέταξε το Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων στο Σχέδιο της Συνταγματικής Συνθήκης για την Ευρώπη ως ενός σημαντικού καταλόγου αποτύπωσης των δικαιωμάτων των ευρωπαίων πολιτών (Καραγεώργου, 2007). Ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ, τέθηκε σε

ισχύ με τη Συνθήκη της Λισαβόνας την 1η Δεκεμβρίου 2009 και είναι νομικά δεσμευτικός σε όλα τα κράτη- μέλη της ΕΕ ⁵.

Ο Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων στο άρθρο 41 παρ. 1, διαμόρφωσε με οριστικό τρόπο την αρχή της χρηστής διοίκησης (Καραγεώργου, 2007). Ο τίτλος της μπορεί να ιδωθεί ως απλή αναγωγή της γνωστής αρχής της χρηστής διοίκησης, όπως αυτή σκιαγραφείται σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες σε θεμελιώδες δικαίωμα (Ευστρατίου, 2004). Η σημαντική διαφοροποίηση ήταν το γεγονός ότι δεν είχε πλέον την ασάφεια ως προς το περιεχόμενό της «που επιβάλλει στα διοικητικά όργανα να ασκούν τις αρμοδιότητές τους σύμφωνα με το αίσθημα δικαίου που επικρατεί, να διαφυλάσσουν τα έννομα συμφέροντα των πολιτών και να τους διευκολύνουν στην άσκηση των δικαιωμάτων τους ώστε κατά την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων να αποφεύγονται οι ανεπιεικείς και απλώς δογματικές ερμηνευτικές εκδοχές και να επιδιώκεται η προσαρμογή των κανόνων δικαίου προς τις κρατούσες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες και απαιτήσεις» (Γώγος, 2000).

Συγκεκριμένα, το περιεχόμενο είναι διατυπωμένο με σαφήνεια με τη μορφή γενικής ρήτρας και ορίζει ότι «κάθε πρόσωπο έχει δικαίωμα στην αμερόληπτη, δίκαιη και εντός εύλογης προθεσμίας εξέταση των υποθέσεών του από τα όργανα, τους οργανισμούς και τους φορείς της Ένωσης». Αξίζει να επισημανθεί ότι δεν αναγράφεται ως «δικαίωμα χρηστής διοίκησης», όπως είναι η ελληνική απόδοση αλλά ως «δικαίωμα καλής διοίκησης» για τις περισσότερες ξενόγλωσσες μεταφράσεις (Ευστρατίου, 2004). Η ελληνική απόδοση, ως δημιούργημα του Ελληνικού Δημοσίου Δικαίου, περιλαμβάνει ευρύ εννοιολογικό πλαίσιο για την αρχή αυτήν (Κοντόγιωργα – Θεοχαροπούλου & Κουτούπα – Ρεγκάκου, 2005).

Ο όρος «χρηστή διοίκηση» δεν αποτυπώνεται στα ευρωπαϊκά διοικητικά συστήματα και χρησιμοποιείται ο όρος «καλή διοίκηση» ή «καλή διοικητική πρακτική», *bonne Administration, good Administration, good administrative behavior* κ.λ.π. Η καλή διοίκηση αποτελεί ένα κράμα από νομοθετικές διατάξεις, εσωτερικές υπηρεσιακές εγκυκλίους και κώδικες διαφάνειας και δεοντολογικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων προς το κοινό. Επομένως «καλή διοίκηση είναι μια ενεργός δημόσια διοίκηση, η οποία μπορεί να παρέχει ποιοτικά και ουσιαστικά καλές υπηρεσίες στο κοινό και να διασφαλίζει και βελτιώνει γρήγορα, αποτελεσματικά και με ευελιξία τις συνθήκες

⁵ <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/pente-stoiheia-gia-ton-harti-ton-themeliodon-dikaiomaton-tis-eyropaikis-enosis>

και την ποιότητα της καθημερινής ζωής των πολιτών. Αντίθετα κακή διοίκηση είναι η γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση, η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη ποιότητας και αποτελεσματικότητας, είναι δε δύστροπη και εσωστρεφής, αναξιόπιστη, σπατάλη και διεφθαρμένη και αποτελεί τροχοπέδη σε κάθε προσπάθεια οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας» (Ευστρατίου, 2004).

Η προσπάθεια αντιμετώπισης των φαινομένων κακής διοίκησης αντιμετωπίστηκε από τις εθνικές δημόσιες διοικήσεις αλλά και από όργανα υπερεθνικών οργανισμών με τη σύνταξη νομικών εγγράφων και συμβάσεων. Τα κείμενα αυτά αναφέρονταν σε τρόπους διαχείρισης της διαφθοράς, αλλά και την υιοθέτηση ηθικών αξιών από τη δημόσια διοίκηση. Σε υπερεθνικό επίπεδο συντάχθηκαν ο *Κώδικας Δεοντολογίας Δημοσίων Λειτουργών και η Σύμβαση κατά της Διαφθοράς του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών*, η *Σύμβαση για την Καταπολέμηση της Δωροδοκίας στις Διεθνείς Εμπορικές Συναλλαγές*, η *Παναμερικανική Σύμβαση κατά της Διαφθοράς*, ο *πρότυπος Κώδικα Δεοντολογίας για Δημοσίους Λειτουργούς του Συμβουλίου της Ευρώπης*, καθώς και πληθώρα κανονισμών (Γώγος, 2000). Σε εθνικό επίπεδο έλαβαν μέρος διάφορες πρωτοβουλίες, οι οποίες εφορμούσαν από το συνταγματικό παρελθόν και την πορεία της ιστορίας της κάθε χώρας, που ποικίλουν αποδίδοντας έτσι τις εθνικές ιδιομορφίες κάθε λαού (Ευστρατίου, 2004).

Διαμορφώθηκαν δύο κατευθύνσεις στην Ευρώπη, η αγγλοσαξονική και η σκανδιναβική. Η αγγλοσαξονική παράδοση υποστήριζε ότι μια καλή δημόσια διοίκηση είναι αποτελεσματική, όταν υπάρχει διαφάνεια στις δράσεις της και κατευθύνεται στην προσφορά αποτελεσματικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Υιοθετήθηκαν λοιπόν, κώδικες «καλής διοικητικής πρακτικής», που ορίζουν συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις των δημοσίων υπαλλήλων (Καραγεώργου, 2007). Την παρέκκλιση ακολουθούσε πειθαρχική ή και ποινική ευθύνη των υπευθύνων υπαλλήλων, αλλά σε καμιά περίπτωση δε θεωρούνταν ελεγκτικός μηχανισμός των διοικητικών πράξεων πολιτών. Η Αγγλία από το 1991 παρουσιάζει περισσότερους από 100 «Χάρτες Πολιτών», που έχουν ως στόχο την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου. Στη Γαλλία υπάρχει ο Κώδικας Δεοντολογίας της Εθνικής Αυτονομίας και στις μέρες μας ψηφίστηκε νόμος για τα δικαιώματα των πολιτών έναντι των διοικητικών αρχών. Η Ιταλία και η Πορτογαλία παρουσιάζουν κώδικες διοικητικής δεοντολογίας και στο Ισπανικό Σύνταγμα στο άρθρο 103 διακηρύσσεται ότι «η δημόσια διοίκηση υπηρετεί κατά αντικειμενικό τρόπο το γενικό συμφέρον και ενεργεί σύμφωνα με τις αρχές της

αποτελεσματικότητας, της ιεραρχίας, της αποκέντρωσης και του συντονισμού, υποκείμενη πλήρως στο νόμο και το δίκαιο» (Ευστρατίου, 2004).

Η σκανδιναβική διοικητική παράδοση διαμορφώνει το νόημα της καλής διοίκησης υπό το πρίσμα της πρόσβασης στα δημόσια έγγραφα, προκειμένου να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα και η διαφάνεια (Καραγεώργου, 2007). Επομένως, η αρχή της *«καλής διοικητικής πρακτικής»*, ενέχει πέραν των εσωτερικών υπηρεσιακών κανόνων δεοντολογικής συμπεριφοράς, κυρίως την αρχή της νομιμότητας της διοίκησης ως πυλώνα αυτής. Στο Ολλανδικό διοικητικό δίκαιο πρωταγωνιστεί η *ίση μεταχείριση, η υποχρέωση επιμέλειας, η προστασία της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, η υποχρέωση αιτιολογίας, η ασφάλεια δικαίου και η αρχή της αναλογικότητας* (Ευστρατίου, 2004).

Ένας σημαντικός θεσμός στη σκανδιναβική τοποθέτηση της *«καλής διοικητικής πρακτικής»* είναι ο θεσμός του Ombudsman (Διαμεσολαβητή) με παράδοση χρόνων και εποπτεύει τη διατήρηση της νομιμότητας των διοικητικών δράσεων όσο και την προαγωγή καλών διοικητικών πρακτικών δράσεων (Καραγεώργου, 2007). Θεσπίστηκε Σουηδία το 1809 και ακολούθησε η Φινλανδία το 1919 και οι αρμοδιότητές του εντάσσονται στα πλαίσια της *«καλής διοικητικής πρακτικής»*, την οποία κλήθηκε να υπηρετήσει. Απέκτησε νομική ισχύ, προκειμένου να προστατεύονται τα ατομικά δικαιώματα (Εμμανουηλίδης, 1972). Το άρθρο 195 της Συνθήκης διέβλεπε την περίπτωση κακοδιοίκησης στις διοικητικές δράσεις Οργανισμού ή φορέα της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και έδινε το δικαίωμα σε κάθε πολίτη να απευθύνεται στον Ευρωπαϊκό Διαμεσολαβητή (Fortsakis, 2005).

Στις παραπάνω χώρες, όπως και στη Νορβηγία και τη Δανία γίνεται χρήση των όρων *«καλή διοίκηση»* και *«καλή διοικητική πρακτική»*, επειδή οι χώρες αυτές επιδιώκουν την εξασφάλιση της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, η οποία προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες. Το Σύνταγμα της Φινλανδίας του 2000 έχει συγκεκριμένο που αναφέρει *«με τυπικό νόμο διασφαλίζονται η δημοσιότητα της διαδικασίας και το δικαίωμα ακρόασης, αιτιολογημένης αποφάσεως και ασκήσεως ενδίκων μέσων, καθώς και οι λοιπές εγγυήσεις μιας δίκαιης δίκης και μιας καλής δημόσιας διοίκησης»*. Πέραν αυτών των εγγυήσεων υπάρχουν και αρχές που διασφαλίζουν την άσκηση καλής διοίκησης, όπως η αρχή της ισότητας, της αντικειμενικότητας, της αναλογικότητας, της προστασίας της δικαιολογημένης

εμπιστοσύνης και της κατάχρησης εξουσίας, οι οποίες πλέον έχουν αναχθεί σε θεμελιώδη δικαιώματα συνταγματικής καθεστώς (Ευστρατίου, 2004).

Αντίστοιχα στην Ελλάδα θεσπίστηκε ο Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας με το Νόμο 2690/1999. Κύριος στόχος αυτού του Κώδικα ήταν η καλλιέργεια πλαισίου ασφάλειας και εμπιστοσύνης ανάμεσα στη διοίκηση και στους πολίτες. Η καλλιέργεια θα επιτυγχάνονταν με μια σειρά συστηματοποιημένων κανόνων και αρχών για τη δράση της διοίκησης παρακάμπτοντας έτσι την πολυπλοκότητα των διαδικασιών. Ένας εξίσου σημαντικός στόχος ήταν η θέσπιση των προϋποθέσεων επικοινωνίας ανάμεσα στους πολίτες και τη διοίκηση αναφορικά με τις διαδικασίες των αιτούμενων υποθέσεων στη βάση των αρχών της διαφάνειας, της ισότιμης μεταχείρισης και του σεβασμού προς την ανθρώπινη προστασία (Καραγεώργου, 2007). Το άρθρο 2 παρ. 1 του Κώδικα ανέφερε ακόμη και τη σύνταξη *«Χαρτών Υποχρεώσεων»* των δημοσίων λειτουργών, οργανισμών και επιχειρήσεων, οι οποίοι περιλαμβάνουν *«οποιοσδήποτε δεσμεύσεις, χρονικές και άλλες, της υπηρεσίας ή του φορέα που τους κατάρτισε, προς τους πολίτες σε σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων σε αυτούς αγαθών ή υπηρεσιών»* (Γώγος, 2000).

Όλες αυτές οι μεταρρυθμιστικές ενέργειες από μεριά των ευρωπαϊκών χωρών οδήγησαν τον (τότε) Ευρωπαίο Διαμεσολαβητή, Φινλανδό, Jacob Soderman να αιτηθεί του δικαιώματος για *διαφανή, υπόλογη και αποτελεσματική διοίκηση ικανή να υπηρετεί τον πολίτη* από τη Συνέλευση που συνέταξε το Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων με τη χαρακτηριστική του πρόταση *«ένα τέτοιο θεμελιώδες δικαίωμα των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα μπορούσε να αναδείξει τον ανατέλλοντα 21ο αιώνα σε αιώνα καλής διοικήσεως»* (Ευστρατίου, 2004). Η Συνέλευση στη συνέχεια, αποδέχθηκε το αίτημα και για πρώτη φορά σε παγκόσμιο επίπεδο ο Χάρτης ενέταξε το ουσιαστικής σημασίας ευρωπαϊκό δικαίωμα για μια καλή διοίκηση (Everson, 1998).

Ως κύριο μέλημα η διασφάλιση μιας καλής δημόσιας διοίκησης για τους πολίτες αποτέλεσε τον κοινό παρονομαστή όλων των ενεργειών των ευρωπαϊκών χωρών ανεξαρτήτου συνταγματικού υπόβαθρου και ιστορικών εμπειριών. Θεωρείται από τις μεγαλύτερες κατακτήσεις των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και πρόοδος για τη σύγχρονη κοινωνία (Ευστρατίου, 2004).

2.1.3 Η σχέση της αρχής της Χρηστής Διοίκησης με τις άλλες αρχές του Διοικητικού Δικαίου

i. Αρχή της Νομιμότητας

Η αρχή της νομιμότητας αποτελεί μία από τις διακρίσεις των λειτουργιών (άρθρο 26 Σ) και θεωρείται πυλώνας σε ένα κράτους δικαίου (άρθρο 25 §1 Σ). Η αρχή της νομιμότητας εγγυάται την υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης να σέβεται τις θεσπιζόμενες ρυθμίσεις του νομοθέτη και παράλληλα λειτουργεί ως ελεγκτικός μηχανισμός των πράξεων των διοικητικών οργάνων από τα δικαστήρια, ιδίως τα διοικητικά. Μια ακόμα εξίσου σημαντική παράμετρος είναι, ότι εξασφαλίζει στους πολίτες τα δικαιώματα, τις ελευθερίες και την ιδιοκτησία τους με βάση τους ισχύοντες νόμους (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Το άρθρο 95, παρ. 5 του Συντάγματος ορίζει με μεγάλη σαφήνεια την υποχρέωση και συμμόρφωση της διοίκησης προς τις δικαστικές αποφάσεις: «η διοίκηση έχει υποχρέωση να συμμορφώνεται προς τις δικαστικές αποφάσεις. Η παράβαση της υποχρέωσης αυτής γεννά ευθύνη για κάθε αρμόδιο όργανο όπως νόμος ορίζει...». Με βάση διάταξη του Συντάγματος, το Π.Δ. 18/1989, στο άρθρο 50 παρ. 4 προέβλεψε τον έλεγχο της διοίκησης: «Οι διοικητικές αρχές, σε εκτέλεση της υποχρέωσής τους κατά το άρθρο 95 παρ. 5 του Συντάγματος, πρέπει να συμμορφώνονται ανάλογα με κάθε περίπτωση, με θετική ενέργεια προς το περιεχόμενο της απόφασης του Συμβουλίου ή να απέχουν από κάθε ενέργεια που είναι αντίθετη προς όσα κρίθηκαν από αυτό. Ο παραβάτης, εκτός από τη δίωξη κατά το άρθρο 259 του Ποινικού Κώδικα, υπέχει και προσωπική ευθύνη για αποζημίωση». Ο νόμος προβλέπει και την υποχρέωση της Διοίκησης να εφαρμόζει τις δικαστικές αποφάσεις του ΣτΕ και σε άλλες υποθέσεις με κύριο ζήτημα το κριθέν από το δικαστήριο : «Οι αποφάσεις της Ολομέλειας, ακυρωτικές και απορριπτικές, καθώς και των Τμημάτων, αποτελούν μεταξύ των διαδίκων δεδικασμένο που ισχύει και σε κάθε υπόθεση ή διαφορά ενώπιον δικαστικής ή άλλης αρχής, κατά την οποία προέχει το διοικητικής φύσεως ζήτημα που κρίθηκε από το Συμβούλιο»⁶.

⁶ <https://lawnet.gr/law-news/ellada/epikairi-nomologia-gia-tin-summorfosi-stis-apofaseis-tou-ste/>

ii. Αρχή της προστασίας της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των διοικουμένων

Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των διοικουμένων είναι η αρχή εκείνη η οποία διαβεβαιώνει τον πολίτη σε σχέση με την άσκηση της δημόσιας διοίκησης ότι η έννομη κατάσταση στην οποία εμπλέκεται θα συνεχιστεί να υφίσταται και στο μέλλον (Κόρσος, 1995). Αυτό συνεπάγεται ότι δε θα μεταβληθεί μέσα από αναπάντεχες διοικητικές πράξεις η έννομη κατάσταση για την οποία ο διοικούμενος σχημάτισε την πεποίθηση ότι θα έχει διάρκεια, παρά μόνο αν η πολιτεία προχωρήσει στη μεταβολή λόγω δημοσίου συμφέροντος (Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά, 2013). Η πεποίθηση αυτή απορρέει από την ενδιάθετη ψυχολογική στάση του λογικού ατόμου να αναμένει τη μη μεταβολή μιας έννομης κατάστασης που τον αφορά. Η τοποθέτησή του αυτή έχει βάση αντικειμενικά κριτήρια, που τον οδηγούν να δείχνει εμπιστοσύνη ότι η έννομη κατάσταση δεν θα αρθεί αιφνιδίως, αλλά θα εξακολουθεί να υπάρχει και μελλοντικά (Κατρούγκαλος, 1993).

Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των διοικουμένων έχει άμεση σχέση με την αρχή της χρηστής διοίκησης, καθώς και οι δυο αποτελούν συνιστώσες του κράτους δικαίου, όπου σύμφωνα με τον Μανιτάκη το *κράτος δικαίου ανταποκρίνεται στο αίτημα για βέβαιη, λογική, προβλέψιμη, σταθερή και δίκαιη ρύθμιση των κοινωνικών σχέσεων*. Σε ένα ευνομούμενο κράτος απαγορεύεται στο νομοθέτη η αυθαίρετη προσβολή των *κεκτημένων δικαιωμάτων* και οι αιφνίδιες μεταβολές που φέρουν ως αποτέλεσμα τον κλονισμό της εμπιστοσύνης και τη διατάραξη των έννομων σχέσεων (Κουτούπα – Ρεγκάκου, 1995). Κάθε πολίτης δικαιούται να νιώθει τη σταθερότητα και διάρκεια των έννομων ρυθμίσεων και να προβλέπει τις έννομες συνέπειες, οι οποίες μπορούν να μεταβάλλουν τη συμπεριφορά του (Μανιτάκης, 2009).

iii. Αρχή της αμεροληψίας

Η αρχή της αμεροληψίας της δημόσιας διοίκησης ανήκει στις κατηγορίες των ειδικών εκφράσεων του κράτους δικαίου και τοποθετεί την άσκηση δημόσιας διοίκησης υπό το πέπλο της χρηστής διοίκησης χωρίς εμπάθεια και προκατάληψη του διοικουμένου και σε βάση καθορισμένων στόχων δημοσίου συμφέροντος (Κοϊμτζόγλου, 1999).

Η αρχή της αμεροληψίας αποτελεί τον δείκτη πολλών εκφάνσεων δημόσιας διοίκησης: « α) τα λεγόμενα ασυμβίβαστα, η απαγόρευση δηλαδή άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας (άρθρο 30 §2 Σ)

και τους υπουργούς (άρθρο 81 §3 Σ), β) τα κωλύματα διενέργειας πράξεων ή συμμετοχής στα συλλογικά όργανα της δημόσιας διοίκησης. Έτσι, ο Υπαλληλικός Κώδικας (άρθρο 36 §3) απαγορεύει σε υπαλλήλους συγγενείς μέχρι τρίτου βαθμού, να μετέχουν στην ίδια συνεδρίαση συλλογικού οργάνου, ενώ βάση του άρθρου 7 §2 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, τα μονομελή ή συλλογικά όργανα της δημόσιας διοίκησης είναι υποχρεωμένα να απέχουν και οφείλουν να ζητούν την εξαίρεσή 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 ιδιαίζουσα σχέση ή εχθρότητα με τους ενδιαφερομένους». Τέλος, στο πλαίσιο της αρχής της αμεροληψίας το άρθρο 29 §3 Σ καθιερώνει τον κανόνα της πολιτικής ουδετερότητας των δημοσίων υπαλλήλων, απαγορεύοντας «...τις οποιασδήποτε μορφής εκδηλώσεις υπέρ ή κατά πολιτικού κόμματος, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, στους υπαλλήλους του Δημοσίου, οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, άλλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου...» (Ακριβοπούλου – Ανθόπουλος, 2015).

iv. Αρχή της αξιοκρατίας

Η αρχή της αξιοκρατίας κατέχει πρωτεύοντα ρόλο σε ένα κράτος δικαίου και συνδέεται άμεσα με την αρχή της αμεροληψίας και διατάσσει η πρόσβαση σε δημόσια πόστα να ακολουθεί την οδό των αντικειμενικών κριτηρίων που συνάδουν με το προφίλ των ενδιαφερομένων. Αξιοσημείωτο είναι ότι κατά την επαναστατική περίοδο τα Συντάγματα του 1822, 1823 και 1827 νομοθετούσαν για την αξιοκρατική επιλογή του προσωπικού στις δημόσιες υπηρεσίες διευκρινίζοντας για τους δημοσίους λειτουργούς ότι «Δοτήρ δε τούτων μόνη η αξιότης εκάστου». Συγκεκριμένα, κατοχυρώθηκε συνταγματικά με την αναθεώρηση του 2001 και επιβεβαιώνεται με τη συνταγματική αναγνώριση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, άρθρο 103 §7, όπου και ορίζεται ότι: «Η πρόσληψη υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, πλην των περιπτώσεων της παραγράφου 5, γίνεται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής, όπως νόμος ορίζει. Νόμος μπορεί να προβλέπει ειδικές διαδικασίες επιλογής που περιβάλλονται με αυξημένες εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας ή ειδικές διαδικασίες επιλογής

προσωπικού για θέσεις το αντικείμενο των οποίων περιβάλλεται από ειδικές συνταγματικές εγγυήσεις ή προσιδιάζει σε σχέση εντολής» (Παπαγιαννοπούλου, 2020).

Η αρχή της αξιοκρατίας εκλαμβάνεται ως συνιστώσα της χρηστής διοίκησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η οποία εξασφαλίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες από αξιοκρατικά τοποθετημένους υπαλλήλους των δημόσιων θέσεων. Η τοποθέτηση ικανών υπαλλήλων στην κατάλληλη θέση σημαίνει ότι πληρούν τις προϋποθέσεις της κατάρτισης και της γνώσης, προκειμένου να εξυπηρετήσουν στα πλαίσια του νομικού πλαισίου τους διοικούμενους. Αυτό συνεπάγεται την επιτυχή αντιμετώπιση των αδιεξόδων που πιθανόν ανακύπτουν με κριτήρια το περί δικαίου αίσθημα και με πνεύμα επιείκειας υπέρ του συμφέροντος του πολίτη (Παπαγιαννοπούλου, 2020).

Αναφορικά με την αρχή της χρηστής διοίκησης η σύμφωνα με τα προσόντα επιλογή των ενδιαφερομένων σε δημόσιες θέσεις από τη μία προστατεύει τα συνταγματικά δικαιώματα ανδρών και γυναικών, αναβαθμίζοντας τη λειτουργία των υπηρεσιών και από την άλλη είναι εφικτή η πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων με *επαληθεύσιμα αποτελέσματα στη διοικητική πρακτική (benchmarking)*, τα οποία *προάγουν το δημόσιο συμφέρον και εξορθολογίζουν την άσκηση δημόσιας πολιτικής προς όφελος των διοικουμένων*. Κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι που έχουν τοποθετηθεί σε κατάλληλες θέσεις που ταιριάζουν με τα προσόντα τους λειτουργούν ως *θεματοφύλακες* της χρηστής διοίκησης και έχουν ως στόχο την άρση των διοικητικών αγκυλώσεων και την προαγωγή των συμφερόντων των πολιτών (Παπαγιαννοπούλου, 2020.).

v. Αρχή της ισότητας

Η αρχή της ισότητας είναι από τις θεμέλιους λίθους ενός κράτους δικαίου διότι η κανονιστική της φύση χαρακτηρίζει την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Η παρουσία της αποτελεί κριτήριο διαμόρφωσης των υπηρεσιών διοίκησης και καθορίζει το πλαίσιο των περιορισμών του νομοθέτη, προσανατολίζοντας τον στις αρχές του κράτους δικαίου. Οι αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας είναι οι αρχές που διέπουν τους τρόπους επιλογής των δημοσίων υπαλλήλων ως δημοσίων λειτουργών και ατόμων σε θέσεις ευθύνης, αποτυπώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο και την επαγγελματική τους εξέλιξη (Καμτσιδου, 2018).

Η αρχή της ισότητας κατοχυρώνεται συνταγματικά στο άρθρο 4 παρ. 1: «Οι Έλληνες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου». Η απόδοση της πρότασης αυτής σημαίνει ότι το άτομο είναι ίσο τόσο μέσα στα πλαίσια που ορίζει ο νόμος όσο και έναντι του νόμου.

