



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.**

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Μ.ΒΥΤΤΑΣ

Διδακτορική Διατριβή

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης του

Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 2019

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ
ΣΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ.

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Ελευθεριάδης Ιορδάνης, Καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας, επιβλέπων

Σουμπενιώτης Δημήτριος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Βούζας Φώτιος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Copyright@ Βασίλειος Βύττας, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της διδακτορικής εργασίας από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή
των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση διδακτορικής διατριβής αποτελεί μια σημαντική απόφαση ζωής και η ολοκλήρωση της σηματοδοτεί το κλείσιμο ενός κύκλου. Στο τέλος αυτής της διαδρομής, ως ελάχιστη ένδειξη ευγνωμοσύνης, οφείλω ένα ευχαριστώ στους ανθρώπους που με συντροφεύσανε όλο αυτό το διάστημα. Που με σοφία και περίσσειμα ψυχής, σταθήκανε δίπλα μου τις δύσκολες στιγμές.

Πρώτα θα ήθελα να αναφερθώ στους καθηγητές μου, Νικόλαο Ηρειώτη και τον Παναγιώτη Καλδή. Για μένα, από τα πρώτα κίολας μαθήματα του MBA στο αμφιθέατρο του Πανεπιστημίου Αθηνών, όταν και "ρουφούσα" κάθε λεπτό από τις διαλέξεις τους, αποτέλεσαν τους μέντορες μου. Ως καπεταναίοι, χαράζανε την "ρότα" του ταξιδιού μου. Ήταν αυτοί, που με "μύησαν" στον θαυμαστό κόσμο της Διοικητικής Επιστήμης και έκτοτε με ενθαρρύνουν σε κάθε μου βήμα. Σήμερα, από αυτή τη θέση, θα ήθελα να τους ευχαριστήσω για όλα. Πιο πολύ, επειδή με έπεισαν να πιστέψω ότι μπορώ να τα καταφέρω. Η θετική αύρα, η μεταδοτικότητα, η ανιδιοτελής προσφορά, η αγάπη για το πανεπιστήμιο μα περισσότερο για τα νέα παιδιά, ο τρόπος που μας συμβούλευαν και μας κατεύθυναν, η συμμετοχή τους στα όνειρα μας και ενίοτε στους προβληματισμούς μας, το επιστημονικό τους ήθος, η ανιδιοτελής αναζήτηση και προαγωγή της επιστήμης, άσκησαν πάνω μου μια τεράστια επιρροή και προσωποποίησαν τον όρο "Εξάριετη πανεπιστημιακή διδασκαλία".

Στον επιβλέποντα Καθηγητή της εργασίας μου κ.Ελευθεριάδη, οφείλω σε μεγάλο βαθμό, την επιστημονική μου πρόοδο. Οι επαφές μας στο πέρασμα αυτών των χρόνων, συχνές και ουσιαστικές, διαμόρφωσαν την οπτική μου για την επιστήμη της Διοικητικής. "Ιορδάνη, σε ευχαριστώ που κράτησες ζωντανή τη φλόγα στην διάρκεια αυτού του ταξιδιού, που με στήριξες σε όλες μου τις προσπάθειες." Μου έμαθες να αντέχω στα "δύσκολα" και να αναζητώ μόνο τα "καλά", να έχω "διάρκεια" και να είμαι "αποτελεσματικός", να βάζω "στόχους" και να "επιμένω", να "ισορροπώ" και να "ιεραρχώ", αλλά κυρίως να μην "εγκαταλείπω" και να "καρτερώ". Αρετές, που θα με συντροφεύουν στο υπόλοιπο της ζωής μου και κυρίως στις "ανηφόρες" που απομένουν. Είμαι εδώ και θα τις περιμένω, με τις αποσκευές πιο γεμάτες. Σε ευχαριστώ για τις εμπειρίες που απέκτησα.

Στην γυναίκα μου, Λένα, χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ. Μια σύγχρονη ηρωίδα. Που σήκωσε -ακούραστα- όλα τα "παράπλευρα" βάρη αυτού του μαραθωνίου. Ως μητέρα και σύζυγος, ως αφοσιωμένη φίλη αλλά και "σύμβουλος", όποτε χρειάστηκε. Σε όλα τα ταξίδια, ήταν η "πυξίδα" και μαζί ο "φωτεινός φάρος". Χωρίς την στήριξη της δε θα έφτανα στο τέλος, και αυτού του δρόμου. Η πιο χαρισματική "συνεπιβάτιδα ζωής" που θα μπορούσα να έχω.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της τριμελούς μου επιτροπής. Τον Καθηγητή κ. Σουμπενιώτη και τον Καθηγητή κ. Βούζα. Οι συμβουλές τους εύστοχες, και η διάθεση τους για απόκριση στις απορίες μου μεγάλη. Το χαμόγελο τους - πάντα - ειλικρινές και -πάντα - απλόχερα δοσμένο, μου έδινε την απαραίτητη δύναμη να συνεχίσω.

Με την ολοκλήρωση αυτού του μακρινού ταξιδιού, δε θα μπορούσα να παραλείψω τον Επίκουρο Καθηγητή στο Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης κ. Κουτρούκη Θεόδωρο, που πριν 25 χρόνια "έσπειρε" μέσα μου, την αγάπη για την οικονομική επιστήμη, στο δικό μου "κρυφό σχολειό".

Και τέλος, χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ στα παιδιά μου για την υπομονή τους όλα αυτά τα χρόνια. Εύχομαι κάποτε οι προσπάθειες μου για μάθηση και εξέλιξη, να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση. Υπόσχομαι να αναπληρώσω τον χρόνο που τους στέρησα και να δικαιώσω κάποτε τις προσδοκίες τους. Σας ευχαριστώ θερμά όλους σας.

ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Βασίλειος, Μ.ΒΥΤΤΑΣ: Διαχειριστής Υ.Α.Ε.Ε.Β.Β.Ε. Υποψήφιος Διδάκτορας στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας/Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Απόφοιτος της Σχολής Οικονομικών Σπουδών και Διοίκησης/Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Open University of Cyprus. Απόφοιτος της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας/ Τμήμα Λογιστικής του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος (Πρώην ΑΕΙ Κεντρικής Μακεδονίας).Κάτοχος μεταπτυχιακών Τίτλων Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από το Open University of Cyprus και στις Διεθνείς Σπουδές με εξειδίκευση στην Οικονομική Ανάπτυξη των χωρών της Ν.Α Ευρώπης της Νομικής Σχολής του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης. Τελειόφοιτος Τμήματος Διεθνούς Εμπορίου ΑΕΙ Δυτικής Μακεδονίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα αποτιμά την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του μοντέλου P.A.R.M.M. (μοντέλο μέτρησης απόδοσης και κινδύνου) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της δημοσιονομικής κρίσης, στηριζόμενη σε ένα αξιόπιστο και έγκυρο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση προηγμένων στατιστικών εργαλείων, δείχνουν ότι η χρήση του προτεινόμενου μοντέλου P.A.R.M.M. συγκεντρώνει μακροπρόθεσμα οφέλη για την διοίκηση του δημόσιου οργανισμού, στην προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού και ελέγχου της απόδοσης και των κινδύνων, ειδικότερα των λειτουργικών και του οικονομικών, που τον περιβάλλουν. Τα συμπεράσματα από την ανάλυση των δεδομένων, συζητούνται πιο διεξοδικά.

Λέξεις κλειδιά: Κίνδυνος, Απόδοση, δημοσιονομική κρίση, Ελλάδα

ABSTRACT

This research evaluates the application and the results of the P.A.R.M.M. (model of performance and risk measurement) in the Hellenic Public Administration based on a reliable and valid questionnaire. The questionnaires analyzed using advanced statistical tools indicate that the use of the proposed PA.R.M.M. brings long-term benefits to the management of the public organizations, to the strategic planning and control of performance and risks, in particular the operational and financial risks around them.

keywords: Risk, Performance, fiscal crisis, Greece

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ	30
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	31
1 Εισαγωγή	31
1.1 Η έννοια του κινδύνου	32
1.2 Η αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις	34
1.3 Κίνδυνος και χρησιμότητα	35
1.4 Ατομική στάση και κίνδυνος	41
1.5 Η Ανάλυση του κινδύνου	42
1.6 Ο Ρόλος του ERM	46
1.7 Κουλτούρα διαχείρισης και ERM	49
1.8 Ολοκληρωμένα πλαίσια διαχείρισης κινδύνου	50
1.9 Η Διαχείριση του κινδύνου στις επιχειρήσεις	52
1.10 Αποτίμηση κινδύνου	52
1.11 Αξιολόγηση κινδύνου	53
1.12 Ανάλυση κινδύνου	55
1.13 Οι διαστάσεις του κινδύνου	55
1.13.1 Αναγνώριση κινδύνου	55
1.13.2 Περιγραφή κινδύνου	55
1.13.3 Εκτίμηση κινδύνου	56
1.14 Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης κινδύνου	59
Σύνοψη	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	64
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	65
2 Εισαγωγή	66
2.1 Λογοδοσία	67
2.2 Διαφθορά	67
2.3 Διακυβέρνηση	68
2.4 Θεσμός	68

2.5	Λογική.....	69
2.6	Κίνδυνοι.....	69
2.7	Διαφάνεια	70
2.8	Έννοια του κινδύνου στη Δημόσια Διοίκηση. Ανάπτυξη έννοιας.....	70
2.9	Διαχείριση κινδύνων	72
2.10	Οικονομικός και λειτουργικός κίνδυνος.....	73
2.11	Το κανονιστικό πλαίσιο για την διαχείριση του οργανωτικού κινδύνου.....	76
2.12	Τομείς εφαρμογής της ανάλυσης κινδύνων και της διαχείρισης κινδύνων στον Δημόσιο Τομέα. Η σημασία των γεγονότων και των περιστάσεων στον οργανισμό.....	78
2.13	Ανάλυση κινδύνου που διενεργείται κατά την διάρκεια δραστηριοτήτων διαχείρισης, εποπτείας και ελέγχου	80
2.14	Ανάλυση κινδύνων απο τα ανώτατα ελεγκτικά όργανα: Η μεθοδολογία του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου.....	81
2.15	Η διαδικασία διαχείρισης οργανωτικού κινδύνου	85
2.16	Καθορισμός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων.....	87
2.17	Ανάλυση κινδύνου	88
2.18	Αξιολόγηση κινδύνου	91
2.19	Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας και η ανάγκη ενστάλαξης μιας κουλτούρας κινδύνου	91
2.20	Ολιστικό πλαίσιο για την διαχείριση κινδύνων στην πολιτική του δημοσίου	95
2.21	Κυβερνήσεις και κίνδυνοι	96
2.22	Σύνολο ισχυρισμών.....	96
2.23	Κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί	97
2.24	Πως αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις τους κινδύνους.....	100
	Σύνοψη.....	104
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	108
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	109
3	Εισαγωγή.....	110
3.1	Αποτελεσματικότητα	111

3.2	Αποδοτικότητα	111
3.3	Οικονομικότητα.....	111
3.4	Παραγωγικότητα	111
3.5	Επίτευξη στόχων	111
3.6	Προσπελασιμότητα	111
3.7	Ποιότητα	111
3.8	Η Έννοια της Απόδοσης.Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα.	111
3.9	Η Διοίκηση (Διαχείριση) της Απόδοσης.....	114
3.10	Η Απόδοση στην Νέα Δημόσια Διοίκηση	116
3.11	Ιστορική ανάδρομη των μεθόδων μέτρησης απόδοσης.....	118
3.12	Η αναγκαιότητα των συστημάτων μέτρησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα	120
3.13	Ιστορική ανάδρομη των συστημάτων απόδοσης στην Ελληνική δημόσια διοίκηση.....	121
3.14	Διαδικασία καθορισμού των στόχων 9 (Ν.3230/2004)	122
3.15	Η BSC ως κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού-Η διαμόρφωση της στρατηγικής	124
3.16	Η Εφαρμογή της στρατηγικής	125
3.17	Αναλυτική περιγραφή της BSC.....	125
3.18	Δείκτες Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας; Μεθοδολογία κατασκευής και χαρακτηριστικά.....	126
3.19	Η Αξιολόγηση της Απόδοσης στον Δημόσιο τομέα.....	128
3.20	Ν. 4369/2016 (Σύστημα Αξιολόγησης).....	130
3.21	Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων του δημόσιου τομέα	131
3.22	Γνώση του αντικειμένου,αντίληψη,ενδιαφέρον,δημιουργικότητα	131
3.23	Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	131
3.24	Αποτελεσματικότητα	131
3.25	Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων του δημόσιου τομέα.....	132
3.26	Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη,ενδιαφέρον και δημιουργικότητα	132

3.27	Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	132
3.28	Διοικητικές Ικανότητες	133
3.29	Αποτελεσματικότητα	134
3.30	Στοχοθεσία	134
3.31	Παραδείγματα χωρών στην μέτρηση της απόδοσης	135
3.31.1	ΗΠΑ	135
3.31.2	Ηνωμένο Βασίλειο	135
3.31.3	Δανία.....	135
3.31.4	Επισκόπηση μεθόδων μέτρησης στο Δημόσιο Τομέα των Ευρωπαϊκών και άλλων χωρών	138
3.32	Μέθοδοι Μέτρησης Απόδοσης	140
3.33	Συγκριτικές Μελέτες Συστημάτων Μέτρησης Απόδοσης στην Ε.Ε.	142
	Σύνοψη..	146
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ.....	148
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	149
4	Εισαγωγή.....	149
4.1	Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας.....	150
4.2	Η Μετάβαση στην εποχή της Δημόσιας Διακυβέρνησης	152
4.3	Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στα χρόνια της Μεταπολίτευσης.....	155
4.4	Η Μεταρρύθμιση της διοικητικής δομής	156
4.5	Πτυχές της κρίσης στο διοικητικό σύστημα.....	159
4.6	Το έλλειμμα των ικανοτήτων και η μεταρρύθμιση	162
4.7	Η πρόσφατη κρίση και η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα	163
4.8	Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013.....	165
4.9	Εστίαση της ανάλυσης των μεταρρυθμίσεων	168
4.10	Νέα δομή των υπουργείων.....	169
4.11	Η εξέλιξη του δημόσιου χρέους στην Ε.Ε.....	171
4.12	Μια αναδρομή στην Παγκόσμια Οικονομική κρίση.....	173
4.13	Τα γεγονότα της περιόδου 2008-2011	174
4.14	Η Δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα	176
4.15	Οι παράγοντες που οδήγησαν στην Δημοσιονομική κρίση	181

4.16	Οι επιπτώσεις της Ελληνικής κρίσης στον Δημόσιο Τομέα.....	183
4.17	Το μέγεθος του ελληνικού Δημόσιου Τομέα.....	185
	Σύνοψη	188
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ. ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ		
.....		190
ΠΕΡΙΛΗΨΗ		191
5	Εισαγωγή.....	192
5.1	Επιλογή μεθόδου συλλογής ερευνητικών δεδομένων	193
5.1.1	Επιλογή μεθοδολογίας συλλογής πρωτογενών δεδομένων.....	195
5.1.2	Η επιστημονική μέθοδος Κατάρτισης Ερωτηματολογίου.....	196
5.2	Μεθοδολογία έρευνας.....	198
5.3	Κατασκευή εργαλείου μέτρησης. Το μοντέλο P.A.R.M.M.	199
5.3.1	Μέρος πρώτο: Γενικό Μέρος Ερωτηματολογίου.....	199
5.3.2	Μέρος Δεύτερο: Μέτρηση κινδύνου	200
5.3.3	Μέρος Τρίτο: Μέτρηση απόδοσης.....	206
5.3.4	Μέρος τέταρτο : Χαρακτηριστικά των διευθυντών.....	227
5.3.5	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	228
5.3.6	Εργασιακά κίνητρα	229
5.3.7	Εργασιακά κίνητρα και επαγγελματική συμπεριφορά.....	230
5.3.8	Αξίες, επαγγελματική επιλογή και εργασιακή ικανοποίηση	230
5.3.9	Εργασιακός προσανατολισμός και εργασιακές αξίες	230
5.3.10	Στρατηγικές Σχεδιασμού σταδιοδρομίας με χρήση εργασιακών κινήτρων και αξιών	231
5.3.11	Εργασιακές αξίες, ικανότητες και ενδιαφέροντα.....	231
5.3.12	Η έννοια της προσωπικής πρωτοβουλίας	232
5.3.13	Προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης	236
5.3.14	Γνωστική Ευελιξία	237
5.3.15	Η αντίληψη της ακεραιότητας	239
5.3.16	Ροπή ανάληψης κινδύνου	240
5.3.17	Κλίμακα εργασιακών κινήτρων	242
5.3.18	Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης	245

5.3.19	Κλίμακες ερωτηματολογίου.....	256
5.3.20	<i>General Risk Propensity in Multifaceted Business Decision</i>	249
5.3.21	<i>Generic Job Satisfaction Scale</i>	251
5.3.22	<i>Psychological Ownership</i>	254
5.3.23	<i>Generalised Self Efficacy Scale</i>	257
5.3.24	<i>Career Motivation Scale</i>	261
5.3.25	Personal Initiative.....	264
	Σύνοψη	268
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	271
	ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	272
6	Εισαγωγή	272
6.1	Είδος Έρευνας.....	274
6.2	Σύντομη περιγραφή του τελικού P.A.R.M.M.	275
6.3	Εννοιολογικό Πλαίσιο	285
6.4	Ερευνητική Μεθοδολογία	286
6.4.1	Η έρευνα	286
6.4.2	Η ανάπτυξη του τελικού ερωτηματολογίου.....	287
6.4.3	Δειγματοληψία-πilotικό τεστ.....	288
6.4.4	Αποτελέσματα pilotικού τεστ.....	289
6.5	Ερευνητικές Υποθέσεις.....	312
6.5.1	Στατιστική Ανάλυση.....	314
6.5.2	Αξιοπιστία-εγκυρότητα Μοντέλου P.A.R.M.M.....	316
6.5.3	Αποτελέσματα έρευνας.....	341
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	344
7.1	Συμπεράσματα στατιστικής επεξεργασίας.....	345
7.2	Συζήτηση.....	348
7.3	Θεωρητική και πρακτική συνεισφορά έρευνας.....	350
7.4	Περιορισμοί Έρευνας και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα	350
	Βιβλιογραφία	353

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	Περιγραφή Κινδύνου
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2	Συνέπειες - Αμφότερες Απειλές και Ευκαιρίες
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3	Πιθανότητα Εμφάνισης – Απειλές
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4	Πιθανότητα Εμφάνισης - Ευκαιρίες
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1	Μεθοδολογία Accrual Accounting από Χρηματοδοτούμενους Φορείς
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2	Κατηγοριοποίηση κρατών μελών του OECD με βάση την επικέντρωση του μάνατζμεντ
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3	Κανονιστικό και Διοικητικό Πρότυπο
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4	Διοικητικό Πρότυπο χωρών Ε.Ε
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004)
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.1	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας Παραγωγή και Αποδοτικότητα
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.2	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας Κύριες Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.3	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας Κλίμα του Οργανισμού
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.4	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας Ικανοποίηση των Εργαζομένων
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.5	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας Προσαρμοστικότητα
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.6	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας

	Επάρκεια Πόρων
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.7	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας Θέση στην Αγορά
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3.8	Κλίμακα Απόδοσης: Spangenberg & Theron (2004):Παράγοντας Προβλεπόμενη Μελλοντική Ανάπτυξη
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4	Κλίμακα General Risk Propensity in Multifaceted Business Decisions
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5	Κλίμακα Generic Job Satisfaction Scale
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6	Κλίμακα Psychological Ownership
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7	Κλίμακα Generalized Self Efficacy Scale
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8	Κλίμακα Career Motivation Scale
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9	Κλίμακα Personal Initiative
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1	Συμμετέχοντες πιλοτικού τεστ
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2	Reliability Statistics Scale: Μέρος Α - Κλίμακα β13. Εκτίμηση Πορείας του Οργανισμού κατά τα τελευταία έτη
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3	Reliability Statistics Scale: Μέρος Α - Κλίμακα β14. Εκτίμηση Μελλοντικής Πορείας του Οργανισμού
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4	Reliability Statistics Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 15 ερωτήσεις
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5	Reliability Statistics Scale : Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 14 ερωτήσεις
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6	Reliability Statistics Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 13 ερωτήσεις
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7	Reliability Statistics Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 12 ερωτήσεις

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8	Reliability Statistics Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 11 ερωτήσεις
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9	Reliability Statistics Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 2. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου – Παρόν
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10	Reliability Statistics Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 3. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου – Μέλλον
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Production and Efficiency
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Core people processes
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Climate of the work unit
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Employee Satisfaction
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Adaptability
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Capacity
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Market Standing
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Projected Future Growth
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19	Reliability Statistics Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Συνολική Κλίμακα
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 1. Risk Propensity
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 2. Personal Initiative

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 3. Psychological Ownership
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.23	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 4. Job Satisfaction
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.24	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 5. Self Efficacy
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.25	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 1: Career insight
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.26	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 2: Career resilience
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.27	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 3: Career identity
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.28	Reliability Statistics Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Συνολικό Career motivation
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.29	Συγκεντρωτικός πίνακας αξιοπιστίας κλιμάκων και υποπαραγόντων
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.1	Δομή Τελικού Ερωτηματολογίου
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.2	Tests of normality Kolmogorov-Smirnov-Shapiro Wilk
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.3	Skewness-Kurtosis
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.4	Κλίμακα καριέρας -KMO and Bartlett's Test
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.5	Κλίμακα καριέρας - Communalities
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.6	Principal Component Analysis.Total Variance Explained
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.7	Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.8	Principal Component Analysis. Λειτουργικός κίνδυνος- Communalities

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.9	Principal Component Analysis. Λειτουργικός κίνδυνος. Total Variance Explained
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.10	Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.11	Αξιοπιστία Τελικού Ερωτηματολογίου
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.12	Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.13	Απόψεις εργαζομένων
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.14	Συσχετίσεις
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.15	Γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του οικονομικού κινδύνου
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.16	Γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας
ΠΙΝΑΚΑΣ 7.17	Αποτελέσματα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1	Παραδείγματα οδηγών βασικών κινδύνων
Διάγραμμα 1.2	Η Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου
Διάγραμμα 2.1	Τομείς και δραστηριότητες που χρησιμοποιούν ανάλυση κινδύνου
Διάγραμμα 7.1	Το τελικό μοντέλο διαχείρισης Απόδοσης και Κινδύνου στους Δημόσιους Οργανισμούς
Διάγραμμα 7.2	Εξαρτημένη μεταβλητή: Οικονομικός κίνδυνος
Διάγραμμα 7.3	Regression Standardized Residual
Διάγραμμα 7.4	Εξαρτημένη μεταβλητή: Δείκτης Παραγωγής και Αποδοτικότητας
Διάγραμμα 7.5	Regression Standardized Residual

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ-ΟΡΩΝ

NSIT	National Institute Of Standards & Technology Methodology
OCTAVE	Operational Critical Threat Assets Vulnerability Evaluation
FRAP	Facilitated Risk Assessment Process
COBRA	Consulting, Objective and Bi-functional Risk Analysis
MUST	Macroeconomic Uncertainty Strategy
Scorecard CIMA	Chartered Institute of Management Accountants
POAM	Point of Actions & Milestones
ERM	Διαχείριση Επιχειρηματικού Κινδύνου
COSO	committee of sponsoring organizations of the Treadway commission
CEO	Διευθύνων Σύμβουλος
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ISO	Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας Ανάπτυξης
NPM	Νέα Δημοσιά Διοίκηση
ΕΕΣ	Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
SAO	State audit office of Hungary
IRM	Institute of Risk management
AGA	Ένωση Κρατικών Λογιστών
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
PPBS	Σύστημα σχεδιασμού, προγραμματισμού και προϋπολογισμού
GPRA	Πράξη διοικητικής απόδοσης και αποτελεσμάτων
BSC	Balanced scorecard
3Es	Economy, effectiveness, efficiency
NPR	National performance review
ΣΜΑ	Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης
EKT	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα
ONE	Οικονομική Νομισματική Ένωση
ZZB	Μέθοδος Μηδενικής Βάσης
BSC	Balanced Scorecard
Ν.Π.Δ.Δ	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
Ο.Τ.Α.	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας
Ε.Ν.Α.Ε.	Ελληνικά Ναυπηγεία Α.Ε.
AR	Administration Reform

Αφιερώνεται

Στη μητέρα μου που "έφυγε" νωρίς....

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

1. Σκοπός της έρευνας

Σε μια περίοδο όπου πραγματοποιούνται ραγδαίες αλλαγές σε όλο τον κόσμο, τα στελέχη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης καλούνται να κερδίσουν ξανά την εμπιστοσύνη των πολιτών. Υπό αυτό το πρίσμα επιχειρήθηκε η ανάπτυξη ενός συνεκτικού μοντέλου μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης και του κινδύνου της δημόσιας διοίκησης. Για την δημιουργία του μοντέλου, διενεργήθηκε μια εξαιρετικά εκτεταμένη έρευνα στην διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία προκειμένου να εντοπιστούν οι καταλληλότερες και πλέον αξιόπιστες κλίμακες.

Ο στόχος της παρούσας έρευνας, είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και ενιαίου συστήματος μέτρησης της απόδοσης και του κινδύνου των Οργανισμών του δημόσιου τομέα, που θα ικανοποιεί τις διαφορετικές ανάγκες πληροφόρησης της ιεραρχίας και θα συμβάλλει στον πλήρη σχεδιασμό, έλεγχο και βελτίωση των επιδόσεων του στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (όπως είναι ο κίνδυνος και η απόδοση), στην προσπάθεια προσαρμογής στα νέα οικονομικά, λειτουργικά και τεχνολογικά δεδομένα της εποχής.

Συγκεντρωτικά, η έρευνα έχει τους ακόλουθους στόχους:

- Την πρόταση ενός έγκυρου και αξιόπιστου οργάνου (ερωτηματολογίου) το οποίο θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί στους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα για την μέτρηση της απόδοσης και του κινδύνου (οικονομικού και λειτουργικού).
- Την σύνδεση των χαρακτηριστικών της διοίκησης των οργανισμών του ελληνικού δημόσιου τομέα με την απόδοση των οργανισμών αυτών.
- Την σύνδεση του αντιλαμβανόμενου οργανωσιακού κινδύνου με την απόδοση στους οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, επιδιώχθηκε η ανάπτυξη ενός επιστημονικού κλειστού ερωτηματολογίου που απευθύνεται στα διευθυντικά στελέχη των Δημοσίων

Υπηρεσιών και Οργανισμών και μετρά την Οργανωσιακή απόδοση και το επίπεδο των Οικονομικών και Λειτουργικών κινδύνων που καθημερινά αντιμετωπίζουν.

Η ακριβής λίστα με τους τέσσερεις (4) συσχετιζόμενους παράγοντες, προέκυψαν κατά το σχηματισμό του ερωτηματολογίου. Οι μεταβλητές αυτές είναι οι εξής α) Τα Κίνητρα καριέρας β) Η Κλίμακα αυτοαποτελεσματικότητας γ) Η Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης και δ) Η Κλίμακα υπευθυνότητας. Για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου έχουν μελετηθεί και άλλες μεταβλητές, οι οποίες ωστόσο δεν καλύπτουν τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, όπως η κόπωση των στελεχών, η ικανοποίηση τους από τις αμοιβές-ανταμοιβές κ.ο.κ. Είναι γεγονός, ότι στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα μεταβλητών. Η εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε πιλοτικά και ακολούθησε στατιστική επεξεργασία με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 22.0. Συμπερασματικά, το μοντέλο μετά από έλεγχο επέδειξε καλά χαρακτηριστικά αξιοπιστίας. Ειδικότερα, για την διερεύνηση των στόχων του θέματος χρησιμοποιήθηκε στο κεφάλαιο 7 περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 120 ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν από διευθυντικά στελέχη του στενού αλλά και του ευρύτερου ελληνικού δημόσιου τομέα. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με τον κίνδυνο και την απόδοση. Μέσω της επαγωγικής στατιστικής ελέγχθηκαν αρχικά η δομική εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων. Για τον έλεγχο αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha και για την δομική εγκυρότητα η ανάλυση PCA (Principal Components Analysis). Ακόμα, εφαρμόστηκε correlational analysis (ανάλυση συσχέτισης). Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε regression analysis (γραμμική παλινδρόμηση) με εξαρτημένη μεταβλητή τον δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας και ανεξάρτητες μεταβλητές τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο, τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο, τον οικονομικό κίνδυνο, την εργασιακή ικανοποίηση, τον δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας, τον δείκτη υπευθυνότητας, η στρατηγική καριέρας, η προσαρμοστικότητα καριέρας και η ταυτότητα καριέρας. Τέλος, πραγματοποιήθηκε regression analysis (γραμμική παλινδρόμηση) με εξαρτημένη μεταβλητή τον οικονομικό κίνδυνο και ανεξάρτητες μεταβλητές τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο, τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο, τον δείκτη

παραγωγής και αποδοτικότητας, την εργασιακή ικανοποίηση, τον δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας, τον δείκτη υπευθυνότητας, η στρατηγική καριέρας, η προσαρμοστικότητα καριέρας και η ταυτότητα καριέρας. Από την ανάλυση που διεξήχθη προέκυψε ότι αξιολογήθηκε σε μέτριο επίπεδο ο οικονομικός κίνδυνος, ο παρόντας λειτουργικός κίνδυνος, ο μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος, ο δείκτης υπευθυνότητας, η στρατηγική καριέρας, η προσαρμοστικότητα καριέρας και η ταυτότητα καριέρας. Επιπλέον οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν σε ικανοποιητικό επίπεδο την εργασιακή ικανοποίηση και την αυτοαποτελεσματικότητα τους ενώ η παραγωγή και η αποδοτικότητα του οργανισμού αξιολογήθηκε κάτω του μετρίου. Από την ανάλυση συσχέτισης βρέθηκε ότι ο οικονομικός κίνδυνος επηρεάζεται θετικά από τον μελλοντικό και τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο. Επιπλέον βρέθηκε ότι ο οικονομικός κίνδυνος μειώνεται όταν αυξάνεται είτε η παραγωγή και η αποδοτικότητα ή η αυτοαποτελεσματικότητα ή η ταυτότητα καριέρας. Ακόμα μεταξύ του μελλοντικού και του παρόντος λειτουργικού κινδύνου βρέθηκε θετική συσχέτιση. Μάλιστα ο παρόντας λειτουργικό κίνδυνος μειώνεται όταν αυξάνεται είτε η παραγωγή και η αποδοτικότητα ή εργασιακή ικανοποίηση ή αυτοαποτελεσματικότητα ή η ταυτότητα καριέρας. Για τον μελλοντικό κίνδυνο βρέθηκε ότι αυξάνει όταν αυξάνει η υπευθυνότητα των εργαζομένων. Πιθανόν αυτό οφείλεται στο ότι όταν αυξάνεται το επίπεδο υπευθυνότητας των στελεχών αυξάνει η εμβάθυνση τους στα προβλήματα / στους κινδύνους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αξιολογούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο. Παράλληλα βρέθηκε ότι ο μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος μειώνεται όταν αυξάνει είτε η παραγωγή και η αποδοτικότητα ή η ταυτότητα καριέρας. Επιπλέον βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της παραγωγής και αποδοτικότητας με την στρατηγική και την ταυτότητα καριέρας. Για την εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε ότι αυξάνει όταν είτε αυξάνει η αυτοαποτελεσματικότητα ή η υπευθυνότητα ή στρατηγική καριέρας. Επιπρόσθετα για την αυτοαποτελεσματικότητα βρέθηκε ότι βελτιώνεται όταν βελτιώνεται είτε η υπευθυνότητα ή η ταυτότητα καριέρας. Ακόμα βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη υπευθυνότητας με την στρατηγική καριέρας και την προσαρμοστικότητα καριέρας. Τέλος βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικότητας με την στρατηγική καριέρας. Όσον αφορά τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης βρέθηκε

ότι ο οικονομικός κίνδυνος επηρεάζεται θετικά μόνο από τον παρόντα και τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο. Τέλος η παραγωγή και η αποδοτικότητα βρέθηκε ότι επηρεάζεται αρνητικά από τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο, οριακά από την εργασιακή ικανοποίηση και θετικά από την στρατηγική καριέρας.

2. Συνοπτική παρουσίαση της διατριβής

Το περιεχόμενο των κεφαλαίων της διατριβής παρουσιάζεται συνοπτικά, ακολούθως:

Ο κίνδυνος στα πλαίσια του **κεφαλαίου 1** αναλύεται στις κάτωθι υποενότητες: Ορισμοί του κινδύνου, πηγές κινδύνου, ανάλυση κινδύνου, διαχείριση, ρόλος των ημερ στην διαχείριση του κινδύνου, μέτρηση κινδύνου και αξιολόγηση. Ένα σύντομο περίγραμμα της κάθε υποενότητας ακολούθως περιγράφεται.

Στην πρώτη **ενότητα** του πρώτου κεφαλαίου ορίζεται ο κίνδυνος βιβλιογραφικά και επιχειρείται η πρώτη θεωρητική ανάγνωση του κινδύνου, με την διερεύνηση γενικών θεμάτων κινδύνου. Η **δεύτερη ενότητα** εστιάζει στις πηγές του κινδύνου. Στην βιβλιογραφία, ως πηγή κινδύνου θεωρείται η αβεβαιότητα. Εάν δεν υπήρχε αβεβαιότητα, δεν θα υπήρχε και κίνδυνος. Στην **Τρίτη ενότητα** του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στην ροπή ή αλλιώς προσανατολισμό στον κίνδυνο και αναφέρονται οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν το διοικητικό στέλεχος σε αυξημένη ροπή ή ακόμα και σε πλήρη αποστροφή του. Στα πλαίσια του κεφαλαίου, εξετάζονται μεταβλητές που επηρεάζουν την ριψοκίνδυνη συμπεριφορά. Στην **τέταρτη** ενότητα, τονίζονται οι πολλαπλές διαστάσεις του κινδύνου, σε οργανωτικό επίπεδο. Στην **Πέμπτη** ενότητα, η διαχείριση του κινδύνου προσεγγίζεται από την πλευρά του διοικητικού στελέχους. Στην τελευταία ενότητα, διερευνάται το ερώτημα γιατί η μέτρηση κινδύνου είναι απαραίτητο ώστε να γίνει διαχείριση κινδύνου. Οι διεργασίες σε μια διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων, αναλύονται διεξοδικότερα. Στην θεώρηση αυτή, η αξιολόγηση και ο έλεγχος των κινδύνων βρίσκονται σε περίοπτη θέση. Το **κεφάλαιο 2** πραγματεύεται τον κίνδυνο στη δημόσια διοίκηση. Ένα σύντομο περίγραμμα της κάθε υποενότητας, ακολούθως περιγράφεται: Στην πρώτη **ενότητα** του κεφαλαίου ορίζονται οι έννοιες που

χρησιμοποιούνται στην εργασία: Λογοδοσία, διαφθορά, διακυβέρνηση, θεσμοί, λογική, κίνδυνος στη Δ.Δ. (ιδιαίτερα οι οικονομικοί και λειτουργικοί κίνδυνοι), ενώ επιχειρείται η θεωρητική ανάγνωση της διαχείρισης του κινδύνου, με την διερεύνηση γενικών θεμάτων, όπως εστίαση-στόχοι της διαχείρισης κινδύνου, οφέλη και μοντέλα διαχείρισης. Η **δεύτερη ενότητα** εστιάζει στον οργανωτικό κίνδυνο της Δ.Δ. Η διαχείριση ενός οργανωτικού κινδύνου στην Δ.Δ. αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα για τον ηγέτη του δημόσιου οργανισμού. Στο κεφάλαιο, αναφέρονται τα ισχύοντα πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνου όπως ορίζονται από τους διεθνείς οργανισμούς και τους κυβερνητικούς φορείς. Στην **Τρίτη ενότητα** απεικονίζονται οι τομείς και δραστηριότητες που χρησιμοποιούν ανάλυση κινδύνου. Στην **τέταρτη ενότητα**, τονίζεται ο ρόλος των ανώτατων ελεγκτικών οργάνων στην διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο και ειδικότερα η εκτίμηση κινδύνων που αυτό χρησιμοποιεί, βασίζεται στην μεθοδολογία της COSO. Τα κριτήρια που καθορίζουν τις προτεραιότητες και τομείς ελέγχου, τα πιθανά θέματα ελέγχου, η διαδικασία αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές καθώς και το περιεχόμενο του κινδύνου ελέγχου που διεξάγει, παρουσιάζονται εκτενέστερα. Στην τελευταία ενότητα του **κεφαλαίου 2**, αναλύεται η ανάγκη δημιουργίας μιας αποτελεσματικής κουλτούρας κινδύνου στην ελληνική δημόσια διοίκηση και παρουσιάζεται η μεθοδολογία κατασκευής των κλιμάκων μέτρησης του οικονομικού και λειτουργικού κινδύνου, οι οποίες και θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση του κινδύνου στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στην ίδια ενότητα, περιγράφονται οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις καθώς και πως (αυτοί) πρέπει να αντιμετωπίζονται. Το αρχικό σημείο στην κατανόηση των κινδύνων στον τομέα της δημόσιας πολιτικής και ο τρόπος με τον οποίο τους χειρίζονται οι κυβερνήσεις ξεκινάει από μια σειρά από ισχυρισμούς, οι οποίοι και αναφέρονται. Στο **κεφάλαιο 3** προσεγγίζεται η απόδοση. Γενικότερα και πιο ειδικά θέματα απόδοσης συζητούνται, πιο διεξοδικά. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο χωρίζεται στις ακόλουθες ενότητες: Ορισμοί βασικών εννοιών όπως απόδοση, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, διοίκηση (διαχείριση) της απόδοσης. Ακολουθεί μια σύντομη αναδρομή στις μεθόδους μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης και, μετέπειτα, αναλύονται οι προσπάθειες που επιχειρήθηκαν στην

ελληνική δημόσια διοίκηση, τα τελευταία 15 χρόνια. Στο πλαίσιο αυτό, τονίζεται η αναγκαιότητα χρήσης των συστημάτων μέτρησης και επισημαίνονται τα βασικότερα σημεία του προγενέστερου και εισαγωγικού Ν.3230/2004 καθώς και του πιο πρόσφατου και ισχύοντος Ν.4369/2016. Στην ενότητα, γίνεται ανάλυση της χρησιμότητας των δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την πρόταση για την μέτρηση της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης με τη χρήση της κλίμακας Performance index των Spangenberg & Theron (2004). Στο **κεφάλαιο 4** παρουσιάζεται συνοπτικά ο ελληνικός Δημόσιος Τομέας, περιγράφεται η μετάβαση της δημόσιας διοίκησης στην εποχή της δημόσιας διακυβέρνησης και αναφέρονται συνοπτικά οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έχουν καταγραφεί την τελευταία 40ετία στην χώρα. Στο πλαίσιο αυτό, αναδεικνύεται η ανάγκη μεταρρύθμισης της διοικητικής δομής και "ξεδιπλώνονται" οι πτυχές της κρίσης στο διοικητικό σύστημα. Στο τέλος, προτείνονται μέτρα για την βελτίωση της ικανότητας και της ποιότητας των διοικητικών μηχανισμών. Το Α' μέρος του κεφαλαίου ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της υφιστάμενης δομής των Υπουργείων, της ευρύτερης διοικητικής μεταρρύθμισης του 2013 και -τελικώς- με την ανάλυση των εφαρμοσθέντων πολιτικών που αυτή παρήγαγε. Το κεφάλαιο στο Β' μέρος, εστιάζει στα δημόσια οικονομικά, στην προ-μνημονιακή εποχή της χώρας. Ιδιαίτερη αναφορά, γίνεται στην εξέλιξη του δημοσίου χρέους στην Ε.Ε από την δεκαετία του 90' και εντεύθεν και, ακολούθως επιχειρείται μια ανασκόπηση στα γεγονότα που οδήγησαν στην δημοσιονομική κρίση και τελικά την δημοσιονομική κατάρρευση. Οικονομικά στοιχεία της περιόδου παρουσιάζονται και οι παράγοντες που οδήγησαν στην κατάρρευση των δημόσιων οικονομικών αναλύονται διεξοδικότερα. Στο **κεφάλαιο 5** γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας και συζητούνται οι δείκτες-κλίμακες της ακολουθούμενης έρευνας. Στο **κεφάλαιο 6** σχηματοποιείται το εργαλείο Μέτρησης της Απόδοσης και του κινδύνου των Δημοσίων Οργανισμών (εφεξής Μοντέλο **P.A.R.M.M** ή **Performance And Risk Measurement Model**). Στην πρώτη ενότητα, επιλέγεται η ερευνητική μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί στην διατριβή. Ως ακολουθούμενη ερευνητική μεθοδολογία επιλέχθηκε τελικώς η ποσοτική, η οποία θα στηριχτεί στην συλλογή πρωτογενών δεδομένων με την βοήθεια του ερωτηματολογίου. Η προαναφερόμενη μεθοδολογία κρίθηκε από την μελέτη της βιβλιογραφίας ως η καταλληλότερη για

την απόδοση βέλτιστων αποτελεσμάτων στην συγκεκριμένη έρευνα. Στο **κεφάλαιο 7** πραγματοποιείται η στατιστική ανάλυση και αναλύονται τα συμπεράσματα της έρευνας. Στην έρευνα αυτή, περιλαμβάνονται τα παρακάτω παραρτήματα:

A. Πίνακες συμμετεχόντων και αποτελεσμάτων πιλοτικού τεστ

B. Πίνακες βιβλιογραφίας

Γ. Πίνακες αποτελεσμάτων στατιστικής έρευνας

Δ. Αρχικό Ερωτηματολόγιο έρευνας και επιστολές συμμετοχής

Ε. Τελικό Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η δημοσιονομική κρίση που ταλανίζει τα τελευταία χρόνια την χώρα, δημιούργησε επιτακτικά τις νέες συνθήκες υψηλού κινδύνου μέσα στις οποίες η ελληνική δημόσια διοίκηση και οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να λειτουργήσουν. Με βάση αυτές, η αποτίμηση κινδύνου αποτελεί πλέον αναγκαιότητα για κάθε Οργανισμό. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις είναι διαφοροποιημένοι. Τα κρίσιμα θέματα που καλείται να προσεγγίσει -εξαρχής- η διοίκηση μιας επιχείρησης, σχετίζονται με την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων και διαδικασιών αποτελεσματικής αντιμετώπισης των κινδύνων, ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής κουλτούρας διαχείρισης τους, υιοθέτηση των βέλτιστων μοντέλων μέτρησης τους, και, τέλος, την ανάληψη ή/και την αποφυγή τους. Σε αυτό το κεφάλαιο, ο κίνδυνος των επιχειρήσεων αναλύεται στις κάτωθι υποενότητες: Ορισμοί και πηγές του κινδύνου, αβεβαιότητα των επιχειρήσεων, διαστάσεις του κινδύνου (χρησιμότητα και ανάληψη, αποτίμηση, ανάλυση, αναγνώριση, περιγραφή, εκτίμηση, αξιολόγηση και διαχείριση του κινδύνου), συμπεριφορά και ρόλος των στελεχών και, τέλος, μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης του. Επίσης, συζητείται ο ρόλος του ERM και η κουλτούρα κινδύνου που θα πρέπει να υιοθετηθεί στις νέες και τις εδραιωμένες επιχειρήσεις.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικές οντότητες με προσανατολισμό στην επίτευξη στόχων σε σκοπίμως δομημένα συστήματα δραστηριότητας (Brown, 2011· Daft, 2015). Όταν οι επιχειρήσεις είναι επιτυχείς, δημιουργείται αξία για τους ιδιοκτήτες, τους επενδυτές, τους πελάτες, τους υπαλλήλους και άλλους ενδιαφερόμενους. Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν πόρους για την επίτευξη ειδικών στόχων, είτε αυτοί είναι στρατηγικοί, όπως η διεθνής επέκταση, είτε λειτουργικοί, όπως η βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας. Οι επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που χρησιμοποιούν καινοτόμες διαδικασίες, τεχνικές και σύγχρονη τεχνολογία κατασκευής για ανταγωνιστική τιμολόγηση και διατήρηση ή βελτίωση της κεφαλαιοποίησης της αγοράς. Οι επιχειρήσεις δεν είναι ποτέ εντελώς στατικές και δεν υφίστανται

μεμονωμένα από άλλες οντότητες. Έχουν συνεχή αλληλεπίδραση με εξωτερικές δυνάμεις, συμπεριλαμβανομένων ανταγωνιστών, πελατών, κυβερνήσεων, μετόχων, προμηθευτών, κοινωνίας και συνδικάτων (Brown, 2011).

Σήμερα που οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε σύνθετα περιβάλλοντα, η ορθή αντίληψη της αποστολής τους και η χρήση κατάλληλων μεθόδων για την πραγματοποίηση της, είναι ζωτική. Οι εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον επέβαλαν την αναζήτηση νέων τρόπων ελέγχων των κινδύνων και την δημιουργία των απαραίτητων ικανοτήτων, ώστε έγκαιρα και αποτελεσματικά να αντιδρά η διοίκηση στα έκτακτα γεγονότα. Τα νέα δεδομένα "επιβάλλουν" η νέα αρχιτεκτονική των επιχειρήσεων να στηρίζεται σε "μετρήσιμα" αποτελέσματα και "ελέγξιμους" κινδύνους. Τα μετρήσιμα μεγέθη είναι απαραίτητα για την άσκηση της ορθής διοίκησης. Η χρήση δεικτών οι οποίοι απεικονίζουν τους κινδύνους της Οργάνωσης χρησιμοποιούνται ευρέως σε όλες σχεδόν τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Με όλα τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι, η αποδοχή αρχικά των ραγδαίων μεταβολών στις τεχνολογίες και η υιοθέτηση νέων συστημάτων μέτρησης και διαχείρισης κινδύνων για τη δημιουργία ενός μόνιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί μια αναγκαιότητα για τις επιχειρήσεις.

Με αυτά τα δεδομένα, ο στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η ανάδειξη της διττής φύσης του κινδύνου. Ο κίνδυνος συχνά γίνεται αντιληπτός από τους ανθρώπους μονοδιάστατα και παραβλέπεται η χρησιμότητα του, ώστε να επιβληθούν οι αλλαγές και να αξιοποιηθούν οι πολλαπλές ευκαιρίες που εντοπίζονται στο σημερινό ευμετάβλητο περιβάλλον.

1.1 Η Έννοια του κινδύνου

Γενικά, ως κατηγορίες κινδύνων αναγνωρίζονται οι απλοί κίνδυνοι, οι οικονομικοί κίνδυνοι, οι στρατηγικοί και λειτουργικοί κίνδυνοι, με τους τελευταίους να οφείλονται κυρίως σε ενδογενείς παράγοντες. Ο κίνδυνος βιβλιογραφικά, μπορεί να ερμηνευθεί ως η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων απόδοσης και στην περίπτωση αυτή στόχος της διαχείρισης κινδύνων είναι η αφαίρεση των χαμηλών επιδόσεων (Oestreich et al., 2011). Η διαχείριση κινδύνων έχει άρρηκτη σχέση με την αποτελεσματικότητα. Μία ακατάλληλη ή αναποτελεσματική διαχείριση κινδύνων διακυβεύει την απόδοση και τα αποτελέσματα των οργανισμών (Slywotzky & Drzik, 2005).

Ο πιο διαδεδομένος κίνδυνος σε μια επιχείρηση είναι ο λειτουργικός κίνδυνος. Οι λειτουργικοί κίνδυνοι, γενικότερα, συναντώνται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις. Ο λειτουργικός κίνδυνος αφορά στις κακές λειτουργίες των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από κάποιο οργανισμό, όπως τα διάφορα συστήματα αναφορών, τα εσωτερικά συστήματα παρακολούθησης κινδύνου και τις- όποιες - εσωτερικές διεργασίες έχουν σχεδιαστεί για να παράγουν έγκυρα και έγκαιρα αποτελέσματα, συμμορφωμένα με τους κανόνες που διαμορφώνονται εσωτερικά, σχετικά με την διαχείριση κινδύνων. Λειτουργικοί κίνδυνοι νοούνται, δυσλειτουργίες οφειλόμενες σε ανθρώπινα λάθη, απειρία, ανικανότητα, δόλο, ανεπαρκείς διαδικασίες και ελέγχους στην επίβλεψη και τη λήψη αποφάσεων, στην προώθηση πληροφοριών, λάθη διοίκησης, οργανωτικές ανεπάρκειες, ανεπάρκειες διαχείρισης στην επίβλεψη κινδύνου, τεχνικές ανεπάρκειες των πληροφοριακών συστημάτων ή των συστημάτων διαχείρισης κινδύνου, λάθη στα μοντέλα, λάθη στην υλοποίηση τεχνικών συστημάτων, απουσία επαρκών εργαλείων για μέτρηση κινδύνων, υπολειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων, είναι το πρώτο βήμα στο πλαίσιο της μέτρησης και εκτίμησης του λειτουργικού κινδύνου. Τα δεδομένα που συλλέγονται αναλύονται-ακολουθώσ-στατιστικά με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να αποκαλυφθούν συσχετίσεις και αιτιώδεις σχέσεις. Η ανάλυση τους σε μια επιχείρηση ολοκληρώνεται, με την εκτίμηση των απωλειών.

Η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί μία επιστημονική διαδικασία η οποία ασχολείται με τον κίνδυνο του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) και τις πιθανές απώλειες. Μια ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνου, σχεδιάζει και εφαρμόζει τις διάφορες διαδικασίες που ελαχιστοποιούν τις επιπτώσεις της απώλειας ή των χρηματοοικονομικών επιπτώσεων. Η διαχείριση του κινδύνου, γενικά, αποτελεί μια διαδικασία μέτρησης ή εκτίμησης του κινδύνου η οποία ακολουθείται από την ανάπτυξη στρατηγικών διαχείρισης του. Όταν διάφορα γεγονότα γίνονται αντιληπτά ως κίνδυνοι που προκαλούνται από αναγνωρίσιμες πηγές, όπως είναι τα ατυχήματα, το ανθρώπινο λάθος, τα φυσικά φαινόμενα, κλπ., η διαχείριση των κινδύνων επιδιώκει να μειώσει τις απώλειες που προέρχονται από αυτά τα γεγονότα. Σκοπός μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας, δεν είναι η πλήρης εξάλειψη των κινδύνων, γιατί αυτό θεωρείται σχεδόν αδύνατο, αλλά η αποτελεσματική διαχείριση τους. Γι' αυτό

πρέπει να ποσοτικοποιηθούν αντικειμενικά τα στοιχεία κινδύνου και στη συνέχεια να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα.

Η διαχείριση κινδύνων δεν γίνεται μόνο για την αποφυγή της πιθανότητας ζημιών, αλλά σχετίζεται και με τη βελτίωση των διαδικασιών και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα για την ενίσχυση της απόδοσης. Γι' αυτό και η διαχείριση του κινδύνου είναι θεμιτό να συνυπολογίζεται από τη διοίκηση στις προσπάθειες για μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Πέρα, ωστόσο, από τη χρήση κλασικής στατιστικής ανάλυσης, η διαχείριση κινδύνων που συμπλέει με τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, βρίσκει βέλτιστη πρακτική στην ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων. Παραδείγματα στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου που έδωσαν λύση σε οργανισμούς αποτελούν π.χ. το σχέδιο POAM¹, το πρότυπο NSIT², η διαδικασία OCTAVE³, διαδικασία FRAP⁴, η COBRA⁵, η MUST⁶, το στρατηγικό Scorecard CIMA⁷ κ.α.

Η διαχείριση του κινδύνου σήμερα αναδεικνύεται ως απαραίτητη -για την επιβίωση- ικανότητα των επιχειρήσεων και των Κυβερνήσεων. Το ίδιο ισχύει και για τη μέτρηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. Για αυτούς που χειρίζονται σωστά τον κίνδυνο, οι επιβραβεύσεις μπορεί να είναι τεράστιες.

1.2 Η αβεβαιότητα στις επιχειρήσεις

Ο κίνδυνος στα περισσότερα λεξικά ερμηνεύεται ως μια πιθανή κακή έκβαση και ως πηγή του, θεωρείται η αβεβαιότητα. Εάν δεν υπήρχε αβεβαιότητα, δεν θα υπήρχε και κίνδυνος. Όπως αναλύει ο Marais (2005): “ θα γνωρίζαμε με απόλυτη βεβαιότητα τι θα πάει στραβά, τότε αυτό θα συμβεί, και ποιες θα είναι οι συνέπειες του. Με μια επαρκή επένδυση σε χρόνο και σε πόρους, θα μπορούσαμε να λάβουμε απολύτως τεκμηριωμένες αποφάσεις, σχετικά με την αποδοχή ή μη των μελλοντικών γεγονότων.”

Ο κίνδυνος και η αβεβαιότητα ως όροι έχουν χρησιμοποιηθεί στην έρευνα για την υποβοήθηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων και περιλαμβάνουν: τη γνώση

¹ Point of Actions & Milestones

² National Institute of Standards & Technology Methodology

³ Operational Critical Threat Assets Vulnerability Evaluation

⁴ Facilitated Risk Assessment Process

⁵ Consulting, Objective and Bi-functional Risk Analysis

⁶ Macroeconomic Uncertainty Strategy

⁷ Chartered Institute of Management Accountants

των εναλλακτικών λύσεων, τις συνέπειες από την επιλογή της κάθε εναλλακτικής καθώς και την πιθανότητα εμφάνισης των συνεπειών (Baird & Thomas, 1985). Η βιβλιογραφία παρέχει αναρίθμητους και συχνά αντικρουόμενους ορισμούς για την αβεβαιότητα. Αυτή η αδυναμία θεωρείται ότι προκύπτει από την έλλειψη επαρκών πληροφοριών ή αλλιώς την ημιμάθεια ή ατελή γνώση (Marais, 2005).

Η αβεβαιότητα, πιο ειδικά, μπορεί να οριστεί με βάση τα εξής στοιχεία: Τις απώλειες που ενδεχομένως θα συμβούν, καθώς και την έκταση αυτών στον οργανισμό (Mitchel, 1995).

Τα επίπεδα της αβεβαιότητας, αποτελούν την βάση πάνω στην οποία ορίζονται οι πιθανότητες της οποιασδήποτε απώλειας. Η αβεβαιότητα συναντάται στην ανάλυση του κινδύνου, στην πιθανότητα ο κίνδυνος να συμβεί καθώς και στις συνέπειες του (κινδύνου).

Υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την ανάλυση του κινδύνου: Είμαστε ενήμεροι για όλους τους κινδύνους; Υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την πιθανότητα των κινδύνων: Έχουμε μια καλή κατανόηση της πιθανότητας ενός κινδύνου να υφίσταται; Και υπάρχει και αβεβαιότητα σχετικά με τις συνέπειες που συνδέονται με τους κινδύνους. Πόσο καλά γνωρίζουμε τι θα συμβεί εάν προκύψει ένας κίνδυνος και πόσο πολύ ενδιαφερόμαστε για τις συνέπειες του;

Στην ανάλυση κινδύνου, σύμφωνα με τον Marais (2005), υπάρχει αβεβαιότητα σε όλα τα στάδια. Οι προβλέψεις που γίνονται με βάση τα μοντέλα που αποτελούν τη βάση των μεθόδων αξιολόγησης των κινδύνων, υπόκεινται τόσο στην αβεβαιότητα των πραγματικών περιστατικών όσο και την τυχαία αβεβαιότητα. Σήμερα, η πολυπλοκότητα των επιλογών αποτελεί σημαντική πηγή αβεβαιότητας και, ως εκ τούτου, κινδύνου για όλους τους οργανισμούς. Είτε αυτών που λειτουργούν υπό την επίβλεψη του κράτους είτε αυτών που στηρίζονται στην ιδιωτική πρωτοβουλία.

1.3 Κίνδυνος και χρησιμότητα

Ο κίνδυνος, δεν είναι μια μονοδιάστατη και επαρκώς προσδιορισμένη έννοια. Περισσότερο πρόκειται για μια έννοια της οποίας το νόημα ποικίλει, ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιείται. Ο κίνδυνος δεν είναι πάντα ένα βάρος, όπως γίνεται συχνά αντιληπτός, αλλά αποτελεί την απαραίτητη συνθήκη, ώστε να

επιβληθεί η αλλαγή και να αξιοποιηθούν οι πολλαπλές ευκαιρίες που παρουσιάζονται ενίοτε στο περιβάλλον.

Ο κίνδυνος στα περισσότερα λεξικά ερμηνεύεται ως μια πιθανή κακή έκβαση (Borge,2008). Στην καθομιλουμένη, ο κίνδυνος εκφράζει την “έκθεση στην αντιξοότητα”, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με την αβεβαιότητα και την ανασφάλεια (Borge,2008). Ο κίνδυνος, από μια διαφορετική οπτική γωνία, ορίζεται ως η κατάσταση κατά την οποία κάθε εναλλακτική μορφή δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης ή οργανισμού, οδηγεί σε ένα σύνολο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, καθένα από τα οποία είναι, με κάποια πιθανότητα, γνωστά στο λήπτη της απόφασης (Kiohos et. al., 2003).

Σήμερα, καθώς τα θεμέλια των επιχειρήσεων και οργανισμών, υφίσταντο ακόμα σοβαρούς κλυδωνισμούς, εξαιτίας της μακροχρόνιας οικονομικής ύφεσης και των αβεβαιοτήτων που κυριαρχούν σε παγκόσμιο επίπεδο, ένα επαρκές και συνεκτικό πλαίσιο ανάληψης των κινδύνων, το οποίο θα συμβάλλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των μακροοικονομικών ανισορροπιών και θα προσδώσει μακροπρόθεσμα την επιζητούσα ευημερία, ακόμα αναζητείται.

Από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι, αντιθέτως με την αδήριτη ανάγκη για την λήψη μέτρων έναντι του κινδύνου, η απαιτούμενη σχετική προετοιμασία για την μετατροπή τους σε διαχειρίσιμους συχνά δεν έχει αναληφθεί επαρκώς, γεγονός που έχει οδηγήσει στις κρίσεις που υπονομεύουν την οικονομική ανάπτυξη. Την ίδια στιγμή, όταν δεν προστατεύονται από το πιθανά μειονεκτήματα του κινδύνου, οι άνθρωποι - και κυρίως οι φτωχοί άνθρωποι - συχνά προσπαθούν να αποφύγουν τον κίνδυνο, και ως εκ τούτου δεν συμμετέχουν σε επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν κινδύνους (World Bank, 2013).

Ιστορικά, μια πρώτη προσπάθεια ταξινόμησης των κινδύνων επιχειρήθηκε από τους Jacoby και Kaplan (1972) και Roselius (1971) οι οποίοι μελετώντας την συμπεριφορά του καταναλωτή αναγνώρισαν ως έξι (6) τους βασικούς τύπους κινδύνων: α) οικονομικοί, β) κίνδυνοι απόδοσης, γ) φυσικοί, δ) κοινωνικοί, ε) ψυχολογικοί, στ) κίνδυνοι απώλειας χρόνου. Αργότερα, οι Yates & Stones (1992), σε μια διαφορετική προσέγγιση, κατέληξαν ότι τα στοιχεία που δομούν τον κίνδυνο είναι τα εξής τρία (3): πιθανές απώλειες, σημαντικότητα των απωλειών και αβεβαιότητα.

Ο κίνδυνος, τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναδειχθεί σε σημαντική μεταβλητή στην έρευνα της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Miller & Reuer (1996). Ο Mintzberg (1987), στο βιβλίο του *'The Concept of Corporate Strategy'* αναφέρει τον κίνδυνο, σαν ένα από τα δέκα κριτήρια βάσει των οποίων η στρατηγική μιας επιχείρησης, θα πρέπει να κρίνεται. Για την επιρροή του κινδύνου στις διοικητικές αποφάσεις και την οργανωτική απόδοση, υπάρχει πληθώρα αναφορών.

Πολλοί συγγραφείς, εστιάζουν τις έρευνες στην προσπάθεια αποφυγής του κινδύνου από τα στελέχη (Bromiley et al, 2001), άλλοι συγγραφείς επικεντρώνονται στις πολλαπλές διαστάσεις του κινδύνου στο οργανωτικό επίπεδο (Bromiley, 1991; Miller & Bromiley, 1990; Miller & Leiblein, 1996; Palmer & Wiseman, 1999; Singh, 1986; Wiseman & Bromiley, 1996) ενώ ταυτόχρονα συναντάμε πληθώρα αναφορών για τους κινδύνους και τις επιδράσεις τους στην βιομηχανία (Lubatkin & Chatterjee, 1994) καθώς και στην απόδοση των εταιριών (Todd et. al., 2006).

Πιο εξειδικευμένες έρευνες εστιάζουν στην επίδραση που έχει παρατηρηθεί πως έχουν οι βιομηχανικοί κίνδυνοι στους γενικούς επιχειρηματικούς κινδύνους, την ανάληψη των κινδύνων από τα διευθυντικά στελέχη, καθώς και στην οργανωσιακή επίδοση (Bettis & Hall, 1982; Fiegenbaum & Thomas, 1986; Lubatkin & O'Neill, 1987; Palmer & Wiseman, 1999).

Τα τελευταία χρόνια διεξάγεται μια έντονη συζήτηση αναφορικά με τη σημασία και τις συνέπειες του κινδύνου στις επιχειρήσεις. Κριτικά, χρειάζεται να τονιστεί η διττή φύση του κινδύνου: ο κίνδυνος δεν είναι πάντα ένα βάρος, όπως γίνεται συχνά αντιληπτός, αλλά είναι επίσης απαραίτητος ώστε να επιβληθεί η αλλαγή και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Στη βιβλιογραφία, καίτοι οι συνέπειες του κινδύνου είναι επαρκώς προσδιορισμένες για τους ιδιώτες, παραμένει διερευνώμενο, το είδος και η έκταση που μπορεί αυτός να προσλάβει σε μια επιχείρηση. Όπως διαπιστώνουν, ήδη από την δεκαετία του 90' σχετικά οι Miller & Reuer (1996), παρά την ομολογουμένως ευρεία ενσωμάτωση του κινδύνου στην εμπειρική έρευνα περί στρατηγικής, υπάρχει σχετικά μικρή συναίνεση, σχετικά με την σημαντικότητα τους στους οργανισμούς αλλά και στην προσπάθεια μέτρησης τους (Miller & Reuer, 1996). Δεδομένου ότι κομμάτι της επιχείρησης αποτελούν η οργανωτική κουλτούρα και το ανθρώπινο στοιχείο, γίνεται αντιληπτό ότι, οι οργανισμοί δύνανται να υποφέρουν ταυτόχρονα από πολλούς

κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να συμπληρώνονται και από άλλους, αναλόγως και με τον ορισμό που δίνουμε στον εκάστοτε οργανισμό που μελετάμε. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό, οι οργανώσεις να υφίστανται διαφορετικά είδη κινδύνων, η έκταση και ο βαθμός των συνεπειών τους μπορούν ασφαλώς και να ποικίλουν (Mitchel, 1995).

Ένα δεύτερο σημείο που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι οι οργανισμοί και τα μεμονωμένα άτομα συχνά αποδίδουν διαφορετικές ερμηνείες στη σημασία των κινδύνων, ότι δηλ. θεωρείται ως απώλεια για ένα άτομο ή έναν οργανισμό μπορεί την ίδια στιγμή να θεωρηθεί ως κέρδος για την άλλη πλευρά. Επιπλέον, η ανοχή-αντοχή για οποιοδήποτε απώλεια ποικίλει, από άτομο σε άτομο αλλά κυρίως απο οργανισμό σε οργανισμό.

Μετρήσεις του κινδύνου, υπάρχουν σε πολλά πεδία έρευνας, μεταξύ των οποίων είναι και η θεωρία αποφάσεων. Σε μια παλαιότερη μελέτη που διεξήχθη από τους March & Shapira, (1987), οι μάνατζερ που συμμετείχαν, συμφώνησαν ότι ο κίνδυνος στις επιχειρήσεις διαφέρει από τον κίνδυνο, όπως αυτός διατυπώνεται στην θεωρία αποφάσεων. Από τα σημαντικά ευρήματα της έρευνας τους, σημειώνονται ως σχετικά, τα ακόλουθα:

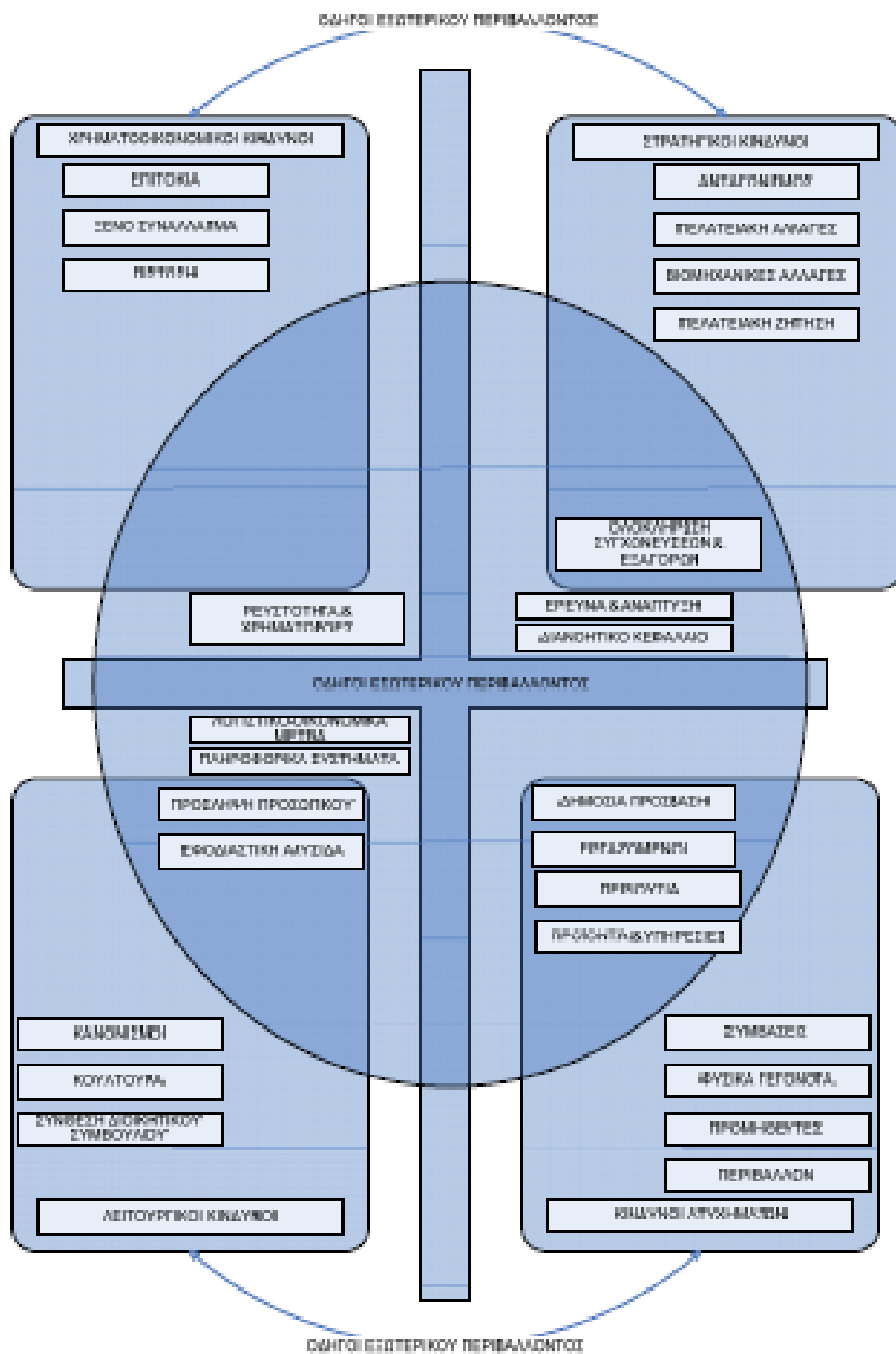
- Η πλειονότητα των μάνατζερ δεν αντιμετωπίζουν τα θετικά αποτελέσματα που μπορούν να προκύψουν από την αβεβαιότητα, ως μια σημαντική πτυχή του κινδύνου.
- Ο κίνδυνος δεν αντιμετωπίζεται ως πιθανότητα.
- Παρόλο που οι ποσότητες χρησιμοποιούνται στη συζήτηση για τον κίνδυνο, και τα διευθυντικά στελέχη αναζητούν την ακρίβεια στην εκτίμηση των κινδύνων, οι περισσότεροι διευθυντές δείχνουν μικρή επιθυμία για μείωση του κινδύνου, σε μια ενιαία μετρήσιμη δομή.

Σε μια μελέτη του Newell (Newell,1977) για τους κινδύνους αγοράς και τους επιχειρηματικούς κινδύνους, διαπιστώθηκε πως τα χαμηλά επίπεδα κινδύνου σε μια εταιρία συμπίπτουν με χαμηλά επίπεδα προσωπικού κινδύνου (Mitchell,1995). Αυτή η ροπή προς τον κίνδυνο ή διαφορετικά ο προσανατολισμός προς τον κίνδυνο ορίζεται, ως η γενική τάση της προτίμησης μιας επικίνδυνης εναλλακτικής λύσης (Pablo et al., 1996; Sitkin & Pablo, 1992; Sitkin & Weingart, 1995). Η ροπή στον κίνδυνο επηρεάζεται, από το εάν ένα συγκεκριμένο επίπεδο κινδύνου μπορεί να

θεωρηθεί αποδεκτό από έναν οργανισμό, από την συνολική ανοχή στον κίνδυνο (Walls & Dyer, 1996) και τέλος, από την ανοχή στην αποτυχία (Danneels, 2008).

Οι κίνδυνοι ενός οργανισμού και οι λειτουργίες του είναι δυνατόν να είναι πόρισμα εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων της επιχείρησης. Το διάγραμμα 1 αναφέρει συνοπτικά παραδείγματα κύριων κινδύνων σε αυτές τις περιοχές (Sadgrove,2016) .

Διάγραμμα 1.1 Παραδείγματα οδηγών βασικών κινδύνων (Examples of the Drivers of Key Risks)



Πηγή: Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.

1.4 Ατομική στάση και κίνδυνος

Αρκετές μεταβλητές έχουν βρεθεί να επηρεάζουν την "ρισοκίνδυνη" στάση ενός στελέχους σε ερευνητικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένης της αυτοπεποίθησης, της αντιληπτικής ικανότητας και της ροπής στον κίνδυνο (Klein & Kunda, 1994; Krueger & Dickson, 1994; Mano, 1994; Sitkin & Weingart, 1995). Όσον αφορά την αντιληπτική ικανότητα, οι Klein και Kunda (1994) διαπίστωσαν ότι οι πεποιθήσεις των ατόμων όσον αφορά την ικανότητά τους να ελέγχουν τα γεγονότα, επηρέασαν την απόφασή τους να συμμετάσχουν σε μια επικίνδυνη ενέργεια.

Η παραγωγή νέων ιδεών, η υποστήριξη εντελώς αντισυμβατικών ή μη δημοφιλών ιδεών καθώς και η αντιμετώπιση εξαιρετικά δύσκολων προβλημάτων, δηλώνουν την προθυμία των εργαζομένων να αναλάβουν κινδύνους και να ανταπεξέλθουν στην αβεβαιότητα και την πιθανότητα λάθους, προκειμένου να αυξήσουν την πιθανότητα της επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, το υψηλό ρίσκο που αναλαμβάνουν οι υπάλληλοι σε έναν οργανισμό, δεν συνεπάγεται πάντα αύξηση της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας (Neves & Eisenberger, 2013). Είναι αλήθεια ότι οι εργαζόμενοι που εξερευνούν ιδέες -πολύ δημιουργικές- και μετέπειτα τις εφαρμόζουν, αναλαμβάνουν, πλην του ουσιαστικού κινδύνου, λόγω της υψηλής πιθανότητας αποτυχίας, τις συνακόλουθες αυτού, ευθύνες (Klein & Sorra, 1996; Madjar, et al., 2011).

Υπάρχουν ωστόσο έρευνες που δείχνουν πως πολλοί εργαζόμενοι, προτιμούν να συμμετάσχουν σε ελεγχόμενους κινδύνους, παρά σε ανεξέλεγκτα γεγονότα ή καταστάσεις, όπου οι κίνδυνοι είναι ασφαλώς πολύ μεγαλύτεροι (Klein & Kunda, 1994). Όσον αφορά την ανάληψη κινδύνου από τους εργαζομένους, έχει προταθεί από τους Sitkin και Pablo, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει τη ρισοκίνδυνη συμπεριφορά (Sitkin and Pablo, 1992). Επιπρόσθετες μελέτες, έδειξαν ότι η συμπεριφορά των ατόμων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθορίζεται από το βαθμό του ενδεχόμενου κινδύνου και προσπάθησαν -εμπειρικά- να εξηγήσουν πως αυτή επηρεάζεται (Sitkin και Weingart, 1995). Η έλλειψη ενθάρρυνσης και ο φόβος των προσωπικών συνεπειών στην αποτυχία, μπορεί να συμβάλουν στην μείωση της ανάληψης κινδύνου από τους εργαζομένους, δημιουργώντας έτσι ένα παράδοξο των εταιρειών που " γνωρίζουν πάρα πολλά και κάνουν πολύ λίγα" (Sutton, 2000).

Για την ανάληψη κινδύνου των εργαζομένων εντός των οργανισμών, υπάρχουν ελάχιστες μελέτες. Οι Neves και Eisenberger (2013) που μελέτησαν ενδελεχώς την σχετική βιβλιογραφία, βρήκαν πως -πλην της δικιάς τους- υπάρχουν μόνο δυο μελέτες οι οποίες επικεντρώνονται στην ανάληψη κινδύνου από τους εργαζομένους.

Γενικότερα, η ανάληψη του κινδύνου, δείχνει την προθυμία και θέληση των εργαζομένων να ανταπεξέλθουν στην αβεβαιότητα και την πιθανότητα λάθους, όταν παράγουν νέες ιδέες ή υποστηρίζουν εντελώς αντισυμβατικές ή μη δημοφιλής ιδέες ή εν τέλει αντιμετωπίζουν εξαιρετικά δύσκολα προβλήματα, χωρίς προφανείς λύσεις, προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Το ενδιαφέρον για τη σημασία της ανάληψης κινδύνων στο πλαίσιο της στρατηγικής, έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια (Aaker & Jacobson, 1988), με έμφαση να δίνεται κυρίως, στην τάση που επιδεικνύουν τα στελέχη να αναλάβουν ή να αποφύγουν ένα κίνδυνο. Στις βιβλιογραφικές πηγές, η ροπή στον κίνδυνο ή διαφορετικά ο προσανατολισμός προς τον κίνδυνο ορίζεται, ως η γενική τάση προτίμησης μια επικίνδυνης εναλλακτικής λύσης (Pablo et al, 1996; Sitkin & Pablo, 1992; Sitkin, & Weingart, 1995). Η ροπή στον κίνδυνο επηρεάζεται από το εάν ένα συγκεκριμένο επίπεδο κινδύνου μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτό από έναν οργανισμό, από την συνολική ανοχή στον κίνδυνο (Walls, & Dyer, 1996) και από την ανοχή στην αποτυχία (Danneels, 2008). Ο προσανατολισμός στον κίνδυνο επηρεάζει το κατά πόσο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται μια κατάσταση ως μια ευκαιρία ή απειλή, το είδος των αποφάσεων που είναι πιθανότερο να ληφθούν και, τέλος, τις επενδύσεις που γίνονται για την αλλαγή της κατανομής των πόρων ενός οργανισμού.

1.5 Η ανάληψη του κινδύνου και ο ρόλος των μάνατζερ

Η ύπαρξη ενός κινδύνου όπως και η πλήρης αποφυγή του συνιστούν πηγές κινδύνου, τις οποίες οι διαχειριστές οφείλουν να αξιολογήσουν. Τα τελευταία χρόνια έχουμε δει μια έκρηξη του ενδιαφέροντος για την διαχείριση του κινδύνου (Power, 2007; Gephart et al, 2009; Scapens and Bromwich, 2010). Στην βιβλιογραφία, η ανάληψη κινδύνων, περιλαμβάνει εκείνες τις δράσεις που έχουν αβέβαιο αποτέλεσμα, αλλά με δυνητικά υψηλές αποδόσεις (Chiles and MacMackin, 1996; Wiseman and Gomez-Mejia, 1998). Εκδοτικοί οίκοι, εταιρικές ιστοσελίδες και εκθέσεις επίσημων

φορέων, συχνά περιέχουν ειδικές ενότητες, με οδηγίες για το πώς οι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται τους κινδύνους. Ένα ευρύ πλαίσιο των κινδύνων περιλαμβάνει σήμερα και τις χρηματοοικονομικές κρίσεις, την κατάρρευση των πληροφοριακών συστημάτων, απάτες, χρεωκοπίες πελατών και αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο (GDPR,2016).

Ήδη από την δεκαετία του 1990, η ανάληψη κινδύνων, έχει μελετηθεί εκτενώς σε πλαίσια, όπως η επιχειρηματικότητα (Busenitz, 1999; Stewart and Roth, 2001), το στρατηγικό μάντζμεντ (Latham and Braun, 2009), η συμπεριφορά του καταναλωτή (Mitchell and Nygaard, 1999), sexual behavior (Kirby, 2002), οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και, τέλος, η διερεύνηση των κινήτρων ανάληψης των κινδύνων.

Οι οργανισμοί προκειμένου να ανταποκριθούν στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, ο οποίος έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, και στην προσπάθεια για μεγιστοποίηση των κερδών τους, απαιτούν από τους διευθυντές και τους εργαζόμενους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να διαχειριστούν αυξημένους κινδύνους, παρόλο που αυτοί (οι κίνδυνοι), μπορεί να επιφέρουν μεγάλες οικονομικές ζημιές στον οργανισμό, σε περίπτωση αποτυχίας των πρωτοβουλιών τους.

Η ανάληψη κινδύνου σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι επιτυχής, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις αποτυχημένη ή και πλήρως καταστροφική. Ποικίλα τα παραδείγματα στις δυο πρώτες περιπτώσεις. Οι Neves και Eisenberger (2014), αναφέρουν χαρακτηριστικά, τα εξής παραδείγματα: " Ο τρόπος που η τεχνολογία έχει αλλάξει πλέον το πώς οι άνθρωποι συχνά αγοράζουν βιβλία, λαμβάνουν νέα-πληροφόρηση, και αποκτούν περιστασιακές κοινωνικές σχέσεις μέσω του Διαδικτύου, αποδεικνύει περίτρανα, ότι η ανάληψη κινδύνου μπορεί να είναι εξαιρετικά επιτυχής. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις πάλι, η ανάληψη υπερβολικών κινδύνων έχει δημιουργήσει σημαντικές αποτυχίες. Για παράδειγμα, η φούσκα dot.com της δεκαετίας του 1990 και οι πρόσφατες μαζικές πτωχεύσεις στά ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια στις ΗΠΑ." (Neves και Eisenberger, 2014).

Γίνεται αντιληπτό ότι, η μακροπρόθεσμη ευημερία των οργανισμών εξαρτάται από τα επίπεδα κινδύνου που δέχονται να αναλάβουν (Wicks et al, 1999). Ωστόσο, όπως αναφέρει και ο Molina-Morales et al., (2011), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν ότι ο βαθμός του βέλτιστου επιπέδου κινδύνου που μπορεί να

αναληφθεί διαφέρει σημαντικά, ανάλογα με τον Οργανισμό και το είδος της εργασίας που παρέχεται.

Μια εξόχως σημαντική παράμετρος που καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την προσπάθεια επιβίωσης ενός οργανισμού που διατρέχει κίνδυνο, είναι η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών που είναι επιφορτισμένοι με το πρόγραμμα διαχείρισης των κινδύνων να αντιλαμβάνονται την ανάληψη και την πλήρη αποφυγή του κινδύνου, ως εξίσου σημαντικές μεταβλητές. Έχει παρατηρηθεί ότι η έλλειψη ενθάρρυνσης του προσωπικού καθώς και ο φόβος των προσωπικών συνεπειών σε περίπτωση αποτυχίας, μπορεί να συμβάλλει στη μείωση της ανάληψης κινδύνους από τους εργαζομένους, δημιουργώντας έτσι ένα παράδοξο των εταιριών που "γνωρίζουν πάρα πολλά και κάνουν πού λίγα" (Sutton,2000). Για τον Keough (2008), υψηλόβαθμο στέλεχος της Coka-Cola, η ανάληψη κινδύνου, θα πρέπει να επιδιωχθεί ενεργά από τους οργανισμούς (Keough, 2008).

Όταν αναλαμβάνονται κίνδυνοι, θα πρέπει να εξετάζεται -πάντα- η ικανότητα του οργανισμού για τα επίπεδα των κινδύνων που μπορεί να διαχειριστεί με αποτελεσματικότητα. Για παράδειγμα, οι εταιρείες σχεδιασμού λογισμικού, ενθαρρύνουν γενικά την ανάληψη περισσότερων κινδύνων στους υπαλλήλους τους, προκειμένου να δημιουργηθούν νέα και καινοτόμα προϊόντα. Αντίθετα, ζητούν την ανάληψη μικρότερων κινδύνων από τους λογιστές τους (Neves and Eisenberger, 2014). Σε μια παλιότερη έρευνα των Klein & kunda (1994) διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι προτιμούν να συμμετέχουν σε ελεγχόμενους κινδύνους, παρά σε ανεξέλεγκτα γεγονότα στα οποία οι κίνδυνοι είναι ασφαλώς πολύ μεγαλύτεροι. Από την άλλη πλευρά, αξίζει να σημειωθεί ότι, η ανάληψη υψηλού κινδύνου δεν συνεπάγεται και αύξηση της δημιουργικότητας ή της καινοτομίας ενός υπαλλήλου.

Ο βαθμός του βέλτιστου επιπέδου κινδύνου που μπορεί να αναληφθεί από έναν οργανισμό, μπορεί να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με το είδος της εργασίας αλλά και τον οργανισμό. (Molina-Morales et all, 2011). Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους διαχειριστές του κινδύνου, καθόσον η πολύ μικρή και η πάρα πολύ μεγάλη ανάληψη κινδύνου, είναι εξίσου επικίνδυνες για την μακροπρόθεσμη ευημερία των οργανισμών (Wicks et al, 1999). Όπως συμπληρώνουν οι Neves and Eisenberger, όταν οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι, λαμβάνουν πολύ μικρό ή πολύ μεγάλο κίνδυνο, υπάρχουν σημαντικές επιπτώσεις στον υπάλληλο αλλά και την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Neves and Eisenberger,2014). Είναι

ωστόσο γεγονός, ότι η ανάληψη κινδύνων, όταν χρησιμοποιείται με σύνεση, μπορεί να είναι χρήσιμη, τόσο για τις νέες, όσο και για τους εδραιωμένους οργανισμούς, είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα.

Οι εταιρείες έχουν αναγνωρίσει την πιθανότητα ύπαρξης κινδύνου στους κόλπους τους για ένα χρονικό διάστημα και υπάρχει μια τεράστια βιβλιογραφία σχετική με το θέμα, στους τομείς της οικονομίας, των χρηματοοικονομικών, της στρατηγικής και το διεθνές μάνατζμεντ (Jutner, 2003). Η διαχείριση του κινδύνου, τα τελευταία χρόνια, έχει ενσωματωθεί σε προγράμματα εκπαίδευσης στελεχών, αλλάζοντας την αντίληψη ότι η χρήση της είναι περιορισμένη και εντοπίζεται μόνο στους εμπειρογνώμονες του ασφαλιστικού κλάδου (Canivato, 2004). Ο Bernstein (1996) στην έρευνα του για τις πιθανότητες των κινδύνων, τονίζει ότι οι μέθοδοι της διαχείρισης του κινδύνου, απαιτούν την προηγούμενη γνώση της ιστορίας των κινδύνων (ιστορική μελέτη).

Η βασική αρχή πίσω από τις μελέτες για τους επιχειρησιακούς κίνδυνους είναι πως η συμπεριφορά μιας εταιρείας αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά των στελεχών της. Για το λόγο αυτό, η θεωρητική βάση για την ανάλυση των διαφορετικών αποτελεσμάτων στους οργανισμούς, κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης, βασίζεται πρώτιστα στην κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων-στελεχών. Σύμφωνα με τους Fiegenbaum και Thomas (1988), είναι πολύ σημαντικό να απαντηθεί το κατά πόσο η διαφορετική στάση των στελεχών απέναντι στον κίνδυνο μπορεί να μεταφραστεί, σε οργανωσιακή συμπεριφορά (Fiegenbaum and Thomas, 1988). Το πώς ο μάνατζερ βλέπει τους κινδύνους, καθορίζει και το πώς τους αξιολογεί μετέπειτα.

Στη βιβλιογραφία, μέθοδοι εκτίμησης του κινδύνου που εντοπίζουν ή εστιάζουν στην (κοινωνική) κατασκευή και διάσταση του κινδύνου, όπως για παράδειγμα, σε ιστορικές (Reith, 2004) ή αφηγηματικές αναλύσεις, συναντώνται συχνά. Είναι διατυπωμένο πως οι διαδικασίες αξιολόγησης των κινδύνων θα πρέπει να λαμβάνουν πιο συστηματικά υπόψη και τις ψυχολογικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και πολιτικές διαστάσεις του κινδύνου (Slovic, 1999).

1.6 Ο ρόλος του ERM

Ο κίνδυνος είναι ένα βασικό συστατικό της εταιρικής διακυβέρνησης. Ως εκ τούτου, η ασφαλής διαχείριση του είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των οργανισμών στο παγκόσμιο περιβάλλον. Κάθε οργανισμός σήμερα, αντιμετωπίζει μια σειρά από κινδύνους στις οργανωτικές του δραστηριότητες που μπορεί να συνιστούν απειλή στην επίτευξη των στόχων του. Το οργανωσιακό περιβάλλον, έχει γίνει πλέον πιο επισφαλές με την έλευση της τεχνολογίας, του διαδικτύου, την παγκοσμιοποίηση, τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές.

Η είδηση της κατάρρευσης πολλών, μεγάλων και ισχυρών πολυεθνικών εταιρειών, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, αποκαλύπτει ότι η αναποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων, είναι ένας από τους λόγους που συμβάλλουν σε αυτό το γεγονός, δηλ. στις καταρρεύσεις (Yazid et al., 2012). Στο υπάρχον πλαίσιο, δεν μπορεί να παραβλεφθεί το γεγονός ότι τα αποτελέσματα των σκανδάλων εταιρικής διακυβέρνησης και ανάρμοστης δημοσιονομικής διαχείρισης έχουν καταστήσει πολλές επιχειρήσεις σήμερα, περισσότερο επιρρεπείς στον κίνδυνο (Puan, 2009). Οι κυριότεροι κίνδυνοι σήμερα, βάσει μιας σχετικής έρευνας που δημοσιεύτηκε για τους κινδύνους της επόμενης δεκαετίας (World Economic Forum, 2018), εστιάζονται στις εφοδιαστικές αλυσίδες, τα χρηματοοικονομικά συστήματα, την ασφάλεια των τροφίμων και στην ενέργεια. Με τους πολλαπλούς -αυτούς- κινδύνους, οι οργανισμοί είναι αναγκασμένοι να συμπορεύονται καθημερινά. Η επιτυχής αντιμετώπιση τους, αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιβίωση και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη τους.

Το πεδίο εφαρμογής και οι λειτουργίες της διαχείρισης των κινδύνων, έχουν αυξηθεί με την πάροδο του χρόνου, λόγω και των ταχέων περιβαλλοντικών αλλαγών. Σε απάντηση σε αυτές τις αλλαγές, η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) έχει λάβει πολλή προσοχή σε παγκόσμιο επίπεδο (COSO, 2004). Το ERM είναι αποτέλεσμα της αύξησης της προσπάθειας των επιχειρήσεων να ελέγξουν την αβεβαιότητα. Το ενδιαφέρον για την διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) έχει αυξηθεί ραγδαία κατά τα τελευταία 25 χρόνια, εξαιτίας των ρυθμιστικών αρχών, των επαγγελματικών ενώσεων και των οίκων αξιολόγησης που ζητούσαν την έκδοσή του.

Το ERM ξεκίνησε την δεκαετία του 1990. Η προσέγγιση του ERM επιδιώκει να συνδέσει τη διαχείριση του κινδύνου με την οργανωσιακή στρατηγική και τον καθορισμό των στόχων, εισάγοντας τον έλεγχο, την λογοδοσία και την λήψη των αποφάσεων. Το ERM μπορεί να θεωρηθεί ως το αποκορύφωμα της έκρηξης της διαχείρισης του κινδύνου που ξεκίνησε στη δεκαετία του 1990 και αποτελεί σήμερα μια ολιστική προσέγγιση για την εκτίμηση και αξιολόγηση των κινδύνων των οργανισμών. Η διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM) πιστεύεται ότι είναι μια αποτελεσματική τεχνική για τη διαχείριση του κινδύνου και αποτελεί ένα πρότυπο βέλτιστης πρακτικής (Lam, 2000).

Με βάση την οργανωσιακή θεωρία, η διαχείριση του οργανωσιακού κινδύνου είναι ένας μηχανισμός που μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό στο να ξεπεράσει τα προβλήματα του. Η ιδέα της διαχείρισης των κινδύνων, έχει γίνει θεμελιώδης συνθήκη για την εταιρική διακυβέρνηση και συνδέεται ευθέως με την οργάνωση του εσωτερικού ελέγχου (Puan, 2009). Η υιοθέτηση και η άσκηση του ERM κάνει τον οργανισμό πιο προετοιμασμένο για την αντιμετώπιση των πιθανών απειλών και βελτιώνει τις επιδόσεις του. Για την ενίσχυση της θεωρίας αυτής, υπάρχουν στην βιβλιογραφία θεμελιώδεις έρευνες.

Μια έρευνα που διενεργήθηκε από τους Hoyt και Liebenberg, (2008) κατέληξε ότι η διαχείριση του οργανωσιακού κινδύνου, βελτίωσε την αποτελεσματικότητα του κεφαλαίου και της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων του οργανισμού. Αυτό, όπως αναφέρουν οι Hoyt και Liebenberg (2008), οφείλεται στο γεγονός, ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να αναγνωρίσει όλους τους κινδύνους που εμπεριέχονται στις οργανωσιακές δραστηριότητες και τις διαδικασίες (Hoyt & Liebenberg, 2008).

Με το συμπέρασμα των Hoyt και Liebenberg (2008) συντάσσονται και ο Gordon et al., (2009), οι οποίοι ισχυρίστηκαν σε μια νεώτερη έρευνα, πως οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση (η οποία αποκαλείται ERM) ώστε να διαχειριστούν τους κινδύνους τους " *έχουν βιώσει σημαντικά οφέλη που σχετίζονται με τις επιδόσεις των επιχειρήσεών τους* " (Gordon et al., 2009). Μέχρι ωστόσο και τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας, δεν υπήρχε μια σε βάθος εξέταση σχετικά με το εάν η προσέγγιση της εταιρικής διακυβέρνησης, μέσω της διαχείρισης των κινδύνων έχει βελτιώσει τις επιδόσεις των οργανισμών, τόσο επιχειρησιακά όσο και οικονομικά (Fraser et al., 2007).

Η Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων έχει οριστεί από την (COSO) ως "... μια διαδικασία που πραγματοποιείται από το διοικητικό συμβούλιο μιας οικονομικής οντότητας, διευθυντικά στελέχη και λοιπού προσωπικού, εφαρμόζεται σε ένα περιβάλλον στρατηγικής και σε ολόκληρη την επιχείρηση, σχεδιασμένη με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών γεγονότων που ενδέχεται να επηρεάσουν την οικονομική οντότητα, και να διαχειριστεί τους κινδύνους, να μπορεί να γίνει ανάληψη τους, και να παρέχει εύλογη διασφάλιση όσον αφορά την επίτευξη των στόχων της οντότητας » (COSO, 2004). Ο ορισμός αυτός, θεωρείται ο πιο πλήρης βιβλιογραφικά.

Το ERM, μπορεί να είναι ταυτόχρονα διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς οργανισμούς ή ακόμη και εντός του ίδιου του οργανισμού, σε διαφορετικούς χρόνους. Ο οδηγός της COSO καθορίζει συγκεκριμένα στοιχεία για την εφαρμογή του ERM και υποστηρίζει ότι, μέσω αυτού, θα πρέπει να επωφεληθεί η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος. Η COSO (2004) οραματίζεται έναν ρόλο για το ERM στην υποστήριξη των διαχειριστών/μάντζερ σε όλα τα επίπεδα της λήψης αποφάσεων και τον σχεδιασμό, αλλά και παρέχει έναν ακριβή οδηγό για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του. Το μοντέλο ERM που εισάγει η COSO, λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές και λειτουργικές πτυχές που συνδέονται με τον κίνδυνο διαχείρισης. Το ERM αποτελείται από μια τρισδιάστατη μήτρα οκτώ στοιχείων. Αυτά τα οκτώ (8) στοιχεία είναι τα εξής: internal environment, Objective setting, Event identification, Risk assessment, Risk response, Control activities, Information and communication και Monitoring.

Σήμερα, όλο και περισσότερο εταιρείες αγκαλιάζουν το ERM, αλλά η εφαρμογή του εξακολουθεί να μην είναι ολοκληρωμένη και καθολική. Παρά την ορθολογική προσέγγιση που προτείνεται από το εν λόγω πλαίσιο, η μετάβαση της διαχείρισης του κινδύνου από μια στενή, τεχνική εστίαση σε μια στρατηγική θεώρηση, έχει μετατρέψει το ERM σε ένα ρευστό και ακαθόριστο μέσο. Όπως πολλοί μελετητές παρατηρούν: *"διαφορετικές πρακτικές εφαρμόζονται κάτω από την ίδια ονομασία"*. (Mikes, 2009; Power, 2007). Πολλοί συγγραφείς ειδικότερα, επισημαίνουν τον κίνδυνο το ERM να διολισθήσει σε μια *"συμμόρφωση με βάση τους κανόνες, και να παραλείψει να ενσωματωθεί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις επιχειρησιακές διεργασίες"* (Mikes, 2009; Power, 2007).

Σε μια παλαιότερη έρευνα της PWHC, που διεξάχθηκε το 2004, οι CEOs χαρακτήρισαν το ERM ως έναν εξωτερικό μηχανισμό λογοδοσίας που δεν έχει αντίκτυπο στις αποφάσεις και τις ενέργειες των μάνατζερ (LLP, 2004). Για τον Power (2007), αυτό το φιλόδοξο σύστημα είναι υπερβολικά ορθολογικό και λαμβάνει υπόψη μια απλοϊκή μορφή των οργανισμών. Αυτή η αποσύνδεση του ERM από τις λειτουργίες του οργανισμού, σε συνδυασμό με τη δυσκολία νομιμοποίησης του, οδήγησε το ERM να εφαρμόζεται με πολύ διαφορετικές προσεγγίσεις (Power, 2007), θέτοντας τελικώς το ζήτημα του τι είναι στη θεωρία το ERM και τι εφαρμόζεται τελικά στην πράξη. Η εμπέδωση του ERM έχει τονιστεί περαιτέρω, στον απόηχο της χρηματοπιστωτικής κρίσης στις ΗΠΑ το 2008, καλώντας για "ένα πραγματικό ERM" (McGinn, 2009; Zolkos, 2008).

1.7 Κουλτούρα διαχείρισης και ERM

Ο Levy et al., (2010) έχουν ορίσει την κουλτούρα κινδύνου, ως τις νόρμες της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό που καθορίζουν την συλλογική ικανότητα και κατανόηση, την ανοιχτή συζήτηση και δράση για τους παρόντες και τους μελλοντικούς κινδύνους του οργανισμού. Κάθε πετυχημένος οργανισμός έχει την δική του οργανωτική κουλτούρα που οδηγεί σε άριστη οργανωτική απόδοση. Αυτό υποστηρίχθηκε από τους Shahzad και λοιποί (2012), οι οποίοι ανέφεραν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και αυτό οδηγεί σε καλύτερη παραγωγικότητα, βελτιώνοντας έτσι και την απόδοση του οργανισμού.

Έχει υποστηριχθεί ότι, για να είναι αποτελεσματικό το ERM, οι εταιρείες "πρέπει να κοιτάζουνε πέρα από την τεχνολογία, για τη δημιουργία μιας κουλτούρας διαχείρισης των κινδύνων στον οργανισμό και ότι το ERM πρέπει να διεισδύσει στις υπάρχουσες πρακτικές και την ατομική συμπεριφορά των μάνατζερ, στις καθημερινές αποφάσεις που λαμβάνουν (Standard & Poor's, 2008). Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση και την εφαρμογή του ERM. Σε αρκετές μελέτες επισημαίνεται ότι η κουλτούρα του κινδύνου είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά της πτυχής διαχείρισης του κινδύνου που τα μέλη του ΔΣ, θα πρέπει να κατανοήσουν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εφαρμογή του ERM θα είναι

ανεπιτυχής, αν η κουλτούρα διαχείρισης του κινδύνου δεν εμπεδωθεί σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης (Roslan and Dahan, 2013)

Προκειμένου ο οργανισμός να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους και σκοπούς και να εκτελέσει την επιχειρηματική στρατηγική, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει ήδη διατυπωθεί ότι ασκεί σημαντική επίδραση. Ωστόσο, όταν πρόκειται για την εφαρμογή της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου (ERM), προηγούμενες μελέτες έχουν εντοπίσει την οργανωσιακή κουλτούρα, ως εμπόδιο και περιορισμό (Kleffner et al., 2003). Με την άποψη αυτή, συμφωνεί και ο Kimbrough (2009), τα αποτελέσματα της έρευνας του οποίου έδειξαν ότι η κουλτούρα της οργάνωσης επηρέασε αρνητικά την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα ανάπτυξης της διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου.

Είναι τελικώς αναγκαίο να υπάρξει μια συμφωνία ως προς την αναγκαιότητα εμφύσησης μιας κουλτούρας κινδύνου στους οργανισμούς. Προκειμένου να επιτευχθεί ένα υγιές σύστημα επιχειρησιακής διαχείρισης κινδύνων, το διοικητικό συμβούλιο, καθώς και το μάνατζμεντ, θα πρέπει να βεβαιωθούν ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων είναι ενσωματωμένο στην κουλτούρα, τις διαδικασίες αλλά και στις δομές της εταιρείας (Culture, 2012). Επιπλέον, το διοικητικό συμβούλιο που έχει την ευθύνη της επικοινωνίας και της επιβολής μιας κουλτούρας κινδύνου, θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού. Ως εκ τούτου, κατά τον Kimbrough (2009), η κουλτούρα διαχείρισης κινδύνου θα πρέπει να είναι συνειδητά ενσωματωμένη σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Διαφορετικά, οι μεγάλες ποσότητες των πόρων που έχουν καταναλωθεί από την οργάνωση για την υλοποίηση του προγράμματος διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, θα έχουν ανεπιτυχή κατάληξη (Rosa, 2006).

1.8 Ολοκληρωμένα πλαίσια διαχείρισης κινδύνου

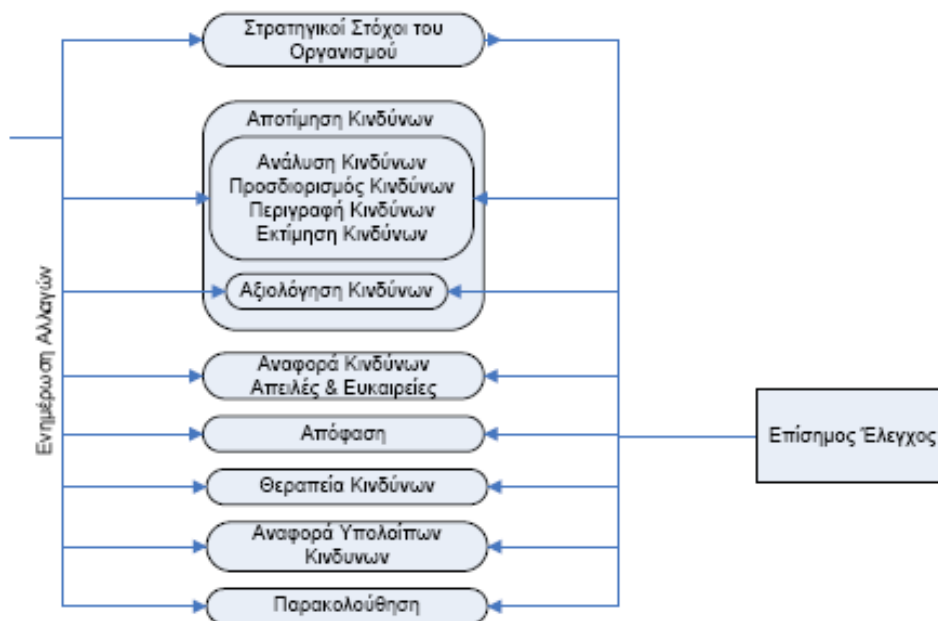
Το Ηνωμένο Βασίλειο παρέχει ένα καλό παράδειγμα για το πώς οι κυβερνήσεις και φορείς οικονομικού ελέγχου, ανταποκρίθηκαν στην ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου, με την έκδοση οδηγιών και κανονισμών (όπως ο κώδικας CADBURY, η έκθεση HAMPEL, η έκθεση TURNBULL).

Αυτοί οι νέοι οδηγοί συνδέουν ρητά τον εσωτερικό έλεγχο στην διαχείριση των κινδύνων και τον επεκτείνουν πέρα από την οικονομική σφαίρα, πιέζοντας τις εταιρείες να αγκαλιάσουν ένα ευρύτερο φάσμα κινδύνων στην ανάλυσή τους. Η ώθηση για μια πιο ολιστική προσέγγιση ενισχύθηκε περαιτέρω από ένα δεύτερο κύμα οικονομικών σκανδάλων που χτύπησε εταιρείες σε διάφορες χώρες (άρχισε το 2000), και οδήγησε σε ακραίες συνέπειες, όπως η κατάρρευση της ENRON και οι πρόσφατες χρηματοοικονομικές κρίσεις στην Ευρώπη. Αυτές οι αποτυχίες οδήγησαν στη θέσπιση του νόμου SARBANES-OXLEY ACT (2002) στις ΗΠΑ, ο οποίος στην πράξη εξυπηρετεί μόνο στην επιδείνωση μιας "διαδικασίας εμμονής διαχείρισης των κινδύνων των πάντων" (Power, 2007).

Οι παραπάνω κανονισμοί είχαν αντίκτυπο που εκτείνεται πέρα από τα σύνορα των εθνών στα οποία εκδόθηκαν, ενθαρρύνοντας μεταρρυθμίσεις της εταιρικής διακυβέρνησης σε άλλες χώρες, επίσης. Το κοινό νόημα σε όλες αυτές τις πρωτοβουλίες μεταρρύθμισης ήταν ότι παρουσιάζεται η διαχείριση κινδύνου, σαν ένα εταιρική απαίτηση διακυβέρνησης, υπονοώντας μια σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο. Με την ένταξή της στον εσωτερικό έλεγχο, η έννοια του κινδύνου διευρύνθηκε και έγινε πιο συστηματική η αποδοχή του στους οργανισμούς (Power, 2007: Power et al., 2009). Αυτή η αναδυόμενη συνολική προσέγγιση επισημοποιήθηκε το 2004 από την (COSO), η οποία εκδίδει πια σαφείς οδηγίες για την οικοδόμηση μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικής Διαχείρισης Κινδύνου – ERM. Ακόμη και ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) έχει δει τη σημασία της διαχείρισης του κινδύνου προς τις επιχειρήσεις και έχει υιοθετήσει ένα διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (ISO 31000:2009) (Roslan & Dahan, 2013). Παλαιότερα πρότυπα, όπως το ISO 10006, συνιστούν τη χρήση της εμπειρίας και των ιστορικών στοιχείων από τα προηγούμενα προγράμματα, σε όλες τις δραστηριότητες της διαδικασίας διαχείρισης του κινδύνου.

1.9 Η διαχείριση του κινδύνου στις επιχειρήσεις

Διάγραμμα 1.2 Η Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου



Πηγή: Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.

Η διαχείριση κινδύνου είναι το βασικό σημείο της διαχείρισης στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης. Σκοπός της είναι να προσθέσει τη μέγιστη αιεφόρο αξία σε όλες τις δράσεις της επιχείρησης ή οργανισμού. Κατηγοριοποιεί την κατανόηση των ενδεχόμενων πλεονεκτημάτων (upside) και απειλών (downside) κάθε παράγοντα που είναι δυνατόν να επηρεάσει την επιχείρηση. Αυξάνει το ενδεχόμενο επιτυχίας, και ελαττώνει τα ποσοστά αποτυχίας. Η διαχείριση κινδύνου δίνει αξία στην εκάστοτε επιχείρηση και στους ενδιαφερόμενους προωθώντας τους σκοπούς της επιχείρησης ή οργανισμού με την παροχή ενός πλαισίου στην εκάστοτε επιχείρηση που καθιστά δυνατή μελλοντική δράση αποφάσεων και την συμβολή σε μία πιο αποδοτική χρήση / κατανομή του κεφαλαίου και των πόρων εντός της επιχείρησης ή οργανισμού

1.10 Αποτίμηση κινδύνου

Η Αποτίμηση Κινδύνου προσδιορίζεται από το ISO/IEC Guide 73 ως το σύνολο της διαδικασίας της ανάλυσης κινδύνου και της αξιολόγησης κινδύνου (ISO Guide 73, 2009). Πρώτα παρουσιάζεται η Αξιολόγηση του κινδύνου και ακολουθεί η Ανάλυση του.

1.11 Αξιολόγηση κινδύνου

Η διαχείριση των κινδύνων είναι μια συνεχής διαδικασία που στοχεύει στο να αντιμετωπίζει συστηματικά τους κινδύνους σε ένα οργανισμό. Στόχος είναι να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις από δυνητικά αρνητικά γεγονότα, η παρακολούθηση και η "τίθευση" των κινδύνων που απειλούν τον οργανισμό. Η διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου χωρίζεται στις εξής διεργασίες : Αξιολόγηση των κινδύνων και ακολούθως έλεγχος των κινδύνων. Ο έλεγχος των κινδύνων υποδιαιρείται στις ακόλουθες δραστηριότητες: Plan risk management, integrate risk plan και monitor risk. Η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων, με τη σειρά της, χωρίζεται στις δραστηριότητες προσδιορισμού των κινδύνων, ανάλυσης και ιεράρχησης (De landa et al., 2003). Τα πρότυπα της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας (2004), διαχωρίζουν την αξιολόγηση του κίνδυνου σε τρία (3) κομμάτια- μέρη: Αναγνώριση, ανάλυση και εκτίμηση.

Για την αξιολόγηση του κινδύνου στην βιβλιογραφία συναντώνται διαφορετικοί ορισμοί. Οι ορισμοί σε μεγάλο βαθμό επικαλύπτονται αλλά επίσης διαφέρουν και σημαντικά. Παρόλα αυτά, συναντώνται στις πιο πολλές μελέτες οι ακόλουθες έννοιες: αίσθηση του κινδύνου, αναφορά, ευπάθεια, εντοπισμός, διερεύνηση, είδη, εντάσεις και η πιθανότητα των (συνήθως ανεπιθύμητων) συνεπειών που σχετίζονται με έναν κίνδυνο. Σε άλλες πάλι μελέτες για την αξιολόγηση συναντώνται και οι ακόλουθες έννοιες: προσδιορισμός των κινδύνων και εκτίμηση, έκθεση, εκτίμηση τρωτότητας. Είναι κοινός τόπος, ότι οι συμβατικές διαδικασίες αξιολόγησης του κινδύνου τέμνονται, έχοντας ως κοινή συνισταμένη ότι ο κίνδυνος, ως ένα είδος αβεβαιότητας που προέρχεται από μια ανεπιθύμητη ενέργεια, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με επίσημους και επιστημονικούς όρους.

Η αξιολόγηση του κινδύνου αποτελείται από την εκτίμηση της σημασίας του κινδύνου, συγκρίνοντας το επίπεδο του κινδύνου με κάποιου είδους πρότυπο. Επίσης, συνίσταται στον προσδιορισμό των πιθανών αποτελεσμάτων ενός δυσμενούς γεγονότος και την εκτίμηση ή υπολογισμό της πιθανότητας να συμβεί, καθώς και στο μέγεθος των συνεπειών των αποτελεσμάτων. Οι αξιολογήσεις κινδύνου, πρέπει να στοχεύουν στο να είναι πρακτικές και κατά το δυνατόν πληρέστερες.

Η αξιολόγηση-εκτίμηση του κινδύνου επικεντρώνεται στους ενδιαφερόμενους πολίτες (αυτούς στους οποίους αφορά ο κίνδυνος). Η αξιολόγηση-εκτίμηση του κινδύνου επικεντρώνεται και στα αποτελέσματα. Αποτελείται από τον προσδιορισμό της σημασίας και την αξία που αυτοί (οι άνθρωποι) αποδίδουν στους κινδύνους που

έχουν εντοπιστεί. Περιλαμβάνει, ως εκ τούτου, την μελέτη της αντίληψης περί κινδύνων, και την αντιστάθμιση (trade-off) που μπορεί να γίνει μεταξύ αντιληπτού κινδύνου και αναμενόμενων ωφελειών (Starr,1985).

Η εκτίμηση του εάν ένα γεγονός είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες σε ένα αντικείμενο που κινδυνεύει, εμπεριέχει μια σχετική ανησυχία, αν και μόνο εφόσον σε αυτό το αντικείμενο αποδίδεται, κάποιου είδος αξία. Μόνο ότι θεωρείται ότι έχει αξία, μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο. Ωστόσο, η αξία δεν είναι ποτέ αυτονόητη, χωρίς προβλήματα και αδιαμφισβήτητη. Έτσι, η διαδικασία της διαχείρισης των κινδύνων, που αρχίζει με ανάλυση και αξιολόγηση των κινδύνων, βασίζεται σε μια λειτουργία αποτίμησης που η διαχείριση κινδύνου δεν λαμβάνει πάντοτε υπόψη διαδικασία, ωστόσο όμως εξαρτάται. Η αξιολόγηση των κινδύνων είναι σημαντική στην έρευνα περί κινδύνων. Οι διαδικασίες αξιολόγησης του κινδύνου παρέχουν στους φορείς λήψεων αποφάσεων μια πληθώρα τεχνικών για τον εντοπισμό των πιθανών ανεπιθύμητων ενεργειών, για να διαπιστώσουν την πιθανότητα τους, να περιγράψουν τι κακό και τι συνέπειες μπορεί να υπάρξουν, και να φανταστούν την καταστροφική δυναμική των δυσμενών γεγονότων στα οποία υπεισέρχονται διάφορες αλληλεπιδράσεις.

Ποικίλες οι τεχνικές αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στην πράξη: O Bostrom et al., (2008), επιχείρησαν την μοντελοποίηση του κινδύνου στους σεισμούς, με την εκτίμηση των ζημιών και των προτεινόμενων στρατηγικών μετριασμού του (Bostrom et al., 2008.) Ο Haimes (2015) εξηγεί την μεθοδολογία μοντελοποίησης του κινδύνου, τους σκοπούς, και τις μεθόδους βελτιστοποίησης του στην μηχανική (Haimes, 2015). Ο Paustenbach (2015) περιγράφει μια σειρά τεχνικών εκτίμησης κινδύνου για την οικολογία. Στην εφοδιαστική αλυσίδα, οι Zsidisin και Ritchie (2009) παρουσίασαν διάφορους τρόπους για να εκτιμήσουν την ευπάθεια των εταιρειών στις προμήθειες. Τέλος, οι Webster και Hucker (2013) εισήγαγαν μια συστηματική σειρά από τεχνικές για την αξιολόγηση του κινδύνου βίας στην ψυχική υγεία των σωφρονιστικών υπαλλήλων.

Παρόλο που δεν αμφισβητείται η χρησιμότητα των τεχνικών αξιολόγησης υπάρχουν απόψεις όπως π.χ του Slovic (1999) που υποστηρίζουν ότι, οι εκτιμήσεις κινδύνου είναι υποκειμενικές και ενταγμένες σε μια διεπιστημονικότητα και οι όποιες αποφάσεις σχετικές, επηρεάζονται από σημαντικούς ψυχολογικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς, και πολιτικούς παράγοντες.

1.12 Ανάλυση κινδύνου

Μια ανάλυση του κινδύνου περιγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες του κεφαλαίου.

1.13 Οι Διαστάσεις του κινδύνου

Αναλύονται παρακάτω:

1.13.1 Αναγνώριση κινδύνου

Η αντίληψη κινδύνου στοχεύει στη ταυτοποίηση έκθεσης της επιχείρησης στην αβεβαιότητα. Κάτι τέτοιο επιζητά μία ουσιαστική γνώση της επιχείρησης όπου ενεργεί, το νομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον όπου υφίσταται

Οι επιχειρηματικές δράσεις και ενέργειες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν με ένα εύρος προσεγγίσεων, παραδείγματα των οποίων εμπεριέχουν στρατηγικές, λειτουργικές, χρηματοοικονομικές, διαχείρισης γνώσης και συμμόρφωσης (Ahmed et al, 2016)

1.13.2 Περιγραφή κινδύνου

Η αντίληψη των κινδύνων που έχουν να κάνουν με επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σε στρατηγικούς, έργου / τακτικούς, λειτουργικούς ακολουθώντας ένα κύκλο ζωής ενός καθορισμένου έργου όπως φαίνεται στον κάτωθι πίνακα

Πίνακας 1.1 Περιγραφή Κινδύνου

1. Ονομασία	
2. Πεδίο Κινδύνου	Ποιοτική περιγραφή, φάσεων
3. Φύση Κινδύνου	π.χ. λειτουργικός, γνωστικός, κτλ
4. Όσοι διαθέτουν νομικό ενδιαφέρον (stakeholders)	Όσοι διαθέτουν νομικό ενδιαφέρον με προσδοκίες
5. Ποσοτικοποίηση	Σπουδαιότητα και Πιθανότητα

Κινδύνου	
6. Ανοχή / Όρεξη στον Κίνδυνο	Ζημία και χρηματοοικονομική επίπτωση Αξία κινδύνου Σκοπός ελέγχου κινδύνου
7. Διαχείριση Κινδύνου & Μηχανισμοί Ελέγχου	Βασικά μέσα όπου ο κίνδυνος στη σημερινή εποχή διαχειρίζεται Στάδια εμπιστοσύνης στον έλεγχο Αντίληψη πρωτοκόλλων ανασκόπησης
8. Δυνητική Ενέργεια Βελτίωσης	Συστάσεις για καταπολέμηση κινδύνου
9. Ανάπτυξη Στρατηγικής και Πολιτικής	Άποψη λειτουργικότητας της επιχείρησης για ανάπτυξη στρατηγικής

Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2017). Enterprise risk management and the financial reporting process: The experiences of audit committee members, CFOs, and external auditors. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 1178-1209.

1.13.3 Εκτίμηση κινδύνου

Η εκτίμηση ενός κινδύνου πολλές φορές είναι υποκειμενική, ωστόσο, όπως γίνεται αντιληπτό δεν μπορεί να περιοριστεί σε ένα και μόνο αντικειμενικό γεγονός (Hansson, 2010; Aven & Renn, 2010; Rosa, 2010).

Η εκτίμηση κινδύνου είναι ποσοτική, ή ποιοτική σχετικά με το ενδεχόμενο εμφάνισης και την πιθανή συνέπεια. Παραδείγματα ακολουθούν στους κάτωθι πίνακες. Διαφορετικοί οργανισμοί θα εντοπίσουν ότι ποικίλα κριτήρια για την συνέπεια και το ενδεχόμενο θα εξυπηρετήσουν πιο ιδανικά τις απαιτήσεις τους.

Πίνακας 1.2 Συνέπειες - Αμφότερες Απειλές και Ευκαιρίες

Υψηλή	Χρηματο-οικονομική επίπτωση στην εκάστοτε εταιρία που πρόκειται να υπερβαίνει τα €x Μεγάλη επίπτωση στην στρατηγική της επιχείρησης ή οργανισμού ή στις επιχειρησιακές δράσεις Μεγάλη ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).
Μεσαία	Χρηματο-οικονομική επίπτωση στην εκάστοτε εταιρία που αναμένεται μεταξύ €x και €y Μέτρια ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).
Χαμηλή	Μικρή επίπτωση στην στρατηγική ή τις επιχειρησιακές δράσεις της εταιρίας ή οργανισμού Μικρή ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).

Πηγή: (Cohen, et al., 2017).

Πίνακας 1.3 Πιθανότητα Εμφάνισης – Απειλές

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή (Πιθανή)	Ενδεχομένως να εμφανιστεί κάθε έτος ή άνω του 25% ποσοστού εμφάνισης	Ενδεχομένως να συμβεί συχνά πχ σε 10 χρόνια.
Μεσαία (Δυνατή)	Ενδεχομένως να εμφανιστεί σε μία περίοδο 10 χρόνων ή κάτω του 25% ποσοστού εμφάνισης	Θα ήταν δυνατόν να είναι δύσκολος ο έλεγχος λόγω ορισμένων εξωτερικών επιρροών. Υφίσταται ιστορικό γεγονότων;

Χαμηλή (Ελάχιστη)	Όχι ενδεχομένως να συμβεί σε διάστημα μιας δεκαετίας ή κάτω του 2% ποσοστού εμφάνισης	Δεν έχει συμβεί. Δεν αναμένεται να συμβεί.
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

Πηγή: (Ahmed et al., 2016).

Πίνακας 1.4 Πιθανότητα Εμφάνισης - Ευκαιρίες

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή	άνω από 75% ποσοστού εμφάνισης.	ευκαιρία, βάσιμη με αιτιολογημένη βεβαιότητα
Μεσαία	25% έως 75% πιθανότητας εμφάνισης.	Ευκαιρίες επιτεύξιμες με προσεκτική διαχείριση.
Χαμηλή	κάτω από 25% ποσοστού εμφάνισης.	Ευκαιρία με χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας

Πηγή: (Ahmed et al., 2016).

1.14 Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης κινδύνου - Προφίλ κινδύνου

Ένα σύνολο τεχνικών είναι δυνατόν να έχει χρήση στην ανάλυση κινδύνων. Οι συγκεκριμένες είναι δυνατόν να είναι ειδικές για ευκαιρίες ή απειλές ή και τα δύο. Το προφίλ διαχείρισης των κινδύνων διεξάγεται απρόσκοπτα στις βαθμίδες αντιμετώπισης του κινδύνου στο οργανωτικό επίπεδο και στο επίπεδο του πληροφοριακού συστήματος με γενικό στόχο την συνεχή βελτίωση των δραστηριοτήτων του οργανισμού που σχετίζονται με τον κίνδυνο και την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν κοινό ενδιαφέρον για την αποστολή και την επιχειρηματική επιτυχία του οργανισμού. Αυτή η ενότητα επικεντρώνεται πρωτίστως στις εκτιμήσεις για τα βιομηχανικά συστήματα ελέγχου σε επίπεδο πληροφοριακού συστήματος, ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων, οι πληροφορίες και τα τεχνουργήματα σε κάθε βαθμίδα επιδρούν και ενημερώνουν και τις άλλες βαθμίδες (Cole & Vickery 2017).

Σύνοψη κεφαλαίου

Το κεφάλαιο πραγματεύεται τον κίνδυνο. Ο κίνδυνος στα πλαίσια της παρούσας προσέγγισης αναλύεται στις κάτωθι υποενότητες: Ορισμοί του κινδύνου, Πηγές του κινδύνου, Ανάλυση του κινδύνου, Διαχείριση του κινδύνου, Ρόλος των πηγών στην διαχείριση του κινδύνου, Μέτρηση κινδύνου και αξιολόγηση. Ένα σύντομο περίγραμμα της κάθε υποενότητας ακολουθώς περιγράφεται: Στην πρώτη **ενότητα** του κεφαλαίου ορίζεται ο κίνδυνος βιβλιογραφικά και επιχειρείται η πρώτη θεωρητική ανάγνωση του κινδύνου, με την διερεύνηση γενικών θεμάτων κινδύνου. Απαντήσεις δίδονται σε μια σειρά ερωτημάτων: Π.χ Πως ερμηνεύεται βιβλιογραφικά ο κίνδυνος; Πως ταξινομείται σε κατηγορίες; Ποιες είναι οι συνέπειες του. κ.α. Ακολουθώς, τονίζεται, η αναγκαιότητα καθορισμού ενός αποτελεσματικού πλαισίου διαχείρισης του κινδύνου, το οποίο καθίσταται απαραίτητο για την βιωσιμότητα του οργανισμού και τέλος, καθορίζονται οι στόχοι που θα πρέπει να πληρούνται, ώστε το πλαίσιο διαχείρισης να είναι άρτια οργανωμένο. Στην σχετική βιβλιογραφία επισημαίνεται συχνά, η σημαντικότητα του κινδύνου στην διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Από πολλούς διατυπώνεται η άποψη ότι, οι ατομικές αδυναμίες στην επιτυχή ανάγνωση και κατηγοριοποίηση του κινδύνου είναι, περισσότερο από ποτέ, εμφανείς. Η υποενότητα καταλήγει στην διατύπωση της άποψης ότι τα οφέλη, η αντοχή και ανοχή στον κίνδυνο, μπορεί να διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Όπως επίσης και η ακρίβεια στην εκτίμηση αυτού. Η **δεύτερη ενότητα** εστιάζει στις πηγές του κινδύνου. Στην βιβλιογραφία, ως πηγή κινδύνου θεωρείται η αβεβαιότητα. Εάν δεν υπήρχε αβεβαιότητα, δεν θα υπήρχε και κίνδυνος. Η αβεβαιότητα ομαδοποιείται για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας σε τρεις (3) κατηγορίες. Η αβεβαιότητα συνδέεται στενά με τον κίνδυνο: Υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την ανάλυση του κινδύνου: Είμαστε ενήμεροι για όλους τους κινδύνους; Υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την πιθανότητα των κινδύνων: Έχουμε κατανοήσει ότι υπάρχει πιθανότητα να προκύψει ένας κίνδυνος; Υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με τις συνέπειες που συνδέονται με τους κινδύνους. Ποσό καλά γνωρίζουμε τι θα συμβεί εάν έρθει ένας κίνδυνος και πόσο πολύ ενδιαφερόμαστε για τις συνέπειες του? Στην **Τρίτη ενότητα** γίνεται αναφορά στην ροπή ή αλλιώς προσανατολισμό στον κίνδυνο και αναφέρονται οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν το διοικητικό στέλεχος στην ανάληψη κινδύνων ή ακόμα και σε πλήρη αποστροφή τους. Από τη μελέτη των πηγών, προκύπτει ότι η πλήρης αποφυγή

ενός κινδύνου, συνιστά σημαντική πηγή κινδύνου για τον οργανισμό. Στην συνέχεια της ενότητας, προσεγγίζεται η ανάληψη του κινδύνου από θεωρητική σκοπιά. Η ανάληψη ενός κινδύνου συνδέεται με επιτυχίες, επιβραβεύσεις αλλά μπορεί να οδηγήσει και σε αποτυχίες ή αντιθέτως σε πολύ υψηλές αποδόσεις. Ο βαθμός του βέλτιστου επιπέδου κινδύνου που μπορεί να αναληφθεί, αναδεικνύεται σε σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για έναν οργανισμό. Στα πλαίσια του κεφαλαίου εξετάζονται μεταβλητές που επηρεάζουν την ρισκοκίνδυνη συμπεριφορά. Στην **τέταρτη** ενότητα τονίζονται οι πολλαπλές διαστάσεις του κινδύνου σε οργανωτικό επίπεδο. Από έρευνες προκύπτει συσχέτιση του κινδύνου και της απόδοσης της επιχείρησης. Η σωστή αντιμετώπιση του κινδύνου απαιτεί συγκεκριμένα είδη δράσεων. Το ERM είναι αποτέλεσμα της αύξησης της προσπάθειας των οργανισμών να ελέγξουν την αβεβαιότητα. Η προσέγγιση ERM επιδιώκει να συνδέσει τη διαχείριση του κινδύνου με την επιχειρησιακή στρατηγική και τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, εισάγοντας τον έλεγχο, την λογοδοσία και την λήψη αποφάσεων. Η προσέγγιση ERM αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση για την εκτίμηση και την αξιολόγηση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Οι "φωνές" ωστόσο που αναφέρουν ότι η προσέγγιση ERM κινδυνεύει να διολισθηθεί σε μια "συμμόρφωση με βάση τους κανόνες", παραλείποντας να ενσωματωθεί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις επιχειρησιακές διεργασίες, ολοένα και πληθαίνουν. Στην **Πέμπτη** ενότητα η διαχείριση του κινδύνου προσεγγίζεται από την πλευρά του διοικητικού στελέχους. Η έκθεση των εταιρειών σε διαφορετικούς τύπους των αβεβαιοτήτων και, κατά συνέπεια, σε μεγαλύτερο κίνδυνο είναι ραγδαία. Στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον, η σχετική προετοιμασία των στελεχών για την αντιμετώπιση των πολλαπλών διαστάσεων του κινδύνου, είναι αναπόφευκτη. Η βασική αρχή πίσω από τις μελέτες για τον οργανωσιακό κίνδυνο είναι ότι η συμπεριφορά μιας εταιρείας αντικατοπτρίζει τη συμπεριφορά των στελεχών της. Για το λόγο αυτό, η θεωρητική βάση για την ανάλυση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που παρατηρείται στους οργανισμούς, βασίζεται πρώτιστα, στην κατανόηση της συμπεριφοράς των ανθρώπων κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης. Η **έκτη** ενότητα απαντά στο ερώτημα γιατί η μέτρηση κινδύνου είναι απαραίτητη ώστε να γίνει διαχείριση κινδύνου. Οι διεργασίες σε μια διαδικασία διαχείρισης των κινδύνων, αναλύονται διεξοδικότερα. Στην θεώρηση αυτή, η αξιολόγηση και ο έλεγχος των κινδύνων βρίσκονται σε περίοπτη θέση. Τελικά, διαφαίνεται πως απαιτείται βαθύτερη γνώση των κινδύνων και μετατροπή της διαχείρισης κινδύνων σε γνώση των κινδύνων. Η ενότητα

καταλήγει με την μελέτη της αξιολόγησης των κινδύνων. Διάφορες τεχνικές αξιολόγησης προτείνονται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε αυτή την περίοδο της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, το επίπεδο κινδύνου που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διαρκώς αυξάνεται. Η διαχείριση του κινδύνου, έχει εξελιχθεί πλέον σε κυρίαρχη αντίληψη, ζωτικής σημασίας για την επιβίωση όλων των οργανισμών, τόσο των ιδιωτικών όσο και εκείνων που λειτουργούν υπό την σκέπη του Κράτους, κοινώς αναφερομένων ως δημοσίους.

Μέσα στο αρνητικό αυτό οικονομικό κλίμα ξέσπασε στην Ελλάδα μια πρωτόγνωρη σε έκταση οικονομική κρίση, η οποία είχε δραματικές επιπτώσεις σε κάθε έκφανση της Ελληνικής Οικονομίας, χτυπώντας εξαιρετικά βίαια τον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας, βρίσκεται, εν έτη 2018, αντιμέτωπος με μια σημαντική ακόμη πρόκληση: να προσαρμοστεί για να επιβιώσει στη νέα παγκόσμια πραγματικότητα της ασφαλούς διαχείρισης των κινδύνων ή να καταρρεύσει, εξαιτίας της αποτυχημένης πολιτικής διαχείρισης του, με τραγικές συνέπειες για το Ελληνικό Κράτος και την κοινωνία, ειδικότερα. Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί του ελληνικού δημόσιου τομέα οφείλονται τόσο στη δραστική μείωση των κονδυλίων με τα οποία καλούνται να καλύψουν τις ανάγκες τους (οικονομικός κίνδυνος), όσο και από την διαρκή οργανωτική και διοικητική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα που οδηγεί σε μειώσεις προσωπικού, αλλαγές στη σύνθεση του προσωπικού, αλλαγή αρμοδιοτήτων ή ακόμα και σταμάτημα της λειτουργίας του (λειτουργικός κίνδυνος).

Υπό αυτό το πρίσμα, το συγκεκριμένο κεφάλαιο, στοχεύει, στην βιβλιογραφική ανασκόπηση-παρουσίαση του κινδύνου που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, γίνεται παρουσίαση του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου για την διαχείριση του οργανωτικού κινδύνου στις Δημόσιες Υπηρεσίες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και, μετέπειτα, αναλύεται η διαχείριση του κινδύνου, κατά την παροχή μιας Δημόσιας Υπηρεσίας. Στο κεφάλαιο, επίσης, παρουσιάζεται η μεθοδολογία ανάλυσης κινδύνου που εφαρμόζεται από το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο και η ανάλυση κινδύνου που διενεργείται κατά την διάρκεια δραστηριοτήτων διαχείρισης, εποπτείας και ελέγχου στον Δημόσιο Τομέα. Στο κεφάλαιο ακολουθεί, μια σύντομη ανάλυση των παθογενειών που επέδειξε το Ελληνικό Κράτος τις τελευταίες δεκαετίες που

είχε ως αποτέλεσμα την εποπτεία της λειτουργίας του Κράτους από τους "θεσμούς", και οδήγησε στην ενστάλαξη μιας νέας κουλτούρας αντιμετώπισης των κινδύνων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Στην ενότητα αυτή, αναλύονται οι κίνδυνοι και η αντιμετώπιση τους από τις κυβερνήσεις, ενώ ταυτόχρονα προτείνεται και ένα ολιστικό πλαίσιο για την διαχείριση τους. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται, με την μεθοδολογία έρευνας. Η μεθοδολογία που προτείνεται-προτάσσεται θα εφαρμοστεί στη συνέχεια για την αντιμετώπιση των λειτουργικών και οικονομικών κινδύνων, μετά από προσαρμογή στα δεδομένα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και τον απαραίτητο στατιστικό έλεγχο.

2.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από πολύ νωρίς, οι Osborne και Gaebler (1997) υποστήριξαν ότι για να αποφευχθεί η γραφειοκρατία στην δημόσια διοίκηση και να δημιουργηθούν εκείνες οι δομές που θα της επιτρέψουν να προσαρμοστεί γρήγορα και αποτελεσματικά στην αλλαγή, η γραφειοκρατία δεν θα πρέπει να καταργηθεί αλλά μάλλον να τροποποιηθεί και να επινοηθεί εκ νέου (Osborne and Gaebler, 1997). Αυτός ο μετασχηματισμός, ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί με την αλλαγή των στόχων, των κινήτρων, της ευθύνης, της δομής και της κουλτούρας, θα οδηγήσει έτσι στην δημιουργία επιχειρηματικού πνεύματος και νοοτροπίας (Osborne & Plastrik, 1997).

Η δημιουργία επιχειρηματικού πνεύματος αποτελεί μια από τις πιο βασικές αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Γενικά, οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης εμπίπτουν στο φαινόμενο της «οικονομικοποίησης» της Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με την οποία οι έννοιες και τα μεγέθη από την οικονομία της κοινωνικής πρόνοιας καθώς και οι αρχές του ωφελιμισμού διεισδύουν στα επιχειρήματα της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, παρόλο που σήμερα όλες οι κυβερνήσεις των χωρών του ΟΟΣΑ, σε θεωρητικό επίπεδο, συμφωνούν με την ανάγκη περιορισμού του ελλείμματος και του χρέους, τις βελτιώσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, δεν ενσωματώνουν πάντα την Νέα Δημόσια Διοίκηση στην πολιτικές με τον ίδιο πάντα τρόπο (Torres, 2004).

Η Ελλάδα περιλαμβάνεται μεταξύ των χωρών όπου η διάδοση και η υιοθέτηση των μεθόδων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) στον δημόσιο τομέα εξακολουθεί να είναι σχετικά αργή. Μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαπιστώνουμε ότι οι προσπάθειες μεταρρύθμισης του ελληνικού δημόσιου τομέα βρίσκονται ακόμη σε εξέλιξη, ενώ οι προηγούμενες προσπάθειες εφαρμογής των αρχών του ΝΔΔ ήταν μέτρια επιτυχημένες ή καθόλου (Philippidou, Soderquist & Prastacos 2004; Zeppou & Sotirakou, 2003; GIPA, 2014). Ακολουθούν μερικές βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στην εργασία.

2.1 Λογοδοσία

Η λογοδοσία αναφέρεται γενικά στην ευθύνη, δηλαδή στην υποχρέωση απόδειξης πως ό,τι είχε ανατεθεί έχει πράγματι γίνει με συμφωνημένα πρότυπα και κανόνες. Συνεπάγεται επίσης την δίκαιη και ακριβή αναφορά των αποτελεσμάτων που είχαν καθοριστεί εκ των προτέρων. Υπάρχουν τρεις τύποι λογοδοσίας στην δημόσια διοίκηση: α) χρηματοοικονομική (δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια για προκαθορισμένες εντολές), β) διαχειριστική / διοικητική (δηλαδή με ποιο τρόπο εκτελέστηκε και έγινε διαχείριση της εντολής) και γ) πολιτική (δηλαδή λογοδοσία από τους κατόχους θέσεων σε δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες).

2.2 Διαφθορά

Η διαφθορά είναι ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος όρος, αν και δεν υπάρχει γενική συναίνεση σχετικά με τις πρακτικές που πρέπει να συνιστούν την διαφθορά. Ωστόσο, έχει ειπωθεί ότι στον πυρήνα αυτής της έννοιας υπάρχουν τρία στοιχεία: α) η θολή εικόνα που υπάρχει μεταξύ της επίσημης και της ανεπίσημης σφαίρας δράσης, β) η αναγνώριση ότι οι διεφθαρμένες πράξεις περιλαμβάνουν ανταλλαγή, στην οποία ένα μέρος προσφέρει κίνητρα (χρηματικά ή άλλα) έναντι ειδικών πλεονεκτημάτων, και γ) η αίσθηση ότι οι ανταλλαγές αυτές είναι ακατάλληλες. Ένας βασικός ορισμός που λαμβάνει υπόψη αυτά τα τρία στοιχεία είναι: «η διαφθορά είναι η κατάχρηση εξουσίας για ανεπίσημους σκοπούς». Οι δεσμοί μεταξύ διαφθοράς και ανάπτυξης έχουν μελετηθεί διεξοδικά και το αδιαμφισβήτητο συμπέρασμα είναι ότι οι δύο έννοιες είναι αντιστρόφως ανάλογες.

2.3 Διακυβέρνηση

Ενώ ο ορισμός της διακυβέρνησης ποικίλει, μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι υπάρχουν ορισμένα κοινά συστατικά στοιχεία. Σε γενικές γραμμές, αυτά περιλαμβάνουν το κράτος δικαίου, τον εκδημοκρατισμό, τα ανθρώπινα δικαιώματα, το σωστό νομικό και δικαστικό σύστημα, την μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, την διαχείριση των δημόσιων οικονομικών, την αποκέντρωση, την ενίσχυση της κοινωνίας των πολιτών, την καταπολέμηση της διαφθοράς, την διαφάνεια και την λογοδοσία. Ένας σχετικός όρος, η χρηστή διακυβέρνηση, είναι μια κανονιστική έννοια και φέρνει μπροστά τις έννοιες της λογοδοσίας και της διαφάνειας της λήψης αποφάσεων και του κράτους δικαίου (συμπεριλαμβανομένου του σεβασμού των συμβάσεων). Οι νεώτερες διατυπώσεις του όρου τείνουν να επικεντρώνονται στις πολιτικές πτυχές, συμπεριλαμβανομένης της δημοκρατικής διακυβέρνησης, η οποία περιλαμβάνει επίσης τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την αντιπροσωπευτικότητα.

2.4 Θεσμός

Παρόλο που ο όρος χρησιμοποιείται ευρέως και αναφέρεται σε έναν οργανισμό, περιλαμβάνει επίσης το νομικό πλαίσιο, τα κοινωνικά πρότυπα και τις συμβάσεις κ.λπ., μέσα στα οποία πραγματοποιούνται όλες οι δραστηριότητες στην κοινωνία. Ο όρος αναφέρεται επίσης στους κανόνες του παιχνιδιού που διέπουν τις συμβατικές σχέσεις μεταξύ των μερών που επιθυμούν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η θεσμική ανάπτυξη είναι ένας σχετικός όρος που θεωρείται ότι σημαίνει την δημιουργία των δυνατοτήτων στους οργανισμούς και στα συστήματα / διαδικασίες που υπάρχουν. Η οικοδόμηση αυτού του θεσμικού οργάνου θα μπορούσε να οδηγήσει στην εξάλειψη των παλαιών τρόπων δράσης και στην εστίαση στην μεταρρύθμιση (δηλαδή στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας) των υφιστάμενων θεσμών. Αυτός ο τελευταίος ορισμός συχνά περιλαμβάνει επίσης την ενίσχυση των δυνατοτήτων του προσωπικού αυτών των θεσμών.

2.5 Λογική

Η αρχή της ορθολογικής συμπεριφοράς είναι επίσης κεντρική στην μελέτη των κινδύνων. Η λογική υποθέτει ότι οι κυβερνήσεις καταλαβαίνουν πάντα τις προτιμήσεις τους σαφώς, γνωρίζουν ποιες εναλλακτικές λύσεις υπάρχουν, γνωρίζουν πώς να ενεργούν με βάση αυτές τις πληροφορίες και στην συνέχεια εφαρμόζουν σταθερά τα κριτήρια απόφασης. Είναι σαφές ότι αυτό δεν είναι σύνηθες όταν αντιμετωπίζουμε δυσεπίλυτα προβλήματα, ή σε χώρες όπου οι εύθραυστες συμμαχίες είναι ο κανόνας ή όπου είναι καταφανής η ομηρεία του κράτους. Επίσης, δεν είναι πάντα δυνατό να έχουμε όλες τις πληροφορίες και ακόμα και αν ισχύει αυτό, δεν είναι πάντοτε δυνατό να χρησιμοποιηθούν όλες οι πληροφορίες που έχει κάποιος (έτσι, ο οριοθετημένος ορθολογισμός τείνει να είναι ο κανόνας).

Το τελικό αποτέλεσμα αυτού είναι αυτό που έχει περιγραφεί ως πολιτική της αυξητικότητας και η αυξητικότητα αποδίδει πάντοτε ένα ελλοχεύον πρόβλημα (δηλαδή μια εξέλιξη δυσμενών συνεπειών που είναι τόσο σταδιακή, αλλά επίμονη, ώστε οι κυβερνήσεις να συνηθίζουν σε αυτήν).

2.6 Κίνδυνοι

Ο κίνδυνος είναι απλώς η αβεβαιότητα του αποτελέσματος. Υπάρχει γενική συμφωνία ότι είναι αυτό το στοιχείο αβεβαιότητας στην χάραξη της πολιτικής που καθιστά την μελέτη κινδύνων σημαντική στην διοίκηση του δημόσιου τομέα. Οι συνήθεις κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις περιλαμβάνουν οτιδήποτε θέτει σε κίνδυνο την ορθή εκπλήρωση των εντολών τους και οτιδήποτε βλάπτει την φήμη τους (και συνεπώς είναι πολιτικοί κίνδυνοι). Σε γενικές γραμμές, οι δημόσιοι κίνδυνοι κατηγοριοποιούνται είτε ως στρατηγικοί (αυτοί που αντιπροσωπεύουν τα θεμελιώδη στοιχεία, που ονομάζονται επίσης «κίνδυνοι πολιτικής») ή διαπραγμάτευσης (δηλαδή καθημερινές ή λειτουργικές διακυμάνσεις). Ο κίνδυνος μετράται ως προς την πιθανότητα και τις πιθανές επιπτώσεις.

Ένας χρήσιμος και σχετικός όρος που πρέπει να σημειωθεί εδώ είναι η αποστροφή κινδύνου-αβεβαιότητας, ο οποίος υποδηλώνει ότι οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής προτιμούν να αναλαμβάνουν κινδύνους βασισμένους σε γνωστές και όχι άγνωστες πιθανότητες.

Αυτό είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο στη χάραξη πολιτικής και σε κάποιο βαθμό εξηγεί τον κίνδυνο που δεν έχει σχέση με τον δημόσιο τομέα. Η αποφυγή κινδύνων σημαίνει ότι δεν θέλουμε κατά προτίμηση να αναλάβουμε κανέναν κίνδυνο (ή προτιμούμε ένα χαμηλότερο επίπεδο κινδύνου που να κρατά το αναμενόμενο όφελος σταθερό) και συνεπάγεται μια προκατάληψη προς την κατεύθυνση της ασφαλούς δράσης από τις κυβερνήσεις. Είναι αυτό το χαρακτηριστικό που οδηγεί σε βαθμιαία διαμόρφωση της πολιτικής που δημιουργεί δυσκολίες στην επίτευξη μεγάλων πολιτικών μεταρρυθμίσεων.

2.7 Διαφάνεια

Ο όρος αυτός αναφέρεται σε χαμηλού κόστους πρόσβαση σε σχετικές και κατανοητές πληροφορίες. Πρέπει να είναι χαμηλό το κόστος ώστε η προσβασιμότητα να μην είναι αποκλειστική και πρέπει να είναι σχετικό και κατανοητό, ώστε οι χρήστες να μπορούν να το κατανοήσουν και να εκτιμήσουν τις συνέπειες από πιθανή μείωση του κυβερνητικού έργου. Η διαφάνεια ενισχύει την λογοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων και των οργανισμών απέναντι στους πολίτες.

2.8 Η έννοια του κινδύνου στη δημόσια διοίκηση. Ανάπτυξη της έννοιας

Ο κίνδυνος, η ανάλυση κινδύνου, η εκτίμηση κινδύνου και η διαχείριση του κινδύνου χρησιμοποιούνται συχνά τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, η συνολική εικόνα είναι λίγο μπερδεμένη, όσον αφορά στην ερμηνεία αυτών των εννοιών.

Ο ορισμός του κινδύνου ποικίλλει ανάλογα με το περιβάλλον όπου αναφέρεται. Έτσι διαφορετικά ορίζεται-προσεγγίζεται ο κίνδυνος στην οικονομία, στην ψυχολογία, στην κοινωνιολογία, στα τεχνικά έργα κ.ο.κ. Οι έννοιες του κινδύνου που χρησιμοποιούνται στο δημόσιο τομέα βρίσκονται πιο κοντά σε αυτό που είναι γνωστό ως οικονομική προσέγγιση. Εντούτοις, θεωρούν τον κίνδυνο αρνητικό στις περισσότερες περιπτώσεις. Οι ορισμοί κινδύνου που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Ο κίνδυνος είναι η πιθανότητα συμβάντος που έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επίτευξη των στόχων (COSO ERM).

- Ο κίνδυνος είναι η θετική ή / και αρνητική επίδραση της αβεβαιότητας που επηρεάζει την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (ISO Guide 73: 2009, σε σύνδεση με το πρότυπο ISO 31000: 2009 για την Διαχείριση Κινδύνων).
- Ο κίνδυνος είναι ένας παράγοντας που απειλεί την επίτευξη των οργανωτικών στόχων⁸
- Γενικά, ο κίνδυνος είναι ένα είδος γεγονότος, δραστηριότητας ή αδυναμίας εκτέλεσης μιας δραστηριότητας, η οποία πιθανότατα να συμβεί στο μέλλον και αν συμβεί, αυτό θα έχει γενικά αρνητική, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις θετική επίδραση στην επίτευξη των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού⁹
- Κίνδυνος είναι η πιθανότητα να προκύψουν όλα αυτά τα στοιχεία και τα γεγονότα που ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία ενός δημόσιου ιδρύματος (αυτός είναι ο ορισμός που συνήθως απαντάται στους κανονισμούς διαχείρισης κινδύνων).

Οι διαφορετικοί ορισμοί της έννοιας του κινδύνου περιλαμβάνουν κοινά στοιχεία που είναι γενικά από άποψη περιεχομένου: προσδιορίζουν τον κίνδυνο ως ένα ανεπιθύμητο γεγονός (αδυναμία εκτέλεσης μιας δραστηριότητας, σφάλμα, ανεπάρκεια, παρατυπία, ζημία, απώλεια) που ενδέχεται να προκύψει και οι επιπτώσεις του οποίου παρουσιάζουν κάποιο είδος απειλής, ποικίλου βαθμού, στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, τη λειτουργία και τις δραστηριότητες του οργανισμού, την τήρηση των καθηκόντων του ή την υλοποίηση ενός έργου. Αυτά τα παραδείγματα δείχνουν επίσης ότι η ερμηνεία του κινδύνου ως δυνητικού συμβάντος (με αρνητικό αποτέλεσμα) αναμιγνύεται με τις έννοιες του «αντίκτυπου» και της «πιθανότητας» που απαιτούνται για τον καθορισμό του βαθμού του.

Ο κίνδυνος λοιπόν καλείται ο συνδυασμός του ενδεχομένου ενός γεγονότος και των συνεπειών αυτού (ISO-IEC Guide 73). Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων έχει τέσσερα συστατικά: διατύπωση, αξιολόγηση, αντιμετώπιση και παρακολούθηση. Αυτές οι δραστηριότητες είναι αλληλένδετες και συχνά πραγματοποιούνται ταυτόχρονα μέσα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα της παρακολούθησης ενός κινδύνου, θα τροφοδοτήσουν την διατύπωση του κινδύνου.

⁸ κυβερνητικό διάταγμα 370/2011 άρθρο 2 (ιγ)].

⁹ Internal Control Manual, Minister of Finance, 2010.

Καθώς το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί αλλάζει συνεχώς, η διαχείριση κινδύνων πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία όπου όλες οι συνιστώσες θα έχουν συνεχείς δραστηριότητες. Είναι σημαντικό ότι αυτά τα στοιχεία ισχύουν στην διαχείριση οποιουδήποτε κινδύνου, είτε πρόκειται για κίνδυνο στην ασφάλεια των πληροφοριών, την φυσική ασφάλεια ή οικονομικό κίνδυνο (Glendon & McKenna 2016).

2.9 Διαχείριση κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης κάθε οργανισμού. Είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές τους, προκειμένου να επιτευχθούν βιώσιμα οφέλη για κάθε δραστηριότητα και για το χαρτοφυλάκιο όλων των δραστηριοτήτων (Manuj & Mentzer, 2008; McNeil, Frey & Embrechts, 2015).

Το σημείο εστίασης μιας επιτυχημένης διαχείρισης κινδύνων είναι ο εντοπισμός και ο χειρισμός αυτών των κινδύνων. Ο στόχος είναι να προστεθεί η μέγιστη αξία σε όλες τις δραστηριότητες του φορέα. Το πεδίο εφαρμογής είναι η κατανόηση των δυνητικών οφελών και των απειλών όλων αυτών των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον οργανισμό. Αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας και μειώνει τόσο την πιθανότητα αποτυχίας όσο και την αβεβαιότητα στην επίτευξη των γενικών στόχων του οργανισμού (Power, 2004; Drennan et al., 2014; Bannerman, 2008).

Οι ορισμοί του όρου «κίνδυνος» ποικίλλουν κυρίως λόγω των πολλαπλών τεχνικών που χρησιμοποιούνται για την προσέγγιση και την εξάλειψη του κινδύνου. Ωστόσο, ένας κοινός παρονομαστής στον ορισμό του είναι η έννοια ότι ο κίνδυνος είναι ένας συνδυασμός της πιθανότητας ενός συμβάντος και των συνεπειών του (Harland, Brenchley & Walker, 2003). Σύμφωνα με τον Borge (2008), ο κίνδυνος υφίσταται όταν κάποιος βρίσκει τον εαυτό του εκτεθειμένο στο ενδεχόμενο μιας δυσμενούς έκβασης. Μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση του όρου υποστηρίζει ότι ο κίνδυνος είναι η πιθανή διακύμανση ενός γεγονότος που θα μπορούσε να οδηγήσει σε θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Εναλλακτικά, ο κίνδυνος μπορεί να οριστεί ως μια κατάσταση κατά την οποία κάθε εναλλακτική πλευρά της δραστηριότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης οδηγεί σε μια συσσώρευση συνεπειών, κάθε μια από τις οποίες είναι, κατά πάσα πιθανότητα, γνωστή στο άτομο που λαμβάνει αυτήν την συγκεκριμένη απόφαση (Kiohos et al., 2003; Power, 2004).

Καμία χώρα από μόνη της δεν μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τους κινδύνους που διαπερνούν τα εθνικά σύνορα. Η αυξανόμενη αλληλοσύνδεση του κόσμου, η οποία προώθησε την οικονομική ανάπτυξη και άνοιξε ευκαιρίες για τον αναπτυσσόμενο κόσμο, ενισχύει επίσης τον αντίκτυπο αυτών των κινδύνων και περιπλέκει την διαχείρισή τους. Για παράδειγμα, οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις μπορούν να εξαπλωθούν μέσω των σύνθετων διασυνδέσεων μεταξύ των χρηματοπιστωτικών συστημάτων σε όλο τον κόσμο (World Bank, 2013).

2.10 Οικονομικός και λειτουργικός κίνδυνος

Όσον αφορά στον οικονομικό και λειτουργικό κίνδυνο, οι ορισμοί και οι αναφορές ποικίλλουν σημαντικά. Στην οικονομία, ο οικονομικός κίνδυνος συνδέεται με τον κίνδυνο στην αγορά (νόμισμα, επιτόκια, τιμές, πίστωση) και με τον κίνδυνο ρευστότητας (Alexander, 2009). Ο λειτουργικός κίνδυνος ορίζεται από την Επιτροπή της Βασιλείας ως «ο κίνδυνος απώλειας που προκύπτει από ανεπαρκή ή αποτυχημένη εσωτερική διαδικασία, ανθρώπους και συστήματα, ή από εξωτερικά συμβάντα» (BCBS, 2006). Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η διαχείριση των κινδύνων ασχολείται και εμπλέκει θετικές και αρνητικές πτυχές του κινδύνου και της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Rothstein et al., 2006; Kyriazoglou et al., 2007). Η διαχείριση κινδύνων βρίσκεται στον πυρήνα κάθε οργανωσιακής πολιτικής (Gander et al., 2011). Είναι η διαδικασία συνεχούς προσέγγισης των κινδύνων που είναι εγγενείς στην λειτουργία τους, ενώ προσπαθεί επίσης να επιτύχει βιώσιμο κέρδος σε κάθε δράση και χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων (Kyriazoglou et al., 2007). Επιπλέον, η διαχείριση των κινδύνων συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματικότητα. Η ανεπαρκής ή αναποτελεσματική διαχείριση κινδύνων θέτει σε κίνδυνο την απόδοση και τα αποτελέσματα οποιουδήποτε οργανισμού (Oestreich, Buytendijk & Hatch, 2011).

Η διαχείριση κινδύνων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην μέτρηση ή την αξιολόγηση των κινδύνων και ακολουθείται από την ανάπτυξη στρατηγικών για την συγκράτησή τους (Rothstein, Huber & Gaskell, 2006). Η ολοκληρωμένη διαχείριση των κινδύνων εγγυάται ότι «λαμβάνονται όλα τα απαιτούμενα μέτρα και βήματα ώστε να αντιμετωπιστεί η αβεβαιότητα του μέλλοντος». Ο όρος «κίνδυνος», μπορεί επίσης να αναφέρεται στην μεταβλητότητα της απόδοσης, οπότε η διαχείριση κινδύνων προσπαθεί να μειώσει τις χαμηλές αποδόσεις (Slywotzky & Drzik, 2005).

Με βάση την παραπάνω διερεύνηση του όρου «κίνδυνος» και της διαχείρισης του, μπορεί κανείς να υποθέσει με ασφάλεια ότι η διαχείριση κινδύνων πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος οποιασδήποτε πολιτικής κρατικού οργανισμού, καθώς μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στις συνεχείς προσπάθειες της ηγεσίας να αξιολογήσει την αποδοτικότητα και τις επιδόσεις του οργανισμού (Brown & Osborne, 2013; Chen & Bozeman, 2012). Ένα οργανωμένο κράτος πρέπει να είναι σε θέση να μετρά κατάλληλα τα επίπεδα κινδύνου των δημόσιων οργανισμών του, ώστε να είναι σε θέση να διασφαλίσει και την ικανότητά τους να παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες (Rouillard, 2004). Αυτό τονίζεται περαιτέρω τις τελευταίες δεκαετίες από τότε που η τάση προς την ιδιωτικοποίηση έχει οδηγήσει πολλούς δημόσιους οργανισμούς να αναθέτουν ορισμένες ή όλες τις δραστηριότητές τους σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, συνήθως σε μια προσπάθεια μείωσης του κόστους (Pongsiri, 2002, Hodge & Greve, 2007). Πολλές φορές, αυτή η πρωτοβουλία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένους κινδύνους που πρέπει, επίσης, να μετρηθούν και να ελεγχθούν (Farneti & Young, 2008).

Ως αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης κινδύνων σε συνδυασμό με μια αποτελεσματική πολιτική ελέγχου και ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα παρακολούθησης της διευθυντικής δράσης, η διαχείριση κινδύνων μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο για τον καθορισμό και την συμπλήρωση της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού (Power, 2004; Walker, Di Sisto & McBain, 2008; Harland et al., 2005; Mulgan & Albury, 2003). Αν και θα ήταν ανέφικτο για τους διευθυντές να παρακολουθούν κάθε πιθανό παράγοντα κινδύνου, θα μπορούσαν να προσπαθήσουν να περιορίσουν τον κίνδυνο αποτελεσματικά. Ο τελευταίος αυτός στόχος θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της προσαρμογής και της τροποποίησης της νοοτροπίας του οργανισμού μέσω εσωτερικών διαδικασιών και χρήσης της τεχνολογίας (Elefteriadis, 2011; Kimbrough & Compronation, 2009).

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις στην διεθνή βιβλιογραφία για την μέτρηση του κινδύνου. Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές εστιάζουν στην αυστηρή μέτρηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου όπως το RiskMetrics™ του J.P. Morgan ή το μοντέλο Value at Risk (Jorion, 2007; Marshal & Siegel, 1996). Αυτά είναι ποσοτικοποιημένα μοντέλα (Artzner, Delbaen, Eber & Heath, 1999) ή επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους τύπους κινδύνων όπως ο πιστωτικός κίνδυνος (Altman & Saunders, 1998), ο κίνδυνος ρευστότητας ή ο κίνδυνος στην αγορά

(Bangia, Diebold, Schuermann & Strowair 2008). Αυτά τα μοντέλα δεν είναι κατάλληλα για την μέτρηση του κινδύνου στον ελληνικό δημόσιο τομέα λόγω των χαρακτηριστικών τους και των περιορισμών τους. Πρώτον, η ακρίβεια αυτών των μοντέλων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων, τα οποία συχνά είναι δύσκολο να βρεθούν σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Δεύτερον, τα μοντέλα αυτά επικεντρώνονται κυρίως σε ιδιωτικούς οργανισμούς, οι οποίοι παρουσιάζουν χαρακτηριστικά που διαφέρουν από εκείνα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών. Επιπλέον, εστιάζουν σε συγκεκριμένους τύπους κινδύνου και δεν είναι σε θέση να μετρήσουν τον γενικό λειτουργικό κίνδυνο του δημόσιου οργανισμού. Τέλος, τα μοντέλα αυτά δεν μπορούν να αποδώσουν βαθμολογία κινδύνου συγκρίσιμη διότι στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα εντάσσονται οργανισμοί με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι στους δημόσιους οργανισμούς που εξετάζουμε περιλαμβάνονται οι αρχές είσπραξης φόρων, τα σχολεία και τα νοσοκομεία έως και οι λοιπές δημόσιες υπηρεσίες.

Επομένως, αυτά τα μοντέλα δεν είναι κατάλληλα για τις ανάγκες μέτρησης κινδύνου σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Αντ' αυτού, μια προσέγγιση κοινωνικών επιστημών που μετράει τις αντιλήψεις κινδύνου των διευθυντών δημόσιων οργανισμών μπορεί να μετρήσει τον χρηματοοικονομικό ή λειτουργικό κίνδυνο χωρίς την ανάγκη για αυστηρά οικονομικά δεδομένα και μπορεί να προσφέρει αποτελέσματα συγκρίσιμα μεταξύ όλων των διαφορετικών τύπων των ελληνικών δημόσιων οργανισμών.

Όπως αποκαλύπτει η μελέτη της διεθνούς θεωρητικής και ερευνητικής βιβλιογραφίας, μπορούμε με ασφάλεια να υποθέσουμε ότι η μέτρηση του κινδύνου με τη χρήση ερωτηματολογίων είναι μια καλά τεκμηριωμένη πρακτική και αποδίδει αξιόπιστα αποτελέσματα (Akerboom & Maes, 2006; Bell et al., 2001; Eilifsen et al., 2001; Knechel, 2007; Mitchell, 1995; Ciavarelli et al., 2001). Συγκεκριμένα, οι προαναφερθέντες ερευνητές χρησιμοποίησαν ποσοτικά ερωτηματολόγια για την μέτρηση του αντιληπτού κινδύνου σε διάφορα πλαίσια. Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών έδειξαν ότι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν παρουσίασαν καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα. Ως εκ τούτου, μπορεί κανείς να υποθέσει ότι το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου μπορεί να είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο για την μέτρηση των αντιλήψεων κινδύνου.

2.11 Το κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση του οργανωτικού κινδύνου

Σε δημόσιους φορείς, οι κανονισμοί των συστημάτων δημοσιονομικής διαχείρισης και ελέγχου αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας πολλαπλών σταδίων. Μετά τη δημιουργία της νομοθετικής βάσης, η ρυθμιστική έννοια αναπτύχθηκε υπό την επίδραση του μοντέλου COSO από το 2009. Παρουσιάστηκε νέος κανονισμός σχετικά με την ανάπτυξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τα δημοσιονομικά ιδρύματα, στα οποία συμπεριλαμβάνονταν και σύγχρονα στοιχεία υπεύθυνης οργανωτικής διακυβέρνησης και διαχείρισης (Hatvani, 2015). Η βάση για τον παρόντα κανονισμό παρέχεται από τον νόμο περί δημοσίων οικονομικών και το κυβερνητικό διάταγμα 370/2011, που ορίζουν τις δραστηριότητες διαχείρισης κινδύνων στο πλαίσιο του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Προβλέπεται η υποχρέωση λειτουργίας ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου και η ανάπτυξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων (Hatvani, 2015). Το διάταγμα ορίζει τον κίνδυνο ως παράγοντα που απειλεί την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και τη διαχείριση κινδύνου ως το συνολικό άθροισμα των εργαλείων και μεθόδων διαχείρισης με στοιχεία που περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό, την ανάλυση, την ομαδοποίηση και την παρακολούθηση των κινδύνων και το μετριασμό της έκθεσης σε κινδύνους, όπου είναι απαραίτητο. Οι νομικοί κανονισμοί δεν αναπτύσσουν μεθόδους διαχείρισης κινδύνου, οπότε η ευθύνη για την ανάπτυξη μιας επαρκώς λεπτομερούς διαδικασίας, η ευθυγράμμισή της με τους οργανωτικούς στόχους και τα χαρακτηριστικά και η λειτουργία της ανήκουν στον επικεφαλής του οργανισμού.

Η ίδια η έκφραση «κίνδυνος» εμφανίζεται μόνη της ή ως μέρος ενός συνδυασμού σε πολλά νομικά έγγραφα (η λέξη «κίνδυνος» εμφανίζεται σε 426 νομικά έγγραφα, η «ανάλυση κινδύνου» σε 278 και η «διαχείριση κινδύνου» σε 228). Ο ορισμός του όρου ωστόσο, δεν είναι συνεπής. Ο κίνδυνος μπορεί να είναι ένα γεγονός, καθώς και η δυνατότητα, η πιθανότητα ή η επίδραση ενός γεγονότος. Παρατίθενται τα ακόλουθα κανονιστικά παραδείγματα όσον αφορά τους οργανωτικούς κινδύνους που προκύπτουν σε τομείς που οριοθετούνται εύκολα μέσα στους οργανισμούς.

Κίνδυνοι για την ασφάλεια των πληροφοριών: Όσον αφορά στην προστασία των πληροφοριών που αποθηκεύονται και επεξεργάζονται στα ηλεκτρονικά συστήματα πληροφοριών, των κεντρικών και των τοπικών κυβερνητικών φορέων, ο

κίνδυνος είναι ο «βαθμός έκθεσης στην απειλή» (Gibson, 2014). Ο κανονισμός έχει ως στόχο την πρόληψη και την ευαισθητοποίηση και τη συνειδητή διαχείριση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν σε περίπτωση συμβάντων ασφαλείας (π.χ. ταξινόμηση του οργανισμού σε γνωστές κλάσεις ασφαλείας, εκπόνηση σχεδίου δράσης που απαιτείται για την επίτευξη του καθορισμένου επιπέδου ασφάλειας και εισαγωγή διασφαλίσεων ανάλογων με τους κινδύνους).

Κίνδυνοι που σχετίζονται με την ακεραιότητα: ο νομικός κανονισμός (Amico, 2014) ορίζει τον κίνδυνο ακεραιότητας ως την πιθανότητα βλάβης της ακεραιότητας του φορέα δημόσιας διοίκησης και τον κίνδυνο διαφθοράς ως τη δυνατότητα χορήγησης ή απόκτησης αδικαιολόγητου πλεονεκτήματος. Το διάταγμα ορίζει την ετήσια επισκόπηση των κινδύνων διαφθοράς και ακεραιότητας, την κατάρτιση ετήσιου σχεδίου δράσης για την πρόληψη της διαφθοράς και την εκπόνηση έκθεσης ακεραιότητας σχετικά με την εφαρμογή του σχεδίου.

Κίνδυνοι για την υγεία: «το συνδυασμένο αποτέλεσμα της πιθανότητας και της σοβαρότητας των ζημιών στην υγεία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης» (Glendon, Clarke & McKenna, 2016). Στον τομέα της ασφάλειας της εργασίας, η διαχείριση κινδύνων σημαίνει την συστηματική και τακτική ανάλυση των κινδύνων για την υγεία των εργαζομένων, μαζί με τα μέτρα που καθορίζονται και εφαρμόζονται για να ελαχιστοποιούν τις βλάβες στην υγεία.

Ορισμένοι νομικοί κανονισμοί ορίζουν απαιτήσεις για τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων εκτός του οργανισμού. Τέτοιοι κίνδυνοι περιλαμβάνουν εκείνους που σχετίζονται με χρηματοοικονομικές και επενδυτικές δραστηριότητες, ασφαλιστικούς κινδύνους, (δημόσιους) κινδύνους για την υγεία, κινδύνους για την εθνική ασφάλεια, την ασφάλεια εφοδιασμού και την ασφάλεια των τροφίμων (π.χ. καιρικές συνθήκες και άλλοι κίνδυνοι που συνδέονται με τη φύση και που επηρεάζουν τη γεωργική παραγωγή), τους κινδύνους που λαμβάνονται υπόψη στους εξωτερικούς ελέγχους (π.χ. κίνδυνος φοροδιαφυγής) και κινδύνους που συνεπάγεται η μακροοικονομία (π.χ. κίνδυνος βιωσιμότητας).

Οι οργανισμοί διαχειρίζονται καθημερινά κινδύνους για την επίτευξη των στόχων τους. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορεί να περιλαμβάνουν τον οικονομικό κίνδυνο, τον κίνδυνο αποτυχίας του εξοπλισμού και τον κίνδυνο για την ασφάλεια του προσωπικού. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν διαδικασίες για την αξιολόγηση

των κινδύνων και να αποφασίσουν πώς να αντιμετωπίσουν αυτούς τους κινδύνους με βάση τις οργανωτικές προτεραιότητες και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς περιορισμούς τους. Αυτή η διαχείριση του κινδύνου διεξάγεται ως μια διαδραστική, συνεχής διαδικασία ως μέρος των κανονικών λειτουργιών. Πολλές επιχειρήσεις όπως π.χ. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν βιομηχανικά συστήματα ελέγχου διαχειρίζονται τον κίνδυνο μέσω καλών πρακτικών στον τομέα της ασφάλειας και της μηχανικής. Οι αξιολογήσεις της ασφάλειας έχουν καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια στους περισσότερους τομείς και συχνά ενσωματώνονται στις κανονιστικές απαιτήσεις και στον δημόσιο τομέα. Η διαχείριση κινδύνων ασφάλειας των πληροφοριών αποτελεί μια πρόσθετη διάσταση που μπορεί να είναι συμπληρωματική. Η διαδικασία διαχείρισης του κινδύνου και το πλαίσιο που περιγράφεται σε αυτήν την ενότητα μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε αξιολόγηση κινδύνου (Almeida & Williams, 2016).

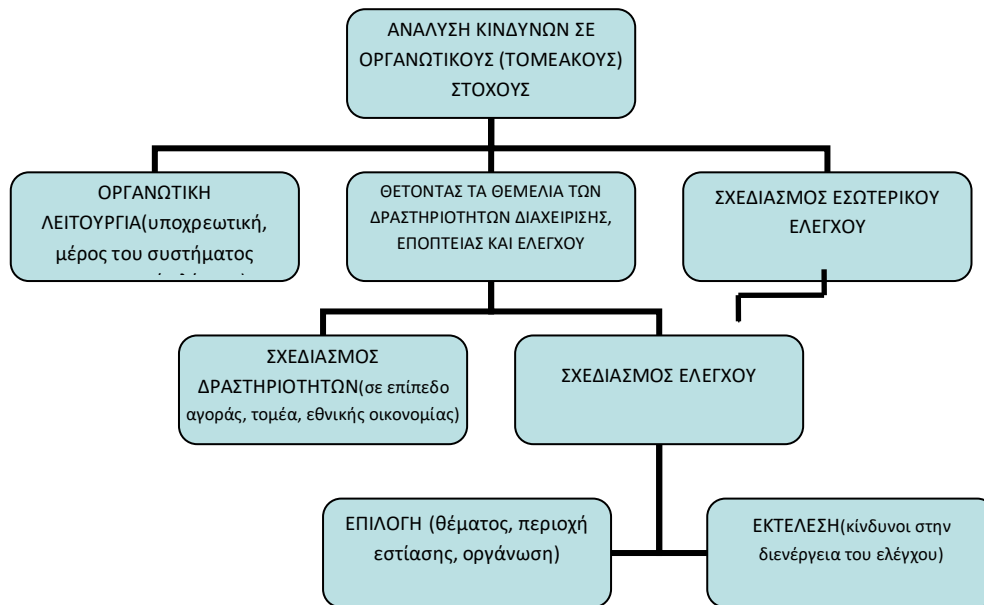
2.12 Τομείς εφαρμογής της ανάλυσης κινδύνων και της διαχείρισης κινδύνων στον δημόσιο τομέα. Η σημασία των γεγονότων και των περιστάσεων στον οργανισμό

Υπάρχουν αμέτρητα γεγονότα και περιστάσεις που μπορεί να εμποδίσουν ή να απειλήσουν την επίτευξη των στόχων οποιουδήποτε οργανισμού, ανεξάρτητα από το αν δραστηριοποιείται στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα, καθώς και τη βέλτιστη δομή και απόδοση των δραστηριοτήτων του. Μπορούν να προβλεφθούν οι περισσότερες από αυτές τις περιστάσεις, όπως και ο αντίκτυπός τους να εκτιμηθεί, και κατά συνέπεια οι οργανισμοί να προετοιμαστούν πιο αποτελεσματικά για την εμφάνιση ή το μετριασμό τους. Η διαχείριση κινδύνων αποτελεί οργανικό μέρος της υπεύθυνης οργανωτικής διακυβέρνησης. Από την άποψη του καθορισμού των στόχων, του προσδιορισμού του κινδύνου και της ανίχνευσης των κινδύνων, ωστόσο, τα ιδρύματα του δημόσιου τομέα έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά που διαφέρουν από εκείνα των οργανισμών στον εταιρικό τομέα.

Το Διάγραμμα 2.1 απεικονίζει την ομαδοποίηση τομέων και δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούν ανάλυση κινδύνου και διαχείριση κινδύνων. Η ανάλυση από έναν ανεξάρτητο εσωτερικό έλεγχο, με στόχο την επιλογή τομέων προς έλεγχο,

προσδιορίζει τους κινδύνους που ενυπάρχουν στη δραστηριότητα του οργανισμού και στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου.

Διάγραμμα 2.1 Τομείς και δραστηριότητες που χρησιμοποιούν ανάλυση κινδύνου



ΠΗΓΗ: Domokos L., Nyeki M., Jakovic K., Nemeth E., Hatvani, C. (2015). Risk analysis and risk management in the public sector and in public auditing. *Public Finance Quarterly*, 1, 7.

Ο εσωτερικός έλεγχος χρησιμοποιεί μια συστηματική και ρυθμισμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των διαδικασιών διαχείρισης του κινδύνου του οργανισμού και οι συστάσεις του μπορούν να συμβάλλουν ενεργά στη βελτίωσή τους και στην ενημέρωση της υπεύθυνης διαχείρισης. Οι εσωτερικοί ελεγκτές εκτιμούν κατά πόσον οι συγκεκριμένοι έλεγχοι είναι αποτελεσματικοί για την αντιμετώπιση των σχετικών κινδύνων και διεξάγουν ελέγχους παρακολούθησης για να διαπιστωθεί κατά πόσον τα μέτρα που εφαρμόστηκαν έχουν εξαλείψει τον εντοπισθέντα κίνδυνο ή αν έχουν μειωθεί κάτω από το όριο ανοχής κινδύνου. Ως εκ τούτου, στην πράξη, εκτός από τους εξωτερικούς ελέγχους, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να καλύψει τη συνεχή διασφάλιση της ποιότητας των αναλύσεων κινδύνου και των πρακτικών διαχείρισης σε οργανισμούς.

2.13 Ανάλυση κινδύνου που διενεργείται κατά την διάρκεια δραστηριοτήτων διαχείρισης, εποπτείας και ελέγχου

Η εποπτεία, η (τομεακή) διαχείριση και τα καθήκοντα ελέγχου αποτελούν μέρος των βασικών δραστηριοτήτων πολλών ιδρυμάτων και η εκτέλεσή τους υποστηρίζεται από την ανάλυση κινδύνου, η οποία δίνει έμφαση στους πιο επικίνδυνους τομείς, θέματα, διαδικασίες, δραστηριότητες και οργανισμούς. Τυπικά παραδείγματα περιλαμβάνουν το σύστημα μακροοικονομικών αναλύσεων που πραγματοποιούνται κατά τον προγραμματισμό του προϋπολογισμού και ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση των τομεακών δραστηριοτήτων διακυβέρνησης και εποπτείας.

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού των ελέγχων, η διαδικασία επιλογής και η ανάλυση των κινδύνων των υποκειμένων στον έλεγχο που υποστηρίζουν τις διαδικασίες δειγματοληψίας μπορούν να διακριθούν λογικά από την απαρίθμηση των κινδύνων για τη διεξαγωγή του ελέγχου (Jakonác et al., 2016). Οι κίνδυνοι αναλύονται από τον οργανισμό ελέγχου, αλλά οι ίδιοι οι κίνδυνοι μπορούν να προκύψουν στους ελεγχθέντες οργανισμούς στην πρώτη και στον ελεγκτικό οργανισμό στην τελευταία περίπτωση. Ο αναλυτής και το μέρος σε κίνδυνο διαχωρίζονται μεταξύ τους. Η διαχείριση κινδύνων έχει επίσης συγκεκριμένη ερμηνεία σε σχέση με τις ελεγκτικές δραστηριότητες, διότι τα μέτρα που αποσκοπούν στη μείωση των κινδύνων εφαρμόζονται από το ελεγχόμενο πρόσωπο (οργανισμό), π.χ. με την κατάρτιση σχεδίου δράσης ή τη ρύθμιση με βάση συστάσεις, συμπεράσματα ή υποχρεώσεις που επιβάλλει (σε ψήφισμα) ο ελεγκτικός οργανισμός.

Το θεμελιώδες ερώτημα κατά τον προσδιορισμό των κινδύνων, δηλαδή του «ποια είναι τα πιθανά γεγονότα των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να απειλήσουν τους στόχους», παραμένει αμετάβλητο. Σε αυτήν την περίπτωση ωστόσο, ο «στόχος» δεν ερμηνεύεται ως στόχος ενός οργανισμού, αλλά, γενικότερα, η βασική κοινωνική προσδοκία της συμμόρφωσης και της αποδοτικής αξιοποίησης των δημόσιων πόρων (αυτός ο στόχος, παρεμπιπτόντως, ορίζει επίσης ριζικά τους οργανωτικούς στόχους που έχουν οι δημόσιες οντότητες) (Lind et al., 2013).

Κατά τη διάρκεια της ανάλυσης κινδύνων, πρέπει να συλλέγονται οι απαραίτητες, σχετικές και αξιόπιστες πληροφορίες, να εντοπίζονται πιθανές απειλές και να αναλύονται (επίπτωση, πιθανότητα) και στη συνέχεια να αξιολογούνται. Στην

περίπτωση αυτή, η ανάλυση κινδύνου έχει ως στόχο τη χαρτογράφηση των περιοχών και των διεργασιών που φέρουν το μεγαλύτερο κίνδυνο και τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων που υπάρχουν σε οργανισμούς που μπορούν να ελεγχθούν. Στην περίπτωση που η ανάλυση περιλαμβάνει έναν πληθυσμό (π.χ. κεντρικούς φορείς υποσυστημάτων, εταιρικές σχέσεις, ιδιώτες) με μεγάλο αριθμό στοιχείων, ο βασικός στόχος της ανάλυσης κινδύνων είναι να ταξινομηθούν τα στοιχεία σύμφωνα με τα κριτήρια ειδικού κινδύνου, δηλαδή να καθοριστεί ένας βαθμός επικινδυνότητας με σκοπό την επιλογή των πιο επικίνδυνων στοιχείων.

2.14 Ανάλυση κινδύνων από τα ανώτατα ελεγκτικά όργανα: η μεθοδολογία του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου

Τα Ανώτατα Ελεγκτικά Όργανα ασχολούνται με την ανάλυση κινδύνων κατά την επιλογή των προτεραιοτήτων και τομέων του ελέγχου, την ανάλυση των ελέγχων και των μέτρων ελέγχου των ελεγχόμενων οντοτήτων, καθώς και τον προσδιορισμό των ερωτημάτων και του πεδίου ελέγχου. Ταυτόχρονα, οι ελεγκτές πρέπει επίσης να διαχειρίζονται τους κινδύνους ανίχνευσης κατά τη διενέργεια ελέγχων. Οι διαδικασίες αυτές θα παρουσιαστούν με βάση τη μεθοδολογία του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου (ΕΕΣ).

Μια δυναμική επανεξέταση των πολιτικών και των κινδύνων χρησιμεύει ως σημείο εκκίνησης για το σύστημα προγραμματισμού εργασίας του Ελεγκτικού Συνεδρίου, στο πλαίσιο του οποίου λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της ανάλυσης κινδύνων, καθώς και οι πολιτικές εξελίξεις, οι προτεραιότητες των ενδιαφερομένων (συμπεριλαμβανομένων των εκθέσεων για τους τελικούς λογαριασμούς του προϋπολογισμού της ΕΕ), τα αποτελέσματα των τελευταίων ελέγχων, τη δραστηριότητα άλλων ανώτατων ελεγκτικών οργάνων, τα επιτεύγματα του ελεγκτικού επαγγέλματος και κάθε σχετική κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης.

Το ΕΕΣ καθορίζει τις προτεραιότητες ως αποτέλεσμα αυτής της αναθεώρησης της πολιτικής και των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων προτάσεων για την κατανομή καθηκόντων και ενός πολυετούς προοπτικού προγράμματος που εγγυάται την επίτευξη στρατηγικών στόχων. Το έγγραφο που περιέχει τις προτεραιότητες του ΕΕΣ παρέχει τη στρατηγική βάση για το ετήσιο πρόγραμμα εργασίας του επόμενου έτους.

Τα πιθανά θέματα ελέγχου μπορούν να επιλεγούν σύμφωνα με τις γραμμές του προϋπολογισμού, το διαχειριστικό ή δικαιούχο οργανισμό, τα εργαλεία πολιτικής, τα προγράμματα, τα έργα ή συνδυασμό αυτών. Είναι σημαντικό το θέμα να είναι κατάλληλο για τον έλεγχο, να έχει επαρκές αντίκτυπο και να επιλέγεται σύμφωνα με τη στρατηγική. Ο στόχος της τυποποιημένης ανάλυσης σε επίπεδο ΕΕΣ των πιθανών θεμάτων ελέγχου είναι να επιτρέψει τον εντοπισμό τυχόν ελλείψεων, επικαλύψεων, ομάδων παραγόντων και συνέργων στο πλαίσιο των προτεινόμενων εργασιών ελέγχου, συμβάλλοντας έτσι στην μεγιστοποίηση του αποτελέσματος των εργασιών του Ελεγκτικού Συνεδρίου πλέον της καλύτερης πιθανής αξιοποίησης των πόρων.

Μπορούν να προκύψουν κίνδυνοι ελέγχου σχετικά με τον έλεγχο της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, της συμμόρφωσης (ECA, 2012) και τις επιδόσεις (ECA, 2006) ή και στους τρεις τομείς ταυτόχρονα. Η εκτίμηση κινδύνων του Ελεγκτικού Συνεδρίου βασίζεται στην μεθοδολογία COSO.

Ο κίνδυνος ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- εγγενείς κινδύνους που σχετίζονται με τη φύση του ελεγχόμενου μέρους,
- κίνδυνος ελέγχου που σχετίζεται με τους ελέγχους του ελεγχόμενου μέρους,
- κίνδυνος ανίχνευσης, δηλαδή ο κίνδυνος να αποτύχει ο ελεγκτής να ανιχνεύσει αποκλίσεις.

Οι ελεγκτές βασίζονται σε διαφορετικές πηγές πληροφοριών για να συμμετάσχουν σε διαδικασίες αξιολόγησης κινδύνων ήδη από τη φάση σχεδιασμού του ελέγχου. Η αξιολόγηση των κινδύνων πρέπει να συνδέει τις πληροφορίες που αποκτώνται από τον τομέα ελέγχου με τον προσδιορισμό των ερωτημάτων και του πεδίου εφαρμογής του ελέγχου. Ο εντοπισμός και η αξιολόγηση των κινδύνων δεν είναι ακριβείς και εξαρτώνται κυρίως από την ορθή επαγγελματική κρίση του ελεγκτή. Κατά τη διαμόρφωση της γνώμης τους, οι ελεγκτές πρέπει να βασίζονται στην τεχνογνωσία τους, στην ανάλυση που διεξάγεται και στην εμπειρία τους. Κατά τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, οι ελεγκτές πρέπει να είναι διεξοδικοί, ενεργώντας συστηματικά και συνολικά, ώστε να εντοπιστούν όλοι οι σημαντικοί κίνδυνοι. Οι ελεγκτές θέτουν τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποιο λάθος ή ασυμφωνία μπορεί να προκύψει;
- Ποια είναι η πιθανότητα να συμβεί αυτό;

- Τι συνέπεια θα έχει αυτό;
- Τι είδους στρατηγική εφαρμόζει το ελεγχόμενο μέρος για τη μείωση του κινδύνου στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο ή τον έλεγχο του;

Οι παράγοντες κινδύνου περιλαμβάνουν τα εξής: α)τη φύση και την πολυπλοκότητα της πολιτικής, του προγράμματος και των επιχειρήσεων, β)την ποικιλομορφία, τη συνοχή και τη σαφήνεια των στόχων και των στόχων του ελεγχόμενου μέρους, γ)την ύπαρξη και την χρήση μετρήσεων απόδοσης, δ)την διαθεσιμότητα πόρων, ε)την πολυπλοκότητα της οργανωτικής δομής και τη σαφήνεια των ευθυνών, στ)την ύπαρξη και την ποιότητα των συστημάτων ελέγχου, ζ)την πολυπλοκότητα και την ποιότητα των πληροφοριών της διαχείρισης. Κατά τη διάρκεια της προκαταρκτικής μελέτης, η σχετική σημασία αυτών των κριτηρίων πρέπει να αναλυθεί στο στάδιο του σχεδιασμού. Οι ελεγκτές συνήθως επικεντρώνονται σε κινδύνους που ενδέχεται να εμφανιστούν με μεγαλύτερη πιθανότητα και έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο εάν προκύψουν και με αυτόν τον τρόπο, λαμβάνουν επίσης υπόψη τυχόν βήματα που μπορεί να κάνει ο ελεγχόμενος για να μειώσει αυτούς τους κινδύνους. Το Ελεγκτικό Συνέδριο πιστεύει ότι οι έλεγχοι των επιδόσεων που διεξάγει:

- αντικατοπτρίζουν τους κινδύνους στην δημοσιονομική διαχείριση, το δημόσιο συμφέρον και την ικανότητα προστιθέμενης αξίας των ελέγχων του δημόσιου τομέα,
- επικεντρώνονται σε ζητήματα που σχετίζονται με τις επιδόσεις, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που μπορούν να επιτύχουν το δημόσιο συμφέρον και σχετίζονται με στόχους ή πολιτικές υψηλού επιπέδου της ΕΕ που περιλαμβάνουν πολλούς τομείς.

Κατά τη διάρκεια των ελέγχων επιδόσεων, η διαδικασία αξιολόγησης κινδύνων αποτελείται από τέσσερα διαδοχικά στάδια (ECA, 2013), τα οποία λειτουργούν ως ένα είδος φίλτρου. Έτσι, οι ελεγκτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που αποκτήθηκαν στον τομέα ελέγχου ως αφετηρία για να επικεντρωθούν στους κρίσιμους κινδύνους, γεγονός που τους επιτρέπει να καθορίσουν τα πιθανά ερωτήματα ελέγχου, καθώς και το πιθανό πεδίο εφαρμογής του ελέγχου.

- Ως πρώτο βήμα, ο ελεγκτής θα παρουσιάσει την περιοχή που πρόκειται να ελεγχθεί σε ένα διάγραμμα ή ένα λογικό μοντέλο και θα απαριθμήσει τους

αναμενόμενους βασικούς ελέγχους. Το λογικό μοντέλο του προγράμματος επιτρέπει τον προσδιορισμό και την παρουσίαση της σχέσης μεταξύ των κοινωνικοοικονομικών αναγκών που στοχεύει η παρέμβαση αφενός και των στόχων, των εισροών, των διαδικασιών και των εκβάσεων (συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων), αφετέρου. Ο ελεγκτής μπορεί επίσης να παρουσιάσει ένα ή περισσότερα στοιχεία του μοντέλου με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, σε ένα διάγραμμα ροής.

- Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών σχετικά με τις αποκλίσεις, τους κυριότερους λόγους και τις βασικές πιθανές συνέπειες. Μια ενδεδειγμένη ανασκόπηση του καταλόγου των προσδιορισμένων κινδύνων θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των σημαντικών και σχετικών μεταξύ τους.
- Η ανάλυση της πιθανότητας και της επίδρασης αυτών των κινδύνων με γνώμονα την εκτίμηση του βαθμού κινδύνου είναι το τρίτο βήμα. Στην συνέχεια, ο ελεγκτής θα εξετάσει τις απαντήσεις της διαχείρισης και τους υφιστάμενους ελέγχους όσον αφορά στους κινδύνους που θεωρούνται μεσαίοι και υψηλοί.
- Το τελευταίο βήμα επικεντρώνεται στους βασικούς κινδύνους και καθορίζει τα ερωτήματα ελέγχου και το πεδίο του ελέγχου.

Το ΕΕΣ δημοσίευσε δύο εκθέσεις το 2014, μία σχετικά με τους κινδύνους για τη δημοσιονομική διαχείριση του προϋπολογισμού της ΕΕ και μία για τις ελλείψεις όσον αφορά στη λογοδοσία και τον έλεγχο των δημόσιων κονδυλίων. Αυτές οι αναφορές βασίστηκαν στην ελεγκτική πείρα του Ελεγκτικού Συνεδρίου σε σχέση με τη συζήτηση τομέων ολοκληρωμένης πολιτικής και σύνθετων ζητημάτων με στόχο την ενημέρωση των υπευθύνων λήψης αποφάσεων σχετικά με τους τρέχοντες κινδύνους και προκλήσεις, προκειμένου να διευκρινιστούν οι τομείς στους οποίους θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη δημοσιότητα και να διεξαχθούν περισσότεροι έλεγχοι.