Η ισότητα μέσα στα πλαίσια του νόμου καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο νομοθέτης θα θεσπίσει νομοθετικές ρυθμίσεις που δε θα αντιβαίνουν την αρχή της ισότητας, ενώ η ισότητα έναντι του νόμου είναι η δεσμευτική δικλείδα των πολιτών, καθώς υποχρεώνει τη διοίκηση και τα δικαστήρια να εφαρμόζουν τους νόμους προστατεύοντας την ισότητα τους (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Η αρχή της χρηστής διοίκησης επιβάλλει την ύπαρξη της αρχής της ισότητας διότι η παρουσία της άρει αντινομίες και επιλύει διενέξεις αποτρέποντας έτσι τις άδικες λύσεις για τους πολίτες. Συγκεκριμένα, κατά την εφαρμογή της αρχής της χρηστής διοίκησης, τα δημόσια όργανα αδυνατούν να επιβάλλουν παράνομες πρακτικές διότι «ουκ ισότης εν τη παρανομία». Ο νόμος με την ΑΠ 304/2011 διευκρινίζει ότι η εφαρμογή της ισότητας δε μπορεί να εφαρμοστεί για την *αποκατάσταση ενδεχόμενης αδικίας όσων εξαιρέθηκαν από μία παρανόμως χορηγηθείσα παροχή* (Παπαγιαννοπούλου, 2020).

vi. Αρχή της επιείκειας

Ως επιείκεια ερμηνεύεται ένα σύνολο αρχών ηπιότητας και διορθωτικής δικαιοσύνης που υπερβαίνουν τους ουσιαστικούς και τους δικονομικούς κανόνες του θετικού δικαίου. Αποδίδεται μια ιδιαίτερη ερμηνεία της αρχής, ως συμπληρωματικής αρχής, διότι η παρουσία της θέτει ως προϋπόθεση την παρουσία πρωτογενών κανόνων του θετικού δικαίου. Υπάρχει η περίπτωση, παρά την ύπαρξη του πρωτογενούς νόμου, η εμφάνιση άδικων αποτελεσμάτων. Σε αυτό το σημείο επεμβαίνει η αρχή της επιείκειας, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτύπωση ενός νόμιμου συστήματος απονομής της δικαιοσύνης. Η αρχή της επιείκειας εξασφαλίζει στο δικαστή τα κατάλληλα νομικά εχέγγυα, όταν αποδίδει δικαιοσύνη χωρίς ταυτόχρονα να παρεκκλίνει από τη *ratio του νόμου* (Βουδούρης, 2019).

«Η αρχή της επιείκειας αποτελεί ειδική εκδήλωση της αρχής της χρηστής διοίκησης, υπό την έννοια της προστασίας των δικαιωμάτων των διοικούμενων, κυρίως των οικονομικώς ασθενέστερων. Η αρχή της επιείκειας εφαρμόζεται ιδιαιτέρως όταν η Διοίκηση πρόκειται να λάβει επαχθή μέτρα για τον πολίτη» (ΕΛΑΣ, 2021).

vii. Αρχή της φανεράς δράσης της Διοίκησης

Η αρχή της διαφάνειας ή της φανεράς δράσης της δημόσιας διοίκησης πηγάζει από το άρθρο 5Α Σ και εξασφαλίζει στους πολίτες το δικαίωμα στην πληροφόρηση. Οι

πολίτες δύναται να παρατηρούν και να ελέγχουν τις πράξεις των κρατικών οργάνων και αρχών μέσα από τις δημοκρατικές αρχές της διαφάνειας και της δημοσιότητας. Οι δυο αυτές αρχές λειτουργούν θετικά στη συστηματική προσπάθεια εξάλειψης της διαφθοράς και της διαπλοκής στις δημόσιες υπηρεσίες και αποτελεί εγγύηση της τελέσφορης λειτουργίας και προστασίας των δικαιωμάτων των πολιτών. Συγκεκριμένα, στο πρόγραμμα Δι@ύγεια (Ν. 3861/2010) δημοσιεύονται όλες οι διοικητικές πράξεις και αποφάσεις με οικονομικό πρόσημο, προκειμένου οι πολίτες να μπορούν να διαπιστώνουν την ορθότητα αυτών. Την ίδια λογική ακολουθούν και οι δημοσιεύσεις των κανονιστικών πράξεων της δημόσιας διοίκησης (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Η αρχή της φανεράς δράσης της δημόσιας διοίκησης είναι σε συνάφεια με την αρχή της χρηστής διοίκησης και με την ανάγκη προστασίας των συνταγματικών δικαιωμάτων των πολιτών. *Επιβάλλει την οικονομία χρόνου και μέσων, την ευελιξία και την ταχύτητα, κατά την πραγμάτωση των δημόσιων πολιτικών και της δημόσιας αποστολής των οργάνων της δημόσιας διοίκησης.* Προς τον συγκεκριμένο στόχο συνηγορούν και οι πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπου μέσω αυτών ενισχύεται η διαφάνεια και η φανερά δράση και παράλληλα λειτουργεί διευκολυντικά κατά την πρόσβαση του πολίτη στις αρμόδιες υπηρεσίες, με συνέπεια τη διεκπεραίωση των δικαιωμάτων του (ό. π.).

viii. Αρχή της αναλογικότητας

Η αρχή της αναλογικότητας αποτελεί δείκτη ενός κράτους δικαίου και κατά τη δεκαετία του '80 το Συμβούλιο της Επικρατείας (γενέθλια απόφαση 2112/1984) την εισήγαγε με νόμο. Έχει τις ρίζες της στο γερμανικό κρατικό σύστημα και στην Ελλάδα μετά τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001 αναγνωρίζεται πλέον και στο Σύνταγμα, με το άρθρο 25 §1, δ'. Η αρχή της αναλογικότητας έχει τρεις σημαντικές συνιστώσες: *α) την αρχή της αναγκαιότητας, β) την αρχή της καταλληλότητας και γ) την αρχή της αναλογικότητας εν στενή έννοια* (Ευστρατίου, 2004).

Σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας, η εφαρμογή και η τήρηση των όποιων περιοριστικών μέτρων θα πρέπει: α) να είναι σε αναλογία με τις νομοθετικές ή διοικητικές ρυθμίσεις του δημοσίου συμφέροντος, β) να χαρακτηρίζεται ως το *λιγότερο επαχθές ή ηπιότερο δυνατό*, γ) να εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς και να συμφωνεί με αυτούς και δ) να μην είναι εμφανώς δυσανάλογο με την αναγκαιότητα προστασίας *προσβαλλόμενου δικαιώματος (αναλογικότητα εν στενή έννοια)* (Παπαχατζής, 1991).

Στο πλαίσιο του δημοσίου δικαίου και της χρηστής διοίκησης η αρχή της αναλογικότητας λειτουργεί ως μεθοδολογικό εργαλείο που καλείται να ρυθμίσει το ατομικό δικαίωμα και το δημόσιο συμφέρον μέσα από τον έλεγχο των διοικητικών πράξεων. Οι διοικητικές πράξεις αιτιολογούνται με βάση τη χρηστή και εύρυθμη διοίκηση, την ίση μεταχείριση των πολιτών και τον υπολογισμό των νόμιμων στοιχείων κρίσης (Κοντόγιωργα – Θεοχαροπούλου, 1989).

ix. Αρχή της συνέχειας και της ενότητας των δημοσίων υπηρεσιών

Οι αρχές της συνέχειας και της ενότητας των δημόσιων υπηρεσιών εξασφαλίζουν ότι μια δημόσια υπηρεσία δε θα αποδιοργανωθεί κατά την τήρηση των κανόνων. Η αρχή της συνέχειας των δημοσίων υπηρεσιών κατοχυρώνει την ανεμπόδιστη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών στο πλαίσιο των οποίων ανήκουν και εκείνες που καλύπτουν περιοχές καίρια σπουδαιότητας για τους πολίτες. Στο ίδιο πνεύμα κινείται και η αρχή της ενότητας των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς εντάσσει τις δημόσιες υπηρεσίες στην ομπρέλα του ενοποιημένου κράτους προστατεύει τους διοικούμενους από την καταστρατήγηση των δικαιωμάτων και διασφαλίζει την ορθή εφαρμογή των αρμοδιοτήτων (Δαγτόγλου, 2012).

Οι αρχές της συνέχειας και της ενότητας των δημόσιων υπηρεσιών εντάσσονται στο πλαίσιο των «συστημική» λειτουργιών του ελληνικού διοικητικού συστήματος. Είναι αρχές που εκτείνονται κατά μήκος όλων των επιπέδων και δράσεων της διακυβέρνησης. Θεωρούνται ως δίαυλοι που εξασφαλίζουν τη συνοχή του συστήματος στο σύνολό του και κατ' επέκταση στη διατήρηση ομοιογένειας των δράσεων των ξεχωριστών τμημάτων. Επίσης, συμβάλλουν στην ορθή ερμηνεία των κανόνων του διοικητικού δικαίου και στην ενότητα της εφαρμογής τους (Σωτηρόπουλος & Νταλάκου, 2021).

2.2 Η έννοια «Επίδοση» (Performance) στις Δημόσιες Υπηρεσίες

Σύμφωνα με το άρθρο 04: Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων, αναφορικά με την Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων του Υπουργείου Εσωτερικών ως εξαιρετική επίδοση ορίζεται: «Ως όλως εξαιρετική επίδοση νοείται η προσφορά έργου υψηλού επιπέδου από τον αξιολογούμενο, από το οποίο προέκυψε σημαντικό όφελος για την υπηρεσία, είτε λόγω της βελτίωσης της παραγωγικότητας της με εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων ή διαδικασιών είτε λόγω υπερβάλλουσας το κοινό μέτρο προσφοράς εργασίας που διακρίνουν προδήλως τον αξιολογούμενο από τους λοιπούς συναδέλφους του»⁷.

Ο Μ. Ζαβλανός (1999), αναφέρει ότι ως απόδοση νοούνται τα αποτελέσματα, που έρχονται ως συνέπεια μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας στα πλαίσια ενός χρονικού πλαισίου. Ο Cambell (1990) θεωρεί ότι αναφέρεται σε συμπεριφορές. Η απόδοση συνυφασμένη με την έννοια της επίδοσης αναφέρεται στην αξιολόγηση του προσωπικού και διενεργείται προκειμένου η Διοίκηση να διαγνώσει την αποτελεσματικότητα της εργασίας ενός υπαλλήλου, καθώς και το βαθμό σύγκρισής του με τους υπόλοιπους υπαλλήλους της ομάδας του (Φαναριώτης, 1990). Πρόκειται για μία δομημένη διαδικασία και έχει στόχο την εκτίμηση της συμβολής του υπαλλήλου στην επιτυχημένη πραγματοποίηση των εργασιών του. Λειτουργεί σαν οδηγός για μία επιχείρηση, καθώς μέσω της επίδοσης διαμορφώνονται *συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού* (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

⁷ <http://www.opengov.gr/ypes/?p=2928>

2.2.1 Επίδοση και αρχές – αξίες

Σύμφωνα με την Ιρλανδική Επιτροπή για την Έρευνα στη Δημόσια Διοίκηση οι «αξίες είναι βασικά συστατικά της οργανωτικής κουλτούρας και εργαλεία για τον καθορισμό, την καθοδήγηση και την ενημέρωση της διοικητικής συμπεριφοράς. Για τη γραφειοκρατία, η τήρηση υψηλού επιπέδου αξιών δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να επιφέρει ουσιαστική πίστη και εμπιστοσύνη του κοινού... Αντιστρόφως, η ελλιπής εφαρμογή των αξιών ή η προώθηση των ακατάλληλων αξιών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση αυτών των ουσιωδών στοιχείων της δημοκρατικής διακυβέρνησης, καθώς και σε ηθικά διλήμματα και αμφιβολίες για τη λήψη αποφάσεων»⁸.

Οι αρχές και οι αξίες θεωρούνται βασικές για την εφαρμογή της χρηστής διοίκησης, καθώς διαμορφώνουν τις συμπεριφορές των δημόσιων υπαλλήλων με σαφή προσανατολισμό. Οι συμπεριφορές διαμορφώνονται μόνο στην περίπτωση που οι αρχές και οι αξίες γίνονται αποδεκτές από τη δημόσια διοίκηση, υιοθετούνται και εφαρμόζονται. Εξαιτίας αυτής της παραμέτρου, οι αρχές πρέπει να είναι θεμελιώδεις και διαρκείς. Επίσης, πρέπει να είναι σταθερές στο χρόνο, διατηρώντας παράλληλα το χαρακτηριστικό της ανάδυσης και της εξέλιξης στην προσπάθεια προσαρμογής τους στις εκάστοτε συνθήκες. Πολλές από τις αρχές εκλαμβάνονται ως αξίες, αλλά δεν παρατηρείται και το αντίστροφο. Η σημαντικότητα ορισμένων αξιών μεταβάλλεται, καθώς μεταβάλλεται το θεσμικό πλαίσιο, όπως για παράδειγμα, η λογοδοσία των διοικήσεων προς το κοινό. Η λογοδοσία προκύπτει από τη σύνδεση των διοικήσεων με τους ψηφοφόρους και πλέον, η απόδοση αποκτά κυρίαρχο ρόλο αντί των μέτρων λιτότητας. Πολλές φορές διαπιστώνεται και σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ αρχών και αξιών. Η ακεραιότητα αποκτά βαρύνουσα σημασία για τις διοικήσεις μέσω κωδίκων δεοντολογίας ή κωδίκων συμπεριφοράς (Καρβούνης, 2019).

⁸ https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/12/Q_P_A_Final.pdf

2.2.2 Ένα αμάλγαμα ευρωπαϊκών αρχών και αξιών

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Καρβούνης, 2019), η χρηστή διοίκηση περιλαμβάνει μια ομάδα από αρχές και αξίες που γίνονται ευρέως αποδεκτές και δεν χαρακτηρίζονται με τα επίθετα «σωστή» και «λάθος», καθώς κάθε διοίκηση χρησιμοποιεί δική της *τυπολογία* και *ορολογία*. Το κοινό στοιχείο των διοικήσεων είναι τα θέματα που διαχειρίζονται, καθώς αυτά είναι επαναλαμβανόμενα. Υπάρχει μια ομάδα 15 αξιών που συναντώνται με *εναλλακτικούς ή συναφείς όρους*. Αυτές οι αξίες είναι:

- i. Νομιμότητα: χρηστή διοίκηση σημαίνει ότι εφαρμόζεται το κράτος δικαίου. Οπότε ως νομιμότητα νοείται η κανονικότητα της δημοσιονομικής διακυβέρνησης.
- ii. Ακεραιότητα: τα όρια της χρηστής διοίκησης ξεπερνούν τους νομικούς σκοπέλους και διασφαλίζει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, η ατομική ηθική και η εντιμότητα οφείλουν να είναι πρωταγωνιστικοί παράγοντες, ώστε οι δημόσιοι πόροι να τυγχάνουν ορθής διαχείρισης.
- iii. Αμεροληψία χωρίς αποκλεισμούς: η δημοσιονομική διακυβέρνηση οφείλει να χαρακτηρίζεται για την ισότητα και τον σεβασμό έναντι όλων των πολιτών και των οργανισμών. Πρόκειται για μια αξία που εκτείνεται εκτός των εννοιολογικών ορίων της αμεροληψίας πιστοποιώντας χαρακτηριστικά, όπως η συμμετοχή, η συνεργασία και η συναίνεση.
- iv. Διαφάνεια: η διαφάνεια δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες και τους οργανισμούς να μπορούν να παρατηρούν το εσωτερικό πλαίσιο λειτουργίας της κυβέρνησης, παρέχοντας ταυτόχρονα πληροφορίες. Έχει άμεση συνάφεια με τη συμμετοχικότητα και τη λογοδοσία.
- v. Με επίκεντρο το χρήστη: ένα χαρακτηριστικό των σύγχρονων δημόσιων διοικήσεων είναι ο προσανατολισμός προς τον πολίτη και ο φιλικός χαρακτήρας προς τις επιχειρήσεις. Σχετίζεται άμεσα με την ενταξιακή πολιτική και αναδεικνύει τον *επαγγελματισμό, την αξιοπιστία, το σεβασμό και την ευγένεια*.
- vi. Ανταπόκριση: η ανταπόκριση αναφέρεται στο χαρακτηριστικό της επικέντρωσης στον πολίτη εξασφαλίζοντας την αμεσότητα των πληροφοριών και των υπηρεσιών. Επίσης, σε περιπτώσεις κρίσεων

επαναποθετεί την κατάσταση στη σωστή βάση δείχνοντας προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

- vii. Συνδεσιμότητα: ένα χαρακτηριστικό της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης είναι ότι πρέπει να μένει «αδιαίρετη». Αυτό σημαίνει ότι στο σύνολο των πολιτών και των επιχειρήσεων παρέχονται οι ίδιες ποιοτικές υπηρεσίες και η προσβασιμότητά τους σε αυτές είναι εφικτή από οποιαδήποτε ηλεκτρονική πύλη. Η αρχή της επικουρικότητας θα πρέπει να υιοθετείται ως ενιαία προσέγγιση οργάνωσης των πόρων και του συντονισμού της ενοποιημένης διοίκησης.
- viii. Αποδοτικότητα: η αποδοτικότητα σχετίζεται με τις εισροές και τις εκροές των περιεχομένων των πολιτικών προγραμμάτων, έργων και υπηρεσιών. Οι δημόσιες επιχειρήσεις εργάζονται για τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων και της χρηστής δημόσιας διοίκησης.
- ix. Αποτελεσματικότητα: είναι σημαντική η επίτευξη των στόχων ή η προσπάθεια για επίτευξη και αυτή να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη λειτουργία των πολιτικών προγραμμάτων, έργων και υπηρεσιών. Οι σύγχρονες διοικήσεις λειτουργούν με γνώμονα την αποτελεσματικότητα και την εφαρμογή των κατάλληλων στρατηγικών, που θα οδηγήσουν σε στόχους υψηλού επιπέδου που θα ικανοποιούν τις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες.
- x. Βιωσιμότητα: η βιωσιμότητα αφορά τα οικονομικά ή τεχνικά αποτελέσματα των οργανισμών, καθώς και τις συνέπειες στο περιβάλλον και το φαινόμενο της κλιματικής αλλαγής, στα πλαίσια της κοινωνικής τους ευθύνης.
- xi. Όραμα: με προσανατολισμό την αειφορία, οι οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν τόσο για τη μεσοπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωσή τους όσο και για τη βραχυπρόθεσμη επιτυχία. Οι δείκτες αυτοί σχετίζονται άμεσα με το ηγετικό τους προφίλ.
- xii. Αναστοχασμός: η επίτευξη της αριστείας προϋποθέτει τη διαρκή αμφισβήτηση του status quo, την αναζήτηση και την επιδίωξη της ανάπτυξης, την πραγματοποίηση της αλλαγής μέσα από τη συνεχή διερεύνηση και μάθηση και την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων.
- xiii. Καινοτομία: καινοτομία σημαίνει μετασχηματισμός και υιοθέτηση συστημάτων που θα επιζητούν πρωτοπόρες και δημιουργικές ιδέες για τη διευθέτηση των υπαρχόντων προβλημάτων, αλλά και όσων προκύψουν. Η καινοτομία προϋποθέτει οπωσδήποτε την ικανότητα διευθέτησης των αλλαγών.

xiv. Λογοδοσία: η λογοδοσία αποτελεί την ασφαλιστική δίοδο που εξασφαλίζει τη νομιμότητα, την ακεραιότητα και τη διαφάνεια της λειτουργίας και των αποφάσεων των δημόσιων διοικήσεων.

2.2.3 Παρακολούθηση, αξιολόγηση και έλεγχος απόδοσης

Ως έλεγχος απόδοσης εννοείται η διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που αφορούν τις ενέργειες και τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τις δημόσιες διοικήσεις, αναφορικά με τους τιθέμενους στόχους της δημόσιας πολιτικής. Η παρακολούθηση της αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης συναρτάται με την επίτευξη ποιοτικών, ποσοτικών και χρονικά καθορισμένων στόχων (Στογγάρη & Τσέκος, 2015).

Η έννοια της παρακολούθησης και της αξιολόγησης πλέον εννοιολογικά θεωρούνται ταυτόσημες, καθώς η αξιολόγηση διενεργείται σε παρόντα χρόνο είτε κατά τα πρώτα στάδια εφαρμογής ενός προγράμματος ή μιας υπηρεσίας είτε χαρακτηρίζεται για τη συχνότητά της. Και οι δύο έννοιες ακολουθούν τα παρακάτω πέντε στάδια:

1. Προσανατολισμός.
2. Καθορισμός δεικτών.
3. Συλλογή δεδομένων.
4. Ανάλυση.
5. Ανάλυση δράσης (Καρβούνης, 2019).

Βασικότερος σκοπός της εφαρμογής της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η παρακίνηση, η βελτίωση της απόδοσης και η διευκόλυνση του σχεδιασμού του στρατηγικού προγράμματος λειτουργίας μιας επιχείρησης (Jackson και Schuler, 2003). Σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδης και Κ. Τζωρτζάκης (2004) μέσω της αξιολόγησης εξυπηρετούνται οι παρακάτω σκοποί:

- Η παρώθηση των υπαλλήλων προς τη δημιουργία ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης
- η σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων
- η ανάδειξη ενεργητικών και δυναμικών αφανών εργαζομένων
- η επισήμανση αναγκών για περαιτέρω βελτίωση των υπαλλήλων
- η διατήρηση και βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους
- η ανακάλυψη των δυσλειτουργιών και η επίλυσή τους
- η εκτίμηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στη διαδικασία προαγωγών, μεταβολών προσωπικού και μισθολογικών μεταβολών
- η οριοθέτηση των ατομικών στόχων των υπαλλήλων και η συμβολή τους στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης

- η ανάδειξη δεικτών, όπως η δικαιοσύνη και η αξιοκρατία
- η ενίσχυση της υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Συμπερασματικά, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων λειτουργεί επικουρικά σε θέματα εσωτερικής οργάνωσης ενός οργανισμού. Πρόκειται για έναν βοηθητικό εσωτερικό μηχανισμό βελτίωσης και προετοιμασίας του προσωπικού μιας επιχείρησης έτσι ώστε να ανταπεξέλθει με επιτυχία σε μελλοντικές αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες⁹.

Η εποχή μας, ως εποχή όπου οι προσδοκίες είναι συνεχώς αυξανόμενες αναφορικά με την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, της ελεύθερης πρόσβασης στην πληροφόρηση και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η επίδοση και τα αποτελέσματα των δημοσίων διοικήσεων γίνονται φανερά σε ένα μεγάλο και με αρκετές διαφοροποιήσεις ακροατήριο. Η επίδοση εκτίθεται σε διαφορετικές ομάδες-στόχους και προϋποθέτει εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης, προσαρμοσμένες στις σύγχρονες απαιτήσεις. Η αξιοποίηση των *διαδικτυακών «πινάκων δεικτών» και «πινάκων δεικτών απόδοσης»* καθίσταται σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διοικήσεων, αλλά και των πολιτών, διότι προσφέρουν τη δυνατότητα ανάδειξης της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης. «Οι μαθησιακά προσανατολισμένες προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τα εξής:

- Το σύστημα μέτρησης της απόδοσης-επίδοσης να είναι ευέλικτο και δυναμικό.
- Σχεδιασμός δεικτών σε δίκτυα παρά τις ιεραρχίες.
- Χρήση τόσο ποσοτικοποιημένης, όσο και ποιοτικής πληροφόρησης.
- Τακτικές συναντήσεις και επισκόπηση της προόδου για την αλλαγή πορείας, προκειμένου να υπάρξουν καλύτερα αποτελέσματα» (Καρβούνης, 2019).

⁹ <https://gess.otoe.gr/article/79>

2.2.4 Διαχείριση της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας έχει προσεγγιστεί ποικιλοτρόπως επιφέροντας κάποια «σύγχυση» στον εννοιολογικό της προσδιορισμό (Hart & Schlesinger, 1991). Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization - ISO), αποτυπώνει το εννοιολογικό περιεχόμενο της ποιότητας: «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με τη δυνατότητα του να ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες»¹⁰.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management) αναφέρεται στην προσέγγιση, η οποία σχεδιάζεται ολοκληρωμένα και δομημένα για την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης και χαρακτηριστικό της είναι η τρέχουσα βελτίωση και ανατροφοδότηση. Επικεντρώνεται στην επιβεβαίωση και αποδοχή της θέσης ευθύνης του καθενός στον οργανισμό και στην ομαδικότητα. Η συνεχής βελτίωση βασίζεται σε τέσσερις δείκτες Σ.Ε.Ε.Δ.: το σχέδιο, την εκτέλεση, τον έλεγχο και τη δράση. Το σχέδιο καθορίζει την κατάσταση, η οποία οφείλεται να διερευνηθεί μέσα από τη συλλογή στοιχείων και την εξακρίβωση αιτιών. Η εκτέλεση προχωρά στην υλοποίηση και την ανάδειξη της λύσης, καθώς και της απόφασης για τον τρόπο με τον οποίο θα μετρηθεί η αποτελεσματικότητα αυτής. Ο έλεγχος σημαίνει πιστοποίηση αποτελεσμάτων, πριν και μετά την εφαρμογή της λύσης και, τέταρτον η δράση προχωρά στην τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων και την ταυτόχρονη ενημέρωση αναφορικά με τις επερχόμενες αλλαγές, προκειμένου να αντιμετωπιστεί με επιτυχία το πρόβλημα (Καρβούνης 2019).

Τα πλέον διαδεδομένα και ευρέως εφαρμοζόμενα σενάρια για την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ποιότητας είναι τα παρακάτω: «ικανοποίηση καθιερωμένων προτύπων πιστοποίησης, όπου ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένος οργανισμός, η χρήση του Μοντέλου Αριστείας από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM), η υιοθέτηση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), που δημιουργήθηκε από το Δίκτυο Δημοσίων Υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUPAN), για τον δημόσιο τομέα το 2001, εμπνευσμένο από το Μοντέλο Αριστείας» (Καρβούνης, 2019).

¹⁰ <https://www.iso.org/standard/29280.html>

Στις μέρες μας, αποτυπώνεται όλο και περισσότερο η ανάγκη των δημοσίων οργανισμών για αξιοποίηση των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα εργαλεία αυτά προσφέρουν τη δυνατότητα σταδιακής και οργανωμένης της λειτουργίας των οργανώσεών τους και αποδεικνύουν εμπράκτως τη βελτίωση των αποτελεσμάτων, κατά την πάροδο του χρόνου, υπό το πρίσμα της αποδοτικότητας και της ποιότητας (Καρβούνης, 2019).

2.2.5 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων βάσει ικανοτήτων

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων βάσει ικανοτήτων αφορά τη διαχείριση μιας ομάδας γνώσεων, δεξιοτήτων, συμπεριφορών και αξιών που στοχεύουν στην ενίσχυση της απόδοσης στον τομέα της διοίκησης δημοσίων οργανισμών. Ξεκίνησε αρχικά από τον ιδιωτικό τομέα, ως επιτακτική ανάγκη ανταπόκρισης στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και στις αλλαγές του οργανωσιακού περιβάλλοντος των οργανισμών. Αυτή η αναδυόμενη ανάγκη καθιέρωσε την προσπάθεια ανάπτυξης θεωριών και τεχνικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού βάσει ικανοτήτων (Competency-Based Human Resource Management). Τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν σιγά σιγά κυριάρχησαν, ιδιαιτέρως μετά το 2000 και στον Δημόσιο τομέα και υιοθετούνται ως στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού. Στην ουσία, ανήκουν στην περιοχή του μάνατζμεντ και αισιοδοξούν να ενισχύσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των μελών μιας επιχείρησης. Αυτό είχε ως συνέπεια, να αναζητηθεί μια ομάδα εργαζομένων, που θα μπορούν να ανταποκριθούν και να στηρίζουν *την προσπάθεια των οργανισμών για βελτίωση της απόδοσης και αριστείας* (Τσολακίδου, 2017).