2.15 Η διαδικασία διαχείρισης οργανωτικού κινδύνου

Τα ακόλουθα παρουσιάζουν τα βασικά βήματα της διαχείρισης του οργανωτικού κινδύνου, χρησιμοποιώντας τις εμπειρίες του SAO¹⁰. Το SAO έχει σημαντική εμπειρία όσον αφορά στις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων που έχουν αναπτυχθεί σε δημόσιες οντότητες, δεδομένου ότι λαμβάνει γνώση τόσο για την ανάπτυξη εσωτερικών κανονιστικών ρυθμίσεων όσο και για πρακτικές διαχείρισης κινδύνων, βάσει των ετήσιων ερευνών ακεραιότητας και ελέγχων. Το SAO αξιολόγησε το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και πιο συγκεκριμένα το σύστημα διαχείρισης κινδύνων σε ένα τρίτο των ελέγχων του το 2013 και σε ένα πέμπτο των ελέγχων του το 2014.

Για οργανισμούς στον εταιρικό τομέα, η διαχείριση κινδύνων είναι ένα σύγχρονο εργαλείο οργανωτικής διακυβέρνησης που επιδιώκει να βελτιστοποιήσει το αποτέλεσμα των επιχειρηματικών αποφάσεων. Στον δημόσιο τομέα, όμως, οργανισμοί με ιεραρχική δομή που υπόκεινται σε γραφειοκρατικό έλεγχο σπάνια εκτίθενται σε προφανείς «κλωνισμούς», ούτε η αγορά σηματοδοτεί την σχετική τους υστέρηση. Η μέτρηση των επιδόσεων βασίζεται κατά κύριο λόγο σε κριτήρια αναφοράς και προς το παρόν υπάρχουν λίγοι δείκτες για τη μέτρηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Για τα ιδρύματα του δημόσιου τομέα, η διαχείριση των κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της συνειδητής επίγνωσης και του ενεργού ελέγχου των κινδύνων, δεν είναι μόνο προς το καλύτερο συμφέρον των οργανισμών, αλλά και των καταστατικών τους υποχρεώσεων.

Η μεγαλύτερη αξία της έγκειται στην ενσωμάτωσή της σε μια διαδικασία και στην τακτική και επαναλαμβανόμενη εκτέλεσή της, δεδομένου ότι είναι αδύνατο να εκτιμηθεί κάθε κίνδυνος, ακόμη και με το μεγαλύτερο επίπεδο ετοιμότητας, όταν λαμβάνονται διάφορες συγκεκριμένες αποφάσεις, αλλά ακόμη και αν αυτό είναι δυνατό, η πιθανότητα και δυνατή επίδραση των κινδύνων αλλάζουν συνεχώς.

Οποιαδήποτε πιθανή θετική απόδοση της ανάληψης κινδύνων είναι, σε αντίθεση με τον τομέα των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ελάχιστη στο δημόσιο τομέα. Ιδιαίτερα, όταν η επίτευξη στόχων που δεν εμφανίζονται στη νομική ρύθμιση, δεν επιφέρουν κάποια «ανταμοιβή» (Haufler, 2013). Έτσι, ο επικεφαλής μιας δημόσιας οντότητας επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους, ακόμη και αν τα μέτρα που

¹⁰ State Audit Office of Hungary (2009)

υιοθετούνται για το σκοπό αυτό ενδέχεται να απαιτήσουν υπερβολική ποσότητα πόρων. Σε πολλές περιπτώσεις, ενδέχεται, σύμφωνα με ορισμένες θεωρίες, να υπάρχουν επίσης μη διαφανείς στόχοι για τις αποφάσεις των ανώτερων αξιωματούχων και η γνώση αυτών μπορεί επίσης να βοηθήσει στα κίνητρα διαχείρισης των κινδύνων (Fleming and Spicer, 2014). Η αφοσίωση, η χαρά να ενεργεί κάποιος για το κοινό ή η αύξηση της εξουσίας, του εισοδήματος, του κύρους, της ασφάλειας ή της άνεσης μπορεί, για παράδειγμα, να αποτελούν στόχοι ενός τέτοιου ηγέτη (Blais and Dion, 1991).

Αυτοί οι παράγοντες μπορούν επίσης να διαδραματίσουν ένα ρόλο στον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η αντίληψη περί κινδύνων και η στάση διαχείρισης των κινδύνων ενός ηγέτη γραφειοκρατικού οργανισμού.

Η ανάλυση και η αξιολόγηση των κινδύνων σε ιδρύματα του δημόσιου τομέα διαδραματίζει βασικό ρόλο κατά κύριο λόγο στην επιλογή των κατάλληλων δραστηριοτήτων ελέγχου. Οποιοδήποτε σύστημα ελέγχου μπορεί να ανταποκριθεί μόνο στους κινδύνους για τους οποίους δημιουργήθηκε. Επομένως, καθώς αλλάζουν οι κίνδυνοι, τα συστήματα ελέγχου πρέπει να προσαρμόζονται στις συνθήκες που υφίστανται αλλαγές. Η επίτευξη των στόχων δεν είναι ακόμη εγγυημένη. Ο Arjaliès και Mundy (2013) επισημαίνει ότι μπορεί να επιτευχθεί μόνο το επίπεδο αυτού που αναφέρουμε ως εύλογη βεβαιότητα εξαιτίας των κινδύνων που παραμένουν στο σύστημα (π.χ. ψευδής αντίληψη, συμπαιγνία ή εφαρμογή της αρχής κόστους / οφέλους). Ωστόσο, η πιθανότητα εμφάνισης συμβάντων κινδύνου ή / και η επίδρασή τους μπορεί να μειωθεί με δραστηριότητες ελέγχου και παρακολούθησης σε ένα περιβάλλον ελέγχου που είναι κατάλληλα ευθυγραμμισμένο με τα οργανωτικά χαρακτηριστικά.

Η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων περιγράφεται επίσης από τα πρότυπα και τις κατευθυντήριες γραμμές των διεθνών οργανισμών και κυβερνητικών ιδρυμάτων, όπως το COSO ERM¹¹, το HM Treasury Orange Book¹², οι οδηγίες INTOSAI GOV 9130¹³, τα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Κινδύνων¹⁴

¹¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004): Enterprise Risk Management – Integrated Framework, <http://www.coso.org/-ERM.htm>

¹² HM Treasury (2004): The Orange Book – Management of Risk – Principles and Concepts, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf

¹³ INTOSAI: INTOSAI GOV 9130 – Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector – Further Information on Entity Risk Management, http://www.issai.org/media/13341/intosai_gov_9130_e.pdf

(2002) ή τα πρότυπα διαχείρισης κινδύνων της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας¹⁵ (2004). Με βάση αυτά, είναι δυνατόν να οριστούν έξι στάδια στη διαδικασία διαχείρισης κινδύνων, ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο λειτουργεί ένα θεσμικό όργανο, από τη νομοθεσία μέχρι τη διοίκηση, την προστασία του περιβάλλοντος, την υγειονομική περίθαλψη, την εκπαίδευση και την άμυνα, τις τοπικές κυβερνήσεις.

2.16 Καθορισμός πλαισίου διαχείρισης κινδύνων

Ολόκληρη η διαδικασία διαχείρισης κινδύνων εξαρτάται από την ύπαρξη γνωστών οργανωτικών στόχων και από τους συναφείς κινδύνους που καθορίζονται σε σχέση με αυτούς τους στόχους. Η μείωση του αριθμού των κινδύνων ή η αποφυγή τους δεν είναι αναγκαστικά ο στόχος της διαχείρισης κινδύνων, αλλά η ελαχιστοποίηση των πιθανών επιπτώσεων των κινδύνων μέσω της επίτευξης και διατήρησης του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ευαισθητοποίησης σε κινδύνους. Η στάση απέναντι στον κίνδυνο των ηγετών του οργανισμού επηρεάζει επίσης το βασικό στόχο της διαχείρισης κινδύνων. Ο δημόσιος τομέας είναι εξίσου συγκεκριμένος και από την άποψη αυτή. Δηλαδή, η αύξηση της κοινωνικής χρησιμότητας και η εξυπηρέτηση του δημοσίου αγαθού είναι η συμπεριφορά που αναμένεται από τον οργανισμό, την οποία εφαρμόζει σε μη κερδοσκοπική βάση, υπό την υποχρέωση εκπλήρωσης των καθηκόντων του. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο πρωταρχικός στόχος του ηγέτη είναι να εκτελέσει τις δραστηριότητες που προβλέπονται από τους νόμους και άλλες υποχρεώσεις.

Τα συμβάντα κινδύνου ενδέχεται να αποτελέσουν απειλή για τη συμβατή, αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική απόδοση των δραστηριοτήτων που υπόκεινται σε κάποιο επίπεδο πιθανότητας εμφάνισης και κάποιο βαθμό αρνητικών επιπτώσεων. Αυτό το στάδιο θα είναι σωστά προσδιορισμένο εάν προσδιοριστούν ο στόχος, ο σκοπός, οι ενδιαφερόμενοι, τα χαρακτηριστικά, οι βασικές εισροές και οι εκροές, τα αποτελέσματα, τα εξωτερικά και εσωτερικά περιβαλλοντικά κριτήρια (συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου απάτης και διαφθοράς) των οργανωτικών διεργασιών.

¹⁴ Institute of Risk Management (2002): Risk Management Standard, <https://www.theirm.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards/irms-risk-management-standard/>

¹⁵ Standards Australia (2004): Australian and New Zealand Risk Management Standard AS/NZS 4360:2004.

2.17 Ανάλυση κινδύνου

Σε κάθε περίπτωση, ο γενικός σκοπός της ανάλυσης κινδύνων είναι να προσδιοριστούν οι κίνδυνοι για την επίτευξη των στόχων και να αξιολογηθούν για να προσδιοριστούν οι αντιδράσεις (μέτρα). Κατά την ανάλυση κινδύνων εκτιμάται η πιθανότητα εμφάνισης και πιθανής επίπτωσης διαφόρων κινδύνων και αναφέρονται όλοι οι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν τους κινδύνους.

Πίνακας 2.1. Τα βήματα της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων

Υπο-διεργασία διαχείρισης κινδύνων	Κύρια εστίαση	Περιεχόμενο
ΟΡΙΣΜΟΣ	Ποιο είναι το πλαίσιο; Τι μπορεί να υποστεί απειλή;	Καθορισμός στόχων, το οικονομικό και νομοθετικό περιβάλλον, επηρεασμένες διαδικασίες και δραστηριότητες και καταγραφή της αναμενόμενης κατάστασης.
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ	Τι μπορεί να συμβεί; Τι δεν έχουμε σκεφτεί μέχρι στιγμής;	Διερεύνηση και εντοπισμός πιθανών κινδύνων, απαρίθμηση πιθανών απειλών
ΑΝΑΛΥΣΗ	Πόσο πιθανό είναι; Ποιες και πόσο μεγάλες θα είναι οι πιθανές επιπτώσεις;	Ομαδοποίηση και αντίληψη κινδύνων, πιθανοτήτων και αναμενόμενων επιπτώσεων, εκτίμηση του μεγέθους του κινδύνου
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	Ποιες είναι οι προτεραιότητες; Τι είναι σχετικό;	Αυτό καθορίζει τη συνάφεια, τις προτεραιότητες και το επίπεδο αποδοχής και απαριθμεί τα υφιστάμενα προστατευτικά μέτρα και

		τους απαιτούμενους πόρους
ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ	Τι πρέπει να κάνουμε;	Διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τα μέτρα διαχείρισης κινδύνου και την εφαρμογή τους
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ	Το κάνουμε σωστά;	<p>Παρακολούθηση της εμφάνισης και του αντίκτυπου των κινδύνων, παρακολούθηση και επανεξέταση των μέτρων που ελήφθησαν, παρέχοντας πληροφορίες στην διοίκηση.</p> <p>Αναθεώρηση του πλαισίου διαχείρισης κινδύνων και εάν χρειάζεται, της δέσμης κριτηρίων διαχείρισης κινδύνων, λαμβάνοντας υπόψη τυχόν μεταβολές που επήλθαν στο μεταξύ.</p>

Υπάρχουν ουσιαστικά δύο είδη μεθοδολογίας που χρησιμοποιούνται γι' αυτό. Η ποιοτική ανάλυση, η οποία προσδιορίζει τα επίπεδα σοβαρότητας του κινδύνου και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ευρέως κυρίως στην περίπτωση κινδύνων που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, αλλά είναι λιγότερο ακριβής και περιλαμβάνει επίσης υποκειμενικά στοιχεία. Η επίλυση της ποσοτικής ανάλυσης συγκεκριμένων ποσοτικοποιήσιμων κινδύνων είναι πολύ πιο εκλεπτυσμένη και έχει μαθηματικό υπόβαθρο. Οι μεμονωμένοι κίνδυνοι μπορούν να μοντελοποιηθούν τροποποιώντας τις επιλεγμένες μεταβλητές, πράγμα που οδηγεί σε ακριβέστερες τιμές κινδύνων που είναι πιο κοντά στην πραγματικότητα. Η εφαρμογή της Θεωρίας Ακραίων Τιμών, ενός σχετικά νέου κλάδου στατιστικής, μπορεί να λάβει υπόψη της τη διαχείριση καταστροφών, την υγειονομική περίθαλψη ή την ασφάλεια των τροφίμων, καθώς εστιάζει στη μοντελοποίηση γεγονότων που παρουσιάζονται με πολύ χαμηλή

πιθανότητα, αλλά είναι ακραία από την άποψη του αντίκτυπου κινδύνου (π.χ. ασυνήθιστα έντονη πλημμύρα ή κατάσταση ακραίας κυκλοφορίας). Οι αναλυτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν την συνδυασμένη εφαρμογή ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων, ανάλογα με την αξιοπιστία, την ποσότητα και την ποιότητα των διαθέσιμων πληροφοριών.

Ενώ στον επιχειρηματικό τομέα οι κίνδυνοι μπορούν, στις περισσότερες περιπτώσεις, να εκφράζονται με νομισματικούς όρους που βασίζονται στη διαφορά μεταξύ μιας επιθυμητής κατάστασης και αυτής που πραγματικά επιτυγχάνεται, είναι πιο δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν στο δημόσιο τομέα. Ο λόγος μπορεί να είναι η φύση της δραστηριότητας (π.χ. νομοθεσία, διοίκηση), η αβεβαιότητα όσον αφορά στην εκτίμηση μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων (εκπαίδευση, μακροπρόθεσμα επενδυτικά σχέδια και ανάπτυξη) ή η έλλειψη πληροφοριών (π.χ. εμπειρίες ή συγκριτικά στοιχεία).

Όταν υπάρχουν κατάλληλα αρχεία ή υπόβαθρο περιπτώσεων για συγκεκριμένους κινδύνους, η πιθανότητα εμφάνισης και σε πολλές περιπτώσεις η επίδραση ενός κινδύνου μπορεί επίσης να ποσοτικοποιηθεί με την χρήση στατιστικών μεθόδων (π.χ. το ύψος των δημοσίων πόρων που επηρεάζονται, η διάρκεια της απόκλισης από ένα καθορισμένο χρονικό όριο, ο αριθμός στοιχείων που δημοσιεύθηκαν εσφαλμένα στα βιβλία). Οι μεμονωμένοι κίνδυνοι συχνά έχουν πολλές πιθανές επιπτώσεις και ορισμένοι οργανισμοί επιδιώκουν να διευκρινίσουν τα παραπάνω σε πολλαπλές πτυχές, όπως «επιπτώσεις στην επιχειρησιακή διαδικασία», «δημοσιονομική επίπτωση» ή «επίπτωση στο στρατηγικό στόχο».

Στην πράξη, ο ποσοτικός προσδιορισμός των κινδύνων γίνεται γενικά κατανοητός ως μία κατάταξη, χρησιμοποιώντας κλίμακες του 3 έως κλίμακες του 5, του εκτιμώμενου μεγέθους των επιπτώσεων στους στόχους και της πιθανότητας εμφάνισης. Ο βαθμός του αντίκτυπου κυμαίνεται από αμελητέο σε πολύ σημαντικό και η πιθανότητα εμφάνισης από πολύ χαμηλή έως σχεδόν βέβαιη. Αυτή η ποιοτική μέθοδος ανάλυσης μπορεί να βασίζεται στη γνώμη εμπειρογνομόνων ή ομάδων εργασίας εμπειρογνομόνων, σε μελέτες περιπτώσεων και προηγούμενες παρόμοιες πρακτικές. Είναι σκόπιμο η τιμή της κλίμακας που εφαρμόζεται να εξαρτάται από την ανάπτυξη κάποιου είδους δείκτη που θα αποδίδεται στο δεδομένο κίνδυνο ή από την μεταβολή του μεταξύ καθορισμένων ορίων τιμών (π.χ. ταξινόμηση του αριθμού των ετήσιων περιστατικών ή της αναλογίας της χρηματικής ζημίας στον ετήσιο

προϋπολογισμό). Δεν υπάρχει ενιαία μεθοδολογία που να μπορεί να διακρίνει πλήρως τα υποκειμενικά στοιχεία της ανάλυσης, αλλά όπου τα κριτήρια και η αξιολόγηση των αναλύσεων βασίζονται σε συναίνεση, οι διαφορές μπορούν να αποφευχθούν

2.18 Αξιολόγηση κινδύνων

Οι μήτρες κινδύνων αποτελούν την πιο διαδεδομένη μέθοδο εκτίμησης κινδύνων και χρησιμεύουν για τον προσδιορισμό της σημασίας των κινδύνων και της σειράς προτεραιότητάς τους. Η μήτρα είναι μια διαδικασία «στάθμισης» δύο μεταβλητών, όπου μία μεταβλητή είναι η έκταση του αντίκτυπου και η άλλη είναι η πιθανότητα εμφάνισης του κινδύνου. Οι τιμές κινδύνου εκφράζονται συχνότερα σε μορφή κειμένου (χαμηλός, μεσαίος, υψηλός κίνδυνος). Η χρήση μιας μήτρας κινδύνων αντανακλά την πρακτική προσέγγιση της ανάλυσης, αλλά έχει το μειονέκτημα να λαμβάνονται υπόψη μόνο δύο παράγοντες. Το επίπεδο σπουδαιότητας μπορεί να προσδιοριστεί όταν οι προκύπτουσες τιμές κινδύνου είναι γνωστές και αυτό χρησιμεύει ως βάση για τον προσδιορισμό των σχετικών (υλικών) κινδύνων των διαφόρων διαδικασιών - δραστηριοτήτων, καθώς και για την κατάταξη των διαδικασιών ανά κίνδυνο. Το επίπεδο ανάλυσης κινδύνου ενός οργανισμού είναι βασικό θέμα στην εκτίμηση κινδύνων, δηλαδή το επίπεδο των κινδύνων που ο οργανισμός είναι έτοιμος να αποδεχθεί, πριν κρίνει απαραίτητο να λάβει μέτρα αντιμετώπισης. Αυτό συμβαίνει επειδή η απόφαση για τα μέτρα σχετίζεται με τον βαθμό των κινδύνων που αποδέχεται ένας οργανισμός.

2.19 Ο ελληνικός δημόσιος τομέας και η ανάγκη ενστάλαξης μιας κουλτούρας κινδύνου

Η ελληνική δημόσια διοίκηση παρουσιάζει μια ισχυρή παθολογία και γραφειοκρατική δυσλειτουργία, τα χαρακτηριστικά της οποίας χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: η πρώτη είναι η τάση συγκέντρωσης αποφασιστικής δύναμης και επιρροής στο πολιτικό σύστημα και δεύτερον η δομική αποτυχία, η ανεπάρκεια ή η μειωμένη ικανότητα των διοικητικών μηχανισμών της χώρας. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στην πρώτη σειρά των χαρακτηριστικών της διοικητικής παθολογίας που παρατηρείται, η τάση συγκέντρωσης της αποφασιστικής δύναμης, επιρροής και δύναμης αυξάνεται σε πολλαπλά διαδοχικά επίπεδα (Ιοαννου, 2013):

α) Η εκτελεστική διοίκηση μέσα στο πολιτικό σύστημα.

β) Ο Πρωθυπουργός και η κυβέρνηση στο πλαίσιο της εκτελεστικής διοίκησης.

γ) Η πολιτική ηγεσία στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης.

δ) Τα κυρίαρχα επίπεδα διοίκησης στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς.

Μεταξύ των άμεσων συνεπειών και επιπτώσεων της κεντρικής τάσης περιλαμβάνονται ο περιορισμός της μεταβίβασης και αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων και εξουσιών, η πολιτικοποίηση σχεδόν όλων των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, η μείωση της λειτουργικής διαφοροποίησης και της σχετικής αυτονομίας του διοικητικού συστήματος. Επιπλέον, η συγκέντρωση της αποφασιστικής δύναμης και επιρροής στην κορυφή της εκτελεστικής πολιτικής ηγεσίας συνδέεται θετικά με την αύξηση των τάσεων πολιτικοποίησης της κορυφαίας βαθμίδας της διοικητικής πυραμίδας.

Μια άλλη πτυχή της διοίκησης του ηγετικού κόμματος είναι η μεταβίβαση των στόχων (ή αντικατάσταση). Οποιαδήποτε μεταρρύθμιση, στα χαρτιά και στην πράξη, μπορεί να προχωρήσει μόνο στον βαθμό που επηρεάζει το κόμμα. Οι στόχοι μεταρρύθμισης των καθολικά προσδιορισμένων σκοπών (προώθηση του γενικού συμφέροντος) μετατρέπονται σε μέσα για την προώθηση των συμφερόντων του κόμματος.

Όσον αφορά στο δεύτερο σύνολο των χαρακτηριστικών, την ανεπάρκεια του διοικητικού μηχανισμού ακολουθεί:

α) Το ιδιαίτερα διευρυμένο μέγεθος, σε σύγκριση με τα πραγματικά αποτελέσματα που παράγονται, της στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την αναχρονιστική και παραμορφωμένη δομή λόγω της άνισης κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού.

β) Το ακατάλληλο προσωπικό, το οποίο σχεδόν πάντοτε απορρέει από την ταυτόχρονη λειτουργία είτε του πελατειακού καθεστώτος είτε της ευνοιοκρατίας είτε της μειωμένης αποτελεσματικότητας των μεθόδων πρόσληψης.

γ) Με διοικητική υπο-ανάπτυξη, με την έννοια της έλλειψης σύγχρονης κουλτούρας, μεθοδολογίας και φιλοσοφίας διαχείρισης σε όλα σχεδόν τα οργανωτικά επίπεδα και βαθμούς. Συνεχής διατήρηση των περιπτώσεων κακής διοίκησης και γραφειοκρατικών παθολογικών ενεργειών (νομιμοποίηση, διάχυση ευθυνών, χαμηλή παραγωγικότητα, καθυστερήσεις, αντικαταστάσεις), έλλειψη διαδικασιών, γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω ανατροφοδότησης που δείχνει την έκταση της απόκλισης από

τους επιθυμητούς στόχους και τα απαιτούμενα διορθωτικά μέτρα που έχουν προσδιοριστεί

δ) Ουσιώδης αποτυχία και περιορισμένη αποτελεσματικότητα των μέτρων και των έργων μεταρρύθμισης, τα οποία είτε επιταχύνουν την ικανότητα του συστήματος είτε δεν αναστέλλονται και δεν επαναπροσδιορίζονται.

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο επομένως, η δημόσια διοίκηση δείχνει ότι εξαρτάται πλήρως από τις πολιτικές διακυμάνσεις. Χαρακτηρίζεται από ασυνέχεια, συγκεντρωτισμό, έλλειψη προσαρμοστικότητας και ευελιξίας, παράλογες και χρονοβόρες διαδικασίες, μικρό βαθμό εστίασης στο αποτέλεσμα. Από την οπτική γωνία των παραληπτών των υπηρεσιών οι αδυναμίες θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής (Christopoulou & Monastiriotis, 2014):

- Έλλειψη συνεκτικών και αξιόπιστων προτύπων (αβεβαιότητα, ασυνέχεια)
- Έλλειψη προγραμματισμού, συντονισμού.
- Έλλειψη προσανατολισμού προς τον πελάτη / πολίτη και προς το αποτέλεσμα.
- Έλλειψη ευελιξίας, αποκέντρωσης εξουσιών και ευθυνών.
- Έλλειψη φροντίδας και υπερβολική έμφαση στις επίσημες νομικές ρυθμίσεις.

Αυτά τα χαρακτηριστικά βρίσκονται μέσα στις δομές, τις διαδικασίες και τους τρόπους πρόσληψης που οδηγούν σε μη παραγωγική δημόσια διοίκηση. Ειδικά όπου τα αντικείμενα των υπηρεσιών που δεν είναι κατάλληλα για μέτρηση δεν επηρεάζουν άμεσα τα οικονομικά μεγέθη, εμφανίζεται αδιαφορία σε κάθε καθορισμό στόχων και αξιολόγηση του βαθμού επίτευξής τους.

Ένα άλλο αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό του ελληνικού πολιτικο-διοικητικού συστήματος είναι η απουσία, η ανεπάρκεια ή η έλλειψη μηχανισμών ελέγχου. Αυτό αποκαλύπτει την αδιαφορία για τα αποτελέσματα της παραγωγής, την αοριστία του συνόλου των στόχων και την επακόλουθη διάχυση των ευθυνών. Οι αιτίες της παρούσας μη ικανοποιητικής λειτουργίας της διοίκησης έχουν ιστορικές ρίζες. Ως κοινωνικός θεσμός, η δημόσια διοίκηση διαμορφώνεται με τρόπο που να αναπαράγει τα χαρακτηριστικά του κοινωνικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση και κατανόηση της παρούσας κατάστασης αναπόφευκτα αναφέρεται σε ιστορικές παραμέτρους (Ladi, 2014).

Πρόσφατες μελέτες αποδεικνύουν ότι η χώρα μας πάσχει από κακή διοίκηση και διαφθορά. Προκειμένου να καταπολεμηθούν αυτά, δεν χρειαζόμαστε μόνο κατάλληλους μηχανισμούς ελέγχου που θα λειτουργούν παράλληλα με την αποτελεσματική λειτουργία του δικαστικού συστήματος για την πρόληψη και δίωξη αυτών των περιπτώσεων αλλά και για την πιο ενεργό υποστήριξη της κοινωνίας (GIPA , 2014).

Ανασκοπώντας συνοπτικά τα γεγονότα των τεσσάρων τελευταίων ετών, μπορούμε να δούμε ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας είναι παγιδευμένος σε μια κρίση χρέους χωρίς καμία απόκλιση. Λόγω της δημοσιονομικής της κατάστασης, η χώρα βρίσκεται πιο κοντά στην κατάρρευση, ενώ τα μέτρα λιτότητας προωθούν την οικονομία σε ύφεση και δεν αντιμετωπίζουν την ανάγκη για διορθωτικές ενέργειες στις διαρθρωτικές αδυναμίες του ελληνικού φορολογικού συστήματος (Argeitis, Dafermos & Nikolaidis, 2011b) .

Σε αυτό το ασταθές περιβάλλον, καθώς τα θεμέλια του κράτους υφίστανται έντονες διαταραχές εξαιτίας της μακροπρόθεσμης οικονομικής ύφεσης και της ανασφάλειας που κυριαρχεί στην πλειονότητα των οικονομικών δραστηριοτήτων, εξακολουθεί να αναζητείται ένα επαρκές πλαίσιο για την ανάληψη κινδύνου που θα συμβάλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των μακροοικονομικών ανισορροπιών και θα δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ευημερία. Βάσει αυτού του νέου συνόλου περιστάσεων, η εκτίμηση κινδύνου είναι απαραίτητη για όλους τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς (Tsirikas & Katsaros, 2014).

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν σήμερα οι χώρες είναι διάφοροι. Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα οφείλονται τόσο στις δραστικές περικοπές της χρηματοδότησης για την κάλυψη των αναγκών τους (οικονομικός κίνδυνος) όσον αφορά στην συνεχή οργανωτική και διοικητική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, η οποία οδηγεί σε μειώσεις στο προσωπικό, μεταβολές στην σύνθεση του προσωπικού και την δικαιοδοσία ή ακόμη και τον τερματισμό της λειτουργίας του (λειτουργικός κίνδυνος).

Χωρίς αμφιβολία, για να επιτευχθεί ένα υγιές σύστημα διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου, οι διευθυντές και η ανώτατη διοίκηση πρέπει να διασφαλίσουν ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων είναι ενσωματωμένο στην

κουλτούρα, τις διαδικασίες και τις δομές της εταιρείας ή του οργανισμού (Culture, 2012).

2.20 Ολιστικό πλαίσιο για την διαχείριση κινδύνων στην πολιτική του δημόσιου

Δεδομένης της πολυπλοκότητας της πολιτικής που υπάρχει στον δημόσιο τομέα, η αντιμετώπιση των κινδύνων πρέπει να πραγματοποιείται με ολιστικό και πολυδιάστατο τρόπο. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του τρόπου είναι (Privy Council Office, 2000):

α) Ο προσδιορισμός του κινδύνου μπορεί να βασίζεται σε ευρήματα της έρευνας ή σε περιστατικά συμβάντων. Θα μπορούσε επίσης να βασίζεται σε κάποια νομική και διοικητική εντολή που επέβαλε, για παράδειγμα, ο νομοθέτης.

β) Ο προσδιορισμός του κινδύνου μετριάζεται από δύο ταυτόχρονες απαιτήσεις: η πρώτη είναι η εμπειρική/πραγματική (δηλαδή οι μετρήσιμες παράμετροι του προβλήματος) και η δεύτερη είναι το δημόσιο πλαίσιο (δηλαδή, για ποιο πράγμα μπορεί το κοινό να έχει διάθεση ή όχι).

γ) Η ανάπτυξη των επιλογών πολιτικής αναφέρεται σε κανόνες απόφασης όπως η ανάλυση κόστους-οφέλους και η επιλογή των εργαλείων που πρέπει να κάνει η κυβέρνηση για την αντιμετώπιση του προβλήματος στην δημόσια πολιτική.

δ) Η ίδια η απόφαση θα έχει συμβολές από την πολιτική και θα απαιτεί κατά καιρούς έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου.

ε) Η εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής αναφέρεται στην διαχείριση και την διοίκηση της πολιτικής.

στ) Η επανεξέταση/αξιολόγηση αναφέρεται σε τυχόν αναθεωρήσεις που μπορεί να απαιτούνται σε οποιαδήποτε διάσταση ή διαδικασία υλοποίησης της πολιτικής.

Το ολιστικό και πολυδιάστατο πλαίσιο αντικατοπτρίζει έτσι τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των θεμάτων που σχετίζονται με τις αποφάσεις δημόσιας πολιτικής σε περιβάλλον αβεβαιότητας και κινδύνων.

2.21 Κυβερνήσεις και Κίνδυνοι

Είναι χρήσιμο να συζητηθεί περαιτέρω το ολιστικό πλαίσιο, ειδικότερα, πώς εισέρχεται το θέμα των κινδύνων στο πεδίο του δημόσιου τομέα και πώς τους αντιλαμβάνονται οι κυβερνήσεις, πώς τους λαμβάνουν υπόψη και τους τοποθετούν στο πλαίσιο. Οι κυβερνήσεις πρέπει να θέτουν τους κινδύνους στην βασική ατζέντα τους, διότι μπορεί να οδηγήσουν την πολιτική σε στρεβλώσεις, εάν δεν τους διαχειριστούν σωστά. Το αρχικό σημείο στην κατανόηση των κινδύνων στον τομέα της δημόσιας πολιτικής και ο τρόπος με τον οποίο τα χειρίζονται οι κυβερνήσεις ξεκινάει από μια σειρά από ισχυρισμούς (National Audit Office, 2000).

2.22 Σύνολο ισχυρισμών

Ισχυρισμός 1: Όλες οι κυβερνήσεις έχουν μια τάση προς την αποφυγή της αβεβαιότητας, με την οποία, εάν όλα τα πράγματα είναι ίσα, τα προβλήματα που υπάρχουν εδώ και τώρα έχουν προτεραιότητα, έναντι του σχεδιασμού μακροπρόθεσμα.

Ισχυρισμός 2: Στον δημόσιο τομέα, η λήψη αποφάσεων δεν μπορεί να γίνεται μεμονωμένα από την ευρύτερη πολιτική οικονομία με την οποία λειτουργεί το κράτος. Επίσης, η προθυμία του κοινού να δεχτεί ή να ανεχτεί τους κινδύνους πρέπει να αποτελεί θεμιτό προβληματισμό στην λήψη αποφάσεων από το δημόσιο.

Ισχυρισμός 3: Υπάρχει ένα δημόσιο στοιχείο σε όλες σχεδόν τις κυβερνητικές αποφάσεις και αποτελεί κεντρική και νόμιμη συμβολή στην διαδικασία. Αυτό το δημόσιο στοιχείο σημαίνει ότι οι κυβερνήσεις πρέπει να βασίζονται εκτεταμένα στην αρχή της προφύλαξης κατά την λήψη αποφάσεων πολιτικής (δηλ. οι κυβερνήσεις προορίζονται να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Έτσι, κατά την εξέταση των κινδύνων στις πράξεις και τις πολιτικές, πρέπει να είναι προσεκτικοί στην υπεράσπιση του δημοσίου συμφέροντος σε τελική ανάλυση).

Ισχυρισμός 4: Οι κυβερνήσεις είναι λογικές, με την έννοια ότι επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν την έκθεσή τους σε κινδύνους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός έκθεσης σε κίνδυνο, τόσο μεγαλύτερη είναι η τάση για αποφυγή κινδύνου, εκτός εάν οι κυβερνήσεις έχουν πολύ υψηλά επίπεδα διάθεσης για κινδύνους και όριο κινδύνου.

Ισχυρισμός 5: Η ανοχή για τους κινδύνους και η αντίληψη του ελέγχου της δραστηριότητας, της πολιτικής ή του προγράμματος που δημιουργούν έναν

συγκεκριμένο κίνδυνο είναι πολύπλοκα συνδεδεμένα.

Ισχυρισμός 6: Ορισμένοι φορείς (όπως οι οργανισμοί προμηθειών) είναι περισσότερο επιρρεπείς σε κινδύνους κακοδιοίκησης και διαφθοράς σε σχέση με άλλους. Αυτή η διαφορά κινδύνου έχει κεντρική σημασία στην κατανόηση του βαθμού και της έκτασης των αποτυχιών στα προγράμματα και τους τρόπους μείωσης των κινδύνων.

Ισχυρισμός 7: Οι κυβερνήσεις διαδραματίζουν διαφορετικό ρόλο ως διαχειριστές κινδύνου, συμπεριλαμβανομένων των ρόλων ως ιδιοκτήτης εθνικών περιουσιακών στοιχείων, προστάτης ανθρωπίνων και άλλων δικαιωμάτων, διαχειριστής της εθνικής οικονομίας και περιβαλλοντικών περιουσιακών στοιχείων και αποδέκτης κοινωνικών και άλλων υπηρεσιών. Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου σε αυτούς τους ρόλους ποικίλλει και ως εκ τούτου, δεν θα είναι σωστό να δηλώσουμε ότι μια κυβέρνηση έχει ένα ενιαίο επίπεδο διάθεσης για κίνδυνο, ακόμη και για προγράμματα στον ίδιο τομέα.

2.23 Κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις

Οι κυβερνήσεις ανέκαθεν αντιμετωπίζουν κινδύνους και η αβεβαιότητα στον δημόσιο τομέα και στον τομέα της δημόσιας πολιτικής δεν είναι κάτι νέο. Ωστόσο, η φύση των κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπίσει μία κυβέρνηση έχει αλλάξει σιωπηρά. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι οι πιθανότητες «κατασκευασμένων κινδύνων» (π.χ. μεταλλαγμένα τρόφιμα) έχουν αυξηθεί δραματικά και επίσης επειδή ο κόσμος είναι πλέον πιο διασυνδεδεμένος από ποτέ άλλοτε, καθιστώντας τα συστήματα και τις διαδικασίες εξαιρετικά ευαίσθητα απέναντι στις απειλές που προέρχονται από αλλού (π.χ. η επονομαζόμενη «Ασιατική Οικονομική Κρίση» κατά την δεκαετία του 1990). Επίσης, παρά το κίνημα για την μείωση του ρόλου του κράτους στην οικονομία, σε μεγάλο βαθμό πολλά αναμένονται από το κράτος ακόμα. Για παράδειγμα, ακόμη και όταν η παράδοση των βασικών υπηρεσιών από ιδιωτικούς παρόχους είναι ελαττωματική, οι άνθρωποι εξακολουθούν να προσβλέπουν στο κράτος για να την διορθώσει. Επίσης, η απαίτηση για διαφάνεια στις δημόσιες υποθέσεις συνεχίζει να είναι ολοένα και περισσότερο δυναμική και οι πολίτες επιθυμούν να τους συμβουλευτεί η κυβέρνηση ολοένα και περισσότερο. Όλα αυτά χρησιμεύουν ως οδηγοί κινδύνου για τις κυβερνήσεις

Το Εθνικό Γραφείο Ελέγχου του Ηνωμένου Βασιλείου διευκρινίζει ότι οι κυβερνητικές υπηρεσίες αντιμετωπίζουν πέντε τυπικούς κινδύνους. Για όλους αυτούς, με την πιθανή εξαίρεση του τελευταίου, οι υπηρεσίες θα πρέπει τελικά να είναι υπόλογες στις σχετικές νομοθετικές επιτροπές για:

α) οτιδήποτε θέτει σε κίνδυνο την επίτευξη του στόχου των υπηρεσιών ή την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες (δηλαδή τις εκ του νόμου εντολές τους)

β) οτιδήποτε θα μπορούσε να μειώσει την φήμη του δημόσιου οργανισμού

γ) αδυναμία πρόληψης της κακοδιαχείρισης, της παρατυπίας ή της σπατάλης

δ) παράλειψη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς (όπως για την ασφάλεια στον χώρο εργασίας, μέτρα διασφάλισης για το περιβάλλον κ.λπ.) και

ε) αδυναμία ανταπόκρισης στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον λειτουργίας και ως εκ τούτου κίνδυνος να χαθεί μια ευκαιρία (αναίρεση μιας απόφασης).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν μάλλον σοβαρούς κινδύνους συγκέντρωσης. Ένας κίνδυνος συγκέντρωσης είναι αυτός στον οποίο πολλές κρίσιμες λειτουργίες επικεντρώνονται σε ένα ίδρυμα και αυτό το σημείο συγκέντρωσης εντείνει τον αντίκτυπο οποιασδήποτε διατάραξης των συστημάτων και διαδικασιών. Συχνά, τα κεντρικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι κεντρικές υπηρεσίες χρηματοδότησης (όπως το υπουργείο οικονομικών) στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι ευαίσθητα στον κίνδυνο συγκέντρωσης (Treasury, 2003).

Υπάρχουν επίσης κίνδυνοι που συνδέονται με τον «βαθμό αθέτησης» από την κυβέρνηση (αυτοί είναι οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις επειδή δεν μπορούν να εκπληρώσουν τις υποσχέσεις που έγιναν και ως εκ τούτου, καταψηφίστηκαν από την εξουσία. Η αθέτηση εδώ είναι η μη εκλογή σε μια μεταγενέστερη περίοδο στην εξουσία). Αυτά σχετίζονται με τους κινδύνους μείωσης των ειδικών προγραμμάτων που δεν είναι επιτυχημένα και πρέπει να επανεξεταστούν διεξοδικά κατά την στιγμή της διαμόρφωσης του προγράμματος. Επιπλέον, κατά το σχεδιασμό προγραμμάτων και σε μεγάλο βαθμό για την αποφυγή του κινδύνου αθέτησης, είναι χρήσιμο να διευκρινιστούν οι επιλογές εγκατάλειψης κατά την στιγμή της διαμόρφωσης του προγράμματος, δηλαδή οι επιλογές απόρριψης του

προγράμματος υπό το πρίσμα των αναδυόμενων και των δυσμενών κινδύνων που μπορεί να είναι εμφανείς.

Ένα ιδιαίτερο πρόβλημα το οποίο ορισμένες φορές τείνουν να αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις είναι η «αλλαγή κινδύνου». Αυτή είναι μια κατάσταση όπου, ως αποτέλεσμα της ομαδικής σκέψης (λόγω της ψευδαίσθησης της ομοφωνίας και της βεβαιότητας της δράσης στο εσωτερικό της κυβέρνησης), οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων τείνουν να μετατοπίζουν τους κινδύνους υψηλότερα και τείνουν να αναλαμβάνουν μεγαλύτερους κινδύνους λόγω της αντιλαμβανόμενης ομοφωνίας και βεβαιότητας.

Οι κυβερνήσεις πρέπει επίσης να εξετάζουν τους ανεξάρτητους κινδύνους, αυτούς δηλ. που δεν αλληλεπιδρούν ο ένας στον άλλο (όταν οι δυσμενείς επιδράσεις ενός κινδύνου δηλ. δεν σχετίζονται με τις επιδράσεις που μπορούν να προκύψουν από έναν άλλο κίνδυνο που έχει προκύψει σε κάποιο άλλο πρόγραμμα ή δημόσια πολιτική). Πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη τους κινδύνους αλληλεξάρτησης, ιδιαίτερα όταν εκπονούνται περίπλοκα προγράμματα δημόσιας πολιτικής ή δράσης. Οι κίνδυνοι αλληλεξάρτησης είναι εκείνοι που προκύπτουν όταν υπάρχει ένα σημαντικό επίπεδο αλληλεπιδράσεων μεταξύ διαφορετικών οντοτήτων και οι αποτυχίες σε μία, προκαλούν διατάραξη στα συστήματα και τις διαδικασίες των άλλων. Αυτό είναι εμφανές, για παράδειγμα, στις αποτυχίες της μιας και της άλλης μορφής σε επιχειρήσεις με μεγάλη μόχλευση, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν δυσμενώς τις δραστηριότητες των τραπεζών και των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Janney & Dess, 2004).

Η μεροληπτική διαχείριση των κινδύνων αποτελεί επίσης θέμα προβληματισμού στις κυβερνήσεις. Αναφέρεται στην αποδοχή των προτιμήσεων έναντι της ανάληψης κινδύνου που δείχνουν μόνο οι ηγέτες και οι ανώτεροι υπάλληλοι. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι το πρόγραμμα διαχωρίζεται από την επιχειρησιακή πραγματικότητα του περιβάλλοντος εντός του οποίου θα λειτουργεί το πρόγραμμα. Αυτή η κατάσταση θα μπορούσε να οδηγήσει είτε σε συντηρητική μεροληψία κινδύνων (όπου η επικρατούσα τάση των γραφειοκρατών είναι να σφάλλουν από την πλευρά της επιφυλακτικότητας και να προσπαθούν να αναζητούν και να αναλαμβάνουν ακόμη και διαχειρίσιμους κινδύνους) ή μια μεροληψία αισιοδοξίας (δηλαδή ο πραγματικός βαθμός σοβαρότητας των κινδύνων στο

πρόγραμμα που πρέπει να αναπτυχθεί δεν έχει εκτιμηθεί πολύ καλά). Ανεξάρτητα από το τι ισχύει, είναι γενικά αλήθεια ότι οι αποκαλυπτόμενες προτιμήσεις των κυβερνήσεων για το επίπεδο της διάθεσης για ανάληψη κινδύνου δεν είναι ίδιες με τις δηλωμένες προτιμήσεις τους για τον ίδιο κίνδυνο.

Τέλος, λαμβανομένων υπόψη των διαφορετικών ρόλων που διαδραματίζει η κυβέρνηση (όπως για παράδειγμα η αγορά έναντι ιδιοκτησίας), είναι σημαντικό να συζητηθεί το ζήτημα των διαφορών κινδύνου. Αυτό είναι συχνά εμφανές στις διαφορές στην διάθεση κινδύνου μεταξύ της κυβέρνησης και ενός συμβαλλόμενου μέρους. Στον δημόσιο τομέα, αυτή η διαφορά κινδύνου είναι εμφανής, για παράδειγμα, στις κυβερνήσεις που ασχολούνται με επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα ή κρατικές επιχειρήσεις, όπου κυμαίνονται τα αγοραστικά συμφέροντα της κυβέρνησης έναντι των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας. Η διαφορά κινδύνου αποτελεί ανησυχία για τις κυβερνήσεις, καθώς φέρνει στο προσκήνιο την διακύμανση της διάθεσης για κινδύνους και την ανοχή κινδύνου. Αυτό κάνει την εκτίμηση του κινδύνου πολύ πιο δύσκολη (Treasury, 2001).

2.24 Πώς αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις τους κινδύνους

Όλες οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν κινδύνους, αλλά μερικές φορές έχουν την τάση να ξεετάζουν τους κινδύνους ως μια σταθερή λειτουργία (δηλ. ότι το περιβάλλον των κινδύνων θα παραμείνει το ίδιο σε μια μελλοντική περίοδο $t + 1, \dots$). Αυτό οφείλεται στην εγγενή νοοτροπία αποστροφής κινδύνων από τις κυβερνήσεις και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν καταστάσεις, στις οποίες είναι επιρρεπείς να επιδείξουν αποστροφή κινδύνου. Αυτή η αποστροφή έναντι του κινδύνου (είτε για την ανάληψη οποιωνδήποτε κινδύνων είτε για την ανάληψη χαμηλότερου επιπέδου κινδύνου για το ίδιο επίπεδο αναμενόμενου οφέλους) σημαίνει ότι η επιθυμία των κυβερνήσεων για ανάληψη κινδύνων τείνει να είναι χαμηλή. Η παράδοξη κατάσταση είναι ότι η έκθεση των κυβερνήσεων σε κινδύνους τείνει να είναι αρκετά υψηλή. Αυτός ο κίνδυνος εκτιμάται από το κόστος που θα προκύψει εάν προκύψουν κίνδυνοι ή από το επίπεδο των δαπανών που προκύπτουν για την κάλυψη τυχόν κινδύνων, ακόμα και αν οι κίνδυνοι αυτοί στο τέλος δεν προκύψουν.

Οι κυβερνήσεις αντιμετωπίζουν τους κινδύνους με πολλούς τρόπους. Συχνά, τείνουν προς την μείωση του κινδύνου διαχωρίζοντας τα σύνθετα ζητήματα σε μικρότερα και πιο διαχειρίσιμα κομμάτια έτσι ώστε να μπορούν να χειριστούν καλύτερα τα ενδεχόμενα που προκύπτουν για το καθένα. Ωστόσο, αυτή η τάση απλούστευσης της απόφασης (δηλαδή η μετατροπή της διαδικασίας λήψης μιας απόφασης σε απλούστερη, παραβλέποντας τις πιο επικίνδυνες πτυχές μιας απόφασης) μπορεί να βοηθά στην εξάλειψη της αβεβαιότητας που θα δημιουργούσαν οι κίνδυνοι. Αλλά με την πιο βασική μορφή της, η απλούστευση της απόφασης οδηγεί σε ad hoc ανάληψη κινδύνων, δηλαδή στην λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τον κεντρικό δημόσιο τομέα χωρίς στρατηγικές και μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις.

Σε μεγάλο βαθμό, διότι οι κυβερνήσεις έχουν την τάση να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμα ζητήματα (για τα οποία μπορούν να είναι αρκετά σίγουρες για τις κατευθύνσεις που θα ακολουθήσουν) αντί να ακολουθήσουν την μακροπρόθεσμη άποψη (η οποία έχει μεγαλύτερη αβεβαιότητα), αναζητούν αυτό που είναι γνωστό ως «τιμή οιονεί επιλογής», η οποία είναι η αξία που λαμβάνουν οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής όταν αναστέλλουν την απόφαση των επιλογών πολιτικής που τελικά θα πρέπει να επανεξετάσουν με την ελπίδα ότι θα προκύψουν νέα στοιχεία, τα οποία θα επηρεάσουν τις εκτιμήσεις των καθαρών ωφελειών ώστε μια απόφαση να είναι πολύ πιο απλή. Όταν ασχολούνται με άσχημα ζητήματα, οι υπεύθυνοι για την χάραξη πολιτικής συχνά δημιουργούν τιμές οιονεί επιλογής, δεδομένου ότι οι δύσκολες αποφάσεις τείνουν να αναβάλλονται.

Οι επιλογές αντίδρασης των κυβερνήσεων σε κινδύνους μπορούν να ποικίλουν και όλοι οι κίνδυνοι μπορούν να αντιμετωπιστούν με έναν τρόπο ή με συνδυασμό τρόπων.

Κατανομή. Αυτή είναι μια διαδικασία ανάθεσης κινδύνων στα διάφορα μέρη που εμπλέκονται σε μια δραστηριότητα. Μια τέτοια κατανομή συνήθως αντανάκλαται στο ποσό της πρωμοδότησης που πρέπει να καταβληθεί εκ των προτέρων ή σε ένα μέρος των παροχών που πρέπει να αφαιρεθούν σε περίπτωση που ο κίνδυνος διαχυθεί και υπάρξουν δυσμενείς επιπτώσεις στον οργανισμό.

Μεταφορά. Ο οργανισμός μπορεί να πληρώσει ένα ασφάλιστρο για να έχει κάποιον τρίτο μέρος, όπως μια ασφαλιστική εταιρεία, να φέρει τους κινδύνους και να αντιμετωπίσει τις συνέπειες.

Διαφοροποίηση. Συμβαίνει όταν οι κυβερνήσεις αρχίζουν να επενδύουν ή να επικεντρώνονται σε διαφορετικά χαρτοφυλάκια για να διασπείρουν (και έτσι να μειώσουν) τους κινδύνους τους. Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι λιγότερο ικανοί να διαφοροποιήσουν τους κινδύνους, καθώς δεν μπορούν να μεταφέρουν τις εντολές τους, ούτε τις βασικές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, όσο εύκολα μπορούν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, είναι δυνατό να διευρύνουν τις συμβατικές τους σχέσεις, εξαλείφοντας έτσι και τους κινδύνους τους.

Ανοχή (ή αποδοχή). Αυτό συμβαίνει όταν οι κυβερνήσεις δεν κάνουν τίποτα και υποφέρουν από τις δυσμενείς επιπτώσεις του κινδύνου όταν και εάν παρουσιαστούν (σε στιγμές που η ικανότητα της κυβέρνησης να κάνει οτιδήποτε είναι ελάχιστη ή όταν το κόστος είναι απαγορευτικό, μπορεί απλώς να επιλέξει να ανεχθεί τους κινδύνους). Η αποδοχή κινδύνου είναι μια τεκμηριωμένη απόφαση αποδοχής ενός συγκεκριμένου κινδύνου και όλων των επακόλουθων συνεπειών του σε σχέση με μια συγκεκριμένη επιλογή πολιτικής. Αυτό συνεπάγεται ότι οι υπεύθυνοι για την χάραξη πολιτικής έχουν αναλύσει τις συνέπειες της ανάληψης της πολιτικής που ενέχει τον κίνδυνο.

Τερματισμός (ή αποφυγή). Ο τερματισμός (ή αποφυγή) της συγκεκριμένης δραστηριότητας που δημιουργεί τους κινδύνους σε πρώτη φάση (όχι απαραίτητα μια επιλογή, ωστόσο, ισχύει για μερικούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα). Η αποφυγή κινδύνου σημαίνει την μη εμπλοκή σε μια κατάσταση δημιουργίας κινδύνου ή ότι αναλαμβάνονται δράσεις για να αποφευχθεί η υποβολή σε κινδύνους που μπορεί να εξακολουθούν να εμφανίζονται στο περιβάλλον λειτουργίας.

Συγκράτηση και αντιμετώπιση. Σε περίπτωση που αποτύχουν όλες οι άλλες επιλογές για ελαχιστοποίηση και αποφυγή των κινδύνων, οι κυβερνήσεις θα τείνουν να συγκρατήσουν τον κίνδυνο. Αυτό συμβαίνει όταν οι κυβερνήσεις θεωρούν ότι το σχετικό κόστος συγκράτησης των κινδύνων μπορεί να είναι διαχειρίσιμο στην τελική ανάλυση. Μόλις συγκρατηθούν οι κίνδυνοι, γίνονται προσπάθειες αντιμετώπισής τους, δηλαδή ο περιορισμός των κινδύνων σε αποδεκτό επίπεδο, χρησιμοποιώντας μέτρα εσωτερικού ελέγχου.

Όσον αφορά στην αποφυγή κινδύνων, υπάρχουν περιορισμένοι τρόποι με τους οποίους οι κυβερνήσεις μπορούν να διαχειριστούν πολλούς συστημικούς κινδύνους. Δεν έχουν την πολυτέλεια να προσπαθήσουν να εξισορροπήσουν την έκθεση στους

κινδύνους σε ένα μέρος του δημόσιου τομέα με εκείνους που βρίσκονται σε άλλο μέρος. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως σοβαρός περιορισμός στην δράση της πολιτικής. Γενικά, επειδή δεν μπορούν εύκολα να διαφοροποιήσουν τους κινδύνους (σε μεγάλο βαθμό λαμβάνοντας υπόψη τις εκ του νόμου εντολές των οργανισμών), οι κυβερνήσεις τείνουν να διαχειρίζονται τους κινδύνους αποφεύγοντάς τους. Ακόμα, ο κανόνας που σχετίζεται με τον κίνδυνο στις αποφάσεις στον δημόσιο τομέα είναι ο ίδιος με τον ιδιωτικό, η ελαχιστοποίηση του κόστους της αβεβαιότητας. Αυτή η λειτουργία της ελαχιστοποίησης βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό στην καρδιά της αδράνειας της κυβέρνησης.

Ένας αναδυόμενος τρόπος με τον οποίο οι κυβερνήσεις θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους είναι μέσω της λεγόμενης «**βελτιστοποίησης του κινδύνου**». Πρόκειται για μια σκόπιμη δράση των κυβερνήσεων να κατανοήσουν τα όριά τους σε επίπεδο κινδύνων και μέσω μιας επαναληπτικής διαδικασίας εντός της κυβέρνησης και με άλλους σημαντικούς φορείς, να καταλήξουν σε ένα επίπεδο κινδύνου με το οποίο αισθάνονται άνετα. Αυτό το επίπεδο άνεσης μπορεί να είναι εμφανές όταν γίνονται γνωστές, για παράδειγμα, οι αποκαλυπτόμενες προτιμήσεις για τον κίνδυνο εκείνων στο Υπουργικό Συμβούλιο ή στην σχετική νομοθετική επιτροπή.

Ένας τρόπος για την βελτιστοποίηση του κινδύνου είναι μέσω του «εκδημοκρατισμού των κινδύνων». Αυτό αναφέρεται στις ενέργειες των κυβερνήσεων να συζητήσουν τους κινδύνους με όσο το δυνατόν περισσότερους ενδιαφερόμενους ώστε να εξασφαλίσουν ότι οι ενδιαφερόμενοι γνωρίζουν επίσης τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η κυβέρνηση όσον αφορά σε μια συγκεκριμένη απόφαση πολιτικής ή σε ένα πρόγραμμα και ότι η ενδεχόμενη απόφαση πολιτικής ή η μορφή του προγράμματος θα αντικατοπτρίζει αυτό το επίπεδο επίγνωσης των κινδύνων μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Αυτός είναι ένας πολύ χρήσιμος τρόπος αντιμετώπισης των επιπτώσεων των μέτρων μετριασμού του κινδύνου.

Σύνοψη κεφαλαίου

Το κεφάλαιο πραγματεύεται τον κίνδυνο στην Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ). Ο κίνδυνος στα πλαίσια της παρούσας προσέγγισης αναλύεται στις κάτωθι υποενότητες: Ορισμοί βασικών εννοιών και κινδύνου στη Δ.Δ, Αξιολόγηση, Διαχείριση και ανάλυση του κινδύνου στη Δ.Δ, Διαχείριση και Κανονιστικό πλαίσιο Οργανωτικού κινδύνου, Τομείς και δραστηριότητες που χρησιμοποιούν διαχείριση και ανάλυση κινδύνου, μεθοδολογία ανάλυσης κινδύνου Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου, πρόταση και κατασκευή ενός πρωτότυπου εργαλείου μέτρησης του κινδύνου για την Ελληνική Δ.Δ σε συνδυασμό με την ενστάλαξη στην ΔΔ μιας κουλτούρας κινδύνου και, τέλος, κίνδυνοι κυβερνήσεων και τρόποι αντιμετώπισης στο πλαίσιο μιας ολιστικής προσέγγισης διαχείρισης τους. Ένα σύντομο περίγραμμα της κάθε υποενότητας, ακολούθως περιγράφεται: Στην πρώτη **ενότητα** του κεφαλαίου ορίζονται οι έννοιες που χρησιμοποιούνται στην εργασία: Λογοδοσία, διαφθορά, διακυβέρνηση, θεσμοί, λογική, κίνδυνοι στη Δ.Δ. (ιδιαίτερα οι οικονομικοί και λειτουργικοί κίνδυνοι), ενώ επιχειρείται η θεωρητική ανάγνωση της διαχείρισης του κινδύνου, με την διερεύνηση γενικών θεμάτων, όπως εστίαση-στόχοι της διαχείρισης κινδύνου, οφέλη και μοντέλα διαχείρισης τους. Απαντήσεις δίδονται σε μια σειρά ερωτημάτων, όπως π.χ Είναι αξιόπιστα τα μοντέλα που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις; Μπορούν να εφαρμοστούν στην Δ.Δ.; Για ποιούς λόγους; ποιά προσέγγιση ενδείκνυται; Ακολούθως, τονίζεται, ο σκοπός της ανάλυσης κινδύνου, αναλύονται τα βήματα που χρειάζεται να επιτευχθούν, και συγκρίνονται οι μεθοδολογίες που ευρέως χρησιμοποιούνται. Συμπερασματικά, οι κίνδυνοι στη Δ.Δ είναι πιο δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις. Οι λόγοι, αναφέρονται στο τέλος της προαναφερόμενης υποενότητας. Στην σχετική βιβλιογραφία, αναφορικά με την αξιολόγηση των κινδύνων, οι μήτρες κινδύνων αποτελούν διαχρονικά την πιο διαδεδομένη μέθοδο εκτίμησης των κινδύνων. Η **δεύτερη ενότητα** εστιάζει στον οργανωτικό κίνδυνο της Δ.Δ. Η διαχείριση ενός οργανωτικού κινδύνου στην Δ.Δ. αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα για τον ηγέτη του δημόσιου οργανισμού. Στην βιβλιογραφία, ο ρόλος του διοικητικού στελέχους στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων και στην ανάπτυξη κουλτούρας διαχείρισης τους είναι κρίσιμος και έχει διατυπωθεί αποτελεσματικά. Επίσης, διαπιστώνεται ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματική μια διαχείριση κινδύνων, ένας συνδυασμός

εσωτερικών κανονιστικών ρυθμίσεων και πρακτικών διαχείρισης καθίσταται αναγκαίος. Στο πλαίσιο αυτό, βέλτιστη πρακτική αποτελεί το γραφείο-SAO- που συστήθηκε και λειτουργεί ήδη από το 2009 στην Ουγγαρία (δες παρ. 2.5). Στο κεφάλαιο, αναφέρονται επίσης και τα ισχύοντα πρότυπα και κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης κινδύνου, όπως αυτές ορίζονται από τους διεθνείς οργανισμούς και τα κυβερνητικά ιδρύματα (Υπουργεία). Αναφορικά με το κανονιστικό πλαίσιο για την διαχείριση ενός οργανωτικού κινδύνου, επισημαίνεται ότι απαιτείται μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων, κεντρικό στοιχείο των οποίων αποτελεί η ύπαρξη ή/και η ανάπτυξη ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της εκτίμησης και της διαχείρισης των κινδύνων. Ωστόσο, από την ενδελεχή μελέτη της βιβλιογραφίας, προκύπτει ότι οι νομικοί κανονισμοί δεν αναπτύσσουν ολοκληρωμένες μεθόδους διαχείρισης των κινδύνων, οπότε η ευθύνη ανάπτυξης της, παραμένει στον επικεφαλής του δημόσιου οργανισμού. Παραδείγματα κανονιστικών πλαισίων όσον αφορά τους οργανωτικούς κινδύνους, αναλύονται διεξοδικότερα. Στην **Τρίτη ενότητα** γίνεται διαγραμματική απεικόνιση των τομέων και δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούν ανάλυση κινδύνου. Στην βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης τους αλλά και στην ενημέρωση της υπεύθυνης διαχείρισης, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου, καθίσταται κομβικός. Οι εσωτερικοί ελεγκτές, εκτιμούν κατά πόσο οι συγκεκριμένοι έλεγχοι είναι αποτελεσματικοί για την αντιμετώπιση των κινδύνων και διεξάγουν προληπτικούς ελέγχους παρακολούθησης. Ως εκ τούτου, στην πράξη, εκτός από τους εξωτερικούς ελέγχους, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να καλύψει τη συνεχή διασφάλιση της ποιότητας των αναλύσεων κινδύνου και των πρακτικών διαχείρισης στους δημόσιους οργανισμούς. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, από την ανάλυση κινδύνου που διενεργείται κατά την διάρκεια δραστηριοτήτων διαχείρισης, εποπτείας και ελέγχου σε ένα δημόσιο οργανισμό, έμφαση δίνεται στους πιο επικινδύνους τομείς, θέματα, διαδικασίες και δραστηριότητες. Κλασικό παράδειγμα, αποτελεί το σύστημα μακροοικονομικών αναλύσεων που πραγματοποιείται κατά τον προγραμματισμό του προϋπολογισμού στο τέλος κάθε έτους. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, ο στόχος παραμένει η συμμόρφωση και η αποδοτική αξιοποίηση των δημόσιων πόρων. Στην **τέταρτη** ενότητα τονίζεται ο ρόλος των ανώτατων ελεγκτικών οργάνων στην μελετώμενη διαδικασία της διαχείρισης κινδύνου. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο και ειδικότερα η εκτίμηση κινδύνων που αυτό χρησιμοποιεί, βασίζεται στην μεθοδολογία της COSO, η οποία συζητήθηκε, εκτενέστερα, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Τα

κριτήρια που καθορίζουν τις προτεραιότητες και τομείς ελέγχου, τα πιθανά θέματα ελέγχου, η διαδικασία αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι ελεγκτές καθώς και το περιεχόμενο του κίνδυνου ελέγχου που διεξάγει, παρουσιάστηκαν αναλυτικά. Το Ελεγκτικό Συνέδριο, εν κατακλείδι, θεωρεί ότι οι έλεγχοι στις επιδόσεις του δημόσιου τομέα, αντικατοπτρίζουν τους κινδύνους στη δημοσιονομική διαχείριση, το δημόσιο συμφέρον και την ικανότητα προστιθέμενης αξίας των ελέγχων του. Τα τέσσερα διαδοχικά στάδια, κατά την διάρκεια των ελέγχων επιδόσεων της ΔΔ. περιγράφονται ένα-ένα. Στην τελευταία ενότητα αναλύεται η ανάγκη δημιουργίας μιας αποτελεσματικής κουλτούρας κινδύνου στην ελληνική ΔΔ και παρουσιάζεται η μεθοδολογία κατασκευής των κλιμάκων μέτρησης του οικονομικού και λειτουργικού κινδύνου, οι οποίοι και θα χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση του κινδύνου στην ελληνική ΔΔ. Στην ίδια ενότητα, αναλύονται οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις και πως αντιμετωπίζονται. Συμπεραίνεται ότι, δεδομένης της πολυπλοκότητας της πολιτικής που υπάρχει στον δημόσιο τομέα, η αντιμετώπιση των κινδύνων πρέπει να πραγματοποιείται με ολιστικό και πολυδιάστατο τρόπο. Ακολούθως, διαχωρίζονται τα χαρακτηριστικά της ελληνικής ΔΔ και μετέπειτα αυτά (τα χαρακτηριστικά), αναλύονται. Συμπερασματικά, η κουλτούρα κινδύνων, αποτελεί για τους οργανισμούς και τα μεμονωμένα στελέχη, ιδιαίτερα για τους οργανισμούς που βρίσκονται σε διαδικασία ανασυγκρότησης, την απαραίτητη συνθήκη για την επιβίωση στο σημερινό σύνθετο δημόσιο περιβάλλον. Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να θέτουν τους κινδύνους στην βασική ατζέντα τους, διότι μπορεί να οδηγήσουν την πολιτική σε στρεβλώσεις, εάν δεν τους διαχειριστούν σωστά. Το αρχικό σημείο στην κατανόηση των κινδύνων στον τομέα της δημόσιας πολιτικής και ο τρόπος με τον οποίο τα χειρίζονται οι κυβερνήσεις ξεκινάει από μια σειρά από ισχυρισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από όσους ασκούν δημόσια πολιτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πρόοδος στην τεχνολογία, ιδιαίτερα στους τομείς της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, την ενοποίηση των παγκόσμιων αγορών και την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, επέβαλε νέες συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των χωρών, των επιχειρήσεων και των ατόμων. Η πλήρης ένταξη της Ελλάδας στην ζώνη του Ευρώ αλλά κυρίως η μακρόχρονη περίοδος των μνημονίων προσαρμογής, επέφερε μια σειρά από περαιτέρω διαρθρωτικές αλλαγές που στόχο είχαν την μείωση της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς, την αύξηση της παραγωγικότητας και την περιστολή του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών. Γενικότερα, η αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του δημοσίου τομέα, θεωρήθηκε απολύτως αναγκαία, για την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας καθώς και στην προσαρμογή στα νέα χρηματοοικονομικά δεδομένα στις αρχές της δεκαετίας 2010-2020. Χαρακτηριστικά της πρόσφατης οικονομικής ιστορίας της χώρας όπως η διαφθορά, η γραφειοκρατία, το αυξημένο κόστος υπηρεσιών, αποτέλεσαν και την κύρια αιτία της αντιπαραγωγικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης από την μεταπολίτευση και μετά. Η επίλυση των διαρθρωτικών προβλημάτων της οικονομίας, επιχειρείται με την θεμελίωση ενός κράτους που θα λειτουργεί με νέες βασικές αρχές, πιο αποτελεσματικό, το οποίο θα συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας κοστίζοντας σαφώς λιγότερα. Η ανασυγκρότηση και επανίδρυση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αποτελεί πλέον στρατηγική προτεραιότητα για την πολιτική ηγεσία του τόπου. Η βελτίωση λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, θα επιφέρει σύμφωνα με τις μελέτες σημαντική οικονομική και κοινωνική πρόοδο σε ολόκληρη την χώρα. Σε διαφορετική περίπτωση, θα αποτελέσει τον κυριότερο περιοριστικό παράγοντα ανάπτυξης της. Σε αυτήν την νέα πραγματικότητα, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της ΔΔ. αναδεικνύεται σε ζήτημα κομβικής σημασίας. Η απόδοσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί το αντικείμενο έρευνας του τρίτου κεφάλαιο της διατριβής.

3.Εισαγωγή

Στις μέρες μας, η αποτελεσματική διοίκηση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας, ενώ ταυτόχρονα καθορίζει την ανταγωνιστική θέση της κάθε χώρας. Η προσφορά του δημόσιου τομέα στην χώρα μας είναι δεδομένη. Θεωρείται όμως αναγκαία η προσαρμογή του στις νέες διεθνείς εξελίξεις με συγκεκριμένες δράσεις.

Η επιχειρούμενη “επανάδρυση” ή αλλιώς “επανεπινοήση” του ελληνικού κράτους, επιχειρείται σε συνθήκες πολυπλοκότητας, με απενεργοποιημένα τα τυποποιημένα εργαλεία της οικονομικής, δημοσιονομικής και νομισματικής πολιτικής, λόγω της θέσης της χώρας στον στενό πυρήνα του ευρώ. Για την μεταβολή στις κρατικές επιδόσεις απαιτούνται -όμως- μεγάλες αλλαγές και δυνατότητες επέμβασης στα εργαλεία της στρατηγικής.

Το ελληνικό Κράτος, εγκαλείται σήμερα, να διαδραματίσει έναν νέο πιο ισχυρό ρόλο στο κοινωνικό-οικονομικό γίγνεσθαι, δημιουργώντας τις σύνθετες διαδικασίες μετασχηματισμού των λειτουργιών του, προκειμένου να αποκτήσει ένα κεντρικό πλαίσιο οργάνωσης για τις σημαντικές διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης με σαφή προσανατολισμό στις διαδικασίες, τις δεξιότητες, την υποκίνηση, την ευελιξία των εργαζομένων, τις βάσεις δεδομένων, τα συστήματα μέτρησης του κινδύνου και της απόδοσης. Την ώρα που τα κράτη λειτουργούν σε σύνθετα περιβάλλοντα και το ζήτημα της απασχόλησης και της αποδοτικότητας βρίσκεται στην κορυφή της οικονομικής αρχιτεκτονικής, η ορθή καταρχήν αντίληψη της αποστολής και των μεθόδων για την πραγματοποίησή της, είναι απολύτως ζωτική και καθοριστική.

Ο χρόνος ή το λεγόμενο “παράθυρο ευκαιρίας”, σε αυτή την περίπτωση, συνιστά και την πιο κρίσιμη μεταβλητή στη στρατηγική των παραπάνω μεταρρυθμίσεων. Ακολουθούν μερικές βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στην εργασία.

3.1 Αποτελεσματικότητα

Θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Η αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η εκροή συμβάλλει στην επίτευξη των τελικών στόχων.

3.2 Αποδοτικότητα

Είναι η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους, δηλ. η ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

3.3 Οικονομικότητα

Αφορά στον περιορισμό του κόστους από τη χρησιμοποίηση των πόρων για την παραγωγή ενός δεδομένου επιπέδου υπηρεσίας. Η οικονομικότητα, ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ελαχιστοποιείται το κόστος των εργασιών.

3.4 Παραγωγικότητα

Αποτελεί τη σύζευξη των εννοιών της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

3.5 Επίτευξη στόχων

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα αποτελούν συνήθως και το στόχο ενός προγράμματος ή μιας πολιτικής. Οι επιπτώσεις συνίστανται στην ουσιαστική κάλυψη των προσδοκιών και αναγκών των πολιτών μιας ομάδας-στόχου.

3.6 Προσπελασιμότητα

Αναφέρεται σε όλα τα πιθανά εμπόδια που είναι δυνατό να αποθαρρύνουν τη χρήση μιας υπηρεσίας από τα άτομα της ομάδας-στόχου. Χωρίζεται σε χωρική και χρονική.

3.7 Ποιότητα

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας εμπεριέχει δυο διαστάσεις: α) αν πληροί συγκεκριμένες προδιαγραφές και β) αν επιτυγχάνει το σκοπό της.

3.8. Η έννοια της απόδοσης: Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα

Οι σημαντικότεροι λόγοι εφαρμογής μεθόδων μέτρησης στη ΔΔ σχετίζονται με την προσπάθεια δημιουργίας ενός δημόσιου τομέα με μικρότερο μέγεθος, πιο ευέλικτου και πιο αποτελεσματικού. Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση της οικονομικότητας και η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, παράγοντες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στην ΔΔ. Οι όροι της οικονομικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, συναντώνται ευρέως στην βιβλιογραφία και ως 3Es (Economy, Effectiveness, Efficiency). Η

επιχειρούμενη επαναοριοθέτηση της δημόσιας διοίκησης με στόχο τη δημιουργία ενός δημόσιου τομέα πιο αποδοτικού, έχει ωθήσει πολλές από τις χώρες του ΟΟΣΑ, αλλά και τις περισσότερες από την ΝΑ Ευρώπη, στην εφαρμογή μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, δαπανώντας ολόένα και περισσότερα κεφάλαια και ανθρωποώρες (OECD, 1997).

Για την απόδοση υπάρχουν διάφοροι ορισμοί. Άλλοι συγγραφείς ορίζουν την απόδοση ως «τη ποσοτική αναπαράσταση μέσω μέτρησης της ποιότητας ή της ποσότητας των εισροών, των εκροών και των αποτελεσμάτων των Οργανισμών ή των προγραμμάτων στο κοινωνικό τους πλαίσιο» (Neely et al., 1995). Ορισμένοι πάλι, ορίζουν την απόδοση ως την διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δράσεων. Πολύ απλά, απόδοση είναι η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δράσης (Johnsen, 2005). Κυριότεροι ερευνητές που ασχολήθηκαν με το θέμα της μέτρησης της απόδοσης είναι οι Kaplan και Norton, με το πολύ αξιόλογο έργο τους “The Balanced Scorecard - Translating Strategy into action”. Σημαντική είναι και η προσφορά του Neely, με το “Performance Management - Way, What an How” και το “The Performance Prism perspective”. Τα συγκεκριμένα έργα συγκεντρώνουν και το μεγαλύτερο πλήθος αναφορών από τρίτους μέχρι σήμερα.

Σε αντίθεση με τον κόσμο των επιχειρήσεων, όπου η απόδοση σχετίζεται με την δημιουργία ιδιωτικής αξίας, στον δημόσιο τομέα η απόδοση σχετίζεται με τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Moore, 1998). Η απόδοση της ΔΔ, ομοίως και της κάθε επιχείρησης, επηρεάζονται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας και τη συνολική δυνατότητα και διαθεσιμότητα των πόρων του οργανισμού ή της επιχείρησης, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Ολόκληρη η δράση της ΔΔ οφείλει, όπως αναφέρθηκε ήδη, να υπακούει σε κριτήρια αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η αποδοτικότητα, όπως χρησιμοποιείται ως όρος στην Οικονομική επιστήμη, συνιστάται στην σχέση των χρησιμοποιούμενων μέσων κόστους και εν γένει χρησιμοποιούμενων πηγών για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος (χρησιμοτήτων, στόχου). Άλλοι συγγραφείς, ορίζουν την αποδοτικότητα ως την διαδικασία μετασχηματισμού των απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών (εισροών) σε προϊόντα ή υπηρεσίες (εκροές) με τη μέτρηση της οποίας αξιολογείται η παραγωγική διαδικασία που εφαρμόζει μία επιχείρηση ή ένας Οργανισμός και προσδιορίζονται οι βέλτιστες πρακτικές

παραγωγής. Επίσης, η έννοια της αποδοτικότητας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού, ενώ η έννοια της αποτελεσματικότητας αφορά στη μέτρηση του τρόπου που χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης ή Οργανισμού, όταν παρέχεται ένα συγκεκριμένο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Ως αποτελεσματικότητα, νοείται η ικανότητα ενός Οργανισμού να επιτυγχάνει προκαθορισμένους στόχους, να “κάνει τη σωστή δουλειά” (Pollit & Bouckaert, 2004; Sherman & Zhu, 2006).

Η ανάλυση της αποτελεσματικότητας άπτεται στη μέτρηση της ικανότητας με την οποία οι διαθέσιμες εισροές μιας παραγωγικής μονάδας μετατρέπονται σε τελικό προϊόν. Οι Pollit and Bouckaert, (Pollit & Bouckaert, 2004) ορίζουν ακόμα την αποτελεσματικότητα ως τη σχέση μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, ενώ ο Johnsen την ορίζει ως τη σχέση μεταξύ αποτελεσμάτων και εισροών. Στη βιβλιογραφία η αποτελεσματικότητα αναλύεται και ως η αναλογία των παραγόμενων εκροών προς τα αποτελέσματα (Pollit & Bouckaert, 2004; Bayne, 1996). Χαρακτηριστικός είναι ο τρόπος που αποδίδονται αυτές οι έννοιες στην Αγγλική γλώσσα: Αποδοτικότητα (efficiency) είναι να κάνεις τα “πράγματα” σωστά (doing the “thing” right) ενώ αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα “σωστά” πράγματα (doing the “right” thing). Πέρα όμως από τις διαστάσεις της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της απόδοσης, η αξιοπιστία των εκροών μιας επιχείρησης ή Οργανισμού, σχετίζεται και με την διάσταση της απόδοσης από πλευράς ποιότητας. Έτσι, σε όρους αποτελεσματικότητας, η επίτευξη υψηλότερου επίπεδου αξιοπιστίας του προϊόντος ή υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών - πολιτών. Ταυτόχρονα, σε όρους αποδοτικότητας, μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας (η παραγωγικότητα μετρά την διαχρονική εξέλιξη του λόγου των εκροών/εισροές που η συγκεκριμένη μονάδα παρήγαγε και χρησιμοποίησε αντίστοιχα μεταξύ δυο περιόδων) του Δημόσιου τομέα ως παράγοντας καθορισμού της αποδοτικότητας του, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για την ηγεσία του κάθε Οργανισμού ξεχωριστά. Η ανάλυση της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου τομέα αποτελεί ένα σύνθετο εγχείρημα αλλά και συνάμα πρόκληση για τον μελετητή. Για την ανάλυση και μέτρηση της παραγωγικότητας του Δημόσιου τομέα έχουν αναπτυχθεί εργαλεία εδώ και πολλές

δεκαετίες, ωστόσο το σχετικό εγχείρημα στον αντίστοιχο Ελληνικό Δημόσιο τομέα, συναντά μεγάλη πιθανότητα για σφάλμα στη μέτρηση.

Η επικινδυνότητα στην ανάλυση της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου τομέα στη χώρα μας οφείλεται εκτός από την πολυπλοκότητα της σχετικής διαδικασίας, σε παράγοντες όπως η γραφειοκρατία, η πολλαπλότητα των εκροών που παράγονται από τη ΔΔ, το ασταθές περιβάλλον, στην απουσία, τέλος, αξιόπιστων προς ανάλυση τοπικών δεδομένων. Ωστόσο, το ενδιαφέρον για ανάλυση της αποτελεσματικότητας τείνει να αυξάνεται, συνεπεία της άμεσης ανάγκης για ελαχιστοποίηση του κόστους της λειτουργίας του Δημόσιου τομέα και ταυτόχρονη διόρθωση των δυσλειτουργιών του, καθώς και της αυξανόμενης πίεσης των πολιτών για ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών του Δημοσίου.

3.9 Η Διοίκηση (διαχείριση) της Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης, αποτελεί το πιο κρίσιμο συστατικό του πλαισίου διοίκησης της απόδοσης. Ως μέτρηση της απόδοσης, θεωρείται η διαδικασία της ποσοτικοποίησης μιας δράσης μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού, όπου η μέτρηση είναι η διαδικασία της ποσοτικοποίησης και της συσχέτισης της δράσης με την απόδοση. Η δραστηριότητα της παρακολούθησης και τεκμηρίωσης της απόδοσης ενός Οργανισμού σε μια χρονική περίοδο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και την διερεύνηση ευκαιριών βελτίωσης είναι γνωστή, ως Διοίκηση της απόδοσης (Lelandais & Bodson, 2007).

Η Διοίκηση της απόδοσης, είναι μια άριστη μέθοδος που βοηθάει τις τοπικές αυτοδιοικήσεις να παρέχουν συνεχείς βελτιώσεις. Αυτό πραγματοποιείται με τη διαβεβαίωση ότι τα άτομα, οι ομάδες και τελικά ο Οργανισμός, γνωρίζουν “τι” πρέπει να κάνουν, “πώς” πρέπει να το κάνουν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για “ότι” επιτυγχάνεται (Arveson, 1998). Η Διοίκηση απόδοσης απαρτίζεται από μεθοδολογίες, τεχνικές, πρακτικές εργασίας, εργαλεία, τεχνολογίες, μετρικές, διαδικασίες και συστήματα που αξιοποιούνται για την ανάλυση αναγκών, σχεδίαση, εφαρμογή, αξιολόγηση, παρακολούθηση, έλεγχο και βελτίωση της απόδοσης ενός Οργανισμού και των μονάδων, λειτουργιών και πόρων που την καθορίζουν ως οντότητα. Σκοπός της Διοίκησης απόδοσης είναι η βελτίωση της απόδοσης σε κρίσιμες περιοχές του

οργανισμού, μέσω της δημιουργίας μηχανισμών λογοδοσίας, υποστήριξης και αξιολόγησης, για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων του.

Το σύνολο των εν λόγω μετρικών, των διαδικασιών, των προτύπων και των εργαλείων (ερωτηματολόγια αξιολόγησης, πληροφοριακό σύστημα απόδοσης, κλπ.), το οποίο χρησιμοποιείται για να ποσοτικοποιήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δράσεων, να τις παρακολουθήσει, να τις αναφέρει και να τις αξιολογήσει και βελτιώσει, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της απόδοσης ενός Οργανισμού ή επιχείρησης. Πέρα όμως από την Διοίκηση απόδοσης μιας επιχείρησης ή Οργανισμού υπάρχει και η Διοίκηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία όμως ουσιαστικά συμπεριλαμβάνεται στην Διοίκηση απόδοσης της επιχείρησης ή Οργανισμού και ως εκ τούτου θα ερευνηθεί ως κομμάτι της.

Τα πλεονεκτήματα του εργαζομένου του οποίου η απόδοση αξιολογείται είναι τα παρακάτω:

- Ξεκάθαρη εικόνα αναφορικά με τις απαιτήσεις της διοίκησης προς αυτόν
- Σεβασμός της γνώμης του
- Ανατροφοδότηση για την απόδοση του
- Ικανοποίηση για την εκπλήρωση των καθηκόντων του
- Εντοπισμός αδύνατων σημείων του εργαζομένου

Για την βελτίωση της αποδοτικότητας εντοπίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία τρεις μέθοδοι ή στρατηγικές επιλογές. Στην πρώτη μεθοδολογία, επιχειρείται η μεγιστοποίηση των εκροών με ταυτόχρονη σχεδόν διατήρηση των εισροών, στην δεύτερη γίνεται προσπάθεια για διατήρηση των ίδιων περίπου εκροών με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση των εισροών και στην τρίτη στρατηγική επιλογή γίνεται προσπάθεια ταυτόχρονα για ελαχιστοποίηση των εισροών και μεγιστοποίηση των εκροών.

Γενικότερα, η βελτίωση της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία. Προκειμένου να είναι ολοκληρωμένη η διαδικασία αυτή, θα πρέπει να συντρέχουν πολλές προϋποθέσεις ταυτόχρονα:

- Ορθολογική Αξιολόγηση των επιμέρους αναγκών
- Αναβαθμισμένη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες

- Αύξηση της παραγωγικότητας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους στις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Στρατηγική οργάνωση και εμπέδωση των στόχων και σχεδίαση προγραμμάτων που καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών.

Όπως σχετικά αναφέρει στην έρευνα του ο Ammons (1996) οι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να επιδίδονται στις ακόλουθες συσχετιζόμενες ενέργειες:

- Να θέτουν ξεκάθαρους στόχους
- να προσδιορίζουν τα πεδία, την φύση και την εμβέλεια των λειτουργιών καθώς και της αποστολής
- Να θέτουν πρότυπα για την βελτίωση των επιδόσεων τους
- Να μετρούν τις επιδόσεις τους, να αναλύουν τα αποτελέσματα των μετρήσεων τους και να εργάζονται για τη διόρθωση των αποκλίσεων από τα καθιερωμένα πρότυπα
- Να κάνουν ελέγχους επιδόσεων σε τακτική βάση.

3.10 Η Απόδοση στην Νέα Δημόσια Διοίκηση

Από τις αρχές του 90' και έπειτα στην διεθνή βιβλιογραφία, διατυπώνεται το αίτημα για τη δημιουργία ενός συστήματος μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης της Διοίκησης που θα χαρτογραφεί ουσιαστικά την αποστολή και τους στόχους ενός δημόσιου οργανισμού ενώ - εκ παραλλήλου- θα διατρέχει και θα ελέγχει όλες τις φάσεις του διοικητικού γίνεσθαι, ήτοι τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (Sotirakou & Zerrou, 2004).

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση ήδη από το 2004, η χάραξη της πολιτικής και η λήψη των αποφάσεων στηρίζονται ολοένα και περισσότερο στα αποτελέσματα. Τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες στις οποίες η ΔΔ πλέον αξιολογείται είναι νέα. Η κατεπείγουσα -λοιπόν- ανάγκη για αντιμετώπιση των παθογενειών της ΔΔ που συνδέονται κυρίως με την έλλειψη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς και η απουσία από τον κρατικό μηχανισμό ενός ολοκληρωμένου οργανωτικού σχεδιασμού και στοχοθεσίας, έχει επιταχύνει τον σχεδιασμό νέων συστημάτων

αξιολόγησης της απόδοσης των κρατικών λειτουργιών και των λειτουργιών του Κράτους (Αργυριάδης και λοιποί, 2007).

Τα τελευταία χρόνια, οι Δημόσιοι Οργανισμοί υιοθετώντας το μοντέλο του NPM, επιχειρούν να προβούν σε σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων των Δημοσίων λειτουργιών και να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους. Η τάση αυτή, που ευνοείται από το NPM, έχει ως συνιστώσες την υποχρέωση αυξημένης λογοδοσίας προς όλους τους ενδιαφερόμενους, την απαίτηση για αποτελεσματική λειτουργία η οποία θα πρέπει να αποδεικνύεται και από την οικονομική αποδοτικότητα (value for money) των χρησιμοποιούμενων πόρων, την μέτρηση της οργανωσιακής απόδοσης (Norton & Kaplan, 2008).

Αυτό συνεπάγεται την ανάπτυξη μιας σειράς συστημάτων για τον καλύτερο προγραμματισμό και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Συστήματα που αναφέρονται στην άμεση παρακολούθηση και στη μέτρηση της απόδοσης των στελεχών, στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και στην μετέπειτα εξέλιξη του (Gomez & Carvalho, 2007). Η πρόταση για οργανωτική αναδιάρθρωση της ΔΔ προτείνει ακόμα, την ανάπτυξη και εξέλιξη της ΔΔ, μέσω της επικέντρωσης στην ποιότητα των υπηρεσιών (Van Dooren, 2006). Ταυτόχρονα, πολλαπλασιάζονται οι μελέτες που καταδεικνύουν ότι το κόστος των παραγόμενων αποτελεσμάτων των δημοσίων υπηρεσιών, συνεχίζει να υπολείπεται του οφέλους (Sherman & Zhu, 2006).

Η ανάγκη για υιοθέτηση από την ΔΔ, συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών, δια μέσω των οποίων το παραγόμενο έργο των δημοσίων υπηρεσιών θα κωδικοποιείται και θα αναπαρίσταται, μέσα από συγκεκριμένες και τυποποιημένες ποσοτικές δομές, είναι αναγκαία και επιβεβλημένη συνθήκη. Η υιοθέτηση των σχετικών δεικτών, καθιστά (πλέον) δυνατή την εκτίμηση και αποτίμηση του έργου των δημοσίων υπηρεσιών, όχι προς χρήση αποκλειστικά της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού, αλλά και προς όφελος του πολίτη (Αργυριάδης και λοιποί, 2007). Αυτό που απαιτείται, είναι μια συγκροτημένη σχεδιαστική διαδικασία που θα στηρίζεται ενεργά από την διοίκηση.

Η χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης της απόδοσης, θα πρέπει να αποτελεί το πιο αναπόσπαστο κομμάτι στο νέο διοικητικό μοντέλου που πρέπει να εφαρμόσει η

εκάστοτε ΔΔ. Για να είναι όμως πετυχημένο το οποιοδήποτε σύστημα απόδοσης θα πρέπει σωρευτικά να ισχύουν και τα ακόλουθα κριτήρια:

- Δέσμευση και υποστήριξη της ηγεσίας
- Οι διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας να είναι συνδεδεμένες με τις εκροές που επιθυμεί να παράγει ο δημόσιος οργανισμός
- Η μέτρηση της απόδοσης να ενσωματώνεται στις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού
- Να υπάρχει καθολική κατανόηση του οράματος, των στόχων, της στρατηγικής του οργανισμού
- Η προσαρμογή των συστημάτων απόδοσης θα πρέπει να ενσωματώνεται στις εσωτερικές λειτουργίες, χαρακτηριστικά και ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος

Εν κατακλείδι, από την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, προκύπτει ότι η επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας για την ΔΔ, αποτελεί ένα εξαιρετικά φιλόδοξο και σύνθετο εγχείρημα. Κάθε ΔΔ σήμερα, οφείλει να είναι αποτελεσματική και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι είτε αποτελεσματική - κατασπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους - είτε αποδοτική - επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς ή στόχους της (Βύττας, 2010). Για την μέτρηση της επίδοσης ή απόδοσης της ΔΔ θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και αυτό της αποδοτικότητας, καθώς οι δυο αυτές έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται.

3.11 Ιστορική ανάδρομη των μεθόδων μέτρησης απόδοσης

Η ύπαρξη και χρησιμοποίηση μοντέλων οργάνωσης και λειτουργίας του Κράτους για την μέτρηση της απόδοσης του Δημόσιου τομέα, τοποθετείται αρχικά στη δεκαετία του 1950. Εκεί εμφανίζεται η πρώτη προσπάθεια για αξιολόγηση της λογιστικής κατάστασης στον Δημόσιο τομέα. Έκτοτε, έχει σημειωθεί μεγάλη πρόοδος. Το 1960, κατά τη διάρκεια της διακυβέρνησης Kennedy στις Η.Π.Α, το Υπουργείο Άμυνας εφάρμοσε μία μέθοδο που αξιολογούσε οικονομικά δεδομένα και στοιχεία στρατηγικής. Η μέθοδος αυτή που ονομάστηκε Σύστημα Σχεδιασμού,

Προγραμματισμού και προϋπολογισμού (γνωστή και ως PPBS) χρησιμοποιήθηκε από πολλά Κράτη του ΟΟΣΑ καθώς και από τις Η.Π.Α, όπου πρωτοεμφανίστηκε (OECD, 1997; Niven, 2003). Ως εξέλιξη της PPBS, θεωρήθηκε η μέθοδος ZBB (γνωστή και ως μέθοδος Μηδενικής βάσης), η οποία άρχισε συστηματικά να εφαρμόζεται από τα Κράτη εκείνα που πρωτοξεκινούσαν προσπάθειες μέτρησης της απόδοσης τους, καθώς και από τα υπόλοιπα που ήδη εφάρμοζαν την PPBS. Η ZBB ουσιαστικά αποτέλεσε την εξέλιξη της PPBS την επόμενη δεκαετία. Ως τα τέλη της δεκαετίας, οι μέθοδοι μέτρησης απόδοσης - αποτελεσματικότητας που εφαρμόστηκαν στην Δημόσια Διοίκηση διεθνώς, έδωσαν έμφαση στην αξιολόγηση λογιστικών δεδομένων και χρηματοοικονομικών δεικτών (Ζερβόπουλος & Παλάσκας, 2011). Αρχικά δηλαδή, η διαχείριση της απόδοσης αφορούσε την κοστολόγηση και ήταν καθαρά χρηματοοικονομικής φύσης. Μια πολυδιάστατη διαχείριση της απόδοσης άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του '70, όπου εισήχθη για πρώτη φορά και ο όρος. Έκτοτε, η σχετική ορολογία χρησιμοποιείται στην καθημερινή ορολογία πολλών οργανισμών του δημοσίου και αφορά πρότυπα ή δείκτες που πρέπει να επιτευχθούν και συστήματα που θα εξασφαλίσουν αποδόσεις. Γενικά, η διαχείριση της απόδοσης, περιλαμβάνει πρακτικές που εξασφαλίζουν ότι οι στόχοι παρακολουθούνται και συνυπολογίζουν το κοινό όραμα, το στυλ διαχείρισης, τη συμμετοχή των εργαζομένων, κίνητρα και αμοιβές, αρμοδιότητες, ομαδική εργασία, εκπαίδευση και διάλογο. Την επόμενη δεκαετία, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των διοικούντων των δημόσιων οργανισμών βρέθηκε η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και η μέτρηση της. Για να έρθει η δεκαετία του 90', όπου σταθμό στη διάδοση και εφαρμογή μεθόδων μέτρησης απόδοσης στη Δημόσια Διοίκηση αποτέλεσε η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων (GPRA). Στο πλαίσιο της πράξης αυτής, έμφαση δόθηκε στον λογιστικό έλεγχο των δημοσίων οργανισμών και στη βελτιστοποίηση του μίγματος απασχολούμενων παραγωγικών συντελεστών και παραγόμενων υπηρεσιών, στη στοχοθεσία, στη συστηματική παρακολούθηση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων, στην ικανοποίηση των πολιτών, στη διαφάνεια και στη λογοδοσία. Την συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ξεκίνησε και η εφαρμογή της BSC, της πιο γνωστής έως σήμερα, μεθόδου μέτρησης της στρατηγικής ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες περαιτέρω αλλαγές στα συστήματα μέτρησης της απόδοσης έχουν καταγραφεί, το αποτέλεσμα των οποίων ήταν να δημιουργηθεί

συμπληρωτικά των δυο προαναφερόμενων μεθόδων, (Παραδοσιακές- λογιστικές μετρήσεις και μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις), και μια νέα τρίτη τάση: Οι επονομαζόμενες ως "νέες πρωτοβουλίες" μέτρησης στους δημόσιους οργανισμούς. Η τάση αυτή, προήλθε ως αποτέλεσμα των δημόσιων οργανισμών οι οποίοι προσπάθησαν να δώσουν αξία στον οργανισμό, ανταποκρινόμενοι στις νέες προκλήσεις, χρησιμοποιώντας νέα μοντέλα, νέα πλαίσια, βέλτιστες πρακτικές κ.α. (HM Treasury, 2009).

3.12 Η αναγκαιότητα των Συστημάτων μέτρησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Τα τελευταία χρόνια, οι αναφορές (στην μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα), αυξάνουν παγκοσμίως με μεγάλη ταχύτητα. Ως παράδειγμα αναφέρεται η μέθοδος BSC η οποία χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο στον δημόσιο τομέα και στις μη κυβερνητικές οργανώσεις (Niven, 2003).

Στην ελληνική ΔΔ, δυο σημαντικοί παράγοντες συνετέλεσαν στην ανάγκη δημιουργίας νέων μεθόδων μέτρησης της απόδοσης α) η αποδοχή των ραγδαίων μεταβολών της κοινωνίας της πληροφορίας και β) η δοκιμαζόμενη παγκόσμια οικονομία και πιο συγκεκριμένα, τα οικονομικά προβλήματα των ανεπτυγμένων οικονομιών που ως απόρροια της κρατικής και ιδιωτικής κακοδιαχείρισης, επέβαλλαν, μια νέα προσέγγιση από τα Κράτη-και δη το ελληνικό-απέναντι στη διαχείριση της απόδοσης- κυρίως- των κρατικών υπηρεσιών. Ειδικότερα, οι εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον την τελευταία δεκαετία, επέβαλλαν την αναζήτηση νέων τρόπων βελτίωσης των επιδόσεων της Οργάνωσης και την δημιουργία των απαραίτητων ικανοτήτων, ώστε έγκαιρα και αποτελεσματικά να αντιδρά η διοίκηση στα γεγονότα. Τέλος, επέβαλλαν την δημιουργία εκείνων των δεικτών οι οποίοι θα συγκεφαλαιώνουν την επίδοση της Οργάνωσης.

Στο νέο ελληνικό διοικητικό σύστημα, πιο ειδικά, είναι ζητούμενο, η περιγραφή με σαφήνεια μιας οριστικής μεθοδολογίας για την επίτευξη ισορροπίας στις επιδόσεις του δημόσιου Οργανισμού, μέσω ενός συστήματος που θα μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική της οργάνωσης, σε ένα περιεκτικό σύνολο μέτρων απόδοσης. Παρόλα ταύτα, η δημιουργία ενός σαφούς και σταθερού οργανωτικού

σχεδιασμού στοχοθεσίας και κινδύνου, συνεχίζει ως φαίνεται, να καθίσταται εξαιρετικά δυσχερής. Σε αυτό συντελούν πολλοί αρνητικοί παράγοντες οι οποίοι επιδρούν- ακόμα- αποτρεπτικά στην δημιουργία του κατάλληλου πλαισίου. Η απουσία συλλογικής δράσης, η αναξιοκρατία, η σπατάλη διαχείρισης των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων, η αδράνεια, ο νομικισμός, η διοικητική ισοπέδωση, η ατροφία του πειθαρχικού δικαίου, η εκδήλωση ήσσονος προσπάθειας συμπεριφορών, οι οργανωτικές επικαλύψεις και η απουσία ορθολογικής σχεδίασης θέσεων εργασίας, συνεχίζουν να εμβαθύνουν την αβεβαιότητα.

Με αυτές τις παραδοχές, η μέτρηση και διαχείριση της αποτελεσματικότητας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, (όταν τα αιτήματα για αλλαγή του κράτους απλώνονται σε όλο τον κόσμο) καθίσταται, πέρα από προγραμματικός στόχος της επιχειρούμενης αναμόρφωσης του κράτους και ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα του δημόσιου μάνατζμεντ και στην προσπάθεια-ιδίως-επίτευξης ισοσκελισμένων ή και πλεονασματικών προϋπολογισμών. Με δεδομένο επίσης, το υψηλό έλλειμμα και χρέος της ελληνικής οικονομίας, κρίνεται ακόμη πιο επιτακτική η ανάγκη βελτιστοποίησης της χρήσης των διαθέσιμων πόρων και της επίτευξης αποτελεσματικότητας (Ζερβόπουλος & Παλάσκας, 2011), η ουσιαστική εξυπηρέτηση του πολίτη, η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τη ΔΔ, η εμπέδωση της εμπιστοσύνης του πολίτη, η ενίσχυση της διαφάνειας στη διοικητική δράση και η ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας και της ευθύνης¹⁶.

3.13 Ιστορική Αναδρομή των Συστημάτων Απόδοσης στην Ελληνική δημόσια διοίκηση

Μια πρώτη προσπάθεια στην ελληνική δημόσια διοίκηση για εφαρμογή συστημάτων μέτρησης της απόδοσης, αποτέλεσε ο Ν. 3230/2004 με τον οποίο ουσιαστικά, θεσπίστηκε ένα πρώτο σύστημα διοίκησης μέσω στόχων. Ο Ν. 3230/2004 στα πρώτα του άρθρα, καθιερώνει το σύστημα "Διοίκησης μέσω Στόχων". Με το σύστημα αυτό, επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών καθώς και η ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες προκλήσεις και ανάγκες και στα νέα πρότυπα δημόσιας διοίκησης. Με τον Ν.3230/2004, οι προϊστάμενοι των δημόσιων υπηρεσιών καθώς και οι υφιστάμενοι

¹⁶ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ. 7323/5.4.2006

αυτών, δεσμεύονται ώστε σε ετήσια βάση να υλοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες (projects) και να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Στα πρώτα άρθρα του νόμου (1-5), εισάγεται η έννοια της μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και ως στόχοι της νέο-εισαγόμενης διαδικασίας μέτρησης θεωρούνται η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των δημοσίων πόρων και γενικότερα η ορθή άσκηση της διοίκησης, προς όφελος του πολίτη¹⁷.

Για την μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας εισάγονται δείκτες, τους οποίους ο νόμος τους διαχωρίζει σε δυο κατηγορίες: Γενικούς και Ειδικούς. Οι γενικοί δείκτες αναφέρονται α) στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων των πολιτών β) στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών γ) στο κόστος διαχείρισης δ) στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες και ε) στην εφαρμογή των νέων τεχνολογιών. Τέλος, για κάθε μονάδα ο νόμος προβλέπει ότι μπορούν να εφαρμοστούν και ειδικοί δείκτες, οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ο Ν. 3230/2004 και το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων που αυτός εισάγει, (για πρώτη φορά), εφαρμόζεται στις υπηρεσίες του δημοσίου, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τους Ο.Τ.Α. Αντιστοίχως, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας εφαρμόζονται, εκτός από τις δημόσιες υπηρεσίες, και στα Ν.Π.Δ.Δ. Για τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού στους οποίους εφαρμόζονται δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, απαιτείται απόφαση του εκάστοτε Υπουργού Εσωτερικών που εκδίδεται με την σύμφωνη γνώμη της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε ή της αντίστοιχης Ε.Ν.Α.Ε. Στην απόφαση του Υπουργού εξειδικεύονται το περιεχόμενο, οι στόχοι, οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες καθώς και η διάρκεια της μέτρησης.

3.14 Διαδικασία καθορισμού των στόχων (Ν.3230/2004)

Ο Ν.3230/2004 περιγράφει λεπτομερώς και την διαδικασία καθορισμού των στόχων. Τα στάδια για την εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων, διακρίνονται στα ακόλουθα πέντε (5) βήματα:

¹⁷ Δες άρθρ. 1-5, Ν.3224/2004

- Το αρμόδιο όργανο (Υπουργός, γραμματέας, Νομάρχης Δήμαρχος κλπ) το τελευταίο δίμηνο κάθε χρόνου, γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικίες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς του επόμενου έτους.
- Οι γενικές διευθύνσεις ή διευθύνσεις (εφόσον δεν υπάρχουν γενικές διευθύνσεις), προβαίνουν στην ανάλυση των ανωτέρων στρατηγικών σκοπών εκάστου φορέα και αφού ενημερώσουν τους προϊστάμενους του φορέα, σε επίπεδο διεύθυνσης, ζητούν να προσδιοριστούν, οι επί μέρους στόχοι της διεύθυνσης.
- Σε συνεργασία με τους προϊστάμενους τμήματος, οι προϊστάμενοι της διεύθυνσης, εξειδικεύουν και καταμερίζουν τους στόχους ανά τμήμα. Η συμφωνία για τους στόχους, αποτυπώνεται με μια απόφαση, την οποία εκδίδει το αρμόδιο όργανο.
- Σε επίπεδο τμήματος ο κάθε προϊστάμενος, ορίζει τη συμβολή κάθε υπαλλήλου-λαμβανομένου υπόψη των δεξιοτήτων, των γνώσεων αλλά και των εμπειριών του- στην επίτευξη των στόχων του τμήματος.
- Ο κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες για την εκτέλεση των οποίων τίθεται σχετικό χρονοδιάγραμμα.

Η πορεία υλοποίησης των στόχων ελέγχεται από τους προϊστάμενους των οργανικών μονάδων σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία δεν μπορούν να είναι μεγαλύτερα των τριών μηνών. Σε περίπτωση απόκλισης από τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορεί να γίνεται επανακαθορισμός των στόχων ή τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης. Με σχετικά Π.Δ προβλέπεται, επίσης, η Σύσταση Μονάδας Ποιότητας και Αποτελεσματικότητας σε κάθε υπουργείο και περιφέρεια σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος, αντίστοιχα. Για κάθε μονάδα που συστήνεται προβλέπονται τα ακόλουθα καθήκοντα:

- Μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Εκτίμηση των αποτελεσμάτων
- Διατύπωση προτάσεων
- Σύνταξη εκθέσεων αποτελεσματικότητας για επί μέρους αξιολογήσεις των υπηρεσιών, όπου υπάγονται

- Ετήσιες εκθέσεις απολογισμού δράσης

Σε επίπεδο δήμου, κοινότητας ή νομαρχίας τα οικεία συμβούλια ορίζουν την υπηρεσιακή μονάδα που θα εφαρμόσει την διαδικασία μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, συντάσσοντας σε ετήσια βάση έκθεση αποτελεσμάτων των επιμέρους μετρήσεων των Υπηρεσιών, όπου υπάγονται. Σε σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης¹⁸, περιγράφονται, ακόμα, οι τέσσερις ενότητες της ετήσιας έκθεσης Απολογισμού της δράσης των φορέων. Οι ενότητες είναι οι ακόλουθες:

- Εισαγωγή: Παρουσιάζονται οι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και ορίζεται η σύνδεση τους με τους στόχους της Υπηρεσίας.
- Παρουσίαση Στόχων Φορέα: Περιλαμβάνει το πρόγραμμα στοχοθεσίας της Υπηρεσίας.
- Παρουσίαση Μετρήσεων: Διακρίνεται σε δυο υποκατηγορίες: α) Αναλυτική περιγραφή των δεικτών μέτρησης και β) Αναλυτική παρουσίαση των Αποτελεσμάτων μέτρησης.
- Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων: Διακρίνεται επίσης σε δυο υποκατηγορίες: α) Αίτια αποκλίσεων από τους στόχους και προτάσεις εξάλειψης και β) Προτάσεις βελτίωσης λειτουργίας του φορέα.

3.15 Η Bsc ως κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης- Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε μια δημόσια Υπηρεσία πραγματοποιείται με χρονικό ορίζοντα απο 3 έως 5 έτη και έχει ως έναρξη τις προτεραιότητες της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας. Σε μια δημόσια Υπηρεσία ο στρατηγικός σχεδιασμός αναλύεται στις ακόλουθες φάσεις:

- Καθορισμός οράματος, αποστολής, αξιών και πολιτικής
- SWOT Analysis
- Καθορισμός στρατηγικών επιλογών

¹⁸ ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.20260/13.9.2006

- Εξισορρόπηση στόχων/έτος
- Προώθηση εφαρμογής σχεδιασμού

3.16 Η Εφαρμογή της Στρατηγικής

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε μια δημόσια Υπηρεσία θα πρέπει να γίνεται με ετήσια επιχειρησιακά προγράμματα. Ωστόσο, ένας εύλογος προβληματισμός που έχει δημιουργηθεί και έχει καταγραφεί και σε διάφορες εκθέσεις ((HM Treasury, 2009) είναι ο τρόπος που θα πρέπει να λειτουργήσουν οι δημόσιες Υπηρεσίες, ώστε να γίνουν ανταγωνιστικές και να μεγιστοποιήσουν την κοινωνική ευημερία. Αναλυτικά, σε πρώιμο επίπεδο, ήδη από το 2007, έχει καταγραφεί σε εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών. Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης¹⁹, μια πρώτη προσέγγιση για την διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής στις δημόσιες Υπηρεσίες. Σε γενικές γραμμές, τα επιχειρησιακά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί, πρέπει να εξειδικεύονται σε προγράμματα δράσης, μέσω των οποίων θα επιτυγχάνονται οι σκοποί της δημόσιας Υπηρεσίας. Η συνηθισμένη διάρκεια των προγραμμάτων δράσης είναι ένα (1) έτος και σχεδιάζονται σε επίπεδο διευθύνσεων ή τμημάτων. Για την παρακολούθηση εφαρμογής χρειάζονται καθορισμένες τεχνικές, ώστε η μετάβαση της επιχειρησιακής στρατηγικής σε προγράμματα δράσης να είναι πετυχημένη, σε όλα τα επίπεδα.

Η μεθοδολογία που έχει προκριθεί στην δημόσια διοίκηση είναι το πλαίσιο της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης ή αλλιώς BsC (Balanced Scorecard) των Kaplan & Norton (1996,2006). Η εξισορροπημένη μέτρηση απόδοσης είναι ένα πλήρες σύστημα διοίκησης απόδοσης, προσανατολισμένο στα αποτελέσματα. Βασική επιδίωξη του συστήματος είναι η εξισορρόπηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων ενεργειών μιας Υπηρεσίας- μέσω του καθορισμού στόχων (μετρήσιμων και συναινετικών) με την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική του οργανισμού.

3.17 Αναλυτική περιγραφή της BSC

Η χρησιμοποίηση της BSC στην ελληνική δημόσια διοίκηση προκρίθηκε για μια σειρά από λόγους, οι σημαντικότεροι των οποίων εντοπίζονται στην επιτυχημένη εφαρμογή της σε μια σειρά από χώρες όπως η Γερμανία, Ιταλία, Μεγάλη Βρετανία

¹⁹ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007

και οι σκανδιναβικές χώρες, και δεύτερον, την καλύτερη κατανομή των δημόσιων πόρων. Κυριότερη ωστόσο, αιτιολογία, αποτελεί η δυνατότητα που προσέφερε η συγκεκριμένη μεθοδολογία για μια ολιστική παρακολούθηση και ανατροφοδότηση σε σχέση με τη χρήση δεικτών, αλλά και η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης των προβλημάτων (σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού). Η δομή της BSC έχει διατυπωθεί στο έργο των Kaplan & Norton (1996,2004, 2006), εφαρμόστηκε στην ελληνική ΔΔ το 2007 με εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και περιλαμβάνει τέσσερεις (4) διαστάσεις. Τις ακόλουθες:

- Πολίτες
- Εσωτερικές Διεργασίες
- Μάθηση-συνεχή βελτίωση
- Διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι

Η εφαρμογή-υλοποίηση της BSC περιλαμβάνει τρία (3) ξεχωριστά στάδια:

- Διατύπωση της δήλωσης προορισμού
- Προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων ανά διάσταση
- Ανάπτυξη χάρτη στρατηγικών αλληλεπιδράσεων

Τα τελευταία ωστόσο χρόνια παρατηρείται μια τροποποίηση της BSC σε πληθώρα δημοσίων οργανισμών στην Ευρώπη. Σε αυτό το κύμα αλλαγών, όπως αναφέρει ο Βασιλάκης (2008), στην ελληνική δημόσια διοίκηση έχει τροποποιηθεί η "χρηματοοικονομική διάσταση" σε διάσταση "κόστος καταρτιζομένων" και η διάσταση "εσωτερικές διεργασίες" σε διάσταση "υπηρεσίας καταρτιζομένων". Κατά συνέπεια, κάθε φορέας θα πρέπει να επιλέγει το μοντέλο, το πλαίσιο ή μεθοδολογία που θεωρείται ως η πιο κατάλληλη και εν συνεχεία να την τροποποιεί με βάση τις ιδιαιτερότητες του.

.3.18 Δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Μεθοδολογία κατασκευής και χαρακτηριστικά

Οι δείκτες μέτρησης δίνουν μια εικόνα της πραγματικότητας αποτυπωμένη σε αριθμούς και υπό αυτή την έννοια η εκτίμηση τους θεωρείται καθαρά ποσοτική. Η εικόνα που δίνουν μπορεί κάλλιστα να θεωρηθεί και στατική. Η εικόνα αυτή, είναι

ταυτόχρονα και περιεκτική και συνοπτική, και στην ουσία αποτελεί μια ενδοσκόπηση του μελετώμενου συστήματος, διαδικασίας ή απλά μιας κατάστασης. Στην περίπτωση που οι δείκτες προορίζονται για την ΔΔ, θα πρέπει να είναι απλοί, κατανοητοί και εύκολα εφαρμόσιμοι. Επίσης, προκειμένου να καταλήγουν σε κάποιο συμπέρασμα θα πρέπει να συγκρίνονται με τιμές σχετικών προτύπων ή κριτηρίων. Όπως συμπληρώνουν και οι Pollitt και Bouckaert (2004), οι δείκτες αποσκοπούν στο να υποβοηθήσουν την ανάπτυξη αλλά και την εφαρμογή προγραμμάτων πολιτικής από τους δημόσιους οργανισμούς. Για την πρωτογενώς δημιουργία δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, απαιτείται η ύπαρξη στόχων, οι οποίοι είναι κοινά αποδεκτοί στην οργάνωση που πρόκειται να εφαρμοστούν. Σύμφωνα με Kelly & Rivenbark (2014), το σύστημα μέτρησης θα μεταφράσει τους στόχους σε δείκτες ικανούς να αποτιμήσουν τις εισροές ή εκροές, τις οποιεσδήποτε διαδικασίες αλλά και τα τελικά αποτελέσματα που προκύπτουν για τον οργανισμό.

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης, σύμφωνα με τον Ammons (1996) θα πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες:

- Εγκυρότητα
- Αξιοπιστία
- Χρονική Ακρίβεια
- Ανθεκτικότητα
- Ευαισθησία
- Ισορροπία
- Μη επικαλυψιμότητα
- Παρέχει ολοκληρωμένη εικόνα

Η μεθοδολογία για την δημιουργία δεικτών δεν αποτυπώνεται αναλυτικά στον Ν.3230/2004, ωστόσο ο νόμος στο αρθ.3 ορίζει ότι για το σχεδιασμό και την επιλογή δεικτών αρμόδιες είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Όπως αναφέρεται στη σχετική εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών²⁰, η χρήση δεικτών αποτελεί μηχανισμό ενίσχυσης της διορθωτικής ικανότητας της δημόσιας οργάνωσης και συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση μέσω στόχων. Γίνεται αντιληπτό ότι σε μια

²⁰ ΔΙΠΑ/Φ.4/Οικ.7323/5.4.2006

ολοκληρωμένη στρατηγική μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της ΔΔ, η σημαντικότητα της ύπαρξης στόχων καθώς και ο τρόπος διαχείρισης τους από την διοίκηση, είναι καθοριστικής σημασίας. Τα στάδια που απαιτούνται για την κατάρτιση των δεικτών απόδοσης περιγράφονται αναλυτικά στην έρευνα του Audit Commission (2009)²¹. Μια διαδικασία ωστόσο, κατασκευής δεικτών δεν μπορεί να είναι αλάνθαστη ή να μην δημιουργεί προβλήματα. Για τα συνήθη προβλήματα ή σφάλματα στο σχεδιασμό η διοίκηση οφείλει να τα εντοπίσει και κατόπιν να επέμβει. Επί των σχετικών θεμάτων, έχει εκδοθεί εγκύκλιος⁵ όπου επισημαίνονται τα ακόλουθα προβλήματα:

- Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών
- Παράβλεψη των απαιτήσεων και των ενδιαφερόντων όλων των μετόχων
- Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης.

3.19 Η Αξιολόγηση της Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα

Η διαδικασία αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα περιγράφεται αναλυτικά σε μια σειρά από διατάξεις παλαιότερες²² αλλά και μεταγενέστερες²³. Αυτό ωστόσο που έχει επικρατήσει στην κοινή γνώμη, καίτοι το πλαίσιο είναι καθορισμένο επαρκώς, είναι ότι η διαδικασία αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι χρονοβόρα, γραφειοκρατική και κοστοβόρα. Όταν αναφερόμαστε στην αξιολόγηση ενός εργαζομένου εννοούμε κυρίως την αξιολόγηση της εργασιακής του απόδοσης όσον αφορά την απόδοση του στην εργασία και την δυνατότητα του να αναπτυχθεί στο μέλλον. Ουσιαστικά, μια αξιολόγηση αποβλέπει στην εκτίμηση του κατά πόσο ένας εργαζόμενος ανταποκρίνεται στα καθήκοντα του. Σε αυτήν την περίπτωση, μια προγενέστερη περιγραφή των θέσεων εργασίας και ανάλυσης του επιδιωκόμενου έργου, θεωρείται ότι προϋπάρχει της αξιολόγησης.

Για την μελέτη της αξιολόγησης, ως βάση έναρξης της διαδικασίας καθορίζεται η διάκριση μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Γενικότερα, ανεξαρτήτως εάν ένας εργαζόμενος αξιολογείται στον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, η

²¹ Για περισσότερες πληροφορίες δεξ. www.audit-commission.gov.uk

²² Βλ. Ν.3528/2007 και Ν. 3839/2010

²³ Βλ. Ν. 4369/2016

διαδικασία της αξιολόγησης έχει κοινά χαρακτηριστικά παντού. Τα ακόλουθα: καταγραφή αποτελεσμάτων σύγκριση με προκαθορισμένα πρότυπα ή κριτήρια και επικοινωνία των αποτελεσμάτων στον εργαζόμενο. Μια αξιολόγηση, θα πρέπει να διακρίνεται από "καθαρούς" στόχους όπως π.χ παρακίνηση εργαζομένων, κριτήριο για μια σειρά "ευεργετημάτων" όπως η προαγωγή, η εκπαίδευση, τα ταξίδια, κριτήριο για λήψη υπηρεσιακής πρωτοβουλίας όπως έλεγχος και τιμωρία. Τα τελευταία χρόνια, η αξιολόγηση της απόδοσης συναντάται στην βιβλιογραφία και ως διοίκηση της απόδοσης. Όπως ήδη έχει διατυπωθεί η διοίκηση απόδοσης είναι μια λειτουργία που έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας συνολικά του οργανισμού, έχοντας ως βάση ένα αποδεκτό πλαίσιο στόχων και αρχών για όλους μέσα στον οργανισμό. Για να είναι μια αξιολόγηση χρήσιμη, θα πρέπει:

- Να επιβραβεύει τους καλύτερους
- Να εκπαιδεύσει τους μη αποδοτικούς
- Να συμβάλει στην αντικειμενική κρίση του αξιολογητή
- Να οδηγεί στην δημιουργία πιο παραγωγικών δημοσίων υπαλλήλων
- Να δημιουργεί κριτήρια και στόχους αξιολόγησης σχετικούς με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας

Οι σκοποί που εξυπηρετεί μια αξιολόγηση της απόδοσης:

- Ικανοποιητική απόδοση και βελτίωση απόδοσης
- Κατανόηση από τον προϊστάμενο
- Ανάπτυξη του εργαζομένου
- Ανάπτυξη του εργαζομένου
- Σύστημα αμοιβών οργανισμού
- Υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων για το προσωπικό
- Επικαιροποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Επικαιροποίηση των προγραμμάτων επιλογής προσωπικού

3.20 Ο Ν. 4369/2016 (Σύστημα Αξιολόγησης)

Οι πιο διαδεδομένες κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης είναι οι παρακάτω:

- Άμεσες μετρήσεις απόδοσης με χρήση αποτελεσμάτων
- Έμμεσες μετρήσεις με χρήση στοιχείων απόδοσης ατόμου
- Συγκριτικές με συναδέρφους ή με προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης
- Γραπτές εκθέσεις
- Στοχοθεσία
- Συνδυασμός μεθοδολογιών

Με τον νόμο 4369/2016 περιγράφεται αναλυτικά (η μεθοδολογία) το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ως δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούνται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι και οι υπάλληλοι με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.).

Σύμφωνα με το άρθρο 14, η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας. Τα ειδικά συστήματα αξιολόγησης που με προηγούμενους νόμους έχουν τεθεί σε ισχύ ή τροποποιηθεί με νεώτερες αποφάσεις στο άρθρο ορίζεται πως θα εξακολουθούν να ισχύουν.

Για την κρίση των δημοσίων υπαλλήλων ορίζονται ως αξιολογητές οι δυο ιεραρχικά προϊστάμενοι, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της υπηρεσίας²⁴. Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπάλληλους αρμοδιότητας του, εφόσον προϊστατο αυτών, κατά το προηγούμενο έτος, για τουλάχιστον (5) μήνες. Στις εκθέσεις αξιολόγησης αναφέρεται αναλυτικά το άρθρο 16 του ιδίου νόμου. Η έκθεση αξιολόγησης, σύμφωνα με το άρθρο 16, περιλαμβάνει τουλάχιστον:

- Τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση.

²⁴ Άρθρο 15 Ν. 4369/2016

- Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος κατά την περίοδο που αξιολογείται.
- Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο κατά την περίοδο που αξιολογείται.
- Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης που περιγράφεται στον ίδιο νόμο στο άρθρο 19.
- Τη βαθμολογία του αξιολογουμένου βάσει των κριτηρίων του άρθρου 17.

Από μια ολοκληρωμένη διαδικασία αξιολόγησης τα οφέλη της διοίκησης είναι τα ακόλουθα:

- Ανάπτυξη των εργαζομένων και ανατροφοδότηση
- Λήψη ορθολογικών αποφάσεων αναφορικά με το προσωπικό
- Έρευνα για την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού

3.21 Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων του δημόσιου τομέα

Στο άρθρο 17 του Ν.4369/2016 ορίζονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων που υπηρετούν στον δημόσιο τομέα. Οι κατηγορίες των κριτηρίων αξιολόγησης κατατάσσονται ως ακολούθως:

- Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Αποτελεσματικότητα

3.22 Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

- Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου.

- Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).
- Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων.
- Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.
- Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
- Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

3.23 Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

- Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα, υπαλλήλους.
- Συμπεριφορά προς τους πολίτες καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

3.24. Αποτελεσματικότητα

- Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου).
- Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.

3.25 Τα κριτήρια και η διαδικασία αξιολόγησης Προϊσταμένων Οργανικών μονάδων του δημόσιου τομέα

Το άρθρο 18 του Νόμου Ν.4369/2016 κατατάσσει στις ακόλουθες κατηγορίες τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων στον δημόσιο τομέα:

- Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Διοικητικές ικανότητες
- Αποτελεσματικότητα

Μια σύντομη ανάλυση για την κάθε κατηγορία ακολουθεί:

3.26 Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα

- **Επαγγελματική επάρκεια:** Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας και η ευθυκρισία
- **Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:** Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων.
- **Πρωτοβουλία-Καινοτομίες:**

3.27 Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

- Συμπεριφορά προς πολίτες, εξυπηρέτηση του κοινού (εφόσον οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επαφή με το κοινό)
- Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους
- Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους: Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα

3.28 Διοικητικές ικανότητες

- Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του. Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα

3.29 Αποτελεσματικότητα

- Ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας.

Γίνεται μνεία ότι για την αξιολόγηση των προϊσταμένων λαμβάνεται υπόψη και η αξιολόγηση των υφισταμένων, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Η αξιολόγηση πραγματοποιείται βάση ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

- Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων
- Ανάλυση ευθύνης
- Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

3.30 Στοχοθεσία

Το άρθρο 22 του Νόμου 4369/2016 αναλύει την στοχοθεσία. Με την στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας και η ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας. Η διαδικασία αρχίζει εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους όταν ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικίες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών, οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της Υπηρεσίας τους καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.

Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος. Εν συνεχεία, οι στόχοι

εξειδικεύονται ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στη Γενική Διεύθυνση και οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ζητούν κατόπιν την περαιτέρω εξειδίκευση από τους προϊσταμένους Διεύθυνσης. Με τη σειρά τους αυτοί, ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων του Τμήματος. Σε τελευταίο επίπεδο, οι προϊστάμενοι τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία του τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας. Με βάση τις εισηγήσεις των προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους της κάθε Διεύθυνσης. Εν συνεχεία, ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια του τμήματος, εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί και προτείνει τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση πραγματοποιείται και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Στη συνέχεια, μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του τμήματος με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της υπηρεσίας το επιτρέπει.

3.31 Παραδείγματα πρωτοπόρων χωρών στην Μέτρηση της Απόδοσης στο Δημόσιο Τομέα

Οι χώρες που εφάρμοσαν συστήματα μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, δεν ακολούθησαν ούτε την ίδια χρονολογική σειρά, ούτε και τις ίδιες πάντα μεθόδους. Ακολουθεί αναφορά κάποιων αντιπροσωπευτικών περιπτώσεων.

3.31.1 ΗΠΑ

Τη δεκαετία του 1980 η Κυβέρνηση των ΗΠΑ άρχισε να εφαρμόζει τη θεωρία του Edward Deming. Το υπουργείο άμυνας το 1987 εφάρμοσε τη λογική αυτή σε πρόγραμμα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Την ίδια χρονιά καθιερώθηκε το εθνικό βραβείο Malkom Baldrige National Quality Award.

Σημαντική επίσης, η προσπάθεια για τη μέτρηση της απόδοσης από το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους (General Accounting Office) που ως σκοπό είχε την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των οργανισμών. Ωστόσο η προσπάθεια αυτή δεν ήταν συστηματική και τα αποτελέσματα αρκούντως ικανοποιητική (OECD, 1997). Σταθμό αποτέλεσε όπως προαναφέρθηκε, η Πράξη Διοικητικής Απόδοσης και Αποτελεσμάτων (Government Performance and Results Act - GPRA) το 1993. Η κυβέρνηση ίδρυσε επίσης το National Performance Review (NPR) με σκοπό την αξιολόγηση βέλτιστων πρακτικών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Ο νόμος για το GPRA αφορούσε σχεδόν όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Το Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης (ΣΜΑ) απαιτούσε για την εφαρμογή του τρία βήματα. Αρχικά τη σύνταξη ενός στρατηγικού σχεδίου (Strategic plan) για περίοδο 5 ετών και επικαιροποίηση κάθε 3 χρόνια. Κατόπιν ένα σχέδιο απόδοσης (Performance plan) για τον καθορισμό δεικτών, μέσων και εργαλείων ετήσιας βάσης. Τέλος, απαιτούσε την έκθεση αναφοράς αποτελεσμάτων απόδοσης ετήσιας βάσης (Program Performance report). Ως καταλληλότερη μεθοδολογία από τους επιμέρους οργανισμούς και υπουργεία κρίθηκε η BSC. Στις ΗΠΑ, οι δημόσιες υπηρεσίες είναι υποχρεωμένες επίσης να αναπτύσσουν συστήματα ανίχνευσης των αναγκών των πολιτών

3.31.2 ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ

Στην Αγγλία το ΣΜΑ αφορούσε την κεντρική διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Στην πρώτη περίπτωση οι φορείς της κεντρικής διοίκησης συμφώνησαν να υιοθετήσουν στόχους και να τους εξειδικεύσουν με χρήση δεικτών ώστε να υλοποιηθούν. Τα PSA εισήχθησαν για πρώτη φορά το 1998 και αποτελούν ένα κεντρικό στοιχείο στη σύμβαση μεταξύ του δημοσίου και των κρατικών υπηρεσιών. Κάθε PSA αποτελείται από μια σειρά από στόχους και ένα συνοδευτικό τεχνικό σημείωμα, το οποίο εξηγεί πως η πρόοδος προς κάθε στόχο θα μετρηθεί. Σκοπός τους είναι να σχεδιαστούν ώστε να ενσωματώσουν το πλήρες φάσμα των υπηρεσιών. Στην τοπική αυτοδιοίκηση το ΣΜΑ βασίστηκε στην πρωτοβουλία “Best Value” και τις κατευθύνσεις της. Αρμόδια όργανα για την ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΜΑ ήταν το Γραφείο του Υπουργού παρά την Πρωθυπουργό (χάραξη στρατηγικής, συντονισμός κεντρικών υπηρεσιών), η Ελεγκτική Επιτροπή (αξιολόγηση της υλοποίησης κυρίως από την τοπική αυτοδιοίκηση), ο Υπουργός αρμόδιος για θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εφαρμογή συστήματος μέσω δεικτών).

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, κυβερνητικές υπηρεσίες εκτιμούν ότι ξοδεύουν περισσότερα από 150 εκατομμύρια λίρες το χρόνο, μόνο για την παρακολούθηση της προόδου όσον αφορά τους εθνικούς στόχους για την απόδοση του δημόσιου τομέα.

Αξιομνημόνευτος είναι ο τρόπος με βάση τον οποίο χωρίζονται οι δείκτες μέτρησης. Υπάρχουν οι λεγόμενοι κεντρικοί δείκτες που αφορούν την κεντρική διοίκηση καθώς και οι τοπικοί δείκτες που αποτελούν ειδίκευση των στόχων της κεντρικής διοίκησης και είναι σύμφωνοι με τους στόχους που θέτουν οι ίδιοι οι φορείς. Οι κεντρικοί δείκτες διακρίνονται στους δείκτες της επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα (Best Value Corporate Health Indicators) και στους δείκτες ποιότητας παρεχομένων υπηρεσιών τοπικού χαρακτήρα (Best Value Service Delivery Indicators). Το σύνολο των δεικτών του κάθε φορέα αποτελεί το σχέδιο απόδοσης του φορέα για ένα έτος ενώ τον έλεγχο ασκεί η ελεγκτική επιτροπή, η οποία έχει και την ευθύνη δημοσίευσης των δεικτών. Η απόδοση σε κάθε περίπτωση αφορούσε στρατηγικούς στόχους, κόστος/αποδοτικότητα, ποιότητα, αποτελέσματα από την παροχή υπηρεσιών, ίση πρόσβαση στις υπηρεσίες για όλους. Η εφαρμογή του ΣΜΑ στους δημόσιους οργανισμούς της Αγγλίας δεν έγινε με ένα μόνο τρόπο. Δόθηκαν στους φορείς κατευθυντήριες οδηγίες ώστε να δημιουργηθούν συστήματα μέτρησης που να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες τους. Κυρίως χρησιμοποιήθηκαν οι BSC και η EQFM. Επίσης επί Thatcher ιδρύθηκε η “μονάδα αποδοτικότητας” με επικεφαλής ιδιοκτήτη μεγάλης εταιρίας πολυκαταστημάτων. Τέλος, την ίδια εποχή συστήθηκαν και διάφορες επιτροπές όπως η “Ανεξάρτητη Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης” και η “Υπηρεσία Προσλήψεων και Αξιολογητών” (Chandler,2003). Το μοντέλο μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιεί η Αγγλία περισσότερο προσανατολίζεται στα αποτελέσματα περισσότερο, παρά στην εφαρμογή του νόμου ως βασικό μέσο άσκησης της δημόσιας διοίκησης.

3.31.2 ΔΑΝΙΑ

Το 1992 ξεκίνησε η μέτρηση της απόδοσης στην Κεντρική κυβέρνηση της Δανίας. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

➤ Τα συμβόλαια απόδοσης (1992) μεταξύ Υπουργείων και εποπτευομένων φορέων. Αφορούν στόχους και αποτελέσματα.

➔ Συμβόλαια διαχείρισης (1995). Ετήσια συμβόλαια μεταξύ του μονίμου γραμματέα ενός Υπουργείου και του Γενικού Διευθυντή του φορέα. Επίσης αφορούν στόχους και αποτελέσματα

➔ Ετήσιες εκθέσεις αποδοτικότητας (1995)

➔ Μονάδες επιθεώρησης και ελέγχου (1996)

➔ Βραβείο Ποιότητας (1997)

➔ Σύστημα αποδοχών συνδεδεμένο με την απόδοση (1997)

Η πάροδος του χρόνου έφερε και στην Δανία την εφαρμογή της BSC και του μοντέλου EQFM.

3.31.3 Επισκόπηση Μεθόδων Μέτρησης στο Δημόσιο Τομέα των Ευρωπαϊκών και άλλων χωρών

Παρά το γεγονός ότι τα ευρωπαϊκά κράτη μοιράζονται κοινές πολιτικές παραδόσεις, η δομική και λειτουργική μεταγραφή αυτής της κοινής κληρονομιάς στο διοικητικό επίπεδο παράγει παραδείγματα οργάνωσης του δημοσίου με μεγάλη ποικιλομορφία.

Άλλες χώρες, όπως και οι προαναφερθείσες, υιοθέτησαν κάποια από τις γνωστές μεθόδους ή εφάρμοσαν μεθόδους προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους π.χ.

➔ η **Ιρλανδία** κάνει χρήση της δικής της μεθοδολογίας, Performance Management & Development System

➔ Η **Ολλανδία** χρησιμοποιεί απο το 1990 δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας.

➔ Η **Γερμανία** κάνει χρήση δεικτών μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών, έχοντας ως στόχο την διαχείριση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων. Επίσης, Στη **Γερμανία**, το New Steering Model έδωσε έμφαση στους δείκτες επίδοσης. Σήμερα ο ενθουσιασμός της μεταρρύθμισης φαίνεται πως έχει περάσει και υπάρχει αναγνώριση της μεταρρυθμιστικής κούρασης (Farnham & Horton, 2000).

➔ Η **Αυστρία** κάνει χρήση της BSC.

➔ Η **Φινλανδία** χρησιμοποιεί την BSC, το EFQM και το CAF (Common Assessment Framework).

- ➔ Το **Βέλγιο** χρησιμοποιεί την CAF και το Benchmarking.
- ➔ Στην **Ιταλία**
- ➔ **Ο Καναδάς** κάνει χρήση της BSC.
- ➔ Στο **Ηνωμένο Βασίλειο** τα συστήματα δεικτών επίδοσης έχουν χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για να αυξήσουν την πίεση στο δημόσιο τομέα, με σκοπό τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα.
- ➔ Στη **Γαλλία** εισήχθη μια μορφή προϋπολογισμού επίδοσης (performance budgeting) για την υποβοήθηση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ➔ Στη **Σουηδία** οι μετρήσεις απόδοσης έπαιξαν ρόλο στην καθοδήγηση των φορέων. Ο Σουηδικός δημόσιος τομέας είναι ισχυρά αποκεντρωμένος. Ήδη από το 1993 όλες οι κρατικές υπηρεσίες υποχρεούνται να εκπονούν μια αναφορά σε ετήσια βάση στην οποία περιλαμβάνονται εκθέσεις επιδόσεων και αναλυτικές πληροφορίες για τον βαθμό επιτυχίας και τους λόγους μη εκπλήρωσης των στόχων που ετέθησαν. Η **Σουηδία** και η **Ιρλανδία** θεωρούνται ως καλές πρακτικές που χρήζουν μελέτης για την χρήση μοντέλων μέτρησης της απόδοσης τους
- ➔ Στη **Νορβηγία** το σύστημα Διοίκησης με στόχους και αποτελέσματα έχει ευρέως υιοθετηθεί παρόλο που χρειάστηκε να μετασχηματιστεί από τους φορείς.
- ➔ Στην **Ολλανδία** αντίστοιχες πρωτοβουλίες υλοποιούν οι τοπικές κυβερνήσεις από την δεκαετία του 80'

Διαφορές στον τρόπο παρακολούθησης της απόδοσης του δημοσίου τομέα συναντώνται και σε άλλες περιπτώσεις χωρών. Για παράδειγμα στον τομέα αυτό, στην περιοχή της Νέας Νότιας Ουαλίας (New South Wales) της Αυστραλίας, χρησιμοποιείται η τεχνική εκθέσεων Service efforts and accomplishments (SEA) για την παροχή ολοκληρωμένης πληροφόρησης σχετικά με τις επιδόσεις του δημοσίου τομέα. Ενώ στην περιοχή Hokkaido της Ιαπωνίας από την άλλη, χρησιμοποιούνται τεχνολογίες Αξιολόγησης του Χρόνου (Time Assessment) και Εκτίμησης Πολιτικών (Policy Assessment) για την παρακολούθηση των επιδόσεων του δημοσίου

3.32 Μέθοδοι μέτρησης απόδοσης

Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι απόδοσης θεωρούνται στη βιβλιογραφία οι ακόλουθες:

- Η Μέθοδος της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (BSC)
- Σύστημα διοίκησης με στόχους (MBO)
- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF)
- Το Μοντέλο Αριστείας (EFQM)
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM)
- Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)
- Η Μέθοδος Accrual Accounting:

Ένα άλλο καθοριστικό εργαλείο που επιλέχθηκε για την βέλτιστη αξιολόγηση του δημοσίου τομέα είναι και η Λογιστική παρακολούθηση με βάση τα δεδουλευμένα (Accrual Accounting). Όπου Accrual Accounting είναι μια λογιστική μέθοδος που μετρά την απόδοση και τη θέση ενός οργανισμού με την αναγνώριση των οικονομικών γεγονότων όταν πραγματοποιείται μια συναλλαγή, ανεξάρτητα από το πότε συναλλάσσονται μετρητά - πραγματοποιείται η πληρωμή. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει με τη σύγκριση τρεχουσών και μελλοντικών ταμειακών ροών να δοθεί μια πιο ακριβής εικόνα της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης. Ανάμεσα στις χώρες που επέλεξαν τη μέθοδο αυτή, ανήκει η Νέα Ζηλανδία για παράδειγμα που την υιοθέτησε το 1992, ενώ την ακολούθησε και η Μεγάλη Βρετανία και η Κοινοπολιτεία στην Αυστραλία. Επίσης, στη Σουηδία η Accrual Accounting (AA) εισήχθη στην τοπική αυτοδιοίκηση το 1986 και στην κεντρική διοίκηση το 1993 στα πλαίσια μιας ευρύτερης μεταρρύθμισης του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης που αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '80. Οι υποστηρικτές της μεθόδου, ισχυρίζονται πως παρέχει καλύτερη πληροφόρηση στη λήψη αποφάσεων και ουσιαστικά καταλήγει σε ένα αποδοτικότερο δημόσιο τομέα. Η στροφή προς αυτή την πρακτική πρωτοεμφανίστηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο τις αρχές του 1990 και χρειάστηκε περίπου μια δεκαετία για να ενσωματωθεί. Σε αντίθεση, η Ιρλανδία δε φάνηκε να αγκαλιάζει ιδιαίτερα τη νέα αυτή προσπάθεια. Σε Καναδά και Η.Π.Α. οι κινήσεις για την εφαρμογή της νέας λογιστικής προσέγγισης υπήρξαν αρκετά υποτονικές. Στον Καναδά, ενώ το ζήτημα άρχισε να συζητείται από τη δεκαετία του '60, συντονισμένη προσπάθεια για εφαρμογή δεν υπήρξε μέχρι τα τέλη της δεκαετίας

του '80, ενώ επιπλέον καθυστερήσεις μετέθεσαν το ζήτημα ως το 2001. Παρομοίως, στις Η.Π.Α. ύστερα από καθυστερήσεις δεκαετιών, η τελική εφαρμογή θα ολοκληρωνόταν μετά το 2001. Επίσης παρακολούθηση των φορέων με βάση τα δεδουλευμένα έχει υιοθετηθεί από την Ολλανδία, Φινλανδία, Ιαπωνία, Πορτογαλία και Ελβετία. Ενώ η Ισλανδία χρησιμοποιεί τη μέθοδο με τροποποιήσεις.

Πίνακας 3.1 Η Μεθοδολογία Accrual Accounting από Χρηματοδοτούμενους Φορείς

Accrual Accounting από Χρηματοδοτούμενους Φορείς			
Πλήρης AA		Τροποποιη μένα AA	Ταμειακή Βάση και συμπληρωματικά AA
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	X		
ΒΕΛΓΙΟ			X
ΓΕΡΜΑΝΙΑ			X
ΕΛΒΕΤΙΑ	X		
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	X		
Η.Π.Α.	X		
ΙΑΠΩΝΙΑ	X		
ΙΡΛΑΝΔΙΑ			X
ΙΣΛΑΝΔΙΑ		X	
ΚΑΝΑΔΑΣ		X	
ΝΕΑ	X		

ΖΗΛΑΝΔΙΑ			
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	X		
ΟΥΓΓΑΡΙΑ			X
Α ΠΟΡΤΟΓΑΛΙ	X		
ΣΟΥΗΔΙΑ	X		
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	X		

3.33 Συγκριτικές Μελέτες Συστημάτων Μέτρησης Απόδοσης στην ΕΕ

Η παρακολούθηση των συστημάτων μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης των χωρών, οδήγησε τους ερευνητές σε συγκριτικές μελέτες οι οποίες διακρίνουν τις εξεταζόμενες περιπτώσεις με βάσει ορισμένα χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με μια κατηγοριοποίηση, ομάδα αποτελούν οι Αγγλοσαξονικές ή Άγγλο - αμερικανικές χώρες, όπου συναντάμε την Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Η.Π.Α., Καναδά, Νέα Ζηλανδία, οι οποίες λόγω των κυβερνητικών δομών τους θεωρείται ότι υιοθετούν ευκολότερα αλλαγές στη διαχείριση της απόδοσης. Πράγμα που ενδεχομένως να οφείλεται στις θεσμικές και πολιτικές αλλαγές που προέκυψαν σε αυτές τις χώρες στα τέλη της δεκαετίας του '70. Από την άλλη, γραφειοκρατικά συστήματα με οργανωτική κουλτούρα βασισμένη στους νόμους και το φορμαλισμό, όπως της Ιταλίας, Γερμανίας και Ισπανίας ή ιδιαίτερων επαγγελματικών αξιών, όπως η Γαλλία, παρουσιάζουν εμπόδια στην εφαρμογή αλλαγών στη διαχείριση της απόδοσης (Implementing Organisational Performance Management in a Government Context: The Scottish Government Experience). Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development- OECD) στη μελέτη του για τις πρακτικές της διαχείρισης απόδοσης, κάνει την εξής κατηγοριοποίηση με βάση το πόσο επικεντρωμένο είναι το μάνατζμεντ στην απόδοση. Οι χώρες ομαδοποιούνται σε Αγγλοαμερικανικές, Σκανδιναβικές, Ηπειρωτικές (Κράτος δικαίου) και χώρες της Λατινικής, όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα (OECD, 1997).

Πίνακας 3.2 Κατηγοριοποίηση κρατών μελών του OECD με βάση την επικέντρωση του μάνατζμεντ

Κατηγοριοποίηση κρατών μελών του OECD με βάση την επικέντρωση του μάνατζμεντ				
	Αγγλοαμερικανικές (Anglo-american)	Σκανδιναβικές (Scandinavian-Nordic)	Ηπειρωτικές (Continental – State of Law)	Λατινικές (Latin)
Μάνατζμεντ απόδοσης	Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδάς, Η.Π.Α., Ιρλανδία	Σουηδία, Φινλανδία, Δανία	Ολλανδία	
Μικτό Μάνατζμεντ		Νορβηγία	Αυστρία, Γερμανία, Ελβετία	Βέλγιο, Γαλλία
Μάνατζμεντ κανόνων και προτύπων				Πορτογαλία, Ισπανία, Ελλάδα, Ιταλία

ΠΗΓΗ: Μυλωνάς και λοιποί (2007) Γεωγραφική κατανομή των προτύπων μέτρησης επίδοσης: Το "Βόρειο μοντέλο", 2ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος, 2007

Διαφορετικές πολιτικές και διοικητικές κουλτούρες, επικεντρώνονται σε διαφορετικά στοιχεία, θεσμούς και διαδικασίες. Οι Αγγλοαμερικανικές είναι προσανατολισμένες στη διαχείριση της απόδοσης. Το Σκανδιναβικό μοντέλο διαφέρει από τις πρώτες, αλλά εξαιτίας της μακρόχρονα καλής σχέσης του με την κοινωνική πρόνοια, στρέφεται στην απόδοση. Τα πρώτα δύο μοντέλα διαφέρουν από τα άλλα δύο, τα οποία εμφανίζονται περισσότερο προσκολλημένα σε νόμους και κανόνες (OECD, 1997). Η ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση των ευρωπαϊκών χωρών με βάση το διοικητικό σύστημα της κάθε χώρας μπορεί να είναι εκτενέστατη. Από την βιβλιογραφία προκύπτουν διαχωρισμοί του τύπου: Ανατολικά και Δυτικά συστήματα, Βόρεια και Νότια, Ναπολεόντεια και μη Ναπολεόντεια. Σε έρευνα των Billiets et al, αναγνωρίζονται δυο διοικητικά πρότυπα για τις χώρες της ΕΕ: Το κανονιστικό και το λειτουργικό. Η ομαδοποίηση των χωρών με βάση αυτό το κριτήριο, είναι η κάτωθι (Billiets et al., 2006).

Πίνακας 3.3: Κανονιστικό και Διοικητικό Πρότυπο

ΠΡΟΤΥΠΟ	ΧΩΡΕΣ
ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ	Ελλάδα, Κύπρος, Ισπανία, Πολωνία, Ιταλία, Πορτογαλία, Βέλγιο, Γαλλία, Ουγγαρία, Σλοβενία, Τσεχία, Σλοβακία, Μάλτα, Λουξεμβούργο, Γερμανία, Αυστρία
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία , Δανία, Σουηδία, Φιλανδία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία

ΠΗΓΗ: Μυλωνάς και λοιποί (2007) Γεωγραφική κατανομή των προτύπων μέτρησης επίδοσης: Το "Βόρειο μοντέλο", 2ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος, 2007

Οι χώρες της ΕΕ ομαδοποιούνται σύμφωνα με τον Kickert, σε τέσσερα διοικητικά πρότυπα (Μυλωνάς και λοιποί, 2007).

Πίνακας 3.4: Διοικητικό Πρότυπο χωρών Ε.Ε

ΠΡΟΤΥΠΟ	ΧΩΡΕΣ
ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ	Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία
ΝΟΤΙΑΣ ΕΥΡΩΠΗΣ	Γαλλία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Βέλγιο
ΑΓΓΛΟΣΑΞΩΝΙΚΟ	Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία
ΒΟΡΕΙΟ	Δανία, Σουηδία, Φιλανδία, Νορβηγία, Ολλανδία

ΠΗΓΗ: Μυλωνάς και λοιποί (2007) Γεωγραφική κατανομή των προτύπων μέτρησης επίδοσης: Το "Βόρειο μοντέλο", 2ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος, 2007

Παρότι παρουσιάζονται πληθώρα επιτυχημένων μοντέλων οργάνωσης στα κράτη της ΕΕ και σύγκλιση των πολιτικών στα θέματα μέτρησης της απόδοσης του δημόσιου τομέα, εν τούτοις, απουσιάζει ένα κοινό πρότυπο για την αποτελεσματική μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, το οποίο αυτούσιο να δύναται να μεταφερθεί στον Ελληνικό δημόσιο τομέα.

Σύνοψη Κεφαλαίου

Το κεφάλαιο πραγματεύεται την απόδοση της Δημόσιας Διοίκησης και περισσότερο την απόδοση στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η απόδοση στα πλαίσια της παρούσας προσέγγισης αναλύεται στις κάτωθι υποενότητες: Ορισμοί βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στην εργασία όπως απόδοση, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, διοίκηση-διαχείριση της απόδοσης. Ακολουθεί μια σύντομη αναδρομή στις μεθόδους μέτρησης της οργανωσιακής απόδοσης και μετέπειτα αναφέρονται οι προσπάθειες που επιχειρήθηκαν στην ελληνική δημόσια διοίκηση τα τελευταία 15 χρόνια.

Στο πλαίσιο αυτό, αναλύεται η αναγκαιότητα χρήσης των συστημάτων μέτρησης και επισημαίνονται τα βασικότερα σημεία του προγενέστερου και εισαγωγικού Ν. 3230/2004 καθώς και του πιο πρόσφατου και ισχύοντος Ν.4369/2016. Στην ενότητα, τέλος, αναλύεται η χρησιμότητα των δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την μέτρησης της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι πρόσφατες χρηματοπιστωτικές κρίσεις σε Αμερική και Ευρώπη απέδειξαν εμφατικά πως η σχετική προετοιμασία για την μετατροπή των οικονομικών κινδύνων που ελλοχεύουν, σε διαχειρίσιμους, σωστά δεν έχει αναληφθεί επαρκώς. Η θεώρηση του κινδύνου γενικότερα ως βάρος, οδηγεί συχνά τις οικονομίες σε κρίσεις που υπονομεύουν την ανάπτυξη και την ευημερία των Κρατών και των πολιτών. Υπό αυτό το πρίσμα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, το οποίο χωρίζεται σε δυο μέρη, παρουσιάζεται συνοπτικά ο ελληνικός Δημόσιος Τομέα, περιγράφεται η μετάβαση της Δ.Δ. στην εποχή της δημόσιας διακυβέρνησης και αναφέρονται επιγραμματικά οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έχουν καταγραφεί την τελευταία 40ετία στην χώρα και ειδικότερα στα χρόνια της δημοσιονομικής κρίσης. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις πτυχές της κρίσης στο διοικητικό σύστημα, στο έλλειμμα των ικανοτήτων και στις μεταρρυθμίσεις που επιβλήθηκαν στην ΔΔ το έτος 2013. Το κεφάλαιο εστιάζει, στο β' μέρος του, στις οικονομικές παραμέτρους της προ-μνημονιακής εποχής. Στη συνέχεια, γίνεται συζήτηση για την εξέλιξη του δημοσίου χρέους στην Ε.Ε από την δεκαετία του 90' και εντεύθεν και, ακολούθως, επιχειρείται μια ανασκόπηση στα γεγονότα που οδήγησαν στην δυσβάστακτη δημοσιονομική κρίση που ακόμα εξελίσσεται. Οικονομικά στοιχεία της περιόδου παρουσιάζονται και αναλύονται ενδελεχώς και οι παράγοντες που οδήγησαν στην κατάρρευση των δημόσιων οικονομικών περιγράφονται σε βάθος.

4.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι εάν οι δημόσιοι οργανισμοί επιθυμούν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική οικονομία πρέπει να αλλάξουν γρήγορα τον τρόπο σκέψης τους και δράσης (Gore, 1993; Kettl D, 2000). Ήδη από την δεκαετία του 1970 πολλά κράτη έχουν ανακοινώσει και εφαρμόσει μεταρρυθμίσεις και πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης, τονίζοντας την αναγκαιότητα μετάβασης του κράτους, από την παραδοσιακή γραφειοκρατική οργάνωση (Nichols, 1997; Box, 1999) προς την κατεύθυνση μιας περισσότερο επιχειρηματικής, άμεσα προσανατολισμένης στην εξυπηρέτηση του πολίτη (Graham, 1995; Pollit &

Bouckaert, 2004; Wollmann, 2003). Όλες αυτές οι μεταρρυθμίσεις που έχουν ως κοινή ταμπέλα-σημαία το νέο δημόσιο μάνατζμεντ (Gruening, 2001), έχουν οδηγήσει τους φορείς χάραξης πολιτικής σε όλο τον κόσμο να εστιάσουν στην προσπάθεια μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, με τη χρησιμοποίηση δεικτών, που αποτελούν τους βασικούς τομείς πρόκλησης, στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού του δημόσιου μάνατζμεντ.

Ήδη από πολύ νωρίς, οι Osborne και Gaebler (1992) υποστήριζαν ότι προκειμένου η δημόσια διοίκηση να απομακρυνθεί από τη γραφειοκρατία και να δημιουργήσει εκείνες τις δομές που θα είναι σε θέση να προσαρμόζονται γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές, δεν θα πρέπει να καταργηθεί, αλλά να μετατραπεί και εκ νέου να εφευρεθεί. Αυτός ο μετασχηματισμός θα πρέπει να επιτευχθεί με την αλλαγή σκοπού, κινήτρων, υπευθυνότητας, της δομής και του πολιτισμού και έτσι να οδηγήσει στην δημιουργία ενός δημόσιου επιχειρηματικού πνεύματος και νοοτροπίας. Ωστόσο, η διάδοση και η υιοθέτηση των NPM μεθοδολογιών και της διακυβέρνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι ακόμα αργή. Η μεταρρύθμιση είναι ακόμα σε εξέλιξη και οι προηγούμενες προσπάθειες είχαν περιορισμένη επιτυχία ή καθόλου (Kufidou et al.; Philippidou et al., 2004; Zeprou & Sotirakou, 2003).

4.1 Ο Ελληνικός Δημόσιος Τομέας

Τα τελευταία χρόνια η δημοσιονομική κρίση στην χώρα μας συνέπεσε με την κρίση ρευστότητας του χρηματοοικονομικού συστήματος παγκοσμίως αλλά και με την ταυτόχρονη δημοσιονομική κρίση σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στη δεδομένη αυτή αρνητική, όπως καταγράφεται συγκυρία, δημιουργούνται πολλαπλές και ουσιαστικές ευκαιρίες «επανεκκίνησης» της χώρας. Οι νέες θεσμικές πρωτοβουλίες που λαμβάνονται -καθ' υπόδειξη των πιστωτριών δυνάμεων- για τον «εκμοντερνισμό» της Ελληνικής οικονομίας, περιλαμβάνουν—εκτός των άλλων—την υιοθέτηση των σύγχρονων εργαλείων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, ώστε με ταχύ βήμα να καλυφθούν τα υφιστάμενα κενά στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και να οδηγηθεί η χώρα σε μια πιο σύνθετη, συνολικότερη και μακροπρόθεσμη διοικητική μεταρρύθμιση.

Με μια πρώτη ματιά, η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ένα μεγάλο και πολύπλοκο σύστημα, το οποίο αποτελείται από διάφορους τύπους -και με διαφορετικά μεγέθη- οργανισμούς που παρέχουν όλα τα είδη των κρατικών υπηρεσιών στους πολίτες (π.χ. υγεία, εκπαίδευση, ασφάλεια, κοινωνικές υπηρεσίες, οικονομικές, αναπτυξιακές και υπηρεσίες πολιτισμού, κ.λπ.).

Η κεντρική κυβέρνηση καθώς και οι περισσότεροι από τους δημόσιους οργανισμούς εδρεύουν στην πρωτεύουσα της χώρας (Αθήνα), μολονότι η εφαρμογή του Νόμου «Καποδίστρια» παρέχει την δυνατότητα της αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων της δημόσιας διοίκησης, στις περιφερειακές τοπικές αρχές. Ο συνολικός αριθμός των μόνιμων απασχολούμενων στον δημόσιο τομέα, όπως καταγράφεται από το εθνικό σύστημα μέτρησης «ΕΡΓΑΝΗ», στοιχεία του οποίου δημοσιεύονται και ενημερώνονται συνεχώς απο την ιστοσελίδα του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης²⁵, ανέρχονται για τον μήνα Δεκέμβριο του έτους 2018 στους 566.763 συνολικά υπαλλήλους, αριθμός που βαίνει διαχρονικά μειούμενος.

Η πλειοψηφία των μελετών για την ελληνική δημόσια διοίκηση, υπογραμμίζουν ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι ένα γραφειοκρατικό, άκρως συγκεντρωτικό, δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό σύστημα, το οποίο χρειάζεται επείγουσες και ριζικές αλλαγές, εάν θέλει να επιβιώσει στο σημερινό ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό περιβάλλον (Argyriadis, 1971; Argyriadis, 1998; Mouzelis, 1978; Makrydimitris, 1991).

Το διαρκές ζητούμενο, εως και σήμερα, είναι η μεταμόρφωση του ελληνικού δημόσιου τομέα από μια άκαμπτη και γραφειοκρατική σε μια σύγχρονη και ευέλικτη οργάνωση. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται πλέον τάχιση και ευρεία συναίνεση μεταξύ των διαφόρων πολιτικών φορέων, ώστε να μεταμορφωθεί η δημόσια διοίκηση, από μια κεντρική, εσωστρεφής και γραφειοκρατική οργάνωση, σε μια οργάνωση με στρατηγική σκέψη, ανοιχτή, με επιδόσεις μέτρησης, διαφανής και ευέλικτη που θα πληροί τις απαιτήσεις όλων των ενδιαφερομένων. (Argyriadis, 1998; Makrydimitris, 1999; CSU, 1996).

Οι παθογένειες όμως- ακόμα - παρα πολλές (γραφειοκρατία, ελλιπής οργάνωση, αναποτελεσματικότητα, συχνά λανθασμένη ιεράρχηση αναγκών, ανεπάρκεια τεχνολογικού εξοπλισμού κ.ά.). Τα τελευταία οχτώ χρόνια ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας είναι εγκλωβισμένος σε μια- ανευ προγουμένου - κρίση χρέους,

²⁵Για περισσότερες πληροφορίες <http://www.minadmin.gov.gr/>

χωρίς ορατή διέξοδο. Η δημοσιονομική κατάσταση της χώρας συνεχίζει την πορεία της προς την κατάρρευση, με τα μέτρα λιτότητας να επιτείνουν την ύφεση στην οικονομία και να μην οδηγούν στη βελτίωση των δομικών αδυναμιών του δημοσιονομικού συστήματος της Ελλάδας (Αργεΐτης και λοιποί, 2011).

4.2. Η μετάβαση στην εποχή της δημόσιας διακυβέρνησης.

Ο όρος Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται γενικά στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους, που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους στο κεντρικό, το περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο, και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό επίπεδο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Έχουν επίσης ως έργο τους την κριτική ανάλυση των επιπτώσεων αυτών των ρυθμίσεων και ενεργειών της Διοίκησης στην κοινωνική ζωή, καθώς και τον σχεδιασμό μέτρων για την αναπροσαρμογή του δικαίου και της δημόσιας πολιτικής απέναντι στα δημόσια προβλήματα και ανάγκες (Christodoulakis, 2010).

Στον κλάδο της δημόσιας διοίκησης η σύγχρονη λειτουργία των Οργανισμών του δημοσίου τομέα, αποτελεί πάντα ένα "δημοφιλές πεδίο έρευνας". Για το τρόπο λειτουργίας μιας σύγχρονης Δημόσιας Υπηρεσίας και την αναγκαιότητα προσαρμογής στα δεδομένα των επιχειρήσεων, έχουν διατυπωθεί πολλά, ήδη από τη δεκαετία του 1990 (Giavazzi et al., 2010). Λόγω της αυξανόμενης σημασίας της δημόσιας διοίκησης, και των ραγδαίων μεταβολών που έχουν επέλθει στη δομή των συστημάτων της κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η έρευνα της δημόσιας διοίκησης γνωρίζει ιδιαίτερη ανάπτυξη.

Στην έρευνα των δημόσιων οικονομικών και μάλιστα, το επονομαζόμενο και κίνημα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) αποτέλεσε έως την προηγούμενη δεκαετία την πληρέστερη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου (Blanchard, 2007). Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τις πρακτικές του μάνατζμεντ που αναπτύχθηκαν, κυρίως, από Αμερικανούς θεωρητικούς, όπως ο Mintzberg, ο Kantor και οι Peters και Waterman. Βασικό πυλώνα των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, αποτέλεσε η μεταφορά αρμοδιοτήτων στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης και στις αυτοδιοικήσεις.

Οι σημερινοί δημόσιοι οργανισμοί, στα πλαίσια του "εκμοντερνισμού" τους, αναζητούν λύσεις που μέχρι τώρα χρησιμοποιήθηκαν για τη διαχείριση των κερδοσκοπικών οργανώσεων. Η προσέγγιση που παρουσιάζει η φιλοσοφία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης υποστηρίζει αυτό ακριβώς το ζητούμενο: ένα ολοκληρωμένο, προσανατολισμένο στην αγορά σύστημα μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης προς μια οικονομικά αποδοτική οργάνωση (Argyriadis, 1971; CSU, 1996).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ απαιτεί από τη δημόσια διοίκηση να χρησιμοποιεί μεθόδους και τυπικές τεχνικές διαχείρισης των επιχειρήσεων και εισάγει στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού δείκτες απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Argyriadis, 1971; Blanchard, 2007). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υποστηρίζει την υιοθέτηση και άλλων, ευρέως διαδεδομένων, οικονομικών εργαλείων διοίκησης, όπως ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης στη βάση στόχων και αποτελεσμάτων, η συγκριτική αξιολόγηση και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημόσιων πολιτικών. Επιπλέον στοιχεία της νέας μορφής διαχείρισης, θεωρούνται, οι ιδιωτικοποιήσεις και ο κατακερματισμός των δημόσιων γραφειοκρατιών, οι καταναλωτές των δημόσιων υπηρεσιών και οι "οιωνεί αγορές" (Mody et al., 2012).

Όμως, η εφαρμογή του ΝΔΜ, όπως διατυπώνεται βιβλιογραφικά, δεν είναι καθολική ή ολοκληρωμένη. Στην Ευρώπη, έχει ειδικότερα διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει ενιαίος βαθμός ούτε στην κατανόηση και αντίληψη των εννοιών του ΝΔΜ, ούτε στις μεθόδους και τεχνικές που χρησιμοποιούνται. Άλλες μελέτες σημειώνουν, επίσης, ότι οι απόπειρες εφαρμογής των αρχών του ΝΔΜ στην ΔΔ, είχαν γενικά περιορισμένη- ή ακόμη και καθόλου- επιτυχία (Argyriadis, 1998; Honohan, 2010).

Για τα σχετικά προγράμματα και δράσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ που εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα, αναφέρθηκε διεξοδικά στην έρευνα του ο Καρκατσούλης (2004) από την προηγούμενη δεκαετία. Στην ελληνική ΔΔ, ως δράσεις εφαπτόμενες της φιλοσοφίας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, θεωρούνται σήμερα:

- α) Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών,
- β) Η αποδοτικότητα των δημόσιων οργανώσεων
- γ) Η ανάλυση των επιπτώσεων από την κανονιστική μεταρρύθμιση,
- δ) Το πρόγραμμα "Πολιτεία",
- ε) Το πρόγραμμα TAXIS

Blanchard (Olivier, 2007).

Τα τελευταία χρόνια, η πλειονότητα των ρυθμίσεων, εδράζονται στη βάση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα ακόλουθα παραδείγματα π.χ. Το νέο ασφαλιστικό σύστημα, το άνοιγμα των "κλειστών

επαγγελματών", ο εξορθολογισμός στο σύστημα υγείας, το νέο φορολογικό σύστημα, το επιτελικό κράτος με το "Καλλικράτη", η αρχή της διαφάνειας παντού, οι αλλαγές στους θεσμούς και στην δικαιοσύνη, η μείωση του ελλείμματος, το φιλικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η αύξηση των επενδύσεων και των θέσεων εργασίας (Katsimi & Moutos, 2010; Caruana, 2010) και τέλος, η "διαύγεια" και η "ηλεκτρονική" συνταγογράφηση.

Η ελληνική εμπειρία, όπως προκύπτει από τις μέχρι τώρα εφαρμογές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ δεν διαφοροποιείται ουσιωδώς από την εμπειρία των άλλων κρατών. Ωστόσο, ήδη από τις αρχές του 2000, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δέχεται και πολλές σκληρές κριτικές. Η μετάβαση στη θεωρία της διακυβέρνησης, η οποία έχει αντικαταστήσει το παλιό πια Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αποτελεί ένα νέο υπόδειγμα σχέσεων μεταξύ του κράτους και της κοινωνίας των πολιτών που έχει δικτυακή δομή και ακόμα περισσότερο, είναι αντίθετο στις αγορές. Πως όμως ερμηνεύεται βιβλιογραφικά ο όρος Διακυβέρνηση;

Στη βιβλιογραφία, ως δημόσια διακυβέρνηση συναντάμε συχνά τον εξής ορισμό: " Το πλαίσιο των θεσμών, των πολιτικών και των εργαλείων, εντός του οποίου, οι διάφοροι δρώντες που επηρεάζουν τη δημόσια πολιτική και έχουν έννομο συμφέρον επί της δημόσιας πολιτικής βρίσκουν τη θέση τους, υπό τη διαχείριση του κράτους. Η δημόσια διακυβέρνηση μπορεί, επίσης, να οριστεί βάσει των συστατικών μερών της. Για τον ΟΟΣΑ, περιλαμβάνει τη μακροπρόθεσμη πολιτική σταθερότητα, τη σταθερότητα αλλά και συνοχή των δημόσιων πολιτικών, την κανονιστική ποιότητα, το κράτος δικαίου, την ακεραιότητα και τον έλεγχο της διαφθοράς, το πλαίσιο για την ιδιωτική πρωτοβουλία και την οικονομική ανάπτυξη, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, εμπιστοσύνη στους δημόσιους θεσμούς και στην κυβέρνηση, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τα ηθικά πρότυπα. Η Λεύκη Βίβλος για τη Διακυβέρνηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που εκδόθηκε το 2004 ορίζει τη δημόσια διακυβέρνηση ως τους κανόνες, τις διαδικασίες και τη συμπεριφορά που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η δημόσια εξουσία, ιδιαιτέρως σε ό,τι αφορά το άνοιγμα, τη συμμετοχή, την λογοδοσία, την αποτελεσματικότητα και τη συνοχή.

Πέραν της διακυβέρνησης, πιο περίπλοκα μοντέλα, σύντομα θα απαιτηθούν, προκειμένου να προσαρμοστεί η "νέα ελληνική δημόσια διοίκηση" στις αδιάλειπτες αλλαγές του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος. Η πρόσφατη σχετικά χρηματοοικονομική κρίση της περιόδου 2008-2009 και πολύ περισσότερο η κρίση

χρέους στην Ελλάδα απο το 2010 και εντεύθεν, έχουν επιβάλει την αναβάθμιση του ρυθμιστικού ρόλου και πλαισίου λειτουργίας του Κράτους, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά ευρύτερα. Σε αυτό το νέο περιβάλλον, ο όρος διακυβέρνηση αποκτά, προς το παρόν, πιο διευρυμένο ρόλο και αναφέρεται στο περιεχόμενο και στην ποιότητα του κυβερνητικού έργου.

4.3 Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στα χρόνια της μεταπολίτευσης.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως έχει ειπωθεί, είναι ένα μεγάλο και σύνθετο σύστημα που αποτελείται από οργανώσεις διαφορετικών τύπων και μεγεθών, οι οποίες παρέχουν κάθε είδους κρατικές υπηρεσίες στους πολίτες (π.χ. υπηρεσίες υγείας, εκπαίδευση, ασφάλιση, κοινωνικές υπηρεσίες, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, αναπτυξιακές υπηρεσίες). Η κεντρική κυβέρνηση καθώς και οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί βασίζονται στην πρωτεύουσα του έθνους, παρόλο που ο νόμος «Καποδίστρια» παρέχει τη δυνατότητα αποκέντρωσης της δημόσιας διοίκησης και μεταφορά των αρμοδιοτήτων σε περιφερειακές και τοπικές μονάδες (Zerrou & Sotirakou, 2003).

Ιστορικά, το Ελληνικό Κράτος συγκροτήθηκε ύστερα από την κήρυξη και κατά την διάρκεια της εθνικοαπελευθερωτικής επανάστασης του 1821 (Gruening, 2001). Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της νεοελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τόσο σε κυβερνητικό όσο και σε διοικητικό επίπεδο είχε ο Ιωάννης Καποδίστριας. Κατά το ισχύον Σύνταγμα, στο Ελληνικό Κράτος συνυπάρχουν τρία συστήματα διοικητικής Οργάνωσης: α) Το συγκεντρωτικό, σύμφωνα με το οποίο οι κεντρικές διοικητικές αρχές ασκούν ειδικές αρμοδιότητες, κατευθύνουν, συντονίζουν και ελέγχουν τα περιφερειακά όργανα, β) Το αποκεντρωτικό, όπου τα περιφερειακά όργανα έχουν αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις τις περιφέρειας τους, γ) Η αυτοδιοίκηση σε τοπικό επίπεδο, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στην διάρκεια των δεκαετιών του 80' και 90', οι προσπάθειες των ταχύτατα αναπτυσσόμενων δυτικών χώρων οι οποίες επέβαλαν προγράμματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων, σε μια προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού τους, είχαν απόηχο και στην ελληνική διοικητική έρευνα. Για τον εκσυγχρονισμό της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης από την δεκαετία του 1980 έως και την ένταξη της χώρας το 2010 στον 'μηχανισμό στήριξης', έχουν καταγραφεί δυο μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ή αλλιώς φάσεις (Olivier, 2007). Στις μέρες μας, η

Ελληνική Οικονομία επιχειρεί την τρίτη μεταρρυθμιστική προσπάθεια στην σύγχρονη ιστορία της. Στην προσπάθεια να ξεπεράσει τις χρόνιες παθογένειες της δημόσιας διοίκησης, η Ελλάδα καλείται να εφαρμόσει ένα νέο μίγμα δομικών μεταρρυθμίσεων, ώστε να εξασφαλίσει πρόσβαση στους αναγκαίους χρηματικούς πόρους που θα της επιτρέψουν να ανταποκριθεί στις ανάγκες της (Caruana, 2010). Για την προώθηση των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων, το Ελληνικό Κοινοβούλιο, έχει ήδη ψηφίσει και εφαρμόζει τους ακόλουθους τρεις (3) βασικούς νόμους: Τους εξής: α) τον Ν.3845/2010 (Α΄ μνημόνιο) β) τον Ν.4046/12 (Β΄ μνημόνιο) και γ) τον Ν.4336/2015 (Γ΄ μνημόνιο) (Caruana, 2010). Όπως όμως αποδεικνύει η εμπειρία, πολλά ωστόσο απομένει να πραγματοποιηθούν ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία η σχεδιαζόμενη και σε πολλά πεδία- ήδη εφαρμόσιμη -διοικητική μεταρρύθμιση της ΔΔ.

Στις ενότητες που ακολουθούν, ξετυλιγεται το "κουβάρι της παθολογίας της Ελληνικής ΔΔ". Μέσα απο παραδείγματα, εκθέσεις επίσημων φορέων και "φωτισμένων" ελλήνων θα γίνει αντιληπτό το βάθος και η έκταση της παθογένειας που εξακολουθεί να υπερισχύει ακόμα και σήμερα σε όλες τις εκφάνσεις της ΔΔ. Θα αναφέρουμε τις πτυχές της κρίσης στο διοικητικό σύστημα και κριτικά θα σχολιάσουμε το παρατεταμένο έλλειμμα των ικανοτήτων ως καθοριστικό παράγοντα αναστροφής του οικονομικού κλίματος. Στο πλαίσιο αυτό, στοχαστικά θα προσεγγίσουμε την πρόσφατη διοικητική μεταρρύθμιση (στις αρχές της κρίσης) με την προσοχή να εστιάζεται στην πιο πρόσφατη του 2013. Τέλος, θα επιχειρηθεί μια σύντομη ανάλυση των μεταρρυθμίσεων και αμέσως μετά, στο β΄ μέρος του κεφαλαίου, θα παρουσιαστούν αναλυτικά όλα τα οικονομικά στοιχεία της περιόδου των "προ-μνημονιακών χρόνων".

4.4 Η Μεταρρύθμιση της διοικητικής δομής

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που καθυστερούν τις μεταρρυθμίσεις στην οικονομία και την κοινωνία στην Ελλάδα είναι η κακή κατάσταση της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, το διοικητικό σύστημα της χώρας παρουσιάζει ορισμένες περιέργες πτυχές και τέσσερα χαρακτηριστικά που οδηγούν σε αξιοσημείωτες αδυναμίες στις επιδόσεις και μάλλον μία περιορισμένη ικανότητα επίτευξης αποτελεσμάτων (Mergos et al., 2012).

Η ελληνική γραφειοκρατία βρισκόταν σε μια τέτοια κατάσταση για μια μακρά χρονική περίοδο. Αρκεί να αναφέρουμε εδώ ότι ο Σπυρίδων Ευλαμπίου, ο οποίος έγραψε ένα βιβλίο το 1894 με τον πολύ διορατικό τίτλο «Κακοδιοίκηση στην Ελλάδα» (ήταν στην πραγματικότητα ο πρώτος Έλληνας συγγραφέας που χρησιμοποίησε αυτόν τον όρο) μιλούσε μάλιστα για την κρίση της γραφειοκρατίας στην Ελλάδα, τις ελλείψεις και τις παθολογίες, τις οποίες θεωρούσε ότι θα μπορούσαν να αποκατασταθούν με μια ριζική μεταρρύθμιση και με τον εκσυγχρονισμό.

Το γεγονός ότι το ελληνικό διοικητικό σύστημα βρίσκεται σε κρίση είναι κοινό μυστικό μεταξύ των επαγγελματιών, των ακαδημαϊκών και του κοινού. Ορισμένες επίσημες αναφορές απευθύνονται επίσης στην μεγαλύτερη ασθένεια της χώρας, όπως συχνά αποκαλείται και προσπαθούν να εντοπίσουν τα συμπτώματα και τα μέσα επανόρθωσης (Makrydemetres and Michalopoulos, 2000). Αυτές οι αναφορές δεν διέφεραν πολύ στην διάγνωση ούτε όσον αφορά στις συστάσεις για μεταρρυθμίσεις.

Για να προχωρήσουμε λίγο στο παρελθόν, σύμφωνα με τον Κυριάκο Βαρβαρέσο, ο οποίος παρουσίασε την έκθεσή του για το «Ελληνικό Οικονομικό Πρόβλημα» στις αρχές της δεκαετίας του 1950, η αναποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών αποτέλεσε το δυσκολότερο πρόβλημα που αντιμετώπιζε η χώρα στην προσπάθειά της για την ανασυγκρότηση και την ανάπτυξη μετά τον πόλεμο και την περίοδο κρίσης του 1940. Υπογράμμισε επίσης ότι η διοικητική δυσλειτουργία κατέστησε πρακτικά αδύνατη την βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της χώρας. Ο Βαρβαρέσος θεωρούσε ότι οι σοβαρότεροι παράγοντες της διοικητικής παθολογίας είναι:

α) Η άνιση κατανομή του προσωπικού στις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες και ιδρύματα που οδήγησαν στην συγκέντρωση τους στα κεντρικά τμήματα της πρωτεύουσας και η πολύ αδύναμη στελέχωση των περιφερειακών και αποκεντρωμένων μονάδων. Το πρόβλημα αυτό επιδεινώθηκε περαιτέρω από την αμείωτη διατήρηση ενός ανορθόδοξου συστήματος ταξινόμησης των θέσεων, το οποίο καθιστούσε πρακτικά αδύνατη την μεταφορά και κυκλοφορία του προσωπικού μεταξύ τους.

β) Οι μακρόχρονες πρακτικές πελατειακών σχέσεων, ευνοιοκρατίας και κηδεμονίας, η κατάφωρη παραβίαση της αξιοκρατίας και η εκτεταμένη διαφθορά, καθώς και η δωροδοκίες και το χαμηλό ηθικό, ακόμη και μεταξύ των κορυφαίων

αξιοματούχων και διοικητών.

γ) Η επικράτηση του νομαλισμού, του φορμαλισμού και της γραφειοπαθολογίας στην λειτουργία και τις επιδόσεις των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες όχι μόνο παρεμπόδιζαν την πρωτοβουλία και την δημιουργικότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του έθνους, αλλά και τους σοβαρά προβληματισμένους και ενοχλημένους πολίτες, ιδιαίτερα εκείνους των χαμηλότερων και πιο ευάλωτων τάξεων και στρωμάτων της κοινωνίας.

Μαζί με την πρόταση συγκεκριμένων μέτρων και μεταρρυθμίσεων για την αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων μειονεκτημάτων, ο Κ. Βαρβαρέσος επέμεινε με σαφήνεια ότι μια βασική προϋπόθεση, απαραίτητη προϋπόθεση για την υπέρβαση των διοικητικών δυσκολιών θα ήταν η διατήρηση μιας πραγματικής αμεροληψίας και η εγκατάλειψη της παρέμβασης του κόμματος στις υποθέσεις της δημόσιας διοίκησης (συμπεριλαμβανομένων των διορισμών και των προαγωγών). Για τον σκοπό αυτό, πρότεινε την σύσταση μιας ανεξάρτητης Επιτροπής εμπειρογνομόνων που θα επιβλέπει και θα αξιολογεί τα μεταρρυθμιστικά μέτρα και την στρατηγική.

Την ίδια περίπου περίοδο, ο Γεώργιος Μαραγκόπουλος, που στην συνέχεια έγινε Πρόεδρος του Κρατικού Συμβουλίου, συνέταξε ένα σχέδιο για τις νέες μεθόδους προσλήψεων και κατάρτισης του προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας (1950), που προβλέπουν την γενικευμένη εφαρμογή ενός συστήματος αξιοκρατίας στους διορισμούς στις δημόσιες υπηρεσίες βάσει διαγωνιστικών εξετάσεων, την δημιουργία ξεχωριστής κατηγορίας ανώτερων διοικητικών υπαλλήλων και την συνεχή κατάρτιση και βελτίωση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Willson, σύμβουλος του ΟΟΣΑ και καθηγητής πανεπιστημίου από την Μεγάλη Βρετανία, ανέλυσε τον «Κυβερνητικό Μηχανισμό της Ελλάδας» (1964), εντοπίζοντας τις διαρθρωτικές ελλείψεις των κεντρικών τμημάτων της κυβέρνησης, τον ασθενή συντονισμό μεταξύ τους και την ανεπαρκή ανάπτυξη της αποκέντρωσης.

Την ίδια περίπου εποχή, ένας άλλος σύμβουλος του ΟΟΣΑ, ο καθηγητής Georges Langrod από την Γαλλία, συνέταξε την πιο ολοκληρωμένη έκθεση σχετικά με την «Αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα» (1965). Ο Langrod προσδιόρισε το έλλειμμα της παραγωγικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης σε επίπεδο διαρθρωτικών, διαδικαστικών και προσωπικού και σε στοιχεία του διοικητικού συστήματος. Υπογράμμισε ακόμη και το γεγονός ότι η λειτουργική ανεπάρκεια και αποτυχία της δημόσιας υπηρεσίας έρχεται σε αντίθεση με τις

απαιτήσεις που θέτει η ενδεχόμενη ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα με την οποία η Ελλάδα είχε ήδη υπογράψει από το 1961 μια συμφωνία σύνδεσης. (Η συμφωνία προέβλεπε για πρώτη φορά την πλήρη προσχώρηση 20 χρόνια αργότερα και αυτό συνέβη στην πραγματικότητα το 1981.) Στην έκθεσή του ο Langrod τόνισε με έμφαση την ανάγκη να αυξηθεί το επίπεδο επαγγελματισμού στην διοίκηση με όλα όσα συνεπάγεται, η εντατικοποίηση και ο επαγγελματικός αναπροσανατολισμός του εκπαιδευτικού στοιχείου σε δευτεροβάθμιο και τριτοβάθμιο επίπεδο, καθώς και η ενημέρωση και η αύξηση της συνεχούς κατάρτισης και των αναπτυξιακών ευκαιριών. Άλλοι σχολιαστές εν τω μεταξύ και ενόψει της εισόδου της Ελλάδος στην τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα επεσήμαναν την ανικανότητα της ελληνικής γραφειοκρατίας και ισχυρίστηκαν ότι αποτελούσε εμπόδιο μάλλον παρά μέσο για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό (Henry, 2017).

Οι τελευταίες τρεις εκθέσεις που θα αναφερθούν εν συντομία εδώ είναι η «Έκθεση για την Δημόσια Διοίκηση» που εκπόνησε το 1988 μια ομάδα εμπειρογνομόνων που συγκεντρώθηκαν από το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ), η Λευκή Βίβλος για την «Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας», η οποία καταρτίστηκε το 1990 από άλλη ομάδα εμπειρογνομόνων υπό την αιγίδα του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και η έκθεση του Μιχαήλ Δεκλερή για την «Ελληνική Διοίκηση 2000», η οποία αποτέλεσε την βάση ενός ψηφίσματος του Υπουργικού Συμβουλίου το οποίο ωστόσο δεν υλοποιήθηκε ποτέ. Είναι κατανοητό ίσως ότι μετά την δημοσίευση κάθε έκθεσης, ανακοινώθηκαν ή και εγκρίθηκαν ορισμένα μεταρρυθμιστικά μέτρα σύμφωνα με τις συνιστώμενες παρεμβάσεις. Αλλά δεν επηρέασαν τον πρακτικό ορίζοντα των διοικητικών (φτωχών) επιδόσεων.

4.5 Πτυχές της κρίσης στο διοικητικό σύστημα

Όπως αναλύθηκε ήδη, η δυσλειτουργία του διοικητικού συστήματος στην χώρα έχει εντοπιστεί με την πάροδο των ετών από πολλές εκθέσεις εμπειρογνομόνων, καθώς και από ακαδημαϊκές αναλύσεις και την κοινή γνώμη. Οι κύριοι παράγοντες που ευθύνονται για αυτό το έλλειμμα ποιότητας είναι όχι μόνο η συνολική έκταση της δημόσιας παρέμβασης στην οικονομία και την κοινωνία, η οποία ήταν υπερβολική με κάθε μέσο και πρότυπα σύγκρισης, αλλά και η μακρά παράδοση του νομαλισμού, της ακαμψίας και του φορμαλισμού της διοικητικής

συμπεριφοράς σχεδόν σε κάθε επίπεδο και πτυχή της κρατικής δράσης. Επιπλέον, η διείσδυση των πολιτικών - ή μάλλον εν μέρει πολιτικών - ανησυχιών στην λειτουργία κρατικών φορέων και οργανισμών στο κέντρο και την περιφέρεια του διοικητικού μηχανισμού της χώρας, επιδεινώνει την κατάσταση του περιορισμένου επαγγελματισμού και των χαμηλών επιδόσεων στην δημόσια διοίκηση. Το υπερβολικό μέγεθος, η πολιτική εξάρτηση, η νομικιστική κουλτούρα και η έλλειψη επαγγελματισμού, όταν συνδυαστούν όπως ισχύει στην πραγματικότητα, αποτελούν παράγοντες που εξηγούν μεγάλο μέρος της δυσκολίας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα (Makrydemetres, 2013).

Το αν η διοικητική κρίση αποτελεί ένα διαρκές φαινόμενο σε μια ανεπτυγμένη χώρα όπως η Ελλάδα παραμένει βασικό ζήτημα. Ο λόγος είναι ότι παρά τις διάφορες μεταρρυθμίσεις και παρεμβάσεις που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία 40 χρόνια και την ευρεία συναίνεση για την ανάγκη εκσυγχρονισμού του πολιτικού συστήματος στο σύνολό του (όπως διατυπώθηκε παραπάνω), η κρατική γραφειοκρατία και η διοίκηση δεν έχουν βελτιωθεί ουσιαστικά. Ούτε έχουν ξεπεραστεί τα χειρότερα συμπτώματα της κακής διοίκησης και γραφειοκρατικής παθολογίας (Makrydemetres, 2013).

Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά της κρίσης φαίνεται να επιμένουν, αν δεν εντείνονται και δεν εκδηλώνονται μόνο στο διαρκώς αυξανόμενο κενό ή έλλειμμα των δημοσίων οικονομικών (Makrydemetres, 2013; Kazakos, 2010; Argeitis, Dafermos and Nikolaidi, 2011a Manitakis, 2012), αλλά και στην σχεδόν αρνητική απόδοση και αποτελεσματικότητα της διοικητικής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα.

Οι σχετικές πτυχές της διοικητικής κρίσης περιλαμβάνουν:

- Το μέγεθος του προσωπικού που έχει βρεθεί να είναι υπερβολικό, ειδικά στο παρελθόν (Makrydemetres και Pravita, 2012; Iordanoglou, 2010; Manitakis, 2012),
- Η άνιση κατανομή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων και η περιορισμένη επαγγελματική πείρα στην δημόσια απασχόληση,
- Οι ξεπερασμένες και κακοδιαμορφωμένες οργανωτικές δομές,
- Η ουσιαστική απουσία σύγχρονων μεθόδων, αρχών και τεχνικών διοίκησης και
- Ο επικρατών νομικισμός, φορμαλισμός και η υπανάπτυξη του

επαγγελματικού ήθους και η έλλειψη σεβασμού για την ηθική στην διοικητική κουλτούρα της σύγχρονης Ελλάδας. Ως αποτέλεσμα, η αδυναμία εφαρμογής έχει επικρατήσει σε όλους σχεδόν τους τομείς της κρατικής δραστηριότητας.

Οι παραπάνω παράγοντες της διοικητικής κρίσης, που συνδέονται με άλλους σε παρακείμενα κοινωνικά συστήματα (δηλαδή στην εκπαίδευση, την πολιτική των κομμάτων, την αστικοποίηση, την αδύναμη εκβιομηχάνιση κ.λπ.), παράγουν τα ιδιαίτερα συμπτώματα της ενδημικής παθολογίας και της ανικανότητας της κρατικής γραφειοκρατίας. Ως εκ τούτου, η διοικητική κρίση φαίνεται να αντικατοπτρίζει και να διαιωνίζει μια ευρύτερη αδράνεια και αδυναμία του δημόσιου τομέα στο σύνολό του. Ωστόσο, οι αιτίες αυτής της αδράνειας θα έπρεπε να αναζητηθούν στην δομή και τα θεμέλια της πολιτικής συμπεριφοράς με την πάροδο των ετών και όχι σε μια συγκεκριμένη σύμπτωση.

Για αναλυτικούς σκοπούς δικαιολογείται ίσως να γίνει διάκριση μεταξύ δύο κύριων κατηγοριών παραγόντων ή αιτιών της διοικητικής κρίσης στην ελληνική περίπτωση: η περιορισμένη εξωτερική διαφοροποίηση του διοικητικού πεδίου από την πολιτική, τον πολιτικό έλεγχο και την κυριαρχία των κομμάτων (Lyrintzis, 2011; Mavrogordatos, 2001; Sotiropoulos, 2007). Και, δεύτερον, η ανεπαρκής εσωτερική ανάπτυξη και διαφοροποίηση του διοικητικού υποσυστήματος από πλευράς δομών, λειτουργικότητας και επαγγελματισμού του προσωπικού, που ισοδυναμούν με μια συνολική κρίση της ικανότητας της κρατικής γραφειοκρατίας και διοίκησης.

Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ των παραπάνω παραγόντων. Έτσι, η εντατικοποίηση του πολιτικού ελέγχου και της κυριαρχίας πάνω στην κρατική γραφειοκρατία τείνει μακροπρόθεσμα να υπονομεύει τις συνθήκες σταθερής ανάπτυξης και επαγγελματικής προόδου - συμπεριλαμβανομένης της αξιοκρατίας - στην διοικητική δομή και κουλτούρα. Ως αποτέλεσμα, τα φαινόμενα της κρίσης τείνουν να διαιωνίζονται, γεγονός που με την σειρά του δημιουργεί την ανάγκη για μεγαλύτερη πολιτική παρέμβαση και έλεγχο και ούτω καθεξής σε έναν φαύλο κύκλο. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η αντίληψη της αποτυχίας και της αναποτελεσματικότητας των μεταρρυθμιστικών μέτρων μπορεί να θεωρηθεί ως παράδειγμα του φαινομένου της «κρίσης της διαχείρισης κρίσεων».