Η διαχείριση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού καλείται να ενισχύσει την οργανωτική απόδοση, δημιουργώντας κοινή πορεία οράματος της επιχείρησης και ικανοτήτων των μελών της. Δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για κοινή κατανόηση, όπου οι ικανότητες είναι καθοριστικής σημασίας για την πραγματοποίηση των στόχων, καθώς και για τη σπουδαιότητα της ποικιλίας των ικανοτήτων στην προσπάθεια προσδιορισμού ρόλων και θέσεων εργασίας. Επιπρόσθετα, ενδυναμώνει το προφίλ της θέσης εργασίας, το οποίο βασίζεται στις ικανότητες, καθώς δημιουργεί το πλαίσιο ενός κοινού λεξιλογίου, προώθησης της διαφάνειας και ενίσχυσης της προβολής ευκαιριών σταδιοδρομίας. Θεωρείται καθοριστικής σημασίας οι ικανότητες να εναρμονίζονται στις αρχές και αξίες της δημόσιας διοίκησης, αλλά και του κάθε οργανισμού ξεχωριστά, καθώς επίσης, να υπάρχει αναθεώρηση και πιστοποίηση αυτών στο πλαίσιο των κυρίαρχων αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών (Καρβούνης, 2019).

Το μοντέλο διοίκησης βάσει Πλαισίου Ικανοτήτων (Competency Framework-CF) αναδεικνύει τις ικανότητες των εργαζομένων και τις χρησιμοποιεί στην προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, της οργανωσιακής επικοινωνίας

μεταξύ υπαλλήλων και ιεραρχίας και *συμβάλλει στην απασχολησιμότητα και εθελοντική κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων*. Παράλληλα, λειτουργεί ως ενισχυτής της αυτοεκτίμησης και της προσωπικής ευθύνης του κάθε υπαλλήλου στην πορεία πραγμάτωσης προσωπικών και επαγγελματικών στόχων. Το Π. Ι. (CF) μπορεί να αξιοποιηθεί σε τέσσερις τομείς της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού:

- 1. της διοίκησης της απόδοσης*
- 2. των προσλήψεων και επιλογής προσωπικού,*
- 3. της ανάπτυξης και κατάρτισης, επαγγελματικής σταδιοδρομίας και προαγωγής,*
- 4. της σύνδεσης με πρόσθετες αμοιβές για παρακίνηση και επιβραβεύσεις του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της Οργάνωσης (Τσολακίδου, 2017).*

Είναι σημαντικό το γεγονός του επαναπροσδιορισμού του συστήματος και της μετάβασης του από τις *προβλεπόμενες διαδικασίες του (εκροές)*, προς ένα σύστημα περισσότερο ανθρωποκεντρικό και βάσει ικανοτήτων (*εισροές*). Το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής είναι η αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και η ποιοτική αναβάθμιση του περιεχομένου των υπηρεσιών και η ταυτόχρονη αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας, θέτοντας πλέον στο επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό ως καθοριστικό παράγοντα της ποιοτικής και αποδοτικής εξέλιξης των υπηρεσιών. Αναδεικνύεται η *σημαντικότητα του Πλαισίου Ικανοτήτων ως μετασχηματιστικός μηχανισμός των λειτουργιών και διεργασιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο (Τσολακίδου, 2017).*

Ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μια κατάσταση συνεχούς εγρήγορσης για αυτοβελτίωση και αυτορρύθμιση των ικανοτήτων, συνειδητοποιώντας παράλληλα την ανάδυση των αναγκών του οργανισμού που επιτάσσονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του. Οι γνώσεις κάθε εργαζόμενου συμπορεύονται με δεξιότητες, στάσεις, συμπεριφορές και αξίες που ανταποκρίνονται στη θέση εργασίας του (Τσολακίδου, 2017). Πέρα από το κομμάτι των τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων, υπάρχουν και οι «ήπιες δεξιότητες», όπως για παράδειγμα, το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα, η αυτενέργεια, η επικοινωνία, η ικανότητα συνεργασίας με άλλους, που αναδεικνύονται σημαντικές συνιστώσες που οφείλει να διαθέτει πλέον κάθε εργαζόμενος (Καρβούνης, 2019).

2.3 Δημόσιες Υπηρεσίες (Public Services) και Χρηστή Διοίκηση

2.3.1 Διαφάνεια –το δικαίωμα γνώσης και κατανόησης- των τεκταινόμενων

Προκειμένου να προωθήσουν τη χρηστή διακυβέρνηση και να διασφαλίσουν τη συμμετοχή της κοινωνίας των πολιτών, τα θεσμικά και λοιπά όργανα και οι οργανισμοί της Ένωσης διεξάγουν τις εργασίες τους όσο το δυνατόν πιο ανοιχτά. (Άρθρο 15 παράγραφος 1 της ΣΛΕΕ) (Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, 2013).

Η διαφάνεια δίνει τη δυνατότητα ελέγχου, στους πολίτες, των δραστηριοτήτων των δημοσίων υπηρεσιών, αξιολόγησης των επιδόσεών τους, καθώς και το δικαίωμα κλήσης σε λογοδοσία. Η ύπαρξη ενός συστήματος ανοικτού προς τους πολίτες και η δυνατότητα πρόσβασης σε έγγραφα αναδεικνύονται ως ουσιώδη συστατικά των θεσμικών ελέγχων και ισορροπιών που οριοθετούν την άσκηση της δημόσιας εξουσίας και προάγουν τη λογοδοσία. Η άποψη ότι γίνεται προσπάθεια για το καλύτερο δυνατό, εκ μέρους της δημόσιας διοίκησης δεν αποτελεί εχέγγυο της εμπιστοσύνης που καλούνται να δείξουν οι πολίτες προς τις διοικήσεις. Οι ίδιοι οι πολίτες έχουν την ανάγκη να πεισθούν για την ορθότητα αυτού του ισχυρισμού. Ως εκ τούτου, το ανοικτό πνεύμα και η διαφάνεια λειτουργούν ως βασικοί πυλώνες οικοδόμησης δεσμών εμπιστοσύνης ανάμεσα στα θεσμικά όργανα και τους πολίτες (Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, 2013).

Οι πολίτες έχουν το δικαίωμα πρόσβασης σε έγγραφα και η δυνατότητα αυτή αποτελεί μια σημαντική διάσταση της κατοχύρωσης της διαφάνειας των δημοσίων υπηρεσιών. Ο πολίτης ασκώντας αυτήν του τη δυνατότητα δεν είναι υποχρεωμένος να δικαιολογήσει την ενέργειά του. Η δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών στις δημόσιες διεργασίες έχει την αφετηρία της στις αρχές της ισότητας και της διαφάνειας και λειτουργεί ενισχυτικά ως προς την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τις δημόσιες Υπηρεσίες (Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, 2013).

2.3.2 Ηθικές αξίες – πρότυπα και προσωπικό

«Η δημόσια ακεραιότητα αφορά στην ευθυγράμμιση και τη συμμόρφωση με κοινές ηθικές αξίες, αρχές και κανόνες για τη διαφύλαξη του δημόσιου συμφέροντος και την ιεράρχησή του πάνω από τα ιδιωτικά συμφέροντα στο δημόσιο τομέα» (ΟΟΣΑ, 2017).

Η ηθική συμπεριφορά αποτελεί ένα σύμπλεγμα στάσεων και αξιών των οργάνων της διοίκησης ανάμεσα σε άλλες, όπως η *αποφυγή της κατάληψης του κράτους, της εννοιοκρατίας, της δωροδοκίας ή της προσφοράς ρουσφετιών*. Στις μέρες μας, παρατηρείται στροφή των δημόσιων διοικήσεων προς την υιοθέτηση οικουμενικών αξιών κατά την εκτέλεση των εργασιών τους, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ευελιξία στον τρόπο εφαρμογής τους σε όλα τα επίπεδα άσκησης έργου και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Οι ηθικοί κώδικες αποτελούν κοινό πλαίσιο δράσης και δέσμευσης για όλους τους λειτουργούς της διοίκησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι κώδικες αυτοί ανήκουν στο πεδίο ελέγχου ανεξάρτητων επιθεωρητών, οι οποίοι δύναται να τους αναπροσαρμόζουν ανάλογα με την περίπτωση, προκειμένου να εξασφαλίσουν τη διαχρονική τους συνάφεια και να τους εξετάζουν, προκειμένου να εξασφαλίσουν την εφαρμογή τους ανάλογα με την περίπτωση του δημόσιου βίου. Ενσωματώνονται στην εθνική νομοθεσία του κάθε κράτους, καταβάλλοντας προσπάθεια να απεμπολήσουν το ενδεχόμενο της δωροδοκίας, καθώς και όποια μορφή διαφθοράς μέσω της υιοθέτησης πρωτογενούς και δευτερογενούς δικαίου (Καρβούνης, 2019).

Το προσωπικό οφείλει, εκτός από συγκεκριμένες γνώσεις και ικανότητες που αφορούν τη θέση εργασίας, να φέρει επίσης διαπροσωπικές δεξιότητες, υψηλό δείκτη ευφυΐας και ακεραιότητας, ικανότητα προσαρμογής και ανταπόκρισης σε ένα πολυποίκιλο πρόγραμμα εργασίας, σε μη προσδοκώμενες προκλήσεις, τις οποίες θα διαχειρίζεται με ηρεμία και νηφαλιότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019). Σύμφωνα με το Σύνταγμα, άρθρο 103 παρ. 1 και Ν. 3528/2007 άρθρο 107 παρ. 1 περ. δ, ιδ και κα, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012 (ΦΕΚ 54 Α), «Ο δημόσιος υπάλληλος καλλιεργεί, με κάθε τρόπο, το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών και αποφεύγει κάθε ενέργεια που θα μπορούσε να θέσει σε αμφισβήτηση την εντιμότητα, την προσήλωση στο καθήκον ή την ηθική του ακεραιότητα. Σε περίπτωση αμφιβολίας, αποφεύγει κάθε πράξη που θα μπορούσε να δημιουργήσει υπόνοιες ότι παραβιάζει το νόμο ή τις ηθικές αρχές που πρέπει να διέπουν τις ενέργειές του».

Επίσης, σύμφωνα με το Ν.3528/2007, άρθρο 107, παρ. 1, περ. δ, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012, «Είναι έντιμος και δεν αποδέχεται, άμεσα ή έμμεσα, οποιοδήποτε δώρο (προσφορά αντικειμένου ή υπηρεσίας με χρηματική αξία, δάνειο, έκπτωση, διευκόλυνση, διασκέδαση, φιλοξενία, ταξίδι, στέγαση και διατροφή σε χαμηλή τιμή, καθώς και εκπαίδευση) για υπόθεση που ο ίδιος χειρίζεται, είτε προέρχεται από τον ενδιαφερόμενο πολίτη είτε από τρίτο. Εάν ο ίδιος ή κάποιος από τους στενούς συγγενείς του γίνει αποδέκτης δώρου, οφείλει, αφού ενημερώσει σχετικά την υπηρεσία του, να το επιστρέψει αμέσως ή να πληρώσει την αγοραία αξία του». Ο Ν. 3528/2007, άρθρο 107, παρ. 1, περ. ιδ, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν. 4057/2012, Ν. 2690/1999 άρθρο 7 παρ. 2 (ΚΔΔ ΦΕΚ 45 Α), αναφέρει «Δεν χρησιμοποιεί το αξίωμά του για να αποκομίσει προσωπικά οφέλη ή για να ευνοήσει κάποιο προϊόν, υπηρεσία ή επιχείρηση και γενικά το ιδιωτικό συμφέρον τρίτων, ούτε επιτρέπει σε συγγενείς ή φίλους του να επικαλεσθούν άμεσα ή έμμεσα την ιδιότητά του για να προωθήσουν τα συμφέροντά τους». Τέλος, ο Ν. 3528/2007, άρθρο 107, παρ. 1, περ. ε, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν. 4057/2012, «Δεν υιοθετεί αναξιοπρεπή ή ανάρμοστη ή ανάξια για υπάλληλο συμπεριφορά εντός ή εκτός υπηρεσίας».

2.3.3 Οργανισμοί – Διαχείριση απόδοσης και ποιότητας

Οι οργανισμοί αποτελούν θεμέλιους λίθους της δημόσιας διοίκησης. Ένας σημαντικός παράγοντας μιας διακυβέρνησης που εκτείνεται σε πολλά επίπεδα είναι η ποιότητα. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η ποιότητα, έχουν θεσπιστεί μια σειρά από κώδικες συμπεριφοράς, πλαίσια δεξιοτήτων και όροι-συνθήκες για τους δημοσίους υπαλλήλους. Η ποιότητα στη δημόσια διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύμπλεγμα πολλών παραγόντων, όπως τις εκάστοτε αποφάσεις των οργανισμών, τις πρακτικές κατά την άσκηση εξουσίας, τους διαθέσιμους πόρους, τη σχεδίαση και την εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών, τη συμμετοχή εργαζομένων ικανών να αλληλεπιδρούν δημιουργικά με τους πολίτες, τους ίδιους τους οργανισμούς, το κοινωνικό σύνολο στο οποίο απευθύνονται οι υπηρεσίες των οργανισμών, καθώς και τη συνεργασία με άλλες διοικήσεις (Καρβούνης, 2019).

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ορίζει την «ικανότητα - δεξιότητα» ως τη δυνατότητα που καλλιεργούν οι άνθρωποι, οι οργανώσεις και οι κοινωνίες στην προσπάθειά διαχείρισης με επιτυχία των υποθέσεων τους (OECD, 2006b). Το Ευρωπαϊκό Κέντρο Αναπτυξιακής Πολιτικής (ECDPM) κάνει διάκριση ανάμεσα στις «ατομικές ικανότητες» (δυνατότητα του ατόμου να ενεργήσει) και τις «συλλογικές ικανότητες» (δεξιότητες ενός κοινωνικού συνόλου είτε ομάδας είτε οργανισμού είτε συστήματος που βοηθούν να εκτελεστεί μία λειτουργία). Και τα δύο παραπάνω αλληλεπιδρούν προκειμένου να δημιουργήσουν τη «συστημική ικανότητα» (τη συνολική δυνατότητα ενός συνόλου, μιας κοινωνικής ομάδας να συνδράμει σε μία λειτουργία) (ECDPM, 2008).

Η «ανάπτυξη ικανοτήτων» ή η «απόκτηση δεξιοτήτων» (capacity building) είναι η διαδικασία κατά την οποία πρόσωπα, επιχειρήσεις και κοινωνία μπορεί να αναδείξει, να ενισχύσει προκειμένου να λειτουργήσει επιτυχώς, αλλά παράλληλα και να εδραιώσει μέσα στο χρόνο αυτήν την ικανότητα (OECD, 2006b). Συγκεκριμένα, πρόκειται για εκείνη τη διαδικασία όπου οι άνθρωποι ατομικά ή οι οργανισμοί ως σύνολα λαμβάνουν, αναπτύσσουν και διατηρούν είτε τις δεξιότητες είτε τις απαιτούμενες γνώσεις είτε τα κατάλληλα εργαλεία και εξοπλισμό είτε άλλους πόρους που θεωρούνται απαραίτητοι για την εκπλήρωση των καθηκόντων των εργασιών τους προσδοκώντας το μεγαλύτερο αποτέλεσμα (Potter & Brough, 2004). Η προσπάθεια και η διαδικασία αυτή καταδεικνύεται τόσο στις προσωπικές όσο και στις ομαδικές προσπάθειες για την

εκτέλεση λειτουργιών, την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη στόχων (OECD, 2006a).

Η διαχείριση της απόδοσης και η βελτίωση αυτής, βάσει ανάπτυξης δεξιοτήτων, αποτελούν βασικούς προσανατολισμούς για την κατάκτηση της αριστείας ενός οργανισμού, αναφορικά με την παραγωγή και την ποιότητα των υπηρεσιών της. Η διαχείριση της απόδοσης εφαρμόζεται τόσο για εσωτερικούς λόγους όσο και για εξωτερικούς, όπως η εποπτεία της προόδου, ο σχεδιασμός της επόμενης μέρας, η συγκριτική μέθοδος λειτουργίας του οργανισμού, η έκθεση των πεπραγμένων. Στην πλειοψηφία τους οι οργανισμοί, κάνουν χρήση συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας που ενσωματώνουν στο σύστημα μια σειρά μεμονωμένων δεικτών που άπτονται πολλών και διαφορετικών πτυχών του οργανισμού ή μιας λειτουργίας του και πολύ συχνά τα συστήματα αυτά συνδέονται άμεσα με τις πρακτικές προόδου και ανάπτυξης της επιχείρησης (Αδαμίδης, 2015).

Οι Devanna et al. (1984) αναφέρουν ότι η διαχείριση της απόδοσης και της ποιότητας είναι τμήμα του κύκλου του συστήματος ανθρώπινων πόρων και σημειώνουν ότι πρόκειται για μία διαδικασία στην οποία συνδράμουν όλες οι διαστάσεις των ανθρώπινων πόρων: *επιλέγεις τους καταλληλότερους ανθρώπους ώστε να αποδώσουν στις θέσεις που ορίζονται από τη δομή, αξιολογείς την απόδοσή τους για να διευκολυνθεί η δίκαιη κατανομή των αμοιβών, παρακινείς τους εργαζομένους συνδέοντας τις ανταμοιβές με υψηλά επίπεδα απόδοσης και αναπτύσσεις τους εργαζομένους για να βελτιώσουν την απόδοσή στην εργασία τους, καθώς επίσης και να τους προετοιμάσεις να αποδώσουν σε θέσεις που μπορεί να βρεθούν στο μέλλον.*

Στο επίκεντρο κάθε Διοίκησης είναι η ανάπτυξη, η ενίσχυση και ο εμπλουτισμός των επιδόσεων της, ιδιαίτερος όταν αποτελεί το κέντρο ενδιαφέροντος της πολιτικής, του Τύπου και των πολιτών. Η αναφορά στη διαχείριση των επιδόσεων δε σημαίνει την απλή θέσπιση δεικτών για την εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης, αλλά η πραγματοποίηση με επιτυχία στόχων, η παρουσίαση θετικών κοινωνικών αποτελεσμάτων και αναβάθμιση της ποιότητας ζωής, η εξάλειψη της ανισότητας και η κοινωνική ευημερία και η αειφόρος ανάπτυξη, ως μελλοντικά κοινωνικά χαρακτηριστικά. Τίθενται στόχοι, οι οποίοι σηματοδοτούν μια λειτουργική πορεία για τις δημόσιες υπηρεσίες και έχουν αντίκτυπο στην οργανωσιακή συμπεριφορά τους εντός και εκτός των πλαισίων των οργανισμών. Οι στόχοι οφείλουν να χαρακτηρίζονται

ως “έξυπνοι” (*Smart*), συγκεκριμένοι (*Specific*), μετρήσιμοι (*Measurable*), επιτεύξιμοι (*Achievable*), συναφείς (*Relevant*) και χρονικά προσδιορισμένοι (*Time-bounded*) (Καρβούνης, 2019).

1. 2.3.4 Οργάνωση και Ηγεσία

Η οργάνωση αποτελεί τη διαδικασία σχηματισμού και συσχετισμού των επιμέρους συντελεστών, που συνθέτουν το σύνολο παραγωγής και παρακινούν τη λειτουργία μίας επιχείρησης προς την επίτευξη των στόχων της. Η αρχική ενέργεια, η οποία εκτελείται από τα ανώτερα στελέχη, αναφέρεται στον ορισμό και την ανάλυση του έργου που πρέπει να επιτελεστεί, καθώς και των διαδοχικών εργασιών του, στη συνέχεια ο ορισμός των θέσεων εργασίας με την ταυτόχρονη ομαδοποίηση των εργασιών σε υποσύνολα ή τμήματα και τέλος διατυπώνονται οι σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και αναφοράς μεταξύ ατόμων, τμημάτων και διευθύνσεων. Οι ενέργειες αυτές συνθέτουν τη συνολική διαδικασία της οργανωτικής δομής και αποτελεί μια αποτελεσματική αποτύπωση των τμημάτων που συνθέτουν μια επιχειρηματική μονάδα, έναν οργανισμό, ένα αρμονικό άθροισμα φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Η οργάνωση φέρει την απεικόνισή της στο οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει τη στατική πλευρά κατανομής των εργασιών του οργανισμού και παράλληλα των σχέσεων εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των διαφορετικών ανθρώπινων πόρων (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί καλούνται σε ένα τόσο ασταθές παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, να εξασφαλίσουν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα τους βοηθήσουν στην προσπάθεια επιβίωσής τους. Προκειμένου, οι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν σε αυτήν την ανάγκη είναι σημαντικό να διοικούνται από μία ικανή και αποτελεσματική ηγεσία. Η ηγεσία ετυμολογικά προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι, το οποίο ερμηνεύεται ως *είμαι οδηγός, προπορεύομαι, δείχνω τον δρόμο*. Ενωσιολογικά δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια της διοίκησης, διότι η διοίκηση αναφέρεται στην πραγματοποίηση των λειτουργιών δηλαδή στο τί πρέπει να γίνει από τη μεριά των στελεχών, ενώ η ηγεσία στο πώς ενεργεί για την τέλεση των λειτουργιών σε σχέση με τους συνεργάτες και υφισταμένους του. Η ηγεσία επίσης, μπορεί να ιδωθεί υπό το πρίσμα της άσκησης επιρροής του στελέχους προς τους συνεργάτες και τους υφισταμένους του έτσι ώστε η συνεργασία όλων να οδηγήσουν στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Πρόκειται για μία δυναμική διαδικασία και αλληλεπίδραση, καθώς ο τρόπος που ενεργεί ο ηγέτης φέρει ως αποτέλεσμα την ενέργεια των υπαλλήλων του. Η ηγεσία συναντάται σε κάθε διοικητικό τομέα και ο βαθμός επιρροής εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων και της αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Η ηγεσία δεν είναι μια ικανότητα η οποία έρχεται εκ γενετής, αλλά

μαθαίνεται και διδάσκεται και έχει κατάλληλο τρόπο εκδήλωσης. Παρόλα αυτά, διατηρεί μεγάλο βαθμό επιρροής ανάλογα με την εξουσία την οποία διαθέτει ο ηγέτης και στον τρόπο, στο πώς και στο πόσο την εκδηλώνει στους συνεργάτες και υπαλλήλους του (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Η ηγεσία θεωρείται, μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών, ως δείκτης της διοικητικής βελτίωσης ο οποίος βρίσκει ευρεία αποδοχή από τους ευρωπαϊκούς δημόσιους τομείς. Συγκεκριμένα, εντάσσεται στα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), σύμφωνα με το οποίο η εφαρμογή του επιτρέπει την αξιολόγηση των δράσεων κάθε δημόσιου οργανισμού έτσι ώστε:

1. να βοηθήσει τον οργανισμό να ορίσει με σαφήνεια την πορεία αποστολής του, του οράματος και των αξιών του
2. να προσφέρει τη δυνατότητα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός λειτουργικού συστήματος διοίκησης της οργάνωσης, απόδοσης και αλλαγής
3. να παρακινήσει τους εργαζόμενους προς την αποτελεσματικότητα και να αναλάβει ρόλο προτύπου
4. να διαχειριστεί τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με όλα τα υπόλοιπα κοινωνικά σύνολα συμφερόντων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανάληψη κοινών ευθυνών (Υ. Ε. Δ. Δ. & Α., 2015).

Η Ελλάδα με το νόμο 3230/2004(ΦΕΚ 44 Α'), θεσμοθέτησε την υιοθέτηση ενός συστήματος στρατηγικής Διοίκησης στους δημόσιους οργανισμούς καθιερώνοντας ένα σύστημα διοίκησης με στόχους και αναφορά στη μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στην πραγματικότητα, η θέσπιση αυτού του νόμου αποτελεί την εφαρμογή του Κ.Π.Α. ΤΟΝ Ιούλιο του 2007 (ΥΠΕΣ, 2007).

Εξαιτίας των ελληνικών παθογενειών στον τομέα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης θεωρείται απαραίτητη, από κάθε άλλη χρονική συγκυρία, η αναδιαμόρφωση και η εφαρμογή ενός ορθολογικού συστήματος διοίκησης το οποίο θα προσανατολιζόταν στην απόδοση και την αποτελεσματική επίτευξη στόχων, οραμάτων και αξιών (Μιχαλόπουλος, 2007). Σύμφωνα με τον Robin Butler, προκειμένου να βελτιωθεί η διοικητική οργάνωση και απόδοση της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να εφαρμοστεί *ο σαφής και εκ των προτέρων προσδιορισμός των επιδιωκόμενων στόχων (στρατηγικός προγραμματισμός) που οφείλει να περιλαμβάνει περιγραφή των*

αποτελεσμάτων και ασφαλή κριτήρια ή δείκτες επαλήθευσης. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση μπορεί να βελτιωθεί εφόσον εφαρμόσει συνεχή έλεγχο των διαδικασιών υλοποίησης των στόχων, εκτίμηση των πραγματικών εισροών, στην ανάδειξη καινοτόμων προοπτικών, στην ανατροφοδότηση των πεπραγμένων. (Μακρυδημήτρης, 1988).

2.3.5 Δημόσιες Υπηρεσίες και Πολίτες

«Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό· οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα». Άρθρο 103 παρ. 1 Συντάγματος.

Η διοίκηση των δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα φέρει χαρακτηριστικά των συστημάτων διοίκησης άλλων ευρωπαϊκών χωρών, αλλά επίσης φέρει χαρακτηριστικά αποκλειστικά δικά της. Κατά το πέρασμα των τελευταίων δεκαετιών έχουν σημειωθεί μια σειρά από εκσυγχρονισμούς που βελτίωσαν την ποιότητα των υπηρεσιών ω; προς τους πολίτες, καθώς ενέταξαν στα συστήματά τους τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας και γενικότερα υιοθέτησαν πρότυπα χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Ένα αρνητικό σημείο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης το οποίο δεν έχει απαλειφθεί είναι το γεγονός ότι αποκτά κομματικοποιημένο χαρακτήρα, αναπτύσσει πελατειακές σχέσεις και δείχνει υπερ-συγκεντρωτισμό αναφορικά με τις μεθόδους οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας (Σωτηρόπουλος, 2021).