Το γεγονός ότι το διοικητικό σύστημα υπό την σημερινή του μορφή και κατάσταση παρουσιάζεται ως εμπόδιο και όχι ως εργαλείο και επαρκές μέσο για την προώθηση και εξυπηρέτηση των μεταρρυθμίσεων στην οικονομία και την κοινωνία

δεν χρειάζεται να τονιστεί. Πράγματι, είναι ολοένα και περισσότερο κατανοητό ότι, μέχρι να εφαρμοστεί η διοικητική μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός ταχέως, αποτελεσματικά και ουσιαστικά, η οικονομία και η κοινωνία θα παραμείνουν σε επίπεδα καθυστέρησης και εξάρτησης. Απαιτούνται οι απαραίτητοι τύποι και μορφές διοικητικής ανανέωσης και μεταρρύθμισης, προκειμένου να προκύψουν νέες δυνατότητες και να εξαπολυθούν δυνάμεις, οι οποίες θα συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη στον οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό τομέα της χώρας.

4.6 Το έλλειμμα των ικανοτήτων και η μεταρρύθμιση

Όσον αφορά στις προοπτικές της μεταρρύθμισης, η βέλτιστη στρατηγική θα επικεντρωθεί μάλλον στην αύξηση και βελτίωση της ικανότητας και της ποιότητας των κρατικών μηχανισμών. Αυτό ίσως θα πρέπει να συνεπάγεται σε κάποιο βαθμό την λήψη μέτρων για την περαιτέρω μείωση του συνολικού μεγέθους και του πεδίου της συμμετοχής του κράτους και των παρεμβάσεων στην οικονομία και την κοινωνία. Η υπερβολική και υπερμεγέθη συμμετοχή του κράτους σε μια υπερβολικά ρυθμισμένη οικονομία και κοινωνία φαίνεται πιθανόν αναγκαία για να αντιστραφεί και να επανέλθει σε πιο εύχρηστα μεγέθη (Makrydemetres, 2013). Ταυτόχρονα, μια σχετική προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη των παραγωγικών τομέων της οικονομίας, θα αφορά στην σημαντική βελτίωση της ποιότητας και του επαγγελματισμού των δημόσιων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, χρειάζεται επειγόντως η ικανότητα του κράτους να ενεργεί αποτελεσματικά και με τρόπο υπεύθυνο έναντι του λαού και της ευρύτερης κοινωνίας των πολιτών.

Η δίδυμη στρατηγική για την μείωση του μεγέθους και την βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας βρίσκεται στο επίκεντρο του πιο περιεκτικού ιδεώδους στην πολιτική για την μεταρρύθμιση και την «επανασύσταση» ή την ανασυγκρότηση του κράτους. Η εκ νέου ίδρυση ή η αποκατάσταση του ρόλου και των λειτουργιών του κράτους θα συνεπαγόταν τότε μια νέα ισορροπία στις σχέσεις του με την οικονομία της αγοράς και την κοινωνία των πολιτών. Πάνω απ' όλα, η ιδέα της ανασυγκρότησης του κρατικού μηχανισμού ενόψει νέων προκλήσεων απαιτεί ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στην ικανότητα και την ποιότητα των διοικητικών μηχανισμών (Michalopoulos, 2003, 2007; Karkatsoulis, 2004; Maïstros, 2009; Tsekos, 2007; Kliksberg, 2001; Rondinelli and Cheema, 2003; IRAS, 2009).

Η ποιότητα των κρατικών επιδόσεων στους διάφορους κλάδους της

κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αιφόρο ανάπτυξη. Και η ανάπτυξη πρέπει να γίνει κατανοητή και από ποιοτική άποψη, ενισχύοντας τις δυνατότητες μιας ανοικτής και πιο δημοκρατικής πολιτικής, εμπλουτισμένης με δημόσιες υπηρεσίες και θεσμούς που λειτουργούν καλά και ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και απαιτήσεις των ανθρώπων στο πλαίσιο του κράτους δικαίου.

Η αύξηση του επιπέδου ικανότητας του ελληνικού διοικητικού συστήματος συνεπάγεται σίγουρα την αναδιάρθρωση της δομής των κεντρικών μονάδων εξυπηρέτησης και συγκεκριμένα την μείωση του αριθμού των μονάδων που σχετίζονται με τον κεντρικό καθορισμό πολιτικής. Αυτό υποδηλώνεται από το Μνημόνιο Κατανόησης, αλλά αποτελεί επίσης μέρος της εμπειρίας της ελληνικής κυβέρνησης ότι η πολιτική του συντονισμού διευκολύνεται από τον εξορθολογισμό των κεντρικών κυβερνητικών δομών, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης των κεντρικών κυβερνητικών τμημάτων (Pravita, 2013).

Γενικά, ένα είδος «παραδειγματικής μετατόπισης» στηρίζει την όλη προσπάθεια «επανεξέτασης» της δημόσιας διακυβέρνησης και διοίκησης στην σύγχρονη Ελλάδα. Έτσι, μια νέα έμφαση είναι περισσότερο από ορατή στην ανάγκη να περιγραφεί το θεσμικό μονοπώλιο της κεντρικής κρατικής διοίκησης στην προσπάθεια μείωσης και βελτιστοποίησης της ρυθμιστικής παρέμβαση στην οικονομία και την κοινωνία.

4.7 Η πρόσφατη κρίση και η διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αποτέλεσε μια από τις διαρθρωτικές πολιτικές που η Ελλάδα ανέλαβε την ευθύνη να εφαρμόσει στο πλαίσιο του Μνημονίου Οικονομικής και Χρηματοοικονομικής Πολιτικής (που επιβεβαιώθηκε με τον Ν. 3845/2010 σχετικά με τα «μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την εφαρμογή του μηχανισμού στήριξης για την ελληνική οικονομία από τα κράτη μέλη της ευρωζώνης και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο»), με στόχο την συγκράτηση των εξόδων καθώς και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Προβλέφθηκε, μεταξύ άλλων, ότι η ελληνική κυβέρνηση θα συνεργαστεί με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να «ξεκινήσει μια ανεξάρτητη εξωτερική λειτουργική αξιολόγηση» της κεντρικής διοίκησης της χώρας.

Στον μεταγενέστερο νόμο 4024/2011, ο οποίος αναφερόταν στην εφαρμογή

του πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής της περιόδου 2012-2015, που υιοθετήθηκε από την κυβέρνηση του τότε πρωθυπουργού Γεωργίου Α. Παπανδρέου, διευκρινίστηκε ότι η αξιολόγηση των διαρθρωτικών μονάδων και του προσωπικού είναι απαραίτητη για τον εξορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης και ειδικότερα, την ανασυγκρότηση των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της σύνταξης νέων οργανογραμμάτων των υπουργικών δομών, την συγχώνευση των μονάδων εξυπηρέτησης, την μεταφορά προσωπικού και την κατάργηση των πλεοναζόντων θέσεων. Για τον λόγο αυτό, δημιουργήθηκε μια ειδική επιτροπή σε κάθε υπουργείο (άρθρο 35).

Η συνήθης δομή ενός υπουργείου (ή ενός κρατικού τμήματος) περιλαμβάνει Γενικές Γραμματείες, Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα και Γραφεία. Η πολιτική ηγεσία ενός υπουργείου, εκτός από τον υπουργό, συχνά περιλαμβάνει αναπληρωτές υπουργούς, υφυπουργούς και γενικούς γραμματείς (ή ειδικούς). Οι δημόσιοι υπάλληλοι που απασχολούνται στις προαναφερθείσες οργανωτικές μονάδες εκτελούν τα αντίστοιχα καθήκοντα και αρμοδιότητες.

Παρά την αλλαγή της κυβέρνησης το 2011 και πάλι το 2012, η χώρα εξακολούθησε να είναι υποχρεωμένη να περιορίζει και να μειώνει γενικές κυβερνητικές μονάδες ²⁶, γεγονός που υποδηλώνει ότι ελάχιστες από τις προηγούμενες υποχρεώσεις είχαν υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Ως εκ τούτου, διατηρήθηκε η προσπάθεια αναδιοργάνωσης της δημόσιας διοίκησης.

Στο πλαίσιο αυτό, και λαμβάνοντας υπόψη το συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, κρίθηκε αναγκαίο να δημιουργηθεί στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μια σταθερή δομή Διυπουργικού Συντονισμού, η οποία θα παρέχει καλύτερη καθοδήγηση και θα καταργήσει την ενδοϋπουργική στάση αμέλειας και αδράνειας (European Commission, 2012). Εξίσου απαραίτητη θεωρήθηκε η δημιουργία μιας διευθύνουσας ομάδας υψηλού επιπέδου μετασχηματισμού, υπό την εξουσία του πρωθυπουργού, με την ευθύνη «να εποπτεύει, να παρακολουθεί και να διασφαλίζει την εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων». Έτσι, δημιουργήθηκε το Κυβερνητικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης το οποίο ανέλαβε την ευθύνη σχεδιασμού της πολιτικής για την

²⁶ (Νόμος 4046/2012 «Έγκριση Σχεδίων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Μηχανισμού Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (EFSF), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζα της Ελλάδος, το Σχέδιο Μνημονίου Κατανόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλα επείγοντα μέτρα για την μείωση του δημόσιου χρέους και την διάσωση της εθνικής οικονομίας»)

βελτίωση της οργάνωσης, της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και για την αξιολόγηση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των αποφάσεων που ελήφθησαν.

Επιπρόσθετα, διάφορες επιτροπές σε διακεκριμένα κρατικά τμήματα αποτελούμενες από δημόσιους υπαλλήλους της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και από συναδέλφους τους από άλλες ευρωπαϊκές χώρες (π.χ. Γαλλία) συνέταξαν εκθέσεις για την αναμόρφωση της εσωτερικής δομής των υπουργείων, τις οποίες επεξεργάστηκε περαιτέρω το Υπουργείο Διοίκησης Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Αναθεωρήθηκαν ακόμη περισσότερο μετά από την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, το οποίο τελικά τις ενέκρινε.

4.8 Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013

Στην δημοσίευση «Ελλάδα: Επανεξέταση της Κεντρικής Διοίκησης» (ΟΟΣΑ, 2011) έχει επισημανθεί ότι θεμελιώδες ρόλο διαδραματίζουν τα Κεντρικά Κυβερνητικά Τμήματα τα οποία είναι επίσημα υπεύθυνα για την εποπτεία όλων των άλλων φορέων του δημόσιου τομέα. Στην πραγματικότητα, όμως, τα κυβερνητικά τμήματα χαρακτηρίζονται από οργανωτική επέκταση, η οποία οδηγεί-μεταξύ άλλων-στην κακή ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και την αναποτελεσματικότητα (Ministry of Administrative Reform and E-Governance, 2012).

Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013 (εφεξής AR2013) είναι το πιο πρόσφατο σχέδιο μεταρρύθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τα στοιχεία της οποίας ανακοινώθηκαν από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα τέλη Απριλίου 2013. Το AR2013 αποσκοπούσε στην μεταρρύθμιση του διοικητικού μηχανισμού του κράτους σχετικά με την κεντρική κυβέρνηση, υιοθετώντας την διοικητική και οργανωτική αρχή της «ενότητας της κατεύθυνσης» και την επίτευξη της κατάλληλης έκτασης ελέγχου για μια πιο αποτελεσματική δημόσια διοίκηση.

Ο κυβερνητικός μηχανισμός στην Ελλάδα - όπως διαμορφώθηκε μετά την αναδιάταξη της κυβέρνησης στις 24 Ιουνίου 2013, υπό την πρωθυπουργία του Αντώνη Σαμαρά - είχε δομηθεί σε ένα συγκρότημα δεκαοκτώ χωριστών κεντρικών τμημάτων (υπουργεία), στα οποία διανεμήθηκαν και τα μέλη της Κυβέρνησης, με εξαίρεση τον Πρωθυπουργό και τον Υπουργό Εξωτερικών, οι οποίοι δεν ήταν

υπεύθυνοι για κανένα συγκεκριμένο υπουργείο.

Τα Κεντρικά Κυβερνητικά Τμήματα αποτελούνται συνήθως από ακατάλληλα σύνολα δημόσιων υπηρεσιών και αντίστοιχες δικαιοδοσίες στο κεντρικό επίπεδο της κυβέρνησης υπό την ηγεσία των μελών της κυβέρνησης και λειτουργούν με σκοπό την διαμόρφωση και την υλοποίηση στόχων δημόσιου συμφέροντος και αντίστοιχων χώρων δημόσιας πολιτικής. Οι μορφές και οι ονομασίες των κρατικών υπηρεσιών οριοθετούν και μοιράζονται βασικούς κλάδους των δημόσιων υπηρεσιών στο κεντρικό επίπεδο της κυβέρνησης, όπως συμβαίνει στις περισσότερες σύγχρονες και ιδιαίτερα τις ευρωπαϊκές χώρες. Αναλαμβάνουν καθοδηγητικό ρόλο στην διαμόρφωση της δημόσιας τάξης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού και της εφαρμογής του νομικού και κανονιστικού πλαισίου σε διάφορους τομείς δημόσιας δράσης. Ως εκ τούτου, οι κυβερνητικές υπηρεσίες δεν αντιπροσωπεύουν μόνο τους πιο βασικούς πυλώνες της οργάνωσης του κεντρικού διοικητικού μηχανισμού του κράτους, αλλά αποτελούν και τα πιο κρίσιμα θεσμικά στοιχεία στην διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της χάραξης πολιτικής λαμβάνει χώρα σε σχέση με αυτές ή εντός αυτών.

Λαμβάνοντας υπόψη την ιστορική εξέλιξη των Κεντρικών Κυβερνητικών Τμημάτων (Makrydemetres και Pravita, 2012), αυτά περιλαμβάνουν σημαντικά θεσμικά στοιχεία σε αντίστοιχους τομείς πολιτικής όπως: εσωτερική διοίκηση και ασφάλεια του κράτους, εξωτερική πολιτική και άμυνα, οικονομική πολιτική, δημόσια έργα και υποδομές, κοινωνική πολιτική, εκπαίδευση, εθνική κληρονομιά και πολιτισμός. Παρά το γεγονός ότι το μέγεθος και η έκταση της πολιτικής σύνθεσης των κρατικών μηχανισμών μπορεί να ποικίλλει διαχρονικά και με τους πολιτικούς προσανατολισμούς των κοινωνικών δυνάμεων, το βασικό στοιχείο της κυβερνητικής σύνθεσης διαμορφώνεται σε αντίστοιχες υπουργικές ή τμηματικές δομές και υπηρεσίες.

Το AR2013 έδωσε έμφαση στην επιχειρησιακή αναδιάρθρωση (μείωση) των ακόλουθων ελληνικών Κεντρικών Κυβερνητικών Τμημάτων και Γενικών Γραμματειών:

- Υπουργείο Οικονομικών
- Υπουργείο Εσωτερικών
- Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων

Μέχρι τώρα:

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας
- Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων
- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού

Μέχρι τώρα:

- Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων
- Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Υπουργείο Υγείας
- Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων
- Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής
- Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων
- Υπουργείο Τουρισμού
- Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου
- Υπουργείο Μακεδονίας και Θράκης
- Γενική Γραμματεία Πληροφοριών και Επικοινωνιών και Γενική Γραμματεία

MME.

Το πεδίο εφαρμογής του AR2013 ήταν η ενίσχυση της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και του ελέγχου των δαπανών αυτών των δημόσιων φορέων, η μείωση του μεγέθους τους μέσω της αναμόρφωσης της δομής τους και η βελτίωση της ποιότητας των σχετικών δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, θεωρήθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ως βάση για την υλοποίηση της κινητικότητας και η απόλυση του υπεράριθμου προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ελληνική οικονομική κρίση οφείλεται κυρίως σε δημοσιονομικά προβλήματα, η σημασία του AR2013 ήταν σημαντικά υψηλή για την ελληνική οικονομία και την δημόσια διοίκηση. Ο επείγων χαρακτήρας αυτής της διοικητικής μεταρρύθμισης και η άμεση εφαρμογή της διατυπώθηκαν ρητά στις εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2013) που επανεξέτασαν το δεύτερο πρόγραμμα οικονομικής προσαρμογής για την Ελλάδα και στα δελτία τύπου του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

4.9 Εστίαση της ανάλυσης των μεταρρυθμίσεων

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται σε παραμέτρους και διαδικασίες που χαρακτηρίζουν ένα σύνθετο σύστημα ως τέτοιο. Η συνήθης μελέτη της εσωτερικής διάρθρωσης της διοικητικής οργάνωσης περιλαμβάνει συνήθως τα ακόλουθα στοιχεία:

α) Επιχειρησιακές δραστηριότητες που αφορούν στην περιγραφή της επαγγελματικής διάρθρωσης, των κατηγοριών του κοινού που εξυπηρετούνται, των σχέσεων με τους σχετικούς θεσμούς κλπ.

β) Οργάνωση και λειτουργία της κυρίαρχης διοικητικής δομής, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής καθοδήγησης και ελέγχου, των οργανογραμμάτων των μονάδων βασικών υπηρεσιών, καθώς και περιγραφή της λειτουργίας σε επίπεδο γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων, τμημάτων και των λοιπών μονάδων εξυπηρέτησης.

γ) Ανθρώπινοι και υλικοί πόροι, προσωπικό και δεξιότητες, ικανότητες και επιδεξιότητες (ηθικές, επαγγελματικές και πνευματικές), τεχνική και ενημερωτική υποδομή, οικονομικοί πόροι.

Η ακόλουθη ανάλυση υιοθετεί μια δομημένη προσέγγιση η οποία βασίζεται στην συλλογή και ταξινόμηση των πληροφοριών που αφορούν στα παραπάνω με οργανωμένο και μεθοδικό τρόπο, συμπεριλαμβανομένων των διαγραμμάτων ροής, των δημοσιονομικών πληροφοριών και του μεγέθους του προσωπικού.

Η μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος διεξάγεται σε ένα ορισμένο βάθος και πεδίο εφαρμογής που ίσως διευκολύνει τον εντοπισμό μιας σειράς ισχυρών και αδύναμων σημείων. Η εις βάθος ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του διοικητικού μηχανισμού είχε ως στόχο κυρίως τα ακόλουθα στοιχεία ή πτυχές της λειτουργίας του, βάσει των οποίων μπορούν να εξάγονται τα συμπεράσματα:

α) Παρουσίαση της υπάρχουσας οργάνωσης και διάρθρωσης των κεντρικών μονάδων υπηρεσίας των κυβερνητικών υπηρεσιών με βάση το διαθέσιμο υλικό που την προβλέπει (νομικά έγγραφα και νομοθετικές πράξεις που αναφέρονται στη διοικητική διάρθρωση των Κεντρικών Κυβερνητικών Τμημάτων),

β) Απόσπαση των σχετικών πληροφοριών που προκύπτουν από τα παραπάνω με την μορφή οργανωτικών διαγραμμάτων ροής, της έκτασης του ελέγχου σε μονάδες σε διάφορες διοικητικές ιεραρχίες,

γ) Περιγραφή και ανάλυση της οριοθετημένης δικαιοδοσίας σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που ορίζεται και οργανώνεται ο χώρος πολιτικής των αντίστοιχων

τμημάτων και

δ) Ένα συγκεκριμένο στοιχείο συγκριτικής αξιολόγησης και βαθμολόγησης επιδόσεων στην εμπειρική διοικητική ανάλυση του διαθέσιμου υλικού που μπορεί να συμβάλει στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας του εξεταζόμενου συστήματος.

4.10 Νέα δομή των υπουργείων

Εκδόθηκαν νέα οργανογράμματα των υπουργείων (με την μορφή προεδρικών διαταγμάτων) μέχρι τα τέλη Αυγούστου 2014 και τέθηκαν σε ισχύ περίπου δύο μήνες αργότερα (έως τις αρχές Νοεμβρίου 2014). Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ανακοίνωσε ότι η συνολική μείωση του μεγέθους των μονάδων εξυπηρέτησης στα υπουργεία υπερέβη το 40%, γεγονός που οδήγησε σε αντίστοιχη μείωση των εξόδων. Το τελευταίο συνέβαλε περαιτέρω στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην δημόσια διοίκηση. Προφανώς, η συρρίκνωση της διάρθρωσης των υπηρεσιών διευκολύνει το συντονισμό των μονάδων. Η Ανασκόπηση του ΟΟΣΑ για την Ελλάδα (2011) υπογράμμισε την ανάγκη για δραστική μείωση των διοικητικών δομών στο κεντρικό επίπεδο διακυβέρνησης καθώς και τον εξορθολογισμό της εσωτερικής τους οργάνωσης για την επίτευξη αυξημένης διοικητικής παραγωγικότητας.

Κατά την διαδικασία αναδιάρθρωσης των οργανογραμμάτων από την τότε κυβέρνηση (2014), καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε να ληφθούν υπόψη ορισμένες συγκεκριμένες αρχές οργανωτικού ορθολογισμού. Επομένως αναμενόταν ότι τα κριτήρια της εσωτερικής διαφοροποίησης των υπουργείων θα ακολουθούσαν τις αρχές της «ενότητας της κατεύθυνσης» και της «ενότητας της διοίκησης», καθώς και την βελτιστοποίηση της «έκτασης ελέγχου». Όσον αφορά στην «ενότητα της κατεύθυνσης», αξίζει να σημειωθεί ότι οι μονάδες διοικητικής υποστήριξης των κεντρικών υπηρεσιών των υπουργείων συγχωνεύθηκαν με εκείνες των γενικών γραμματέων που υπήρχαν στα διάφορα κρατικά τμήματα. Το ίδιο συνέβη και με τις μονάδες υπηρεσιών με ευθύνη σε θέματα χρηματοδότησης και τεχνολογίας των πληροφοριών.

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης προσδιόρισε την «έκταση ελέγχου» στην κεντρική διοικητική δομή της χώρας ως ιδιαίτερα προβληματική πτυχή της κεντρικής διοίκησης της Ελλάδας (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης

και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012). Σε ένα από τα πέντε τμήματα, για παράδειγμα, ο επικεφαλής της αντίστοιχης μονάδας δεν είχε καθόλου υφισταμένους, ενώ ένας στους τρεις τομείς είχε μόνο έναν υπάλληλο (ΟΟΣΑ, 2011).

Η βέλτιστη έκταση ελέγχου του 1/5-7 σε σχέση με τον επικεφαλής του τμήματος και τους υφισταμένους του μπορεί να ξεπεραστεί όταν αυτό είναι απαραίτητο και απαιτείται από τις ιδιαιτερότητες του αντικειμένου της μονάδας εξυπηρέτησης. Τα νέα οργανογράμματα συχνά συμπεριλαμβάνουν μια μάλλον στενή κλίμακα ελέγχου, ακόμη και με αναλογία $\frac{1}{2}$, η οποία δύσκολα μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμη. Τέτοια είναι ενδεικτικά οι περιπτώσεις της Διεύθυνσης Εκλογών στο Υπουργείο Εσωτερικών²⁷ καθώς και η Διεύθυνση Υποδομών Κτιρίων στο Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων²⁸. Σχετικά παραδείγματα είναι εκείνα της Γενικής Διεύθυνσης Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης στο Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων²⁹, η Γενική Διεύθυνση Διαχείρισης Προσωπικού στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης³⁰ και η Γενική Διεύθυνση Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων στο ίδιο Υπουργείο³¹. Η Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας αποτελείται από μία ενιαία Διεύθυνση, αυτή των Δημοσίων Επενδύσεων³².

Ωστόσο, η κριτική που ασκήθηκε σχετικά με την όλη προσπάθεια έδειξε ότι η διαδικασία μεταρρύθμισης φαίνεται να είναι μάλλον αποσπασματική. Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην αριθμητική μείωση των μονάδων εξυπηρέτησης χωρίς να λάβει υπόψη την αναγκαία έκταση της λειτουργικής συμπληρωματικότητας των διοικητικών μονάδων, καθώς και την επικάλυψη αρμοδιοτήτων ακόμη και στο ίδιο υπουργείο και ακόμη περισσότερο μεταξύ των διαφόρων υπουργείων. Επιπλέον, η αναδιάρθρωση βασιζόταν στο υφιστάμενο κυβερνητικό σύστημα τότε, χωρίς να εξετάζεται το ενδεχόμενο κάθε μεταρρύθμισης προς την κατεύθυνση της μείωσης του αριθμού των ίδιων των υπουργείων ή ενός εναλλακτικού συνόλου διαφόρων τομέων της δημόσιας πολιτικής. Διαφορετικά, φαίνεται ότι η εσωτερική αναδιάρθρωση συγκεκριμένων υπουργείων που αποτελούν μέρος μίας μάλλον εκτεταμένης ή

²⁷ (Προεδρικό Διάταγμα 105/2014, άρθρο 16),

²⁸ (Προεδρικό Διάταγμα 109 / 2014, άρθρο 47)

²⁹ (Προεδρικό Διάταγμα 114/2014, άρθρο 35)

³⁰ (Προεδρικό Διάταγμα 99/2014, άρθρο 13)

³¹ (Προεδρικό Διάταγμα 101/2014, άρθρο 5)

³² (Προεδρικό Διάταγμα 116/2014, άρθρο 37)

κατακερματισμένης κυβερνητικής δομής (που αποτελείται από ένα αρκετά μεγάλο αριθμό υπουργείων με επικεφαλής τους υπουργούς ή αναπληρωτές υπουργούς, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται οι υφυπουργοί) φαίνεται να επηρεάζει ελάχιστα την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης στο σύνολό της. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, μολονότι ο αριθμός των Κεντρικών Κυβερνητικών Τμημάτων μειώθηκε, το φαινόμενο των διάσπαρτων γραφείων δεν αντιμετωπίστηκε καθόλου.

4.11 Η εξέλιξη του δημόσιου χρέους στην ευρωπαϊκή ένωση

Στα μέσα της δεκαετίας του 2000 δεν μπορούσε κανένας να φανταστεί ότι το δημόσιο χρέος για το σύνολο της ζώνης του ευρώ, θα αποτελούσε σύντομα μια βραδυφλεγής βόμβα στα θεμέλια της ίδιας της ΕΕ. Όπως φανερώνουν τα στοιχεία της βάσης δεδομένων του ΔΝΤ, για το δημόσιο χρέος την δεκαετία του 1990, οι χώρες της ζώνης του ευρώ και οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής μοιράζονταν, σε γενικές γραμμές, μια παρόμοια δυναμική στο χρέος τους (Lane, 2012). Σε μια μελέτη του Lane (2012), αποτυπώθηκε, η εξέλιξη των δεικτών του δημόσιου χρέους για επτά χώρες της ζώνης του ευρώ, για το χρονικό διάστημα από το 1982-2011. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη του Lane (2012), αποτύπωσε την πορεία χρέους των τεσσάρων μεγαλύτερων οικονομιών της Ε.Ε (Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία) καθώς και των χωρών όπου η δημοσιοοικονομική κρίση μέχρι τότε υπήρξε πιο σοβαρή δηλ. της Ελλάδας, την Ιρλανδίας και της Πορτογαλίας. Σε αυτήν, για το προαναφερόμενο διάστημα, η Ελλάδα είχε αναλογίες χρέους/ ΑΕΠ πάνω από το 90 τοις εκατό από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ενώ ποτέ η χώρα δεν κατάφερε να επιτύχει το όριο του 60 τοις εκατό του λόγου χρέους / ΑΕΠ, ποσοστό το οποίο καθορίζεται από τους ευρωπαϊκές δημοσιονομικούς κανόνες, όπως αυτοί ορίστηκαν στη συνθήκη της Λισαβόνας.

Αντιθέτως, η Γαλλία και η Γερμανία είχαν σταθερή αναλογία χρέους / ΑΕΠ , περίπου 60 τοις εκατό, κατά την δεκαετία πριν από την έναρξη της κρίσης. Οι αναλογίες του χρέους των προαναφερόμενων χωρών ήταν πολύ πιο πάνω από τις αντίστοιχες τιμές της Ιρλανδίας και της Ισπανίας κατά τη διάρκεια της περιόδου 2002-2007. Κατά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του 1990 η Ιρλανδία, η Πορτογαλία και η Ισπανία, πέτυχαν μια σημαντική μείωση του λόγου του χρέους τους, το οποίο σταθεροποιήθηκε κάτω από το ανώτατο προβλεπόμενο όριο του 60 τοις εκατό. Ο λόγος του χρέους της Πορτογαλίας άρχισε να ανεβαίνει από το 2000 και μετά ενώ, απεναντίας, η ταχεία αύξηση της παραγωγής στην Ιρλανδία και την

Ισπανία συνέβαλε αρκετά στη μεγάλη μείωση του δικού τους χρέους τους, έως το έτος 2007. Την ίδια χρονική περίοδο, δηλ. γύρω στο 2007, τα επίπεδα του δημόσιου χρέους ήταν αυξημένα για την Ελλάδα και την Ιταλία, και η τάση για την Πορτογαλία ήταν επίσης ανησυχητική. Από την άλλη πλευρά, η δημοσιονομική κατάσταση στην Ιρλανδία και την Ισπανία φαινόταν σχετικά υγιής.

Ωστόσο, εκ των υστέρων, το 1999-2007 μοιάζει με μια περίοδο κατά την οποία οι καλές αναπτυξιακές επιδόσεις και το καλοήγη οικονομικό περιβάλλον συγκάλυπταν την συσσώρευση από μια σειρά μακροοικονομικές, χρηματοοικονομικές και φορολογικές ευπάθειες που οδήγησαν στον πολλαπλασιασμό των δημοσιονομικών κινδύνων για την Ιρλανδία, την Πορτογαλία και την Ελλάδα (Wyplosz, 2006). Όμως, τα χαμηλά spreads των ομολόγων για τα κρατικά χρέη έδειχναν ότι οι αγορές δεν αναμένουν ουσιαστικό κίνδυνο αθέτησης πληρωμών και, ότι βεβαίως, δεν επρόκειτο για μια δημοσιονομική κρίση-τέτοιας κλίμακας- που θα μπορούσε να καταπιεί το σύστημα του ευρώ, ως σύνολο. Αυτή ωστόσο η συσσώρευση στα εξωτερικά ελλείμματα, όπως αναγράφεται στην σχετική βιβλιογραφία, ενείχε σημαντικούς μακροοικονομικούς κινδύνους. (Olivier, 2007; Giavazzi, et al., 2010). Παράλληλα, ένα σχετικό φαινόμενο το οποίο αξίζει να μνημονευτεί είναι η ανισορροπία που παρατηρήθηκε στο ισοζύγιο των τρεχουσών συναλλαγών μεταξύ των χωρών της ζώνης του ευρώ, για την αντίστοιχη χρονική περίοδο. Οι τρέχουσες ανισορροπίες στα ισοζύγια των επτά χωρών, ήταν αρκετά μικρές στην προ-ευρώ περίοδο 1993 -1997. Από το 2003 -2007 περίοδο, η Πορτογαλία (- 9,2 τοις εκατό του ΑΕΠ), η Ελλάδα (- 9,1 τοις εκατό), και η Ισπανία (-7.0 Τοις εκατό) έτρεχαν πολύ μεγάλα εξωτερικά ελλείμματα. Βραχυπρόθεσμα, το μεγάλο έλλειμμα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών θέτει σοβαρούς κινδύνους (Lane, 2012). Αντίθετα, η Γερμανία έτρεξε πολύ μεγάλα εξωτερικά πλεονάσματα κατά μέσο όρο 5,1 τοις εκατό του ΑΕΠ, ενώ το συνολικό ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών στη ζώνη του ευρώ ήταν κοντά στο μηδέν. Στο βαθμό που αυτές οι ανισορροπίες στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών επιταχύνονται από την σύγκλιση των εισοδημάτων με την ανακατανομή των πόρων από τις υψηλού εισοδήματος χώρες στις λιγιστές χώρες χαμηλού εισοδήματος, αυτό θα ήταν ένα θετικό κέρδος για την νομισματική ένωση (Blanchard et al., 2002). Η σύγκλιση ωστόσο των εισοδημάτων των πολιτών της ζώνης του ευρώ, εξακολουθεί να αποτελεί μια υπόθεση εργασίας.

4.12 Μια σύντομη αναδρομή στην παγκόσμια οικονομική κρίση

Η πρώτη φάση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης ξεκίνησε τον Αύγουστο του έτους 2007. Τότε ακριβώς ξεκίνησε η παροχή ρευστότητας από την ΕΚΤ στις ευρωπαϊκές τράπεζες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις απώλειες τους από την μεγάλη έκθεση τους στην αγορά των ΗΠΑ, λόγω της στήριξης που παρείχαν στο δολάριο αλλά και από την αγορά των Αμερικάνικων τίτλων στεγαστικής πίστης. Η παγκόσμια κρίση εισήλθε σε μια πιο οξεία φάση το Σεπτέμβριο του 2008 με την κατάρρευση της Lehman Brothers. Η σοβαρή παγκόσμια οικονομική κρίση στα τέλη του 2008 και τις αρχές του 2009 συγκλόνισε την Ευρώπη όσο και τις Ηνωμένες Πολιτείες (Lane, 2012). Μέσα στο 2008 και το 2009, υπήρξε σχετικά μικρή ανησυχία για την Ευρωπαϊκή κρίση του δημόσιου χρέους. Αντ' αυτού, η εστίαση στράφηκε στις ενέργειες της ΕΚΤ για την αντιμετώπιση της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης. Από την πλευρά της, η ΕΚΤ προχώρησε άμεσα στις εξής πρωτοβουλίες: Σε συνδυασμό με τις άλλες μεγάλες κεντρικές τράπεζες, μείωσε τα επιτόκια στις βραχυπρόθεσμες καταθέσεις προκειμένου να υπάρξει εκτεταμένη ρευστότητα του κοινού νομίσματος, και σύναψε συμφωνίες ανταλλαγής νομισμάτων, ώστε να διευκολύνει την πρόσβαση σε ρευστότητα των ευρωπαϊκών τραπεζών, σε δολάρια. Αλλά η παγκόσμια οικονομική κρίση είχε ασύμμετρες επιπτώσεις σε ολόκληρη τη ζώνη του ευρώ. Οι χρηματοοικονομικές ροές μεταξύ τραπεζών στέρεψαν στα τέλη του 2008, με τους επενδυτές να επαναπατρίζουν τα κεφαλαία τους στις εγχώριες αγορές και να επανεκτιμούν την έκθεση τους σε διεθνές επίπεδο (Milesi-Ferretti et al., 2011). Το γεγονός αυτό είχε άμεσες συνέπειες στις χώρες, (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας), οι οποίες είχαν μεγάλη εξάρτηση στις διεθνείς βραχυπρόθεσμες αγορές χρέους και προκάλεσε μια ευρύτερη επανεκτίμηση των τιμών των περιουσιακών στοιχείων και των προοπτικών ανάπτυξης, ιδίως για τις χώρες που εμφάνιζαν μακροοικονομικές ανισοροπίες (Lane, 2012). Το ντόμινο είχε ήδη ξεκινήσει.

4.13 Τα γεγονότα της περιόδου 2008-2011 στην ευρωπαϊκή ένωση

Στο εσωτερικό της ζώνης του ευρώ, η Ιρλανδία ήταν το πιο εντυπωσιακό παράδειγμα: η υψηλή εξάρτηση του τραπεζικού συστήματος της Ιρλανδίας στην διεθνή βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση, ανάγκασε την κυβέρνηση της, στο τέλος του Σεπτεμβρίου 2008, να παρέχει μια διετή εγγύηση χρηματοδότησης στις τράπεζες της (Honohan, 2010). Η διακοπή της πιστωτικής έκρηξης, ήταν ένα ιδιαίτερα ανησυχητικό γεγονός για την Ιρλανδία και την Ισπανία, αφού ο κατασκευαστικός τομέας στις χώρες αυτές είχε αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, ραγδαία. Η πτώση στον τομέα των κατασκευών ήταν ένα μεγάλο σοκ για την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, ενώ εγκαταλείφθηκαν τα μεγάλα projects και η ακόλουθη πτώση στις τιμές των ακινήτων προμήνυε, ότι οι τράπεζες επρόκειτο να απολέσουν μεγάλα κεφάλαια, λόγω του δανεισμού στον οποίο κατέφευγαν οι αγοραστές προκειμένου να αποκτήσουν ιδιοκτησίες, εγγράφοντας ταυτόχρονα μεγάλες υποθήκες στον ισολογισμό τους. Παρόλα αυτά, οι αγορές κρατικών χρεογράφων της ζώνης του ευρώ παρέμειναν σχετικά ήρεμες κατά τη διάρκεια του 2008 και στο μεγαλύτερο διάστημα του 2009. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, το ενδιαφέρον μονοπωλούσε η σταθερότητα του τραπεζικού συστήματος, με τους δημοσιονομικούς κινδύνους των προαναφερόμενων χωρών να παραμένουν στο παρασκήνιο. Επιπλέον, οι σχετικά, προ της κρίσης, χαμηλοί δημόσιου χρέους δείκτες- της Ιρλανδίας και της Ισπανίας, έδωσε κάποια άνεση ότι οι χώρες αυτές θα μπορούσαν να απορροφήσουν το πιθανό δημοσιονομικό κόστος, που συνδεόταν με την- μεσαίου μεγέθους- τραπεζική κρίση. Στα τέλη του 2009, η ευρωπαϊκή κρίση χρέους εισήλθε σε μια νέα φάση. Στα τέλη του τρέχοντος έτους, μια σειρά από χώρες ανέφεραν μεγαλύτερα ποσοστά αυξήσεων- από το αναμενόμενο- στο λόγο ελλείμματος / ΑΕΠ. Για παράδειγμα, τα δημοσιονομικά έσοδα στην Ιρλανδία και την Ισπανία μειώθηκαν πολύ πιο γρήγορα από ό, τι το ΑΕΠ, ως αποτέλεσμα της υψηλής ευαισθησίας των φορολογικών εσόδων στην πτώση της δραστηριότητας του κατασκευαστικού τομέα και των τιμών των περιουσιακών στοιχείων των ιδιωτών. Επιπλέον, η έκταση της ύφεσης και η αύξηση των εκτιμήσεων για μελλοντικές απώλειες στον τραπεζικό τομέα από τα επισφαλή δάνεια σε αρκετές χώρες, είχαν αρνητικό έμμεσο αντίκτυπο στις τιμές των κρατικών ομολόγων, καθώς οι επενδυτές αναγνώρισαν ότι η επιδείνωση του τραπεζικού τομέα, έθετε δημοσιονομικούς κινδύνους (Mody et al., 2012).

Από τις αρχές του 2010, η ευρωζώνη αντιμετώπισε μια μεγάλη κρίση χρέους. Οι Κυβερνήσεις, αρκετών χωρών της Ευρωζώνης, είχαν συσσωρεύσει μη βιώσιμα επίπεδα δημοσίου χρέους, και τρεις χώρες (Ελλάδα, Ιρλανδία και Πορτογαλία) είχαν στραφεί για δανεισμό σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (IMF), προκειμένου να αποφύγουν τη χρεοκοπία. Τα ιρλανδικά, πορτογαλικά και ισπανικά ομόλογα με συμφωνία επαναγοράς ήταν όλο και λιγότερα, και οι αγορές άρχισαν να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στην έκθεση των διαφόρων τραπεζών στα ελληνικά, πορτογαλικά, ισπανικά ομόλογα. Τον Απρίλιο, ο διεθνής οίκος αξιολόγησης Standard and Poor υποβάθμισε την πιστοληπτική ικανότητα της Ελλάδας (σε καθεστώς junk-σκουπίδι), ενώ τα spreads των κρατικών ομολόγων 10-έτους διάρκειας, συνέχισαν να αυξάνονται απότομα σε 1000 μονάδες βάσης (δηλαδή, 10 ποσοστιαίες σημεία), από 200 μονάδες βάσης τον Ιανουάριο. Στο σημείο αυτό, η Ελλάδα έχασε ουσιαστικά την πρόσβαση στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές, και η κρίση δημόσιου χρέους απείλησε να εξελιχθεί σε κρίση φερεγγυότητας. Από τις αρχές Μαΐου του 2010 η μετάδοση της ελληνικής κρίσης άρχισε να εξαπλώνεται σε όλη την Ευρώπη, γεγονός που αποδεικνύεται από τη διεύρυνση των κρατικών CDS της ζώνης του ευρώ και τις διαφορές στις αποδόσεις των ομολόγων σε σχέση με τα γερμανικά κρατικά ομόλογα, και την πτώση στις αγορές των μετοχών και του ευρώ έναντι των κυριότερων νομισμάτων (Caruana, 2010). Τρία ιδιαίτερα προβληματικά γεγονότα αυτής της περιόδου ξεχωρίζουν: Πρώτον, όπως αναφέρθηκε, οι αποδόσεις των ελληνικών ομολόγων άρχισαν να αποκλίνουν από την υπόλοιπη ομάδα/group στις αρχές του 2010, με την Ελλάδα να αιτείται την πρώτη επίσημη βοήθεια τον Μάιο του 2010, από την ευρωπαϊκή επιτροπή. Δεύτερον, η ισχυρή μεταβολή των αποδόσεων των ομολόγων, προς την ίδια κατεύθυνση, της Ιρλανδίας και της Πορτογαλίας κατά τη διάρκεια του 2010, καθώς και στο πρώτο εξάμηνο του 2011, οδήγησε την Ιρλανδία (Νοέμβριος 2010) και την Πορτογαλία (Μάιος 2010) στο να ζητήσουν ένα σχέδιο διάσωσης. Τέλος, οι αποδόσεις στα ομόλογα της Ιταλίας και της Ισπανίας διαμορφώθηκαν σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο μεταξύ των διασωθέντων χωρών (Ελλάδα, Ιρλανδία) και των χωρών του σκληρού πυρήνα της ΕΕ (Γερμανίας και της Γαλλίας).

Η Ελλάδα ιστορικά, ήταν η πρώτη χώρα που αποκλείστηκε από την αγορά ομολόγων το Μάιο του 2010, με την Ιρλανδία να ακολουθεί, και την Πορτογαλία τον Απρίλιο του 2011 (Τον Ιούνιο του 2012, η Ισπανία και η Κύπρος ζήτησαν επίσης επίσημη χρηματοδότηση). Σε κάθε μία από τις τρεις διασώσεις, καθιερώθηκαν κοινά

προγράμματα μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΔΝΤ, σύμφωνα με τα οποία θα παρέχεται τριετής χρηματοδότηση στις χώρες αυτές υπό τον όρο ότι θα εφαρμόζονται μέτρα δημοσιονομικής λιτότητας και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων για την τόνωση της ανάπτυξης τους (ιδιαίτερα σημαντικό στην Ελλάδα και την Πορτογαλία) καθώς και για την ανακεφαλοποίηση και την απομόχλευση των τραπεζικών τους συστημάτων (ιδιαίτερα σημαντικό στην Ιρλανδία). Ιδιαίτερα, στην περίπτωση της Ελλάδας, το πρώτο Μνημόνιο, δέσμευε την ελληνική κυβέρνηση να επιβάλλει σαρωτικές περικοπές δαπανών και απότομες αυξήσεις φόρων, με στόχο να μειωθεί το δημόσιο έλλειμμα της χώρας κάτω από το 3 τοις εκατό του ΑΕΠ μέχρι το τέλος του 2014 (IMF, 2010). Όσον αφορά το μέγεθος της απαιτούμενης χρηματοδότησης, αυτό υπερέβη κατά πολύ τα φυσιολογικά επιτρεπτά επίπεδα δανειοδότησης για το ΔΝΤ, έτσι ώστε η Ευρωπαϊκή Ένωση έγινε ο κύριος πάροχος αυτής της χρηματοδότησης. Αποφασίστηκε επίσης, να οριστεί ένα προσωρινό Ευρωπαϊκό Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας που θα μπορούσε να εκδώσει ομόλογα με εγγυήσεις και χρηματοδότηση το οποίο θα παρέχεται από τα κράτη-μέλη της Ε.Ε, σε τυχόν μελλοντικές κρίσεις. Ο ίδιος ο μηχανισμός θα μπορούσε να παρέχει, επίσης, χρηματοδότηση στα κράτη μέλη του ευρώ. Ειδικότερα, σε αριθμούς, το πρώτο πακέτο διάσωσης που προσφέρθηκε στην Ελλάδα έφτασε τα € 110 δισεκατομμύρια με χορηγούς την ΕΕ / ΕΚΤ / ΔΝΤ. Επίσης, προσφέρθηκε ένα πακέτο διάσωσης € 750 δισεκατομμύρια για την ευρωπαϊκή κρίση, σε μια προσπάθεια να αποφευχθεί η κρίση εμπιστοσύνης στην ευρωζώνη. Η ΕΚΤ παρείχε περαιτέρω στήριξη μέσω της απόφασής της να αγοράσει ομόλογα της ζώνης του ευρώ στις δευτερογενείς αγορές.

Ωστόσο, επικρατούσε ο φόβος ότι αυτό που ξεκίνησε ως μια ελληνική κρίση χρέους, θα μεταμορφωθεί σε μια ευρύτερη τραπεζική κρίση λόγω των διασυνδέσεων μεταξύ των εθνικών τραπεζικών συστημάτων στην Ευρώπη (Caruana, 2010).

4.14 Η δημοσιονομική κρίση στην Ελλάδα

Ιστορικά η Ελλάδα συνδέεται με μεγάλα προβλήματα δημοσίου χρέους από την εποχή της Οθωμανικής αυτοκρατορίας, έχοντας μάλιστα διανύσει τα περισσότερα από τα μισά χρόνια από το 1832, όταν κέρδισε την ανεξαρτησία της από την Οθωμανική Αυτοκρατορία, χρεωκοπημένη.

Οι οικονομολόγοι επισημαίνουν τα αρκετά βαθιά ριζωμένα χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας που έχουν εμποδίσει, τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και έχουν δημιουργήσει τους όρους που διέπουν την τρέχουσα κρίση. Κορυφαίοι ανάμεσα σε αυτούς, είναι η κρατική σπατάλη, η μεγάλη και αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση, η εκτεταμένη φοροδιαφυγή, και οι ευρείες πολιτικές - πελατειακές σχέσεις (Nelson et al., 2011). Στην δημιουργία της νέας μεταπολεμικής οικονομικής κρίσης, συνέβαλαν αθροιστικά πέρα των παραπάνω, οι εξής δυο παράγοντες: Πρώτον, από την ώρα που η Ελλάδα κατά τη δεκαετία του 1990 ξεκίνησε να προετοιμάζεται προκειμένου να υιοθετήσει το ευρώ ως το εθνικό της νόμισμα, το κόστος δανεισμού της μειώθηκε δραματικά. Τα επιτόκια των 10 ετών Ελληνικών ομολόγων έπεσαν κατά 18% (από 24,5% σε 6,5%) μεταξύ του 1993 και 1999 (Nelson et al., 2011). Δεύτερον, οι χώρες μέλη της ΕΕ είχαν την δέσμευση (και εξακολουθούν) να συμμορφώνονται με τους κανόνες του Συμφώνου Σταθερότητας και Ανάπτυξης που περιορίζει τα δημοσιονομικά ελλείμματα της κάθε χώρας (3% του ΑΕΠ) και τα επίπεδα του δημόσιου χρέους της (60% του ΑΕΠ). Τα όρια αυτά είναι υποχρεωτικά με πρόστιμα ύψους μέχρι 0,5% του ΑΕΠ. Ωστόσο, για το επίμαχο χρονικό διάστημα, δεν επιβλήθηκαν από τις αρμόδιες κοινοτικές υπηρεσίες ουσιαστικές ποινές, παρά μόνο έγγραφες επιπλήξεις. Η ελαστικότητα στους ελέγχους της ΕΕ οδήγησε στον -εκτός ορίου - δανεισμό από την ελληνική κυβέρνηση, η οποία αδιαφόρησε για τους κινδύνους που ελλόχευε αυτή η οικονομική πολιτική. Από το 2003 και μετά, η ΕΕ άρχισε να παραπέμπει στα αρμόδια όργανα, περισσότερες από 30 υποθέσεις εναντίον μελών που παραβιάζουν τους δημοσιονομικούς κανόνες που ορίζονται στο Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνεται και η υπόθεση της Ελλάδας (Nelson et al., 2011). Η αθρόα εισροή κεφαλαίων με χαμηλά επιτόκια και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 αλλά και η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008-2009, επιδείνωσε περαιτέρω τα διαρθρωτικά προβλήματα της οικονομίας, οδηγώντας τα δημόσια οικονομικά σε μη βιώσιμο βαθμό. Στο βαθμό που η αθρόα αυτή εισδοχή κεφαλαίων δεν συνδυάστηκε με επενδύσεις που θα αύξαναν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας καθώς και σε μια ριζική αλλαγή του τρόπου με τον οποίο θα γινόταν αποδοτικότερα η διαχείριση της ελληνικής οικονομίας, ο μεγάλος δανεισμός συνέβαλε στην όξυνση του προβλήματος της ελληνικής οικονομίας. Η ελληνική κυβέρνηση εκμεταλλεύτηκε την πρόσβαση σε φθηνές πιστώσεις για να πληρώσει τις κρατικές δαπάνες και να αντισταθμίσει τα χαμηλά φορολογικά έσοδα (Nelson et al.,

2011). ενώ τα δανειακά κεφάλαια δεν διοχετεύτηκαν σε παραγωγικές επενδύσεις που θα μπορούσαν μελλοντικά να οδηγήσουν σε ανάπτυξη, αύξηση της ανταγωνιστικότητας, και δημιουργία των απαιτούμενων νέων πόρων για την εξόφληση του χρέους. Αντί αυτού, οι εισροές κεφαλαίων χρησιμοποιήθηκαν για τη χρηματοδότηση της τρέχουσας κατανάλωσης που δεν απέφερε ροές εσόδων για την εξόφληση του χρέους της χώρας (Nelson et al., 2011). Μερικά στατιστικά στοιχεία για το έλλειμμα, ενδεικτικά της κατάστασης, μνημονεύονται ακολούθως: Το έλλειμμα στον κρατικό προϋπολογισμό και στο εμπορικό ισοζύγιο, κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2000, μεγάλωνε ασύμμετρα. Από την ένταξη της χώρας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ONE) μέχρι το έτος 2007, το δημόσιο χρέος αυξανόταν κάθε χρόνο κατά το ποσό των 7 ευρώ έως 12 δισεκατομμύρια, με μια μικρή εξαίρεση το Ολυμπιακό έτος 2004, όταν αυξήθηκε κατά 16 δισεκατομμύρια ευρώ (Christodoulakis, 2010). Κατά τη διάρκεια του 2008 και του 2009 η Ελλάδα πρόσθεσε συνολικά 56 δισεκατομμύρια ευρώ σε χρέος σε μια περίοδο αργής ή αρνητικής ανάπτυξης και συνακόλουθα τα επιτόκια της χώρας, εισήλθαν σε ένα ανοδικό σπινάλιο. (Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007 τα spreads των δεκαετή ομολόγων ήταν μεταξύ των 20 και 30 μονάδες βάσης πάνω από τα γερμανικά ομόλογα). Σε αντιδιαστολή με το οικονομικό έτος 2008, όπου η αύξηση του χρέους κατά 22 δις. ευρώ, μπορούσε να είναι διαχειρίσιμη, η κατάσταση το επόμενο έτος τέθηκε εκτός ορίων. Η χώρα δανείστηκε συνολικά 36 δις. ευρώ, δίνοντας και το τελικό πλήγμα στην ελληνική οικονομία. Όπως αναφέρει ο Χριστοδουλάκης (2010), αυτό προκλήθηκε εξαιτίας των κάτωθι επιβαρυντικών παραγόντων: α) Το ισοζύγιο πληρωμών ήταν πάντοτε σε έλλειμμα στην Ελλάδα, αν και όχι σε τόσο ανησυχητικά επίπεδα. Πριν από το 2004 ήταν περίπου \$ 10-12 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως, εξασφαλίζοντας έτσι εύκολα τη χρηματοδότησή του. Ωστόσο, μετά το 2006, το εξωτερικό έλλειμμα αυξήθηκε σε 52 δισεκατομμύρια δολάρια το 2008, σχεδόν πέντε φορές από τα προηγούμενα επίπεδα, β) Η τιμή του πετρελαίου αυξήθηκε, συμβάλλοντας στην επέκταση του εξωτερικού ελλείμματος, κατά περίπου 6 δισεκατομμύρια δολάρια, γ) Η ταχεία αύξηση των εισαγωγών, κυρίως των καταναλωτικών αγαθών, συνέβαλλε επίσης στην αύξηση του εξωτερικού ελλείμματος της χώρας, δ) Το μεγαλύτερο μερίδιο της ελληνικού δημόσιου χρέους το είχαν στην κατοχή τους οι ξένες τράπεζες (περίπου 75% του συνολικού αποθέματος, σε σύγκριση με λιγότερο από το 50% μια δεκαετία νωρίτερα). Η κρίση είχε ως αποτέλεσμα την οδυνηρή πίεση των αγορών. Από την άλλη πλευρά, η βαριά

εξάρτηση από το εξωτερικό έκανε/άνοιξε περισσότερο διαθέσιμο χώρο στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα για την επέκταση των καταναλωτικών δανείων, γεγονός το οποίο με τη σειρά του τροφοδότησε το εξωτερικό έλλειμμα της χώρας. Η κρίση αποκάλυψε τα σοβαρά προβλήματα που απορρέουν από τον υψηλό εξωτερικό δανεισμό (τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα), ε) Η έκρηξη δανεισμού του 2008 ακολουθήθηκε από μια ακόμα ισχυρότερη του 2009, ως μια απελπισμένη κίνηση της ελληνικής κυβέρνησης να αντιστραφεί η ζοφερή κατάσταση που επικρατούσε στην χώρα, καθώς η οικονομική ύφεση συνοδευόταν από κοινωνικές εντάσεις και επαναλαμβανόμενα περιστατικά πολιτικής βίας. Η εμπιστοσύνη στην ελληνική κυβέρνηση είχε χαθεί. Αυτό προκύπτει και από τον σχετικό δείκτη της Παγκόσμιας Τράπεζας για την καταπολέμηση της διαφθοράς στην χώρα, η οποία μειώθηκε σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα κατά το έτος 2008 (Christodoulakis, 2010).

Το αποτέλεσμα ήταν η άμεση προκήρυξη εθνικών εκλογών. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω παραγόντων οδήγησε σύμφωνα με τον Χριστοδουλάκη (2010), σε μια άνευ προηγουμένου επιδείνωση της δημοσιονομικής θέσης της χώρας, κυριότερα δεδομένα της οποίας ήταν: α) Η αύξηση των πρωτογενών δαπανών, οι οποίες πλησίασαν τα 60 δις ευρώ το 2009. Η αύξηση αυτή ήταν ως επί το πλείστον συνδέεται με τις αυξήσεις στους μισθούς και τις συντάξεις (ευρώ + 4,7 δισεκατομμύρια), τα διάφορα επιδόματα (ευρώ + 1,7 δισεκατομμύρια) και στην τεράστια αύξηση της δημόσιας κατανάλωσης /δαπανών (ευρώ + 2,1 δις), β) Στη μείωση των φορολογικών εσόδων για το 2009, τα οποία μειώθηκαν κατά 2,3 δισεκατομμύρια, σε σύγκριση με το ποσό του 2008, γ) Άλλα στοιχεία των δαπανών που συνέβαλλαν επίσης στην δραματική επιδείνωση της δημοσιονομικής θέσης, ήταν ενδεικτικά π.χ η συνέχιση της πολιτικής της κυβέρνησης να συνεχίσει να δαπανά 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ στον τομέα των εξοπλισμών, η έκδοση ομολόγου αξίας 5,5 δισεκατομμύρια για τη στήριξη του τραπεζικού τομέα κ.α. Τελικά, τον Οκτώβριο του 2009, αμέσως μετά τις εθνικές εκλογές, η νέα ελληνική κυβέρνηση ανακοίνωσε την αναθεώρηση του προϋπολογισμού του έτους, στον οποίο περιλαμβανόταν πρόβλεψη για ετήσιο έλλειμμα στα επίπεδα του 12,7 % του ΑΕΠ, ποσοστιαία άνοδος πάνω από το διπλάσιο της προηγούμενης αρχικής εκτίμησης (6,0%). Το δημοσιονομικό έλλειμμα του 2009 αναθεωρήθηκε προς τα πάνω αρκετές φορές, και έκλεισε τελικά στο 15,4% του ΑΕΠ. Επιπλέον, οι προϋπολογισμοί για τα προηγούμενα έτη είχαν επίσης αναθεωρηθεί, μεγαλώνοντας σημαντικά προς τα πάνω τα ελλείμματα της χώρας για τα προηγούμενα χρόνια. Κατά την διάρκεια αυτού του

έτους, το IMF, οι Ευρωπαίοι αξιωματούχοι, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ), και η ελληνική κυβέρνηση, αντιλαμβανόμενοι την έκταση του προβλήματος, ανέλαβαν σημαντικά μέτρα για την αντιμετώπιση της κρίσης. Για τις πρωτεύουσες της ζώνης του ευρώ, το "σοκ" ήταν μεγάλο και προήλθε ως απόρροιας της παραδοχής της ελληνικής κυβέρνησης ότι είχε πει ψέματα στους εταίρους της. Παρά ωστόσο το γεγονός, ότι δεν μπορεί κανείς να έχει αμφιβολίες σχετικά με το πόσο πραγματικά συγκλονιστικό ήταν το γεγονός της αποκάλυψης των ελληνικών αρχών για τους υπαλλήλους της ΕΕ, το βασικό ζήτημα είναι ότι οι συστημικές επιπτώσεις της αποκάλυψης, αγνοήθηκαν - οι φόβοι μετάδοσης είχαν υποτιμηθεί και η επικρατούσα αίσθηση ήταν ότι ο σωστός τρόπος για να αντιμετωπίσουμε την κατάσταση ήταν να αφήσουν την Ελλάδα "φτερό στον άνεμο" (Katsimi & Moutos, 2010). Στο εσωτερικό της χώρας, η αποκάλυψη της ακραίας παραβίασης των δημοσιονομικών κανόνων του ευρώ εκ μέρους της Ελλάδας, καταλογίστηκε ως ευθύνη στα ελληνικά πολιτικά κόμματα που κατά καιρούς κυβέρνησαν την χώρα, κυρίως για την δημοσιονομική ανευθυνότητα που επέδειξαν τα προηγούμενα έτη. Όμως, η διαμορφωθείσα διαρθρωτική δημοσιονομική και μακροοικονομική ανισορροπία, ήταν πολύ οι πιο σημαντικοί παράγοντες στην ραγδαία επιδείνωση των οικονομικών του κράτους. Αναπότρεπτα λοιπόν, η Ελλάδα βρέθηκε στο επίκεντρο της κρίσης χρέους της Ευρωζώνης, με το υψηλότερο επίπεδο δημόσιου χρέους στην Ευρωζώνη, και ένα από μεγαλύτερα-συγκριτικά- ελλείμματα στον προϋπολογισμό. Η Ελλάδα, έγινε το πρώτο μέλος της Ευρωζώνης που δέχτηκε τις έντονες πιέσεις της αγοράς και η πρώτη που στράφηκε στα υπόλοιπα κράτη- μέλη της ευρωζώνης και στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (IMF) για οικονομική βοήθεια. Ξεκινώντας από το 2009, η εμπιστοσύνη των επενδυτών στην ικανότητα της Ελλάδας να εξυπηρετήσει το χρέος της μειώθηκε σημαντικά. Η παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008-2009 και η σχετική οικονομική ύφεση οδήγησαν σε κατάρρευση τα δημόσια οικονομικά της Ελλάδας, καθώς οι κρατικές δαπάνες για τα προγράμματα, όπως η ανεργία αυξήθηκαν και τα φορολογικά έσοδα αντίστοιχα, συνεχώς αποδυναμώνονταν. Αναφορικά, το δημόσιο χρέος στην Ελλάδα αυξήθηκε από 106% του ΑΕΠ το 2006 στο 126% του ΑΕΠ το 2009. Οι δυσμενείς αυτές εξελίξεις γρήγορα επέδρασαν στην άνοδο των spreads για τα ελληνικά κρατικά ομόλογα.

Οι εξελίξεις που ακολούθησαν ήταν για την Ελλάδα, καταγιστικές. Οι επενδυτές έγιναν όλο και πιο νευρικοί εξαιτίας του δυσθεώρητου χρέους και προβλέποντας ότι η ελληνική κυβέρνηση θα χρεοκοπήσει, άρχισαν να ζητούν

υψηλότερα επιτόκια για την αγορά και την κατοχή ελληνικών ομολόγων (Nelson et al., 2011). Τα υψηλότερα επιτόκια αντιστάθμισης (στους επενδυτές) για τον υψηλότερο κίνδυνο κατοχής των ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου, οδήγησαν επίσης στην αύξηση του κόστους δανεισμού στην Ελλάδα, επιδείνωσε τα επίπεδα του χρέους της, και οδήγησαν τελικά την Ελλάδα να στραφεί στην χρεωκοπία. Κατ'εντολή των Ευρωπαίων ηγετών τον Ιούλιο του 2011, οι κάτοχοι των ελληνικών ομολόγων αποδέχτηκαν μέσω του προγράμματος ανταλλαγής PSI, απώλειες για τις επενδύσεις τους στα ελληνικά ομόλογα, προκειμένου βραχυπρόθεσμα να ανακουφιστεί η χώρα από την πληρωμή του χρέους της. Η Ελλάδα, ύστερα από όλα αυτά έγινε η πρώτη προηγμένη οικονομία που χρεοκόπησε τα τελευταία 50 χρόνια. Ένα ερώτημα που εγείρετο, ήταν εάν η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρωζώνη γενικότερα θα μπορούσε να επηρεάσει την οικονομία των ΗΠΑ. Η μεγάλη έκθεση των αμερικανικών οικονομικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα μεγάλωσε την ανησυχία των ΗΠΑ.

4.15 Οι παράγοντες που οδήγησαν στην ελληνική κρίση

Η ελληνική κρίση είναι ένας συνδυασμός των εξωτερικών δυνάμεων (ενδημική αναταραχή στις χρηματοπιστωτικές αγορές) και των εγχώριων αδυναμιών (χρόνιων δημοσιονομικών και εμπορικών ελλειμμάτων). Η Ελλάδα, προκειμένου να ενταχθεί στην ΟΝΕ μείωσε κατά 9 ποσοστιαίες μονάδες (του ΑΕΠ) το έλλειμμα του προϋπολογισμού της, μεταξύ των ετών 1993 και 1999. Η χώρα αναγκάστηκε να αποκαταστήσει τις δημοσιονομικές ανισορροπίες της καθώς η μη προσαρμογή σε μια σειρά από σκληρούς δημοσιονομικούς περιορισμούς, επέσυραν ως συνέπεια τον αποκλεισμό της χώρας από την ένταξη στην νομισματική ένωση. Δυστυχώς, οι προσπάθειες αυτές σε μεγάλο βαθμό εγκαταλείφθηκαν κατά τα επόμενα έτη. Σε αντίθεση με τους σκληρούς όρους της προενταξιακής περιόδου, η «συμβίωση» στην ΟΝΕ χαρακτηρίστηκε από την εφαρμογή του Συμφώνου Σταθερότητας, η οποία επέτρεψε στην Ελλάδα (ακόμη περισσότερο από ό, τι άλλες κυβερνήσεις) να παραβιάσει το γράμμα και το πνεύμα του Συμφώνου (Von Hagen, 2005). Στην πραγματικότητα, για το σύνολο των 9 ετών μεταξύ 2000 και 2008, η Ελλάδα παραβίαζε κάθε χρόνο το όριο του 3% για τα ελλείμματα του προϋπολογισμού της (Katsimi & Moutos, 2010). Αυτές οι μεγάλες διαφορές μεταξύ των προϋπολογισμών ένταξης και των μετέπειτα προϋπολογισμών, έθεσαν σε κίνδυνο την αξιοπιστία της Ελλάδας στο ευρωπαϊκό γίγνεσθαι.

Όπως εξηγούν οι Katsimi και moutos (2010), ο συνδυασμός μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι έδρασαν σωρευτικά, εξηγεί την θλιβερή κατάσταση στην οποία βρίσκεται η ελληνική οικονομία. Αναφορικά με τις αρνητικές αυτές επιδράσεις οι Katsimi και moutos (2010) στην έρευνα τους, εστιάζουν στα κάτωθι σημεία: α) Τα κριτήρια του Μάαστριχτ (προϋπόθεση για την είσοδο στην ΟΝΕ) εστίασαν αποκλειστικά σε αριθμητικούς στόχους χωρίς να δίνουν την δέουσα προσοχή στην ποιότητα της δημοσιονομικής προσαρμογής του -υπό ένταξη- κράτους.

Η ελληνική εμπειρία επιβεβαιώνει την εφήμερη φύση των προσαρμογών που βασίζονται υπερβολικά στην αύξηση των φόρων. Από το 1993 έως το 2000, το μερίδιο των φορολογικών εσόδων στο ΑΕΠ αυξήθηκε κατά περίπου 8 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ το μερίδιο των δημοσίων δαπανών παρέμεινε άθικτο. Κατά την περίοδο της ΟΝΕ, και μέχρι την στιγμή που η παγκόσμια κρίση άρχισε να επηρεάζει την Ελλάδα (2008), οι συνολικές δαπάνες διατηρούνταν μεταξύ ποσοστού 43% - 45% του ΑΕΠ, ενώ τα φορολογικά έσοδα ήταν σε μια πτωτική τροχιά (από 42,9% σε 2.000 - 39,6% το 2007). Αντίθετα, οι άλλες χώρες της ευρωζώνης ακολούθησαν- κατά μέσο όρο- ακριβώς την αντίθετη στρατηγική, μειώνοντας τις κρατικές δαπάνες, ενώ τα φορολογικά έσοδα τους παρέμεναν σχεδόν σταθερά β) Υπήρξε απροθυμία των Ελλήνων πολιτικών να αναλάβουν περικοπές δαπανών, σε αντίθεση με μέτρα αύξησης του φόρου εισοδήματος, η οποία σαφέστερα είχε χαμηλότερο πολιτικό κόστος. Κατά τους Katsimi και moutos (2010), αυτό έχει συμβεί για διάφορους λόγους. Κυριότεροι, εξ'αυτών, θεωρούνται οι εξής: i) Η αύξηση των εσόδων όταν επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης της έμμεσης φορολογίας γίνεται λιγότερο «ορατή» στους ψηφοφόρους σε σύγκριση με την άμεση φορολογία, ii) το πολιτικό κόστος της περικοπής των δαπανών πλήττει κυρίως την εκλογική επιρροή του κόμματος που βρίσκεται στην εξουσία, iii) Η θέληση των πολιτικά ισχυρών πολιτών για μετατόπιση της δημοσιονομικής εξυγίανσης στην λήψη μέτρων που θα στοχεύουν στην αύξηση της φορολογίας, πεδίο όπου οι πιθανότητες για αποφυγή συμμόρφωσης είναι μεγάλες, γ) Η αυξανόμενη επιρροή των συνδικάτων και ενώσεων εργοδοτών, σε συνδυασμό με την πολιτικοποίηση και την αποδυνάμωση της αυτονομίας του γραφειοκρατικού μηχανισμού μετά το 1974 (και ιδιαίτερα μετά το 1981), η οποία άνοιξε το δρόμο για τη σταδιακή μεταμόρφωση της ελληνικής κρατικής διοίκησης από ένα σχεδόν «αναπτυξιακό κράτος" σε μια "ενδιάμεση κατάσταση", δ) Οι πολιτικές διασυνδέσεις πολλών δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι

χρησιμοποιούσαν την επιρροή τους προκειμένου να λάβουν ευνοϊκής μεταχείρισης στην καριέρα τους, ενώ το πλήρες βάρος της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας των κανόνων και των κανονισμών εφαρμόστηκε στους "ασήμαντους" πολίτες, ε) Η διαμόρφωση μιας πολιτικής κουλτούρας που δεν ήταν δεκτική στις καταγγελίες των πολιτών, περί επίορκων δημοσίων υπαλλήλων, στην δημόσια διοίκηση, στ) Η σταδιακή αποδυνάμωση της κρατικής εξουσίας δεν πέρασε απαρατήρητη από τον ιδιωτικό τομέα. Τελικά, 'κατέλαβε' την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και αλλοίωσε την εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής.

Συνοψίζοντας, οι προοπτικές εξέλιξης της ελληνικής οικονομίας εξελίχθηκαν σε δυσοίωνες από την στιγμή που επικράτησαν επί δεκαετίες στη χώρα οι ακόλουθες καταστάσεις: Πρώτον, διόγκωση των ελλειμμάτων για οικονομικά μη βάσιμους λόγους και ατιμωρησία των κυβερνήσεων οι οποίες ευθύνονταν για τα χρόνια ελλείμματα (Brender & Draze, 2008). Δεύτερον, ένας κρίσιμος παράγοντας που έχει σταθερά διαβρώσει τα θεμέλια της ελληνικής κοινωνίας και επηρεάζει την επίλυση της δημοσιονομικής κρίση, είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ της φορολογικής επιβάρυνσης, δημόσιων αγαθών, και η φορολογική συμμόρφωση (Katsimi & Moutos, 2010). Τρίτον, μόνο αν οι πολίτες λαμβάνουν την αναμενόμενη ποιότητα των υπηρεσιών από τον δημόσιο τομέα - και ως εκ τούτου δεν χρειάζεται να προμηθευτούν κάποια από αυτές τις υπηρεσίες από τον ιδιωτικό τομέα - μπορεί να είναι δυνατή η προσαρμογή των μισθών κατά το ποσό που απαιτείται για την αντιμετώπιση της απώλειας της ανταγωνιστικότητας και τα εξαιρετικά μεγάλα ελλείμματα στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Τέταρτον, η μεγάλη αύξηση της φορολογίας (από το 1975, τα φορολογικά έσοδα έχουν αυξηθεί από περίπου 25% έως περίπου 40% του ΑΕΠ) χωρίς αντίστοιχη αύξηση στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών έχει αποθαρρύνει την φορολογική συμμόρφωση εκ μέρους των πολιτών. Πέμπτον, η φοροδιαφυγή είναι πιο διαδεδομένη στις υπηρεσίες (ιατρικές και νομικές υπηρεσίες, επισκευές αυτοκινήτων, κ.λπ.) σε σχέση με τα εμπορεύσιμα αγαθά.

4.16 Οι επιπτώσεις της ελληνικής κρίσης στον δημόσιο τομέα

Οι επιπτώσεις της δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα είναι βαθιές και έχουν συντελέσει στην υποβάθμιση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα και στην δυνατότητα απόκρισης του στις απαιτήσεις των πολιτών. Η υποβάθμιση του δημόσιου τομέα δεν περιορίζει τις συνέπειές της μόνο στο προσωπικό που απασχολείται σε αυτόν αλλά συνεπάγεται ευρύτερες επιπτώσεις ως προς τον ρόλο και

την παραγωγικότητά του απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, σε μια συγκυρία όξυνσης της οικονομικής κρίσης όπου οι αρνητικές συνέπειες απέναντι στην κοινωνία εντείνονται. Σε αυτήν την ενότητα, μελετάται η επίδραση της περιοριστικής οικονομικής πολιτικής σε επίπεδο δαπανών, απασχόλησης και παροχών. Χρήσιμα στοιχεία αυτής της περιόδου:

α) Σε επίπεδο δημοσίων δαπανών: Την περίοδο 2001-2006 οι δαπάνες της γενικής κυβέρνησης στην Ελλάδα ήταν κατά μέσο όρο 45,4% του ΑΕΠ έναντι 46,4% για τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ και 47,2 για τον μέσο όρο των χωρών της ευρωζώνης. Τα επόμενα τρία χρόνια και έως την αρχή της τρέχουσας κρίσης, ακολούθησε μία δραματική αύξηση των δημοσίων δαπανών τόσο για της περισσότερες χώρες της ΕΕ όσο και κυρίως για την Ελλάδα. Έτσι, το 2009 οι δημόσιες δαπάνες της γενικής Κυβέρνησης διαμορφώθηκαν στο 51,0% του ΑΕΠ για τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ-27(Ευρωζώνη: 51,2%) και στο 54,0% για την Ελλάδα. Στην περίοδο των Μνημονίων για την Ελλάδα (2010-12) οι δημόσιες δαπάνες ως ποσοστό του ΑΕΠ περιορίστηκαν για τον μέσο όρο των χωρών της ΕΕ (2012: 49,3%) (Κούζης και λοιποί, 2013).

β) Σε επίπεδο απασχόλησης: Με βάση τα στοιχεία του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, προκύπτει ότι κατά την τριετία 2009-2012, η απασχόληση στο σύνολο του ευρύτερου δημόσιου τομέα (συμπεριλαμβάνονται και οι επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα αλλά και το ένστολο προσωπικό των στρατιωτικών, αστυνομικών, λιμενικών, πυροσβεστών κ.ά.) μειώθηκε κατά 20,8. .Ειδικότερα, συρρικνώνεται κατά 221.143 εργαζόμενος που εξειδικεύεται σε 194.586 στον στενό δημόσιο τομέα και κατά 26457 στις ΔΕΚΟ. Από τη συνολική απασχόληση στο Δημόσιο των 1.066.729 το 2009 εργαζομένων συμπεριλαμβανομένων μεταξύ άλλων και των 125.000 περίπου ένστολων αυτή μειώνεται σε 776.954 (εκ των οποίων 68.732 στις ΔΕΚΟ) κατά τους πρώτους μήνες του 2013 που αντιστοιχεί στο 18% της συνολικής απασχόλησης αποκλίνοντας από τα μέσα ευρωπαϊκά επίπεδα (Κούζης και λοιποί, 2013).

γ) Σε επίπεδο κοινωνικών παροχών: , Η γενική κυβέρνηση στην Ελλάδα δαπανούσε το διάστημα 1995-2009 μικρότερα ποσά (ως ποσοστό του ΑΕΠ) σε σχέση με τον μέσο όρο στην ΕΕ-15 για την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό και την κοινωνική προστασία. Όπως αναφέρουν οι Αργεΐτης et al. (2011) “Το γεγονός αυτό αντανakλά την απουσία επαρκούς έμφασης σε λειτουργίες του δημόσιου τομέα που σε άλλα κράτη της ΕΕ-15 βρίσκονται στο επίκεντρο των κρατικών πολιτικών.” Το

αξιομνημόνευτο ωστόσο δεδομένο, είναι ότι σε αντιδιαστολή με το παραπάνω, καταγράφεται ένα εντυπωσιακό χάσμα ανάμεσα στην Ελλάδα και την ΕΕ-15 αναφορικά με τα ποσά που ξοδεύονται για γενικές δημόσιες υπηρεσίες: στην Ελλάδα η τιμή αυτή αγγίζει το 11% του ΑΕΠ, όταν στον μέσο όρο της ΕΕ-15 η σχετική δαπάνη είναι ίση με 7,1% του ΑΕΠ (Argitis et al., 2011).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, σε μια περίοδο που ο κίνδυνος φτώχειας αυξάνεται κατά την περίοδο της κρίσης κατά 54% και αφορά στο 32,6% του πληθυσμού που αντιστοιχεί σε 3,7 εκατομμύρια ανθρώπων (σύμφωνα μάλιστα με ορισμένες εκτιμήσεις ο κίνδυνος φτώχειας προσεγγίζει και το 40%), η επίσημη ανεργία εκτοξεύεται από το 7,8% στο 27,9%, η αγοραστική δύναμη των μισθωτών μειώνεται κατά 50% λόγω της μείωσης των μισθών, της αύξησης των τιμών και των φορολογικών επιβαρύνσεων, η περαιτέρω υποβάθμιση του δημόσιου τομέα επιφέρει πρόσθετα πλήγματα στην κοινωνία και ιδιαίτερα στις πιο αδύναμες κατηγορίες της (Argitis et al., 2011). Η απορρύθμιση και η αποδιάρθρωση του κοινωνικού κράτους που ο ρόλος του είναι πολλαπλά χρήσιμος για τη συγκράτηση των κοινωνικών κραδασμών που προξενεί η οικονομική κρίση, επιδεινώνουν τις συνέπειες της κρίσης και συμβάλλουν στην περαιτέρω όξυνση των ανισοτήτων εφόσον οι παρεμβάσεις σε βάρος του Δημοσίου περιορίζουν δραστικά τον αναδιανεμητικό του ρόλο για την άμβλυνση των κοινωνικών ανισοτήτων (Κούζης και λοιποί, 2013).

4.17 Το μέγεθος του ελληνικού δημόσιου τομέα

Από την μελέτη στην βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια σχετική αδυναμία όσον αφορά τον προσδιορισμό του συνολικού αριθμού των απασχολούμενων σε έναν δημόσιο τομέα, ο οποίος δεν θα επιβαρύνει την εύρυθμη λειτουργία του κράτους και θα συμβάλλει αποτελεσματικά στην ομαλή ανάπτυξη της εκάστοτε χώρας. Εξ' αρχής εξάλλου, είναι αποδεκτό ότι κάθε προσπάθεια μέτρησης του μεγέθους του δημόσιου τομέα, έχει να αντιμετωπίσει πολλές δυσκολίες, οι οποίες πηγάζουν από την πολυπλοκότητα αλλά και τη μοναδικότητα των υπηρεσιών που το κράτος παρέχει στους πολίτες. Δυο επιβαρυντικοί παράγοντες προστίθενται στην προσπάθεια μέτρησης του δημόσιου τομέα (Κούζης και λοιποί, 2013). Πρώτον, η Στατιστική Υπηρεσία της ΕΕ (Eurostat) δεν συλλέγει στατιστικά στοιχεία για τον συνολικό αριθμό των δημόσιων υπαλλήλων στα κράτη μέλη της. Δεύτερον, προκειμένου να επιτευχθεί μέτρηση της παραγωγικότητας στο πλαίσιο των εθνικών λογαριασμών, η οποία συνδέεται κυρίως με την ανάλυση της μέτρησης των

συγκεντρωτικών μεγεθών των εθνικών λογαριασμών μεταξύ των διαφόρων θεσμικών τομέων της οικονομίας (δημόσιο, νοικοκυριά κ.λπ.) και με τον προσδιορισμό του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων, απαιτείται σχετική πληροφόρηση, δεδομένο που λείπει (Κούζης και λοιποί, 2013). Το πιο συνηθισμένο μέτρο που χρησιμοποιείται στην οικονομική βιβλιογραφία για την προσέγγιση του μεγέθους του δημοσίου τομέα είναι το ύψος των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ. Με βάση τα στοιχεία που παραθέτει ο Κούζης (2013), αναλύοντας τα στοιχεία των δημοσίων δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ στις διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, προκύπτουν τα κάτωθι: Από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 έως την αρχή της τρέχουσας κρίσης και κυρίως έως τα μέσα της δεκαετίας του 2000 η Ελλάδα ανήκε στην ομάδα των ευρωπαϊκών χωρών με μέγεθος δημοσίου τομέα πολύ κοντά στο μέσο όρο των χωρών της ΕΕ. Όπως αναφέρει ο Κούζης (2013), υψηλότερο ήταν το 2010 το μερίδιο των δημοσίων δαπανών για τη Σουηδία (52,3%), το Βέλγιο (52,6%), την Αυστρία (52,8%), και κυρίως την Φινλανδία (55,8%), την Γαλλία (56,6%), την Δανία (57,7%) και την Ιρλανδία (65,4%). Αντίθετα, μικρότερο μέγεθος δημοσίου τομέα καταγράφεται για την Βουλγαρία (37,4%), την Σλοβακία (40,0%), την Ρουμανία (40,1%), την Εσθονία (40,6%), την Μάλτα (41,6%) κ.ά. Κατά τα τρία τελευταία έτη, οι δημόσιες δαπάνες ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξήθηκαν σημαντικά εντάσσοντας πλέον την Ελλάδα στην ομάδα των χωρών με σχετικά μεγαλύτερο μέγεθος δημοσίου τομέα. Αυτό, οφείλεται κυρίως στη δραματική συρρίκνωση του πραγματικού ΑΕΠ κατά 7,1% το 2011 και 6,4% το 2012, έναντι μικρότερης μείωσης της δημόσιας δαπάνης (σε πραγματικούς όρους) κατά 5,2% και 4,2% αντίστοιχα. Ως αποτέλεσμα, οι δημόσιες δαπάνες ως ποσοστό του ΑΕΠ αυξήθηκαν σημαντικά, από 51,4% το 2010 σε 52,0% το 2011 και 54,8% το 2012. Έτσι, με βάση τα στοιχεία για το 2012 η Ελλάδα, απομακρύνεται πλέον από το μέσο όρο των χωρών της ΕΕ και προσεγγίζει την ομάδα των χωρών της ΕΕ με σχετικά υψηλότερο μέγεθος δημοσίου τομέα, όπως είναι η Σουηδία (52,1%), το Βέλγιο (54,9%), η Γαλλία (56,6%) και η Φινλανδία (56,6%). Μια άλλη προσέγγιση μέτρησης του μεγέθους του δημοσίου τομέα με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική στηρίζεται στον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Δηλαδή, προσεγγίζεται από τον αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων ως ποσοστό των απασχολουμένων ή του εργατικού δυναμικού ή του πληθυσμού μιας χώρας. Για την εξαγωγή συμπερασμάτων, σύμφωνα με την παραπάνω μεθοδολογία, ο Κούζης (2013), χρησιμοποίησε τα εξής δεδομένα: α) τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία του Διεθνούς Γραφείου Εργασίας (ILO), β) Πρόσφατη μελέτη που διενεργήθηκε από το

τμήμα της Έκθεσης Ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, γ) Μελέτη των εταιρειών Icar Group και Hay Group, η οποία ολοκληρώθηκε την άνοιξη του 2011 για λογαριασμό των υπουργείων Οικονομικών και Εσωτερικών. Από την σύγκριση των συμπερασμάτων των ανωτέρω μελετών προκύπτουν ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία: α) Δεν επαληθεύεται η διάχυτη εντύπωση για έναν υπερτροφικό δημόσιο τομέα στην Ελλάδα σε σχέση με τις άλλες χώρες, β) Η Ελλάδα κατατάσσεται στην 14η θέση στον συνολικό αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων για το χρονικό διάστημα των τελευταίων τριών δεκαετιών συγκρινόμενη με τα δεδομένα των υπολοίπων ευρωπαϊκών χωρών, γ) Το μέγεθος της απασχόλησης στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα συμβαδίζει με το αντίστοιχο μέγεθος των ανεπτυγμένων οικονομικά χωρών, ειδικά της ΕΕ, δ) Με βάση τα πιο πρόσφατα στοιχεία, που προέρχονται από το Μητρώο Μισθοδοτούμενων του Ελληνικού Δημοσίου, προκύπτει ότι τον Ιούλιο του 2013 το σύνολο του τακτικού και λοιπού προσωπικού του δημόσιου τομέα (χωρίς τα ΝΠΙΔ) ανήλθε σε 681.765 άτομα. Συμπερασματικά, από τα στοιχεία που παρατέθηκαν, προκύπτει ότι, το μέγεθος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα δεν είναι δυσανάλογο του συνολικού πραγματικού παραγόμενου προϊόντος της ελληνικής οικονομίας και βρίσκεται στα πλαίσια των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών. Είναι ωστόσο σημαντικό το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας του Δημόσιου τομέα ως προς την επίτευξη των στόχων του. Η αποτελεσματικότητα, όπως και το μέγεθός του δημόσιου τομέα, είναι δύσκολο να αποτιμηθεί. Ένας δημόσιος τομέας, όμως, θα πρέπει να κρίνεται στη βάση του πόσο αποτελεσματικός είναι. Στις διεθνείς συγκρίσεις ωστόσο συχνά χρησιμοποιείται ο διαθέσιμος για 210 περίπου χώρες δείκτης της Παγκόσμιας Τράπεζας “Government Effectiveness Indicator. όπως γίνεται αντιληπτό, στην Ελλάδα, το πρόβλημα του δημοσίου είναι ο αναποτελεσματικός τρόπος οργάνωσής του.

Σύνοψη κεφαλαίου

Η κατάσταση των δημόσιων οικονομικών, μέχρι και το 2010, όπως περιγράφηκε στις παραγράφους που προηγήθησαν, οδήγησε στην περαιτέρω εντατικοποίηση των προσπαθειών για την αναμόρφωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Τα συμπεράσματα των εκθέσεων των επίσημων φορέων και η ανάγκη για επιπλέον εξωτερικό δανεισμό, αποτέλεσαν την "κορωνίδα" του προβληματισμού των "θεσμών", για την πορεία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, προς το μέλλον. Τα γεγονότα του 2010, οδήγησαν στην ανάγκη για λήψη άμεσων μέτρων εκσυγχρονισμού της ελληνικής διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, ψηφίστηκαν ο Ν. 3845/2010 και ο μετέπειτα 4024/2011. Η διοικητική μεταρρύθμιση του 2013 που ακολούθησε, παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο συνοπτικά.

Όσον αφορά στις προοπτικές επιτυχίας της διοικητικής μεταρρύθμισης, η βέλτιστη στρατηγική, όπως διαφαίνεται, θα επικεντρωθεί στην αύξηση και βελτίωση της ικανότητας και της ποιότητας των κρατικών μηχανισμών. Ωστόσο, οι προοπτικές για "αναγέννηση" της ΔΔ, προυποθέτουν μικρότερη πολιτική παρέμβαση και μεγαλύτερη ευελιξία, ώστε να αποφευχθεί η παρατεταμένη περίοδος της "δημοσιονομικής ανομβρίας". Πολλά ωστόσο απομένει να γίνουν ώστε να ενισχυθούν οι δυνατότητες για μια ανοικτή και πιο δημοκρατική δημόσια πολιτική, εμπλουτισμένη με δημόσιες υπηρεσίες και θεσμούς που λειτουργούν επαρκώς και ανταποκρίνονται στις επιθυμίες και απαιτήσεις των "παγκόσμιων πολιτών", στο πλαίσιο του κράτους δικαίου. Η "δίδυμη στρατηγική" για την μείωση του μεγέθους του κράτους και την βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας βρίσκεται, συνεπώς, στο επίκεντρο της νέας μεταρρύθμισης. Οι παράγοντες που επέφεραν την διοικητική κρίση και παρήγαγαν τα ιδιαίτερα συμπτώματα της ενδημικής παθολογίας και της ανικανότητας της κρατικής γραφειοκρατίας, αποδεικνύονται ανθεκτικοί, στο πέρασμα των δεκαετιών. Γεγονός, που επιτείνει τον προβληματισμό.

Προκειμένου, εν κατακλείδι, να πάψει η διοικητική κρίση να αποτελεί ένα διαρκές φαινόμενο, νέα μοντέλα και εργαλεία ωφείλεται να εφαρμοστούν. Στο περιβάλλον αυτό και στα όρια της παρούσας εργασίας, παρουσιάζεται ένα νέο και πρωτότυπο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης και του κινδύνου της ΔΔ. Στο επόμενο κεφάλαιο, το προτεινόμενο μοντέλο περιγράφεται πιο αναλυτικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΤΟΥ

ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ

ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ

ΚΙΝΔΥΝΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια περίοδο όπου πραγματοποιούνται ραγδαίες αλλαγές, η ελληνική δημόσια διοίκηση καλείται να μετεξελιχτεί σε ένα νέο, πιο ευέλικτο και συνάμα πιο σύγχρονο και λειτουργικό σύστημα. Υπό αυτό το πρίσμα επιχειρήθηκε η ανάπτυξη ενός πολυδιάστατου ή πολυπαραγοντικού μοντέλου διαχείρισης της απόδοσης και του κινδύνου της δημόσιας διοίκησης. Για την δημιουργία του προτεινόμενου μοντέλου, διενεργήθηκε μια εκτεταμένη έρευνα στην διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία προκειμένου να εντοπιστούν οι καταλληλότερες και πλέον αξιόπιστες κλίμακες. Ο τελικός στόχος είναι η δημιουργία ενός εργαλείου που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, προκειμένου να μετρηθούν οι οικονομικοί και λειτουργικοί (παρόντες και μελλοντικοί) κίνδυνοι.

Η μέτρηση αποτελεί βασικό τομέα ενδιαφέροντος στην κοινωνική έρευνα, καθώς απαιτείται η ποσοτικοποίηση των μελετών. Αυτό σημαίνει ότι το εργαλείο μέτρησης πρέπει να επιλεγεί προσεκτικά, διαφορετικά υπάρχει πιθανότητα τα δεδομένα που θα προκύψουν να μην είναι ακριβή και να οδηγήσουν σε λάθος σχεδιασμό και παρεμβάσεις (DeVellis, 2016).

Στις παραγράφους που ακολουθούν, παρουσιάζεται η κατασκευή του μοντέλου βήμα-βήμα και η ακολουθούμενη μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο ξεκινά με την περιγραφή της μεθοδολογίας έρευνας, τους στόχους και την συμβολή της παρούσας έρευνας. Ακολούθως, παρουσιάζονται οι βασικές κλίμακες μέτρησης του οικονομικού και λειτουργικού κινδύνου και της απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση της έρευνας. Τέλος, παρουσιάζονται οι κλίμακες που μελετήθηκαν στην βιβλιογραφία, καθώς και οι κλίμακες με τα χαρακτηριστικά των διευθυντών που επιλέχθηκαν για την κατασκευή του τελικού ερωτηματολογίου μέτρησης. Το μοντέλο, όπως περιγράφεται, εφαρμόζεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, στο επόμενο κεφάλαιο.

5. Εισαγωγή

Ο βασικός διαχωρισμός των ερευνητικών μεθοδολογιών είναι σε ποσοτικές και ποιοτικές. Η ποσοτική ερευνητική μεθοδολογία στηρίζεται στην ανάλυση μεγάλου όγκου αριθμητικών δεδομένων που εκφράζουν την ποσότητα και τη συχνότητα της εμφάνισης ενός φαινομένου (Bell et al., 2001).

Η ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία αναλύει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και ερμηνεύει τη φύση του εκάστοτε υπό μελέτη ζητήματος (Kvale., 1996). Οι ποσοτικές μέθοδοι δίνουν απάντηση σε ερωτήματα που αφορούν τη συχνότητα ενός φαινομένου και την επιβεβαιώνουν θεωρητικά θεμελιωμένες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών ενώ οι ποιοτικές αναζητούν την ανακάλυψη νέων μεταβλητών αλλά και νέων σχέσεων μεταξύ υπαρχόντων μεταβλητών. Ο ερευνητής οφείλει ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας του να επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο στατιστικής ανάλυσης.

Για την συλλογή δεδομένων χρησιμοποιείται ένα μεγάλο εύρος από μεθόδους ενώ παρατηρείται υψηλό επίπεδο υποκειμενισμού στον τρόπο αντίληψης των δεδομένων αυτών (Akerboom & Maes, 2007). Πιο συγκεκριμένα, η συλλογή δεδομένων στις ποιοτικές μεθόδους παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ο σκοπός είναι μια γενική και αναλυτική περιγραφή του πλαισίου της έρευνας.
- Τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται δεν είναι προκαθορισμένα αλλά επιλέγονται στην πορεία της έρευνας.
- Χρησιμοποιούνται περισσότερες της μιας μεθόδους διαφορετικές μεθόδους συλλογής δεδομένων.
- Παρατηρείται υποκειμενισμός στον τρόπο αντίληψης των δεδομένων (Kvale, 1996).

Αξίζει να σημειωθεί ότι για τη διεξαγωγή μιας έρευνας ποιοτικής, ουσιαστικό ρόλο διαδραματίζει ο ερευνητής. Στον ερευνητή ανήκει η επιλογή της πορείας που θα ακολουθήσει για να διεξάγει την έρευνα, ενώ ο ίδιος επιλέγει τις μεθόδους καθώς και τη διαδικασία που θα ακολουθήσει. Με τη στάση την οποία κρατά απέναντι στην έρευνα, είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της αλλά και την επιτυχία της (Kvale, 1996).

Αντίθετα, οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας αποφεύγουν την παγίδα του υποκειμενισμού, και προσδίδουν μεγάλο βαθμό αντικειμενικότητας στην έρευνα, καθιστώντας τον συντελεστή-ερευνητή αμελητέο για τα αποτελέσματα της έρευνας. Στις ποσοτικές έρευνες, το αποτέλεσμα παραμένει ίδιο ακόμα και αν η έρευνα επαναληφθεί από πολλούς ερευνητές. Αυτήν την αντικειμενικότητα η έρευνα την επιτυγχάνει μέσω της δυνατότητας συλλογής μεγάλων δειγμάτων και την αριθμητική κωδικοποίηση των δεδομένων που οδηγεί στην μαθηματικοποίηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (Bell et al.,2001).

Η μαθηματικοποίηση των σχέσεων, πέραν της αντικειμενικότητας, δίνει στις ποσοτικές έρευνες και αυξημένη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων τους (Robson, 2002). Για τη συλλογή των δεδομένων τους οι ποσοτικές έρευνες βασίζονται είτε σε δομημένα εργαλεία συλλογής δεδομένων, όπως είναι η παρατήρηση, το πείραμα και το ερωτηματολόγιο είτε στη χρήση δευτερογενών δεδομένων όπου αυτά είναι διαθέσιμα (Akerboom & Maes, 2007).

5.1 Επιλογή μεθόδου συλλογής ερευνητικών δεδομένων

Οι κύριες μέθοδοι συλλογής ερευνητικών δεδομένων είναι δυο: Η πρωτογενής και η δευτερογενής (Akerboom & Maes, 2007). Η πρωτογενής, όπως δηλώνει και το όνομα της, αφορά την συλλογή δεδομένων κατευθείαν από την πηγή για τον σκοπό της έρευνας (Robson, 2002). Αντιθέτως, η δευτερογενής χρησιμοποιεί πληροφορίες οι οποίες έχουν συλλεχθεί για διαφορετικό σκοπό σε διαφορετική χρονική στιγμή και οι οποίες βρίσκονται αποθηκευμένες σε έγγραφα ή ηλεκτρονικά μέσα (Robson, 2002).

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της συλλογής πρωτογενών δεδομένων, έναντι των δευτερογενών είναι:

- Τα δεδομένα συλλέγονται αποκλειστικά για το σκοπό της έρευνας, έτσι με τον κατάλληλο σχεδιασμό και τα σωστά εργαλεία συλλογής ο ερευνητής μπορεί να αντλήσει ακριβώς την πληροφορία την οποία επιθυμεί. Αντίθετα, τα δευτερογενή δεδομένα έχουν συλλεχθεί για άλλο σκοπό και ο ερευνητής πρέπει να χρησιμοποιήσει όσα από αυτά ταιριάζουν, σε κάποιο βαθμό, στο σκοπό της έρευνας (Robson, 2002).

- Τα δεδομένα συλλέγονται για το σκοπό της έρευνας και με αντικειμενικό τρόπο. Αυτό δε μπορεί να διασφαλιστεί στην περίπτωση των

δευτερογενών δεδομένων τα οποία έχουν συλλεχθεί χωρίς την εποπτεία του ερευνητή και από άτομα ή φορείς που μπορεί να έχουν λόγους για να μην είναι αντικειμενικοί (Saunders et al., 2000).

- Όλα τα δεδομένα τα οποία συλλέγονται έχουν την ίδια ακριβώς τυποποίηση και δεν χρειάζονται κάποιου είδους μετατροπή ώστε να καταστούν συμβατά μεταξύ τους. Αντίθετα, τα δευτερογενή δεδομένα έχουν συλλεχθεί από διαφορετικούς ανθρώπους ή μηχανισμούς, σε διαφορετικές συνθήκες, για διαφορετικούς σκοπούς και πολλές φορές έχουν υπολογιστεί με διαφορετικό τρόπο (Robson, 2002). Έτσι στα δευτερογενή αυτά δεδομένα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια ώστε να καταστούν συμβατά. Λόγω όμως των πολλών διαφορετικών παραμέτρων συλλογής, η ομοιογένεια τους ποτέ δεν μπορεί να προσεγγίσει αυτή των πρωτογενών, κάτι που μπορεί αν έχει πολύ άσχημα αποτελέσματα όσον αφορά την αξιοπιστία της έρευνας (Robson, 2002).

- Τα δεδομένα συλλέγονται την ίδια χρονική στιγμή. Αντιθέτως αυτό δεν μπορεί να διασφαλιστεί πάντα στην περίπτωση των δευτερογενών δεδομένων. Η χρονική απόκλιση στη συλλογή των δεδομένων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές ανομοιογένειες, λόγω διαφοροποίησης των περιβαλλοντικών παραγόντων και σε ερευνητικά σφάλματα (Robson, 2002).

Τα μειονεκτήματα της συλλογής πρωτογενών δεδομένων έναντι των δευτερογενών είναι:

- Απαιτείται μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για τη συλλογή τους μια και η σχεδίαση των εργαλείων μέτρησης (π.χ ερωτηματολόγιο) αλλά και η ίδια η διαδικασία της συλλογής, απαιτεί χρόνο. Σε αντίθεση, τα δευτερογενή δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν από έτοιμα αρχεία σε πολύ συντομότερο χρονικό διάστημα (Robson, 2002).

- Η συλλογή τους απαιτεί πολύ περισσότερο κόπο από ότι των δευτερογενών. Η σχεδίαση των εργαλείων μέτρησης αλλά και η ίδια η διαδικασία συλλογής είναι εκτός από χρονοβόρα και εξαιρετικά κοπώδης (Robson, 2002).

- Η πρωτογενής έρευνα είναι κατά κανόνα πιο κοστοβόρος από ότι η δευτερογενής. Η οργάνωση της πρωτογενούς συλλογής δεδομένων είναι μια διαδικασία με απαιτήσεις σε πόρους, υλικούς αλλά και ανθρώπινους, οι οποίοι έχουν το ανάλογο οικονομικό κόστος. Σε αντίθεση, η συλλογή δευτερογενών δεδομένων

έχει πολύ μικρές απαιτήσεις και κατά συνέπεια πολύ χαμηλότερο κόστος (Robson, 2002).

Συνοψίζοντας, ακολουθώντας την πρωτογενή μεθοδολογία τα δεδομένα που συλλέγονται είναι αντικειμενικότερα, εγκυρότερα, πλήρως ομοιογενή και συμβατά με τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Αντιθέτως, το όφελος από την δευτερογενή μεθοδολογία είναι ήσσονος σημασίας, αφορά χρόνο, κόπο και έξοδα και είναι εξαρχής απορριπτέο

5.1.1 Επιλογή μεθοδολογίας συλλογής πρωτογενών δεδομένων

Για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων υπάρχει μια σειρά από μεθόδους όπως είναι το πείραμα, η παρατήρηση και το επιστημονικό ερωτηματολόγιο. Το πείραμα και η παρατήρηση χρησιμοποιούνται με εξαιρετικά αποτελέσματα σε κλάδους όπως της ιατρικής και της ψυχολογίας. Στον κλάδο όμως της διοίκησης, η κυριαρχία του επιστημονικού ερωτηματολογίου είναι σαφέστατα κυρίαρχη τόσο σε συχνότητα εμφάνισης όσο και σε αποτελεσματικότητα (Saunders et al., 2000).

Αυτή η κυριαρχία στηρίζεται σε δυο πυλώνες. Ο πρώτος πυλώνας είναι ότι το ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται από μια εξαιρετική αναλογία κόστους, εγκυρότητας και αποτελεσματικότητας στη συλλογή δεδομένων. Ο δεύτερος είναι οι περιορισμοί του πειράματος και της παρατήρησης. Όσον αφορά την τελευταία παρατήρηση, οι κύριοι περιορισμοί των δυο μεθόδων είναι :

- **ΠΕΙΡΑΜΑ**

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εμπειρικό έλεγχο υποθέσεων των οποίων οι συνθήκες μπορούν να προσομοιωθούν εργαστηριακά. Αποκόβει το υπό εξέταση ζήτημα από τις επιδράσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος, κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάσει την γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων στον πραγματικό κόσμο.

- **ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ**

1. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εμπειρικό έλεγχο υποθέσεων οι οποίες μπορούν να μετρηθούν μέσω παρατήρησης.
2. Η ίδια η παρατήρηση μπορεί να επηρεάσει τα παρατηρούμενα φαινόμενα/συμπεριφορές, κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Saunders et al., 2000).

• ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αντιθέτως το Ερωτηματολόγιο:

1. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο της συντριπτικής πλειοψηφίας των θεμάτων της διοίκησης.
2. Δεν επηρεάζει ή επηρεάζει στο ελάχιστο, το υπό έλεγχο ζήτημα.
3. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των συλλεχθέντων με ερωτηματολόγιο δεδομένων παρουσιάζουν υψηλότατο βαθμό εγκυρότητας, αξιοπιστίας και γενικευσιμότητας.
4. Παρουσιάζει σημαντικά χαμηλότερο κόστος σε χρόνο και πηγές από τις άλλες δυο μεθόδους (Saunders et al., 2000).

5.1.2 Η επιστημονική μέθοδος Κατάρτισης Ερωτηματολογίου

Ένα σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο προσδίδει αντικειμενικότητας και επαναληψιμότητα σε μια ερευνητική προσπάθεια και μπορεί να εγγυηθεί την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της (Robson, 2002). Η δόμηση ενός επιστημονικού ερωτηματολογίου δεν είναι απλή υπόθεση. Τα βήματα που ακολουθούνται για αυτήν είναι τα εξής:

- Μελέτη της σχετικής με το θέμα επιστημονικής βιβλιογραφίας και κυρίως της επιστημονικής αρθρογραφίας έως ότου ο ερευνητής καταλήξει στις μεταβλητές τις οποίες επιθυμεί να εξετάσει εμπειρικά.(π.χ η απόδοση, το αντιλαμβανόμενο ρίσκο (Saunders et al., 2000).

- Στη συνέχεια για κάθε μία από τις μεταβλητές πρέπει να διερευνηθεί η σχετική διεθνής επιστημονική αρθρογραφία προκειμένου να εντοπιστούν οι πλέον έγκυρες και αξιόπιστες κλίμακες μέτρησης της συγκεκριμένης μεταβλητής (Sundman, 1983). Ο όρος κλίμακα αποτελεί απόδοση στα Ελληνικά του όρου Scale και αναφέρεται σε μια σειρά από ερωτήσεις που μετρούν σφαιρικά μία ή περισσότερες μεταβλητές. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία μιας κλίμακας προκύπτει από συγκεκριμένα στατιστικά τέστ τα οποία δημοσιεύονται υποχρεωτικά μαζί με τις κλίμακες και είναι απολύτως αντικειμενικά. (π.χ Cronbach's Alpha reliability test) (Carmines et al.,1989).

- Στη συνέχεια ο ερευνητής επιλέγει την κλίμακα αυτή της οποίας οι επιμέρους ερωτήσεις είναι πιο κοντά στο θέμα προς διερεύνηση (Sundman, 1983).

Εφόσον το επιστημονικό άρθρο είναι σε διαφορετική γλώσσα οι κλίμακες αυτές πρέπει να μεταφραστούν και να παραλλαχθούν ώστε να ταιριάζουν ακριβώς με το προς διερεύνηση θέμα. Το πόσο καλή δουλειά έγινε σε αυτό το βήμα θα φανεί από τις στατιστικές αναλύσεις αξιοπιστίας που θα γίνουν μετά τη συλλογή των δεδομένων (Carmines et al.,1989).

- Εφόσον για μια μεταβλητή δεν εντοπιστεί κατάλληλη κλίμακα ο ερευνητής πρέπει να αναπτύξει μια εξ αρχής, βασισμένος στις αρχές που διέπουν τις κλίμακες συγγενών μεταβλητών. Η στατιστική ανάλυση αξιοπιστίας θα δείξει με αντικειμενικό τρόπο αν οι νέες κλίμακες είναι αξιόπιστες ή όχι. Σε περίπτωση νέων κλιμάκων απαιτείται η διενέργεια ενός πιλοτικού τεστ αξιοπιστίας πριν από την τελική διανομή του ερωτηματολογίου (Sundman, 1983).

- Αφού ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία για όλες τις μεταβλητές ο ερευνητής συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο με τα απαραίτητα δημογραφικά στοιχεία καθώς και κάποιες συμπληρωματικές ερωτήσεις που μπορεί να απαιτεί το θέμα του (Sundman, 1983).

- Ο αντικειμενικός τρόπος καθορισμού της αξιοπιστίας ενός ερωτηματολογίου μέσω της στατιστικής ανάλυσης καθώς και η στήριξη της δόμησης του σε κλίμακες αποδεδειγμένης αξιοπιστίας αλλά και τα χαρακτηριστικά της αντικειμενικότητας και της επαναληψιμότητας αποτελούν τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου έναντι της συνέντευξης σαν εργαλείου συλλογής δεδομένων (Robson, 2002).

5.2. Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία που θα υιοθετηθεί σε αυτήν την έρευνα είναι η συλλογή και στατιστική επεξεργασία πρωτογενών δεδομένων μέσω ενός κλειστού ερωτηματολογίου. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε για δύο λόγους: Πρώτον, το ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται από μια εξαιρετική ισορροπία μεταξύ κόστους, εγκυρότητας και αποτελεσματικότητας στην συλλογή δεδομένων. Δεύτερον, τα πειράματα και η παρατήρηση έχουν σημαντικούς περιορισμούς. Στον τομέα της διαχείρισης, το επιστημονικό ερωτηματολόγιο κυριαρχεί σαφώς τόσο σε συχνότητα όσο και σε αποτελεσματικότητα. Σε αυτό το πλαίσιο και σύμφωνα με την βιβλιογραφία για το υπό εξέταση θέμα, προκύπτει ότι η πλέον κατάλληλη ερευνητική

μεθοδολογία για την μέτρηση και την διαχείριση του κινδύνου στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου για τους ακόλουθους λόγους:

- α) την δυνατότητα τυποποίησης των δεδομένων
- β) την καταλληλότητα των δεδομένων για στατιστική επεξεργασία
- γ) την αντικειμενικότητα και γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων
- δ) τις δυνατότητες περαιτέρω ανάλυσης από άλλους ερευνητές

Συγκεκριμένα, στόχος είναι να εφαρμοστεί ένα επιστημονικό ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται στα εκτελεστικά μέλη των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών και θα μετρά ενδεχομένως τα επίπεδα των οικονομικών και λειτουργικών κινδύνων στους υπό έρευνα οργανισμούς. Στην συνέχεια θα εξεταστούν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα κινδύνου στον Δημόσιο Τομέα όπως το μέγεθος του οργανισμού, οι πηγές χρηματοδότησης και ο βαθμός στον οποίο ανήκει στον πυρήνα ή στον ευρύτερο δημόσιο τομέα κλπ.

Στην συνέχεια θα εξεταστεί η ταυτόχρονη εγκυρότητα των δύο κλιμάκων χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο SPSS 22.0. Το πακέτο αυτό επιτρέπει την εφαρμογή μιας εξαιρετικά ευρείας ποικιλίας στατιστικών αναλύσεων και μπορεί να καλύψει όλες τις ανάγκες της έρευνας στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης.

5.3 Κατασκευή εργαλείου μέτρησης -Το μοντέλο P.A.R.M.M (Performance And Risk Measurement Model)-Μέρος Α΄

Η εφαρμογή του εργαλείου μέτρησης κινδύνου στους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς θα ακολουθεί τις απαιτήσεις της μεθοδολογίας της έρευνας, η οποία βασίζεται στην συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ενός σωστά δομημένου ερωτηματολογίου.

Προκειμένου να σχεδιαστεί το προτεινόμενο ερωτηματολόγιο, μελετήθηκε εκτενώς η σχετική βιβλιογραφία για να προσδιοριστούν οι αρχές που διέπουν την εκτίμηση κινδύνου και θα επιλεγούν οι καταλληλότερες και αξιόπιστες κλίμακες για την μέτρηση των οικονομικών και λειτουργικών κινδύνων στους κρατικούς οργανισμούς. Καταβλήθηκε προσπάθεια για τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου με στόχο την αξιόπιστη μέτρηση των οικονομικών και λειτουργικών κινδύνων στον

δημόσιο τομέα με βάση τις προηγούμενες θεωρίες αντίληψης κινδύνου (Bell et al., 2001; Eilifsen et al., 2001; Knechel, 2007) και τα ερωτηματολόγια μέτρησης της αντίληψης κινδύνου (Akerboom & Maes, 2006; Ciavarelli et al., 2001).

Στόχος αυτής της κλίμακας μέτρησης θα είναι να μπορεί εφαρμοστεί και να δοκιμαστεί από ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα που προκύπτουν από το συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Ο κύριος στόχος αυτής της έρευνας θα είναι να εφαρμοστεί ένα εργαλείο μέτρησης το οποίο θα χρησιμοποιούν οι κρατικοί οργανισμοί για την μέτρηση των καθημερινών κινδύνων και την βιωσιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

Ερωτηματολόγιο: Το περίγραμμα και η δομή του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στο Μέρος 2 ενώ η αρχική κλίμακα μέτρησης κινδύνου περιγράφεται στο Μέρος πρώτο.

5.3.1 Μέρος πρώτο: Γενικό Μέρος Ερωτηματολογίου. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου έχει στόχο να καταγράψει τις δημογραφικές πληροφορίες του δείγματος και θα χωριστεί σε δύο ενότητες. Τα ερωτήματα στην πρώτη ενότητα θα αποσκοπούν στην συλλογή δεδομένων σχετικά με την κατάρτιση του προσωπικού, τις δεξιότητες, την βαθμολογική πρόοδο και την προαγωγή των ανώτερων στελεχών κρατικών οργανισμών. Η κατηγοριοποίηση των δημοσίων φορέων της Ελληνικής Διοίκησης που συγκροτούν το δημόσιο τομέα βασίζεται στο Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης, όπως αυτό καταρτίστηκε το έτος 2013 και συμπληρώθηκε το έτος 2018, από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ, 2013,2018).

5.3.2 Μέρος δεύτερο: Μέτρηση κινδύνου. Το μέρος αυτό θα επιχειρήσει να εξετάσει και να αξιολογήσει τους προαναφερόμενους δύο τύπους κινδύνων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός: οικονομικός και λειτουργικός κίνδυνος.

Λειτουργικός Κίνδυνος: Η προτεινόμενη κλίμακα αποσκοπεί στην εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου με την μέτρηση της αντίληψης του διευθυντή αυτού. Η κλίμακα «Αντιληπτός λειτουργικός κίνδυνος» είναι ένα εργαλείο που στοχεύει να βοηθήσει στην εκτίμηση των κινδύνων των οργανισμών, ενώ παράλληλα θα παρέχει πολύτιμη εικόνα για την αίσθηση κινδύνου του διευθυντή. Η μέτρηση του κινδύνου με την βοήθεια μιας έρευνας ερωτηματολογίου είναι μια έννοια που έχει δοκιμαστεί

με σημαντική επιτυχία στο παρελθόν (Akerboom & Maes, 2006; Ciavarelli et al., 2001).

Η βάση για την ανάπτυξη αυτού του εργαλείου είναι το έργο των Akerboom & Maes (2006), οι οποίοι πρότειναν ένα ερωτηματολόγιο ικανό να αξιολογήσει τις αντιλήψεις των ερωτώμενων σχετικά με τους παράγοντες κινδύνου σε οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα θα στοχεύει στην μέτρηση της αίσθησης του οργανωσιακού κινδύνου από τα ανώτερα στελέχη(αντιλαμβανόμενος κίνδυνος), ζητώντας τα να αξιολογήσουν την πορεία κάποιων μεταβλητών του οργανισμού ως προς το εάν έχουν αυξηθεί, μειωθεί ή έχουν παραμείνει όπως ήταν. Ο κίνδυνος αυτής της μορφής, δεν έχει μετρηθεί με αυτήν την μέθοδο έως τώρα. Τα συστήματα μέτρησης του κινδύνου βασίζονται σε εργαλεία προερχόμενα από τις οικονομικές επιστήμες, απαιτούν ποσοτικές προσεγγίσεις και αναλύσεις και δεν προσφέρονται για την μελέτη του κινδύνου στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Επίσης, τα μοντέλα του κινδύνου στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης διαφέρουν από τα αντίστοιχα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η μελέτη του κινδύνου στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης στην παρούσα έρευνα, λαμβάνει υπόψη κυρίως τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Η ανθρώπινη συμπεριφορά αντιμετωπίζεται ποικιλοτρόπως στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων και ευρύτερα στον χώρο των κοινωνικών επιστημών. Για την παρούσα έρευνα, τέθηκε ως προτεραιότητα η αναζήτηση μια μεθοδολογίας περισσότερο ανθρωποκεντρικής, προσανατολισμένης στα ιδιαίτερα ανθρώπινα χαρακτηριστικά των διευθυντών των Δημοσίων Υπηρεσιών που τέθηκαν υπό έρευνα. Από την αναζήτηση στην σχετική βιβλιογραφία δεν βρέθηκαν αντίστοιχες κλίμακες που να μετρούν τον κίνδυνο στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Η αρχική σύλληψη για την κατασκευή μιας πρωτότυπης κλίμακας, βασίστηκε αρχικά στο δεδομένο αυτό. Στην ενίσχυση της άποψης αυτής, συνέβαλε η αδυναμία μεταφοράς και εφαρμογής ενός οικονομετρικού μοντέλου, όπως είναι π.χ η μέθοδος DEA, λόγω της αδυναμίας ποσοτικοποίησης της διευθυντικής δράσης. Η αδυναμία αυτή θα μπορούσε να αντιμετωπισθεί με την κατασκευή και ανάλυση σχετικών δεικτών. Η συγκεκριμένη όμως προσέγγιση διαφέρει σημαντικά από την διαπραγμάτευση της εν λόγω έρευνας. Συνοψίζοντας, η αρχική αδυναμία εύρεσης μιας κλίμακας μέτρησης του λειτουργικού κινδύνου στις Δημόσιες Υπηρεσίες καθώς και η ασυμβατότητα των οικονομετρικών μοντέλων μέτρησης του οικονομικού κινδύνου που προσφέρονται στην οικονομική επιστήμη, με τους

σκοπούς της παρούσας έρευνας, συνέτειναν στην κατασκευή μιας πρωτότυπης κλίμακας. Τέλος, καθοριστικός παράγοντας ήταν το γεγονός της αδυναμίας μεταφοράς στον δημόσιο τομέα των αντίστοιχων μοντέλων-πακέτων που προσφέρονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση του κινδύνου. Τα σχετικά μοντέλα είναι ανεφάρμοστα, καθόσον πληρούν ιδιωτικά κριτήρια και χαρακτηριστικά και λαμβάνουν υπόψη κινδύνους που απαιτούν πολλαπλές διευθυντικές δράσεις, διαφορετικές σε βαθμό και έκταση, από τις ενέργειες των διευθυντών του δημόσιου τομέα.

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιήσει μια κλίμακα πιθανών απαντήσεων που κυμαίνονται από -3 (= μειώθηκε σημαντικά) έως +3 (= αυξήθηκε σημαντικά). Είναι μια κλίμακα επτά σημείων, ειδικά σχεδιασμένη για να ταιριάζει με τα ερωτήματα και να μετράει τις έννοιες που περιγράφονται παραπάνω. Αντίστοιχα, τα διευθυντικά στελέχη απαντούν κατά πόσο αναμένουν τα ίδια μεγέθη τα επόμενα έτη αντίστοιχα να μειωθούν, αυξηθούν ή να παραμείνουν σταθερά (Οι ερωτήσεις επαναλαμβάνονται προκειμένου να καταγραφεί η αίσθηση του ανώτατου διοικητικού στελέχους της δημόσιας υπηρεσίας για τον κίνδυνο στο μέλλον). Μοντέλα στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου που έδωσαν λύση σε ιδιωτικούς οργανισμούς και κρίθηκε αδύνατη η εφαρμογή τους στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, αναφέρθηκαν ήδη σε προηγούμενη παράγραφο του κεφαλαίου.

Αυτή η κλίμακα θα επιλεγεί ακριβώς επειδή κατηγοριοποιεί με ακρίβεια τις απαντήσεις, είναι πιο ευέλικτη και παρέχει μια καλύτερη ευκαιρία να συναχθούν πολλά συμπεράσματα. Η αρχική έννοια της κλίμακας του λειτουργικού κινδύνου θα περιλαμβάνει οργανωσιακές μεταβλητές, οι οποίες θα επιλεγθούν μετά την μελέτη του έργου των Akerboom & Maes (2006), καθώς και μια σειρά άλλων δημοσιεύσεων που επικεντρώνονται στην αντίληψη του οργανωσιακού κινδύνου (Bell et al., 2001; Eilifsen, et al., 2001; Knechel, 2007; Mitchell, 1995; Ciavarelli et al., 2001). Το ερωτηματολόγιο για τον οργανωσιακό παράγοντα κινδύνου (ORFQ) των Akerboom και του Maes (2006) περιλαμβάνει 52 σημεία που χωρίζονται σε 6 παράγοντες: Πόροι στελέχωσης, Επικοινωνία, Κοινωνική παρεμπόδιση, Δεξιότητες εργασίας, Ευκαιρίες κατάρτισης και Υλικοί πόροι.

Επειδή αυτά τα ερωτήματα και παράγοντες ταιριάζουν στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα, δεν είναι κατάλληλα για την μέτρηση των παραγόντων κινδύνου σε οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα χωρίς προσαρμογή και

εξατομίκευση σε μεγάλη κλίμακα. Ως εκ τούτου, θεωρείται πιο παραγωγική η χρήση της κλίμακας των Akerboom και Maes (2006) ως μία γενική βάση επί της οποίας θα βασιστεί σε μεγάλο βαθμό η πρωτότυπη κλίμακα.

Η κλίμακα των Akerboom and Maes (2007) τροποποιήθηκε προκειμένου να είναι συμβατή με τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας και τις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα των Akerboom and Maes (2007) χρησιμοποιήθηκε ως μια γενική βάση επί της οποίας στηρίχθηκε η πρωτότυπη κλίμακα.

Προκειμένου να δημιουργηθεί το νέα όργανο μέτρησης ακολουθήθηκε η εξής διαδικασία:

- Μια ομάδα πέντε (5) διευθυντών με μεταπτυχιακές σπουδές και τουλάχιστον πενταετή εμπειρία σε θέσης ευθύνης επιλέχθηκε με τυχαία δειγματοληψία από ένα γκρουπ τριάντα διευθυντικών στελεχών του δημόσιου τομέα.
- Οι μάνατζερ έλαβαν αντίγραφο της δημοσίευσης των akerboom and maes (2007) καθώς και περιλήψεις άλλων σχετικών δημοσιεύσεων, (bell et al.,2000; eilifsen et al.,2001; knechel, 2007; mitchell, 1995; ciavarelli et al., 2001) και τους δόθηκε μια εβδομάδα να μελετήσουν το υλικό.
- Ακολούθησε μια ανοιχτή συζήτηση στην οποία κάθε μάνατζερ ήταν ελεύθερος να δηλώσει μεταβλητές οι οποίες είναι σχετικές με τον λειτουργικό κίνδυνο των δημόσιων οργανισμών. Όλες οι μεταβλητές για τις οποίες υπήρχε συμφωνία πάνω από 50% των συμμετεχόντων, συμπεριλήφθηκαν στο νέο εργαλείο.
- Ο τελικός πίνακας περιλαμβάνει δεκαεπτά (17) ερωτήσεις, η διατύπωση των οποίων συμφωνήθηκε από όλους τους συμμετέχοντες.

Πίνακας 5.1 Κλίμακα αντιληπτού λειτουργικού κινδύνου. Akerboom και Maes (2006): Τροποποιημένη

Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό.
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό.

Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό
Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.
Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό.
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση)
Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.)
Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.)
Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων.
Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης.
Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό.
Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού.
Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται.
Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης.
Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός

Οικονομικός κίνδυνος: Για την μέτρηση του οικονομικού κινδύνου, το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιήσει την κλίμακα που προτάθηκε από την AGA (Ένωση Κρατικών Λογιστών των ΗΠΑ). Η AGA είναι ο επίσημος κρατικός φορέας για την διακυβερνητική σύμπραξη για θέματα διαχείρισης και υπευθυνότητας, που έχει ως στόχο τον εντοπισμό και ιεράρχηση των προτεραιοτήτων σε κρίσιμα οικονομικά ζητήματα ή ανησυχίες και ακολούθως την υποβολή προτάσεων για τις εναλλακτικές προσεγγίσεις επί των ανωτέρω θεμάτων (AGA, 2009). Ο σύνδεσμος αυτός ιδρύθηκε το 1950. Επειδή η κλίμακα AGA είναι ειδικά προσαρμοσμένη για τον δημόσιο τομέα των ΗΠΑ, κρίνεται και πάλι απαραίτητη, όπως στην περίπτωση του λειτουργικού κινδύνου, η τροποποίηση του εργαλείου ώστε να προσαρμοστεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η κλίμακα αξιολόγησης του οικονομικού κινδύνου θα αποτελείται από τα ακόλουθα δεκαπέντε (15) ερωτήματα:

Πίνακας 5.2. Οικονομική κλίμακα. AGA (2007), Τροποποιημένη

Η ετήσια κρατική χρηματοδότηση επαρκεί για την κάλυψη των εξόδων λειτουργίας του οργανισμού (αντίστροφη κωδικοποίηση).
Οι δαπάνες υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.
Οι δαπάνες υπερβαίνουν τα ανεκτά ποσοστά.
Ο οργανισμός έχει προσφύγει σε άλλα προγράμματα χρηματοδότησης ή δάνεια για την κάλυψη των αναγκών του σε μετρητά.
Οι οικονομικές εκθέσεις του οργανισμού αποκαλύπτουν ότι η ταμειακή ροή είναι προβληματική.
Οι οικονομικές εκθέσεις του οργανισμού (π.χ. προϋπολογισμός) έχουν υποστεί μια σειρά διορθώσεων, μεταρρυθμίσεων ή αλλαγών.
Ο οργανισμός δεν κατάφερε να επιτύχει ορισμένους στόχους όσον αφορά στην συλλογή εσόδων που απαιτούνται για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων του (π.χ. αμοιβές, φόροι, καταθέσεις)
Τα έσοδα του οργανισμού είναι μικρότερα σε σχέση με τα προβλεπόμενα στον προϋπολογισμό.

Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους έχει αυξηθεί.
Η απόδοση των παγίων στοιχείων του οργανισμού μειώθηκε.
Η αξία και η απόδοση των άυλων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού (μετοχές, ομόλογα, εισόδημα από τόκους) έχουν μειωθεί.
Στο τέλος του οικονομικού έτους χρήσης, πραγματοποιείται μεταφορά ποσού από τον προϋπολογισμό, με επιστροφή κεφαλαίων και πόρων στο κράτος ή μεταφορά προς χρήση κατά το επόμενο έτος
Η ικανότητα του οργανισμού να αντλεί κεφάλαια μέσω δανεισμού ή δανείων έχει αυξηθεί.
Η χρηματοδότηση του οργανισμού είναι κάτω από το ανεκτό επίπεδο
Ο οργανισμός υποβάλλει έγκαιρα τις οικονομικές του καταστάσεις.

Σημείωση: Οι απαντήσεις θα κυμαίνονται από 1 (= ποτέ) έως 7 (= πάντα) (κλίμακα επτά σημείων).

Από τις ερωτήσεις της κλίμακας έχουν επιλεγεί συγκεκριμένες και έχουν αλλαχθεί ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας. Η κλίμακα μετά από έλεγχο αξιοπιστίας περιλαμβάνει συνολικά 11 ερωτήσεις.

5.3.3 Μέρος Τρίτο: Μέτρηση Απόδοσης

Όπως έχουμε αναφέρει, ως κλίμακα για την μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιείται η ενότητα Παραγωγή και Αποδοτικότητα της κλίμακας που κατασκεύασαν οι Prof. Spangenberg και Prof. Theron για την μέτρηση της απόδοσης ενός Οργανισμού. Από τις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών των δημοσίων οργανισμών θα προσδιοριστεί η τρέχουσα κατάσταση της δημόσιας μονάδας σε θέματα αποτελεσματικότητας, ενώ οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εκπονηθεί ένα σχέδιο βελτίωσης της απόδοσης της.

Το ερωτηματολόγιο των Spangenberg και Theron Περιλαμβάνει 5 Likert ερωτήσεις 5 σημείων στην αρχική της μορφή.

Από τις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών θα προσδιοριστεί η τρέχουσα κατάσταση της μονάδας σε θέματα αποτελεσματικότητας ενώ οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αποκτηθεί μια σαφής αντίληψη των επιπέδων αποτελεσματικότητας και απόδοσης της μονάδας, προκειμένου να εκπονηθεί ένα σχέδιο βελτίωσης της απόδοσης της. Όταν επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, τότε οι διευθυντές θα παρουσιαστούν έτοιμοι προκειμένου να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες βελτίωσης και σταθεροποίησης των βελτιώσεων στο πέρασμα των χρόνων. Εξάλλου, από τα διευθυντικά στελέχη προέρχεται και η αξιολόγηση της απόδοσης της μονάδας για τα θέματα απόδοσης.

Οι απαντήσεις που μπορούν να δώσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα κυμαίνονται από το 1=Πολύ κάτω από τα πρότυπα έως και το 5=πολύ πάνω από τα πρότυπα. Ακολουθώς, παρουσιάζεται η κλίμακα των Theron και Spangenberg:

Ως κλίμακα για την μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιείται η ενότητα Παραγωγή και Αποδοτικότητα της κλίμακας που κατασκεύασαν οι Prof. Spangenberg και Prof. Theron για την μέτρηση της απόδοσης των διευθυντικών στελεχών (Spangenberg & Theron, 2011). Η κλίμακα αποτελεί ένα σπουδαίο εργαλείο για την μέτρηση της απόδοσης των διευθυντών: Όπως επισημαίνουν οι Theron και Spangenberg: *«Η αναζήτηση της ανταγωνιστικότητας σε συνδυασμό με την τρομερή ανάγκη για εποικοδομητικές αλλαγές παγκοσμίως, απαιτεί από τους διευθυντές και τους ηγέτες να “χτίσουν” δυνατότητες ηγετικές, επίτευξης οργανωτικών αλλαγών και αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης της μονάδας τους* (Spangenberg & Theron, 2004).

Από τις απαντήσεις των διευθυντικών στελεχών θα προσδιοριστεί η τρέχουσα κατάσταση της μονάδας σε θέματα αποτελεσματικότητας ενώ οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αποκτηθεί μια σαφής αντίληψη των επιπέδων αποτελεσματικότητας και απόδοσης της μονάδας, προκειμένου να εκπονηθεί ένα σχέδιο βελτίωσης της απόδοσης της. Όταν επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, τότε οι διευθυντές θα παρουσιαστούν έτοιμοι προκειμένου να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες βελτίωσης και σταθεροποίησης των βελτιώσεων στο πέρασμα των χρόνων. Εξάλλου, από τα διευθυντικά στελέχη προέρχεται και η αξιολόγηση της απόδοσης της μονάδας για τα θέματα απόδοσης.

Η κλίμακα των Theron και Spangenberg είναι μια σύνθεση των κάτωθι κλιμάκων:

- Systems approach των Nicholson και Brenner(1994)
- Leadership outcomes των Conger και Kanungo(1998)
- Time-dimension model of organizational performance των Gibson, Ivancevich και Donnell(1991)

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο αποκτάται μια αξιολόγηση 360° μοιρών(ανατροφοδότηση) της υφιστάμενης απόδοσης του οργανισμού. Το ερωτηματολόγιο των Theron και Spangenberg διαρθρώνεται σε οχτώ (8) ενότητες:

- Παραγωγή και αποδοτικότητα
- Κύριες λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού
- Κλίμα του οργανισμού
- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Προσαρμοστικότητα
- Επάρκεια πόρων
- Θέση στην αγορά
- Μελλοντική θέση στην αγορά

Τα θέματα τα οποία ερευνά η κάθε μια υποενότητα παρατίθενται ακολούθως:

- **Παραγωγή και Αποδοτικότητα**

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους ξεκάθαρα, για τα ακόλουθα πεδία έρευνας:

Στόχοι παραγωγικότητας

- Ποιότητα Υπηρεσιών
- Όγκος παραγόμενης δουλειάς
- Σχέση κόστους και αποδοτικότητας των βασικών λειτουργιών του οργανισμού
- Εργασιακή απόδοση του προσωπικού

- **Κύριες Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού**

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους ξεκάθαρα, για τα ακόλουθα πεδία έρευνας

- Χρήση στόχων και εργασιακών πλάνων
- Επίπεδο επικοινωνίας
- Επίπεδο λήψης αποφάσεων
- Οργανωσιακή αλληλεπίδραση
- Διαχείριση συγκρούσεων
- Παραγωγική σύγκρουση ιδεών
- Ακεραιότητα και Μοναδικότητα του ατόμου ή της μονάδας
- Μάθηση μέσω της ανατροφοδότησης
- Εφαρμογή Συστημάτων αμοιβής

- **Κλίμα του Οργανισμού**

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους ξεκάθαρα, για τα ακόλουθα πεδία έρευνας

Ζεστασιά και φιλικότητα της ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας

- Αρμονία, ενσωμάτωση και ομαδικότητα
- Συνοχή των ομάδων εργασίας
- Συμφωνία όσον αφορά τις βασικές αξίες
- Κοινή αντίληψη για το όραμα και την επίτευξη του.
- Στάσεις και συμπεριφορές με γνώμονα την απόδοση
- Δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό

Ικανοποίηση των εργαζομένων

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους ξεκάθαρα, για τα ακόλουθα πεδία έρευνας

- Ικανοποίηση από την εργασία και το εργασιακό πλαίσιο

- Ικανοποίηση με την ποιότητα της εποπτείας
- Ικανοποίηση με το μισθό και τις πρόσθετες παροχές
- Ικανοποίηση με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας
- Ενδυνάμωση εργαζομένων
- Σεβασμός για τον αρχηγό.
- Εμπιστοσύνη στην ηγεσία
- Αποδοχή της επιρροής της ηγεσίας.
- **Προσαρμοστικότητα**

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους ξεκάθαρα, για τα ακόλουθα πεδία έρευνας

- Προσαρμογή στην αλλαγή
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις κεντρικές διαδικασίες και τα Συστήματα του οργανισμού
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα των δομών του οργανισμού
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα των Διοικητικών και Διαχειριστικών προβλημάτων
- Δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων ή Υπηρεσιών
- Πολυχρηστικότητα των δεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού
- Πολυχρηστικότητα της υπάρχουσας τεχνολογίας
- **Επάρκεια Πόρων**

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους ξεκάθαρα, για τα ακόλουθα πεδία έρευνας

- Οικονομικοί πόροι
- Πρόσβαση σε προσωπικό υψηλής ποιότητας
- Διαφορετικότητα του προσωπικού
- Υλικά περιουσιακά στοιχεία και πόροι

- Προμήθεια υλικών
- Επενδύσεις

Θέση στην Αγορά/ Περιβάλλον

Οι ερωτηθέντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους ξεκάθαρα, για τα ακόλουθα πεδία έρευνας

- Ποικιλομορφία στην αγορά
- Ικανοποίηση του κοινού
- Φήμη για προστιθέμενη αξία του ευρύτερου κρατικού φορέα στον οποίο ανήκει

Μελλοντική θέση στην αγορά/ Περιβάλλον

- Επένδυση κεφαλαίων
- Επίπεδα προσωπικού
- Επέκταση του οργανισμού

Οι απαντήσεις που μπορούν να δώσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα κυμαίνονται από το 1=Πολύ κάτω από τα πρότυπα έως και το 5=πολύ πάνω από τα πρότυπα. Ακολουθώς, παρουσιάζεται η κλίμακα των Theron και Spangenberg:

Μέρος Γ^ο – Απόδοση του Οργανισμού. Πίνακας 3.5

Performance Index (Spangenberg & Theron).

Παραγωγή και Αποδοτικότητα Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3α	<i>Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές</i>	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O
1	Στόχοι Παραγωγικότητας	Σπάνια επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αναζητούνται δικαιολογίες για την μη επίτευξη των στόχων.		Συνήθως επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αλλά δεν τα ξεπερνά.		Ξεπερνά τους στόχους παραγωγικότητας σε απόλυτα σταθερή βάση.	
2	Ποιότητα Υπηρεσιών	Η ποιότητα των υπηρεσιών σπάνια φτάνει τα απαιτούμενα πρότυπα.		Συνήθως οι υπηρεσίες έχουν το απαραίτητο επίπεδο ποιότητας.		Ξεπερνά σταθερά τα ποιοτικά πρότυπα.	
3	Όγκος Παραγόμενης Δουλειάς	Ο όγκος της δουλειάς που παράγεται είναι σημαντικά κάτω από το απαιτούμενο.		Ο οργανισμός παράγει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς αλλά όχι περισσότερο.		Ο οργανισμός πάντα ξεπερνάει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς, παράγει σταθερά περισσότερο από το αναμενόμενο.	
4	Σχέση Κόστους και Αποδοτικότητας των Βασικών Λειτουργιών του Οργανισμού.	Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά χαμηλότερη από το απαιτούμενο από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι στα πλαίσια του απαιτούμενου από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά καλύτερη από την προϋπολογισθείσα.	

5	<i>Εργασιακή Απόδοση του Προσωπικού</i>	Η εργασιακή απόδοση των μεμονωμένων εργαζομένων είναι σημαντικά χαμηλότερα από το απαιτούμενο πρότυπο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα έχουν ικανοποιητική απόδοση στην εργασία τους.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι παράγουν εργασία υψηλής ποιότητας με σταθερότητα.	
---	------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------	--

Πίνακας 5.3.1. Παραγωγή και Αποδοτικότητα

Κύριες Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού - Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3β	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O
1	Χρήση Στόχων και Εργασιακών Πλάνων.	Ούτε το σύνολο του οργανισμού, ούτε οι υπο-μονάδες του, ούτε οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την δουλειά τους με την βοήθεια στόχων και εργασιακών πλάνων.		Ως ένα βαθμό ο οργανισμός σαν σύνολο, οι υπό-μονάδες του αλλά και οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την δουλειά τους με την βοήθεια στόχων και εργασιακών πλάνων.		Χωρίς εξαίρεση ο οργανισμός σαν σύνολο, οι υπό-μονάδες του αλλά και οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την δουλειά τους με την βοήθεια στόχων και εργασιακών πλάνων.	
2	Επίπεδο Επικοινωνίας	Η οριζόντια και κάθετη επικοινωνία είναι παραμορφωμένη. Οι εργαζόμενοι δεν αποκαλύπτουν σημαντικές πληροφορίες ο ένας από τον άλλον και δεν μοιράζονται τα συναισθήματά τους.		Η οριζόντια και κάθετη επικοινωνία κατά κανόνα δεν είναι παραμορφωμένη. Οι εργαζόμενοι είναι σε λογικό βαθμό ανοικτοί ο ένας απέναντι στον άλλον και ορισμένες φορές μοιράζονται γεγονότα και συναισθήματα.		Η οριζόντια και κάθετη επικοινωνία δεν είναι παραμορφωμένη. Οι εργαζόμενοι ανοικτοί ο ένας απέναντι στον άλλον και μοιράζονται γεγονότα και συναισθήματα.	
3	Επίπεδο Λήψης Αποφάσεων	Οι αποφάσεις σχεδόν πάντα λαμβάνονται από τη διοίκηση, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται οι πιο αξιόπιστες πληροφορίες.		Οι αποφάσεις μερικές φορές λαμβάνονται από ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στις πηγές πληροφόρησης. Παρόλα αυτά οι αποφάσεις πολύ συχνά λαμβάνονται από τη διοίκηση.		Κατά κύριο λόγο οι αποφάσεις λαμβάνονται από ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στις πηγές πληροφόρησης, ανεξαρτήτως από το επίπεδο	

						των ανθρώπων αυτόν στην ιεραρχία.	
4	Οργανωσιακή Αλληλεπίδραση	Τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού λειτουργούν σαν ξεχωριστές οντότητες και υπάρχει πολύ μικρή αλληλεπίδραση. Ο οργανισμός έχει μικρή επαφή με το περιβάλλον του.		Ο οργανισμός και τα επιμέρους τμήματά του επικοινωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό μεταξύ τους αλλά και με το ευρύτερο περιβάλλον.		Ο οργανισμός και τα επιμέρους τμήματά του επικοινωνούν διαρκώς μεταξύ τους αλλά και με το ευρύτερο περιβάλλον.	
5	Διαχείριση Συγκρούσεων	Υπάρχει σημαντικός βαθμός εσωτερικών συγκρούσεων οι οποίες οδηγούν συχνά σε ανεπιθύμητες λύσεις κερδίζω/χάνεις. Δεν καταβάλλεται καμία προσπάθεια να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τη χρήση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.		Υπάρχει ένας βαθμός εσωτερικών συγκρούσεων οι οποίες κάποιες φορές οδηγούν συχνά σε ανεπιθύμητες λύσεις κερδίζω/χάνεις. Κάποιες φορές καταβάλλονται προσπάθειες ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τη χρήση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.		Υπάρχει πολύ μικρός βαθμός εσωτερικών συγκρούσεων οι οποίες σπάνια οδηγούν συχνά σε ανεπιθύμητες λύσεις κερδίζω/χάνεις. Καταβάλλονται συνεχείς προσπάθειες ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τη χρήση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.	
6	Παραγωγική Σύγκρουση Ιδεών	Υπάρχει ελάχιστη "παραγωγική σύγκρουση" ιδεών όσον αφορά τα παραγωγικά καθήκοντα και δραστηριότητες. Σπαταλιέται χρόνος σε συγκρούσεις που έχουν να		Υπάρχει ένας βαθμός "παραγωγικής σύγκρουσης" ιδεών όσον αφορά τα παραγωγικά καθήκοντα και δραστηριότητες. Παρόλα αυτά, ξοδεύεται ενέργεια σε συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με διαπροσωπικές τριβές.		Υπάρχει μεγάλος βαθμός "παραγωγικής σύγκρουσης" ιδεών όσον αφορά τα παραγωγικά καθήκοντα και δραστηριότητες, ελάχιστη ενέργεια ξοδεύεται σε συγκρούσεις που έχουν να	

		κάνουν με διαπροσωπικές τριβές.				κάνουν με διαπροσωπικές τριβές.	
7	Ακεραιότητα και Μοναδικότητα του Ατόμου ή της Ομάδας	Καμία αξία δεν αναγνωρίζεται στην διατήρηση της ακεραιότητας και της μοναδικότητας των ατόμων ή των ομάδων.		Αναγνωρίζεται, σε κάποιο βαθμό, η αξία της διατήρησης της ακεραιότητας και της μοναδικότητας των ατόμων ή των ομάδων.		Αναγνωρίζεται ως κοινή αξία του οργανισμού η παροχή της δυνατότητας στα άτομα και τις ομάδες να διατηρήσουν την ακεραιότητα και τη μοναδικότητά τους.	
8	Μάθηση μέσω της Ανατροφοδότησης	Δεν ακλουθείτε κάποια διαδικασία ενεργής μάθησης. Οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης δεν επιτρέπουν στα άτομα και τις ομάδες να μάθουν από τις εμπειρίες τους.		Σε ορισμένες περιπτώσεις τα μέλη του οργανισμού ακολουθούν στην εργασία τους μια διαδικασία ενεργής μάθησης. Ορισμένες φορές οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης επιτρέπουν στα άτομα και τις ομάδες να μάθουν από τις εμπειρίες τους.		Τα μέλη του οργανισμού εργάζονται κατά κύριο λόγο ακολουθώντας μια διαδικασία ενεργής μάθησης. Οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης επιτρέπουν στα άτομα και τις ομάδες να μάθουν από τις εμπειρίες τους.	
9	Εφαρμογή Συστημάτων Αμοιβής	Οι ανταμοιβές και οι ποινές των διευθυντών και των εποπτών δεν γίνονται με βάση την απόδοσή τους, την βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων τους και για την ικανότητά τους να δημιουργήσουν μια		Οι ανταμοιβές και οι ποινές των διευθυντών και των εποπτών ανταποκρίνονται, αλλά όχι με την απαραίτητη συνέπεια, στην απόδοσή τους, την βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων τους και για την ικανότητά τους να δημιουργήσουν μια λειτουργική ομάδα εργασίας.		Οι ανταμοιβές και οι ποινές των διευθυντών και των εποπτών ανταποκρίνονται με συνέπεια στην απόδοσή τους, την βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων τους και για την ικανότητά τους να δημιουργήσουν μια	

		λειτουργική ομάδα εργασίας.				λειτουργική ομάδα εργασίας.	

Πίνακας 5.3.2. Κύριες Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Κλίμα του Οργανισμού- Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3γ	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O
1	Ζεστασιά και φιλικότητα της Ατμόσφαιρας στο Χώρο Εργασίας	Οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού είναι τεταμένες Και η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας είναι "παγωμένη" και εχθρική.		Η ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας είναι κατά κανόνα ζεστή και φιλική, οι άνθρωποι γενικότερα τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους.		Οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού είναι πολύ θερμές και φιλικές. Μια ευχάριστη και παραγωγική ατμόσφαιρα κυριαρχεί στο χώρο εργασίας.	
2	Αρμονία, Ενσωμάτωση και Ομαδικότητα	Τα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού δεν ενσωματώνονται σωστά σε ένα ενιαίο σύνολο, υπάρχει ελάχιστη αρμονία και ομαδικότητα.		Υπάρχει ικανοποιητική ενσωμάτωση των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού και συνήθως υπάρχει αρμονία και ομαδικότητα.		Υπάρχει Υψηλή ενσωμάτωση των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού ενώ κυριαρχεί η αρμονία και ομαδικότητα.	
3	Συνοχή των Ομάδων Εργασίας	Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει συνοχή στις ομάδες εργασίας, όσον αφορά τους στόχους, την εναρμόνιση και τις διαπροσωπικές σχέσεις.		Κατά κανόνα υπάρχει επαρκής συνοχή στις ομάδες εργασίας, όσον αφορά τους στόχους, την εναρμόνιση και τις διαπροσωπικές σχέσεις.		Υπάρχει μεγάλη συνοχή στις ομάδες εργασίας, όσον αφορά τους στόχους, την εναρμόνιση και τις διαπροσωπικές σχέσεις.	
4	Συμφωνία όσον αφορά τις Βασικές Αξίες.	Δεν υπάρχει συμφωνία για το ποιες είναι οι βασικές αξίες. Ακόμα και μέλη της κεντρικής διοίκησης δεν εφαρμόζουν αυτές τις αξίες με συνέπεια.		Υπάρχει ένας ικανοποιητικός βαθμός συμφωνίας για το ποιες είναι οι βασικές αξίες, παρόλα αυτά οι αξίες αυτές δεν εφαρμόζονται με συνέπεια.		Υπάρχει υψηλός βαθμός συμφωνίας και εφαρμογής των βασικών αξιών από τους εργαζομένους, τις επιμέρους υπηρεσίες και το σύνολο του οργανισμού.	

5	<i>Κοινή Αντίληψη για το Όραμα και την Επίτευξή του</i>	Το όραμα και η εφαρμογή των στρατηγικών είναι ασαφής και δεν επικοινωνούνται με σωστό τρόπο στους εργαζομένους.		Κατά κανόνα υπάρχει συναίνεση όσον αφορά το όραμα του οργανισμού. Ωστόσο οι στρατηγικές και οι σχεδιασμοί δεν εφαρμόζονται πάντα.		Υπάρχει σημαντική συναίνεση όσον αφορά το όραμα του οργανισμού καθώς επίσης και στα μέσα και τις στρατηγικές που ακολουθούνται για την επίτευξή του.	
6	<i>Στάσεις και Συμπεριφορές με γνώμονα την Απόδοση</i>	Οι εργαζόμενοι έχουν αρνητική στάση και συμπεριφορά όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.		Οι εργαζόμενοι έχουν κατά κανόνα θετική στάση και συμπεριφορά όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.		Οι εργαζόμενοι έχουν πολύ θετική στάση και συμπεριφορά όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.	
7	<i>Δέσμευση των Εργαζομένων στον Οργανισμό</i>	Οι εργαζόμενοι δεν νοιώθουν καμία δέσμευση προς τον οργανισμό και δεν ενδιαφέρονται για το όραμά του.		Οι εργαζόμενοι κατά κανόνα νοιώθουν ένα λογικό βαθμό δέσμευσης προς τον οργανισμό και το όραμά του.		Οι εργαζόμενοι έχουν ένα υψηλό βαθμό δέσμευσης προς τον οργανισμό και το όραμά του.	

Πίνακας 5.3.3.Κλίμα του Οργανισμού

Ικανοποίηση των Εργαζομένων- Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3δ	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Ικανοποίηση από την Εργασία και το Εργασιακό Πλαίσιο.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το εργασιακό πλαίσιο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το εργασιακό πλαίσιο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το εργασιακό πλαίσιο.	
2	Ικανοποίηση με την Ποιότητα της Εποπτείας	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με την ποιότητα της επίβλεψης.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι κατά κανόνα ικανοποιημένοι με την ποιότητα της επίβλεψης.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι με την ποιότητα της επίβλεψης.	
3	Ικανοποίηση με το Μισθό και τις Πρόσθετες Παροχές	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με τους μισθούς και τις πρόσθετες παροχές.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι με τους μισθούς και τις πρόσθετες παροχές.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι με τους μισθούς και τις πρόσθετες παροχές.	
4	Ικανοποίηση με την Εξέλιξη της Σταδιοδρομίας	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι με την πρόοδο και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι γενικά ευχαριστημένοι με την πρόοδο και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την πρόοδο και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.	

5	Ενδυνάμωση Εργαζομένων	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν νοιώθουν ότι τους έχει δοθεί απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να αποδώσουν ικανοποιητικά.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι τους έχει δοθεί η απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να αποδώσουν ικανοποιητικά.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι τους έχει δοθεί υπέρ-επαρκής εξουσία ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να αποδώσουν ικανοποιητικά.
6	Σεβασμός για τον Αρχηγό	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν τον αναμενόμενο σεβασμό για την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα δείχνουν τον αναμενόμενο σεβασμό για την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δείχνουν πολύ υψηλό σεβασμό για την ηγεσία.
7	Εμπιστοσύνη στην Ηγεσία	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν καμία εμπιστοσύνη στην ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα δείχνουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα δείχνουν πολύ μεγάλη εμπιστοσύνη στην ηγεσία.
8	Ικανοποίηση από την Ηγεσία	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι κατά κανόνα ικανοποιημένοι από την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την ηγεσία.
9	Αποδοχή της Επιρροής της Ηγεσίας.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται καθόλου την επιρροή της ηγεσίας όσον αφορά την δέσμευση στις αξίες της και την συμμόρφωση στις απαιτήσεις της.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα αποδέχονται την επιρροή της ηγεσίας όσον αφορά την δέσμευση στις αξίες της και την συμμόρφωση στις απαιτήσεις της.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι αποδέχονται σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιρροή της ηγεσίας όσον αφορά την δέσμευση στις αξίες της και την συμμόρφωση στις απαιτήσεις της.

Πίνακας 5.3.4. Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Προσαρμοστικότητα- Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3ε	<i>Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές</i>	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	<i>Προσαρμογή στην Αλλαγή</i>	Υπάρχει μια ολική έλλειψη προσαρμογής στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.		Υπάρχει συνήθως επαρκής προσαρμογή στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.		Υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο προσαρμογής στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.	
2	<i>Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα στις Κεντρικές Διαδικασίες και τα Συστήματα του Οργανισμού.</i>	Οι λειτουργίες του οργανισμού δεν είναι καθόλου ευέλικτες ή ευπροσάρμοστες. Βελτιώσεις των διαδικασιών και συστημάτων του οργανισμού λαμβάνουν χώρα σπάνια.		Οι λειτουργίες του οργανισμού είναι κατά κανόνα ευέλικτες και ευπροσάρμοστες. Βελτιώσεις των κεντρικών διαδικασιών και συστημάτων του οργανισμού λαμβάνουν χώρα όταν παρουσιάζεται η ευκαιρία.		Οι λειτουργίες του οργανισμού έχουν υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Βελτιώσεις των κεντρικών διαδικασιών και συστημάτων του οργανισμού λαμβάνουν χώρα διαρκώς.	
3	<i>Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα των Δομών του Οργανισμού</i>	Οι δομές του οργανισμού δεν είναι καθόλου ευέλικτες ή ευπροσάρμοστες. Τα προβλήματα, οι υποχρεώσεις ή τα έργα που έχει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός δεν καθορίζουν το πώς χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι.		Οι δομές του οργανισμού είναι κατά κανόνα ευέλικτες και ευπροσάρμοστες. Τα προβλήματα, οι υποχρεώσεις ή τα έργα που έχει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός καθορίζουν το πώς χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι.		Οι δομές του οργανισμού έχουν υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οποτεδήποτε είναι δυνατόν τα προβλήματα, οι υποχρεώσεις ή τα έργα που έχει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός καθορίζουν το πώς χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι.	

4	<i>Ευελιξία και Προσαρμοστικά των Διοικητικών και Διαχειριστικών Προβλημάτων</i>	Τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης είναι άκαμπτα και δεν είναι ευέλικτα ή προσαρμόσιμα.	Τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης είναι συνήθως ευέλικτα και προσαρμόσιμα.	Τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης έχουν υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα.
5	<i>Δυνατότητα Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων ή Υπηρεσιών</i>	Ο οργανισμός δεν έχει την απαραίτητη ικανότητα και δυναμικότητα για να αναπτύξει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.	Ο οργανισμός συνήθως έχει την απαραίτητη ικανότητα και δυναμικότητα για να αναπτύξει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.	Ο οργανισμός διαθέτει πολύ ισχυρή ικανότητα και δυναμικότητα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
6	<i>Πολυχρηστικότητα των Δεξιοτήτων του Υπάρχοντος Προσωπικού</i>	Το υπάρχον προσωπικό δεν είναι διαθέτει πλούτο δεξιοτήτων.	Τα μέλη του υπάρχοντος προσωπικού είναι επαρκώς πολυδιάστατα όσον αφορά τις δεξιότητές τους.	Ο μεγάλος πλούτος δεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού τον καθιστά στρατηγική ικανότητα του οργανισμού.
7	<i>Πολυχρηστικότητα της Υπάρχουσας Τεχνολογίας</i>	Η πολυχρηστικότητα της υπάρχουσας τεχνολογίας είναι πλήρως ανεπαρκής ακόμα και για τις παρούσες ανάγκες του.	Η πολυχρηστικότητα της υπάρχουσας τεχνολογίας είναι επαρκής και για τις παρούσες ανάγκες, αλλά όχι για τις μελλοντικές.	Το υψηλό επίπεδο πολυχρηστικότητας της υπάρχουσας τεχνολογίας το καθιστά μια στρατηγική δυνατότητα για το μέλλον του οργανισμού.

Πίνακας 5.3.5. Προσαρμοστικότητα

Επάρκεια Πόρων- Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3στ	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Οικονομικοί Πόροι	Οι οικονομικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στον οργανισμό είναι πλήρως ανεπαρκείς.		Οι οικονομικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στον οργανισμό είναι κατά κανόνα επαρκείς.		Άφθονοι οικονομικοί πόροι είναι άμεσα διαθέσιμοι στον οργανισμό.	
2	Πρόσβαση σε Προσωπικό Υψηλής Ποιότητας	Ο οργανισμός δεν προσελκύει, και δεν κρατά, επαρκή αριθμό ικανού προσωπικού.		Ο οργανισμός κατά κανόνα προσελκύει και κρατά ικανό και όχι πολύ ικανό προσωπικό.		Ο οργανισμός προσελκύει και κρατά προσωπικό υψηλής ποιότητας.	
3	Διαφορετικότητα του Προσωπικού	Ο οργανισμός έχει ένα πρόγραμμα διαφορετικότητας αλλά μόνο κατ'όνομα. Ελάχιστες προσπάθειες καταβάλλονται για την ενίσχυση των μειωνεκτούντων ανθρώπων.		Ο οργανισμός έχει μια πολιτική διαφορετικότητας η οποία παρουσιάζει ένα βαθμό επιτυχίας όσον αφορά την εξέλιξη, ανάπτυξη και προώθηση όλων των ανθρώπων.		Ο οργανισμός εφαρμόζει μια αποτελεσματική πολιτική διαφορετικότητας η οποία διασφαλίζει την σταθερή εξέλιξη, ανάπτυξη και προώθηση όλων των ανθρώπων.	
4	Υλικά Περιουσιακά Στοιχεία και Πόροι	Τα διαθέσιμα υλικά περιουσιακά στοιχεία και ο εξοπλισμός (τεχνολογικός ή άλλος) είναι ανεπαρκή και παρωχημένα.		Τα διαθέσιμα υλικά περιουσιακά στοιχεία και ο εξοπλισμός (τεχνολογικός ή άλλος) είναι κατά κανόνα επαρκή.		Υπάρχει αφθονία υλικών περιουσιακών στοιχείων και εξοπλισμού (τεχνολογικού ή άλλου).	

5	Προμήθεια Υλικών	Υπάρχει μια ανεπαρκής και ασταθής διαθεσιμότητα αναλώσιμων υλικών.		Υπάρχει μια κατά κανόνα επαρκής διαθεσιμότητα αναλώσιμων υλικών.		Υπάρχει πολύ μεγάλη αφθονία αναλώσιμων υλικών.	
6	Επενδύσεις	Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια οι επενδύσεις που έχουν γίνει στον οργανισμό ήταν τελείως ανεπαρκείς για να υποστηρίξουν την ανάπτυξή του.		Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια οι επενδύσεις που έχουν γίνει στον οργανισμό αρκούσαν για την οριακή ανάπτυξη του οργανισμού.		Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν γίνει μεγάλες επενδύσεις στον οργανισμό ώστε να εγγυηθούν την υψηλή του ανάπτυξη.	

Πίνακας 5.3.6 Επάρκεια Πόρων

Θέση στην Αγορά- Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3ζ	<i>Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές</i>	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	<i>Ποικιλομορφία Υπηρεσιών</i>	Ο οργανισμός προσφέρει ένα περιορισμένο εύρος υπηρεσιών.		Υπάρχει κάποια ποικιλομορφία στο εύρος των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.		Ο οργανισμός προσφέρει ένα εξαιρετικά ποικιλόμορφο εύρος από υπηρεσίες, με βάση τις ανάγκες του κοινού.	
2	<i>Ικανοποίηση του Κοινού</i>	Η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι σημαντικά κάτω από τα αναμενόμενα επίπεδα.		Η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι κατά κανόνα σε αποδεκτό επίπεδο, παρόλα αυτά προκύπτουν κάποια παράπονα.		Η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι πάντα σε πολύ υψηλό επίπεδο.	
3	<i>Φήμη για Προστιθέμενη Αξία του Ευρύτερου Κρατικού Φορέα στον οποίο Ανήκει.</i>	Ο οργανισμός έχει τη φήμη ότι δεν συμβάλει στην επιτυχία του κρατικού φορέα στον οποίο ανήκει.		Ο οργανισμός έχει σε γενικό βαθμό τη φήμη ότι συμβάλει ικανοποιητικά στην επιτυχία του κρατικού φορέα στον οποίο ανήκει.		Ο οργανισμός έχει εξαιρετική φήμη όσον αφορά τη συμβολή του στην επιτυχία του κρατικού φορέα στον οποίο ανήκει.	

Πίνακας 5.3.7. Θέση στην Αγορά

Προβλεπόμενη Μελλοντική Ανάπτυξη- Performance Index (Spangenberg & Theron).							
3η	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Επένδυση Κεφαλαίων	Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές επενδύσεις κεφαλαίων προοιωνίζουν μια απότομη πτώση της ανάπτυξης.		Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές επενδύσεις κεφαλαίων είναι ότι θα παρέχουν τα απαραίτητα για οριακή ανάπτυξη.		Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές επενδύσεις κεφαλαίων είναι ότι θα παρέχουν τα απαραίτητα για σημαντική ανάπτυξη με την πάροδο του χρόνου.	
2	Επίπεδα Προσωπικού	Καμία προσπάθεια δεν γίνεται για να κρατηθεί το προσωπικό σε επίπεδα που συνάδουν με το κοινό που πρέπει να εξυπηρετήσει ο οργανισμός.		Γίνονται κάποιες, καθυστερημένες, προσπάθειες για να κρατηθούν τα επίπεδα του προσωπικού χοντρικά σε ισορροπία με το κοινό που πρέπει να εξυπηρετήσει ο οργανισμός.		Τα επίπεδα του προσωπικού είναι βασισμένα σε προσεκτικές αναλύσεις που τα ρυθμίζουν ώστε να είναι προσαρμοσμένα με το κοινό που πρέπει να εξυπηρετήσει ο οργανισμός.	
3	Επέκταση του Οργανισμού	Δεν σχεδιάζεται καμία μελλοντική επέκταση του οργανισμού όσον αφορά τις υπηρεσίες που θα παρέχει, το κοινό που θα εξυπηρετεί και τους κεφαλαιακούς πόρους.		Σχεδιάζεται μια ελαφρά μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού όσον αφορά τις υπηρεσίες που θα παρέχει, το κοινό που θα εξυπηρετεί και τους κεφαλαιακούς πόρους.		Σχεδιάζεται μια μεγάλης κλίμακας μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού όσον αφορά τις υπηρεσίες που θα παρέχει, το κοινό που θα εξυπηρετεί και τους κεφαλαιακούς πόρους	

Πίνακας 5.3.8. Προβλεπόμενη Μελλοντική Ανάπτυξη

5.3.4 Μέρος Τέταρτο:Χαρακτηριστικά των Διευθυντών των Οργανισμών

5.3.5 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Τα τελευταία χρόνια, η δημοσιονομική κρίση στην χώρα μας συνέπεσε με την κρίση ρευστότητας του χρηματοοικονομικού συστήματος παγκοσμίως και την ταυτόχρονη δημοσιονομική κρίση σε πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτή η πρωτόγνωρη κατάσταση, έχει μεταβάλλει δραστικά το οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον στην ενδοχώρα, ασκεί τεράστιες πιέσεις στο βιοτικό επίπεδο των Ελλήνων και οδηγεί σε άμεσες και ριζικές αλλαγές το οικονομικό μοντέλο που οικοδομήθηκε την τελευταία 40ετία στην Ελλάδα. Σε αυτό το ασφυκτικό πλαίσιο, τίθενται επιτακτικά τα ζητήματα της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα, της αντιμετώπισης της διαφθοράς και του οικονομικού εγκλήματος, της αδιαφάνειας κ.λ.π. Στα παραπάνω δυσμενή φαινόμενα και την ανεπαρκή διαχείριση τους, καταλογίζεται η συνεχώς μειούμενη δυνατότητα του κράτους να παρέχει τα απαιτούμενα δημόσια αγαθά στους πολίτες του καθώς και ο εκφυλισμός της λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού. Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζονται οι κλίμακες που εντοπίστηκαν στην βιβλιογραφία.

5.3.6 Εργασιακά κίνητρα

Τα εργασιακά κίνητρα αποτελούν σημαντικούς καθοριστικούς παράγοντες ενεργειών και οι αξίες αποτελούν την βάση των γνωστικών επιλογών (Carlo et al., 2005). Τα εργασιακά κίνητρα και οι αξίες συμβάλλουν στην διαδικασία των επαγγελματικών επιλογών (Sansone and Harackiewicz, 2000) και βελτιώνουν την ικανότητα ενός ατόμου να προβλέπει την συμπεριφορά (Carlo et al., 2005). Ενώ τα κίνητρα θεωρούνται ότι είναι ιεραρχημένα, μεταβαλλόμενα (Maslow, 2000) και επίκτητα (Weiner, 2013), οι ανθρώπινες αξίες είναι σταθερές και διαρκείς, εκφράζουν τις ανθρώπινες ανάγκες, παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την λήψη αποφάσεων και βοηθούν στην λήψη απόφασης μεταξύ εναλλακτικών επιλογών (Schwartz and Boehnke, 2004). Οι πρώτοι μελετητές της προσωπικότητας, των κινήτρων, των επιπέδων προσδοκίας (Lewin, 2013, Maslow, 2000, Elliot and Thrash, 2002) και της ψυχολογίας της σταδιοδρομίας (Torppa et al., 2006, Leka and Houdmont, 2010) αναγνώρισαν ότι τα κίνητρα και οι αξίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ρύθμιση των στόχων, την αναζήτηση και την επιλογή εργασίας και την απόδοση.

Επιπλέον, τα κίνητρα συνδέονται με την επιτυχία στην εργασία, την παραγωγικότητα και την επίτευξη στόχων (Judge et al., 2001, Miner, 2015). Τα εργασιακά κίνητρα και οι εργασιακές αξίες συνεχίζουν να αποτελούν το επίκεντρο της ανάπτυξης αξιολόγησης και της έρευνας στους τομείς της συμβουλευτικής, της εφαρμοσμένης ψυχολογίας και των μελετών οργανισμών (DeShon & Gillespie, 2005).

Με επιρροές από την έρευνα της θεωρίας της υποκίνησης που δημοσιεύθηκε με την εισαγωγή της Έρευνας για τον Εργασιακό Προσανατολισμό και τις Αξίες (WOVS) το 2002, η αναθεώρηση του 2008 περιλαμβάνει πλέον τα εξής κίνητρα: κίνητρα επιβίωσης και ασφάλειας, κίνητρα συνεργασίας, κίνητρα αυτοεκτίμησης και κίνητρα για την εκπλήρωση.

Αυτά τα κίνητρα παρουσιάζονται παραδοσιακά ως ιεραρχικά. Ωστόσο, οι Elliot and Thrash (2001) πρότειναν ότι το δίκτυο των κινήτρων είναι μια «αδύναμη ιεραρχία» και πως το σχήμα των σχέσεων μπορεί να μην είναι πάντα κάθετο αλλά μπορεί να είναι οριζόντιο, μονοκατευθυντικό, αμφίδρομο ή ακόμα και κυκλικό.

5.3.7 Εργασιακά κίνητρα και επαγγελματική συμπεριφορά

Τα κίνητρα, η πιθανότητα επιτυχίας και η αξία των κινήτρων καθορίζουν όλες τις συμπεριφορές απόκρισης (Schultheiss and Brunstein, 2010). Και οι αξίες και τα κίνητρα μπορούν λογικά να αντιμετωπιστούν από κοινού επειδή οι αξίες ενδέχεται να παρακινήσουν το άτομο να υποκινήσει συμπεριφορές (Reiss, 2004). Η αυτοπεποίθηση και η συλλογική αποτελεσματικότητα - δηλαδή η αυτοδιάθεση και η ικανότητα - έχουν βρεθεί ότι προβλέπουν θετικά την παρακίνηση ομάδων και την εργασιακή απόδοση (Chen & Bliese, 2002). Η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου έχει συνδεθεί με την συμπεριφορά σταδιοδρομίας και το ενδιαφέρον για την επαγγελματική σταδιοδρομία (Nauta, Kahn, Angell & Cantarelli, 2002) και οι ιδιότητες παρακίνησης, όπως η αυτενέργεια και η προσωπική αποτελεσματικότητα, έχουν οδηγήσει στην εκπλήρωση των προσδοκώμενων επαγγελματιών (Robinson, Davis & Meara, 2003).

5.3.8 Αξίες, επαγγελματική επιλογή και εργασιακή ικανοποίηση

Στην πρωτοποριακή τους μελέτη για την επαγγελματική επιλογή, ο Brown (2002) διερεύνησε τον ρόλο των αξιών στην διαδικασία λήψης επαγγελματικών αποφάσεων. Θεωρητικοποίησε το ότι στο εξερευνητικό στάδιο της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας το άτομο κάνει μια τελική προσπάθεια να συνδέσει την επαγγελματική του επιλογή με τις αξίες.

Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αποσαφήνιση των αξιών και των στόχων αποτελεί ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας επαγγελματικής επιλογής και πως στην συνέχεια επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Πρόσφατες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι αξίες είναι σημαντικές στην διαδικασία απόφασης και σχεδιασμού της σταδιοδρομίας/ ζωής (Hartung, 2002). Τα στοιχεία εξακολουθούν να υποστηρίζουν την σχέση των εργασιακών αξιών με την ικανοποίηση από την εργασία (Chaves, 2001). Κατά την παρουσίαση του εννοιολογικού τους μοντέλου, οι Brown και Ferrans et al., (2005) δηλώνουν ότι «η πραγματοποίηση επιλογών που συμπίπτουν με τις αξίες είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση».

5.3.9 Εργασιακός προσανατολισμός και εργασιακές αξίες

Στο αρχικό του έργο, ο Arnold and Cohen (2008) πρότεινε ότι υπάρχουν τόσο εγγενείς όσο και εξωγενείς προσανατολισμοί/αξίες εργασίας. Ανέφερε επίσης ότι οι εγγενείς αξίες είναι σύμφυτες στην ίδια την εργασία, ενώ οι εξωγενείς αξίες συνδέονται γενικά με τα οφέλη, την έκβαση και τα αποτελέσματα της εργασίας. Ο (Arnold and Cohen, 2008) επινόησε ένα συνεχές του εργασιακού προσανατολισμού (εργασία έναντι ευχαρίστησης) και πρότεινε ότι ορισμένες αξίες έχουν τόσο εγγενή όσο και εξωγενή χαρακτηριστικά, όπως η αξία του να βοηθά κανείς τους άλλους.

Οι Arnold και Cohen (2008) ανέφεραν ότι ο αριθμός και η συνέπεια των διαφόρων μελετών που σχετίζονται με τις αξίες της προ-επαγγελματικής και της επαγγελματικής συμπεριφοράς επιβεβαίωσαν την αποδοχή της σπουδαιότητας των αξιών στην επαγγελματική συμπεριφορά.

5.3.10 Στρατηγικές σχεδιασμού σταδιοδρομίας με χρήση εργασιακών κινήτρων και αξιών

Οι Ferrans κ.α. (2005) δήλωσαν ότι οι αξίες πρέπει να λαμβάνουν κεντρική θέση στην διαδικασία παροχής συμβουλών. Συνιστούν ποιοτικές στρατηγικές, όπως ασκήσεις αποσαφήνισης αξιών και εξέταση κορυφαίων εμπειριών και ονειροπολήσεων και ποσοτικές προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν δοκιμές αξιών ώστε να βοηθούνται τα άτομα στην αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ των αξιών τους και των επαγγελματικών επιλογών. Οι Simon, Howe και Kirschenbaum (2009) λειτουργικοποίησαν την αποσαφήνιση των αξιών. Άλλες ποιοτικές αυτοκατευθυνόμενες προσεγγίσεις (King, 2010), καθώς και βιοματικές στρατηγικές (Blatner, 2003) έχουν παρουσιαστεί ως μέθοδοι σχεδιασμού της σταδιοδρομίας. Η Έρευνα για τον Εργασιακό Προσανατολισμό και τις Αξίες (WOVS) εισήχθη ως μια ποσοτική προσέγγιση (Brady & Reinink, 2001) για τον αυτοκατευθυνόμενο προγραμματισμό και την συμβουλευτική σταδιοδρομίας. Ως αναθεώρηση της WOVS, η κλίμακα εργασιακών κινήτρων προσθέτει πλέον τα εργασιακά κίνητρα και τον προσανατολισμό στην επιτυχία στις ποσοτικές προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό σταδιοδρομίας (Brady, 2007).

5.3.11 Εργασιακές αξίες, ικανότητες και ενδιαφέροντα

Ο Kanfer (2004) διερεύνησε την σχέση μεταξύ των εργασιακών αξιών και της ικανοποίησης σε πελάτες επαγγελματικής αποκατάστασης ενηλίκων. Διαπίστωσε ότι οι εργασιακές αξίες αποτελούν συχνά καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με τα ενδιαφέροντα. Ο Dik (2009) δήλωσε ότι: «Από τέτοιες αρχές, οι εργασιακές αξίες έχουν επιτύχει ένα καθεστώς ισοδύναμο με εκείνο των ικανοτήτων και των ενδιαφερόντων στην σειρά των ατομικών διαφορών που θεωρούνται σημαντικές στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας».

5.3.12 Η έννοια της προσωπικής πρωτοβουλίας

Σήμερα υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις διαστάσεις των ατομικών επιδόσεων που μπορεί να επηρεάσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα: ενδοεπιχειρηματικότητα (Gundogdu, 2012), συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτότητας (Vigoda-Gadot, 2006), οργανωσιακός αυθορμητισμός (George and Zhou, 2002), γενική εργασιακή συμπεριφορά (Sackett, 2002) και πλαισιακή απόδοση (LePine and Van Dyne, 2001). Η μελέτη μας για την πρωτοβουλία αποτελεί μέρος αυτής της γενικής τάσης.

Η προσωπική πρωτοβουλία είναι ένα σύνδρομο συμπεριφοράς που έχει ως αποτέλεσμα ένα άτομο να υιοθετεί μια ενεργή και αυτοκινούμενη προσέγγιση στην εργασία και να ξεπερνά αυτό που απαιτείται τυπικά σε μια δεδομένη δουλειά. Πιο συγκεκριμένα, η προσωπική πρωτοβουλία χαρακτηρίζεται από τις εξής πτυχές: (1) είναι συνεπής με την αποστολή του οργανισμού, (2) έχει μακροπρόθεσμη εστίαση, (3) είναι προσανατολισμένη στο στόχο και την δράση, (4) είναι επίμονη μπροστά στα εμπόδια και τις αποτυχίες και (5) είναι αυτόνομη και προορατική.

Για να εξηγήσουμε την προσωπική πρωτοβουλία, χρησιμοποιούμε την θεωρία της δράσης. Οι περιορισμοί χώρου αποτρέπουν την περιγραφή της θεωρίας εδώ λεπτομερώς. Οι Aarts και Dijksterhuis (2000), περιγράφουν την θεωρία και οι Perugini και Bagozzi (2001) ακολουθούν μια παρόμοια προσέγγιση. Σύμφωνα με την θεωρία της δράσης, οι άνθρωποι προγραμματίζουν πάντα ενέργειες σε κάποιον βαθμό, αν και ο σχεδιασμός μπορεί να λάβει χώρα ενώ ενεργούν και οι ενέργειες καθοδηγούνται από στόχους (Beck, 2011). Στην εργασία, τα καθήκοντα παρέχουν ένα πλαίσιο από το οποίο ένας μεμονωμένος κάτοχος μιας θέσης εργασίας αναπτύσσει τους στόχους του.

Οι κάτοχοι θέσεων εργασίας μεταφράζουν εξωτερικά τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί σε εσωτερικά καθήκοντα μέσω μιας διαδικασίας επαναπροσδιορισμού (Maslach and Jackson, 2013). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι μπορούν να επαναπροσδιορίσουν τα καθήκοντά τους με τέτοιο τρόπο ώστε ένας από τους στόχους τους είναι να παράγουν ένα προϊόν καλής ποιότητας, παρόλο που ο στόχος αυτός δεν αναφέρεται στην σύμβασή τους ή στην επίσημη περιγραφή των καθηκόντων τους. Αυτή η διαδικασία επαναπροσδιορισμού επιτρέπει στους

υπαλλήλους να καθορίζουν στόχους έξω από την περιγραφή του ρόλου τους (Frese and Fay, 2001).

Οι στόχοι ενδέχεται να έχουν διαφορετικά χρονικά πλαίσια. Εάν ένας εργαζόμενος στην παραγωγή έλθει αντιμέτωπος με βλάβη του μηχανήματος, μπορεί να ζητήσει από έναν επισκευαστή να επιδιορθώσει το μηχάνημα. Στην περίπτωση αυτή, ο εργαζόμενος υιοθετεί μια βραχυπρόθεσμη προσέγγιση. Αντίθετα, ο εργαζόμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Μπορεί να αναγνωρίσει ότι το ίδιο πρόβλημα είναι πιθανό να επαναληφθεί και κατά συνέπεια, μπορεί να προσπαθήσει να αποτρέψει την βλάβη ή να μάθει πώς να διορθώσει το μηχάνημα από μόνος του. Αυτή η στρατηγική υπονοεί όχι μόνο τα άμεσα προβλήματα αλλά και τις μελλοντικές επιδόσεις των εργασιών (Pervin, 2015). Μια μακροπρόθεσμη εστίαση αποτελεί ένα ουσιαστικό στοιχείο της προσωπικής πρωτοβουλίας του να ξεπεραστούν τα προβλήματα, να αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες και να σκεφτεί κανείς εναλλακτικούς τρόπους να διεκπεραιώσει ένα καθήκον, επειδή επιτρέπει στο άτομο να ενεργεί αντί να περιμένει μέχρι να εμφανιστεί το πρόβλημα.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν αντίκτυπο μόνο εάν μεταφραστούν σε δράσεις. Ο Kuhl (2013) έγραψε εκτενώς για τις διαφορές στο πόσο γρήγορα οι άνθρωποι μεταφράζουν τις προθέσεις (στόχοι, στην ορολογία μας) σε δράσεις. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να έχουν ένα συγκεκριμένο στόχο, αλλά κάνουν λίγα για να τον επιτύχουν, κάτι που ο Kuhl ονομάζει «προσανατολισμός στην κατάσταση». Άλλα άτομα μετατρέπουν τους στόχους σε δράση γρήγορα, επιδεικνύοντας «προσανατολισμό στην δράση». Ο Kuhl (2013) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που προσανατολίζονται στην κατάσταση ασχολούνται περισσότερο με τις σκέψεις τους παρά με τις ενέργειές τους. Οι άνθρωποι με προσανατολισμό στην δράση δεν σκέφτονται τα προβλήματα και τα πλεονεκτήματα της προσέγγισής τους. Οι στόχοι αυτοί μεταφράζονται γρήγορα σε δράσεις. Έτσι, η πρωτοβουλία συνεπάγεται άμεση στόχευση και προσανατολισμό δράσης.

Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν προβλήματα, εμπόδια και αποτυχίες στην επιδίωξη νέων έργων και στόχων. Σε έναν προϊστάμενο μπορεί να μην του αρέσει μια νέα ιδέα για παράδειγμα ή οι ανεκπαιδευτες ενέργειες μπορεί να εκτελούνται κακώς στην αρχή. Εάν ένας εργαζόμενος εγκαταλείψει κάτι γρήγορα λόγω των εμποδίων, δεν υπάρχει πρωτοβουλία, που συνεπάγεται την ενεργό και επίμονη αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Η ανάπτυξη στόχων με απαιτήσεις μακροπρόθεσμης εστίασης και εκτός ρόλου, η υλοποίηση αυτών των στόχων και η συνεχιζόμενη εφαρμογή τους επιτρέπουν σε ένα άτομο να αναπτύξει αυτόνομες δραστηριότητες που είναι ενεργές και ως εκ τούτου παρουσιάζουν πρωτοβουλία.

Ορισμένες εμπειρικές μελέτες και θεωρητικές αναλύσεις έχουν δείξει ότι η προσωπική πρωτοβουλία μπορεί να συμβάλει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Kurz and Bartram, 2002). Κανένα σύστημα παραγωγής ή υπηρεσίας δεν είναι τέλειο και τα μη προγραμματισμένα γεγονότα αποτελούν μία πραγματικότητα στην ζωή ενός οργανισμού. Έτσι, οι δραστηριότητες εκτός ρόλου χρειάζονται σε κάθε οργανισμό και η πρωτοβουλία πρέπει να συμπεριληφθεί ως ένα συστατικό ενός πολυδιάστατου μοντέλου απόδοσης που δεν σχετίζεται με την εργασία.

Επιπλέον, οι Aarts & Elliot (2012) υποστήριξαν ότι οι «υπερεργαζόμενοι» (οι καλύτεροι εργαζόμενοι σε ένα δεδομένο τμήμα) χαρακτηρίζονται από το ότι έχουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική για την εργασία τους, ένα καλύτερα αναπτυγμένο νοητικό μοντέλο της δουλειάς τους και μια πιο προορατική προσέγγιση στην εργασία από ότι οι μέσοι εργαζόμενοι. Είναι ενδιαφέρον ότι η ταχύτητα της εργασίας δεν ήταν σημαντικά υψηλότερη στους υπερεργαζόμενους, αλλά οι στρατηγικές τους ήταν πιο δυναμικές και πιο εξελιγμένες. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και η προορατική προσέγγιση αποτελούν επίσης πτυχές της έννοιας για την προσωπική πρωτοβουλία. Τα καλύτερα στελέχη χαρακτηρίζονται επίσης από υψηλότερο βαθμό πρωτοβουλίας (Gardner and Stough, 2002).

Η προσωπική πρωτοβουλία σχετίζεται, αλλά δεν είναι ταυτόσημη με άλλες κατασκευές, όπως η επιχειρηματικότητα/η ενδοεπιχειρηματικότητα (Chang, 2000), η συμπεριφορά της οργανωσιακής πολιτότητας (Spector and Fox, 2002) και ο οργανωσιακός αυθορμητισμός (George and Zhou, 2002). Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε «συμπεριφορές που περιλαμβάνουν την επίδειξη πρωτοβουλίας και δημιουργικής σκέψης, την οργάνωση κοινωνικών και οικονομικών μηχανισμών για την μετατροπή των πόρων και των καταστάσεων σε πρακτικές εφαρμογές και την αποδοχή του κινδύνου και της αποτυχίας». Η πρωτοβουλία είναι μια πτυχή της επιχειρηματικότητας (Spicer, McDermott and Kogut, 2000). Ωστόσο, η πρωτοβουλία δεν επιφέρει απαραίτητα εμπορικές συνέπειες και ως εκ τούτου είναι περισσότερο παρόμοια με την ενδοεπιχειρηματικότητα (Stevenson and Jarillo, 2007).

Η συμπεριφορά της οργανωσιακής πολιτότητας αναφέρεται σε «οργανωσιακά ευεργετικές συμπεριφορές και χειρονομίες που δεν μπορούν ούτε να επιβληθούν βάσει των επίσημων υποχρεώσεων ως προς τον ρόλο τους ούτε να προκύψουν από μία συμβατική εγγύηση ανταμοιβής» (Rioux and Penner, 2001). Τόσο η συμπεριφορά της οργανωσιακής πολιτότητας όσο και η πρωτοβουλία ξεπερνούν τις απαιτήσεις του άμεσου ρόλου και αμφοτέρως συμβάλλουν έμμεσα στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Koys, 2001).

Ωστόσο, υπάρχουν και διαφορές. Η συμπεριφορά της οργανωσιακής πολιτότητας περιλαμβάνει ένα σύνολο πέντε παραγόντων, από τους οποίους δύο, ο αλτρουισμός και η συμμόρφωση (Jahangir, Akbar and Haq, 2004), έχουν μελετηθεί περισσότερο. Σε αντίθεση με την πρωτοβουλία, ο αλτρουισμός σχετίζεται κυρίως με την κοινωνική σφαίρα. Η συμμόρφωση έχει παθητικό χαρακτήρα, αναφερόμενη για παράδειγμα στην ευσυνειδησία στην παρουσία και την τήρηση των κανόνων. Αυτά δεν αποτελούν μέρος της έννοιας της πρωτοβουλίας. Επιπλέον, η έρευνα της συμπεριφοράς της οργανωσιακής πολιτότητας συχνά λαμβάνεται από την άποψη ενός προϊσταμένου, εστιάζοντας στο πόσο χρήσιμος είναι ένας εργαζόμενος. Ωστόσο, οι προϊστάμενοι συχνά αποτυγχάνουν να υποστηρίξουν την πρωτοβουλία και ίσως ακόμη και να τιμωρούν τις προσεγγίσεις πρωτοβουλίας. Αυτό μπορεί να συμβαίνει ιδιαίτερα στην Ανατολική Ευρώπη (Pearce, Branyiczki and Bigley, 2000). Περαιτέρω, αν και η πρωτοβουλία και η συμπεριφορά οργανωσιακής πολιτότητας είναι και οι δύο φιλο-οργανωσιακές έννοιες, η χρονική προοπτική κάθε φορά είναι διαφορετική. Οι εργαζόμενοι με υψηλή πρωτοβουλία συμβάλλουν στα θετικά αποτελέσματα μεγάλης εμβέλειας για τους οργανισμούς, αλλά βραχυπρόθεσμα μπορεί να είναι ενοχλητικοί για τους προϊσταμένους τους, επειδή πιέζουν συνεχώς με νέες ιδέες. Αντίθετα, η συμπεριφορά της οργανωσιακής πολιτότητας είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς έναν βραχυπρόθεσμο, θετικό κοινωνικό προσανατολισμό στον εργασιακό χώρο.

Οι έννοιες του οργανωσιακού αυθορμητισμού (George and Zhou, 2002) και της πρωτοβουλία συνεπάγονται οργανωσιακά λειτουργικές, εκτός ρόλου, ενεργές συμπεριφορές. Έτσι, υπάρχει μεγάλος βαθμός αλληλεπικάλυψης μεταξύ αυτών των εννοιών. Ωστόσο, προτιμάται ο όρος «πρωτοβουλία». Αν και ο «αυθορμητισμός» συνεπάγεται εθελοντικές και αυτοελεγχόμενες ενέργειες, συνεπάγεται επίσης την

έλλειψη προγραμματισμού. Δεδομένου ότι η πρωτοβουλία συνεπάγεται τον καλό σχεδιασμό, δεν θέλουμε να εμείνουμε στον όρο που εισήγαγε ο Katz.

5.3.13 Προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης

Η βιβλιογραφία συνήθως προσδιορίζει δύο κύριες προσεγγίσεις διαπραγμάτευσης: την ενοποιητική διαπραγμάτευση και την διανεμητική διαπραγμάτευση. Αυτές οι προσεγγίσεις είναι επίσης γνωστές ως στρατηγική επίλυσης προβλημάτων και στρατηγική επιθετικής διαπραγμάτευσης (Mintu-Wimsatt et al., 2005). Η ενοποιητική διαπραγμάτευση συνδέεται συνήθως με τον πρωταρχικό στόχο της δημιουργίας αξίας και με προ-κοινωνικά κίνητρα, ενώ η διανεμητική διαπραγμάτευση συνδέεται με τον πρωταρχικό στόχο της διεκδίκησης αξίας και με τα εγωιστικά κίνητρα (Li, Plunkett Tost, & Wade -Benzoni, 2007). Με άλλα λόγια, χρησιμοποιώντας την ενοποιητική προσέγγιση, οι διαπραγματευτές επιδιώκουν να «διευρύνουν την πίτα» (αυξάνοντας το κοινό αποτέλεσμα), ενώ χρησιμοποιώντας την διανεμητική προσέγγιση, οι διαπραγματευτές επικεντρώνονται στην αναζήτηση μεγαλύτερου μεριδίου της πίτας για τους εαυτούς τους (Damasceno Correia, 2015).

Πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένοι συγγραφείς ισχυρίστηκαν ότι η αποτελεσματική διαπραγμάτευση εξαρτάται από τις δυνατότητες των μερών να διαχειριστούν τόσο την ενοποιητική όσο και την διανεμητική προσέγγιση και ότι τα θετικά αποτελέσματα των ενοποιητικών τακτικών στα κοινά αποτελέσματα αυξάνονται όταν οι διαπραγματευτές απασχολούν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, την διανεμητική τακτική μαζί με τις ενοποιητικές τακτικές (Zhou, Zhang, & Xie, 2014). Παρόλα αυτά, η ενοποιητική διαπραγμάτευση δημιουργεί αναμφίβολα πιο θετικά αποτελέσματα και η κύρια μέριμνα των μελετών είναι συνήθως η εξεύρεση προγενέστερων συνθηκών για αυτήν την προσέγγιση (π.χ., Mintu-Wimsatt, 2002). Σε αυτήν την μελέτη θα επικεντρωθούμε επίσης στην ανάλυση των παραγόντων που προηγούνται, ως προς την προθυμία εμπλοκής στην ενοποιητική διαπραγμάτευση.

Η ενοποιητική προσέγγιση έχει ως στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων όπου κερδίζουν όλα τα μέρη (Damasceno Correia, 2015) τονίζει τον προσδιορισμό κοινών στόχων και την διατήρηση μακροπρόθεσμων σχέσεων (Stoshikj, 2014) και επομένως ασχολείται με την δημιουργία εμπιστοσύνης (Westbrook et al., 2011).

Για να επιτύχει τους σκοπούς της, η ενοποιητική προσέγγιση χρησιμοποιεί

συμπεριφορές που είναι συνεργατικές, ενσωματώνουν ιδέες όπως η προθυμία για παραχωρήσεις (Damasceno Correia, 2015), και αποφεύγει την εξαπάτηση και την συμπεριφορά χειραγώγησης για προσωπικό όφελος (Karoutsis et al., 2013). Ενθαρρύνει τα μέρη να διερευνήσουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και να αναζητήσουν δημιουργικές λύσεις (Wilson & Thompson 2015), κάτι που περιλαμβάνει την αναζήτηση πρόσθετων πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των άλλων, την διόρθωση των εσφαλμένων αντιλήψεων για τα συμφέροντα των άλλων και την ικανότητα χρήσης πολλαπλών πλαισίων λαμβάνοντας την οπτική της άλλης πλευράς (Damasceno Correia, 2015).