Ο σχεδιασμός και η παροχή υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση εκτός από τις διαδικαστικές γνώσεις που απαιτούνται οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών, καθώς και το γεγονός της ρευστότητας των κοινωνικών δεδομένων και την παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων. Ο σημαντικότερος επιβραδυντικός μοχλός για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι η ύπαρξη της γραφειοκρατίας. Η μείωση αυτού του ελληνικού «τέρατος» θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος των ελληνικών διοικητικών συστημάτων. Η ραγδαία αύξηση της τεχνολογίας και η δυνατότητα υιοθέτησης καινοτόμων συστημάτων δίνουν τη δυνατότητα εξορθολογισμού και απλούστευσης, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των πολιτών, καθώς και η *κανονιστική περιπλοκότητα και αβεβαιότητα*, που λειτουργούν ως εμπόδια στην άμεση και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση (Καρβούνης, 2019).

Οι Ευρωπαίοι ηγέτες τον Σεπτέμβριο του 2017, αποφάσισαν με την «Ψηφιακή Διακήρυξη του Ταλίν», ότι προκειμένου να επιτευχθεί ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει αυτή να προχωρήσει σε ψηφιοποίηση με γνώμονα την αποτελεσματικότερη, φιλικότερη και χωρίς αποκλεισμούς πρόσβαση των πολιτών (ΕΥ,

2017). Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται το ποσοστό χρήσης εκ μέρους των δημόσιων διοικήσεων και της δικαιοσύνης κάνουν χρήση του διαδικτύου, προκειμένου να κάνουν τις υπηρεσίες περισσότερο προσβάσιμες για τους πολίτες. Η διαδικασία αυτή ακολούθησε μια πορεία από παθητική (μονόδρομη πρόσβαση σε βασικές πληροφορίες του δημοσίου), σε διαδραστική (αμφίδρομη δέσμευση, που επιτρέπει να λαμβάνουν χώρα εξελιγμένες συναλλαγές). Η αλληλεπίδραση έχει πλέον αποκτήσει το χαρακτηριστικό του αυτοματισμού. Παρέχεται ένα σύγχρονο περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ιδέες τους, τις προσδοκίες, τα όνειρα, τον ενθουσιασμό και το πάθος, τις αξίες και τα «πιστεύω» τους, την υπευθυνότητα, τη δέσμευση και την αφοσίωση που αισθάνονται, τις προσπάθειες και τις πρωτοβουλίες τους για υψηλές επιδόσεις και αποτελέσματα (Καρβούνης, 2019).

2.4 Βασικά μηνύματα αυτού του κεφαλαίου

Οι παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες ενός κράτους και η ποιότητα αυτών έχει άμεση σχέση με την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πολίτες προς αυτήν, με τη δυνατότητα ανάπτυξης επιχειρηματικών δράσεων, καθώς και την κοινωνική ευημερία. Η ποιότητα και η ικανοποίηση των πολιτών επίσης, αποτελεί δείγμα της εύρυθμης λειτουργίας ενός κράτους¹¹. Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποτελεί τον καθρέφτη κάθε χώρας μιας και αποτυπώνει την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, η οποία με τη σειρά της διαπλάθει και σχηματοποιεί την οικονομική άνεση και ευμάρεια, την κοινωνική συνέχεια και την ανθρώπινη ευμάρεια. Παράλληλα, ασκεί την επιρροή της στη διαμόρφωση των συνθηκών για τη δημιουργία και την ανάπτυξη της δημόσιας αξίας (Καρβούνης, 2019).

Οι κοινωνικές πρακτικές καθορίζουν τα κατάλληλα κίνητρα, λειτουργούν θετικά στην προσπάθεια περιορισμού της αοριστίας και συμβάλλουν θετικά, προκειμένου να υπάρχει μακροπρόθεσμη κοινωνική ευημερία. Η ύπαρξη αδυναμιών στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών επιφέρει και αδυναμία στον τρόπο λειτουργίας της αγοράς, στην ύπαρξη και πραγματοποίηση των επενδύσεων σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, καθώς και στην υιοθέτηση καινοτομιών. Η αλματώδης τεχνολογική, κοινωνική και οικονομική αύξηση επιτάσσει τη συμπίεση των δημόσιων υπηρεσιών. Οι μεταρρυθμίσεις εστιάζουν στην αναδιάρθρωση των κοινωνικών και κρατικών δομών και διαδικασιών. Τις περισσότερες φορές η αλλαγή ξεκινάει από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα καθρεφτίζοντας έτσι την πολιτική ή δημοσιονομική λογική παραμελώντας την παρουσία του ανθρώπινου κεφαλαίου, τον επανέλεγχο της κρατικής λειτουργίας και τη μεταστροφή της πολιτικής διακυβέρνησης. Τα ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα διαθέτουν περιορισμένη αυτονομία και αυτό συνεπάγεται αδυναμία καλλιέργειας της εσωτερικής ικανότητας προβληματισμού, της ανατροφοδότησης από τις αποτυχίες ή της υιοθέτησης καινοτομιών (Καρβούνης, 2019).

Οι καλά σχεδιασμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μπορούν να μεταμορφώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της παροχής δημοσίων υπηρεσιών. Μεταρρυθμιστικές συνιστώσες αποτελεί π. προσανατολισμός στη διαφάνεια, η αναβάθμιση αποτελεσμάτων και η προσπάθεια περιορισμού της

¹¹ https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/themes/better-public-administration/

γραφειοκρατίας. Η εστίαση στη «λογοδοσία βάσει δεικτών» κατά τη μέτρηση της απόδοσης, σταδιακά αντικαθίσταται από την επικέντρωση στη «μάθηση βάσει δεικτών». Η συμπεριφορά και η πράξη των εργαζομένων διαμορφώνεται από τη δυνατότητα υιοθέτησης ηθικών κωδίκων που αποτελούν μέρος ενός πλαισίου αρχών και αξιών της χρηστής διοίκησης. Η χρηστή διοίκηση εννοιολογικά ταυτίζεται με την ηθική διοίκηση. Η αναθεώρηση του υπάρχοντος συστήματος δημόσιας διακυβέρνησης και το ερώτημα της *ορθής ισορροπίας μεταξύ φυγόκεντρων και κεντρομόλων δυνάμεων*, είναι διαδικασίες που μπορούν να δυσχεραίνουν και υπονομεύουν τη σύνδεση με τους πολίτες (Καρβούνης, 2019).

Στην Ευρώπη και επομένως και στη χώρα μας επιχειρείται η υιοθέτηση της πολύ-επίπεδης διακυβέρνησης. Αυτή θεωρείται ως προϋπόθεση της χρηστής διακυβέρνησης. Η πολύ-επίπεδη διακυβέρνηση είναι αυτή που θα καθορίσει τους τομείς δράσης που στοχεύουν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, θα δεσμευθεί για την υλοποίησή τους και θα εμφανίσει αποτελέσματα. Η αρχή της επικουρικότητας αποτελεί τη βάση για την υλοποίηση της πολύ-επίπεδης διακυβέρνησης και είναι αυτή η οποία θα αποτρέψει τον συγκεντρωτισμό εξουσίας και αποφάσεων και θα διασφαλίσει ότι η υλοποίηση των δράσεων ακολουθούν το ενδεδειγμένο επίπεδο. Η αρχή της επικουρικότητας και η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους, καθώς η μία αναφέρεται στις αρμοδιότητες των διαφορετικών επιπέδων εξουσίας και η άλλη εστιάζει στη διαδραστικότητά τους (Λευκή Βίβλος, 2009).

Η αλλαγή της δημόσιας διακυβέρνησης είναι στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχει δύο προσανατολισμούς:

- την εδραίωση της παγκοσμιοποίησης ως δείκτη ενός πολυπολικού κόσμου, ο οποίος είναι αυτός που αναδεικνύει τις ανάγκες και τους προβληματισμούς τους οποίους οφείλει να ικανοποιήσει η Ευρωπαϊκή Ένωση
- τη συνέχεια στη διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης, η οποία καταλύει σύνορα, διευρύνει τα όρια των αγορών και ενώνει πολίτες, χωρίς παράλληλα να αμφισβητείται ο σεβασμός τους (Λευκή Βίβλος, 2009).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Εννοιολογική προσέγγιση και διαμόρφωση ερευνητικών υποθέσεων

3.1 Διοίκηση του Προσωπικού

Η διοίκηση του προσωπικού είναι η διαδικασία κατά την οποία επιχειρείται να διαμορφωθεί το πλαίσιο εργασίας, το οποίο θα προσφέρει στους εργαζόμενους τις συνθήκες αξιοποίησης των ικανοτήτων τους με τη μέγιστη απόδοση. Πρόκειται για ένα σύστημα που έχει ως αφετηρία τη σημαντικότητα μίας θέσης εργασίας και διαμορφώνει αποτελεσματικές ομάδες που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη και την αναβάθμισή της με τη συμβολή του κατάλληλου προγράμματος κατάρτισης και ανάπτυξης (OECD, 2018).

Η διαμόρφωση ενός αξιόπιστου πλάνου χρηστής διοίκησης θέτει ως αρχή τον ορισμό ενός επιχειρησιακού πεδίου και ταυτόχρονα τον ορισμό των απαιτούμενων ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να καταστεί δυνατή η πραγματοποίηση της εκάστοτε αποστολής. Παράλληλα, ο τρόπος λειτουργίας και οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί ένα αξιόπιστο πλάνο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εφόσον καταρτιστεί το πλαίσιο των θέσεων εργασίας με τις απαραίτητες ικανότητες. Επιπλέον, θετικό ρόλο παίζουν η εκπαίδευση, η επαγγελματική εξέλιξη και η διοίκηση, βάσει απόδοσης (OECD, 2018).

Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι ικανότητες/δεξιότητες των εργαζομένων διότι αυτή η διαδικασία θα συνεισφέρει στη διαμόρφωση του περιγράμματος των θέσεων εργασίας, καθώς και στην εκτέλεση και απεικόνιση της οργανωτικής δομής. Ένα σύστημα διοίκησης που οργανώνεται με βάση το πλαίσιο ικανοτήτων, αφήνει τα περιθώρια ανάπτυξης δημιουργικού διαλόγου μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων, αναφορικά με τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση εργασίας και τις προσδοκίες για επαγγελματική πρόοδο. Αποτέλεσμα αυτής της δυνατότητας είναι ότι επιτρέπει τον προσδιορισμό εκείνων των στοιχείων που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι θα πρέπει να περιληφθούν στο ατομικό πρόγραμμα κατάρτισης τους (OECD, 2018).

Σημαντικός παράγοντας της χρηστής διοίκησης είναι η διαδικασία μέτρησης της επίδοσης των υπαλλήλων και ενέχει θέση ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό (OECD, 2018). Οι προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες ενός εργαζομένου είναι στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητά του και καθορίζουν το πλαίσιο δράσης του, ανεξαρτήτως συνθηκών. Αναφορικά με τις ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία μπορεί να διαπιστωθεί μια ισότητα μεταξύ των υπαλλήλων. Η ειδοποιός διαφορά όμως έγκειται στο επίπεδο δεξιοτήτων, στα ατομικά στοιχεία της προσωπικότητας και τα κίνητρα που μπορούν να καθορίσουν την υψηλή ή μέτρια απόδοση τους (Γαλανοπούλου, 2016).

Αυτό που επιζητείται σε έναν οργανισμό σε σχέση με το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η δέσμευση των εργαζομένων (commitment) και η παρουσία θετικών συμπεριφορών (citizen behaviors). Εξαιτίας αυτού, είναι σημαντικό να προσδιορίζεται η συνάφεια των δυο παραπάνω παραγόντων με εκείνους που σχετίζονται με τις κύριες συμβάσεις της επιχείρησης, καθώς και με τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν σε οποιαδήποτε μεταβολή. Παράγοντες που αλληλεπιδρούν και αναδεικνύονται καίριας σημασίας είναι η σχέση και ο διάλογος με τον προϊστάμενο, η οργανωσιακή σιωπηρότητα, η δυνατότητα έκφρασης των απόψεων και η παρουσία των ηγετικών λειτουργιών (Κασιμάτη, 2016).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο, καθώς αποτελεί τις γνώσεις, την εκπαίδευση και γενικότερα την ειδίκευση των εργαζομένων ενός οργανισμού, συνεπάγεται την ύπαρξη αποτελεσματικών πρακτικών επιλογής, κατάρτισης και ανταμοιβής τους, σύμφωνα με τον Dessler (2015). Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Human Resource Management), κατά τους Mondy (2011), αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα αλληλένδετων λειτουργιών, η αλληλουχία των οποίων περιγράφεται ως:

- i. Στελέχωση: περιλαμβάνει, αφενός την ανάλυση θέσεων εργασίας, τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και αφετέρου, την επιλογή του προσωπικού.
- ii. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού: αντικείμενο έχει την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση – αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- iii. Ανταμοιβή: αναφέρεται, τόσο στις άμεσες αμοιβές των εργαζομένων, όσο και στις μη-χρηματικές, στις παροχές και άλλα ζητήματα αμοιβών.

- iv. Εργασιακή ασφάλεια και υγιεινή στον εργασιακό χώρο.
- v. Εργασιακές σχέσεις: σχετίζονται, αφενός με εργατικά συνδικάτα και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και, αφετέρου με τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις.

Το περιεχόμενο όλων, αυτών των δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εξυπηρετεί την επίτευξη μιας σειράς συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού, οι οποίοι σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή – Μπουραντά (2003) είναι: η διαρκής ανταγωνιστικότητα, η βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας, η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού και, τέλος, η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της στρατηγικής της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με τον Dessler (2015), σχεδιάζεται το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού, το οποίο απαιτεί συγκεκριμένες συμπεριφορές και ικανότητες του εργατικού δυναμικού, βάσει των οποίων η διοίκηση διαμορφώνει τις κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές, που με τη σειρά τους αναμένεται να επιφέρουν τις προσδοκώμενες επιθυμητές συμπεριφορές, ικανότητες και δεξιότητες.

Σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο των Bowen και Ostroff (2004), το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα της οργανωσιακής επίδοσης. Συνεπώς, επιβάλλεται να διερευνηθεί ο τρόπος ερμηνείας των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων από πλευράς των εργαζομένων και ανταπόκριση τους σε αυτές, με απώτερο σκοπό την κατανόηση της διασύνδεσης του εργατικού δυναμικού με την οργανωσιακή επίδοση. Η συνεισφορά των Bowen και Ostroff έγκειται στη θέσπιση του όρου «ισχύς» συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων, με τον οποίο αποτυπώνεται η δυνατότητα του να εκπέμπει ξεκάθαρα μηνύματα, σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού. Θεμελιώνουν τον ισχυρισμό τους, ότι – επειδή τα συστήματα και οι διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αντίληψης του οργανωσιακού κλίματος – ένα ισχυρό σύστημα διοίκησης, οδηγεί σε ένα ισχυρό οργανωσιακό κλίμα, αποστέλλοντας συνεπή μηνύματα στους εργαζομένους, αναφορικά με τις κοινωνικά αποδεκτές συμπεριφορές του οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι διαδικασίες της συλλογικής αίσθησης, δύνανται να παράγουν το επιδιωκόμενο οργανωσιακό κλίμα, ενώ, όπου το σύστημα της διοίκησης είναι αδύναμο, δημιουργείται αστάθεια και κλίμα δυσφορίας.

Το ισχυρό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αποτελεί το συνδετικό μηχανισμό που διαμορφώνει συλλογική συνείδηση και συλλογικές στάσεις από πλευράς των εργαζομένων, ενώ συγκεκριμένες πρακτικές του, καλλιεργούν κίνητρα για συμπεριφορές υψηλού επιπέδου για την επίτευξη υψηλών οργανωσιακών επιδόσεων. Ένα τέτοιο οργανωσιακό κλίμα, όπου υπάρχουν ισχυροί δεσμοί αλληλεπίδρασης, μεταξύ των εργαζομένων, κίνητρα εργασιακής ικανοποίησης και αίσθημα αφοσίωσης προς τους οργανωσιακούς στόχους, όπως είναι ευνόητο, λειτουργεί αποθαρρυντικά για την εκδήλωση πράξεων, που θα μπορούσαν να βλάψουν τον οργανισμό και τις χρηστές υπηρεσίες προς τους πολίτες (Bowen & Ostroff, 2004).

3.2 Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα

Οι δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται αναποτελεσματικότητα, απουσία ποιότητας στο περιεχόμενο των υπηρεσιών και χαμηλός ρυθμός παραγωγικότητας. Είναι επιτακτική η ανάγκη για εκ βάθρων αλλαγές των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο για τους πολίτες όσο και για τους ίδιους τους υπαλλήλους και την κοινωνία γενικότερα. Οι αδυναμίες που παρουσιάζονται στο ελληνικό δημόσιο σύστημα επιφέρουν με τη σειρά τους επιβραδυντικούς ρυθμούς στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο της χώρας. Η αναποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα έχει τις ρίζες της στη νομοθεσία του Κράτους και της Πολιτείας, η οποία στην πράξη αποδεικνύεται ανεφάρμοστη. Οι βασικές συνιστώσες των αδυναμιών έχουν να κάνουν με τη γραφειοκρατία, την έλλειψη διαφάνειας, την απουσία εκπαίδευσης, τις πελατειακές σχέσεις και την ανεπαρκή χρήση των ηλεκτρονικών μορφών χρήσης εφαρμογών από το προσωπικό. Η αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης προϋποθέτει ευνοϊκές συνθήκες, ώστε να προκαλείται η αποτελεσματική δημόσια διοίκηση και οφείλει να έχει ως επίκεντρο τον πολίτη και συγκεκριμένα την ικανοποίηση των αναγκών του χωρίς διακρίσεις και αμερόληπτα (Πέτκου, 2018).

Η ποιότητα θεωρείται κυρίαρχο χαρακτηριστικό της θεωρίας της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας επιχειρεί μέσα από στρατηγικές μεθόδους την αναβάθμιση του περιεχομένου της ποιότητας των υπηρεσιών, η οποία αναβάθμιση θα οδηγήσει με τη σειρά της στην απόδοση και χρηστή διοίκηση. Η εφαρμογή της στη δημόσια διοίκηση κατευθύνεται προς τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, θέτοντας παράλληλα ως στόχο και οι ίδιοι οι οργανισμοί να παρέχουν βελτιωμένες υπηρεσίες με λιγότερη γραφειοκρατία και με διαφάνεια. Οι προσανατολισμοί αυτοί θα συμβάλλουν στη μείωση δυσλειτουργικότητας του δημοσίου τομέα (Πέτκου, 2018).

Η διεθνής οικονομική κρίση και η προσπάθεια μείωσης της γραφειοκρατίας του δημοσίου τομέα σε συνδυασμό με την υιοθέτηση μιας «ευέλικτης» δημόσιας διοίκησης δημιούργησαν τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή καινοτόμων προσεγγίσεων, προκειμένου να επιτευχθεί ο εξορθολογισμός και η αποδοτικότητα της. Αυτοί οι λόγοι οδήγησαν στην εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Μαρκαντωνάτου, 2011). Από τις βασικότερες θέσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

είναι η ενεργητική παρουσία και συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων και η εφαρμογή και πραγματοποίηση προγραμμάτων, που αποσκοπούν στην ενίσχυση βασικών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης (Pollitt, 2003).

Οι βασικές θέσεις τις οποίες προσβέυει ο νέος διοικητικός εκσυγχρονισμός είναι, i) η οικονομικότητα (economy), ii) η αποδοτικότητα (efficiency), και iii) η αποτελεσματικότητα (effectiveness). Η οικονομικότητα την εύρεση και εξοικονόμηση πόρων και την ταυτόχρονη μείωση δαπανών στον δημόσιο τομέα. (Λαδής & Νταλάκου, 2013). Η αποδοτικότητα για ένα οργανισμό αποτελεί συνάρτηση των στόχων και των διαθέσιμων πόρων. Η έννοια της αποδοτικότητας, σχετίζεται άμεσα με την έννοια της αποτελεσματικότητας (επιτυχία στόχων), καθώς και με την έννοια της παραγωγικότητας (διαθεσιμότητα πόρων για την επίτευξη των στόχων). Οι πόροι αναφέρονται σε: α) υλικούς, β) φυσικούς, γ) ανθρώπινους, δ) συστηματικούς και ε) άυλους. Η έννοια της αποτελεσματικότητας επίσης, αφορά την επιτυχία των στόχων μιας πολιτικής ή ενός προγράμματος (Etzioni, 1964).

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης αποτελεί ένα σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας του οποίου η νομιμοποίηση έχει τη βάση της στη νομική και ορθολογική μέθοδο με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θεωρούνται ικανά για τη διοίκηση μονάδων με πολυσχιδή και πολύ-επίπεδη δραστηριότητα (Κέφης, 2003). Το νέο μοντέλο διοίκησης, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, εστιάζει στην έκφραση του περιεχομένου της πολιτικής εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να αποκτήσει την απαιτούμενη αποτελεσματικότητα. Προσανατολίζεται στην αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες (Hood, 1991).

3.3 Η έννοια της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (E-Government)

Στα αγγλικά ο όρος Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αποδίδεται ως “Electronic Government”, “Electronic Governance”, “Digital Government”, “Online Government” κ.ά. (Grönlund & Horan, 2004). Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που προσπαθούν να αποδώσουν το εννοιολογικό περιεχόμενο. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών ορίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) ως «η αξιοποίηση του διαδικτύου (internet) και του παγκόσμιου ιστού (World Wide Web) για την παροχή κυβερνητικής πληροφορίας και υπηρεσιών στους πολίτες» (United Nations and ASPA, 2002). Επίσης, ορίζεται και σαν «αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και άλλων webbased τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της παροχής υπηρεσιών από τον δημόσιο τομέα» (Jeong, 2007).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) ως υπηρεσία αναφέρεται στον εκσυγχρονισμό του Κράτους και του Δημόσιου Τομέα, με τη βοήθεια των Τ.Π.Ε., έχοντας ως στόχο την αναδιάρθρωση των υπάρχοντων λειτουργιών και διαδικασιών και την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Η κύρια κατεύθυνση της συγκεκριμένης ενέργειας είναι η καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα της Διοίκησης και η ταυτόχρονη διασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών από τη μία και από την άλλη η προαγωγή της ενεργούς συμμετοχής των πολιτών (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2014). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην ουσία αξιοποιεί τα ηλεκτρονικά μέσα έχοντας ως όφελος την αλληλεπίδραση μεταξύ κυβερνητικών φορέων και πολιτών, κυβερνητικών οργάνων και επιχειρήσεων καθώς επίσης και των εσωτερικών κυβερνητικών λειτουργιών (Abramson and Means, 2001).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να εννοηθεί ως η προσπάθεια εξέλιξης και βελτίωσης που έχει τις απαρχές της στη δεκαετία του 90 και υλοποιήθηκε σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες και έγινε ευρέως γνωστή με τον όρο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» ((New Public Management). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ προωθεί την υιοθέτηση στο δημόσιο τομέα, αρχών και μεθόδων που συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα στην προσπάθεια θέσπισης μιας καινοτόμας μορφής διοίκησης που θα εστιάζει στην προαγωγή αποτελεσμάτων (Teicher, Hughes & Dow, 2002). Πλέον, ο πιο δόκιμος όρος για να περιγράψει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι αυτός της Ευρωπαϊκής ένωσης, ο οποίος αναφέρει: «η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η αξιοποίηση των τεχνολογιών

της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με σκοπό τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών» (Ανακοίνωση της Επιτροπής, COM (2003)567).

Η εποχή μας, ως εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και έχοντας ως εργαλεία τα δεδομένα και τις δυνατότητες της σύγχρονης τεχνολογίας, καθίσταται ακόμη πιο αναγκαίο, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση να πρωταγωνιστεί στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης. Είναι σημαντικό οι πολίτες να λαμβάνουν ηλεκτρονική εξυπηρέτηση και παράλληλα να προωθούνται ρυθμίσεις και τρόποι οργάνωσης, προκειμένου να ενισχυθεί η ηλεκτρονική υποδομή του δημόσιου τομέα. Η ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών σε συνδυασμό με την ανάγκη για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου κράτους ενίσχυσε την προσπάθεια παροχής υψηλών υπηρεσιών προς τον πολίτη και μάλιστα με πολύ χαμηλό κόστος (Gant & Gant, 2002).

Το 2000 ήταν κομβικό έτος για τη δημόσια διοίκηση, καθώς από το στάδιο τη «μηχανοργάνωσης» το κράτος πέρασε στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δηλαδή την «προώθηση της εκτεταμένης χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, με σκοπό την βελτίωση της εξυπηρέτησης του κοινού, την ενδυνάμωση της δημοκρατίας και την υποστήριξη των δημοσίων πολιτικών». Αναδεικνύονται λοιπόν, δύο οι συνιστώσες που ικανοποιεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση:

- a) η εξέλιξη και αναβάθμιση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες λαμβάνοντας υψηλή ποιότητα με χαμηλό κόστος προς τον πολίτη, ανταποκρινόμενες κατ' αυτόν τον τρόπο στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις του ραγδαία μεταλλασσόμενου οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και
- b) η δημιουργία με πλήρη οργάνωση και δια-λειτουργικότητα πληροφοριακών συστημάτων για τον δημόσιο τομέα, που επιτρέπουν τη συγκέντρωση, την επεξεργασία, την αποθήκευση και τη διάθεση συνεπών, ακριβών και μη περιττών πληροφοριών που να παρέχουν τις κατάλληλες υπηρεσίες, αλλά και να λειτουργούν με τρόπο ορθολογικό, αποτελεσματικό και εκτελεστικό (Οικονόμου, 2006).