5.3.14 Γνωστική Ευελιξία

Οι Kraidy (2002) όρισαν την γνωστική ευελιξία ως «την ικανότητα αυθόρμητης αναδιάρθρωσης της γνώσης τινός, με πολλούς τρόπους, ως προσαρμοστική ανταπόκριση στις ριζικά μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κατάστασης...»

Οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν συχνά ταχείες, απρόσμενες αλλαγές στις συνθήκες, καθώς και πολύπλοκες και δυναμικές αλληλεπιδράσεις (Fulmer & Barry, 2004). Επομένως, είναι λογικό να αναμένεται ότι οι διαπραγματεύσεις θα απαιτούν προσαρμοστικότητα, προσοχή σε πολλαπλές πηγές πληροφόρησης και ταχεία μάθηση, η οποία μπορεί να διευκολυνθεί από την γνωστική ευελιξία. Τα άτομα που διαθέτουν γνωστική ευελιξία αναμένεται να αντιδράσουν προσαρμοστικά ή/και να προβλέψουν την εμφάνιση μιας δύσκολης κατάστασης ή μιας αλλαγής στην τρέχουσα κατάσταση (Dennis & Vander Wal, 2010). Η προσδοκία ότι η γνωστική ευελιξία θα σχετίζεται με την προθυμία να χρησιμοποιηθούν ενοποιητικές διαπραγματεύσεις ενισχύεται από το γεγονός ότι υπάρχουν αποδεικτικά στοιχεία ότι οι σχετικές ικανότητες (π.χ. λήψη της γνωστικής προοπτικής) διευκολύνουν την έγκριση θεμελιωδών πτυχών της ενοποιητικής διαπραγμάτευσης, όπως την δημιουργία δημιουργικών λύσεων στις φαινομενικά ασυμβίβαστες διαφορές μεταξύ των διαπραγματευτών (Oore et al., 2015).

Σύμφωνα με τον Dennis & Vander Wal (2010), η γνωστική ευελιξία περιλαμβάνει τρεις πτυχές: α) την τάση αντίληψης των δύσκολων καταστάσεων ως ελεγχόμενες, ότι δηλαδή οι επιτυχημένες αποφάσεις είναι δυνατές, β) την ικανότητα

αντίληψης των πολλαπλών εναλλακτικών εξηγήσεων για τα περιστατικά της ζωής και την ανθρώπινη συμπεριφορά και γ) την δυνατότητα δημιουργίας πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων σε δύσκολες καταστάσεις.

Η πρώτη πτυχή ενισχύει την ικανότητα των ατόμων να σκέφτονται επικοδομητικούς τρόπους επίλυσης δύσκολων καταστάσεων (Dennis & Vander Wal, 2010). Αυτή η πτυχή έχει ιδιαίτερη σημασία για την ενοποιητική διαπραγμάτευση, διότι αυτή η προσέγγιση απαιτεί την υπέρβαση των ελαττωματικών πεποιθήσεων ότι το συμφέρον των διαπραγματευτών είναι πλήρως αντίθετο και ασυμβίβαστο, δηλαδή δεν υπάρχει λύση (Wilson & Thompson, 2015). Πολύ συχνά υπάρχει μια μη προφανής λύση, η οποία «μεγαλώνει την πίτα» και παρέχει αποτελέσματα στα οποία όλοι κερδίζουν, αλλά οι διαπραγματευτές δεν το συνειδητοποιούν. Οι διαπραγματευτές που διαθέτουν γνωστική ευελιξία έχουν περισσότερες πιθανότητες να πιστεύουν ότι είναι δυνατή η επίτευξη μιας τέτοιας λύσης και κατά συνέπεια είναι επίσης πιο πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορά που στοχεύει στην δημιουργία αμοιβαία ικανοποιητικών εναλλακτικών λύσεων.

Η δεύτερη πτυχή επιτρέπει μια καλύτερη εκτίμηση των σημαντικών παραγόντων για την κατάσταση (Dennis & Vander Wal, 2010). Αρκετοί συγγραφείς επεσήμαναν ότι η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε μια διαπραγμάτευση εξαρτάται από την ικανότητα των ατόμων να αντιλαμβάνονται τα γεγονότα και την δυναμική της κατάστασης και να υπολογίζουν τα συμφέροντα και τις προοπτικές του άλλου μέρους (Fulmer & Barry, 2004), κάτι που φαίνεται να έχει στενή σχέση με αυτήν την πτυχή της γνωστικής ευελιξίας. Από την άλλη πλευρά, αυτή η πτυχή της γνωστικής ευελιξίας φαίνεται επίσης ιδιαίτερα σημαντική για την επίτευξη ορισμένων από τους κύριους στόχους της ενοποιητικής προσέγγισης που προαναφέρθηκε, όπως η αναζήτηση των αναγκών και προτιμήσεων των άλλων, η διόρθωση των εσφαλμένων αντιλήψεων για τα συμφέροντα των άλλων και η χρήση πολλαπλών πλαισίων λαμβάνοντας την προοπτική της άλλης πλευράς.

Η τρίτη πτυχή της γνωστικής ευελιξίας συνήθως οδηγεί στον εντοπισμό και την δοκιμή πιο προσαρμοστικών λύσεων (Dennis & Vander Wal, 2010). Δεδομένου ότι η ενοποιητική προσέγγιση, όπως προαναφέρθηκε, ωθεί τα μέρη να διερευνήσουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις, να ξοδέψουν χρόνο στην επινόηση επιλογών και να αναζητήσουν δημιουργικές λύσεις, είναι επίσης αμφίβολο ότι αυτή η πτυχή της γνωστικής ευελιξίας ενισχύει την χρήση μιας ενοποιητικής προσέγγισης.

Η ανάλυση διερευνητικών παραγόντων υποδεικνύει ότι το ερωτηματολόγιο γνωστικής ευελιξίας που αναπτύχθηκε από τους Dennis και Vander Wal (2010) έχει μια αξιόπιστη δομή δύο παραγόντων. Όλα τα στοιχεία του πρώτου παράγοντα αναπτύχθηκαν αρχικά για να μετρήσουν την δεύτερη και την τρίτη πτυχή που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο δεύτερος παράγοντας χαρακτηρίστηκε ως το υποσύστημα ελέγχου, επειδή σχεδόν όλα τα στοιχεία του αναπτύχθηκαν αρχικά για να μετρήσουν την πρώτη πτυχή της γνωστικής ευελιξίας.

5.3.15 Η αντίληψη της ακεραιότητας

Η ακεραιότητα είναι μια σύνθετη έννοια, η οποία εξακολουθεί να στερείται συνεπούς ορισμού και συνδέεται αδιάκριτα με την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία (Wanek, Sackett, & Ones, 2003). Σύμφωνα με τον Schlenker (2008), περιλαμβάνει μια ισχυρή προσωπική δέσμευση σε μια ηθική ταυτότητα, η οποία ενθαρρύνει θετικές κοινωνικές συμπεριφορές και βοηθά στην αντίσταση στον πειρασμό εμπλοκής σε παραπλανητικές και/ή ανήθικες συμπεριφορές. Οι Tan & Tan (2000) λαμβάνουν την άποψη του παρατηρητή, ορίζοντας την ακεραιότητα ως την έκταση στην οποία ένα άτομο αντανακλά αξίες αποδεκτές από τον παρατηρητή. Υποστηρίζουν επίσης ότι ένα άτομο θεωρείται ότι έχει ακεραιότητα αν το άτομο αυτό θεωρείται ότι είναι συνεπές και αξιόπιστο και ότι έχει έντονη την αίσθηση της δικαιοσύνης.

Η αντίληψη της ακεραιότητας συλλαμβάνει την αντιληπτή τιμιότητα και δικαιοσύνη του άλλου ατόμου και έχει στενή σχέση με την εμπιστοσύνη (Olekalns & Smith, 2005). Στην πραγματικότητα, η αντίληψη της ακεραιότητας είναι κρίσιμη όταν κάποιος εκτιμά την αξιοπιστία του άλλου (Robbins & Coulter, 2014). Η αντίληψη της ακεραιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική στα πλαίσια των διαπραγματεύσεων, καθώς τα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να πιστεύουν ότι οι άλλοι συμμετέχοντες θα ενεργούν με καλή πίστη και ότι θα τηρήσουν τις υποσχέσεις τους (Schlenker, 2008). Επιπλέον, αρκετοί συγγραφείς έχουν διαπιστώσει ότι η επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων σε μια διαδικασία διαπραγμάτευσης απαιτεί την αντίληψη ότι το άλλο μέρος είναι ηθικό, δίκαιο και ειλικρινές (Banai et al., 2014).

Το σκεπτικό είναι ότι: 1) υπάρχει στενή σχέση μεταξύ αυτών των αντιλήψεων και της εμπιστοσύνης και 2) η αντίληψη ότι οι άλλοι είναι αξιόπιστοι και ότι οι διαπραγματευτές αναμένονται ότι θα ενεργήσουν με καλή πίστη, πράγμα που

διευκολύνει τις επακόλουθες αλληλεπιδράσεις (Banai et al., 2014). Όταν οι διαπραγματευτές πιστεύουν ότι το άλλο μέρος έχει υψηλό βαθμό ακεραιότητας, είναι πιο πιθανό να εισέλθουν στην σχέση με την πεποίθηση ότι μπορούν να εμπιστευτούν το άλλο μέρος. Αντίθετα, όταν δεν υπάρχουν αντιλήψεις για την ακεραιότητα, οι σχέσεις καθίστανται απρόβλεπτες και υπάρχει μια αύξηση στις αντιλήψεις για τον κίνδυνο και την έλλειψη εμπιστοσύνης.

Η έρευνα έχει επίσης αποκαλύψει ότι οι αντιλήψεις των διαπραγματευτών για το άλλο μέρος είναι σημαντικές, επειδή οι διαπραγματευτές τείνουν να καθορίζουν τις διαπραγματευτικές στρατηγικές τους σύμφωνα με αυτές τις αντιλήψεις (Mintu-Wimsatt et al., 2005).

Για την συγκεκριμένη περίπτωση αντίληψης της ακεραιότητας, αυτό σχετίζεται πολύ με τα επίπεδα εμπιστοσύνης, τα οποία έχουν βρεθεί ότι διευκολύνουν την χρήση της ενοποιητικής προσέγγισης. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη Αμερικανών και Ινδών διαπραγματευτών, οι Gunia κ.ά. (2011) διαπίστωσαν ότι τα χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης συνδέονταν με την μικρότερη χρήση των πτυχών που σχετίζονται με την ενοποιητική προσέγγιση, όπως ο χαμηλότερος προσδιορισμός των κοινών συμφερόντων και η μικρότερη ανταλλαγή πληροφοριών.

5.3.16 Ροπή ανάληψης κινδύνου

Ο κίνδυνος ορίζεται συνήθως ως συνάρτηση της αβεβαιότητας των αποτελεσμάτων και της πιθανότητας και της αντιλαμβανόμενης αξίας κάθε έκβασης (π.χ. Hung & Tangprong, 2010). Η ροπή προς στον κίνδυνο είναι ο βαθμός με τον οποίο ένα άτομο: α) είναι πρόθυμο να λάβει μια ευκαιρία όταν υπάρχει κίνδυνος απώλειας ή απλώς όταν το αποτέλεσμα είναι αβέβαιο, ή β) προτιμά επιλογές με μικρότερη πιθανότητα επιτυχίας, αλλά με δυνατότητα μεγαλύτερων ανταμοιβών ή κερδών (Hung & Tangprong, 2010).

Η συμπεριφορά των ατόμων σε επικίνδυνες καταστάσεις εξαρτάται όχι μόνο από την ορθολογική τους εκτίμηση για τα αποτελέσματα και τις πιθανότητες, αλλά και από την προδιάθεση τους έναντι του κινδύνου (Soares, 2010). Αρκετές μελέτες έχουν επιχειρήσει να αναλύσουν τον αντίκτυπο της ροπής στον κίνδυνο στην χρήση μιας ενοποιητικής προσέγγισης, είτε εστιάζοντας σε συγκεκριμένες πτυχές της ενοποιητικής διαπραγμάτευσης είτε χρησιμοποιώντας μονοδιάστατα μέτρα

ενοποιητικής διαπραγμάτευσης. Τα αποτελέσματα των μελετών που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες πτυχές της ενοποιητικής διαπραγμάτευσης έχουν δείξει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ροπής προς τον κίνδυνο και της χρήσης τακτικών ενοποιητικής διαπραγμάτευσης (Westbrook et al., 2011). Τα άτομα με χαμηλότερη ροπή στον κίνδυνο κάνουν περισσότερες παραχωρήσεις και είναι πιο πιθανό να συνεργαστούν, προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερες συμφωνίες.

Αντίθετα, τα άτομα με υψηλότερη ροπή στον κίνδυνο κάνουν λιγότερες παραχωρήσεις και χρησιμοποιούν πιο επιθετικές τεχνικές. Προφανώς, τα άτομα με υψηλότερη ροπή στον κίνδυνο είναι πρόθυμα να δοκιμάσουν την τύχη τους όσον αφορά στην πιθανότητα το άλλο μέρος να εγκαταλείψει το τραπέζι των διαπραγματεύσεων και κατά συνέπεια, είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε ενοποιητικές διαπραγματεύσεις.

Οι μελέτες που χρησιμοποιούν μονοδιάστατα μέτρα έδωσαν αντιφατικά ευρήματα. Ο Mintu-Wimsatt (2002) δεν διαπίστωσε καμία σχέση ανάμεσα στην ροπή προς τον κίνδυνο και την χρήση ενοποιητικής διαπραγμάτευσης (προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων) σε δείγμα εξαγωγέων από τις Φιλιππίνες και τις ΗΠΑ. Ωστόσο, σε μια τελευταία μελέτη (Mintu-Wimsatt et al., 2005), όπου τα δύο δείγματα αναλύονται ξεχωριστά, διαπιστώθηκε σημαντική αρνητική σχέση για το δείγμα των ΗΠΑ, αλλά όχι για το δείγμα των Φιλιππίνων. Ομοίως, οι Mintu-Wimsatt και Graham (2004) βρήκαν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της αποστροφής έναντι του κινδύνου (αντίθετο της ροπής προς τον κίνδυνο) και της χρήσης ενοποιητικών διαπραγματεύσεων σε δείγμα αγγλοφώνων Καναδών εξαγωγέων, αλλά η σχέση δεν ήταν σημαντική στο δείγμα Μεξικανών εξαγωγέων.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι σε δείγματα από τις ΗΠΑ και τον αγγλόφωνο Καναδά, υπάρχει μια αρνητική σχέση μεταξύ της ροπής προς τον κίνδυνο και της προθυμίας να χρησιμοποιηθούν ενοποιητικές διαπραγματεύσεις, ενώ σε δείγματα από τις Φιλιππίνες και το Μεξικό η σχέση δεν είναι σημαντική. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό μπορεί να είναι ότι το μέτρο της ροπής προς τον κίνδυνο που χρησιμοποιείται να έχει διαφορετική λειτουργία στα δείγματα των χωρών. Με μια λεπτομερέστερη θεώρηση, τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται δεν φαίνονται να σχετίζονται με τον κίνδυνο στις επιχειρηματικές αποφάσεις (π.χ. «Οδηγείτε ένα αυτοκίνητο μάλλον γρήγορα;»). Πολλοί συγγραφείς θεωρούν ότι η ροπή προς τον κίνδυνο εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και μπορεί να διαφέρει

σε διαφορετικούς τομείς της ζωής (Hung & Tangprong, 2010). Ως εκ τούτου, το επίπεδο της ροπής προς τον κίνδυνο στις καταστάσεις της προσωπικής ζωής (όπως η γρήγορη οδήγηση ενός αυτοκινήτου) μπορεί ή δεν μπορεί να είναι το ίδιο με το επίπεδο της ροπής προς τον κίνδυνο σε ένα διαπραγματευτικό ή επιχειρηματικό πλαίσιο, ανάλογα με τις διαφορετικές πολιτισμικές ερμηνείες.

Για να αποφευχθεί αυτή η πιθανή διαφορετική λειτουργία του μέτρου της ροπής προς τον κίνδυνο, σε αυτήν την μελέτη θα χρησιμοποιηθεί ένα μέτρο της ροπής προς τον κίνδυνο ειδικά σχεδιασμένο για την περίπτωση των επιχειρηματικών κινδύνων (Hung & Tangprong, 2010).

5.3.17 Κλίμακα εργασιακών κινήτρων

Η κλίμακα εργασιακών κινήτρων είναι μια σύντομη, φιλική προς τον χρήστη και στατιστικά καλή έρευνα των κινήτρων και των αξιών ενός ατόμου. Αποτελείται από 32 δηλώσεις που σχετίζονται με εργασιακές καταστάσεις και περιβάλλοντα. Οι ερωτηθέντες καλούνται να διαβάσουν κάθε δήλωση και στην συνέχεια να υποδείξουν πόσο σημαντική είναι η δήλωση για αυτούς και την εργασία τους καταγράφοντας τις απαντήσεις τους στην φόρμα της έρευνας. Χρησιμοποιείται μία κλίμακα τύπου Likert. Οι πιθανές απαντήσεις περιλαμβάνουν τα εξής:

5 Πολύ σημαντικό

4 Σημαντικό

3 Κάπως σημαντικό

2 Μικρής σημασίας

1 Δεν είναι σημαντικό

Η κλίμακα εργασιακών κινήτρων αποτελείται από οκτώ μέτρα αξίας ή κατασκευές που εμπίπτουν σε τέσσερις κατηγορίες εργασιακών κινήτρων: τα κέρδη και τα οφέλη και οι συνθήκες εργασίας συγκεντρώνονται με βάση τα κίνητρα επιβίωσης και ασφάλειας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι σχέσεις με τον προϊστάμενο εμπίπτουν στα κίνητρα συνεργασίας, ο εργασιακός προσανατολισμός και η διαχείριση των άλλων υπάγονται στα κίνητρα αυτοεκτίμησης και ο προσανατολισμός στην αποστολή και ο προσανατολισμός στην επιτυχία εμπίπτουν στα κίνητρα για την εκπλήρωση. Επτά από τις αρχικά οκτώ κατασκευές αξίας WOVIS

διατηρήθηκαν και συμπεριλήφθηκε μία πρόσθετη κατασκευή, ο προσανατολισμός στην επιτυχία. Η αναθεώρηση του 2008 ονομάστηκε κλίμακα εργασιακών κινήτρων για να αντικατοπτρίζει αυτές τις αλλαγές. Ακολουθούν οι λειτουργικοί ορισμοί των κινήτρων και των αξιών.

Κίνητρα εκπλήρωσης: Η ανάγκη για εργασία που παρέχει στο άτομο την δυνατότητα να φτάσει στο μέγιστο δυναμικό του. Η δημιουργικότητα, η περιέργεια, η προοπτική και η ικανότητα είναι χαρακτηριστικά που παρατηρούνται συχνά σε άτομα με υψηλά κίνητρα. Τα κίνητρα εκπλήρωσης αποτελούνται από τις ακόλουθες κατηγορίες εργασιακών αξιών:

Προσανατολισμός στην επιτυχία: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την κατηγορία έχουν κίνητρα να επιτύχουν τους στόχους της σταδιοδρομίας τους και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους μέσω της δουλειάς τους. Παθιασμένοι με το έργο τους, είναι πρόθυμοι να υπομείνουν περιόδους δυσκολίας για να επιτύχουν.

Προσανατολισμός στην αποστολή: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την κατηγορία είναι προσανατολισμένα στο να βλέπουν την μεγάλη εικόνα και τείνουν να ασχολούνται λιγότερο με τις λεπτομέρειες. Είναι προσανατολισμένα στον στόχο, αναγνωρίζουν το πώς ταιριάζει η τρέχουσα εργασία τους και συμβάλλει στην γενική κατεύθυνση του οργανισμού.

Κίνητρα αυτοεκτίμησης: Η ανάγκη για επίτευξη, η υπευθυνότητα και οι προκλητικές και ουσιαστικές εργασίες. Τα άτομα με υψηλά κίνητρα αυτοεκτίμησης συνδέουν την ηγεσία με την επίτευξη. Τα κίνητρα αυτοεκτίμησης αποτελούνται από τις ακόλουθες κατασκευές εργασιακών αξιών:

Διαχείριση των άλλων: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την κατηγορία δίνουν αξία στις ευκαιρίες να κατευθύνουν και να επιβλέπουν την εργασία των άλλων. Είναι πρόθυμα να αναλαμβάνουν την ευθύνη για την απόδοση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα μιας μονάδας εργασίας, τμήματος ή λειτουργίας.

Προσανατολισμός στις εργασιακές δραστηριότητες: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την κατηγορία είναι προσανατολισμένα προς την ολοκλήρωση των εργασιών. Ο σχεδιασμός της εργασίας τους, η αξιοποίηση

του μέγιστου των πόρων και η διατήρηση της εστίασής τους είναι σημαντικά για αυτά τα άτομα. Μπορεί να διστάζουν να εκτελούν λειτουργίες εκτός εκείνων που συνδέονται με την συγκεκριμένη περιγραφή εργασίας.

Κίνητρα συνεργασίας: Η ανάγκη για την αποδοχή και την υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους. Η συνεργασία για την επίτευξη των εργασιακών στόχων αναζητείται από άτομα με υψηλά κίνητρα συνεργασίας. Τα κίνητρα συνεργασίας συγκαταλέγονται στις παρακάτω κατηγορίες των εργασιακών αξιών:

Σχέσεις με τους προϊσταμένους: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την κατασκευή αισθάνονται ότι η συνεργασία και η σχέση τους με τον προϊστάμενο είναι σημαντικές. Προσπαθούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των προϊσταμένων τους και εκτιμούν ιδιαίτερα την αναγνώριση και την υποστήριξή τους από τον προϊστάμενο.

Σχέσεις με τους συναδέλφους: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την κατηγορία αισθάνονται ότι το να σχετίζονται με τους ομολόγους τους είναι σημαντικό. Προτιμούν να συμμετέχουν ενεργά σε οργανώσεις που σχετίζονται με εργαζομένους τόσο στην εργασία, όσο και εκτός εργασίας. Εκτιμούν ιδιαίτερα την συνεργασία και την ομαδική εργασία.

Κίνητρα επιβίωσης και ασφάλειας: Η ανάγκη για εργασία με κατάλληλο μισθό και ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Η ανάγκη για πακέτα ευνοϊκών παροχών εκτιμάται επίσης από άτομα με υψηλά κίνητρα επιβίωσης και ασφάλειας. Τα κίνητρα επιβίωσης και ασφάλειας αποτελούνται από τις ακόλουθες κατηγορίες εργασιακών αξιών:

Συνθήκες εργασίας: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλά επίπεδα σε αυτήν την κατηγορία πιστεύουν ότι είναι σημαντικό το περιβάλλον εργασίας και οι ανέσεις του δημιουργού (έλεγχος του κλίματος, προστασία της ιδιωτικής ζωής, επαρκής φωτισμός). Εκτιμούν όταν έχουν τα υλικά, τον εξοπλισμό και τους πόρους για να επιτελέσουν την εργασία τους αποτελεσματικά.

Κέρδη και οφέλη: Τα άτομα που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την κατασκευή εκτιμούν τον μισθό, τις αυξήσεις, τα προγράμματα ασφάλισης υγείας, τις συντάξεις και τον προγραμματισμό της συνταξιοδότησης. Οι διακοπές, οι

αναρρωτικές άδειες, οι προσωπικές ημέρες και η οικογενειακή άδεια αποτελούν σημαντικές εκτιμήσεις στις επιλογές απασχόλησής τους.

5.3.18 Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μία από τις πιο ανθεκτικές, αλλά αόριστες κλίμακες που χρησιμοποιούνται στην μελέτη των εργασιακών σχέσεων (Saari and Judge, 2004). Για χρόνια οι ερευνητές προσπαθούν να ορίσουν και να μετρήσουν την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία. Ωστόσο, οι κλίμακες που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Συγκεκριμένα, υπάρχει ανάγκη για μια έγκυρη και αξιόπιστη κλίμακα που να είναι σύντομη και να χορηγείται εύκολα στον χώρο εργασίας.

Επιπλέον, η κλίμακα πρέπει να είναι σχετική με μια μεγάλη ποικιλία επαγγελμάτων. Ένα βασικό πλεονέκτημα μιας κλίμακας που να ισχύει για σχεδόν κάθε εργασία είναι ότι μπορούν να αναπτυχθούν κανόνες που θα επιτρέπουν στα άτομα να εκτιμήσουν το πόσο ικανοποιημένοι είναι σε σχέση με άλλους και στους εργοδότες να καθορίσουν την σχετική ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

Για να γίνει σαφής η έννοια της «ικανοποίησης από την εργασία» είναι χρήσιμο να την διαφοροποιήσουμε από το ηθικό των εργαζομένων. Οι δύο έννοιες είναι πολύ στενά συνδεδεμένες και ορισμένοι συγγραφείς τις θεωρούν συνώνυμες. Ωστόσο, η ικανοποίηση από την εργασία, όπως περιγράφεται από τον Weiss (2002), διαφέρει από το ηθικό των εργαζομένων σε δύο σημεία. Πρώτον, η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται σε ένα άτομο και την κατάσταση της εργασίας του, ενώ το ηθικό των εργαζομένων επικεντρώνεται περισσότερο στο πώς ένας εργαζόμενος σχετίζεται με την αίσθηση ενός κοινού (ή ομαδικού) σκοπού μέσα σε έναν οργανισμό. Δεύτερον, η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται περισσότερο στο παρελθόν και παρουσιάζει καταστάσεις, ενώ το ηθικό αντιμετωπίζει τα συναισθήματα για το μέλλον.

Η αξία μιας κλίμακας ικανοποίησης από την εργασία δεν μπορεί να υποτιμηθεί λόγω των υψηλών συσχετισμών της με σημαντικά αποτελέσματα της εργασίας. Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία, όπως η συμμετοχή στην εργασία (Saks, 2006), το άγχος (Newbury-Birch and Kamali, 2001), ο κύκλος εργασιών (Van Saane et al., 2003) και η παρουσία των εργαζομένων (Johns, 2001) συνδέονται με την ικανοποίηση. Η ηλικία και η κατάσταση εργασίας έχουν επίσης

συσχετιστεί θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία σε μερικές μελέτες (Kormos and Csizer, 2008). Αυτά τα αποτελέσματα μπορεί να μπερδεύονται κάπως από την τάση των παλαιότερων εργαζομένων να μετακινούνται σε υψηλότερες θέσεις εργασίας.

Όπως φαίνεται από τις έννοιες που περιλαμβάνονται στις υπάρχουσες κλίμακες ικανοποίησης από την εργασία, υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός συμφωνίας μεταξύ των ερευνητών αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της ικανοποίησης από την εργασία (Snipes et al., 2005). Για παράδειγμα, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και η ασφάλεια της εργασίας θεωρούνται σημαντικά στοιχεία ικανοποίησης. Ο σημαντικότερος περιορισμός όμως των προηγούμενων μελετών είναι ο τύπος των δειγμάτων που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη κλίμακας. Μερικές φορές τα μεγέθη του δείγματος ήταν μικρά, όπως στις μελέτες των Snipes κ.α. (2005) ή Judge κ.α. (2001). Σε άλλες μελέτες, τα δείγματα ήταν μεγαλύτερα αλλά αντλήθηκαν από περιορισμένα πλαίσια πληθυσμού. Για παράδειγμα, ο Holman (2004) μελέτησε εργαζόμενους από τέσσερις εργοστασιακές μονάδες, οι Wageman, Hackman και Lehman (2005) εξέτασαν εργαζόμενους από επτά βιομηχανικούς οργανισμούς και οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και οι Lam, Zhangl και Baum (2001) επικεντρώθηκαν σε εργαζόμενους στο Μπαγκλαντές. Ενώ τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούν να γενικευθούν στους πληθυσμούς από τους οποίους λήφθηκαν τα δείγματα, είναι πιθανό να μπορούν να γενικευθούν λιγότερο σε ευρύτερες ομάδες εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, η εγκυρότητα των υπάρχουσών κλιμάκων πρέπει να καθοριστεί για διαφορετικές ομάδες εργαζομένων, διότι τα ζητήματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να διαφέρουν από ομάδα σε ομάδα. Οι άνθρωποι τείνουν να μετακινούνται σε θέσεις εργασίας που έχουν εγγενή χαρακτηριστικά τα οποία είναι συμβατά με τις δικές τους προτεραιότητες ως προς την εργασία ή τις προσωπικότητές τους (Judge et al., 2001). Για παράδειγμα, τα άτομα που ενδιαφέρονται να εργαστούν στις πωλήσεις μεσιτικών γραφείων υποκινούνται από την ανεξαρτησία της εργασίας, από το ότι συναντούν διάφορους ανθρώπους και από το ότι λαμβάνουν αυξημένες χρηματικές ανταμοιβές για τις προσπάθειές τους. Αντίθετα, όσοι προσελκύονται από θέσεις εργασίας στην έρευνα πιθανότατα έχουν λιγότερη επιθυμία να συναντούν ανθρώπους και εκτιμούν ένα σταθερότερο εισόδημα. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων όσον

αφορά στις αξίες για τις θέσεις εργασίας τους, ο σκοπός της κλίμακας που εξετάζεται σε αυτήν την εργασία είναι να προσδιοριστούν οι γενικές ή κοινές πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε όλα τα επαγγέλματα. Αυτή η προσέγγιση θα οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας κλίμακας με μεγαλύτερη χρησιμότητα στον χώρο εργασίας από τις υπάρχουσες κλίμακες.

Φαίνεται ότι υπάρχουν δύο κύριες προσεγγίσεις στην έρευνα σχετικά με το θέμα: μία που εξετάζει τις πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία και μία άλλη που εξετάζει το γενικό επίπεδο ικανοποίησης. Η προσέγγιση των πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία προσπαθεί να προσδιορίσει και να μετρήσει τις πιο σχετικές διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή ήταν η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση και αρκετές κλίμακες σχεδιάστηκαν για να μετρούν τις συγκεκριμένες πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία (Van Saane et al., 2003). Χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η αμοιβή, η προαγωγή, η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους, έχουν αποδειχθεί συστατικά της ικανοποίησης από την εργασία (Adams, Boscarino and Figley, 2006). Η γενικότερη προσέγγιση εξετάζει τα επίπεδα ικανοποίησης ανεξάρτητα από την πηγή τους. Κάποιοι ερευνητές πρότειναν ότι η προσέγγιση των πτυχών της ικανοποίησης και η γενική προσέγγιση αποδίδουν δείκτες της εργασιακής ικανοποίησης με χαμηλές συσχετίσεις μεταξύ τους (Janssen and Van Yperen, 2004). Ωστόσο, οι περισσότερες μελέτες υποδεικνύουν ότι οι πτυχές είναι απλώς συστατικά ενός μεγαλύτερου γενικότερου παράγοντα, μερικές από τις οποίες μπορεί να συσχετίζονται περισσότερο με τον γενικό παράγοντα σε σχέση με άλλους (Tremblay, Sire and Balkin, 2000). Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η προσέγγιση των πτυχών εξετάζει καλύτερα την κατασκευή της ικανοποίησης, ενώ η γενική προσέγγιση εξετάζει καλύτερα τα συνολικά επίπεδα ικανοποίησης.

Ένα μειονέκτημα της προσέγγισης των πτυχών είναι ο μεγάλος αριθμός των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για την σύνταξη μιας κλίμακας, καθώς κάθε μία από τις επιλεγμένες πτυχές πρέπει να μετράται με διάφορα στοιχεία. Πολλές κλίμακες προσέγγισης των πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία διαθέτουν πάνω από 100 στοιχεία, τα οποία θα μπορούσαν να χρειαστούν και πάνω από μία ώρα για να τα συμπληρώσει ο ερωτώμενος. Αυτό μπορεί να είναι αρκετά χρονοβόρο σε πολλούς χώρους εργασίας. Αντίθετα, ορισμένοι συγγραφείς έχουν απλώς εκτιμήσει την ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιώντας την ερώτηση «Είστε ικανοποιημένοι

από την εργασία;» (Mahajan, Bishop and Scott, 2012). Ωστόσο, συνιστάται συχνά η συμπερίληψη των κύριων πτυχών της ικανοποίησης από την εργασία ή τουλάχιστον ενός μέτρου πολλαπλών στοιχείων για την αύξηση της εγκυρότητας. Η κλίμακα που αναπτύχθηκε εδώ έχει μόνο 10 στοιχεία κάτι που σημαίνει ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα και γρήγορα και ότι διαθέτει επαρκές αριθμό στοιχείων για τον προσδιορισμό της αξιοπιστίας της.

5.3.19 Κλίμακες του ερωτηματολογίου μέτρησης

Απο τη μελέτη της βιβλιογραφίας, επιλέχθηκαν μεταβλητές που θα σκιαγραφήσουν το προφίλ των Δημόσιων Μανατζερ, ενώ θα μπορέσουν να συσχετιστούν με την απόδοση και τον κίνδυνο των Δημόσιων οργανισμών. Αυτό είναι απαραίτητο ώστε να προκύψει ένα λειτουργικό ερευνητικό μοντέλο.

Οι κλίμακες που μελετήθηκαν και αποτέλεσαν το αρχικό ερωτηματολόγιο είναι οι εξής:

- Για την μέτρηση της τάσης των διοικητικών στελεχών προς ανάληψη ρίσκου επιλέχθηκε η "General Risk Propensity in Multifaceted Business Decisions" (Hung, & Tangprong, 2010). Πρόκειται για μετεξέλιξη της κλίμακας των Jaworski και Kohli (1993). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.

- Για την μέτρηση του βαθμού υπευθυνότητας των διοικητικών στελεχών, και κατά πόσο νοιώθουν "δικό τους" τον οργανισμό που διοικούν επιλέχθηκε η κλίμακα Psychological Ownership των Fay, Luhrmann & Kohl (2004). Περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις.

- Για την μέτρηση της διάθεσης των διοικητικών στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών επιλέχθηκε η Personal Initiative (Frese & Fay, 2001; Frese et al. 1997). Περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις.

- Για την μέτρηση της επιθυμίας του Μανατζερ για επαγγελματική ανέλιξη επιλέχθηκε η Career Motivation Scale των Day & Allen (2004). Η κλίμακα περιλαμβάνει 21 Ερωτήσεις.

- Για την μέτρηση της εμπιστοσύνης του Μάνατζερ στον εαυτό του επιλέχθηκε η Generalised Self Efficacy Scale (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Schwarzer & Hallum, 2008). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.

- Για την μέτρηση της ικανοποίησης των Διοικητικών στελεχών από την Εργασία τους επιλέχθηκε η Generic Job Satisfaction Scale των Macdonald & MacIntyre . Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.

Αναλυτικά, η συνεισφορά της κάθε κλίμακας στην πιλοτική έρευνα, έγκειται στα εξής:

5.3.20 General Risk Propensity in Multifaceted Business Decision

Η κλίμακα των Hung, & Tangrong για την μέτρηση της τάσης των στελεχών ενός οργανισμού για την ανάληψη κινδύνου κατασκευάστηκε σχετικά πρόσφατα (2010). Σε αυτήν, οι Hung, & Tangrong υποστηρίζουν ότι η λήψη μιας απόφασης, επηρεάζεται από την ατομική προδιάθεση στον κίνδυνο. Οι Hung, & Tangrong στα συμπεράσματα τους αναφέρουν ότι, η τάση για ανάληψη κινδύνου είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ατόμου και αντανακλά την τάση ενός ατόμου που αποφασίζει να αναλάβει ή να αποστραφεί τον κίνδυνο και μπορεί να εξελίσσεται όσο αυτός που αποφασίζει αποκτά περισσότερες εμπειρίες. Συμπληρώνουν δε ότι, η διάθεση των top-managers να αναλάβουν κίνδυνο μπορεί να επηρεάσει το πώς οι οργανισμοί αντιδρούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Για τους Hung, & Tangrong, εντοπίζεται ένα κενό στην βιβλιογραφία για την ανάληψη του κινδύνου. Η έρευνα τους, φιλοδοξώντας να καλύψει το κενό στην βιβλιογραφία, εστίασε στην ανάπτυξη μιας κλίμακας, η οποία μετράει γενικά την τάση για ανάληψη κινδύνου και μπορεί να εφαρμοστεί για την λήψη περίπλοκων αποφάσεων, στις οποίες συνυπολογίζονται και οι διάφορες πτυχές του κινδύνου. Η έρευνα των Hung, & Tangrong είναι χρήσιμη για την περαιτέρω κατανόηση του ρόλου της ανάληψης κινδύνου, ως βασικό χαρακτηριστικό της λήψης αποφάσεων στο πολυσύνθετο περιβάλλον. Τα αποτελέσματα της κλίμακας Hung, & Tangrong αποτελούν ένα αξιόπιστο μέσο για τους top-managers των επιχειρήσεων που καλούνται να αναλάβουν ή να μην αναλάβουν έναν κίνδυνο στο πολυσύνθετο περιβάλλον δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης. Η εν λόγω κλίμακα, κατά τους Hung, & Tangrong, γεφυρώνει το χάσμα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία με την συνεισφορά της να εστιάζεται στα κάτωθι σημεία:

- Παροχή μιας γενικής κλίμακας ανάληψης του κινδύνου από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών, η οποία εφαρμόζεται προς υποβοήθηση της λήψης αποφάσεων σε πλαίσια σύνθετου περιβάλλοντος.

- Επιλογή των καταλληλότερων στελεχών για την εκπλήρωση της στρατηγικής του οργανισμού. Η επιλογή του κατάλληλου στελέχους για κάθε εργασία μπορεί να αποφέρει καινοτομίες σε διάφορους τομείς της οργανωσιακής δραστηριότητας όπως π.χ ανάπτυξη, αναδόμηση-ανασχεδιασμός, καθώς και σε άλλες στρατηγικές αλλαγές στις οποίες η διάθεση για ανάληψη ρίσκου μπορεί να παίζει κρίσιμο ρόλο για την πρόοδο ή την εμπόδιση τους.

Ακολουθεί η κλίμακα:

Πίνακας 5.4: Κλίμακα General Risk Propensity in Multifaceted Business Decisions

α	"General Risk Propensity in Multifaceted Business Decisions" (Hung, & Tangprong, 2010). Πρόκειται για μετεξέλιξη της κλίμακας των Jaworski και Kohli (1993). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.							
Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2 Διαφωνώ	3-Συνεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	5-Συνεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
Πιστεύω ότι αξίζει να παίρνει κανείς μεγάλα ρίσκα γιατί μπορούν να φέρουν καλύτερες ανταμοιβές.								
Για εμένα το καλύτερο σχέδιο, είναι αυτό που δεν περιλαμβάνει ρίσκα.								
Μου αρέσει να ρισκάρω, ακόμα και αν αυτό σημαίνει ότι μπορεί να αποτύχω.								
Παρότι μια καινοτομία μπορεί να υπόσχεται εξαιρετικά αποτελέσματα, δεν θέλω να είναι ο πρώτος								

που θα την δοκιμάσει. Θα προτιμούσα να περιμένω μέχρις ότου να έχει δοκιμαστεί και αποδειχτεί αποτελεσματική πριν την εφαρμογή.							
Όταν έχω να πάρω μια απόφαση, της οποίας οι συνέπειες δεν είναι ξεκάθαρες, θα προτιμήσω να ακολουθήσω την πλέον ασφαλή οδό, ακόμα και αν αυτή οδηγεί σε περιορισμένα κέρδη.							
Μου αρέσει να δοκιμάζω νέα πράγματα, παρότι γνωρίζω ότι κάποια από αυτά θα με απογοητεύσουν							
Για την επίτευξη μεγαλύτερων κερδών, είμαι διατεθειμένος να αναλάβω μεγαλύτερα ρίσκα.							
Προτιμώ μια δοκιμασμένη, παρά μια νεωτεριστική προσέγγιση, παρότι η τελευταία έχει μεγαλύτερες πιθανότητες για καλύτερα αποτελέσματα στο τέλος.							
Μου αρέσει να εφαρμόζω ένα σχέδιο, μόνο όταν είμαι βέβαιος ότι θα δουλέψει.							
Αναζητώ νέες εμπειρίες, ακόμα και αν τα αποτελέσματά τους είναι αβέβαια.							
Οι ερωτήσεις 2,4,5,8,9 είναι ανάποδης κωδικοποίησης.							

5.3.21 Generic Job Satisfaction Scale

Η ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του είναι ένα από τα ζητήματα που ερευνώνται διαρκώς στις εργασιακές σχέσεις αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και ένα από τα πιο ασαφή ζητήματα. Για πολλά χρόνια οι ερευνητές έχουν προσπαθήσει να καθορίσουν και να μετρήσουν την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία.

Όπως αναφέρουν στην εισαγωγή τους οι McDonald & McIntyre, είναι έκδηλη η ανάγκη για την δημιουργία μιας έγκυρης και αξιόπιστης κλίμακας που θα είναι

μικρή και εύκολα εφαρμόσιμη στο χώρο εργασίας. Ένα βασικό πλεονέκτημα σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι θα μπορεί να δημιουργήσει πρότυπα. Η αξία της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης σαφώς και δεν μπορεί να υποτιμηθεί καθόσον, όπως έχει αποδειχθεί, έχει υψηλή συσχέτιση με τα αποτελέσματα από την εργασία. Π.χ εμπλοκή στην εργασία, στρες, λάθος, συμμετοχή του εργαζόμενου κλπ.

Οι Mcdonald & McIntyre ορίζουν ως σκοπό της κλίμακας που κατασκεύασαν την γεφύρωση των υπαρκτών διαφορών μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας και τον προσδιορισμό των κοινών αρχών ικανοποίησης, μεταξύ όλων των επαγγελμάτων. Οι δυο βασικές προσεγγίσεις της έρευνας τους είναι-από την μια πλευρά-η αποσαφήνιση των παραγόντων που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία. Ταυτόχρονα εξετάζεται το γενικό επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του.

Η πρώτη προσέγγιση επιχειρεί να αναλύσει και να μετρήσει τις πιο σημαντικές διαστάσεις ατομικής ικανοποίησης από την εργασία. Στο χώρο της βιβλιογραφίας υπάρχουν πολλές κλίμακες που έχουν σχεδιαστεί για αυτόν τον σκοπό. Όπως έχει αποδειχθεί, χαρακτηριστικά όπως προαγωγή, εποπτεία, εργασιακές συνθήκες και σχέσεις με τους συναδέλφους, αποτελούν συστατικά της εργασιακής ευτυχίας. Η δεύτερη προσέγγιση εξετάζει τα γενικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Η κλίμακα των Mcdonald & McIntyre αποτελεί μια πρόσμιξη των δυο προαναφερόμενων προσεγγίσεων. Η προσφορά της κλίμακας των Mcdonald & McIntyre έγκειται στα ακόλουθα:

- Στην παροχή μιας κλίμακας η οποία θα συμβάλλει στην θέσπιση εργοδοτικών ρυθμίσεων που θα προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση.
- Στην δημιουργία μιας σύντομης σε έκταση κλίμακας η οποία δεν θα αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για την πρακτική εφαρμογή της στον εργασιακό χώρο.
- Ανάδειξη των μεταβλητών (ενδογενών-εξωγενών) που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Ακολουθεί η κλίμακα:

Πίνακας 5.5 Κλίμακα Generic Job Satisfaction Scale

<p>δ</p>	<p>The Generic Job Satisfaction Scale (Macdonald & MacIntyre, 1997). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.</p>							
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε σε τι βαθμό συμβαίνουν τα παρακάτω στο εργασιακό σας περιβάλλον.</p> <p>Η βαθμολογία είναι από 1 έως 5, όπου 1=Καθόλου και 5= Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό.</p>		1-Καθόλου	2- Σε μικρό βαθμό	3-Σε σχετικά μικρό Βαθμό	4-Σε μέτριο βαθμό	5- Σε σχετικά μεγάλο βαθμό	6-Σε μεγάλο Βαθμό	7-Σε πολύ μεγάλο Βαθμό
<p>Στη δουλεία τα πηγαίνω καλά με τους υφισταμένους μου.</p>								
<p>Στη δουλειά μου όλα τα ταλέντα και οι δεξιότητές μου χρησιμοποιούνται.</p>								
<p>Νιώθω καλά για τη δουλειά μου.</p>								
<p>Στη δουλειά μου απολαμβάνω αναγνώριση όταν κάνω κάτι καλά.</p>								
<p>Νιώθω καλά που δουλεύω σε αυτόν τον οργανισμό.</p>								
<p>Νιώθω ψυχικά κοντά με τους εργαζόμενους στον οργανισμό.</p>								
<p>Νιώθω ασφάλεια για τη διατήρηση της θέσης εργασίας μου.</p>								

Στη δουλειά μου, πιστεύω ότι οι υφιστάμενοί μου ενδιαφέρονται για εμένα.							
Πιστεύω ότι η δουλειά μου κάνει καλό στην υγεία μου.							
Οι οικονομικές μου απολαβές είναι καλές.							

5.3.22 Psychological Ownership

Οι Fay D., Luhraann & Kohl C επικεντρώθηκαν στο για να μελετήσουν το ρόλο του περιβάλλοντος σε οργανισμούς που ήταν σε φάση αναδιάρθρωσης μετά από αλλαγές μεγάλης κλίμακας. Επομένως, βασικός στόχος της μελέτης τους ήταν να ελεγχθεί η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των μάνατζερ και το εργασιακό περιβάλλον, με βάση την απόδοση.

Η έρευνα των Fay D., Luhraann & Kohl C.,(2004) ασχολήθηκε με τα αποτελέσματα που έχει η πρόληψη σε καθεστώς αναδιάρθρωσης. Οι ερευνητές υπέθεσαν ότι το δυναμικό (ενεργητικό/ενεργό) περιβάλλον θα είχε άμεσα αποτελέσματα στην απόδοση της μονάδας αλλά και θα ενίσχυε την επίδραση των χαρακτηριστικών των μάνατζερ (πχ πρωτοβουλία) στην απόδοση της μονάδας.

Δυναμικό χαρακτηρίζουν το περιβάλλον, όπου γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν εκ των πρότερων ευκαιρίες αλλά και κίνδυνοι, και να ενεργήσει ο οργανισμός, εταιρία, ή επιχείρηση πιο ενεργά. Το δυναμικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας, μιας και, μετά από σαρωτικές αλλαγές, χρειάζονται δυναμικές ενέργειες για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα, να ληφθούν μέτρα για να περιοριστούν οι δυσκολίες, να προσαρμοστούν οι αλλαγές στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού.

Οι βασικές υποθέσεις των Fay D., Luhraann & Kohl C ελέγχθηκαν συλλέγοντας στοιχεία από ομάδες οργάνωσης οργανισμών που αναδιάρθρωθηκαν. Οι μάνατζερ έδωσαν στοιχεία για την απόδοση των κέντρων και τα μέλη των ομάδων αξιολόγησαν το κλίμα που επικρατούσε στο κέντρο.

Όπως αναφέρουν οι Fay D., Luhraann & Kohl C, το οργανωσιακό κλίμα από ανέκαθεν θεωρούνταν πως είναι ουσιαστικός παράγοντας για διάφορους

επιχειρηματικούς, διοικητικούς και οργανωτικούς στόχους. Λαμβάνοντας υπόψη το ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να αντιμετωπίσουν αλλαγές στη δομή της αγοράς, να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και σε άλλες εσωτερικές και εξωγενείς αλλαγές, οι συγγραφείς προσανατολίστηκαν στη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στο κλίμα του οργανισμού και την ίδια την οργανωτική αλλαγή.

Οι Fay D., Luhraann & Kohl C υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών και συμπεριφορών εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι μάνατζερ. Επίσης, θεωρούν πως το δυναμικό περιβάλλον οικοδομείται με βάση τους κάτωθι προσανατολισμούς: τον προσανατολισμό προς την ατομική πρωτοβουλία και τις καινοτόμες πρακτικές, σε συνδυασμό με μια εποικοδομητική προσέγγιση στα λάθη.

Οι Baerand & Frese νωρίτερα, μελέτησαν την εξέλιξη της απόδοσης (σε σχέση με το περιβάλλον) σε οργανισμούς που είχαν υιοθετήσει νέες και καινοτόμες διαδικασίες. Το περιβάλλον της πρωτοβουλίας- που είναι παρόμοιο με το δυναμικό περιβάλλον- προέβλεψε βελτιώσεις στην απόδοση, μιας και οι 'συμμετέχοντες' επιθυμούσαν να υποστηρίξουν τις νέες πρακτικές και να τις εκμεταλλευτούν στο μέγιστο. Σε αυτή τη μελέτη οι Fay D., Luhraann & Kohl C επιζητούν να αποδείξουν ότι το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε καταστάσεις που εξελίσσονται αργά και όχι σαρωτικά.

Οι οργανισμοί που μελετήθηκαν είχαν υποστεί, όπως αναφέρθηκε, αναδιάρθρωση και ήταν σε φάση ανασύνταξης. Επίσης, οι οργανισμοί ήταν οργανωμένοι σε 'κέντρα', καθένα από τα όποια ήταν μονάδες οργάνωσης που είχαν δικά τους μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης, και τα 'κέντρα' αυτά ήταν η μονάδα της ανάλυσης (και όχι ολόκληρος ο οργανισμός). Οι υποθέσεις που μελέτησαν Fay D., Luhraann & Kohl C ήταν οι κάτωθι:

- *Το δυναμικό περιβάλλον σχετίζεται θετικά με την απόδοση.*
- *Η καθαρότητα των στόχων καθορίζει το αποτέλεσμα του δυναμικού κλίματος στην απόδοση του 'κέντρου'.*
- Το δυναμικό κλίμα καθορίζει την επίδραση στην απόδοση του κέντρου που θα έχουν τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του μάνατζερ, όπως η πρωτοβουλία, η καινοτομία και η συναισθηματική δέσμευση.

- *Το δυναμικό περιβάλλον σχετίζεται με την επίδραση της χρήσης της τεχνολογίας από τους μάνατζερ.*

Αυτή η μελέτη προσέθεσε στοιχεία σε προηγούμενες μελέτες, οι οποίες βρήκαν ότι το δυναμικό περιβάλλον μπορούσε να προβλέψει αλλαγές στην απόδοση οργανισμών που έχουν υιοθετήσει καινοτομίες. Στα συμπεράσματα τους οι Fay D., Luhraann & Kohl C προτείνουν ότι το δυναμικό περιβάλλον είναι η μεταβλητή εκείνη που σε ομαδικό επίπεδο, αντιπροσωπεύει το αντίβαρο στην ατομική αντίσταση στην αλλαγή και την παθητικότητα.

Πίνακας 5.6: Psychological Ownership

γ	Psychological Ownership των (Fay et al., 2004). Περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις.							
	Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα:	1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
	Γενικότερα νιώθω υπεύθυνος για οτιδήποτε συμβαίνει σε αυτόν τον οργανισμό.							
	Όντας διευθυντής του συγκεκριμένου οργανισμού, νιώθω σαν να είμαι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης.							
	Όταν θέλω να αλλάξει κάτι στον οργανισμό, αυτό εξαρτάται απολύτως από εμένα - τίποτα δεν γίνεται από μόνο του.							
	Συνολικά θα έλεγα πως έχω τις ίδιες ευθύνες για τον οργανισμό, όπως έχει ένας επιχειρηματίας για την επιχείρησή του.							
	Γενικότερα νιώθω ότι είμαι ο βασικός υπεύθυνος για τη διαχείριση των πόρων του συγκεκριμένου οργανισμού.							

5.3.23 Generalised Self Efficacy Scale

Για την μέτρηση της εμπιστοσύνης του Μάνατζερ στον εαυτό του επιλέχθηκε η κλίμακα Generalised Self Efficacy Scale (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Schwarzer & Hallum, (2008).

Στη θεωρία, έχει μελετηθεί η εμπιστοσύνη του ατόμου στον εαυτό του ως παράγοντας ο οποίος ενδέχεται να προστατεύσει το άτομο από την εμπειρία του εργασιακού άγχους και ως εκ τούτου, να ελαττώσει την επαγγελματική του εξουθένωση.

Στην έρευνα τους οι Schwarzer & Jerusalem και Schwarzer & Hallum ασχολήθηκαν με τους παράγοντες αυτούς (εμπιστοσύνη → εργασιακό άγχος → επαγγελματική εξουθένωση) και διερεύνησαν κατά πόσο οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων είναι εξαρτώμενες και από άλλες μεταβλητές.

Οι Schwarzer & Jerusalem και Schwarzer & Hallum διερωτήθηκαν το εξής: Γιατί κάποιες ομάδες εργαζομένων (εκπαιδευτικοί) κατορθώνουν να είναι καλοί (καθηγητές) , όπως και να ενισχύουν τα επιτεύγματα των άλλων (μαθητών) , καθώς επιδιώκουν υψηλούς στόχους για τον εαυτό τους, ενώ άλλοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες που τους επιβάλλονται και τείνουν να καταρρέουν κάτω από το βάρος του καθημερινού άγχους;

Οι συμπεριφορές ομάδων εργαζομένων όπως π.χ εκπαιδευτικών, έχουν μελετηθεί ευρέως στην βιβλιογραφία. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η επαγγελματική εξουθένωση των εκπαιδευτικών θεωρείται αποτέλεσμα της εργασίας τους και δεδομένων των απαιτήσεων του επαγγέλματος, επηρεάζει ιδίως εκείνους οι οποίοι δεν διαθέτουν τα κατάλληλα μέσα αντιμετώπισης της (Schwarzer & Jerusalem, 1995; Schwarzer & Hallum, (2008).

Σύμφωνα με τις πηγές των Schwarzer & Jerusalem και Schwarzer & Hallum, στα σχετικά άρθρα, η εμπιστοσύνη διαφέρει καθόσον οι άνθρωποι σκέφτονται, αισθάνονται και ενεργούν διαφορετικά. Όσοι διακατέχονται από χαμηλή αυτοεκτίμηση συνδέονται με κατάθλιψη, άγχος και απόγνωση. Τα άτομα με χαμηλή εμπιστοσύνη στον εαυτό τους έχουν χαμηλό αυτοσεβασμό και τρέφουν απαισιόδοξες σκέψεις για τα επιτεύγματα τους και την προσωπική τους ανάπτυξη.

Η εμπιστοσύνη, έχει επιρροή στην προετοιμασία της δράσης. Τα επίπεδα εμπιστοσύνης μπορεί να ενισχύσουν ή να εμποδίσουν τα κίνητρα. Οι άνθρωποι με υψηλά ποσοστά εμπιστοσύνης επιλέγουν να κάνουν πιο δύσκολες εργασίες. Ορίζουν υψηλότερους στόχους και επιμένουν σε αυτούς.

Οι δράσεις των ανθρώπων είναι διαμορφωμένες, εκ των προτέρων, στη σκέψη και οι άνθρωποι προδικάζουν είτε αισιόδοξα, είτε απαισιόδοξα σενάρια, σύμφωνα με το επίπεδο της εμπιστοσύνης στον εαυτό τους. Μόλις ληφθεί δράση, ιδιαίτερα οι άνθρωποι με υψηλή εμπιστοσύνη επενδύουν μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμένουν περισσότερο απ' ό,τι εκείνοι με χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Σε περίπτωση που συμβεί “αναποδιά”, ανακάμπτουν πιο γρήγορα και διατηρούν τη δέσμευσή στην επίτευξη των στόχων τους.

Οι Schwarzer & Jerusalem και Schwarzer & Hallum διερεύνησαν την σύνδεση της εμπιστοσύνης ενός δασκάλου με συγκεκριμένη εργασιακή διάθεση. Η εμπιστοσύνη συνήθως θεωρείται ότι είναι υπαρκτή σε συγκεκριμένους τομείς. Δηλαδή, κάποιος μπορεί να έχει περισσότερο ή λιγότερο σταθερή αυτοπεποίθηση σε διαφορετικούς τομείς ή ιδιαίτερες καταστάσεις λειτουργίας. Αλλά υπάρχει επίσης, μια γενική αίσθηση της εμπιστοσύνης που αναφέρεται στην ικανότητα να ανταπεξέρχεται ένα άτομο σε ένα ευρύ φάσμα απαιτητικών ή νέων καταστάσεων.

Η εξάντληση μπορεί να περιγραφεί ως μια χρόνια κατάσταση εξουθένωσης, λόγω της μακράς διάρκειας προσωπικού στρες, μέσα από επαγγέλματα παροχής υπηρεσιών. Η ανεπαρκής αντιμετώπιση απαντήσεων σε αγχωτικές συναντήσεις μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική εξάντληση. Προκειμένου να αποφευχθεί η όλο και περισσότερο αυξανόμενη εξάντληση, οι άνθρωποι αποσύρονται και αρχίζουν να δίνουν έμφαση στην ιδιωτική τους ζωή και όχι στην εργασιακή ζωή.

Υπάρχουν πολλές αποδείξεις ότι οι ομάδες εργαζομένων (π.χ εκπαιδευτικοί) , κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους, βιώνουν μεγάλη πίεση η οποία μπορεί να οδηγήσει σε καταθλιπτική διάθεση, εξάντληση, κακή απόδοση ή τη στάση και αλλαγές στην προσωπικότητα, η οποία, με τη σειρά του, μπορεί να οδηγήσει σε ασθένειες και την πρόωρη συνταξιοδότηση.

Στα συμπεράσματα της εργασίας τους οι Schwarzer & Jerusalem και Schwarzer & Hallum καταλήγουν στα εξής:

- Η πίστη στις προσωπικές ικανότητες ενισχύει το κίνητρο για τη συμμετοχή σε εποικοδομητικούς τρόπους αντιμετώπισης των καθημερινών προκλήσεων.
- Η επιτυχής προσαρμογή σε στρεσογόνες απαιτήσεις, θα μπορούσε να αποτρέψει την εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης.

- Η εμπιστοσύνη στις προσωπικές ικανότητες, “υποτίθεται” ότι προστατεύει από την πρόωρη εργασιακή εξουθένωση, όπως αυτή αντικατοπτρίζεται από τα επίπεδα της συναισθηματικής εξάντλησης και τη μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση.

- Το εργασιακό άγχος σχετίζεται αρνητικά με την εμπιστοσύνη και θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση.

Ακολουθεί η κλίμακα:

Πίνακας 5.7: Κλίμακα Generalized Self Efficacy Scale

ε	Generalized Self Efficacy Scale (Schwarzer & Hallum, 2008). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.	1-Καθόλου αλήθεια	2- Ελάχιστα αλήθεια	3-Λίγο αλήθεια	4-Σε μέτριο βαθμό αλήθεια	5-Αρκετά αλήθεια	6-Πολύ αλήθεια	7-Απολύτως Αλήθεια
	<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό αλήθειας των παρακάτω προτάσεων.</p> <p>Η βαθμολογία είναι από 1 έως 4, όπου 1=Καθόλου Αλήθεια και 7= Απολύτως Αλήθεια</p>							
	Πάντα καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα, εάν βέβαια προσπαθήσω αρκετά							
	Εάν κάποιος μου αντιτίθεται μπορώ πάντα να βρω τρόπους ώστε να κάνω αυτό που θέλω εγώ.							
	Μου είναι εύκολο να παραμείνω σταθερός/ή στους στόχους μου και να πραγματοποιήσω τα σχέδιά μου.							
	Πιστεύω για τον εαυτό μου ότι μπορώ να αντιμετωπίσω με αποτελεσματικότητα απροσδόκητα γεγονότα.							
	Ευτυχώς λόγω της επινοητικότητας μου ξέρω							

πάντα πως να χειριστώ απρόοπτες καταστάσεις.							
Μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα, εάν αφιερώσω την αναγκαία προσπάθεια							

5.3.24 Career Motivation Scale

Για την μέτρηση της επιθυμίας του Μανατζερ για επαγγελματική ανέλιξη επιλέχθηκε η Career Motivation Scale των Day & Allen (2004). Αυτή η έρευνα των Day & Allen (2004) θεωρείται μοναδική, διότι είναι η πρώτη που αποκαλύπτει τις σχέσεις μεταξύ καθοδήγησης, επαγγελματικής αυτοπεποίθησης-επιθυμίας, κίνητρα σταδιοδρομίας και επιτυχία της σταδιοδρομίας. Θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις των αποτελεσμάτων από τους Day & Allen (2004), συζητούνται. Για τους Day & Allen (2004), το κίνητρο σταδιοδρομίας θεωρείται ότι αποτελείται από τρεις παράγοντες:

- την αντοχή (προσαρμογή στην αλλαγή)
- τη διορατικότητα (ρεαλισμός)
- την ταυτότητα της καριέρας. (Συνδέεται με τη δουλειά, την οργανωτική και επαγγελματική συμμετοχή και την ανάγκη για πρόοδο και αναγνώριση)

Στην εισαγωγή της έρευνας του οι Day & Allen τονίζουν ότι έχουν γίνει πολλές προτάσεις στην βιβλιογραφία για την ανάπτυξη, την υποστήριξη και την ενίσχυση των κινήτρων σταδιοδρομίας. Για την προώθηση των εργαζομένων προτείνουν να παρέχεται θετική ενίσχυση για να επιτυγχάνουν καλή απόδοση, να δίνονται ευκαιρίες για την επίτευξη των στόχων, καθώς και να λαμβάνουν στήριξη από την διοίκηση του Οργανισμού για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Πληροφορίες σχετικά με τις επιλογές της σταδιοδρομίας, θα πρέπει να παρέχονται και να καλλιεργούνται ρεαλιστικές προσδοκίες.

Το ερωτηματολόγιο των Day & Allen (2004), αποτελείται από ερωτήσεις με βάση τα ακόλουθα θέματα:

- Κατάσταση προστατευόμενου
- Τύπο καθοδήγησης

- Λειτουργίες καθοδήγησης
- Κίνητρο σταδιοδρομίας
- Επαγγελματική ανέλιξη
- Υποκειμενική επιτυχία σταδιοδρομίας
- Αποτελεσματικότητα επιδόσεων
- Επιτυχία στόχου σταδιοδρομίας
- Δημογραφικά
- Μεταβλητές ελέγχου

Η έρευνα των Day & Allen (2004), στηρίχθηκε σε εννιά υποθέσεις οι οποίες διερευνώνται στην προσπάθεια εξέτασης των δυνατοτήτων και χαρακτηριστικών των στελεχών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Αρκετές μελέτες, συμφωνούν οι Day & Allen (2004), έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, η επιθυμία για επαγγελματική ανέλιξη σχετίζεται με την προσπάθεια για εκπλήρωση του καθήκοντος και της ατομικής απόδοσης, επιμονής, ανθεκτικότητας στην αποτυχία, την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων και του αυτοελέγχου.

Πίνακας 5.8: Κλίμακα Career Motivation Scale

<p>4σ τ</p>	<p>Career Motivation Scale των Day & Allen (2004). Η κλίμακα περιλαμβάνει 21 Ερωτήσεις.</p>	<p>1-Διαφωνώ Απόλυτα</p>	<p>2-Διαφωνώ</p>	<p>3-Σχεδόν Διαφωνώ</p>	<p>4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε</p>	<p>5-Σχεδόν Συμφωνώ</p>	<p>6-Συμφωνώ</p>	<p>7-Συμφωνώ Απόλυτα</p>
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα</p>								

Παράγοντας 1^{ος} - Career insight							
Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου.							
Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου.							
Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και υπευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.							
Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.							
Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου							
Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).							
Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).							
Παράγοντας 2^{ος} – Career							
Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.							
Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).							
Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.							
Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.							
Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι							

έκανα καλή δουλειά.							
Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου							
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.							
Παράγοντας 3^{ος} – Career identity							
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.							
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.							
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.							
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου							
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.							
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περεταίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.							
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.							

5.3.25 Personal Initiative

Η κλίμακα των Frese & Fay, 2001; Frese et al. (1997) για την μέτρηση της διάθεσης των διοικητικών στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών περιλαμβάνει συνολικά 6 ερωτήσεις. Πρωτοβουλία, είναι εκείνη η εργασιακή συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από την επιμονή στην υπερνίκηση των δυσκολιών που ανακύπτουν

κατά την προσπάθεια ευόδωσης ενός στόχου. Η προσωπική πρωτοβουλία επιτρέπει στους ανθρώπους να ασχοληθούν με δύσκολες εργασίες πιο ενεργά. Θεωρείται επίσης ότι, σχετίζεται θετικά με την οργανωτική συμπεριφορά, την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα, την απόδοση, τα κίνητρα, και την εμπιστοσύνη στις ατομικές δυνατότητες.

Οι Frese & Fay (2001) και Frese et al. (1997), πιστεύουν ότι έχει δημιουργηθεί ένα νέο και διαφορετικό πλαίσιο στην οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση στο οποίο, μεταξύ των άλλων, η διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών έχει περίοπτη θέση. Επιπρόσθετα, για τους συγγραφείς, πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι, σήμερα απαιτούνται περισσότερο ενεργοί εργαζόμενοι παρά παθητικοί, ενώ ταυτόχρονα ο δραστήριος μάνατζερ είναι και πιο ικανός για να αναλάβει μια μακροχρόνια δέσμευση στην επιχείρηση ή οργανισμό. Σημειώνουν επίσης πως οι αβέβαιες καταστάσεις απαιτούν πιο ενεργό προσέγγιση στην εργασία. Η ενεργητική προσέγγιση βοηθά να αναγνωριστούν τα σημερινά καθήκοντα και οι μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού. Στον πρόλογο τους, τέλος, συμφωνούν πως οι αλλαγές που σημειώνονται στον εργασιακό χώρο, απαιτούν την δημιουργία ενός πιο “ενεργητικού” πλαισίου απόδοσης.

Όπως αναφέρουν οι Frese & Fay,(2001); Frese et al. (1997), εάν ένα πρόσωπο αναπτύξει μια πρωτοβουλία για να βελτιώσει την παραγωγικότητα του, τότε η δουλειά του αλλάζει και ο έλεγχος και η πολυπλοκότητα αυξάνονται. Η εργασία καταλήγει να γίνει πιο ενδιαφέρουσα και “κοντρολαρισμένη” και ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να την αλλάξει αναπτύσσοντας καλύτερες εργασιακές διαδικασίες. Η προσωπική πρωτοβουλία πιστεύουν, τέλος, ότι ενεργοποιείται στα υψηλόβαθμα στελέχη όταν αυτοί υιοθετήσουν μια προσέγγιση ασυνήθιστη.

Στην συνέχεια της έρευνας τους οι Frese & Fay,(2001); Frese et al. (1997), διατυπώνουν την άποψη πως “ Οι δουλειές του αύριο απαιτούν πιο υψηλό βαθμό ανάληψης προσωπικής πρωτοβουλίας από ότι σήμερα εξαιτίας του παγκόσμιου ανταγωνισμού, της γρήγορης εξάπλωσης της καινοτομικής δράσης, των νέων παραγωγικών σχεδιασμών και των αλλαγών στο πλαίσιο της εργασίας”. Οι πτυχές της διάθεσης των διοικητικών στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών για τους Frese & Fay,(2001); Frese et al. (1997), οι οποίες πρέπει και να συνυπάρχουν, είναι τέσσερεις (4):

- Επιμονή
- Δυναμικότητα/ενεργητικότητα
- Αυτόματη εκκίνηση (self-starting)
- Υπερπήδηση των εμποδίων

Οι όψεις της προσωπικής πρωτοβουλίας συμπληρώνουν οι ερευνητές στην εργασία τους, είναι η ιδέα ότι ο άνθρωπος είναι ενεργός από την φύση του και η έννοια της ακολουθίας στην δράση. Η ακολουθία της δράσης αποτελείται από την ανάπτυξη των στόχων την συλλογή των πληροφοριών και την πρόγνωση, την ανάπτυξη σχεδίου και την εκτέλεση του, την παρακολούθηση της εκτέλεσης σχεδίου και τέλος την ανατροφοδότηση, καταλήγουν οι Frese & Fay,(2001) και Frese et al. (1997). Οι Frese & Fay,(2001) και Frese et al. (1997) για την μέτρηση της διάθεσης των στελεχών για την ανάληψη πρωτοβουλιών χρησιμοποίησαν τη μέθοδο του κλειστού ερωτηματολογίου.

Πίνακας 5.9: Personal Initiative

β	Personal Initiative (Frese & Fay, 2001; Frese et al. 1997). Περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις.	1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
	Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα:							
	Επιτίθεμαι στα προβλήματα με σκοπό να τα επιλύσω.							
	Όταν κάτι πάει στραβά, ψάχνω αμέσως για τη λύση.							
	Όταν υπάρχει η δυνατότητα να εμπλακώ ενεργά σε κάτι, το πράττω.							
	Παίρνω πρωτοβουλία άμεσα ακόμα και όταν οι άλλοι δεν το κάνουν.							
	Χρησιμοποιώ τις ευκαιρίες άμεσα , με σκοπό να πετύχω τους στόχους μου.							
	Συνήθως κάνω περισσότερα από όσα μου ζητούνται.							
	Είμαι εξαιρετικά καλός στο να πραγματοποιώ ιδέες							

ΣΥΝΟΨΗ

Στο πέμπτο κεφάλαιο, περιγράφεται η μεθοδολογία, οι στόχοι και η συμβολή της παρούσας έρευνας. Στις παραγράφους που προηγήθηκαν παρουσιάστηκε το ερωτηματολόγιο μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών-Performance index PI των Theron και Spangenberg. Απο το ερωτηματολόγιο των Theron και Spangenberg και μετά απο πιλοτικό τεστ στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, θα γίνει χρήση της ενότητας Παραγωγή και Αποδοτικότητα. Ακόμα, παρουσιάστηκαν οι κλίμακες μέτρησης του οικονομικού και λειτουργικού κινδύνου. Στο πέμπτο κεφάλαιο, επίσης, παρουσιάζονται οι συσχετιζόμενες με το θέμα της διατριβής κλίμακες, που εντοπίστηκαν στη τρέχουσα βιβλιογραφία καθώς και οι κλίμακες που θα χρησιμοποιηθούν για την μελέτη των χαρακτηριστικών των διευθυντών στην δημόσια διοίκηση που επηρεάζουν απόδοση και κίνδυνο. Η ακριβής λίστα με τους τέσσερεις (4) συσχετιζόμενους παράγοντες, προέκυψε κατά το σχηματισμό του ερωτηματολογίου. Οι μεταβλητές είναι οι εξής α) Τα Κίνητρα καριέρας β) Η Κλίμακα αυτοαποτελεσματικότητας γ) Η Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης και δ) Η Κλίμακα υπευθυνότητας

Για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου έχουν μελετηθεί και μεταβλητές οι οποίες δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες της έρευνας όπως π.χ η κόπωση των στελεχών, η ικανοποίηση από τις αμοιβές κ.ο.κ .Είναι γεγονός ωστόσο, ότι στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πληθώρα μεταβλητών. Επιλέχθηκαν μεταβλητές ώστε το μοντέλο να τυγχάνει εφαρμογής σε όσο το δυνατόν περισσότερους Δημόσιους Οργανισμούς και όχι μόνο στοχευμένα π.χ σε Υπουργεία ή Περιφέρειες ή Δήμους ή ΝΠΔΔ κλπ ή να μη στηρίζεται σε γεγονότα παροδικά όπως π.χ είναι η κούραση, το άγχος κ.α. Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 22.0. Το πακέτο αυτό επιτρέπει την εφαρμογή ενός εξαιρετικά μεγάλου εύρους στατιστικών αναλύσεων και μπορεί να καλύψει όλες τις ανάγκες της έρευνας στο πεδίο του Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Το εργαλείο το οποίο αναπτύχθηκε με βάση τις μελετώμενες μεταβλητές του κεφαλαίου, στοχεύει να αποτελέσει την αφετηρία για την ανάπτυξη ενός πιο πλήρους και συνεκτικού πλαισίου-μοντέλου διαχείρισης της απόδοσης και του κινδύνου της διοικητικής δράσης, που θα συμβάλλει στην επίτευξη της βιωσιμότητας των δημόσιων οργανισμών και της ορθότερης και πληρέστερης, με όρους οικονομικούς,

λειτουργίας τους. Η ικανότητα των ανώτατων διοικητικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που υπάρχουν στο περιβάλλον και την δυσκαμψία στις δομές και λειτουργία του Κράτους, θα καθορίσουν και την επιτυχία του όλου εγχειρήματος. Περαιτέρω, ωστόσο, έρευνα στο μέλλον κρίνεται απαραίτητη, προκειμένου να «χειραγωγηθούν» η απόδοση και ο κίνδυνος στον δημόσιο τομέα, πιο αποτελεσματικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα αποτιμά την εφαρμογή και τα αποτελέσματα του μοντέλου P.A.R.M.M. (μοντέλο μέτρησης απόδοσης και κινδύνου) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της υφιστάμενης δημοσιονομικής κρίσης, στηριζόμενη σε ένα αξιόπιστο και έγκυρο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση προηγμένων στατιστικών εργαλείων, δείχνουν ότι η χρήση του προτεινόμενου μοντέλου P.A.R.M.M. συγκεντρώνει μακροπρόθεσμα οφέλη για την διοίκηση του δημόσιου οργανισμού, στην προσπάθεια στρατηγικού σχεδιασμού και ελέγχου της απόδοσης και των κινδύνων, ειδικότερα των λειτουργικών και του οικονομικών, που τον περιβάλλουν. Τα συμπεράσματα από την ανάλυση των δεδομένων, συζητούνται πιο διεξοδικά.

6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, η ελληνική δημόσια διοίκηση δραστηριοποιείται σε ένα ασταθές, δημοσιονομικό περιβάλλον, ανασφαλές και με ασύμμετρους κινδύνους, όπου οι χρηματοπιστωτικές κρίσεις, τάχιστα, μπορούν να εξαπλωθούν μέσω των σύνθετων διασυνδέσεων μεταξύ των χρηματοπιστωτικών συστημάτων, σε ολόκληρο τον κόσμο (World Bank, 2013).

Αυτή η αβεβαιότητα, επιδρά στην καθημερινή λειτουργία των δημόσιων Οργανισμών και έχει οδηγήσει στη λήψη θεσμικών πρωτοβουλιών για τον «εκμοντερνισμό» της Ελληνικής οικονομίας. Πρωτοβουλίες οι οποίες περιλαμβάνουν, πρωτίστως, την υιοθέτηση των πλέον σύγχρονων και βέλτιστων πρακτικών, ώστε με ταχύ βήμα να καλυφθούν τα υφιστάμενα κενά στον Ελληνικό δημόσιο και τραπεζικό τομέα και να οδηγηθεί η χώρα σε μια πιο σύνθετη, συνολικότερη και μακροπρόθεσμη διοικητική μεταρρύθμιση (Υ.Δ.Μ.,2018). Περιλαμβάνουν, επίσης, την κατάθεση νομοθετημάτων και σχετικών εγκυκλίων εφαρμογής. Για την προώθηση των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων και στα πλαίσια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, το Ελληνικό Κοινοβούλιο, έχει ψηφίσει και εφαρμόζει-ήδη από το 2010-τρεις (3) βασικούς νόμους. Τους Ν.3845/2010, Ν.4046/12, τον Ν.4336/2015 καθώς και πληθώρα εφαρμοστικών εγκυκλίων.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται ότι η προσπάθεια για διαχείριση των κινδύνων και της απόδοσης των οργανισμών, προήλθε ως αποτέλεσμα των κυβερνήσεων. οι οποίες προσπάθησαν να δώσουν αξία στους δημόσιους οργανισμούς, ανταποκρινόμενες στις νέες προκλήσεις του περιβάλλοντος, με την χρησιμοποίηση νέων μοντέλων, νέων πλαισίων, βέλτιστων πρακτικών κ.α. (HM Treasury, 2009). Στο ευμετάβλητο, όπως έχει διαμορφωθεί, δημόσιο περιβάλλον, η διαχείριση των κινδύνων, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο για τον καθορισμό και την συμπλήρωση της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού (Power, 2004; Walker, Di Sisto & McBain, 2008; Harland et al., 2005; Mulgan & Albury, 2003). Η σημαντικότητα της μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών, έχει, επίσης, επισημανθεί βιβλιογραφικά. Όπως αναφέρει ο Niven (2003), η χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα και στις μη κυβερνητικές οργανώσεις, γίνεται ολοένα και πιο συχνή στις μέρες μας.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι πρώτες προσπάθειες τοποθετούνται χρονικά στις αρχές του 2000, με την προσπάθεια μετάβασης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, (Καρκατσούλης, 2004) και εξειδικεύτηκαν στις πρόσφατες διοικητικές μεταρρυθμίσεις, που προωθήθηκαν με την υπογραφή των δανειακών συμβάσεων της Ελλάδας με τον "μηχανισμό" στήριξης", όπου η πλειονότητα των ρυθμίσεων και μέτρων, εδράζονται στη βάση των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα ακόλουθα παραδείγματα π.χ Το νέο ασφαλιστικό σύστημα, το άνοιγμα των "κλειστών επαγγελμάτων", ο εξορθολογισμός στο σύστημα υγείας, το νέο φορολογικό σύστημα, το επιτελικό κράτος με το "Καλλικράτη", η αρχή της διαφάνειας παντού, οι αλλαγές στους θεσμούς και στην δικαιοσύνη, η μείωση του ελλείμματος, το φιλικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η αύξηση των επενδύσεων και των θέσεων εργασίας, η "διαύγεια" και η "ηλεκτρονική" συνταγογράφηση και, τέλος, η μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών με τον Ν. 3230/2004 και η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με τον Ν. 4369/2016.

Ωστόσο, σε αντίθεση με την αυξανόμενη έρευνα και προσοχή σε οργανωσιακό επίπεδο διεθνώς και τον καθορισμό του αναγκαίου νομοθετικού πλαισίου (με την ψήφιση των Ν.3230/2004 και Ν. 4369/2016) σε διοικητικό επίπεδο, δεν έχει σημειωθεί επαρκής πρόοδος στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Όπως επισημαίνεται, σε εκθέσεις των επίσημων φορέων, η έλλειψη αξιόπιστων συστημάτων μέτρησης

στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ενδέχεται να δυσχεράνει -περαιτέρω- τους δημόσιους οργανισμούς στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους και στην προσπάθεια πετυχημένης ανασυγκρότησης τους (European Commission, 2012).

Σε αυτό το περιβάλλον, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να εξετάσει την υλοποίηση και απόδοση του προτεινόμενου μοντέλου P.A.R.M.M., παρέχοντας μια καλύτερη κατανόηση των αντιλήψεων των ελληνικών δημόσιων οργανισμών σχετικά με την υλοποίηση ενός συστήματος P.A.R.M.M., αφενός, και την πληρέστερη αξιολόγηση του σε στρατηγικό επίπεδο, αφετέρου. Προτείνεται, εν προκειμένω, ένα μοντέλο που όχι μόνο αξιολογεί τις πτυχές ενός συστήματος P.A.R.M.M. ως διοικητική στρατηγική, αλλά ταυτόχρονα, μελετά και τα οργανωσιακά οφέλη που προκύπτουν σε περίπτωση εφαρμογής του σε έναν δημόσιο οργανισμό. .

6.1 Είδος Έρευνας

Η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε σε αυτήν την έρευνα ήταν η συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Η επιλογή του ερωτηματολογίου έγινε για δύο λόγους: Πρώτον, το ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται από μια εξαιρετική ισορροπία μεταξύ κόστους, εγκυρότητας και αποτελεσματικότητας στην συλλογή δεδομένων. Δεύτερον, τα πειράματα και η παρατήρηση έχουν σημαντικούς περιορισμούς. Στον τομέα της διαχείρισης, το επιστημονικό ερωτηματολόγιο κυριαρχεί σαφώς τόσο σε συχνότητα όσο και σε αποτελεσματικότητα.

6.2 Σύντομη περιγραφή του τελικού μοντέλου P.A.R.M.M.

Η εφαρμογή του εργαλείου μέτρησης στους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς ακολούθησε τις απαιτήσεις της μεθοδολογίας της ποσοτικής έρευνας, η οποία βασίζεται στην συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ενός σωστά δομημένου ερωτηματολογίου. Προκειμένου να επιλεγεί το προτεινόμενο ερωτηματολόγιο, μελετήθηκε η σχετική βιβλιογραφία εκτενώς για να προσδιοριστούν οι αρχές που διέπουν την εκτίμηση κινδύνου, απόδοσης αλλά και των άλλων κλιμάκων που περιγράφονται παρακάτω και να επιλεγούν οι καταλληλότερες και αξιόπιστες κλίμακες για την μέτρηση τους. Στόχος αυτής της κλίμακας μέτρησης ήταν να μπορεί εφαρμοστεί και να δοκιμαστεί από ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα ζητήματα που προκύπτουν από το συνεχώς

μεταβαλλόμενο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Ο κύριος στόχος αυτής της έρευνας θα είναι να εφαρμοστεί ένα εργαλείο μέτρησης το οποίο θα χρησιμοποιούν οι κρατικοί οργανισμοί για την μέτρηση των καθημερινών κινδύνων και την βιωσιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Το περίγραμμα και η δομή του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται παρακάτω. Στο πρώτο μέρος το ερωτηματολόγιο έχει στόχο να καταγράψει τις δημογραφικές πληροφορίες του δείγματος. Τα ερωτήματα στην πρώτη ενότητα αποσκοπούσαν στην συλλογή δεδομένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προσωπικού, φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία και σπουδές. Οι ερωτήσεις στο δεύτερο μέρος αφορούσαν τις κλίμακες κινδύνου και απόδοσης. Στο δεύτερο μέρος σχετικά με τον κίνδυνο καταβλήθηκε προσπάθεια για την επιλογή ενός ερωτηματολογίου με στόχο την αξιόπιστη μέτρηση των οικονομικών, λειτουργικών κινδύνων στον δημόσιο τομέα με βάση τις προηγούμενες θεωρίες αντίληψης κινδύνου (Bell et al., 2001; Eilifsen et al., 2001; Knechel, 2007) και τα ερωτηματολόγια μέτρησης της αντίληψης κινδύνου (Akerboom and Maes, 2006; Ciavarelli et al., 2001).

Πιο αναλυτικά, η μέτρηση της απόδοσης (Ricard et. al.,2009; Rojers & Wright, 1998; Venkatraman & Ramanujan, 1986; Vickery & Droge 1993; Wood & Walmsley, 2004) καθώς και η μέτρηση του κινδύνου (Akerboom & Maes, 2007; Bell et. al., 2001; Eilifsen et. al., 2001; Knechel,2007; Mitchell, 1995) με τη χρήση του ερωτηματολογίου στη βιβλιογραφία, είναι καλά τεκμηριωμένες. Το μοντέλο διαχείρισης των κινδύνων και της απόδοσης (Μοντέλο **P.A.R.M.M/Performance And Risk Measurement Model**) αποτελεί ένα ανερχόμενο πεδίο έρευνας και εφαρμόζεται σε δημόσιους οργανισμούς που βρίσκονται σε φάση αναδιάρθρωσης και επιθυμούν ολιστικά να ελέγξουν την απόδοση και τον κίνδυνο (Eleftheriadis & Vytas, 2018).

Ειδικότερα, η στάση των διευθυντών, έχει μελετηθεί, σε σχέση με πλήθος παραγόντων όπως η τάση για ανάληψη ρίσκου, ο βαθμός υπευθυνότητας, η διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, η επιθυμία επαγγελματική ανέλιξη, η εμπιστοσύνη του Μάνατζερ στον εαυτό του, η ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες διαπιστώνεται βιβλιογραφικά ότι, επιδρούν στην συνολική απόδοση του οργανισμού καθώς και στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αντιδρούν τα διευθυντικά στελέχη στους κινδύνους του οργανισμού (Hung & Tangpong, 2010; Fay et. al., 2004; Frese M., Fay et. al.,1997; Frese & Fay, 2001; Day & Allen, 2004; Macdonald & MacIntyre ,1997 ; Schwarzer & Hallum, 2008).

Για την ενίσχυση των μοντέλων διαχείρισης και ελέγχου της απόδοσης και του κινδύνου στην ελληνική δημόσια διοίκηση, επιδιώχθηκε στην παρούσα έρευνα, η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ερωτηματολογίου που απευθύνεται στα διευθυντικά στελέχη των Ελληνικών Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών και μετρά την απόδοση του οργανισμού, τους "αντιλαμβανόμενους" λειτουργικούς κινδύνους, σε παρόν και μέλλον και, τέλος, τους οικονομικούς κινδύνους του οργανισμού. Οι βασικές κλίμακες στις οποίες στηρίζεται το ερωτηματολόγιο για την μέτρηση της απόδοσης και του κινδύνου που αντιμετωπίζει ο οργανισμός είναι οι ακόλουθες:

Κλίμακα παραγωγής και απόδοσης: Για την μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που προτάθηκε από τους Spangenberg & Theron (Spangenberg & Theron, 2011; Spangenberg & Theron, 2004). Περιλαμβάνει 5 Likert ερωτήσεις 5 σημείων στην αρχική της μορφή. Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 7 σημείων έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια αλλά και ομοιομορφία με τις άλλες κλίμακες και προκειμένου να μην κουράζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

3α	<i>Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές</i>	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O
1	Στόχοι Παραγωγικότητας	Σπάνια επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αναζητούνται δικαιολογίες για την μη επίτευξη των στόχων.		Συνήθως επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αλλά δεν τα ξεπερνά.		Ξεπερνά τους στόχους παραγωγικότητας σε απόλυτα σταθερή βάση.	
2	Ποιότητα Υπηρεσιών	Η ποιότητα των υπηρεσιών σπάνια φτάνει τα απαιτούμενα πρότυπα.		Συνήθως οι υπηρεσίες έχουν το απαραίτητο επίπεδο ποιότητας.		Ξεπερνά σταθερά τα ποιοτικά πρότυπα.	
3	Όγκος Παραγόμενης Δουλειάς	Ο όγκος της δουλειάς που παράγεται είναι σημαντικά κάτω από το απαιτούμενο.		Ο οργανισμός παράγει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς αλλά όχι περισσότερο.		Ο οργανισμός πάντα ξεπερνάει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς, παράγει σταθερά περισσότερο από το αναμενόμενο.	
4	Σχέση Κόστους και Αποδοτικότητας των Βασικών Λειτουργιών του Οργανισμού.	Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά χαμηλότερη από το απαιτούμενο από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι στα πλαίσια του απαιτούμενου από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά καλύτερη από την προϋπολογισθείσα.	
5	Εργασιακή Απόδοση του Προσωπικού	Η εργασιακή απόδοση των μεμονωμένων εργαζομένων είναι σημαντικά χαμηλότερα από το απαιτούμενο πρότυπο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα έχουν ικανοποιητική απόδοση στην εργασία τους.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι παράγουν εργασία υψηλής ποιότητας με σταθερότητα.	

Κλίμακα Οικονομικού Κινδύνου: Για την μέτρηση του οικονομικού κινδύνου, χρησιμοποιείται η κλίμακα AGA (2009). Η AGA είναι επίσημος φορέας που καθιέρωσε την εταιρική σχέση στην διακυβερνητική διοίκηση και λογοδοσία, με σκοπό τον εντοπισμό και την ιεράρχηση κρίσιμων οικονομικών ζητημάτων ή απειλών και προτείνει μέτρα ή ενέργειες για την προσέγγιση αυτών των ζητημάτων (AGA, 2009). Επειδή η κλίμακα AGA είναι ειδικά προσαρμοσμένη για τον δημόσιο τομέα

των ΗΠΑ, κρίνεται και πάλι απαραίτητη, όπως στην περίπτωση του λειτουργικού κινδύνου, η τροποποίηση του εργαλείου ώστε να προσαρμοστεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η κλίμακα αξιολόγησης του οικονομικού κινδύνου αποτελείται από τα ακόλουθα δεκαπέντε (15) ερωτήματα:

Η ετήσια κρατική χρηματοδότηση επαρκεί για την κάλυψη των εξόδων λειτουργίας του οργανισμού (αντίστροφη κωδικοποίηση).
Οι δαπάνες υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.
Οι δαπάνες υπερβαίνουν τα ανεκτά ποσοστά.
Ο οργανισμός έχει προσφύγει σε άλλα προγράμματα χρηματοδότησης ή δάνεια για την κάλυψη των αναγκών του σε μετρητά.
Οι οικονομικές εκθέσεις του οργανισμού αποκαλύπτουν ότι η ταμειακή ροή είναι προβληματική.
Οι οικονομικές εκθέσεις του οργανισμού (π.χ. προϋπολογισμός) έχουν υποστεί μια σειρά διορθώσεων, μεταρρυθμίσεων ή αλλαγών.
Ο οργανισμός δεν κατάφερε να επιτύχει ορισμένους στόχους όσον αφορά στην συλλογή εσόδων που απαιτούνται για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων του (π.χ. αμοιβές, φόροι, καταθέσεις)
Τα έσοδα του οργανισμού είναι μικρότερα σε σχέση με τα προβλεπόμενα στον προϋπολογισμό.
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους έχει αυξηθεί.
Η απόδοση των παγίων στοιχείων του οργανισμού μειώθηκε.
Η αξία και η απόδοση των άυλων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού (μετοχές, ομόλογα, εισόδημα από τόκους) έχουν μειωθεί.
Στο τέλος του οικονομικού έτους χρήσης, πραγματοποιείται μεταφορά ποσού από τον προϋπολογισμό, με επιστροφή κεφαλαίων και πόρων στο κράτος ή μεταφορά προς χρήση κατά το επόμενο έτος
Η ικανότητα του οργανισμού να αντλεί κεφάλαια μέσω δανεισμού ή δανείων έχει

αυξηθεί.
Η χρηματοδότηση του οργανισμού είναι κάτω από το ανεκτό επίπεδο
Ο οργανισμός υποβάλλει έγκαιρα τις οικονομικές του καταστάσεις.

Σημείωση: Οι απαντήσεις θα κυμαίνονται από 1 (= ποτέ) έως 7 (= πάντα) (κλίμακα επτά σημείων).

Η κλίμακα προσαρμόστηκε στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και η τελική μορφή της περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις.

Κλίμακα Λειτουργικού κινδύνου (σε παρόν και μέλλον): Για την μέτρηση του λειτουργικού κινδύνου (present and future) χρησιμοποιείται η κλίμακα των Akerboom and Maes (2007). Η προτεινόμενη κλίμακα αποσκοπεί στην εκτίμηση του λειτουργικού κινδύνου με την μέτρηση της αντίληψης του διευθυντή αυτού. Η κλίμακα «Αντιληπτός λειτουργικός κίνδυνος» είναι ένα εργαλείο που στοχεύει να βοηθήσει στην εκτίμηση των κινδύνων των οργανισμών, ενώ παράλληλα θα παρέχει πολύτιμη στρατηγική για την αίσθηση κινδύνου του διευθυντή. Η μέτρηση του κινδύνου με την βοήθεια μιας έρευνας ερωτηματολογίου είναι μια έννοια που έχει δοκιμαστεί με σημαντική επιτυχία στο παρελθόν (Akerboom and Maes, 2006; Ciavarelli et al., 2001). Η βάση για την ανάπτυξη αυτού του εργαλείου ήταν το έργο των Akerboom and Maes (2006), οι οποίοι πρότειναν ένα ερωτηματολόγιο ικανό να αξιολογήσει τις αντιλήψεις των ερωτώμενων σχετικά με τους παράγοντες κινδύνου σε οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, η κλίμακα στόχευε στην μέτρηση της αίσθησης του οργανωσιακού κινδύνου από τα ανώτερα στελέχη, ζητώντας τα να αξιολογήσουν την πορεία κάποιων μεταβλητών του οργανισμού ως προς το εάν έχουν αυξηθεί, μειωθεί ή έχουν παραμείνει όπως ήταν. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιεί μια κλίμακα πιθανών απαντήσεων που κυμαίνονται από -3 (= μειώθηκε σημαντικά) έως +3 (= αυξήθηκε σημαντικά). Είναι μια κλίμακα επτά σημείων, ειδικά σχεδιασμένη για να ταιριάζει με τα ερωτήματα και να μετράει τις έννοιες που περιγράφονται παραπάνω. Αυτή η κλίμακα επιλέχθηκε ακριβώς επειδή κατηγοριοποιεί με ακρίβεια τις απαντήσεις, είναι πιο ευέλικτη και παρέχει μια καλύτερη ευκαιρία να συναχθούν πολλά συμπεράσματα. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι η κλίμακα αυτή χρησιμοποιήθηκε για τον παρόντα και τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο.