Τέλος, οι κυριότεροι λόγοι που βοήθησαν την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι:

- i. η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και συνακόλουθα η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, του internet, το οποίο προσφέρει τη δυνατότητα της διαδραστικότητας στην επικοινωνία πολιτών και οργανισμών. Η εξέλιξη και ανάπτυξη του διαδικτύου είχε επιρροές στο ηλεκτρονικό εμπόριο και αυτό επαγωγικά στη Δημόσια Διοίκηση.
- ii. η αυξανόμενη απαίτηση για αποτελεσματικότερες δημόσιες υπηρεσίες και η ανάγκη για εξάλειψη της διαφθοράς, γραφειοκρατίας, κακοδιαχείρισης, σε συνδυασμό με την επαγγελματική ανεπάρκεια των δημοσίων υπαλλήλων. Καθίσταται σαφές, η ανάγκη μετασχηματισμού του παρωχημένου οργανωτικού δημοσίου τομέα και ο εκσυγχρονισμός του σε ένα βελτιωμένο μοντέλο που θα ικανοποιεί ποιοτικά τις ανάγκες των πολιτών και όχι διεκπεραιωτικά.
- iii. η ανάγκη για ενεργή συμμετοχή των πολιτών στις αποφάσεις της δημόσιας διοίκησης. Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, προσέφερε τη δυνατότητα βελτίωσης και αύξησης του ενδιαφέροντος των πολιτών σε θέματα ηλεκτρονικής δημοκρατίας (e-Democracy).
- iv. η ανάγκη αντικατάστασης των παλαιών μοντέλων με σύγχρονα, λειτουργικά και αποδοτικά συστήματα, προκειμένου να αποφευχθεί η γραφειοκρατία και να ενισχυθεί η διαφάνεια και η πρόσβαση των πολιτών στις πληροφορίες (Αποστολάκης κ. ά, 2008)

3.4 Κώδικες Διοικητικής Δεοντολογίας

«Η ηθική ορίζεται ως σύνολο θεσμοθετημένων κανόνων μιας κοινωνίας που καθορίζουν τη συμπεριφορά των ατόμων με βάση το κοινωνικά αποδεκτό, το καλό και το κακό. Αποτελεί, επίσης, ξεχωριστό κλάδο της φιλοσοφίας, που εξετάζει και μελετά τις πράξεις των ανθρώπων, ως προς τη θετική ή αρνητική τους αξία, έχει δηλαδή ως αντικείμενο την εκτιμητική κρίση, αφού αναφέρεται στη διάκριση του καλού και του κακού»¹².

Ο Miller (2009), αναγάγει την ηθική ως το τμήμα της φιλοσοφίας που μελετά το σύνολο των κανόνων εκείνων που συστήνουν σωστές ή λανθασμένες συμπεριφορές στο πλαίσιο του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Ο δημόσιος τομέας φέρει το βάρος και την ευθύνη διεκπεραίωσης των κυβερνητικών πολιτικών και προγραμμάτων, παρέχοντας υπηρεσίες προς τους πολίτες. Επομένως, είναι αναγκαία η εφαρμογή κωδικών ηθικής συμπεριφοράς. Οι κώδικες αυτοί θα οριοθετούν τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και τον τρόπο αντιμετώπισης και ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών (Gardiner, 2009).

Η αναφορά στη δεοντολογία σημαίνει το πλαίσιο κανόνων που αναφέρονται στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις. Επίσης, σημαίνει τις ηθικές αξίες που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού και έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην πρόληψη και ευρύτερα στην προσπάθεια αποφυγής εκδηλώσεων κακοδιοίκησης και διαφθοράς εντός του δημόσιου οργανισμού. Ιδιαίτερα, η Διοικητική Δεοντολογία, είναι το σύνολο ηθικών κανόνων, αλλά επιπροσθέτως περιέχει «κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των προσωπικών φορέων των διοικητικών οργάνων προς τους πολίτες, οι οποίοι είναι νομικά δεσμευτικοί και χαράζουν όρια αλλά και απαγορεύσεις στους πρώτους». Οι κανόνες αυτοί εκφράζουν ηθικές αξίες και επιταγές, όμως οι ποινές και οι κυρώσεις για την παραβίαση αυτών έχουν μόνο ηθική χροιά επειδή το ισχύον δίκαιο τους προσάπτει έννομα αποτελέσματα, ως εκ τούτου, στις επιταγές της διοικητικής ηθικής προσδίδει νομική δεσμευτικότητα. Βασικός στόχος αυτών των θεσμοθετημένων κανόνων είναι ο ορισμός των καθηκόντων και υποχρεώσεων των διοικητικών οργάνων,

¹²https://www.greeklanguage.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CE%B7%CE%B8%CE%B9%CE%BA%CE%AE&dq

ο ορισμός της συμπεριφοράς τους, αλλά και η παροχή οδηγιών, αναφορικά με τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση λειτουργικών θεμάτων, με απώτερο πάντα στόχο την προστασία του δημοσίου συμφέροντος. Παράλληλη υποχρέωση είναι και η ενημέρωση των πολιτών αναφορικά με τους κανόνες συμπεριφοράς και τις διαδικασίες, που σχετίζονται με τη διεκπεραίωση των ζητημάτων τους (Γώγος, 2000).

Οι Κώδικες Διοικητικής Δεοντολογίας θεωρούνται σημαντικά στρατηγικά εργαλεία, προκειμένου να προληφθούν και να καταπολεμηθούν τα φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς. Η σημαντικότητα αυτών των κωδίκων έχει επισημανθεί από τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής, 2015).

Ο συγκεκριμένος Κώδικας λειτουργεί θετικά στην προσπάθεια να εφαρμοστούν προγράμματα βελτίωσης προτύπων διοίκησης και είναι ζωντανό παράδειγμα πραγματοποίησης της αρχής της χρηστής διοίκησης, προάγοντας το συμφέρον των πολιτών. Από τη μία δίνει το μήνυμα στους δημόσιους λειτουργούς ότι απώτερος στόχος αποτελεί η εξυπηρέτηση του πολίτη και αυτή η αρχή υπερβαίνει την απλή συμμόρφωση προς το νόμο και από την άλλη, παρέχει στους πολίτες το δικαίωμα να απολαύσουν την αρχή της χρηστής διοίκησης. Έτσι, ενισχύεται το ποιοτικό περιεχόμενο των υπηρεσιών των διοικούμενων, εκδηλώνοντας παράλληλα αποτρεπτική συμπεριφορά ως προς την εμφάνιση φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς (άρθρο 41 του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Στο Ελληνικό Δίκαιο, το ίδιο το Σύνταγμα ενσωματώνει κανόνες δεοντολογίας για τους δημόσιους υπαλλήλους, κατά το οποίο «οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα» (άρθρο 103 παρ. 1 Σ).

3.5 Ερευνητικό Υπόβαθρο (i)

Ο Νόμος 3230/2004 έχει καθιερώσει στον Δημόσιο Τομέα το σύστημα Δημόσιας Διοίκησης με βάση τη μέτρηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών. Στόχος αυτού του συστήματος είναι η λειτουργία του δημόσιου τομέα με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και η παράλληλη αναβάθμιση της ποιότητας του περιεχομένου των υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς και η συμμόρφωση των υπηρεσιών προς τα νέα δεδομένα του σύγχρονου κοινωνικού περιβάλλοντος και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσω αυτού του συστήματος επιδιώκεται η βελτίωση της σχέσης ωφέλειας κόστους, η εξάλειψη της γραφειοκρατίας και η αύξηση του παραγωγικού τομέα.

Ο Bruce (1994) μελετώντας τη συσχέτιση ηθικής και παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, διαπίστωσε ότι οι ηγετικοί παράγοντες των οργανισμών επιδρούν ουσιωδώς στη διαμόρφωση της ηθικής των υπαλλήλων και κατ' επέκταση επηρεάζουν την απόδοση των οργανισμών. Ερευνώντας επίσης, τη σχέση της διαφθοράς με την απόδοση των οργανισμών, διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί που εμφανίζουν ανήθικες πρακτικές, εμφανίζουν παράλληλα και αρνητικές συνέπειες στην απόδοσή τους. Η εφαρμογή ανήθικων πρακτικών φέρει καίριο πλήγμα στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού, αφού η παρουσία τους συνεπάγεται την απουσία εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων, μειώνει τους ρυθμούς της εργασιακής επίδοσης, επηρεάζει ακόμη και τα άτομα που βρίσκονται στα ανώτερα ηγετικά κλιμάκια, αυξάνοντας παράλληλα το εργασιακό στρες και τις συγκρούσεις (Josephson Institute, 2004).

Ο Menzel(1996) με τις έρευνές του απέδειξε ότι η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η αριστεία και η ομαδικότητα, είναι σε απόλυτη συνάφεια με την παρουσία ηθικού κλίματος στους οργανισμούς. Επίσης, οι έρευνές του ανέδειξαν τη διάσταση του ηθικού στρες, του οποίου η υψηλή παρουσία του συναρτάται με την απουσία της αίσθησης της ηθικής από πλευράς εργαζομένων και των ηθικών ή μη αξιών σε έναν οργανισμό. Η έλλειψη εμπιστοσύνης από τη μεριά των εργαζομένων έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, οδηγεί σε οργανωσιακές συγκρούσεις αλλά αυξάνει και το ποσοστό αποχώρησης των υπαλλήλων.

Ο Bowie (2010), ανέδειξε τη σπουδαιότητα του οργανωτικού κλίματος για έναν οργανισμό και τον αντίκτυπο αυτού στην καθημερινή άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων. Επίσης, θεωρείται ουσιαστική προϋπόθεση της οργανωσιακής συνοχής η παρουσία ηθικού κλίματος, καθώς παράλληλα και το γεγονός ότι η παρουσία οργανωσιακής ηθικής, ως σύμπλεγμα νορμών και πρακτικών, συνεπάγεται την παρουσία ηθικού κλίματος.

Οι Berman, West and Cava (1994), υποστήριξαν ότι η παρουσία ηθικών στρατηγικών διοίκησης, κυμαίνονται από το τυπικό προς το άτυπο. Οι «τυπικές» στρατηγικές ηθικής διοίκησης, αφορούν διαδικασίες σαν την υποχρεωτική εκπαίδευση των υπαλλήλων, το κριτήριο της ηθικής για τα συστήματα ανταμοιβών, την υιοθέτηση οργανωσιακών κανόνων, προκειμένου να ενδυναμωθεί η ύπαρξη ηθικού κλίματος, ενώ οι «άτυπες», ανήκουν σε συμπεριφορικά μοντέλα και σε μοντέλα των ρόλων με βάση τέσσερις κατηγορίες:

- a) κανόνες που έχουν σαν βάση κώδικες ηθικής και ορθής συμπεριφοράς
- b) ρυθμιστικοί κανόνες με ηθικά κριτήρια για την πρόσληψη και την προαγωγή του ανθρώπινου δυναμικού
- c) συμπεριφορές της ηγεσίας, που λειτουργούν ως πρότυπο ηθικής ηγεσίας και
- d) συμπεριφορές των εργαζομένων και περιλαμβάνουν επιμόρφωση των εργαζομένων μέσω προγραμμάτων ηθικής, προστασία των εργαζομένων-μαρτύρων που εμπλέκονται σε ζητήματα διαφθοράς και την ελεύθερη έκφραση των απόψεων των υπαλλήλων, με τη μέθοδο της εκμείωσης.

Επίσης, οι ερευνητές κατέταξαν τα δύο πρώτα μοντέλα στις τυπικές κατηγορίες, την τρίτη στην άτυπη και την τελευταία χαρακτήρισαν ως συνδυασμό των παραπάνω. Είναι αξιοσημείωτο ότι, μεταξύ αυτών ως περισσότερο αποτελεσματικές αναδείχθηκαν τα άτυπα μοντέλα αναφορικά με την επίτευξη των στόχων της ηθικής-χρηστής διοίκησης. Τέλος, σημαντική διάσταση φέρουν και τα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, παλαιότητα και θέση στην ιεραρχία, όσον αφορά την παρουσία ηθικών/ανήθικων συμπεριφορών.

Το ερευνητικό υπόβαθρο i της παρούσας έρευνας διαμορφώθηκε σύμφωνα με την παραπάνω θεωρητική ανασκόπηση και είναι το εξής:

Με ποιον τρόπο οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται την έννοια της Χρηστής Διοίκησης και κατά πόσο το περιεχόμενο αυτής συναρτάται με την παρουσία ηθικών στρατηγικών διοίκησης.

3.6 Ερευνητικό Υπόβαθρο (ii)

Η θεωρία του κοινωνικού πλαισίου υποστηρίζει ότι υφίστανται διάφορες κοινωνικοί διαδραστικοί παράγοντες «ανώτερης τάξης» που συμβάλλουν στη δημιουργία σχέσεων μεταξύ διοίκησης ανθρώπινων πόρων και επίδοσης του οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες δεν αφορούν μόνο το σύνολο των εκφρασμένων περιορίζονται αντιλήψεων μεμονωμένων ατόμων, αλλά επικεντρώνονται στο οργανωσιακό κλίμα και διαιρούνται, από τη μία στην οργανωσιακή κουλτούρα και από την άλλη, στο ρόλο της οργανωσιακής δομής. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει αξίες, παραδοχές και προσδοκίες ανθρώπων, αλλά και τη λειτουργικότητά τους, μέσα σε ένα οργανωμένο οργανωσιακό πλαίσιο. (Bowen and Ostroff, 2004).

Ένας οργανισμός, αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων που λειτουργούν έχοντας έναν συγκεκριμένο σκοπό. Η κουλτούρα θεωρείται γνώρισμα του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου αλλά θεωρείται επίσης, γνώρισμα και των επιμέρους οργανωμένων υπο-συνόλων της κοινωνίας, όπως είναι μία δημόσια υπηρεσία. Η κουλτούρα αναφέρεται στο πώς εξελίσσονται και διαδραματίζονται τα συμβάντα της προσωπικής ζωής του κάθε ανθρώπου, καθώς και στο πώς ο κάθε άνθρωπος δημιουργεί τις αντιλήψεις του για τα εξελισσόμενα συμβάντα. Γίνεται κατανοητό, ότι μέσα από την κουλτούρα και την επιρροή αυτής κάθε άνθρωπος διαμορφώνει τον τρόπο σκέψης, τη συλλογική συναίσθηση και τη συμπεριφορά. Μια διαφοροποίηση μεταξύ κουλτούρας και κλίματος είναι ότι το κλίμα χαρακτηρίζει προσωρικές και παροδικές καταστάσεις (Cumings et. al, 2001).

Το κλίμα σε έναν οργανισμό, ασκεί την επιρροή στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων, οι οποίοι δρουν ως μεσολαβητές μεταξύ των λειτουργιών της διοίκησης και της επίδοσης ενός οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα με τη σειρά της, λειτουργεί από τη μία σαν πηγή λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και από την άλλη ως μεταβλητή μεσολάβησης ανάμεσα στις σχέσεις των λειτουργιών διοίκησης και της επίδοσης. Στην ουσία, η κουλτούρα είναι αυτή που λειτουργεί διαμορφωτικά σε σχέση με τη δημιουργία πεποιθήσεων, αξιών και διαδικασιών, που με τη σειρά τους λειτουργούν ενισχυτικά για τη λειτουργία κανόνων και συνηθειών. Επαγωγικά, οι παραπάνω συνθήκες θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση της επίδοσης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό (Bowen & Ostroff, 2004).

Το ψυχολογικό κλίμα σε έναν οργανισμό σε συνδυασμό με το οργανωσιακό κλίμα δημιουργούν και επηρεάζουν τη γενικότερη αντίληψη των υπαλλήλων σχετικά αναφορικά με τις επίσημες και ανεπίσημες πολιτικές, λειτουργίες, διαδικασίες και αντιλήψεις του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαμορφώνουν τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Η δημιουργία κοινών αντιλήψεων, εκ μέρους των εργαζομένων, δημιουργεί ένα ισχυρό οργανωσιακό κλίμα, μεταφράζοντας κατά τον ίδιο τρόπο την οργανωσιακή κατάσταση και έτσι διαμορφώνεται μια ισχυρή κατάσταση. Το κοινό πλαίσιο δράσης των εργαζομένων στέλνει ισχυρά μηνύματα, που σχετίζονται με τους αναμενόμενους στόχους και τις αναμενόμενες συμπεριφορές των εργαζομένων (Bowen & Ostroff, 2004).

Το ερευνητικό υπόβαθρο ii της παρούσας έρευνας διαμορφώθηκε σύμφωνα με την παραπάνω θεωρητική ανασκόπηση και είναι το εξής:

Κατά πόσο ο τρόπος άσκησης Ηγεσίας των ανώτερων στελεχών, που αφορά το οργανωσιακό μοντέλο και το οργανωσιακό κλίμα, διέπεται από δικαιοσύνη, με την έννοια της ηθικής και μπορεί να χαρακτηριστεί ως Χρηστή Διοίκηση.

3.7 Αξιολόγηση

Το Performance Feedback είναι το παραγόμενο αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης των ενδιαφερομένων και θεωρείται κομβικός παράγοντας για τη συνέχεια και την επιβίωση ενός συστήματος αξιολόγησης. Η σημαντικότητά του είναι εξίσου σημαντική τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τον αξιολογούμενο. Η επίτευξη όμως των επιδιώξεων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων απαιτείται η εξέταση και η διασφάλιση των θετικών αντιδράσεων εκ μέρους των αξιολογούμενων έναντι της ανατροφοδότησης-feedback που λαμβάνουν, προκειμένου λειτουργήσει με εποικοδομητικό τρόπο και να μην αγνοηθεί (Κούτσικα, 2016).

Οι αντιδράσεις των αξιολογούμενων είναι αυτές που θα προσδιορίσουν τη συνέχεια και βιωσιμότητα του αξιολογικού συστήματος και ασκούν τις επιρροές τους τόσο στις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων όσο και στις μελλοντικές τους επιδόσεις. Μέσα από τη γνωστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων θα παραχθούν στοιχεία, όπως η αξιοπιστία και η λειτουργικότητα της αξιολόγησης, η παρουσία στοιχείων δικαιοσύνης και ηθικής στις διαδικασίες αξιολόγησης, η δυνατότητα ενεργής συμμετοχής των αξιολογούμενων στη διαδικασία, η διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης των αξιολογούμενων από το σύστημα και η επιρροή της ικανοποίησης στην ανάπτυξη και καλλιέργεια θετικών αντιδράσεων και προθέσεων. Απώτερος σκοπός είναι η μελέτη της συνάφειας ικανοποίησης και αξιολογικού συστήματος και η εδραίωση της υπόθεσης ότι αυτή η ικανοποίηση προχωρά σε ένα επόμενο επίπεδο αυτό των θετικών αντιδράσεων των αξιολογούμενων, πάντα σε συνάρτηση με τις ατομικές προσδοκίες και γνωστικές τους αντιλήψεις (Κούτσικα, 2016).

Οι Keeping and Levy (2000), υποστήριξαν ότι η εν λόγω σημαντικότητα και αξιοπιστία των μηνυμάτων ανατροφοδότησης, τα οποία φέρουν γνωστικά προσανατολισμένα χαρακτηριστικά, συμβάλλουν με θετικό τρόπο στην παραγόμενη ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι δεν απολαμβάνουν ως παραγόμενο αποτέλεσμα της αξιολόγησης την ικανοποίηση τότε πιθανολογείται ότι θα προβούν στην άρνηση αποδοχής των αποτελεσμάτων και στη μη αξιοποίηση αυτών.

Τα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων ξεπερνούν στις μέρες μας τα όρια της απλής μέτρησης της επίδοσης. Πλέον, καθρεφτίζουν στρατηγικές διαδικασίες,

μελετούν και αναλύουν ποικίλες εκφάνσεις της ανθρώπινης φύσης και προσλαμβάνουν έναν χαρακτήρα περισσότερο διαδραστικό (Κούτσικα, 2016).

Η συνέχεια και η λειτουργία του κοινωνικού ιστού βασίζονται σε δύο σημαντικά στοιχεία της ανθρώπινης φύσης. Αυτά είναι η αίσθηση ευθύνης και η αίσθηση ελέγχου (Mero e tal., 2007). Η αύξηση του αισθήματος δικαιοσύνης των εργαζομένων, μπορεί να ενισχυθεί αν επικεντρωθεί το αξιολογικό σύστημα στον τρόπο ανατροφοδότησης και στη στοχοθεσία. Η αύξηση του αισθήματος υπευθυνότητας, επιτυγχάνεται από την ποιοτική παροχή ανατροφοδότησης, τη στοχοθεσία, και το coaching. Η πιθανή ανασφάλεια των εργαζομένων, αναφορικά με τη θέση εργασίας τους μπορεί να μειωθεί μέσα από την υγιή επικοινωνία και το ψυχολογικό συμβόλαιο. Τέλος, η παρουσία της δικαιοσύνης στις διαδικασίες, η ενεργός συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η ενημέρωση, είναι παράγοντες που συμβάλλουν θετικά στη μείωση του αισθήματος ανασφάλειας (Κούτσικα, 2016).

3.8 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)

Η προσπάθεια ορισμού του Total Quality Management είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του εννοιολογικού του περιεχομένου με ποικίλες διαστάσεις. Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ο ορισμός αποτυπώνει βασικούς άξονες της συγκεκριμένης φιλοσοφίας. Ο ορισμός αναφέρει: «Ως Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ορίζεται η εταιρική φιλοσοφία που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, μέσω συνεχών βελτιώσεων, για την πραγματοποίηση των οποίων συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό» (Dahlgaard and Dahlgaard – Park, 2006).

Οι Karia and Abu Hassan Asaari (2006), αναφέρουν ότι οι κύριοι άξονες του Total Quality Management που θεωρητικά υιοθετούνται από όλους τους ερευνητές της ποιότητας, είναι η προσπάθεια για να διασφαλίζεται συνεχώς η ποιότητα, η ικανοποίηση του πελάτη και η λήψη μέτρων για τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και ανάπτυξης στα πλαίσια ενός οργανισμού.

Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, αποκάλυψε την αποτύπωση επτά αξιωμάτων του Total Quality Management. Τα επτά αυτά αξιώματα αποτυπώνουν την ουσία και το νόημα του Total Quality Management. Τα αξιώματα αυτά είναι:

1) Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για προώθηση του ποιοτικού εγχειρήματος.

Ως καθήκον των ανώτερων στελεχών, προκειμένου να επιτύχουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που θα προσανατολίζεται στο αποτέλεσμα, να δημιουργήσουν τις συνθήκες για την καλλιέργεια αρχών και αξιών που θα οδηγούν σε αυτά (Dewhurst et. al, 1999).

2) Ο πελάτης στο επίκεντρο.

Οι πελάτες αποτελούν ζωτικό σημείο μιας επιχείρησης, καθώς αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων/υπηρεσιών του οργανισμού και διαμορφώνουν τις συνθήκες εκείνες που θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η επαγρύπνηση και η απουσία εφησυχασμού, εκ μέρους του οργανισμού, για την αποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας και της συμφωνίας του σε μια σειρά ποιοτικών προδιαγραφών είναι δείκτες της αξιοπιστίας του οργανισμού. Η παραπάνω διαδικασία αποτελεί εχέγγυο της κατάκτησης της εμπιστοσύνης των πελατών και της διατήρησής της σε βάθος χρόνου (Oakland, 2005).

3) Επιλογή προμηθευτή με βάση ποιοτικά και όχι ποσοτικά κριτήρια.

Οι οργανισμοί που ακολουθούν τις αρχές του Total Quality Management αποδίδουν βαρύνουσα σημασία στην προμήθεια ποιοτικών υλικών και στη στόχευση προϊόντων με «μηδέν ελαττώματα». Η συνθήκη αυτή επιζητείται, καθώς η χαμηλή δεδομένου ποιότητα πρώτων υλών πιθανά να προκαλέσει κατώτερης ποιότητας προϊόντα. Αυτός ο παράγοντας σημαίνει ότι η επιλογή των προμηθευτών οφείλει να ακολουθεί ποιοτικές προδιαγραφές και όχι το χαμηλό κόστος. Αυτό συνεπάγεται με τη σειρά του, την ανάπτυξη σταθερής σχέσης εμπιστοσύνης με ένα μόνο προμηθευτή και την ταυτόχρονη δέσμευσή του στη διαδικασία ποιοτικής βελτίωσης του οργανισμού (Λογοθέτης, 1992).

4) Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και προώθηση συμμετοχικών διαδικασιών.

Οι άνθρωποι είναι το ζωντανό κομμάτι ενός οργανισμού. Κάθε εργαζόμενος φέρει εμπειρίες και ικανότητες και αυτές λειτουργούν ως πηγές καινοτόμων ιδεών και πειραματισμών. Προκειμένου, η επιχείρηση να εξασφαλίσει την αφοσίωση των εργαζομένων στις αξίες της και τη συνεισφορά της στην ποιοτική αναβάθμιση και εξέλιξη, οφείλει να εμπλέκει ενεργά τους υπαλλήλους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ως κύριος άξονας του αναδεικνύεται η ανάπτυξη οριζόντιων ιεραρχικών δομών. Σύμφωνα με αυτήν, οι πρωτοβουλίες διαμοιράζονται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Είναι αξιοπρόσεχτο, ότι το Total Quality Management ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη ουσιαστικών σχέσεων σε έναν οργανισμό, την παρουσία ομαδικού πνεύματος και την ενδυνάμωση συνεργατικών σχέσεων ανάμεσα στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους (Λογοθέτης, 1992).

5) Επαγγελματική Κατάρτιση.

Η ύπαρξη προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης σε έναν οργανισμό είναι απολύτως απαραίτητη. Η εξειδίκευση γνώσεων και η εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών είναι καθοριστικά στοιχεία που θα εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού (Dewhurst et. al., 1999).

6) Εμφύσηση αξιών.

Οι κοινοί οργανωσιακοί στόχοι θα πρέπει να είναι κοινό μέλημα εργαζομένων και διοίκησης. Η καλλιέργεια μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι στα πλαίσια ευθύνης, κατά ένα μεγάλο μέρος, των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Η επιτυχία αυτής της διαδικασίας θα εξασφαλίσει την εγκαθίδρυση κλίματος πίστης και αφοσίωσης του οργανισμού και ταυτόχρονα τον παραγκωνισμό προσωπικών συμφεροντολογικών φιλοδοξιών (Λογοθέτης, 1992).

7) Βελτίωση διαδικασιών και αποτροπή λαθών.

Η εφαρμογή του Total Quality Management επιζητεί την ολοκληρωτική βελτίωση, γι' αυτό και ένας οργανισμός που εφαρμόζει το Total Quality Management επιδιώκει την τελειοποίηση των διαδικασιών που οδηγούν στις τελικές εκροές. Ως αποτέλεσμα προκύπτει το εσωτερικό προϊόν, το οποίο παίρνει τη μορφή εισροής για τις διαδικασίες που θα ακολουθήσουν (Oakland, 2005).

Η θεωρία του Total Quality Management μελετήθηκε και αποτυπώθηκε στη βιβλιογραφία από σημαντικούς ερευνητές στο χώρο του Management. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι Edward Deming, Joseph Juran και Philip Crosby. Ο βασικός προσανατολισμός αυτών ήταν κυρίως προς τις επιχειρήσεις ιδιωτικού δικαίου. Ο προσανατολισμός αυτός δεν απέκλειε την εφαρμογή της θεωρίας του Total Quality Management στους δημόσιους οργανισμούς εφόσον βέβαια η θεωρία ακολουθούσε κατάλληλες προσαρμογές (Λογοθέτης, 1992).

Ο Deming ήταν αυτός που εφάρμοσε τις αρχές του Total Quality Management στον χώρο της Ιαπωνικής βιομηχανίας, διαμορφώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το «βιομηχανικό θαύμα της Ιαπωνίας». Εξ' ου και τιμήθηκε με βραβεία, μετάλλια και επίτιμα διδακτορικά από την Ιαπωνική βιομηχανία. Χαρακτηρίστηκε επίσης, ως «ο πατέρας του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης». Το σημαντικότερο σημείο της συνεισφοράς του Deming ήταν η διαμόρφωση των 14 σημείων της θεωρίας του Total Quality Management για την προσαρμογή μοντέλου στις επιχειρήσεις (Λογοθέτης, 1992).

Μετά τον Deming, ο Juran, επιχείρησε μέσα από τη μελέτη, την υιοθέτηση ενός συστήματος ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις και έλαβε περισσότερα από τριάντα μετάλλια για την προσπάθειά του αυτή στην εξέλιξη της επιστήμης του Management. Σύμφωνα με τον Juran, επειδή η ποιότητα δεν αποτελούσε κυρίαρχο στόχο των επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα την «κρίση ποιότητας». Η διαχείριση της κρίσης μπορεί να γίνει με την εφαρμογή των τριών σταδίων της «τριλογίας της ποιότητας». Το πρώτο στάδιο της τριλογίας αφορά τη σχεδίαση της ποιότητας, σύμφωνα με την οποία ο σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας ακολουθεί τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών/πολιτών. Η διατήρηση της ποιότητας εδραιώνεται κατά το δεύτερο στάδιο της τριλογίας, το στάδιο του ελέγχου ποιότητας. Το τελευταίο στάδιο της τριλογίας είναι η βελτίωση-εξέλιξη της ποιότητας. Η ουσιαστική βελτίωση σχετίζεται τόσο με τις

διαδικασίες, όσο και με τα προϊόντα/υπηρεσίες, τα οποία με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας (Λογοθέτης, 1992).

Ο Αμερικάνος P. Crosby υπήρξε ο τρίτος κατά σειρά θεωρητικός του Total Quality Management. Η συμβολή του εστίαζε στο γεγονός ότι θεώρησε τους οργανισμούς ως ασθενείς που χρειάζονται «εμβόλια ποιότητας». Τα κύρια σημεία της θεωρίας του είναι η ακεραιότητα των διοικητικών στελεχών και η αποφασιστικότητα της στην προσπάθεια στήριξης κάθε ποιοτικής βελτίωσης. Καθοριστικά, επίσης θεωρούνται απόλυτη ενασχόληση με τις ανάγκες του πελάτη, η παραδοχή και η αποδοχή των λαθών και των αιτιών τους, καθώς και η ταυτόχρονη ανάληψη των ευθυνών. Ο Crosby επίσης, υποστήριξε τη θεωρία των «μηδέν ελαττωμάτων». Θεωρούσε ότι τα ελαττώματα δεν πρέπει να γίνονται αποδεκτά από τη διοίκηση, γιατί αυτό θα σήμαινε και τη θεώρησή τους ως δεδομένα με αποτέλεσμα τη μείωση των προδιαγραφών ποιότητας (Λογοθέτης, 1992).

Η παρουσίαση της θεωρίας του Total Quality Management ανέδειξε τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την εφαρμογή του σε έναν οργανισμό και στις ποιοτικές διαδικασίες λειτουργίας του. Η ολική ποιότητα προτείνεται ως το κατάλληλο εργαλείο που θα φέρει την εξυγίανση στους κόλπους της δημόσιας διοίκησης. Είναι απαραίτητο όμως, τα διοικητικά στελέχη να υπολογίζουν τις ιδιαίτερες συνθήκες των καταστάσεων και να προβαίνουν στις απαραίτητες προοδευτικές αλλαγές που δεν θα αντιβαίνουν την υπάρχουσα γραφειοκρατική κουλτούρα. Τελικός στόχος θα πρέπει να αποτελεί η δημιουργική ενσωμάτωση των αλλαγών από τους δημόσιους οργανισμούς και η ελαχιστοποίηση των πιθανών αντιδράσεων (Κακουλίδου, 2006).

3.9 Πρότυπο ISO 9000

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης το 2000 εξέδωσε το ISO9000:2000 και αναφέρεται στα προαπαιτούμενα που πρέπει να πληροί το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας ενός οργανισμού. Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management System), αποτελεί απόφαση στρατηγικού ενδιαφέροντος για κάθε οργανισμό και η σχεδίαση και εφαρμογή του οφείλει να ικανοποιεί τις ανάγκες, το σκοπό, τους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού, παράλληλα με το μέγεθος και τη δομή του. Η αποτελεσματικότητα στη λειτουργία ενός οργανισμού θέτει ως προϋπόθεση τον ορισμό και τη διεκπεραίωση πολλών ενεργειών, που συνδέονται αλληλένδετα. Ως διεργασία, ορίζεται η προγραμματισμένη δραστηριότητα, που αξιοποιεί πόρους και επιδέχεται διαχείρισης, ώστε να επιτευχθεί η μετατροπή των εισερχόμενων (inputs) σε εξερχόμενα (outputs). Οι σύγχρονοι οργανισμοί αξιοποιούν αυτή τη διεργασία, που είναι γνωστή ως η «προσέγγιση ως διεργασία» (Κριεμάδης, 2005).

Το Διεθνές Πρότυπο Ποιότητας, ορίζει ότι ο οργανισμός οφείλει να υιοθετήσει, να αποδεικνύει, να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας και να φροντίζει για τη συνεχή βελτίωση και αποτελεσματικότητα του¹³.

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (2001)¹⁴, ο οργανισμός πρέπει:

- να ανακαλύπτει τις απαιτούμενες απαραίτητες διεργασίες για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε όλο το εύρος του οργανισμού
- να ορίσει τη σειρά αλληλεπίδρασης των διεργασιών αυτών
- να ορίσει χαρακτηριστικά και τρόπους που απαιτούνται, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία και ο έλεγχος των διεργασιών αυτών
- να κατοχυρώσει την επάρκεια πόρων και πληροφοριών που απαιτούνται για να υποστηριχθεί η λειτουργία και η παρακολούθηση των διεργασιών αυτών
- να εποπτεύει, να υπολογίζει και να αναλύει τις διεργασίες αυτές

¹³ <https://products.iso.com/>

¹⁴ <http://www.elot.gr/>

- να εφαρμόζει τις απαραίτητες δράσεις που θα εγγυηθούν την επιτυχία προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων και τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών αυτών.

Παρακάτω, παρουσιάζονται ορισμένες βασικές απαιτήσεις του Συστήματος Ποιότητας:

- 1) Δέσμευση της Διοίκησης του Οργανισμού
 - 2) Εστίαση στον πελάτη/πολίτη
 - 3) Πολιτική για την ποιότητα
 - 4) Δημιουργία εγχειριδίου ποιότητας
 - 5) Ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας από τη Διοίκηση
 - 6) Διαχείριση Πόρων (π.χ. υποδομές, ανθρώπινο δυναμικό, περιβάλλον εργασίας)
 - 7) Σχεδιασμός του προϊόντος/υπηρεσίας
 - 8) Υλοποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας
 - 9) Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες
 - 10) Διεργασία αγορών
 - 11) Παροχή υπηρεσιών
 - 12) Όργανα παρακολούθησης και μέτρησης
 - 13) Μετρήσεις (π.χ. ικανοποίηση πελατών/πολιτών, εσωτερικές επιθεωρήσεις)
 - 14) Διαρκής βελτίωση (π.χ. διορθωτικές ενέργειες, προληπτικές ενέργειες).
- (Κριεμάδης, 2005).

Τα κύρια οφέλη για τον οργανισμό από την εισαγωγή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι:

- a) παροχή υπηρεσιών με υψηλό περιεχόμενο, χωρίς παρέκκλιση
- b) συνεχόμενη αναβάθμιση υπηρεσιών
- c) εκπλήρωση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών/πολιτών σε συνάρτηση με τα επαγγελματικά πρότυπα και τους κανόνες ηθικής
- d) η επιτυχής διαχείριση οργανωτικών θεμάτων
- e) ο ορισμός καθηκόντων και θέσεων υπευθυνότητας του προσωπικού
- f) η τυποποίηση των εργασιών
- g) η γραπτή αποτύπωση της επίδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών
- h) η αποτροπή λαθών κατά την παροχή των υπηρεσιών

- i) η ελάττωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού
- j) η προώθηση και προβολή του οργανισμού στο περιβάλλον εκτός οργανισμού ως ένας οργανισμός που παρέχει υψηλές ποιοτικές υπηρεσίες (Hoyle, 1998).

3.10 Benchmarking

Το Benchmarking ερμηνεύεται ως η συγκριτική αξιολόγηση φορέων και είναι ειδικά σχεδιασμένη και κατασκευασμένη συνιστώσα της προσέγγισης Total Quality Management. Ο Camp τόνισε πως ο τρόπος δράσης και ενέργειας του benchmarking συνίσταται σε «συνεχή αντιπαραβολή των προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών του φορέα με τα αντίστοιχα προϊόντα και τις αντίστοιχες υπηρεσίες και διοικητικές πρακτικές των πιο σκληρών ανταγωνιστών ή των φορέων εκείνων που αναγνωρίζονται ως ηγέτες στο χώρο τους». Με άλλα λόγια, ο οργανισμός που υιοθετεί την τεχνική benchmarking, επιδιώκει την αναζήτηση των «βέλτιστων πρακτικών» (best practices) που κυριαρχούν στον συγκεκριμένο τομέα και έχει ως στόχο την επίτευξη της άριστης απόδοσης (Kouzman et al., 1999).

Ο απώτερος στόχος των οργανισμών που υιοθετούν την τεχνική benchmarking, ενδιαφέρονται για την ανακάλυψη ανταγωνιστικών στόχων που θα οδηγήσουν στην εμφάνιση των αδυναμιών τους. Η διαδικασία αυτή θα προκαλέσει την υιοθέτηση του πειραματισμού καινοτόμων μεθόδων ποιοτικής βελτίωσης. Αυτό που επιζητείται δεν είναι να βρεθεί ο υπερέχων οργανισμός, αλλά οι διαδικασίες που οδήγησαν αυτόν τον οργανισμό στην περίοπτη θέση. Λαμβάνοντας υπόψη ότι «άριστες πρακτικές» δεν ανακαλύπτονται με ευκολία και συχνά, οι ενδιαφερόμενοι φορείς συμβιβάζονται ενίοτε με μέσες λύσεις, που προτείνονται συγκριτικά με αποτελεσματικότερες πρακτικές (Kouzman et al., 1999).

Η βαρύνουσα σημασία έγκειται στο γεγονός του εντοπισμού των «κενών απόδοσης» του οργανισμού, η αποκάλυψη των οποίων θα οδηγήσει στην ανάδειξη στρατηγικών και λειτουργικών προβλημάτων. Το επόμενο στάδιο είναι η οριοθέτηση και υλοποίηση δομημένων διαδικασιών και πρακτικών που θα επιλύσουν τις προβληματικές καταστάσεις. Το 1979 για πρώτη φορά η πρακτική benchmarking εφαρμόστηκε από την εταιρία Xerox, κατά τη διάρκεια της πτώσης τιμών των εκτυπωτών Canon επιφέροντας παράλληλα σοβαρά προβλήματα ποιότητας (Kouzman, et. al., 1999).

Ο αναμενόμενος εκσυγχρονισμός των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί μέσω της τεχνικής benchmarking και της συγκριτικής αξιολόγησης, θέτοντας ως στόχο τη συλλογή και ανταλλαγή πολύτιμων γνώσεων και εμπειριών. Η συλλογή

και ανταλλαγή στο δημόσιο τομέα μπορεί να καταστεί δυνατή μέσω της συνεργασίας που αναπτύσσεται μεταξύ των οργανισμών που παρέχουν κοινές υπηρεσίες. Η τεχνική benchmarking αξιοποιεί πολλά εργαλεία τα οποία φέρουν πλεονεκτήματα και εφόσον υλοποιείται με τον κατάλληλο τρόπο μπορεί να λειτουργήσει ως χρήσιμος οδηγός για τους δημοσίους φορείς (Κριεμάδης, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Μέθοδος Ανάλυσης – Η Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι μία από τις βασικότερες μεθόδους ανάλυσης και αυτή με τη μεγαλύτερη διάδοση, συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους και χρησιμοποιείται για να προσδιοριστούν τα καθήκοντα μιας εργασίας. Η συνέντευξη αφορά “κατάθεση ψυχής”, μεταξύ της συνομιλίας και επικοινωνίας, δύο ή και περισσότερων ανθρώπων. Χρησιμοποιείται για την άντληση απαραίτητων πληροφοριών στην προσπάθεια προσέγγισης ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης. Είναι χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί από τον αναλυτή την κατοχή αρκετών ικανοτήτων ικανότητες. Παράλληλα, όμως προσφέρει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο της λεπτομερούς και πλήρους αναφορά δραστηριοτήτων που άπτονται του τομέα του (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Η χρήση της συνέντευξης, ως εργαλείο συλλογής ερευνητικών δεδομένων, οφείλει να γίνεται με την κατάλληλη προετοιμασία. Απαιτεί κατάλληλο σχεδιασμό και δημιουργική εργασία. Η σχεδίαση της συνέντευξης απαιτεί ως βάση *συγκεκριμένες οντολογικές και επιστημολογικές αρχές και σύνδεση με τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της διερεύνησης*. Η χρήση της συνέντευξης προϋποθέτει οντολογική προσέγγιση, αναφορικά με τον κοινωνικό κόσμο, η οποία προσέγγιση αφορά την αντίληψη εμπειριών, απόψεων, ερμηνειών και διαδράσεων των ανθρώπων, ως σημαίνουσες συνιστώσες του κοινωνικού περιγύρου. Παράλληλα, απαιτεί μια επιστημολογική θέση η οποία διαπιστώνει και αποδέχεται ότι μπορεί να παραχθεί γνώση από τη στιγμή που ο ερευνητής αναπτύξει διαδραστική σχέση με τους συνεντευξιαζόμενους, τους αφουγκραστεί και τους παρέχει τη δυνατότητα να εκφράσουν τις γνώμες τους και να νοηματοδοτήσουν ή να παρουσιάσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες. Ο σκόπελος που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι το γεγονός, ότι οι ερευνητές δεν μπορούν να έχουν πραγματική προσπέλαση στις σκέψεις των ερωτώμενων, παρά μόνο να λάβουν πληροφορίες για τις συγκεκριμένες διαστάσεις (*αντιλήψεις, εμπειρίες, ερμηνείες*) που οι συμμετέχοντες επιλέγουν να αποκαλύψουν στο πλαίσιο μιας συνέντευξης (Ισαρη & Πουρκός, 2015).

Η συνέντευξη, εκτός από πλεονεκτήματα έχει και τα μειονεκτήματα της. Ως πλεονέκτημά θεωρείται ότι επιτρέπει στον ερωτώμενο την αναφορά δραστηριοτήτων και συμπεριφορών, που υπό άλλες συνθήκες δε θα έρχονταν στην επιφάνεια, καθώς επίσης και την αποτύπωση μεγάλου όγκου πληροφοριών, ευελιξίας και ευκολίας οργάνωσης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Ως μειονέκτημα αναφέρεται το γεγονός της διαστρέβλωσης πληροφοριών από τον ερευνητή. Επιπλέον, αναδεικνύεται αρκετά χρονοβόρα διαδικασία σε ορισμένες περιπτώσεις (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

4.2 Κατηγορίες της Συνέντευξης

Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο δομείται ή τυποποιείται μία συνέντευξη διακρίνεται σε :

1. δομημένη συνέντευξη: η μορφή αυτή της συνέντευξης ακολουθεί μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων, με ανάλογη διατύπωση και διάταξη. Χρησιμοποιεί ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.
2. Ημι-δομημένη συνέντευξη: έχει προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά η διαφορά έγκειται στο γεγονός της διάταξης, η οποία διαφοροποιείται ανάλογα με τη θεώρηση του ερευνητή για τη, καταλληλότητα της ερώτησης. Υπάρχει περιθώριο αλλαγής των ερωτήσεων, καθώς και η δυνατότητα παροχής διευκρινίσεων. Επίσης, μπορεί ο ερευνητής να αντικαταστήσει μία ερώτηση αν κρίνει ότι δεν ταιριάζει στον ερωτώμενο και να αντικατασταθεί από κάποια άλλη.
3. Μη δομημένη συνέντευξη: μπορεί να πάρει τη μορφή μιας άτυπης συζήτησης, αρκεί να εντάσσεται στη γενικότερη περιοχή ενδιαφέροντος του ερευνητή (Robson, 2010).

Η συνέντευξη θεωρείται κατάλληλο εργαλείο σε περιπτώσεις, όπου η έρευνα μελετά το προσωπικό νόημα των ερωτώμενων για συγκεκριμένα φαινόμενα. Στην περίπτωση κατάθεσης των προσωπικών απόψεων μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας, ενός τμήματος ή ακόμα και ολόκληρου του οργανισμού. Η συνέντευξη είναι κατάλληλη, όταν πρόκειται να κατατεθούν και να αποτυπωθούν προσωπικές αφηγήσεις για την ανάπτυξη ενός φαινομένου. Οι συνεντεύξεις πληροφορητών, όπως αυτές αποκαλούνται, το ενδιαφέρον εστιάζεται στις απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με μία συγκεκριμένη κατάσταση ή ένα γενικό πλαίσιο (Robson, 2010).

4.3 Ερευνητική Μέθοδος

Σ' αυτήν την μελέτη τα εμπειρικά δεδομένα συλλέγονται μέσω της δομημένης συνέντευξης. Πρόκειται δηλαδή για εκείνη τη μορφή της συνέντευξης, όπου ο συμμετέχων καλείται να δώσει απαντήσεις σε μια ομάδα από ερωτήσεις. Τα στοιχεία των ερωτήσεων, όπως ο αριθμός, η σειρά και το περιεχόμενο καθορίζονται από το έντυπο της συνέντευξης (ερωτηματολόγιο) (Κυριαζή, 2004). Οι δομημένες συνεντεύξεις αξιοποιούνται σε περιγραφικές έρευνες, προκειμένου να προσδιορίσουν γενικά υποδείγματα (Λαγουμιντζής κ. ά., 2015).

Οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια αποτελούν δύο εργαλεία τα οποία μας επιτρέπουν να συλλέξουμε πληροφορίες, σε σχέση με πεποιθήσεις, στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων. Το υλικό και οι πληροφορίες που συλλέγονται με αυτές τις δύο μεθόδους ονομάζονται “αυτό-αναφερόμενα” δεδομένα ή δεδομένα που συλλέγονται με έμμεσο τρόπο (Driscoll, 2011).

Η συνέντευξη είναι βασικό εργαλείο μιας ποιοτικής μεθόδου έρευνας. Προσφέρει στον ερευνητή τη δυνατότητα να στοχεύσει στην ανάδειξη των εμπειριών των υποκειμένων αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα και να εμβαθύνουν σε αυτό. Αποτυπώνουν τη «φωνή» των ερωτώμενων και τις απόψεις τους μέσα από μία «λεπτή» περιγραφή. Ο ερευνητής φέρει την ευθύνη της ερμηνείας των συλλεγόμενων δεδομένων και την ανάδειξη των τελικών συμπερασμάτων, κάνοντας χρήση των παρατηρήσεών του (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

4.4 Συμμετέχοντες, Διαδικασία και Συλλογή Δεδομένων

Η μελέτη αυτή έχει ως στόχο να διερευνήσει την επίδραση της Χρηστής Διοίκησης στην επίδοση των Δημοσίων Οργανισμών, μέσω των αντιλήψεων και των στάσεων των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη είναι στελέχη και πολιτικοί υπάλληλοι της Διεύθυνσης Αστυνομίας Πιερίας. Επίσης, συμμετέχουν στελέχη από την 24^η Ταξιαρχία Στρατού, με έδρα το Λιτόχωρο Πιερίας.

Στην έρευνα συμμετέχουν άνδρες και γυναίκες, ηλικίας 25 ετών και άνω, υπάλληλοι από διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχία, όπως Διοικητές, Υποδιοικητές, Προϊστάμενοι και Υπάλληλοι. Όσον αφορά στο καθεστώς εργασίας, πρόκειται για μόνιμο προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας και του Στρατού.

4.4.1 Διαδικασία

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιείται μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης σε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοιχτής και κλειστής μορφής. Συνολικά, έλαβαν μέρος στη συνέντευξη 10 στελέχη της Διεύθυνσης Αστυνομίας Πιερίας και ένας πολιτικός υπάλληλος. Επίσης, 10 στελέχη από το “Πεδίο Βολής” Στρατού Λιτόχωρου Πιερίας.

Η περίοδος συλλογής δεδομένων έλαβε χώρα το χρονικό διάστημα από Δεκέμβριο 2020 έως Φεβρουάριο του 2021.

Το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης χωρίζεται στις ακόλουθες ενότητες:

Τμήμα 1: Δημογραφικά στοιχεία – Στοιχεία Ερωτώμενου (φύλο, ηλικιακή ομάδα, εκπαίδευση, προϋπηρεσία, καθεστώς εργασίας, είδος δημοσίου οργανισμού), δηλαδή προσωπικοί παράγοντες.

Τμήμα 2: Αντίληψη αναφορικά με τη Χρηστή Διοίκηση και τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Οργανισμό.

Τμήμα 3: Μορφές συμπεριφοράς στον Οργανισμό.

Τμήμα 4: Διατύπωση απόψεων για τον Οργανισμό.

4.4.2 Τύποι Ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις είναι δομημένες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να αντληθούν άμεσες και σαφείς απαντήσεις. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι διχοτομικές, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις κλίμακας και ανοιχτής μορφής. Τα διχοτομικά ερωτήματα επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δύο απαντήσεις που δίνονται. Οι απαντήσεις που δίνονται υπό την μορφή «Ναι/ Όχι» (ερώτηση 9) επιτρέπουν την ταξινόμηση των συμμετεχόντων. Επιπλέον, ανάλογα με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά με βάση δημογραφικά στοιχεία, όπως «*Ανδρας/ Γυναίκα*» (ερώτηση 1).

Στις κλειστές ερωτήσεις οι ερευνητές προκαθορίζουν τις απαντήσεις και οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν μεταξύ των προκαθορισμένων απαντήσεων.

Ερωτήσεις των τμημάτων 2 και 3 είναι ερωτήσεις κλίμακας (εκτός από τις ερωτήσεις 8 και 9). Η κλίμακα Likert είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται ευρέως σε ερωτηματολόγια, σχετικά με την εφαρμοσμένη έρευνα στον τομέα της κοινωνιολογίας. Αποτελεί ψυχομετρική κλίμακα, που χρησιμοποιείται στα ερωτηματολόγια αξιολόγησης του βαθμού συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων, σχετικά με διάφορες δηλώσεις¹⁵. Υπάρχουν πέντε απαντήσεις σε διατεταγμένη κλίμακα από το 1 έως το 5, όπως για παράδειγμα «*Διαφωνώ Απόλυτα*» έως «*Συμφωνώ Απόλυτα*», «*Πολύ αραιά*» έως «*Πολύ Συχνά*» και οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν αυτή που τους εκφράζει περισσότερο.

¹⁵ <https://www.greelane.com/el/%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%ae%ce%bc%ce%b7-%cf%84%ce%b5%cf%87%ce%bd%ce%bf%ce%bb%ce%bf%ce%b3%ce%af%ce%b1-%ce%bc%ce%b1%ce%b8%ce%b7%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ac/%ce%ba%ce%bf%ce%b9%ce%bd%cf%89%ce%bd%ce%b9%ce%ba%ce%ad%cf%82-%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%ae%ce%bc%ce%b5%cf%82/likert-scale-4685788/>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1 Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται η συχνότητα της κατανομής του δείγματος, βάσει 6 χαρακτηριστικών. Κατά τη σκιαγράφηση του δείγματος, διαπιστώνεται ότι μεταξύ των δύο φύλων, η πλειοψηφία αποτελείται από άνδρες. Στη συνέντευξη συμμετείχαν 18 άνδρες και 3 γυναίκες.

Όσον αφορά την ηλικιακή ομάδα, η πλειοψηφία είναι μεταξύ 34-44 ετών και απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ). Το μεγαλύτερο ποσοστό έχει 11-20 έτη υπηρεσίας στον Οργανισμό, όπου υπηρετεί. Βάσει της θέσης που κατέχουν στην ιεραρχία παρατηρείται, ότι οι περισσότεροι είναι υπάλληλοι, ελάχιστοι προϊστάμενοι και δύο από τους συμμετέχοντες ανήκουν στην κατηγορία των ανώτατων στελεχών. Τέλος, ως προς το είδος του Δημοσίου Οργανισμού από το οποίο προέρχονται, πρόκειται για μόνιμο προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας και του Στρατού ξηράς.

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά Δείγματος

		Συχνότητα
Φύλο	Ανδρας	18
	Γυναίκα	03
Ηλικία	18-24	0
	25-34	5
	35-44	15
	45-54	1
	55-64	0
Εκπαίδευση	Υποχρεωτική	0
	Μέση	5
	Ανώτατη	13
	Μεταπτυχιακό	3
	Διδακτορικό	0
Έτη Υπηρεσίας στον Οργανισμό	1-5	1
	6-10	1

	11-20	11
	21-30	8
	>30	0
Θέση στην Ιεραρχία	Ανώτατο Στέλεχος	2
	Προϊστάμενος	5
	Υπάλληλος	14
Επίπεδο Διοίκησης	Κεντρική Διοίκηση	0
	Αποκεντρωμένη Διοίκηση	0
	Περιφερειακή Διοίκηση	0
	Τοπική Αυτοδιοίκηση	0
	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου	0
	Ανεξάρτητη Αρχή	0
	Άλλο	21

5.2 Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Χρηστής Διοίκησης

Στον πίνακα 2. αποτυπώνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αντίληψη της Χρηστής Διοίκησης, σε συσχέτιση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Πίνακας 2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δε γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Σ' αυτόν τον Οργανισμό με ελκύει το γεγονός ότι οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ καλές	1	7	10	1	2
Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με βοηθούν να αναπτύξω τις γνώσεις και δεξιότητες μου	0	3	9	4	5
Η ανώτερη Διοίκηση και το προσωπικό μοιράζονται το ίδιο όραμα	2	7	6	3	3
Η ανώτερη Διοίκηση παρέχει ισχυρή και ορατή υποστήριξη στους υπαλλήλους	2	5	8	3	3
Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι προαγωγές είναι δίκαιες σ' αυτόν τον Οργανισμό	2	4	7	6	2
Εάν οι υπάλληλοι αποδίδουν καλά, τότε αυτοί απολαμβάνουν της απαραίτητης αναγνώρισης και αμοιβών	3	6	5	3	4
Ο Οργανισμός παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες	0	3	8	5	5
Είναι επαρκώς αναπτυγμένη η χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στον	3	4	8	3	3

Οργανισμό					
Τα αποτελέσματα των ετήσιων αξιολογήσεων, γενικά θεωρούνται δίκαια σ' αυτόν τον Οργανισμό	2	5	10	2	2

Συμπεραίνει κανείς πως η πλειοψηφία δε γνωρίζει, εάν οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ καλές και διαφωνεί, ενώ η ελάχιστη μειοψηφία, συμφωνεί και μάλιστα, απόλυτα. Όσον αφορά στην ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, μέσω των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι περισσότεροι ερωτώμενοι δεν γνωρίζουν, αν και υπήρξαν και θετικές απαντήσεις.

Η ανώτερη Διοίκηση και το προσωπικό, σύμφωνα με τις απαντήσεις, δε μοιράζονται το ίδιο όραμα και οι περισσότεροι δε γνωρίζουν, εάν η ανώτερη Διοίκηση παρέχει ισχυρή και ορατή υποστήριξη στους υπαλλήλους· η μειοψηφία συμφωνεί.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι δε γνωρίζουν, εάν οι προαγωγές είναι δίκαιες στον Οργανισμό, όπου υπηρετούν, ενώ, αρκετοί συμφωνούν ότι, όντως, είναι δίκαιες. Επίσης, η πλειοψηφία διαφωνεί στο ερώτημα, εάν οι υπάλληλοι που αποδίδουν καλά, απολαμβάνουν τη δέουσα αναγνώριση.

Όσον αφορά στις υπηρεσίες του Οργανισμού προς τους πολίτες, οι περισσότεροι απάντησαν ότι δε γνωρίζουν, εάν παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες· όμως και αρκετοί απάντησαν θετικά.

Ακόμη, στα ερωτήματα, εάν είναι ανεπτυγμένη επαρκώς η χρήση της Τεχνολογίας στους Οργανισμούς και, εάν είναι δίκαιες οι ετήσιες αξιολογήσεις, οι απαντήσεις έδειξαν ότι η πλειοψηφία δε γνωρίζει.

5.3 Χρηστή Διοίκηση και Μορφές Συμπεριφοράς στον Οργανισμό

Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις μορφές συμπεριφοράς στους Οργανισμούς.

Πίνακας 3. Μορφές Συμπεριφοράς

	Πολύ αραιά	Αραιά	Μέτρια	Συχνά	Πολύ συχνά
Παρατηρείται στον Οργανισμό το φαινόμενο της μετάθεσης ευθυνών για λάθη σε αθώους συναδέλφους	2	5	6	5	3
Παρατηρείται στον Οργανισμό το φαινόμενο της κατάχρησης εξουσίας σε βάρος συναδέλφων, με σκοπό την ικανοποίηση του ιδίου συμφέροντος	2	3	5	8	3
Γίνεται χρήση προσωπικών γνωριμιών, παρακάμπτοντας τις διαδικασίες του Οργανισμού για την ικανοποίηση του ιδίου συμφέροντος ή οικείων προσώπων	1	3	6	3	8

Όπως παρατηρεί κανείς, σχετικά με τη μετάθεση ευθυνών για λάθη σε αθώους συναδέλφους, οι περισσότεροι απάντησαν ότι συμβαίνει με μέτρια ισχύ, ενώ και αρκετοί απάντησαν ότι γίνεται «Συχνά - Πολύ Συχνά». Επίσης, αρκετοί είπαν, ότι αυτό γίνεται «Αραιά».

Όσον αφορά στα ερωτήματα για κατάχρηση εξουσίας και χρήση προσωπικών γνωριμιών για την ικανοποίηση του ιδίου συμφέροντος, η πλειοψηφία αποφάνθηκε ότι αυτό συμβαίνει «Συχνά - Πολύ Συχνά».

5.4 Διατυπώσεις απόψεων σχετικά με τη Χρηστή Διοίκηση

Η έννοια της Χρηστής Διοίκησης, πολλές φορές, δεν είναι αντιληπτή από όλους τους υπαλλήλους των Οργανισμών. Σε ερώτημα που τέθηκε στο προσωπικό των Οργανισμών, όπου έλαβαν χώρα οι συνεντεύξεις, εάν είναι γνώστες της έννοιας της Χρηστής Διοίκησης, 12 υπάλληλοι απάντησαν θετικά, δηλαδή «Ναι», ενώ 9 αρνητικά, δηλαδή «Όχι».

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει πως δεν παρέχεται ενημέρωση, κυρίως μέσω σεμιναρίων για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διεκπεραίωση των καθηκόντων του προσωπικού.

Στην αντίληψη αναφορικά με τη Χρηστή Διοίκηση, οι απαντήσεις ποικίλουν και εστιάζονται, κυρίως, στη Διοίκηση που ασκούν τα ανώτερα στελέχη· κύρια μέριμνα των οργάνων της Διοίκησης είναι να ασκούν τα καθήκοντα τους με επιείκεια και με αίσθημα δικαίου προς τους διοικούμενους.

Επίσης, τονίστηκε το γεγονός ότι η Ηγεσία οφείλει να διοικεί με δικαιοσύνη, να γνωρίζει ότι διοικεί σύνολο ανθρώπων και να θυμάται ότι δε θα διοικεί για πάντα. Ακόμη, η εύρυθμη λειτουργία της Χρηστής Διοίκησης, επηρεάζει θετικά στελέχη – υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να αποδίδουν τα μέγιστα, να επιλύουν τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι πολίτες κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, μέσα από μια σειρά νόμιμων ενεργειών σε εύλογο και ικανοποιητικό χρόνο. Πλην, όμως, όλα αυτά να μην έρχονται σε σύγκρουση με την αρχή της νομιμότητας .

Τονίστηκε, ιδιαίτερα, το γεγονός της ίσης μεταχείρισης των πολιτών από τους δημοσίους φορείς, μέσα από το πλέγμα της έννοιας της Χρηστής Διοίκησης που είναι συνυφασμένη με τη δικαιοκρατία, την ισότητα, την καλή πίστη, την επιείκεια, την εμπιστοσύνη, την αναλογικότητα, την αμεροληψία, την αξιοκρατία, τη διαφάνεια και την αναγνώριση της διοικητικής ευθύνης.

Όσον αφορά την αμεροληψία, ειπώθηκε το γεγονός να αποφασίζει κανείς δίκαια, βασιζόμενος σε πραγματικά περιστατικά, χωρίς διακρίσεις προς το προσωπικό, με υπευθυνότητα και δικαιοσύνη προς όλους. Η δίκαιη Διοίκηση είναι κοντά στο προσωπικό, αφουγκράζεται και ενδιαφέρεται για την επαγγελματική κατάσταση των υφισταμένων.

Ακόμη, διατυπώθηκε η έννοια του ορθού συντονισμού και η συνεχής επίβλεψη με πλήρη ανάληψη των ευθυνών των αποτελεσμάτων, μέσα από την εφαρμογή της νομοθεσίας.

Τέλος, αναφέρθηκε το γεγονός ότι, πολλές φορές, δεν επιτυγχάνεται η Χρηστή Διοίκηση, καθώς υπάρχουν έριδες και αντιπαλότητες μεταξύ του προσωπικού, γεγονός που δυσχεραίνει την εύρυθμη λειτουργία των Υπηρεσιών.

Στο ερώτημα, εάν η Ηγεσία είναι αποτελεσματική, ευέλικτη και ανοιχτή σε νέες ιδέες, υπήρξαν θετικές, αλλά και αρνητικές διατυπώσεις. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, η Ηγεσία προσπαθεί να αφογκραστεί τις ανάγκες του προσωπικού και να ενστερνιστεί τις ανησυχίες του, υιοθετώντας παράλληλα, τυχόν ιδέες που θα βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον και τους τιθέμενους στόχους.

Οι στόχοι τίθενται από την Ηγεσία και στο μέτρο του δυνατού, τροποποιούνται. Δε δύναται να είναι ιδιαίτερα καινοτόμοι, λόγω προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων – υποχρεώσεων.

Κυρίως, από τα στελέχη της Διεύθυνσης Αστυνομίας Πιερίας, τονίστηκε το γεγονός ότι η Ηγεσία είναι πλήρως προσιτή στους πολίτες και στους υπαλλήλους, καθώς δεν είναι τυχαία η επιλογή του καθενός, σχετικά με τη διεκπεραίωση των καθηκόντων που έχει ανατεθεί στον καθένα ξεχωριστά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την από κοινού σχεδίαση των στόχων, καθώς και την επίλυση των προβλημάτων.

Ωστόσο, μια μερίδα του προσωπικού απάντησε πως η Ηγεσία δεν είναι τόσο αποτελεσματική, ούτε τόσο ανοιχτή σε καινοτόμες ιδέες, πλην ελαχίστων περιπτώσεων και αυτό γιατί οι μέθοδοι, οι ιδέες και οι κανόνες θεωρούνται απαρχαιωμένα στοιχεία. Λειτουργεί με κοινότυπους στόχους που δεν ανανεώνονται και, κυρίως, δεν επενδύουν στην ουσία των πραγμάτων.

Ακόμη, ειπώθηκε πως κάποιες φορές οι εκάστοτε Ηγεσίες έχοντας ως γνώμονα το προσωπικό τους συμφέρον, δεν αναλαμβάνουν τις ευθύνες της θέσης που κατέχουν και δεν προχωρούν ένα βήμα μπροστά από Διοίκηση σε Διοίκηση.

Παρ' όλα αυτά, τονίστηκε το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες προς μια Ηγεσία αποτελεσματική και καινοτόμα, με σκοπό επέκτασης σε όλα τα επίπεδα Διοίκησης.

Στους Οργανισμούς τηρείται «ατομική ηθική», γεγονός που αποτελεί θεμέλιο λίθο για την απονομή της δικαιοσύνης. Σχετίζεται με το χαρακτήρα και τις αξίες – αρχές των υπαλλήλων. Ιδιαίτερα, τονίστηκε το γεγονός, πως υπάρχει αυστηρότητα σε θέματα πειθαρχίας και το προσωπικό τηρεί τους γενικούς κανόνες της Ηθικής. Αναφέρθηκε, ότι η ατομική ηθική αποτελεί βασικό στοιχείο της ετήσιας αξιολόγησης του προσωπικού. Τέλος, ειπώθηκε ο ρόλος της σωστής εκπαίδευσης των υπαλλήλων, σε θέματα ηθικής συμπεριφοράς.

Το κλίμα, που διαμορφώνει τα «πιστεύω» και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων, δρα ως ένα σημείο θετικά· το κλίμα συναδελφικότητας, αποτελεί τη βάση της σωστής οργάνωσης και αυτό έχει θετικό αντίκτυπο, τόσο στο προσωπικό, όσο και στους πολίτες που εξυπηρετούνται άμεσα. Υπάρχει εμπιστοσύνη των πολιτών στους Οργανισμούς και νιώθουν σιγουριά για την ίση και σωστή διεκπεραίωση των υποθέσεων τους.

Τονίστηκε, ιδιαίτερα, η ψυχολογία του προσωπικού, σε άμεση συνάρτηση με την εξυπηρέτηση των πολιτών. Ακόμη, αναφέρθηκε πως ο κάθε Οργανισμός δρα θετικά στους έννομους πολίτες και αρνητικά σε παραβατικές συμπεριφορές.

Οι Οργανισμοί, όπου έλαβαν χώρα οι συνεντεύξεις, παρέχουν υψηλή ασφάλεια στους πολίτες. Η Αστυνομία, συνδέεται σε ευθεία γραμμή με την ασφάλεια και αυτό προσπαθεί και επιδιώκει να μεταφέρει και στους πολίτες. Υπάρχει χαμηλός δείκτης εγκληματικότητας, στην περιοχή, όπου διενεργήθηκαν οι συνεντεύξεις. Ωστόσο, τονίστηκε η έλλειψη υλικοτεχνικού εξοπλισμού, γεγονός που δυσχεραίνει, ως ένα βαθμό, το έργο των στελεχών Σωμάτων Ασφαλείας.

Σχετικά με το κατευθυντήριο όραμα και τους βασικούς στόχους, καίριας σημασίας αποτελεί η διατύπωση των περισσότερων στελεχών ότι, πρωτίστως, κατευθύνονται και συμπεριφέρονται με ό,τι ορίζει ο Όρκος προς την Πατρίδα και την Εθνική Ασφάλεια της Χώρας. Επίσης, κατευθύνσεις αποτελούν η ασφάλεια του προσωπικού και των πολιτών, η μείωση του δείκτη εγκληματικότητας, καθώς και των τροχαίων ατυχημάτων.

Ακόμη, τονίστηκε η έννοια της συνεχούς εξέλιξης, εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και κυρίως, ελευθερίας· της διατήρησης της εδαφικής ακεραιότητας της Πατρίδας, καθώς ο Οργανισμός αποτελεί βασικό γράναζι στη λειτουργία του κρατικού

μηχανισμού. Βασικό στόχο αποτελεί ο προγραμματισμός και η έγκυρη αντιμετώπιση κοινών υποθέσεων, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα σχεδιασμού εκτάκτων καταστάσεων.

Εντούτοις, τονίστηκε η προσδοκία μιας πιο δημοκρατικής διοίκησης, που θα έδινε κίνητρα και θα επιβράβευε περισσότερο τις προσπάθειες. Τέλος, έγινε αναφορά στον έλεγχο, την καθοδήγηση και την υλικοτεχνική υποστήριξη του προσωπικού.

Στο ερώτημα, εάν η Χώρα χρειάζεται περισσότερο «νόμο και τάξη», τα στελέχη απάντησαν πως ο «νόμος και τάξη», ποτέ δεν επαρκούν, συνεπώς, σε μια δημοκρατική χώρα, η αύξηση αυτών των επιπέδων αποτελεί, πάντα, βασική επιδίωξη. Η χώρα και οι πολίτες χρειάζονται παιδεία και συμμόρφωση στους νόμους.

Επίσης, η χώρα χρειάζεται αυστηρότερες ποινές, στο βαθμό εξέτασης μιας ποινικής υπόθεσης από τα Δικαστήρια. Ειδικά, η Ελληνική Αστυνομία παραπέμπει τις ποινικές υποθέσεις στη Δικαιοσύνη, μέσω των Νόμων σε ικανοποιητικό βαθμό.

Οι έννοιες «νόμος» και «τάξη», είναι δύο έννοιες διαρκώς εξελισσόμενες, τις οποίες οι Οργανισμοί οφείλουν να παρακολουθούν στενά, να προβλέπουν και να σχεδιάζουν, ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Οι Οργανισμοί, είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αυτές έννοιες και να προσφέρουν όσο περισσότερο «νόμο και τάξη» χρειάζεται η χώρα.

5.5 Εκτιμήσεις

Σύμφωνα με όσα λέχθηκαν, κατανοεί κανείς πως το οργανωσιακό κλίμα, αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα, στη σχέση μεταξύ της Χρηστής Διοίκησης και της οργανωσιακής επίδοσης. Η ηθική συμπεριφορά εξαρτάται, εκτός από προσωπικούς παράγοντες και από οργανωτικούς, καθώς και από ευκαιρίες που προσφέρονται στον εργαζόμενο. Στο πλαίσιο των διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, έγκειται η δημιουργία κώδικα ηθικής συμπεριφοράς για την εφαρμογή ηθικής εταιρικής πολιτικής, μέσω συστημάτων ανταπόδοσης και ανατροφοδότησης. Γίνεται, ως εκ τούτου, αντιληπτή η αναγκαιότητα ύπαρξης διαδικασιών, οι οποίες πρέπει να εξασφαλίζουν, όχι μόνο την αναγνώριση και επιβράβευση της ηθικής συμπεριφοράς, αλλά και την εξυγίανση και τον περιορισμό των ανήθικων πρακτικών.

Η ηθική συμπεριφορά των εργαζομένων υποκινείται από την επίγνωση των στόχων του Οργανισμού και των κατάλληλων διαδικασιών λήψης αποφάσεων, παραπέμποντας, σαφώς, στη βαρύτητα που κατέχει το χαρακτηριστικό της διαφάνειας.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, ασκούν ουσιώδη επιρροή στην ηθική των εργαζομένων (Bruce, 1994), ενώ, τα αποτελεσματικά ανώτερα στελέχη λαμβάνουν περισσότερο ηθικές αποφάσεις (Χυτήρης & Άνινος, 2015).

Επίσης, σύμφωνα με τους McDonald και Nijhof (1999), η προσωπική πρόθεση ηθικής συμπεριφοράς, αποτελεί σημαντική παράμετρο ηθικής συμπεριφοράς, η οποία, σύμφωνα με τον Menzel (1996), διαμορφώνει αξίες, όπως αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, αριστεία και ομαδικότητα, που βρίσκονται σε άρρηκτη σχέση με την ύπαρξη ηθικού κλίματος στους Οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα

Η διερεύνηση του θέματος της Χρηστής Διοίκησης στους Δημόσιους Οργανισμούς είναι εκτενής. Οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες εστιάζουν στη διερεύνηση θεματικών που σχετίζονται με τη σχέση της Χρηστής Διοίκησης με την επίδοση των οργανισμών, τη λήψη ηθικών αποφάσεων, την ηθική διοίκηση, το ηθικό κλίμα, τη σχέση εργασιακής κουλτούρας – ηθικού περιβάλλοντος.

Ένα ισχυρό σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οδηγεί στη δημιουργία ισχυρού κλίματος, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στις αντιλήψεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, αλλά και σε συλλογικό επίπεδο.

Επιπρόσθετα, τα γενικά ευρήματα που αναδύθηκαν επικεντρώνονται στα παρακάτω:

- Η πλειοψηφία δε γνωρίζει και δεν κατανοεί το ρόλο που διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, στον οργανισμό, όπου εργάζεται.
- Υπάρχει Διανεμητική Δικαιοσύνη, ως ένα βαθμό όμως, που σχετίζεται με ζητήματα μη ανταποδοτικών αμοιβών, μη αξιοκρατικών προαγωγών και αξιολόγησης.
- Δεν έχουν αναδειχθεί ιδιαίτερα προβλήματα Διαδικαστικής Δικαιοσύνης, που σχετίζονται με την έλλειψη συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.
- Οι κύριες Μορφές Εργασιακής Συμπεριφοράς αποδίδονται στα χαρακτηριστικά της πειθαρχίας, συμφωνίας μεταξύ αποστολέων των μηνυμάτων.

Σε γενικές γραμμές η Χρηστή Διοίκηση ευνοείται όταν:

- Η πρακτική εφαρμογή των διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι επιτυχής.
- Υπάρχει ομοφωνία μεταξύ του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και της ανώτατης Διοίκησης.

- Υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη ενημέρωση σχετικά με τις πρακτικές προς όλους τους υπαλλήλους.
- Παρέχονται μηχανισμοί, μέσω των οποίων να αναγνωρίζονται οι αποδεκτές συμπεριφορές.
- Αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

6.2 Προτάσεις

Καθίσταται δυνατό να συντελεστεί η γενική αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της ρότας της Χρηστής Διακυβέρνησης.

Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να υλοποιηθεί, ώστε τα ευρήματα να γενικευτούν σε ευρύτερο πληθυσμό εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς, με σκοπό την αύξηση της αναλογικής αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος. Επίσης, λόγω της διαφορετικής δραστηριότητας κάθε δημοσίου οργανισμού, προτείνεται στο μέλλον να επαναληφθεί η συγκεκριμένη έρευνα ανά είδος δημοσίου οργανισμού, προκειμένου να αναδειχθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες της εφαρμογής της Χρηστής Διοίκησης.

Επιπρόσθετα, σε μελλοντική έρευνα κρίνεται σημαντική η συμμετοχή μεγαλύτερου ποσοστού ανώτατων στελεχών δημοσίων οργανισμών οι οποίοι, λόγω της θέσης τους στην εσωτερική ιεραρχία, θεωρείται πως κατέχουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία στοχευμένων βελτιωτικών προτάσεων.

Όλα τα ανωτέρω, έχουν ως απώτερο σκοπό τη διερεύνηση σύστασης στρατηγικών μέτρων και τεχνικών, που θα συντελέσουν στη βελτιστοποίηση της λειτουργικής εφαρμογής της Χρηστής Διοίκησης στους οργανισμούς του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Η διοικητική λειτουργία της Χρηστής Διοίκησης – εστιάζοντας στην αναγνώριση της στρατηγικής σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα – μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην αναχαίτιση των αιτιών που προκαλούνται από την κακοδιοίκηση και ως εκ τούτου, να συνεισφέρει στην πρόληψη της εκδήλωσης διεφθαρμένων πρακτικών από πλευράς των εργαζομένων στους δημοσious οργανισμούς, δημιουργώντας πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα και στη δομική διάρθρωση των οργανισμών.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα υπόκειται στους παρακάτω μεθοδολογικούς περιορισμούς: η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μέσω συνέντευξης, εξασφαλίζει από τη μία την ανωνυμία των ερωτώμενων από την άλλη όμως δυσκολεύει τη διαχείριση διευκρινιστικών επισημάνσεων (Λαγουμιντζής κ. ά., 2015). Έγινε προσπάθεια να μειωθεί το συγκεκριμένο πρόβλημα τόσο με την όσο το δυνατό σαφή διατύπωση των ερωτημάτων όσο και με τη διευκρίνιση ότι ήταν δυνατή η επικοινωνία των ερωτώμενων με την ερευνήτρια για την παροχή επεξηγήσεων. Η επεξεργασία των απαντήσεων των ερωτώμενων έδειξαν ότι οι ερωτήσεις έγιναν κατανοητές.

Επίσης, το γεγονός ότι η ερευνήτρια δε μπορεί να γνωρίζει με ακρίβεια τα κίνητρα των ερωτώμενων είναι ένας ακόμη περιοριστικός παράγοντας. Η απουσία απαντήσεων στα ερωτηματολόγια είναι δύσκολο να ερμηνευθεί. Στην συγκεκριμένη έρευνα δεν υπήρχαν ερωτήσεις που δεν απαντήθηκαν. Υπήρχαν σύντομες απαντήσεις που θα μπορούσαν να έχουν περισσότερο ανεπτυγμένη μορφή, παρόλα αυτά όμως δεν έμειναν αναπάντητες ερωτήσεις.

Ένας ακόμη περιορισμός είναι το γεγονός της υποκειμενικής ερμηνείας των ερωτήσεων, καθώς επιδέχεται να ερμηνευθεί διαφορετικά από διαφορετικούς ανθρώπους. Η έρευνα έδειξε ότι στην πλειοψηφία τους, οι απαντήσεις κυμαίνονται στο ίδιο εννοιολογικό περιεχόμενο. Τέλος, σημαντική είναι και η εξής παράμετρος: πολλές φορές οι συμμετέχοντες νιώθουν ότι η συμμετοχή σε μια τέτοια έρευνα έχει αξιολογική χροιά και εξαιτίας αυτού δεν αποτυπώνονται απαντήσεις που αντικατοπτρίζουν την αληθινή κατάσταση. Ίσως εξιδανικεύουν την απάντησή τους ή ακόμη παρουσιάζουν τα γεγονότα όπως θα ήθελαν οι ίδιοι να είναι και όχι όπως είναι στην πραγματικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

I. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Αδαμίδης, Ε. (2015). *Σχεδιασμός και Διοίκηση Βιομηχανικών Μονάδων*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε στις 7/7/2021 από

https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/6272/2/00_master_document-%ce%9a%ce%9f%ce%a5.pdf

Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο*. Πρώτη έκδοση. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε στις 13/6/2021 από <https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2533/1/chap01.pdf>

Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών COM(2003)567: Ο ρόλος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για το μέλλον της Ευρώπης. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/LSU/?uri=celex:52003DC0567>

Αποστολάκης Ιωάννης Α., Λουκής Ευριπίδης Ν., Χάλαρης Ιωάννης (2008), *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση – Οργάνωση, Τεχνολογία και εφαρμογές*, Εκδόσεις: Παπαζήση ΑΕΒΕ

Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας (2021). Κλάδος Διοικητικής Υποστήριξης και Ανθρώπινου Δυναμικού, Διεύθυνση Οργάνωσης και Νομικής Υποστήριξης, Τμήμα Στρατηγικού Σχεδιασμού, Διοικητικές Διαδικασίες, Αθήνα. Ανακτήθηκε στις 16/6/2021 από <http://www.astynomia.gr/images/stories/2021/files21/03062021doiikitesdiadikasia.pdf>

Βουδούρης, Ι. (2019). Αρχές της Επιείκειας: Νομική και εννοιολογική ανάλυση, Μέρος Α, Ουδέν άδικο άνευ θεραπείας, η επιείκεια ακολουθεί το νόμο, ο αιτών να ποιεί επιείκεια, ο αιτών να προσέρχεται με καθαρά χέρια, η καθυστέρηση επικρατεί της επιείκειας στο Νομική και Εννοιολογική Προσέγγιση Αρχών της Επιείκειας (Legal and Contextual Analysis of the Principles of Equity (in Greek), *Επετηρίδα του Τμήματος Νομικής Πανεπιστημίου Frederick* - Δημόνασσα 2013-2019, pp.12, Publisher: Frederick University. Ανακτήθηκε στις 16/6/2021 από

https://www.researchgate.net/publication/337171337_Nomike_kai_Ennoiologike_Prosengise_Archon_tes_Epieikeias_Legal_and_Contextual_Analysis_of_the_Principles_of_Equity_in_Greek

Γαλανοπούλου, Φ. (2016). *Χαρτογράφηση δεξιοτήτων και δημιουργία πλαισίου δεξιοτήτων για τη ΜΚΟ SCIFY*, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Γώγος, Κ. (2000). *Κανόνες Δεοντολογίας της Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Δαγτόγλου, Π. (2012). *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*, 6η έκδοση. Αθήνα – Θεσσαλονίκη : Σάκκουλα

Δαγτόγλου, Π.Δ. (2004). *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*, 5η έκδοση, Αθήνα – Κομοτηνή: Αντ.Ν.Σάκκουλας

Εγκύκλιος ΥΠΕΣ, Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01.03.2007. Ανακτήθηκε στις 7/7/2021 από https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/20/2/1466.pdf

Εμμανουηλίδης, Χ. Ε. (1972). Ο έλεγχος της χρηστότητας εν τη Δημοσία Διοίκηση, *Εφημερίς των Ελλήνων Νομικών*, έτος 39ον, Τεύχος 56, Αθήνα: «Ι.Ν. Ζαχαρόπουλου»

Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής. (2013). *Η χρηστή διοίκηση στην πράξη: οι αποφάσεις του Ευρωπαϊού Διαμεσολαβητή*, Ευρωπαϊκή Ένωση, 2014. Ανακτήθηκε στις 6/7/2021 από <https://www.ombudsman.europa.eu/pdf/el/56331>

Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, (2015). *Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <https://www.ombudsman.europa.eu/el/resources/code.faces#/page/1>

Ευστρατίου, Π. Μ. (2013). *Συστηματικά θεμέλια του ελληνικού Διοικητικού Δικαίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Ευστρατίου, Π. Μ. (2004). Το θεμελιώδες ευρωπαϊκό δικαίωμα χρηστής διοικήσεως, σε: *Τόμος τιμητικός του Συμβουλίου της Επικρατείας – 75 χρόνια*, Εκδόσεις Σάκκουλα: Αθήνα-Θεσσαλονίκη

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Έλλην

Τσαρη, Φ. & Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε στις 20/7/2021 από <http://hdl.handle.net/11419/5826>

Κακουλίδου, Ε.-Α. (2006). Σύγχρονες Πρακτικές Μάνατζμεντ στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Τελική Εργασία, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα: Γενικής Διοίκησης, Αθήνα.

Καμτσιδου, Ι. (2018). Ισότητα και αξιοκρατία: Το Συνταγματικό πλαίσιο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, *Pro Justitia*, τ.1. Ανακτήθηκε στις 16/6/2021 από <http://ejournals.lib.auth.gr/projustitia/article/view/6372/6506>

Καραγεώργου, Β. Ι. (2007), «Το δικαίωμα για χρηστή διοίκηση – Νέες τάσεις και δεδομένα για το Ευρωπαϊκό Διοικητικό Δίκαιο», *Επιθεώρησης Δημοσίου Δικαίου και Δικαίου*, τεύχος 1.

Καρβούνης, Α. (2019). *Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, Μια Εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*, Β' Αναθεωρημένη και Εμπλουτισμένη Έκδοση, Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2017.

Κασιμάτη, Σ. (2016). *Eliminating the perceptions and the expectations gap between leaders and followers: The role of HRM*, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κέφης Β. (2003). Ο Ιδεατός Τύπος Γραφειοκρατίας του Max Weber και ο Λειτουργικός Δημόσιος Τομέας, *Διοικητική Ενημέρωση*, τ. 25, Ιανουάριος, σελ. 33- 40.

Κοϊμτζόγλου, Ι. Ε. (1999). *Στοιχεία Δημοσίου Δικαίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.

Κοντόγιωργα – Θεοχαροπούλου, Δ. & Κουτούπα – Ρεγκάκου, Ε. (2005). *Εμβάθυνση Δημοσίου Δικαίου, Ειδικά Θέματα Διοικητικού Δικαίου*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα

Κοντόγιωργα – Θεοχαροπούλου, Δ. (1989). *Η αρχή της αναλογικότητας στο Εσωτερικό Δημόσιο Δίκαιο*, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα

Κόρσος, Δ. (1995). *Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος*, Αθήνα – Κομοτηνή: Σάκκουλας

Κουτούπα – Ρεγκάκου, Ε. (1995). *Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των διοικουμένων*, Αρμενόπουλος.

Κούτσικα, Β. Π. (2016). *Ο ρόλος των αντιλαμβανόμενων χαρακτηριστικών του μηνύματος ανατροφοδότησης της απόδοσης στην τελική διαμόρφωση των στάσεων και των αντιδράσεων των αξιολογούμενων*, Διπλωματική Εργασία, Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κριεμάδης, Α. (2005). *Η συμβολή της εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των δημοσίων οργανισμών*, Μονογραφία.

Κυριαζή, Ν. (2004). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα: Κριτική Επισκόπηση των Μεθόδων και των Τεχνικών*, 6η Έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων*, Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Λαδής, Σ. & Νταλάκου, Β. (2013). *Ανάλυση δημόσιας πολιτικής*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση Α.Ε.Β.Ε.

Λευκή Βίβλος για την Πολυεπίπεδη Διακυβέρνηση της Επιτροπής των Περιφερειών. (2009). Ευρωπαϊκή Ένωση: Επιτροπή των Περιφερειών. Ανακτήθηκε στις 16/7/2021 από https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/cdr89-2009_/cdr89-2009_el.pdf

Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: TQM Hellas Interbooks.

Μακρυδημήτρης, Α. (1988). *Η στοχοθεσία στα πλαίσια της διοικητικής θεωρίας και πρακτικής*, Αθήνα: Α. Ν. Σάκκουλας.

Μανιτάκης, Α. (2009). *Η ελευθερία της παιδείας και η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης (με αφορμή την αιφνίδια νομοθετική ρύθμιση υπαγωγής σε προηγούμενη άδεια των Εργαστηρίων Ελευθέρων Σπουδών)* Γνωμοδότηση, ΕφημΔΔ 1.

Μαρκαντωνάτου, Α. & Σκαλτσά, Α. (2013). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου Εισαγωγή - Θεμελιώδεις Έννοιες*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα

Μαρκαντωνάτου, Β.Μ. (2011). Κράτος και νέο δημόσιο μάνατζμεντ. Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις καλές πρακτικές και την ISO προτυποποίηση. Περιοδικό *Θέσεις*, 116, περίοδος: Ιούλιος-Σεπτέμβριος. Ανακτήθηκε στις 17/7/2021 από http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=29

Μηλιώνης, Ν. (2013). *Προς μια νέα δημοσιονομική διακυβέρνηση του κράτους* (με αφορμή τους Ν3871/ 2010 και 4055/2012), ΘΠΔΔ 8-9/2012, Συλλογικό Έργο, Δημόσια Οικονομικά και Δίκαιο, σελ. 798. Ανακτήθηκε στις 13/6/2021 από <https://www.sakkoulas-online.gr/subscriptions/required/43cdcc4542127b75f87a/>

Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Αθήνα: Παπαζήσης

Μπαλτά Γ. Ε. (2009). *Ο προληπτικός έλεγχος των δημοσίων δαπανών από το Ελεγκτικό Συνέδριο-Από την καθιέρωση στην αμφισβήτηση*, Αθήνα: Σάκουλα, σελ. 209

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Γ. Μπένου.

Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44/11.2.2004). Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και Άλλες Διατάξεις. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλκυση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα

Οικονόμου, Θ. (2006). *Στρατηγικοί στόχοι και πολιτικές για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση*, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση κατά της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης, Αθήνα: ΤΕΕ. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από http://library.tee.gr/digital/m2146/m2146_oikonomou.pdf

Παπαγιαννοπούλου, Σ. (2020). «26-Διάλεξη-01: Ζητήματα Ισότητας και Αξιοκρατίας στη Δημόσια Διοίκηση», στο Εκπαιδευτικό υλικό, Β' Ειδική Φάση Σπουδών ΚΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά «ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΒΩΛΟΣ», ΕΣΔΔΑ. Ανακτήθηκε στις 15/6/2021 από

https://eclass.ekdd.gr/esdda/modules/document/file.php/KST_BEID_PDYY131/%CE%A0%CE%B1%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%BF%CF%85%20%CE%A3.%20-%20%CE%95%CE%BA%CF%80.%20%CE%95%CE%B3%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%20%28%CE%99%CF%83%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%20%26%20%CE%91%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BA%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%AF%CE%B1%20%CF%83%CF%84%CE%B7%20%CE%94%CE%94%29.pdf

Παπαλεξανδή, Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Παπαχατζής, Γ. Μ. (1991). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου*, Εκδόσεις Σάκουλα Α.Ε.

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, Volume 4, Number 1. Ανακτήθηκε στις 20/7/2021 από <https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/openjournal/article/viewFile/9726/9872>

Πέτκου, Χ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση – Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-Government) στην Ελλάδα και στην Ευρώπη*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών, Τμήμα Διεθνών & Ευρωπαϊκών Σπουδών.

Πρεβεδούρου, Ε. (2016). Διεύρυνση των περιπτώσεων υποχρέωσης ανάκλησης διοικητικών πράξεων ή εξέτασης σχετικού αιτήματος υπό το πρίσμα της αρχής της χρηστής διοίκησης (ΣτΕ 92/2016). Ανακτήθηκε στις 13/6/2021 από <https://www.prevedourou.gr/%ce%b4%ce%b9%ce%b5%cf%8d%cf%81%cf%85%ce%bd%cf%83%ce%b7-%cf%84%cf%89%ce%bd-%cf%80%ce%b5%cf%81%ce%b9%cf%80%cf%84%cf%8e%cf%83%ce%b5%cf%89%ce%bd-%cf%85%cf%80%ce%bf%cf%87%cf%81%ce%ad%cf%89%cf%83%ce%b7/>

Στογγάρη, Α. & Τσέκος, Θ. (2015). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης στο Γεωργαράκης Ν. , Δεμερτζής Ν. (Επιμ.), *Αξιολόγηση, Θεματικό Αφιέρωμα, Επιστήμη και Κοινωνία*, τ. 33 , Εκδόσεις Gutenberg.

Σύνταγμα, Μέρος Τρίτο - Οργάνωση και λειτουργίες της Πολιτείας, Τμήμα ΣΤ' - Διοίκηση, Κεφάλαιο Δεύτερο :Υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της διοίκησης, Άρθρο 103: (Δημόσιοι υπάλληλοι). Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/>

Σύνταγμα, άρθρο 103 παρ. 1 και Ν. 3528/2007 άρθρο 107 παρ. 1 περ. δ, ιδ και κα, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012 (ΦΕΚ 54 Α). Ανακτήθηκε στις 7/7/20201 από http://dide.flo.sch.gr/site/wp-content/uploads/2013/05/DIDEFlorinas-N_3528_2007_Me_Oles_Tis_Allages.pdf

Σωτηρόπουλος, Α. Δ. (2021). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών: διαΝΕΟσις, Οργανισμός Έρευνας & Ανάλυσης. Ανακτήθηκε στις 16/7/2021 από https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf

Σωτηρόπουλος, Α. Δ. & Νταλάκου, Β. (2021). Το σύγχρονο διοικητικό σύστημα στην Ελλάδα, Εκδόσεις ΕΑΠ: Αθήνα. Ανακτήθηκε στις 16/6/2021 από <https://www.houp.gr/wp-content/uploads/2020/11/%CE%A4%CE%BF-%CE%A3%CF%8D%CE%B3%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF-%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%A3%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%83%CF%80%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%B1.pdf>

Τάχος, Α. (2008), *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο*, 9η έκδοση. Αθήνα – Θεσσαλονίκη : Σάκκουλα

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις :Rosili

Τσολακίδου, Σ. (2017). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα, *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*, e-Journal of Science & Technology (e-JST), 12 (5). Ανακτήθηκε στις 6/7/2021 από http://ejst.uniwa.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2014). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1379>

Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. (2015). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)*, Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης ΚΠΑ2013. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο

Φαναριώτης, Π. (1990) . *Διοίκηση Προσωπικού*, Αθήνα: Σταματούλης.

Χάρτης των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Τίτλος V, Δικαιώματα των πολιτών, Άρθρο 41 - Δικαίωμα χρηστής διοίκησης. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <https://fra.europa.eu/el/eu-charter/article/41-dikaioma-hristis-dioikisis>

Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*, Σύνδεσμος
Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Ανακτήθηκε
στις 7/7/2021 από
https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/4981/1/00_master_document-KOY.pdf

II. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

Abramson, M. A. & Means, G. (2001). *E-government*. Rowman and Littlefield.

Berman, E., West, J. & Cava, A. (1994). Ethics management in municipal governments and large firms: exploring similarities and differences. *Administration & Society*, vol. 26, no. 2, Aug. 1994, p. 185+. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από <https://doi.org/10.1177/009539979402600204>

Bowen, D. E. and Ostroff, C. (2004). *Understanding H.R.M. – Firm performance linkages: The role of the strength of the H.R.M. system*. *Academy of Management Review*. 29 (2). p. 214-218. Ανακτήθηκε 19/7/2021 από <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2004.12736076>

Bowie, N. E. (2010). *Organizational Integrity and Moral Climates*. In G.G. Brenkert and T.L. Beauchamp (Ed.). *The Oxford Handbook of Business Ethics* (p. 701-724). UK, Oxford: University Press

Bruce, W. (1994). Ethical people are productive people. *Public Productivity & Management Review*. 17 (3). p. 241-252. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <https://www.jstor.org/stable/3380656>

Campbell, J.P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

Cumings, K. D., Haworth, J. G. & 'O Neil, K. (2001). A "Perfect Standard?" Exploring Perceptions of Student Life and Culture at Wheaton College. *Religion & Education*, Vol. 28; Iss. 2. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από <https://ur.booksc.eu/book/36093640/ba7984>

Dahlgaard, J. and Dahlgaard-Park, S. M. (2006). Lean production, six sigma quality, TQM and company culture, *The TQM Magazine*, Vol.18, No 3, pp.263- 281. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09544780610659998/full/html>

Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Επιμέλεια-Εισαγωγή: Θεόδωρος Κουτρούκης, Μετάφραση: Γιώργος Χρηστίδης, Εκδόσεις: Κριτική

Devanna, M.A., Fombrun, C.J. and Tichy, N.M. (1984) *A framework for strategic human resource management*, in Fombrun, C.J., Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (eds) *Strategic Human Resource Management*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Dewhurst, F., Martinez-Lorente, A. & Dale, B. (1999). TQM in public organisations: an examination of the issues, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No 4, pp.265-274

Driscoll, L. D. (2011). Introduction to Primary Research: Observations, Surveys, and Interviews, *Writing Spaces: Readings on Writing*, Volume 2. Ανακτήθηκε στις 20/7/2021 από <https://wac.colostate.edu/books/writingspaces2/driscoll--introduction-to-primary-research.pdf>

ECDPM (European Centre for Development Policy Management). (2008). *Capacity, Change and Performance*. Maastricht, The Netherlands. Ανακτήθηκε στις 7/7/2021 από <https://ecdpm.org/capacity-change-and-performance-study/>

EE, *Tallinn Declaration on eGovernment at the ministerial meeting during Estonian Presidency of the Council*. Ανακτήθηκε στις 16/7/2021 από http://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=47559

Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Everson, M. (1998). Administering Europe? *Journal of Common Market Studies*, vol. 36, No 2. Ανακτήθηκε στις 17/6/2021 από <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-5965.00106>

Fortsakis, T. (2005). Principles Governing Good Administration, *European Public Law*, Volume 11, Issue 2.

Gant, J. P., & Gant, D. B. (2002, January). Web portal functionality and State government E-service. *In System Sciences*, HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on (pp. 1627-1636). IEEE.

Gardiner, J. (2009). *Defining corruption*. In A. Heidenheimer & M. Johnston (Ed.) *Political corruption: Concepts and contexts* (p. 25-40). 3rd ed. USA, New Jersey: Transaction Publishers

Grönlund, Å. & Horan, A. T. (2004). Introducing e-Gov: History, definitions, and issues. *Communications of the Association for Information Systems*, Volume 15, pp. 713-729. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από https://www.academia.edu/909673/Introducing_e-gov_history_definitions_and_issues

Hart, C., Schlesinger, L. (1991). Total Quality Management and the HR professional: Applying the Baldrige Framework to human resources. *Human Resources Management*, Vol. 30, No 4.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, 1991, pp. 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Hoyle, D. (1998). *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, Third Edition, Publisher: Butterworth-Heinemann

Jackson, E.S & Schuler, R. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, (8th Ed.). Thomson South-Western Publishing

Jeong, C. H. I. (2007). *Fundamental of Development Administration*. Selangor: Scholar Press.

Josephson Institute Reports, (2004). *The Hidden Costs of Unethical Behavior*. USA, Los Angeles: The Josephson Institute of Ethics. Ανακτήθηκε στις 18/7/2021 από <https://josephsononbusinessethics.com/wp-content/uploads/2017/03/ARTICLE-Hidden-Costs-0305.pdf>

Karia, N., Abu Hassan Asaari, M. H. (2006). The effects of total quality management on employees' work related attitudes, *The TQM Magazine*, Vol.18, No 1, pp.30-43.

Keeping, L. & Levy, E. P. (2000). Performance appraisal reactions: Measurement, modeling, and method bias. *Journal of Applied Psychology*, 85, 708-723. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από https://www.researchgate.net/publication/12271854_Performance_appraisal_reactions_Measurement_modeling_and_method_bias_Journal_of_Applied_Psychology_85_708-723

Kouzes, J., Posner, B.Z., Loffler, E., Klages, H. & Korac-Kakabadse (1999). Benchmarking and performance measurement in the public sectors- Towards learning for agency effectiveness, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.12, No 2, pp. 121-144. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από https://www.researchgate.net/publication/242184762_Benchmarking_and_Performance_Measurement_in_Public_Sectors

McDonald, G. and Nijhof A. (1999). Beyond codes of ethics: An integrated framework for simulating morally responsible behaviour in organizations. *Journal of Leadership*

and Organization Development. 20 (3). p. 133-144. Ανακτήθηκε στις 20/7/2021 από <https://research.utwente.nl/en/publications/beyond-codes-of-ethics-an-integrated-framework-for-stimulating-mo>

Menzel, D. (1996). *Ethics Stress in Public Organization*. *Public Productivity and Management Review*. 20. p. 70-83. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από <https://www.jstor.org/stable/3380604>

Mero, P. N., Guidice, R. & Brownlee, L. A. (2007). Accountability in a Performance Appraisal Context: The Effect of Audience and Form of Accounting on Rater Response and Behavior, *Journal of Management*, 33(2):223-252. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306297633>

Miller, C. (2009). The Conditions of Moral Realism. *The Journal of Philosophical Research*. 34.p.144-146

Mondy, R. W. & Mondy, J.B. (2011). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Επιμέλεια Μετάφρασης: Ψυχογιός Γ. Αλέξανδρος, Επιστημονική Επιμέλεια: Μποζιονέλος Νίκος, Θεσσαλονίκη : Τζιόλα

Oakland, J. (2005). From Quality to Excellence in the 21st century, *Total Quality Management*, Vol.16, No 8-9, pp.1053-1060. Ανακτήθηκε στις 19/7/2021 από <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360500163268>

OECD (2018), *Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2006a). *DAC Guidelines and Reference Series Applying Strategic Environmental Assessment: Good Practice Guidance for Development Co-operation*. OECD, Paris. Ανακτήθηκε 7/7/2021 από <https://www.oecd.org/environment/environment-development/37353858.pdf>

Organisation for Economic Cooperation and Development, Development Assistance Committee. (2006). *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice*, OECD DAC, DAC Network on Governance (GOVNET). Ανακτήθηκε στις 7/7/2021 από <https://gsdrc.org/document-library/the-challenge-of-capacity-development-working-towards-good-practice/>

Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*. Open University Press. McGraw-Hill.

Potter, C., Brough, R. (2004). "Systemic capacity building: a hierarchy of needs". *Health Policy and Planning*. 19 (5). Ανακτήθηκε στις 7/7/2021 από <https://www.semanticscholar.org/paper/Systemic-capacity-building%3A-a-hierarchy-of-needs.-Potter-Brough/ea49208b4878435c3ae3dd3451e0fd7de4a165b1>

Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*, Β' έκδοση, Μτφρ: Βασιλική Νταλάκου, Κατερίνα Βασιλίκου, Επ: Μιχαλοπούλου Καίτη, Εκδόσεις: Gutenberg. Ανακτήθηκε στις 20/7/2021 από <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PPP436/%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%A5%CE%9E%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf>

Teicher, J., Hughes, O. and Dow, N. (2002), "E-government: a new route to public sector quality", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 12 No. 6, pp. 384-393. <https://doi.org/10.1108/09604520210451867>

Triantafyllou, D. (2002). The European Charter of Fundamental Rights and the «Rule of Law»: Restricting Fundamental Rights by Reference, *Common Market Law Review*, Volume 39, Issue 1. Ανακτήθηκε στις 17/6/2021 από <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/Common+Market+Law+Review/39.1/402757>

United Nations and American Society for Public Administration, (2002). *Benchmarking e-government: A global perspective*. New York, NY: U.N. Publications.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

«ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»

ΤΜΗΜΑ 1: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ- ΣΤΟΙΧΕΙΑΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

1. ΦΥΛΟ

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

- Απολυτήριο Δημοτικού
- Απολυτήριο Γυμνασίου
- Απολυτήριο Λυκείου
- Δίπλωμα ΙΕΚ
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος
- Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

5. ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-30
- >30

6. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

- Ανώτατο στέλεχος
- Προϊστάμενος
- Υπάλληλος

7. ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Κεντρική Διοίκηση
- Αποκεντρωμένη Διοίκηση
- Περιφερειακή Διοίκηση
- Τοπική Αυτοδιοίκηση
- Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
- Ανεξάρτητη Αρχή
- Άλλο

ΤΜΗΜΑ 2: ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

8. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της Χρηστής Διοίκησης;

9. Θεωρείτε ότι το προσωπικό του Οργανισμού γνωρίζει την έννοια της Χρηστής Διοίκησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Σ' αυτόν τον Οργανισμό με ελκύει το γεγονός ότι οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ καλές.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

11. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με βοηθούν να αναπτύξω τις γνώσεις και δεξιότητες μου.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

12. Η ανώτερη Διοίκηση και το προσωπικό μοιράζονται καθαρά το ίδιο όραμα.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

13. Η ανώτερη Διοίκηση παρέχει ισχυρή και ορατή υποστήριξη στους υπαλλήλους.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

14. Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι οι προαγωγές είναι δίκαιες σ' αυτόν τον Οργανισμό.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

15. Εάν οι υπάλληλοι αποδίδουν καλά, τότε αυτοί απολαμβάνουν της απαραίτητης αναγνώρισης και αμοιβών.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

16. Ο Οργανισμός παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

17. Είναι επαρκώς ανεπτυγμένη η χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στον Οργανισμό.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

18. Τα αποτελέσματα των ετήσιων αξιολογήσεων, γενικά, θεωρούνται δίκαια σ' αυτόν τον Οργανισμό.

Διαφωνώ απόλυτα				Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5

**ΤΜΗΜΑ 3: ΧΡΗΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

19. Παρατηρείται στον Οργανισμό το φαινόμενο της μετάθεσης ευθυνών για λάθη σε αθώους συναδέλφους;

Πολύ αραιά				Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

20. Παρατηρείται στον Οργανισμό το φαινόμενο της κατάχρησης εξουσίας σε βάρος συναδέλφων, με σκοπό την ικανοποίηση του ίδιου συμφέροντος;

Πολύ αραιά				Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

21. Γίνεται χρήση προσωπικών γνωριμιών, παρακάμπτοντας τις διαδικασίες του Οργανισμού για την ικανοποίηση του ίδιου συμφέροντος ή οικείων προσώπων;

Πολύ αραιά				Πολύ συχνά
1	2	3	4	5

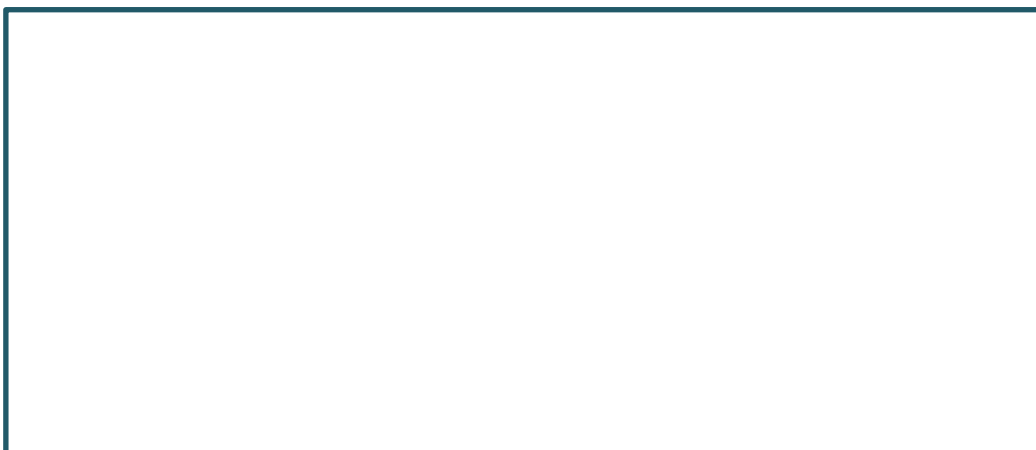
**ΤΜΗΜΑ 4: ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΑΠΟΨΕΩΝ
ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

22. Η Ηγεσία είναι αποτελεσματική, ευέλικτη, ανοιχτή σε καινοτόμες ιδέες, δημιουργώντας ρηξικέλευθους στόχους;

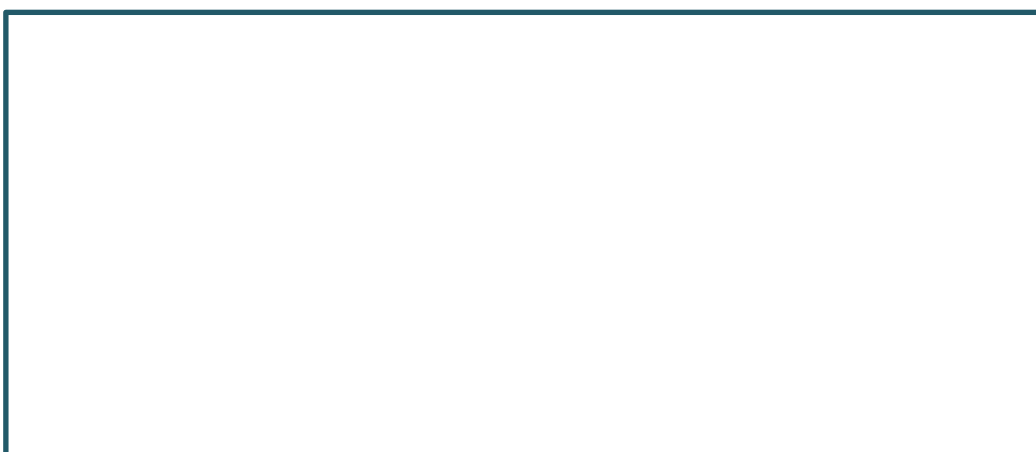
23. Τηρείται «ατομική Ηθική» στον Οργανισμό;

24. Το κλίμα στον Οργανισμό, που διαμορφώνει τα πιστεύω και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων, δρα θετικά ή αρνητικά; Έχει αντίκτυπο στους πολίτες;

25. Ο Οργανισμός παρέχει υψηλή ασφάλεια στους πολίτες; Πώς το αντιλαμβάνεστε αυτό;



26. Πώς θα περιγράφατε το κατευθυντήριο όραμα σας και ποιοί είναι οι βασικοί σας στόχοι;



27. Η χώρα χρειάζεται περισσότερο «νόμο και τάξη», μέσω του Οργανισμού;