Η αρχική έννοια της κλίμακας του λειτουργικού κινδύνου περιλαμβάνει οργανωσιακές μεταβλητές, οι οποίες επιλέχθηκαν μετά την μελέτη του έργου των Akerboom and Maes (2006), καθώς και μια σειρά άλλων δημοσιεύσεων που επικεντρώνονται στην αντίληψη του οργανωσιακού κινδύνου (Bell et al., 2001; Eilifsen, et al., 2001; Knechel, 2007; Mitchell, 1995; Ciavarelli et al., 2001). Το ερωτηματολόγιο για τον οργανωσιακό παράγοντα κινδύνου (ORFQ) των Akerboom και του Maes (2006) περιλαμβάνει 52 σημεία που χωρίζονται σε 6 παράγοντες: Πόροι στελέχωσης, Επικοινωνία, Κοινωνική παρεμπόδιση, Δεξιότητες εργασίας, Ευκαιρίες κατάρτισης και Υλικοί πόροι. Επειδή αυτά τα ερωτήματα και παράγοντες ταιριάζουν στον ιδιωτικό επιχειρηματικό τομέα, δεν ήταν κατάλληλα για την μέτρηση των παραγόντων κινδύνου σε οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα χωρίς προσαρμογή και εξατομίκευση σε μεγάλη κλίμακα. Ως εκ τούτου, θεωρείται πιο παραγωγική η χρήση της κλίμακας των Akerboom και Maes (2006) ως μία γενική βάση επί της οποίας θα βασιστεί σε μεγάλο βαθμό η πρωτότυπη κλίμακα.

Προκειμένου να δημιουργηθεί το νέα όργανο μέτρησης ακολουθήθηκε η εξής διαδικασία: Μια ομάδα πέντε (5) διευθυντών με καλή γνώση αγγλικών επιλέχθηκε με τυχαία δειγματοληψία από ένα γκρουπ τριάντα διευθυντικών στελεχών του δημόσιου τομέα. Ακολούθως, οι μάνατζερ έλαβαν αντίγραφο της δημοσίευσης των akerboom and maes (2007) καθώς και περιλήψεις άλλων σχετικών δημοσιεύσεων, (bell et al.,2001; eilifsen et al.,2001; knechel, 2007; mitchell, 1995; ciavarelli et al., 2001) και τους δόθηκε μια εβδομάδα να μελετήσουν το υλικό. Ακολούθησε μια ανοιχτή συζήτηση στην οποία κάθε μάνατζερ ήταν ελεύθερος να δηλώσει μεταβλητές οι οποίες είναι σχετικές με τον λειτουργικό κίνδυνο των δημόσιων οργανισμών. Όλες οι μεταβλητές για τις οποίες υπήρχε συμφωνία πάνω από 50% των συμμετεχόντων, συμπεριλήφθηκαν στο νέο εργαλείο. Ο τελικός πίνακας περιλαμβάνει δεκαεπτά (17) στοιχεία, η διατύπωση των οποίων συμφωνήθηκε από όλους τους συμμετέχοντες. Η ακριβής λίστα με τους συσχετιζόμενους υπό-παράγοντες που επηρεάζουν τα βασικά μεγέθη (απόδοσης και κινδύνου) προέκυψε κατά το σχηματισμό του ερωτηματολογίου.

Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό.
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό.
Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό
Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.
Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό.
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση)
Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.)
Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.)
Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων.
Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης.
Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό.
Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού.
Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται.
Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης.
Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός

Κίνητρα καριέρας: Για την μέτρηση των κινήτρων καριέρας, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που προτάθηκε από τους Day & Allen (2004). Περιλαμβάνει 21 Likert ερωτήσεις 7 σημείων και έχει τρεις διαστάσεις, στρατηγική καριέρας (career insight), προσαρμοστικότητα καριέρας (career resilience) & ταυτότητα καριέρας (career identity).

		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
	Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα							
Παράγοντας 1^{ος} – Στρατηγική καριέρας								
	Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου.							
	Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου.							
	Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και ευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.							
	Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.							
	Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου							
	Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).							
	Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).							
Παράγοντας 2^{ος} – Προσαρμοστικότητα καριέρας								
	Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.							
	Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).							
	Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.							
	Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.							
	Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά.							
	Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη							

δουλειά μου								
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.								
Παράγοντας 3^{ος} – Ταυτότητα καριέρας								
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.								
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.								
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.								
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου								
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.								
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περειαίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.								
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.								

Κλίμακα αυτοαποτελεσματικότητας: Για την μέτρηση της αυτοαποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που προτάθηκε από τους Schwarzer & Hallum, (2008). Περιλαμβάνει 10 Likert ερωτήσεις 7 σημείων.

	1-Καθόλου αλήθεια	2- Ελάχιστα αλήθεια	3-Λίγο αλήθεια	4-Σε μέτριο βαθμό	5-Αρκετά αλήθεια	6-Πολύ αλήθεια	7-Απολύτως Αλήθεια
Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό αλήθειας των παρακάτω προτάσεων. Η βαθμολογία είναι από 1 έως 4, όπου 1=Καθόλου Αλήθεια και 7= Απολύτως Αλήθεια							
Πάντα καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα, εάν βέβαια προσπαθήσω αρκετά							
Εάν κάποιος μου αντιτίθεται μπορώ πάντα να βρω τρόπους ώστε να κάνω αυτό που θέλω εγώ.							
Μου είναι εύκολο να παραμείνω σταθερός/ή στους στόχους μου και να πραγματοποιήσω τα σχέδιά μου.							
Πιστεύω για τον εαυτό μου ότι μπορώ να αντιμετωπίσω με αποτελεσματικότητα απροσδόκητα γεγονότα.							
Ευτυχώς λόγω της επινοητικότητας μου ξέρω πάντα πως να χειριστώ απρόοπτες καταστάσεις.							
Μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα, εάν αφιερώσω την αναγκαία προσπάθεια							

Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης: Για την μέτρηση της ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που προτάθηκε από τους Macdonald & MacIntyre, (1997). Περιλαμβάνει 10 Likert ερωτήσεις 7 σημείων.

		1-Καθόλου	2- Σε μικρό βαθμό	3-Σε σχετικά μικρό Βαθμό	4-Σε μέτριο βαθμό	5- Σε σχετικά μεγάλο	6-Σε μεγάλο Βαθμό	7-Σε πολύ μεγάλο Βαθμό
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε σε τι βαθμό συμβαίνουν τα παρακάτω στο εργασιακό σας περιβάλλον.</p> <p>Η βαθμολογία είναι από 1 έως 7, όπου 1=Καθόλου και 7= Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό.</p>								
Στη δουλειά τα πηγαίνω καλά με τους υφισταμένους μου.								
Στη δουλειά μου όλα τα ταλέντα και οι δεξιότητές μου χρησιμοποιούνται.								
Νιώθω καλά για τη δουλειά μου.								
Στη δουλειά μου απολαμβάνω αναγνώριση όταν κάνω κάτι καλά.								
Νιώθω καλά που δουλεύω σε αυτόν τον οργανισμό.								
Νιώθω ψυχικά κοντά με τους εργαζόμενους στον οργανισμό.								
Νιώθω ασφάλεια για τη διατήρηση της θέσης εργασίας μου.								
Στη δουλειά μου, πιστεύω ότι οι υφιστάμενοί μου ενδιαφέρονται για εμένα.								
Πιστεύω ότι η δουλειά μου κάνει καλό στην υγεία μου.								
Οι οικονομικές μου απολαβές είναι καλές.								

Κλίμακα υπευθυνότητας: Για την μέτρηση της υπευθυνότητας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που προτάθηκε από τους Fay et al. (2004). Περιλαμβάνει 5 Likert ερωτήσεις 7 σημείων.

		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
	Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα:							
	Γενικότερα νιώθω υπεύθυνος για οτιδήποτε συμβαίνει σε αυτόν τον οργανισμό.							
	Όντας διευθυντής του συγκεκριμένου οργανισμού, νιώθω σαν να είμαι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης.							
	Όταν θέλω να αλλάξει κάτι στον οργανισμό, αυτό εξαρτάται απολύτως από εμένα - τίποτα δεν γίνεται από μόνο του.							
	Συνολικά θα έλεγα πως έχω τις ίδιες ευθύνες για τον οργανισμό, όπως έχει ένας επιχειρηματίας για την επιχείρησή του.							
	Γενικότερα νιώθω ότι είμαι ο βασικός υπεύθυνος για τη διαχείριση των πόρων του συγκεκριμένου οργανισμού.							

6.3 Εννοιολογικό Πλαίσιο

Η ανάγκη προσέγγισης της διαχείρισης της μέτρησης των επιδόσεων και των κινδύνων έχει τονισθεί σε βάθος χρόνου από πολλούς πανεπιστημιακούς και επαγγελματίες της διαχείρισης. Η διαχείριση κινδύνων, όπως διατυπώνεται ευρέως, αποτελεί τον κεντρικό πυρήνα της στρατηγικής διαχείρισης κάθε οργανισμού και αποτελεί τον πρώτο βασικό πυλώνα του συστήματος P.A.R.M.M.

Η διαχείριση κινδύνων, είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί προσεγγίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές τους, προκειμένου να επιτευχθούν βιώσιμα οφέλη για κάθε δραστηριότητα και για το χαρτοφυλάκιο όλων των δραστηριοτήτων (Manuj & Mentzer, 2008; McNeil, Frey & Embrechts, 2015).

Πολλές μέθοδοι και τεχνικές έχουν προταθεί κατά τη διάρκεια των ετών για την αξιολόγηση του κινδύνου. Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές εστιάζουν στην αυστηρή μέτρηση του χρηματοοικονομικού κινδύνου όπως το RiskMetricsTM του J.P. Morgan ή το μοντέλο Value at Risk (Jorion, 2007; Marshal & Siegel, 1996). Αυτά είναι ποσοτικοποιημένα μοντέλα (Artzner, Delbaen, Eber & Heath, 1999) ή επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους τύπους κινδύνων όπως ο πιστωτικός κίνδυνος

(Altman & Saunders, 1998), ο κίνδυνος ρευστότητας ή ο κίνδυνος στην αγορά (Bangia, Diebold, Schuermann & Strowair 2008). Άλλα παραδείγματα στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου που έδωσαν λύση σε οργανισμούς αποτελούν π.χ. το σχέδιο POAM, το πρότυπο NSIT, η διαδικασία OCTAVE, διαδικασία FRAP, η COBRA, η MUST, το στρατηγικό Scorecard CIMA, ERM κ.α.

Τον δεύτερο πυλώνα του συστήματος P.AR.M.M. αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης ενός δημόσιου οργανισμού. Σε αντίθεση με τον κόσμο των επιχειρήσεων, όπου η απόδοση σχετίζεται με την δημιουργία ιδιωτικής αξίας, στον δημόσιο τομέα η απόδοση σχετίζεται με τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Moore, 1998). Σε έναν δημόσιο οργανισμό, η απόδοση έχει δυο διακριτές μορφές. Η πρώτη είναι η απόδοση πολιτικής (policy performance), η οποία συνδέεται με το βαθμό επιτυχίας των αποτελεσμάτων των παρεχόμενων υπηρεσιών να καλύψουν τις ανάγκες των πολιτών και η δεύτερη είναι η απόδοση της διαχείρισης (management performance) και συνίσταται στην αποτελεσματικότητα διοίκησης του δημόσιου οργανισμού (Bovaird, 1996).

Για την μέτρηση της απόδοσης, οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι βιβλιογραφικά είναι οι ακόλουθες: Η Μέθοδος της Ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (BSC), το Σύστημα διοίκησης με στόχους (MBO), το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), το Μοντέλο Αριστείας (EFQM), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking), η Μέθοδος Accrual Accounting.

Η έρευνα αναγνωρίζει τον κρίσιμο ρόλο της απόδοσης και του κινδύνου στο σημερινό περιβάλλον. Η προσέγγιση μέτρησης της απόδοσης του κινδύνου και της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών που προτείνεται στην παρούσα έρευνα, είναι μια σύνθεση των παραπάνω μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης και του κινδύνου των δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών.

6.4 Ερευνητική Μεθοδολογία

6.4.1 Η Έρευνα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα Απριλίου-Δεκεμβρίου 2018. Για να επιτευχθεί υψηλή αξιοπιστία, στάλθηκαν εκατόν εξήντα οχτώ (168) ερωτηματολόγια σε διευθυντές δημοσίων υπηρεσιών (στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα) του Νομού Θεσσαλονίκης. Το 71% εξ αυτών αποκρίθηκαν θετικά

και απάντησαν το ερωτηματολόγιο. Ως αποτέλεσμα, για την πραγματοποίηση της στατιστικής ανάλυσης, συγκεντρώθηκε τελικό δείγμα εκατόν είκοσι (N=120) ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικών συνεντεύξεων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μέσω συνεντεύξεων συγκεντρώθηκαν συνολικά εξήντα οχτώ (68) ερωτηματολόγια. Οι προσωπικές συνεντεύξεις διεξήχθησαν με τους διευθυντές των Υπηρεσιών, των οποίων οι διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είτε δεν ήταν διαθέσιμες ή είχαν προηγουμένως διαγνωστεί με τεχνικό πρόβλημα και αποδέχτηκαν με προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνα. Μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συγκεντρώθηκαν πενήντα δυο (52) ερωτηματολόγια. Η επικοινωνία με τα διευθυντικά στελέχη πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεφώνου και εν συνεχεία στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε σε αυτή την έρευνα ήταν η ποιοτική, η οποία βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ενός κλειστού ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση του SPSS 22.0.

6.4.2 Η Ανάπτυξη του τελικού Ερωτηματολογίου

Πριν από την εφαρμογή της κύριας έρευνας και προκειμένου να διαπιστωθεί η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου διεξήχθη ένα πιλοτικό τεστ. Ο δείκτης Cronbach's alpha (index) έδειξε ότι η αξιοπιστία των κλιμάκων της έρευνας ήταν ικανοποιητική αφού όλες οι τιμές ήταν άνω του 0.7 (Eleftheriadis & Vytas, 2018b). Το πιλοτικό τεστ που διεξήχθη παρουσιάζεται στις αμέσως επόμενες παραγράφους.

Επίσης, σε προηγούμενη έρευνα, για να ελεγχθεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης του Kendall tau_b (Eleftheriadis & Vytas, 2017). Το τελικό ερωτηματολόγιο αποτελείται από επτά (7) μέρη/ενότητες.

Η καθεμία από τις επτά (7) ενότητες αποτελείται από διαφορετικό αριθμό ερωτήσεων και εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του μοντέλου P.A.R.M.M Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται η 7-βάθμια κλίμακα LIKERT.

6.4.3 Δειγματοληψία πιλοτικού τεστ

Για την πιλοτική αξιολόγηση του ερωτηματολογίου διανεμήθηκαν είκοσι τρία (23) ερωτηματολόγια σε διευθυντικά στελέχη του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Από τα είκοσι τρία (23) συνολικά διανεμηθέντα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα δέκα πέντε (15) εξ αυτών.(δέκα από προσωπικές συνεντεύξεις και 5 μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), ποσοστό 65%. Παρακάτω αναφέρονται οι οργανισμοί εκ των οποίων ελήφθησαν ερωτηματολόγια :

Πίνακας 6.1 Συμμετέχοντες πιλοτικού τεστ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ-ΝΠΙΔ-ΝΠΙΔ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	ΓΕΝΙΚΟ ΧΗΜΕΙΟ ΚΡΑΤΟΥΣ
ΔΕΚΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
ΔΕΚΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΝΠΙΔ	ΟΠΑΠ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΔΕΚΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΟΛΙΤΗ	ΛΕΣΧΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ	Π.Κ.Μ-ΠΕΡΙΦΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΕΡΡΩΝ

ΥΓΕΙΑΣ	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
ΥΓΕΙΑΣ	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
ΝΠΙΔΔ	ΑΘΗΝ.ΠΡΑΚΤ.ΕΙΔΗΣΕΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ	Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΟΛΙΤΗ	Δ/ΝΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ	Δ/ΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΣΥΝΟΛΟ	ΔΕΚΑΠΕΝΤΕ (15)

Ο αριθμός του δείγματος θεωρείται επαρκής για την στατιστική επεξεργασία και μελέτη-ανάλυση της αξιοπιστίας των χρησιμοποιούμενων κλιμάκων μέτρησης στην παρούσα έρευνα.

Πιο αναλυτικά, η στατιστική ανάλυση του pilot test περιελάμβανε:

- Ανάλυση άκυρων/κενών (Missing Values Analysis)
- Ανάλυση αξιοπιστίας όλων των κλιμάκων (Reliability analysis-Cronbach's alpha)

6.4.4 Αποτελέσματα Πιλοτικού τεστ

Ένα από τα πιο διαδεδομένα κριτήρια αξιοπιστίας είναι ο υπολογισμός του μεγέθους Cronbach's Alpha (συμβολίζεται με μικρό ελληνικό α). Το σκορ Cronbach's Alpha μιας κλίμακας είναι ένα νούμερο από το μηδέν ως το 1, όσο πιο κοντά στο 1 βρίσκεται αυτό το νούμερο τόσο μεγαλύτερη είναι και η αξιοπιστία της κλίμακας. Υπάρχουν κάποιοι σχεδόν κοινά αποδεκτοί κανόνες για τον χαρακτηρισμό της αξιοπιστίας μιας κλίμακας ανάλογα με το σκορ Cronbach's Alpha που επιτυγχάνει. Πιο συγκεκριμένα :

- $\alpha \geq 0,9$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από εξαιρετική αξιοπιστία (Excellent Reliability)

- $0,9 > \alpha \geq 0,8$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από καλή αξιοπιστία (Good Reliability)
- $0,8 > \alpha \geq 0,7$, η κλίμακα χαρακτηρίζεται από αποδεκτή αξιοπιστία (Acceptable Reliability)
- $0,7 > \alpha$ η κλίμακα χαρακτηρίζεται από μη αποδεκτή αξιοπιστία (Unacceptable Reliability)

Συνοπτικά οι κλίμακες που έχουν α πάνω από 0,7 γίνονται αυτομάτως δεκτές ως αξιόπιστες, οι κλίμακες που είναι ανάμεσα στο 0,6 έως το 0,7 γίνονται αποδεκτές αλλά προτείνεται να ελεγχθεί η αξιοπιστία τους σε επόμενη έρευνα, ενώ από 0,6 και κάτω η αξιοπιστία της κλίμακας έχει σοβαρό πρόβλημα και θα χρειαστεί σημαντικές αλλαγές ή και συνολική απόρριψη.

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας θα γίνει με τον υπολογισμό του Cronbach's Alpha για κάθε κλίμακα. Αν τον Cronbach's Alpha σκορ της κλίμακας βρίσκεται κάτω από το 0,7, τότε υπολογίζεται επίσης και το ύψος στο οποίο θα διαμορφώνεται το Alpha σκορ εφόσον αφαιρεθεί μια από τις ερωτήσεις από την κλίμακα. Ο υπολογισμός αυτός γίνεται για όλες τις ερωτήσεις μιας κλίμακας. Εφόσον διαπιστωθεί ότι αφαιρώντας από μια κλίμακα μια ερώτηση το Alpha σκορ της βελτιώνεται τότε το αντικείμενο πρέπει να αφαιρεθεί. Αν πολλές ερωτήσεις, έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την αξιοπιστία της κλίμακας με την αφαίρεσή τους, τότε αφαιρείται αυτή που οδηγεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Μετά την αφαίρεση της ερώτησης, και εφόσον η αξιοπιστία είναι ακόμα χαμηλή και υπάρχουν τουλάχιστον 3 ερωτήσεις τότε η διαδικασία επαναλαμβάνεται.

Scale: Μέρος Α - Κλίμακα β13. Εκτίμηση Πορείας του Οργανισμού κατά τα τελευταία έτη

Η κλίμακα εκτίμησης της πορείας του οργανισμού κατά τα τελευταία έτη, περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	12

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα καλό σκορ Cronbach's Alpha (0,879). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 12 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας. Η κλίμακα αυτή αποτέλεσε μια πρώτη σύλληψη της κλίμακας του Γενικού Οργανωσιακού Κινδύνου - Παρόν του οργανισμού. Η πορεία του οργανισμού κατά τα τελευταία έτη, ανοδική ή καθοδική, παρέχει μια εκτίμηση του κινδύνου που αυτός αντιμετωπίζει. Είναι λιγότερο αναλυτική και εξειδικευμένη από την κλίμακα του Γενικού Οργανωσιακού Κινδύνου – Μέλλον και συμπεριελήφθη στο Pilot Test, προκειμένου να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περίπτωση που η αναλυτική εκδοχή της δεν παρείχε ικανοποιητικά αποτελέσματα αξιοπιστίας. Η παρούσα κλίμακα δεν συμπεριελήφθη στο τελικό ερωτηματολόγιο για λόγους έκτασης καθώς και διότι η πιο αναλυτική κλίμακα του Γενικού Οργανωσιακού Κινδύνου - Παρόν, που επέδειξε εξίσου καλή αξιοπιστία, κρίθηκε ως καταλληλότερη για τους στόχους της έρευνας. Ανεξάρτητα από αυτή την απόφαση, η κλίμακα απεδείχθη αξιόπιστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικές έρευνες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που το μέγεθος του ερωτηματολογίου πρέπει να κρατηθεί μικρό.

Scale: Μέρος Α - Κλίμακα β14. Εκτίμηση Μελλοντικής Πορείας του Οργανισμού

Η κλίμακα εκτίμησης της μελλοντικής πορείας του οργανισμού, περιλαμβάνει 11 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.3

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	11

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα υψηλό σκορ Cronbach's Alpha (0,823). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 11 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Η κλίμακα αυτή αποτέλεσε μια πρώτη σύλληψη της κλίμακας του Γενικού Οργανωσιακού Κινδύνου - Μέλλον του οργανισμού. Η πορεία του οργανισμού κατά τα επόμενα έτη, ανοδική ή καθοδική, παρέχει μια εκτίμηση του κινδύνου που αυτός θα αντιμετωπίζει. Είναι λιγότερο αναλυτική και εξειδικευμένη από την κλίμακα του Γενικού Οργανωσιακού Κινδύνου - Παρόν και συμπεριελήφθη στο Pilot Test, προκειμένου να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περίπτωση που η αναλυτική εκδοχή της δεν παρείχε ικανοποιητικά αποτελέσματα αξιοπιστίας. Η παρούσα κλίμακα δεν συμπεριελήφθη στο τελικό ερωτηματολόγιο για λόγους έκτασης καθώς και διότι η πιο αναλυτική κλίμακα του Γενικού Οργανωσιακού Κινδύνου - Μέλλον, που επέδειξε εξίσου καλή αξιοπιστία, κρίθηκε ως καταλληλότερη για τους στόχους της έρευνας. Ανεξάρτητα από αυτή την απόφαση, η κλίμακα απεδείχθη αξιόπιστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μελλοντικές έρευνες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που το μέγεθος του ερωτηματολογίου πρέπει να κρατηθεί μικρό.

Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 15 ερωτήσεις

Η κλίμακα εκτίμησης του οικονομικού κινδύνου του οργανισμού, περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.4

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
-1,005	15

Το σκορ Cronbach's Alpha καταδεικνύει ότι η αξιοπιστία της κλίμακας είναι μη αποδεκτή. Δεδομένου ότι το σκορ έλαβε αρνητική τιμή, πραγματοποιήθηκε έλεγχος, με σκοπό να επιβεβαιωθεί ότι η κωδικοποίηση των ερωτήσεων, δεν περιείχε σφάλματα. Στη συνέχεια, υπολογίστηκε το ύψος στο οποίο θα διαμορφώνονταν το Alpha σκορ, εφόσον αφαιρεθεί μια από τις ερωτήσεις από την κλίμακα. Ο υπολογισμός αυτός έγινε για όλες τις ερωτήσεις μιας κλίμακας.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο οργανισμός υποβάλει τις οικονομικές αναφορές έγκαιρα.	52,833	45,767	-,871	,162

Από τα 15 διαφορετικά σκορ Alpha τα οποία υπολογίστηκαν, το καλύτερο προέκυψε με την αφαίρεση της ερώτησης " Ο οργανισμός υποβάλει τις οικονομικές του αναφορές έγκαιρα". Κατά συνέπεια, η ερώτηση αυτή αφαιρέθηκε και η κλίμακα τέθηκε προς επανεξέταση της αξιοπιστίας της, με 14 πλέον ερωτήσεις.

Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 14 ερωτήσεις

Πίνακας 6.5

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,162	14

Το σκορ Cronbach's Alpha (0,162) καταδεικνύει ότι η αξιοπιστία της κλίμακας, παραμένει μη αποδεκτή. Δεδομένου ότι το σκορ είναι μη αποδεκτό υπολογίστηκε το ύψος στο οποίο θα διαμορφώνονταν το Alpha σκορ, εφόσον αφαιρούνταν μια από τις ερωτήσεις από την κλίμακα. Ο υπολογισμός αυτός έγινε και για τις 14 ερωτήσεις.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
H χρηματοδότηση του οργανισμού είναι κάτω από τα ανεκτά όρια.	49,000	66,000	-,829	,494

Από τα 14 διαφορετικά σκορ Alpha τα οποία υπολογίστηκαν, το καλύτερο προέκυπτε με την αφαίρεση της ερώτησης " Η χρηματοδότηση του οργανισμού είναι κάτω από τα ανεκτά όρια". Κατά συνέπεια, η ερώτηση αυτή αφαιρέθηκε και η κλίμακα τέθηκε προς επανεξέταση της αξιοπιστίας της, με 13 πλέον ερωτήσεις.

Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 13 ερωτήσεις

Πίνακας 6.6

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,494	13

Το σκορ Cronbach's Alpha (0,494) καταδεικνύει ότι η αξιοπιστία της κλίμακας, εξακολουθεί να είναι μη αποδεκτή. Δεδομένου ότι το σκορ είναι μη αποδεκτό υπολογίστηκε το ύψος στο οποίο θα διαμορφώνονταν το Alpha σκορ, εφόσον αφαιρούνταν μια ακόμα από τις ερωτήσεις της κλίμακας. Ο υπολογισμός αυτός έγινε και για τις 13 ερωτήσεις.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η δυνατότητα του οργανισμού για άντληση κεφαλαίων μέσω δανεισμού αυξήθηκε.	44,333	85,867	-,745	,668

Από τα 13 διαφορετικά σκορ Alpha τα οποία υπολογίστηκαν, το καλύτερο προέκυπτε με την αφαίρεση της ερώτησης " Η δυνατότητα του οργανισμού για άντληση κεφαλαίων μέσω δανεισμού αυξήθηκε". Κατά συνέπεια, η ερώτηση αυτή αφαιρέθηκε και η κλίμακα τέθηκε προς επανεξέταση της αξιοπιστίας της, με 13 πλέον ερωτήσεις.

Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 12 ερωτήσεις

Πίνακας 6.7

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,668	12

Το σκορ Cronbach's Alpha (0,668) καταδεικνύει ότι η αξιοπιστία της κλίμακας, εξακολουθεί να είναι μη αποδεκτή. Δεδομένου ότι το σκορ είναι μη αποδεκτό υπολογίστηκε το ύψος στο οποίο θα διαμορφώνονταν το Alpha σκορ, εφόσον αφαιρούνταν μια ακόμα από τις ερωτήσεις της κλίμακας. Ο υπολογισμός αυτός έγινε και για τις 12 ερωτήσεις.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Στο τέλος του έτους περισσεύουν πόροι από τον προϋπολογισμό, οι οποίοι είτε επιστρέφονται στο κράτος είτε μεταφέρονται στον επόμενο	41,8571	146,143	-,879	,808

Από τα 12 πλέον, διαφορετικά σκορ Alpha τα οποία υπολογίστηκαν, το καλύτερο προέκυψε με την αφαίρεση της ερώτησης " Στο τέλος του έτους περισσεύουν πόροι από τον προϋπολογισμό, οι οποίοι είτε επιστρέφονται στο κράτος είτε μεταφέρονται στον επόμενο ". Κατά συνέπεια, η ερώτηση αυτή αφαιρέθηκε και η κλίμακα τέθηκε προς επανεξέταση της αξιοπιστίας της, με 12 πλέον ερωτήσεις.

Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 11 ερωτήσεις

Πίνακας 6.8

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	11

Το σκορ Cronbach's Alpha (0,808) καταδεικνύει ότι η αξιοπιστία της κλίμακας, μετά την αφαίρεση τεσσάρων ερωτήσεων, είναι πολύ καλή. Κατά συνέπεια, η κλίμακα του οικονομικού κινδύνου, με 11 πλέον ερωτήσεις, μπορεί με ασφάλεια να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 2. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου –

Παρόν

Η κλίμακα του γενικού λειτουργικού κινδύνου(παρόν) , περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.9

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	17

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα υψηλό σκορ Cronbach's Alpha (0,869). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 17 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Β - Κλίμακα 3. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου – Μέλλον

Η κλίμακα του γενικού λειτουργικού κινδύνου (μέλλον) , περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.10

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,821	17

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα καλό σκορ Cronbach's Alpha (0,821). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 17 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Production and Efficiency

Ο Παράγοντας: Production and Efficiency, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα ΠΙ, περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.11

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	5

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα καλό σκορ Cronbach's Alpha (0,850). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 5 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Core people processes

Ο Παράγοντας: Core people processes, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα ΠΙ, περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.12

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,775	9

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η κλίμακα χαρακτηρίζεται από αποδεκτή αξιοπιστία(0,775). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 9 ερωτήσεων, είναι αποδεκτό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Climate of the work unit

Ο Παράγοντας: Climate of the work unit, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα ΠΙ, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.13

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,881	7

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η κλίμακα χαρακτηρίζεται από καλή αξιοπιστία(0,881). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 7 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Employee Satisfaction

Ο Παράγοντας: : Employee Satisfaction, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα ΠΙ, περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.14

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,897	9

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα καλό σκορ Cronbach's Alpha (0,897). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 9 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Adaptability

Ο Παράγοντας : Adaptability, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα PI, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.15

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	7

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η κλίμακα χαρακτηρίζεται από καλή αξιοπιστία(0,831). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 7 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Capacity

Ο Παράγοντας : Capacity, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα PI, περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.16

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,823	6

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα υψηλό σκορ Cronbach's Alpha (0,823). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 6 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Market Standing

Ο Παράγοντας: : Market Standing, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα ΠΙ, περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.17

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	3

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η κλίμακα χαρακτηρίζεται από καλή αξιοπιστία(0,815). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 3 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Projected Future Growth

Ο Παράγοντας: Projected Future Growth, ο οποίος ανήκει στην κλίμακα PI, περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.18

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,902	3

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η αξιοπιστία της κλίμακας χαρακτηρίζεται εξαιρετική(0,902). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 3 ερωτήσεων, είναι εξαιρετικό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Συνολική Κλίμακα

Η συνολική κλίμακα PI, περιλαμβάνει 49 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.19

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	49

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα υψηλό σκορ Cronbach's Alpha (0,849). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 49 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 1. Risk Propensity

Η κλίμακα Risk Propensity, περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.20

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	10

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η κλίμακα χαρακτηρίζεται από αποδεκτή αξιοπιστία(0,790). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 10 ερωτήσεων, είναι αποδεκτό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 2. Personal Initiative

Η κλίμακα Personal Initiative, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.21

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,939	7

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η αξιοπιστία της κλίμακας χαρακτηρίζεται εξαιρετική(0,939). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 7 ερωτήσεων, είναι εξαιρετικό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 3. Psychological Ownership

Η κλίμακα Psychological Ownership, περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.22

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	5

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η κλίμακα χαρακτηρίζεται από καλή αξιοπιστία(0,877). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 5 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 4. Job Satisfaction

Η κλίμακα Job Satisfaction, περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.23

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,862	10

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα υψηλό σκορ Cronbach's Alpha (0,862). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 10 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 5. Self Efficacy

Η κλίμακα Self Efficacy, περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.24

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,886	6

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι η κλίμακα χαρακτηρίζεται από καλή αξιοπιστία(0,886). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 6 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 1: Career insight

Η κλίμακα Career insight, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.25

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,812	7

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα καλό σκορ Cronbach's Alpha (0,812). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 7 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 2: Career resilience

Η κλίμακα Career resilience, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.26

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,895	7

Όπως φαίνεται από τον ανωτέρω πίνακα η κλίμακα πέτυχε ένα καλό σκορ Cronbach's Alpha (0,895). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 7 ερωτήσεων, είναι καλό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 3: Career identity

Η κλίμακα Career resilience, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.27

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,935	7

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η αξιοπιστία της κλίμακας χαρακτηρίζεται εξαιρετική(0,935). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 7 ερωτήσεων, είναι εξαιρετικό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Scale: Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Συνολικό Career motivation

Η κλίμακα του συνολικού Career motivation περιλαμβάνει 21 ερωτήσεις. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του μεγέθους Cronbach's Alpha.

Πίνακας 6.28

Reliability

Statistics

Cronba ch's Alpha	N of Items
,957	21

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, η αξιοπιστία της κλίμακας χαρακτηρίζεται εξαιρετική(0,957). Αυτό καταδεικνύει ότι το επίπεδο αξιοπιστίας της κλίμακας, συμπεριλαμβανομένων και των 21 ερωτήσεων, είναι εξαιρετικό. Κατά συνέπεια, η κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανάγκες της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 12 κλίμακες, μία εκ των οποίων εμπεριέχει 3 υποπαράγοντες και άλλη μία που εμπεριέχει 8. Συνολικά, 23 κλίμακες/ υποπαράγοντες, στους οποίους πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας. Από αυτές, μόνο μία, η κλίμακα του οικονομικού κινδύνου, απαίτησε την αφαίρεση ερωτήσεων, προκειμένου να καταστεί καλή η αξιοπιστία της. Συνολικά, 9 κλίμακες επέδειξαν καλή αξιοπιστία, 2 εξαιρετική και 1 αποδεκτή. Από τους υποπαράγοντες, 8 επέδειξαν καλή αξιοπιστία, 2 εξαιρετική και 1 αποδεκτή.

Το ερωτηματολόγιο κατά την διεξαγωγή του πιλοτικού τεστ επέδειξε καλά χαρακτηριστικά αξιοπιστίας και ακολούθως διανεμήθηκε στο τελικό δείγμα. Ακολουθεί πίνακας που παρουσιάζει αναλυτικά την αξιοπιστία όλων των κλιμάκων και των υποπαραγόντων.

Πίνακας 6.29: Συγκεντρωτικός πίνακας αξιοπιστίας κλιμάκων και υποπαραγόντων

Κλίμακα	Cronbach's Alpha	Αξιολόγηση
Μέρος Α - Κλίμακα β13.Εκτίμηση Πορείας του Οργανισμού κατά τα τελευταία έτη	0,879	Καλή
Μέρος Α - Κλίμακα β14. Εκτίμηση Μελλοντικής Πορείας του Οργανισμού	0,823	Καλή
Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 11 ερωτήσεις	0,808	Καλή
Μέρος Β - Κλίμακα 2. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου – Παρόν	0,869	Καλή

Μέρος Β - Κλίμακα 3. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου – Μέλλον	0,821	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Production and Efficiency	0,850	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Core people processes	0,775	Αποδεκτή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Climate of the work unit	0,881	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Employee Satisfaction	0,897	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Adaptability	0,831	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Capacity	0,823	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Market Standing	0,815	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Παράγοντας: Projected Future Growth	0,902	Εξαιρετική
Μέρος Γ- Κλίμακα ΠΙ. Συνολική Κλίμακα	0,849	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 1. Risk Propensity	0,790	Αποδεκτή
Μέρος Δ - Κλίμακα 2. Personal Initiative	0,939	Εξαιρετική
Μέρος Δ - Κλίμακα 3. Psychological Ownership	0,877	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 4. Job Satisfaction	0,862	Καλή

Μέρος Δ - Κλίμακα 5. Self Efficacy	0,886	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 1: Career insight	0,812	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 2: Career resilience	0,895	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 3: Career identity	0,935	Εξαιρετική
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Συνολικό Career motivation	0,957	Εξαιρετική

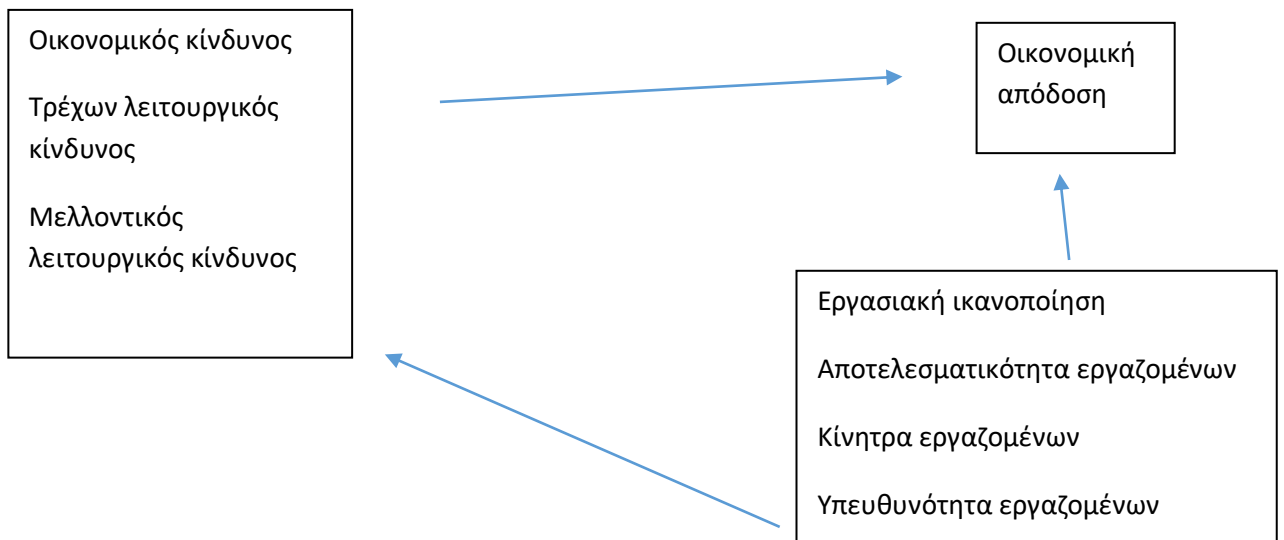
Πίνακας 7.1: Δομή Τελικού Ερωτηματολογίου

Section´s Number	Section´s Description	Number of Question´s	Υποεπότητα/ Παράγοντες	Section´s Description
I	P.A.R.M.M Παραγωγή και Απόδοση	5	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούμε την δυνατότητα των διευθυντών και ηγετών να «χτίσουν» δυνατότητες ηγετικές, επίτευξης οργανωτικών αλλαγών και αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης της μονάδας τους.
II	P.A.R.M.M Οικονομικός Κίνδυνος	15	-	Στην οικονομία, ο οικονομικός κίνδυνος συνδέεται με τον κίνδυνο στην αγορά (νόμισμα, επιτόκια, τιμές, πίστωση) και με τον κίνδυνο ρευστότητας (Alexander,(2009). Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούμε το επίπεδο οικονομικών κινδύνων του οργανισμού
III	P.A.R.M.M Λειτουργικός Κίνδυνος	17	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου αξιολογούμε την αίσθηση που έχουν τα ανώτερα στελέχη για τον οργανωσιακό κίνδυνο στο παρόν και το μέλλον (αντιλαμβανόμενος κίνδυνος), ζητώντας τους να αξιολογήσουν την πορεία κάποιων μεταβλητών του οργανισμού ως προς το εάν έχουν αυξηθεί, μειωθεί ή έχουν παραμείνει όπως ήταν
IV	P.A.R.M.M Κίνητρα Καριέρας	21	3	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου αποκαλύπτουμε τις σχέσεις μεταξύ καθοδήγησης, επαγγελματικής αυτοπεποίθησης-επιθυμίας, κίνητρα σταδιοδρομίας και επιτυχία της σταδιοδρομίας του διευθυντικού στελέχους του δημόσιου οργανισμού.
V	P.A.R.M.M Αυτο-αποτελεσματικότητα	6	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου επιδιώκεται να απαντηθεί το εξής ερώτημα: Γιατί κάποιες ομάδες εργαζομένων του δημόσιου τομέα κατορθώνουν να είναι καλοί, όπως και να ενισχύουν τα επιτεύγματα των άλλων καθώς επιδιώκουν υψηλούς στόχους για τον εαυτό τους, ενώ άλλοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες που τους επιβάλλονται και τείνουν να καταρρέουν κάτω από το βάρος του καθημερινού άγχους.
VI	P.A.R.M.M Εργασιακή Ικανοποίηση	10	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου μελετάμε την ικανοποίηση του διευθυντικού στελέχους του οργανισμού από την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα ζητήματα που ερευνώνται διαρκώς στις εργασιακές σχέσεις αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και ένα από τα πιο ασαφή ζητήματα.
VII	P.A.R.M.M Υπευθυνότητα	5	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου, στα πρότυπα της έρευνας των Fay et al.(2004), που επικεντρώθηκαν στο για να μελετήσουν το ρόλο του περιβάλλοντος σε οργανισμούς που ήταν σε φάση αναδιάρθρωσης μετά από αλλαγές μεγάλης κλίμακας, διερευνούμε κατά πόσο η υφιστάμενη δημοσιονομική κρίση επηρέασε την εργασιακή υπευθυνότητα των διευθυντικών στελεχών. Βασικός στόχος της κλίμακας που θα χρησιμοποιηθεί, είναι να ελεγχθεί η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των μανάτζερ και το εργασιακό περιβάλλον, με βάση την απόδοση. Η αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών και συμπεριφορών, έχει αποδειχθεί πως εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι μανάτζερ.

Ακολούθως, παρουσιάζεται σχηματικά το μοντέλο P.A.R.M.M που μελετήθηκε.

Διάγραμμα 7.1: Το Τελικό μοντέλο διαχείρισης Απόδοσης και Κινδύνου στους Δημόσιους Οργανισμούς

(Performance And Risk Measurement Model-P.A.R.M.M.)



6.5 Ερευνητικές Υποθέσεις

Η μελέτη στοχεύει να απαντήσει στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

H1: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του οικονομικού κινδύνου

H2: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του τρέχοντος κινδύνου

H3: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του μελλοντικού κινδύνου

H4: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του οικονομικού κινδύνου

H5: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του τρέχοντος κινδύνου

H6: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του μελλοντικού κινδύνου

H7: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και του οικονομικού κινδύνου

H8: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου

H9: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και του μελλοντικού κινδύνου

H10: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του οικονομικού κινδύνου

H11: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου

H12: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του μελλοντικού κινδύνου

H13: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και του οικονομικού κινδύνου

H14: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου

H15: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων των εργαζομένων και του μελλοντικού κινδύνου

H16: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού

H17: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού

H18: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού

H19: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού

*H20:*Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του οικονομικού κινδύνου και της απόδοσης του οργανισμού

*H21:*Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του τρέχοντος κινδύνου και της απόδοσης του οργανισμού

*H22:*Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μελλοντικού κινδύνου και της απόδοσης του οργανισμού

6.5.1 Στατιστική Ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε ύστερα απο το πιλοτικό τεστ το οποίο πραγματοποιήθηκε στο αρχικό ερωτηματολόγιο και παρουσιάστηκε στις προηγούμενες παραγράφους.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής αποτυπώθηκαν τα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και οι απαντήσεις τους στο κυρίως μέρος της έρευνας. Ακόμα χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχέτισης (Pearson δείκτης, παρόλο που τα δεδομένα δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή, Shapiro Wilk, Πίνακας 7.2, η απόκλιση τους από αυτήν δεν ήταν σημαντική καθώς οι τιμές του δείκτη ασυμμετρίας και κύρτωσης ήταν εντός των ορίων ± 2 , Πίνακας 7.3) και η γραμμική παλινδρόμηση για τον έλεγχο των υποθέσεων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS22.0.

Πίνακας 7.2

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Οικονομικός κίνδυνος	,154	120	,000	,923	120	,000
Παρών λειτουργικός κίνδυνος	,121	120	,000	,932	120	,000
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,082	120	,046	,967	120	,005
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	,221	120	,000	,932	120	,000
Εργασιακή ικανοποίηση	,130	120	,000	,952	120	,000
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	,140	120	,000	,937	120	,000
Δείκτης υπευθυνότητας	,251	120	,000	,892	120	,000
Στρατηγική καριέρας	,153	120	,000	,904	120	,000
Προσαρμοστικότητα καριέρας	,178	120	,000	,914	120	,000
Ταυτότητα καριέρας	,136	120	,000	,967	120	,005

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 7.3

		Οικονομικός κίνδυνος	Παρών λειτουργικός κίνδυνος	Λειτουργικός κίνδυνος	Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	Εργασιακή ικανοποίηση Δείκτης	αυτοαποτελεσματικότητας	Δείκτης υπευθυνότητας	Στρατηγική καριέρας	Προσαρμοστικότητα καριέρας	Ταυτότητα καριέρας
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,6211	,0324	,2015	3,2717	4,5917	4,8875	3,6517	3,8452	4,3976	4,2310
Median		3,6667	-,0882	,1176	3,0000	4,7000	4,6667	3,6000	4,1429	4,2857	4,0000
Std. Deviation		,77914	,88015	,79856	,50663	,86797	1,03468	,64064	,97606	,91823	,88977
Skewness		-,111	,004	,199	,020	-,153	,032	,571	-,508	-,045	,304
Std. Error of Skewness		,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221
Kurtosis		,464	-1,344	-,662	-,496	-,023	-,736	-,900	-,936	,180	-,519
Std. Error of Kurtosis		,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438
Minimum		1,80	-1,41	-1,18	2,20	2,70	3,00	2,80	2,14	2,29	2,71
Maximum		5,33	1,53	2,06	4,20	6,40	6,67	5,00	5,14	6,00	6,57

6.5.2 Αξιοπιστία-εγκυρότητα Τελικού Μοντέλου P.A.R.M.M.

Το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή ελέγχτηκε για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η δομική εγκυρότητα (construct validity) και ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach' alpha. Για την διερεύνηση της δομικής εγκυρότητας χρησιμοποιήθηκε η Principal Components Analysis (PCA) για τα ερωτηματολόγια που είχαν πάνω από μια υποκλίμακα, το ερωτηματολόγιο της καριέρας και το ερωτηματολόγιο του λειτουργικού κινδύνου.

Κλίμακα καριέρας

Πίνακας 7.4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,673
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2817,296
	Df	210
	Sig.	,000

Από το κριτήριο του Kaiser παρατηρούμε τιμή ,673 άνω του 0,5 η οποία κρίνεται πολύ ικανοποιητική και σημαίνει ότι τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Επιπλέον δεν παρατηρούμε κάποιο πρόβλημα σφαιρικότητας καθώς $0,00 < 0,05$.

Πίνακας 7.5

Communalities

	Initial	Extraction
	1	n
Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου.	1,000	,773
Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου.	1,000	,697
Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και υπευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.	1,000	,827
Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.	1,000	,683
Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου	1,000	,792
Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).	1,000	,535
Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).	1,000	,619
Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.	1,000	,771
Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).	1,000	,597

Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.	1,00 0	,812
Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.	1,00 0	,641
Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά.	1,00 0	,534
Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου	1,00 0	,832
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.	1,00 0	,576
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.	1,00 0	,309
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.	1,00 0	,600
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.	1,00 0	,341
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου	1,00 0	,751
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.	1,00 0	,778
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περειαίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.	1,00 0	,824
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.	1,00 0	,495

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.3 παρατηρούμε υψηλές φορτίσεις των ερωτήσεων με τους παράγοντες που προκύπτουν. Οι φορτίσεις είναι άνω του 0,4 εκτός δύο περιπτώσεων οπότε δεν κρίνεται αναγκαίο να αφαιρεθεί κάποια ερώτηση από την ανάλυση.

Πίνακας 7.6

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6,703	31,918	31,918	6,703	31,918	31,918	4,932	23,485
2	4,480	21,333	53,251	4,480	21,333	53,251	4,432	21,105	44,590
3	2,603	12,397	65,648	2,603	12,397	65,648	4,422	21,058	65,648
4	1,573	7,491	73,140						
5	,986	4,694	77,834						
6	,797	3,794	81,627						
7	,703	3,346	84,973						
8	,682	3,248	88,221						
9	,595	2,835	91,056						
10	,454	2,160	93,216						
11	,441	2,100	95,317						
12	,231	1,099	96,415						
13	,200	,954	97,370						
14	,156	,741	98,111						
15	,133	,632	98,744						
16	,090	,430	99,174						
17	,070	,332	99,507						
18	,040	,192	99,699						
19	,032	,154	99,853						
20	,019	,090	99,943						
21	,012	,057	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser παρατηρούμε 4 παράγοντες με ιδιοτιμές πάνω από 1 που εξηγούν το 73,140% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Οι παράγοντες αυτοί είναι ο προτεινόμενος αριθμός παραγόντων στις οποίες μπορούν να κατενεμηθούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser. Όμως επειδή το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει 3 θεωρητικούς παράγοντες παρουσιάζουμε παρακάτω τον πίνακα περιστροφής για 3 παράγοντες, δηλαδή την κατανομή των ερωτήσεων σε τρεις μόνο παράγοντες.

Σε αυτή την περίπτωση το ποσοστό μεταβλητότητας που θα εξηγείται από τους 3 παράγοντες θα είναι 65,648%.

Πίνακας 7.7

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου.	,742	,427	
Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου.	,674	,488	
Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και υπευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.	,768	,411	
Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.	-,793		
Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου	,873		
Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).	,731		
Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).	,776		
Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.	-,390	,773	
Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).		,650	-,415
Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.		,875	
Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.	,314	,702	
Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά.		,623	,328
Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου	,470	,770	
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.		,700	
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.			,514
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.			,755
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.			,538
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου			,849
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.			,858
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περεταίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.			,889
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.			,685

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι έχουμε πλήρη επιβεβαίωση της θεωρητικής κατανομής των ερωτήσεων στους τρεις παράγοντες βλέποντας τις φορτίσεις των ερωτήσεων ανά παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα για τον πρώτο παράγοντα που αφορά την στρατηγική / εικόνα καριέρας παρατηρούνται υψηλές φορτίσεις για τις παρακάτω ερωτήσεις: Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου (0,742), Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου (0,674), Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και ευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους (0,768), Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου (-0,793), Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου (0,873), Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά) (0,731), Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά) (0,776). Για τον δεύτερο παράγοντα που αντιπροσωπεύει την προσαρμοστικότητα καριέρας παρατηρούνται υψηλές φορτίσεις για τις παρακάτω ερωτήσεις: Μπορώ να προσαρμοζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες (0,773), Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα) (0,650), Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό (0,875), Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ (0,702), Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά (0,623), Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου (0,770), Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια (0,700). Τέλος για τον τρίτο παράγοντα που αντιπροσωπεύει την ταυτότητα καριέρας παρατηρούνται υψηλές φορτίσεις για τις ακόλουθες ερωτήσεις: Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου (0,514), Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία (0,755), Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου (0,538), Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου (0,849), Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου (0,858), Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περειαίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης (0,889), Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου (0,685).

Πίνακας 7.8 Communalities

Λειτουργικός κίνδυνος

	Initial	Extraction
Ερωτήσεις για τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο		
Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό.	1,000	,682
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση	1,000	,457
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό.	1,000	,713
Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό	1,000	,409
Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.	1,000	,675
Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό.	1,000	,487
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων	1,000	,609
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση)	1,000	,262
Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.)	1,000	,756
Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.)	1,000	,610
Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων.	1,000	,434
Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης.	1,000	,268
Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό.	1,000	,755

Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού.	1,000	,594
Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται.	1,000	,486
Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης.	1,000	,344
Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός	1,000	,661
Ερωτήσεις για τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο		
Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό.	1,000	,801
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση	1,000	,835
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό.	1,000	,824
Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό	1,000	,481
Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.	1,000	,406
Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό.	1,000	,167
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων	1,000	,502
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση)	1,000	,155
Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.)	1,000	,457
Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.)	1,000	,324
Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων.	1,000	,571

Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης.	1,000	,279
Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό.	1,000	,768
Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού.	1,000	,758
Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται.	1,000	,401
Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης.	1,000	,454
Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός	1,000	,638

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.6 παρατηρούμε υψηλές φορτίσεις των ερωτήσεων με τους παράγοντες που προκύπτουν. Οι φορτίσεις είναι άνω του 0,4 εκτός μερικών περιπτώσεων, όμως οι ερωτήσεις δεν αφαιρέθηκαν από την ανάλυση καθώς το ερωτηματολόγιο έχει ήδη σταθμιστεί σε παλιότερες έρευνες (Eleftheriadis & Vytas, 2018b).

Πίνακας 7.9

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,854	37,807	37,807	12,854	37,807	37,807	9,057	26,639	26,639
2	5,171	15,209	53,016	5,171	15,209	53,016	8,968	26,377	53,016
3	3,548	10,435	63,451						
4	2,173	6,391	69,842						
5	1,858	5,464	75,306						
6	1,382	4,065	79,371						
7	1,111	3,267	82,638						
8	,944	2,777	85,416						
9	,847	2,492	87,908						
10	,765	2,251	90,159						
11	,656	1,928	92,087						
12	,600	1,765	93,852						
13	,458	1,347	95,199						
14	,372	1,094	96,293						
15	,266	,783	97,076						
16	,248	,728	97,804						
17	,229	,674	98,478						
18	,167	,492	98,970						
19	,158	,465	99,436						
20	,091	,267	99,702						
21	,072	,213	99,915						
22	,029	,085	100,000						
23	3,075E-15	9,045E-15	100,000						
24	2,046E-15	6,017E-15	100,000						
25	1,937E-15	5,696E-15	100,000						
26	1,338E-15	3,934E-15	100,000						
27	5,953E-16	1,751E-15	100,000						

28	2,640 E-16	7,763E -16	100,000
29	- 2,937 E-16	- 8,640E -16	100,000
30	- 5,207 E-16	- 1,531E -15	100,000
31	- 9,737 E-16	- 2,864E -15	100,000
32	- 1,207 E-15	- 3,550E -15	100,000
33	- 2,172 E-15	- 6,389E -15	100,000
34	- 2,458 E-15	- 7,231E -15	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser παρατηρούμε 7 παράγοντες με ιδιοτιμές πάνω από 1 που εξηγούν το 82,638% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Οι παράγοντες αυτοί είναι ο προτεινόμενος αριθμός παραγόντων στις οποίες μπορούν να κατενεμηθούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser. Όμως επειδή το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει 2 θεωρητικούς παράγοντες παρουσιάζουμε παρακάτω τον πίνακα περιστροφής για 3 παράγοντες, δηλαδή την κατανομή των ερωτήσεων σε δύο μόνο παράγοντες. Σε αυτή την περίπτωση το ποσοστό μεταβλητότητας που θα εξηγείται από τους 2 παράγοντες θα είναι 53,016%.

Πίνακας 7.10
Rotated Component
Matrixa

	Component	
	1	2
Ερωτήσεις για τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο		
Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό.	,345	,750
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση		,647
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό.		,820
Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό		-,567
Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.	,420	,706
Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό.		,652
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων		,780
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση)		,512
Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.)	,424	,759
Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.)		,766
Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων.		,644
Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης.		,440
Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό.		,838
Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού.	,336	,694

Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται.	,329	,614
Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης.		,578
Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός		,762
Ερωτήσεις για τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο		
Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό.	,892	
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση	,914	
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό.	,898	
Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό	,689	
Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.	,601	
Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό.	,397	
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων	,694	
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση)	,320	
Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.)	,662	
Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.)	,554	
Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων.	,723	
Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης.	,485	

Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό.	,725	,492
Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού.	,798	,349
Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται.	,546	,321
Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης.	,554	,384
Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός	,764	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι έχουμε πλήρη επιβεβαίωση της θεωρητικής κατανομής των ερωτήσεων στους δύο παράγοντες βλέποντας τις φορτίσεις των ερωτήσεων ανά παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα για τον πρώτο παράγοντα που αφορά τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο παρατηρούνται υψηλές φορτίσεις για τις ακόλουθες ερωτήσεις: Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό (0,892), Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση (0,914), Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό (0,898), Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό (0,689), Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός (0,601), Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό (0,397), Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων (0,694), Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση) (0,320), Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.) (0,662), Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.) (0,554), Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων (0,723), Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης (0,485), Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό (0,725), Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού (0,798), Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι

διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται (0,546), Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης (0,554), Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός (0,764). Όσον αφορά τον δεύτερο παράγοντα που αφορά τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο παρατηρούνται υψηλές φορτίσεις για τις ακόλουθες ερωτήσεις: Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό (0,750), Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση (0,647), Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό (0,820), Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό (-0,567), Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός (0,706), Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό (0,652), Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων (0,780), Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση) (0,512), Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.) (0,759), Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.) (0,766), Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων (0,644), Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης (0,440), Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό (0,838), Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού (0,694), Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται (0,614), Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης (0,578), Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός (0,762).

Τέλος από τον έλεγχο αξιοπιστίας με τον δείκτη Cronbach's alpha προέκυψαν πολύ ικανοποιητικές τιμές (άνω του 0,7) και σε μόνο μια περίπτωση αποδεκτή τιμή (0,6 – 0,7).

Πίνακας 7.11

Αξιοπιστία

	N	Cronbach's alpha
Οικονομικός Κίνδυνος	15	0,815
Παρών λειτουργικός κίνδυνος	17	0,91
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	17	0,927
Δείκτης απόδοσης	5	0,825
Ικανοποίηση εργαζομένων	10	0,858
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	6	0,908
Στρατηγική καριέρας	7	0,743
Προσαρμοστικότητα καριέρας	7	0,854
Ταυτότητα καριέρας	7	0,856
Δείκτης υπευθυνότητας	5	0,617

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής.

Πίνακας 7.12

Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

		N	%
Φύλο	Άνδρας	80	66,7%
	Γυναίκα	40	33,3%
Ηλικία	35-45	39	32,5%
	46-55	75	62,5%
	55+	6	5,0%
θέση στον οργανισμό	Διευθυντής	30	25,0%
	Προϊστάμενος	66	55,0%
	Στέλεχος	24	20,0%

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.10 η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 66,7% και 33,3% αντίστοιχα. Ακόμα το 62,5% των εργαζομένων ήταν ηλικίας από 46 -55 ετών, το 32,5% ήταν από 35 – 45 και το 5% ήταν πάνω από 55 ετών. Τέλος το 55% των εργαζομένων είχε θέση προϊσταμένου στον οργανισμό, το 25% ήταν διευθυντές και το 20% ήταν στελέχοι.

Πίνακας 7.13
Απόψεις εργαζομένων

	M	TA	Εύρος κλίμακας
Οικονομικός κίνδυνος	3,62	,78	1-7
Παρόντας λειτουργικός κίνδυνος	,03	,88	-3 - 3
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,20	,80	-3 -3
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	3,27	,51	1-7
Εργασιακή ικανοποίηση	4,59	,87	1-7
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	4,89	1,03	1-7
Δείκτης υπευθυνότητας	3,65	,64	1-7
Στρατηγική καριέρας	3,85	,98	1-7
Προσαρμοστικότητα καριέρας	4,40	,92	1-7
Ταυτότητα καριέρας	4,23	,89	1-7

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.11 παρατηρείται ότι αξιολογήθηκε σε μέτριο επίπεδο ο οικονομικός κίνδυνος (M = 3,62, TA = ,78), ο παρόντας λειτουργικός κίνδυνος (M = 0,03, TA = 0,88), ο μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος (M= 0,20, TA = 0,80), ο δείκτης υπευθυνότητας (M = 3,65, TA = ,64), η στρατηγική καριέρας (M = 3,85, TA = ,98), η προσαρμοστικότητα καριέρας (M = 4,40, TA = ,92) και η ταυτότητα καριέρας (M = 4,23, TA = ,89). Επιπλέον οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν ικανοποιητικό επίπεδο την εργασιακή ικανοποίηση (M = 4,59, TA = ,87) και την αυτοαποτελεσματικότητα τους (M = 4,89, TA = 1,03). Τέλος η παραγωγή και η αποδοτικότητα του οργανισμού αξιολογήθηκε κάτω του μετρίου (M = 3,27, TA = ,51).

Πίνακας 7.14

Συσχετίσεις

	Οικονομικός κίνδυνος	Παρόντα λειτουργικός κίνδυνος, Μελλοντικός	Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος παραγωγής και αποδοτικότητας	Εργασιακή ικανοποίηση	Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	Δείκτης υπευθυνότητας	Στρατηγική καριέρας	Προσαρμοστικότητα καριέρας	Ταυτότητα καριέρας	
Οικονομικός κίνδυνος	1	,934**	,554**	-,525**	-,197*	-,491**	,135	-,075	,009	-,501**
Παρόντα λειτουργικός κίνδυνος	,934**	1	,542**	-,554**	-,241**	-,554**	,137	-,122	-,045	-,533**
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,554**	,542**	1	-,550**	,178	-,158	,234*	,029	,016	-,462**
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	-,525**	-,554**	-,550**	1	-,082	,187*	-,113	,217*	,165	,969**
Εργασιακή ικανοποίηση	-,197*	-,241**	,178	-,082	1	,678**	,493**	,328**	-,071	-,055
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	-,491**	-,554**	-,158	,187*	,678**	1	,256**	,151	-,051	,210*
Δείκτης υπευθυνότητας	,135	,137	,234*	-,113	,493**	,256**	1	,449**	,256**	-,131
Στρατηγική καριέρας	-,075	-,122	,029	,217*	,328**	,151	,449**	1	,524**	,157
Προσαρμοστικότητα καριέρας	,009	-,045	,016	,165	-,071	-,051	,256**	,524**	1	,141
Ταυτότητα καριέρας	-,501**	-,533**	-,462**	,969**	-,055	,210*	-,131	,157	,141	1

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.12 παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του οικονομικού κινδύνου με τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο ($r = 0.934$, $p < 0.01$) και τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο ($r = 0.554$, $p < 0.01$). Ακόμα παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του οικονομικού κινδύνου με τον δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας ($r = -0.525$, $p < 0.01$), τον δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας ($r = -0.491$, $p < 0.01$) και την ταυτότητα καριέρας ($r = -0.501$, $p < 0.01$). Επιπλέον παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του παρόντος λειτουργικού κινδύνου με τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο ($r = 0.542$, $p < 0.01$). Ακόμα παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του παρόντος λειτουργικού

κινδύνου με τον δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας ($r = -0.554, p < 0.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r = -0.241, p < 0.01$), τον δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας ($r = -0.554, p < 0.01$) και την ταυτότητα καριέρας ($r = -0.533, p < 0.01$).

Επιπρόσθετα παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του μελλοντικού λειτουργικού κινδύνου με τον δείκτη υπευθυνότητας ($r = 0.234, p < 0.01$). Ακόμα παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μελλοντικού λειτουργικού κινδύνου με τον δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας ($r = -0.550, p < 0.01$) και την ταυτότητα καριέρας ($r = -0.462, p < 0.01$). Βρέθηκε ακόμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας με την στρατηγική καριέρας ($r = 0.217, p < 0.01$) και την ταυτότητα καριέρας ($r = 0.969, p < 0.01$). Επίσης βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με τον δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας ($r = 0.678, p < 0.01$), τον δείκτη υπευθυνότητας ($r = 0.493, p < 0.01$) και την στρατηγική καριέρας ($r = 0.328, p < 0.01$). Επιπλέον υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας με τον δείκτη υπευθυνότητας ($r = 0.256, p < 0.01$) και την ταυτότητα καριέρας ($r = 0.210, p < 0.01$). Ακόμα υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη υπευθυνότητας με την στρατηγική καριέρας ($r = 0.449, p < 0.01$) και την προσαρμοστικότητα καριέρας ($r = 0.256, p < 0.01$). Τέλος υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικότητας με την στρατηγική καριέρας ($r = 0.524, p < 0.01$).

Πίνακας 7.15

Γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του οικονομικού κινδύνου

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,292	,398		8,282	,000		
Παρών λειτουργικός κίνδυνος	,833	,048	,940	17,431	,000	,377	2,655
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,060	,048	,062	1,265	,209	,460	2,172
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	,022	,259	,015	,087	,931	,039	25,775
Εργασιακή ικανοποίηση	,010	,052	,011	,186	,853	,323	3,098
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	,033	,042	,043	,778	,438	,357	2,805
Δείκτης υπευθυνότητας	-,057	,054	-,047	-1,051	,295	,547	1,830
Στρατηγική καριέρας	,016	,038	,020	,409	,684	,474	2,110
Προσαρμοστικότητα καριέρας	,046	,036	,054	1,280	,203	,617	1,621
Ταυτότητα καριέρας	-,009	,136	-,011	-,069	,945	,046	21,970
8 (Constant)	3,582	,026		136,092	,000		
Παρόντας λειτουργικός κίνδυνος	,794	,034	,897	23,073	,000	,706	1,416
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,066	,038	,068	1,741	,084	,706	1,416

a. Dependent Variable: Οικονομικός κίνδυνος

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ένα γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή τον οικονομικό κίνδυνο και ανεξάρτητες μεταβλητές τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο, τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο, τον δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας, την εργασιακή ικανοποίηση, τον δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας, τον δείκτη υπευθυνότητας, η στρατηγική καριέρας, η προσαρμοστικότητα καριέρας και η ταυτότητα καριέρας.

Το Γραμμικό μοντέλο OLS πρόβλεψης του οικονομικού κινδύνου θα έχει την ακόλουθη μορφή:

$$\text{ΟΙΚ. ΚΙΝΔ}_i = \beta_0 + \beta_1 * \text{ΠΑΡ.ΛΕΙΤ.}_i + \beta_2 * \text{ΜΕΛ.ΛΕΙΤ.}_i + \beta_3 * \text{Δ.ΠΑΡ.ΑΠΟΔ.}_i + \beta_4 * \text{ΕΡΓ.ΙΚΑΝ.}_i + \beta_5 * \text{Δ.ΑΥΤΟΑΠ.}_i + \beta_6 * \text{Δ.ΥΠΕΥΘ.}_i + \beta_7 * \text{ΣΤΡΑΤ.ΚΑΡ.}_i + \beta_8 * \text{ΠΡ.ΚΑΡΙΕΡ.}_i + \beta_9 * \text{ΤΑΥΤ.ΚΑΡ.}_i + \varepsilon_i$$

Επομένως το μοντέλο παίρνει την μορφή:

$$\text{ΟΙΚ. ΚΙΝ}\Delta_i = 3,292 + 0,833*\text{ΠΑΡ.ΛΕΙΤ.}_i + 0,06*\text{ΜΕΛ.ΛΕΙΤ.}_i + 0,022$$

$$*\Delta.\text{ΑΠΟΔ.}_i + 0,01*\text{ΕΡΓ.ΙΚΑΝ.}_i + 0,033*\Delta.\text{ΑΥΤΟΑΠ.}_i -$$

$$0,057*\Delta.\text{ΥΠΕΥΘ.}_i + 0,016*\text{ΣΤΡΑΤ.ΚΑΡ.}_i + 0,046*\text{ΠΡ.ΚΑΡ.}_i -$$

$$0,009*\text{ΤΑΥΤ.ΚΑΡ.}_i + \varepsilon_i$$

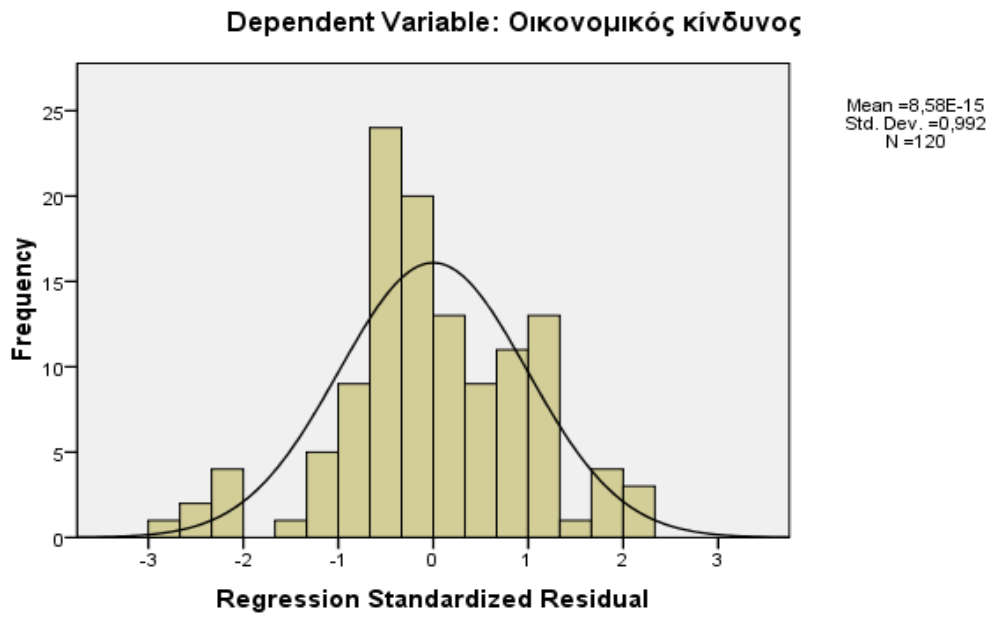
Στον πίνακα παρουσιάζεται το πρώτο μοντέλο και το τελικό μοντέλο στο οποίο έχει καταλήξει η μέθοδος backward. Το μοντέλο (8) ήταν στατιστικά σημαντικό $F(2, 117) = 410,058$, $p = .000$, $R^2 = 0.875$. Στατιστικά σημαντικές προβλεπτικές μεταβλητές ήταν ο παρόντας λειτουργικός κίνδυνος ($b = 0.794$, $p < 0.01$) και ο μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος ($b = 0.066$, $p = 0.084$, σε επίπεδο σημαντικότητας 10%).

Επομένως το μοντέλο διαμορφώνεται τελικά ως εξής:

$$\text{ΟΙΚ. ΚΙΝ}\Delta_i = 3,582 + 0,794*\text{ΠΑΡ.ΛΕΙΤ.}_i + 0,066*\text{ΜΕΛ.ΛΕΙΤ.}_i + \varepsilon_i$$

Επιπλέον πρέπει να τονίσουμε ότι το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας καθώς οι τιμές VIF ήταν κάτω από 10 ενώ υπήρχε μικρό πρόβλημα αυτοσυσχέτισης καθώς η τιμή του δείκτη Durbin Watson = 0,902 (αποδεκτές 1 – 3). Επιπρόσθετα από τα γραφήματα 7.2 και 7.3 δεν παρατηρείται σημαντική απόκλιση από την κανονική κατανομή ούτε πρόβλημα ετεροσκεδαστικότητας.

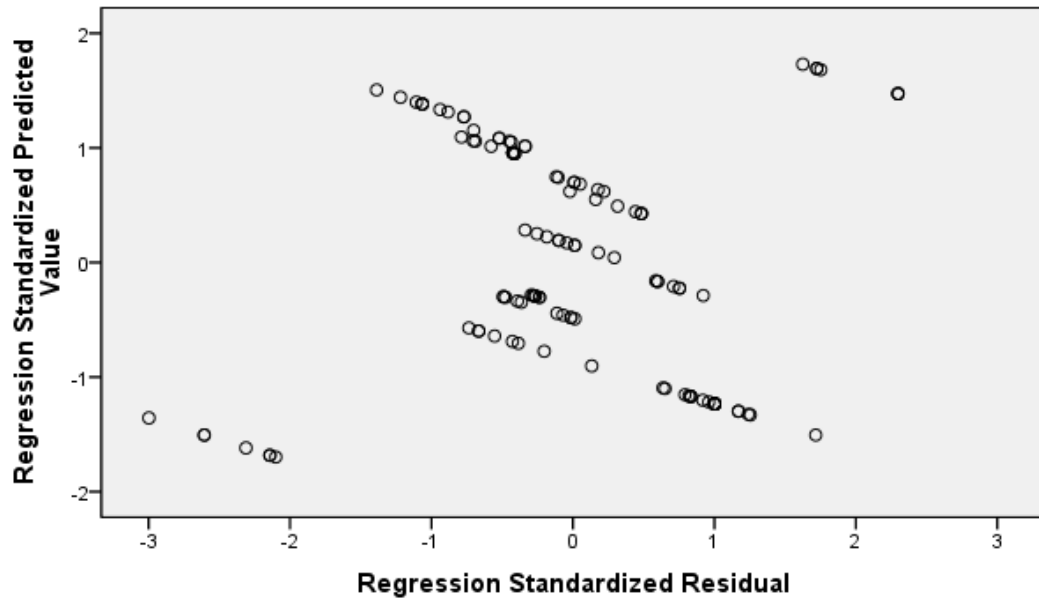
Histogram



Γράφημα 7.2

Scatterplot

Dependent Variable: Οικονομικός κίνδυνος



Γράφημα 7.3

Πίνακας 7.16

Γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας

Model	Unstandardize		Standardize		Sig.	Collinearity	
	d Coefficients	d Coefficients	Beta	t		Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta	t			
1 (Constant)	1,105	,154		7,166	,000		
Παρόν λειτουργικός κίνδυνος	-,021	,034	-,037	-,621	,536	,100	9,953
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	-,082	,016	-,130	-5,186	,000	,565	1,771
Εργασιακή ικανοποίηση	-,025	,019	-,043	-1,309	,193	,328	3,051
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	-,016	,015	-,033	-1,050	,296	,358	2,792
Δείκτης υπευθυνότητας	,025	,020	,032	1,271	,207	,549	1,821
Στρατηγική καριέρας	,048	,013	,093	3,588	,000	,529	1,892
Προσαρμοστικότητα καριέρας	-,012	,013	-,022	-,918	,360	,612	1,633
Ταυτότητα καριέρας	,506	,013	,889	37,585	,000	,630	1,587
Οικονομικός κίνδυνος	,003	,035	,005	,087	,931	,121	8,290
6 (Constant)	1,064	,073		14,603	,000		
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	-,086	,014	-,135	-6,320	,000	,760	1,315
Εργασιακή ικανοποίηση	-,023	,012	-,039	-1,955	,053	,863	1,159
Στρατηγική καριέρας	,049	,010	,094	4,656	,000	,858	1,166
Ταυτότητα καριέρας	,507	,012	,890	41,552	,000	,756	1,322

a. Dependent Variable: Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ένα γραμμικό μοντέλο με εξαρτημένη μεταβλητή τον δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας και ανεξάρτητες μεταβλητές τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο, τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο, τον οικονομικό κίνδυνο, την εργασιακή ικανοποίηση, τον δείκτη αυτοαποτελεσματικότητας, τον δείκτη υπευθυνότητας, η στρατηγική καριέρας, η προσαρμοστικότητα καριέρας και η ταυτότητα καριέρας.

Το Γραμμικό μοντέλο OLS πρόβλεψης του δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας θα έχει την ακόλουθη μορφή:

$$\Delta..ΠΑΡ.ΑΠΟΔ_i = \beta_0 + \beta_1*ΠΑΡ.ΛΕΙΤ..i + \beta_2*ΜΕΛ.ΛΕΙΤ..i + \beta_3*ΕΡΓ.ΙΚΑΝ_i + \beta_4*\Delta.ΑΥΤΟΑΠ_i + \beta_5*\Delta.ΥΠΕΥΘ_i + \beta_6*\SigmaΤΡΑΤ.ΚΑΡ_i + \beta_7*ΠΡ.ΚΑΡΙΕΡ_i + \beta_8*ΤΑΥΤ.ΚΑΡ_i + \beta_9*ΟΙΚ.ΚΙΝΔ..i + \varepsilon_i$$

Επομένως το μοντέλο παίρνει την μορφή:

$$\Delta..ΠΑΡ.ΑΠΟΔ_i = 1,105 - ,021*ΠΑΡ.ΛΕΙΤ..i - ,082*ΜΕΛ.ΛΕΙΤ..i - ,025*ΕΡΓ.ΙΚΑΝ_i - ,016*\Delta.ΑΥΤΟΑΠ_i + 0,025*\Delta.ΥΠΕΥΘ_i + 0,048*\SigmaΤΡΑΤ.ΚΑΡ_i - ,012*ΠΡ.ΚΑΡΙΕΡ_i + 0,506*ΤΑΥΤ.ΚΑΡ_i + 0,003*ΟΙΚ.ΚΙΝΔ..i + \varepsilon_i$$

Στον πίνακα παρουσιάζεται το πρώτο μοντέλο και το τελικό μοντέλο στο οποίο έχει καταλήξει η μέθοδος backward. Το μοντέλο (6) ήταν στατιστικά σημαντικό $F(4, 115) = 692,063$, $p = .000$, $R^2 = 0.960$. Στατιστικά σημαντικές προβλεπτικές μεταβλητές ήταν ο μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος ($b = -0,086$, $p < 0.01$), η στρατηγική καριέρας ($b = 0.049$, $p < 0.01$), η ταυτότητα καριέρας ($b = 0.507$, $p < 0.010$) και η εργασιακή ικανοποίηση ($b = -0.023$, $p = 0.053$, σε επίπεδο σημαντικότητας 10%)

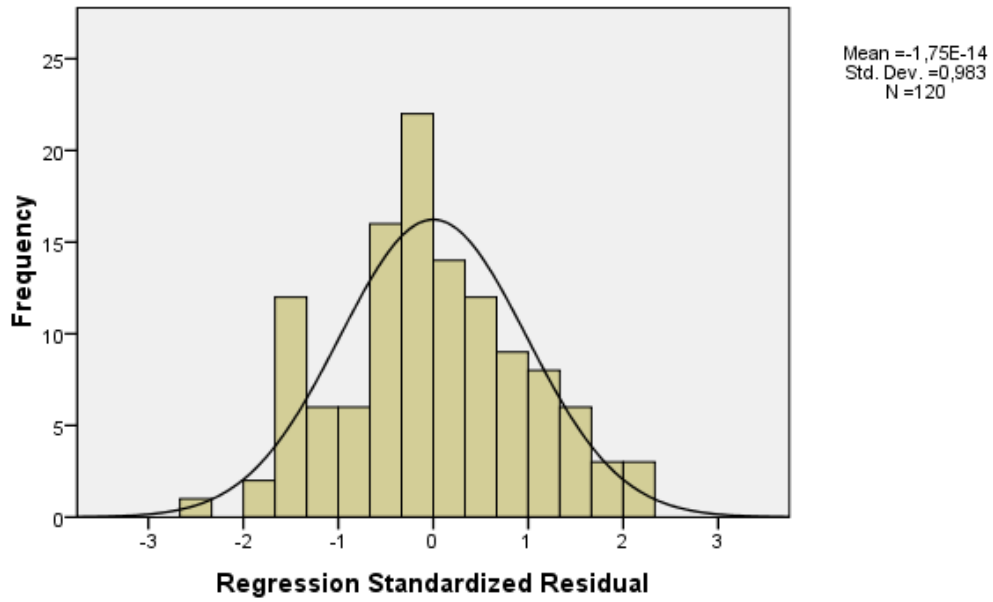
Επομένως το μοντέλο διαμορφώνεται τελικά ως εξής:

$$\Delta..ΠΑΡ.ΑΠΟΔ_i = 1,064 - ,086*ΜΕΛ.ΛΕΙΤ..i - ,023*ΕΡΓ.ΙΚΑΝ_i + ,049*\SigmaΤΡΑΤ.ΚΑΡ_i + 0,507*ΤΑΥΤ.ΚΑΡ_i + \varepsilon_i$$

Επιπλέον πρέπει να τονίσουμε ότι το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα πολυσυγραμμικότητας καθώς οι τιμές VIF ήταν κάτω από 10 ενώ υπήρχε μικρό πρόβλημα αυτοσυσχέτισης καθώς η τιμή του δείκτη Durbin Watson = 0,737 (αποδεκτές 1 – 3). Επιπρόσθετα από τα γραφήματα 7.4 και 7.5 δεν παρατηρείται σημαντική απόκλιση από την κανονική κατανομή ούτε πρόβλημα ετεροσκεδαστικότητας.

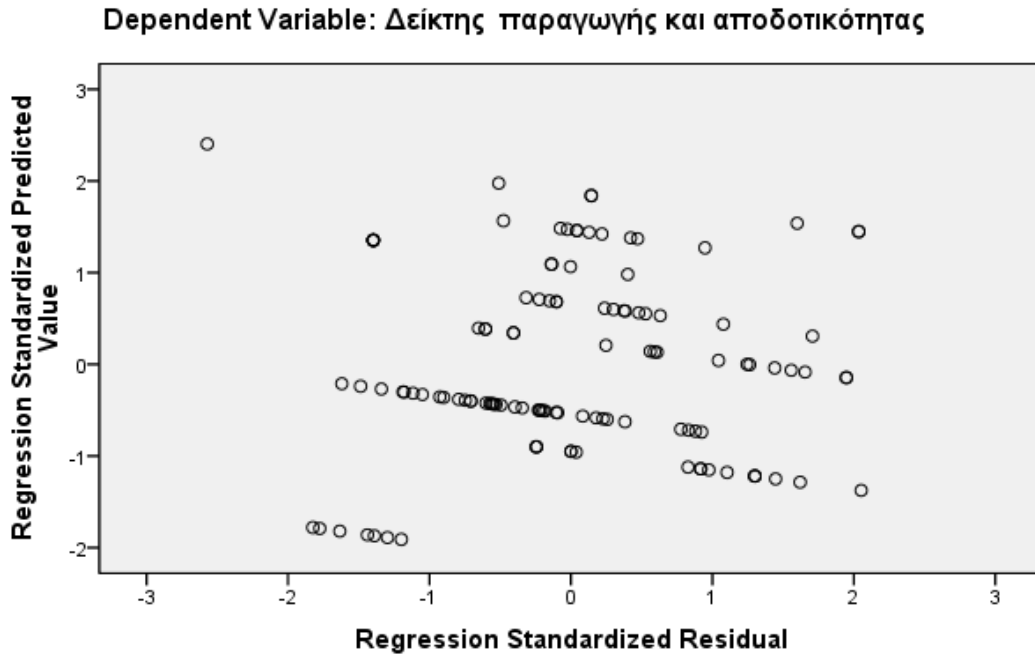
Histogram

Dependent Variable: Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας



Γράφημα 7.4

Scatterplot



Γράφημα 7.5

6.5.3 Αποτελέσματα Έρευνας

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να αποτυπώσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 7.17

Συγκεντρωτικά αποτελέσματα

Υπόθεση 1
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του οικονομικού κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 2
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του τρέχοντος κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 3
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του μελλοντικού κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 4
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του οικονομικού κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 5

Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του τρέχοντος κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 6
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του μέλλοντικού κινδύνου (Δεν επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 7
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και του οικονομικού κινδύνου (δεν επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 8
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου (Δεν επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 9
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και του μέλλοντικού κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 10
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του οικονομικού κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 11
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 12
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του μέλλοντικού κινδύνου (δεν επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 13
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και του οικονομικού κινδύνου (μερική επιβεβαίωση λόγω της ταυτότητας καριέρας, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 14
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου (μερική επιβεβαίωση λόγω της ταυτότητας καριέρας, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 15
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων των εργαζομένων και του μέλλοντικού κινδύνου (μερική επιβεβαίωση λόγω της ταυτότητας καριέρας, ανάλυση συσχέτισης)
Υπόθεση 16
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού (μερική επιβεβαίωση λόγω της ταυτότητας και της στρατηγικής καριέρας, γραμμική παλινδρόμηση)

Υπόθεση 17
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού (μερική επιβεβαίωση, δεν ήταν θετική, γραμμική παλινδρόμηση)
Υπόθεση 18
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού (δεν επιβεβαιώθηκε, γραμμική παλινδρόμηση)
Υπόθεση 19
Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού (δεν επιβεβαιώθηκε, γραμμική παλινδρόμηση)
Υπόθεση 20
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του οικονομικού ρίσκου και της απόδοσης του οργανισμού (δεν επιβεβαιώθηκε, γραμμική παλινδρόμηση)
Υπόθεση 21
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του τρέχοντος ρίσκου και της απόδοσης του οργανισμού (δεν επιβεβαιώθηκε, γραμμική παλινδρόμηση)
Υπόθεση 22
Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μελλοντικού ρίσκου και της απόδοσης του οργανισμού (επιβεβαιώθηκε, ανάλυση συσχέτισης)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΡΕΥΝΑΣ

7.1 Συμπεράσματα στατιστικής Ανάλυσης

Με βάση την προηγηθείσα ανάλυση για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας προκρίθηκε ως ακολουθούμενη ερευνητική μεθοδολογία η συλλογή πρωτογενών δεδομένων με την βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου. Η προαναφερόμενη μεθοδολογία κρίθηκε από την μελέτη της βιβλιογραφίας ως η καταλληλότερη για την απόδοση βέλτιστων αποτελεσμάτων στην συγκεκριμένη έρευνα. Η μέτρηση της απόδοσης (Ricard et al., 2009; Rojers & Wright, 1998; Venkatraman & Ramanujan, 1986; Vickery & Droge, 1993; Wood & Walmsley, 2004) και του κινδύνου (Akerboom & Maes, 2007; Bell et al., 2001; Eilifsen et al., 2001; Knechel, 2007; Mitchell, 1995) μέσω ερωτηματολογίου είναι καλά τεκμηριωμένη στη διεθνή βιβλιογραφία.

Πιο συγκεκριμένα, επιδιώχθηκε η ανάπτυξη ενός επιστημονικού ερωτηματολογίου που απευθύνεται στα διευθυντικά στελέχη των Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών και δύναται να μετρά την απόδοση και το επίπεδο του κινδύνου που αντιμετωπίζουν. Η ακριβής λίστα με τους συσχετιζόμενους παράγοντες προέκυψαν κατά το σχηματισμό του ερωτηματολογίου και περιλαμβάνει μεταβλητές όπως το μέγεθος του Οργανισμού, οι πηγές χρηματοδότησης, το κατά πόσον ανήκει στον στενό ή στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα κ.α. Το αποτέλεσμα που προέκυψε είναι ένα νέο εργαλείο για μέτρηση του κινδύνου και της απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα. Η δομή του εκπονηθέντος αρχικού ερωτηματολογίου παρουσιάστηκε στις παραγράφους που προηγήθηκαν.

Από την ανάλυση που διεξήχθη προέκυψε ότι αξιολογήθηκε το επίπεδο του οικονομικού κινδύνου, του παρόντος λειτουργικού κίνδυνου, του μελλοντικού λειτουργικού κίνδυνου, του δείκτη υπευθυνότητας, της στρατηγικής καριέρας, της προσαρμοστικότητας της καριέρας και της ταυτότητας καριέρας που διατρέχει ή κατέχει ο οργανισμός σε μέτριο επίπεδο. Επιπλέον οι ερωτόμενοι αξιολόγησαν την εργασιακή ικανοποίηση που αντλούν από τον οργανισμό και την αυτοαποτελεσματικότητα τους σε ικανοποιητικό επίπεδο ενώ η παραγωγή και η αποδοτικότητα του οργανισμού αξιολογήθηκε κάτω του μετρίου επιπέδου με βάση τις εκτιμήσεις των διευθυντικών στελεχών.

Από την ανάλυση συσχέτισης βρέθηκε ότι ο οικονομικός κίνδυνος επηρεάζεται θετικά από τον μελλοντικό ($r=0.554$) και τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο ($r=0.934$). Επιπλέον βρέθηκε ότι ο οικονομικός κίνδυνος μειώνεται όταν αυξάνεται είτε η παραγωγή και η αποδοτικότητα ($r=-0.525$) είτε η αυτοαποτελεσματικότητα ($r=0.491$) είτε η ταυτότητα καριέρας ($r=-0.501$).

Ακόμα μεταξύ του μελλοντικού και του παρόντος λειτουργικού κινδύνου βρέθηκε θετική συσχέτιση ($r=0.542$). Αυτό σημαίνει πως όταν ο παρόντας λειτουργικός κίνδυνος αυξάνεται τότε τα διευθυντικά στελέχη έχουν την αίσθηση ότι θα αυξηθεί και ο μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος. Μάλιστα ο παρόντας λειτουργικός κίνδυνος μειώνεται όταν αυξάνεται είτε η παραγωγή και η αποδοτικότητα ή εργασιακή ικανοποίηση ή αυτοαποτελεσματικότητα ή η ταυτότητα καριέρας. Για τον μελλοντικό κίνδυνο βρέθηκε ότι αυξάνει όταν αυξάνει η υπευθυνότητα των εργαζομένων ($r=0.234$). Πιθανόν αυτό οφείλεται στο ότι όταν αυξάνεται το επίπεδο υπευθυνότητας των στελεχών αυξάνει η εμβάθυνση τους στα προβλήματα / στους κινδύνους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αξιολογούν σε μεγαλύτερο βαθμό τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο. Παράλληλα βρέθηκε ότι ο μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος μειώνεται όταν αυξάνει είτε η παραγωγή και η αποδοτικότητα ή η ταυτότητα καριέρας. Επιπλέον βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της παραγωγής και αποδοτικότητας με την στρατηγική καριέρας ($r=0.217$) και την ταυτότητα καριέρας ($r=0.969$).

Για την εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε ότι αυξάνει όταν είτε αυξάνει η αυτοαποτελεσματικότητα ($r=0.678$) είτε η υπευθυνότητα ($r=0.496$) είτε ή στρατηγική καριέρας ($r=0.328$). Επιπρόσθετα για την αυτοαποτελεσματικότητα βρέθηκε ότι βελτιώνεται όταν βελτιώνεται είτε η υπευθυνότητα ($r=0.256$) ή η ταυτότητα καριέρας ($r=0.210$). Ακόμα βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη υπευθυνότητας με την στρατηγική καριέρας ($r=0.449$) και την προσαρμοστικότητα καριέρας ($r=0.256$). Τέλος βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικότητας με την στρατηγική καριέρας ($r=0.524$).

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της γραμμικής παλινδρόμησης βρέθηκε ότι ο οικονομικός κίνδυνος επηρεάζεται θετικά μόνο από τον παρόντα και τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο. Τέλος η παραγωγή και η αποδοτικότητα βρέθηκε ότι επηρεάζεται αρνητικά από τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο, οριακά από την εργασιακή ικανοποίησης και θετικά από την στρατηγική καριέρας.

Όσον αφορά τις υποθέσεις, βρέθηκε ότι:

H1: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του οικονομικού κινδύνου

H2 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του τρέχοντος κινδύνου

H3: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του δείκτη απόδοσης και του μελλοντικού κινδύνου

H4: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του οικονομικού κινδύνου

H5 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του τρέχοντος κινδύνου

H9 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της υπευθυνότητας των εργαζομένων και του μελλοντικού κινδύνου

H10 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του οικονομικού κινδύνου

H11 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου

H13 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και του οικονομικού ρίσκου

H14 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων και του τρέχοντος κινδύνου

H15 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων των εργαζομένων και του μέλλοντικού κινδύνου

H16 Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού

H17 Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού

H22 Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του μελλοντικού ρίσκου και της απόδοσης του οργανισμού

7.2. Συζήτηση

Η μελέτη αυτή προσέθεσε νέα βιβλιογραφικά στοιχεία σχετικά με τη συσχέτιση της ροπής προς τον κίνδυνο και των συμπεριφορών λήψης κρίσιμων αποφάσεων. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας δεν ανευρέθηκαν δημοσιευμένες μελέτες στις οποίες να χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο η ροπή προς τον κίνδυνο για τον υπολογισμό του τρόπου με τον οποίο η ροπή προς τον κίνδυνο επηρεάζει την προθυμία των ηγετών να μεταβιβάσουν την εξουσία λήψης κρίσιμων αποφάσεων σε υφισταμένους τους, διευθυντές και υπαλλήλους. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες με υψηλότερη βαθμολογία ροπής προς τον κίνδυνο προτιμούν να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις και επομένως είναι λιγότερο πρόθυμοι να μεταβιβάσουν την εξουσία λήψης κρίσιμων αποφάσεων σε υφισταμένους τους διευθυντές και υπαλλήλους.

Τα αποτελέσματα για την ροπή προς τον κίνδυνο συμφωνούν με τα αποτελέσματα των μελετών των Kuzniak κ.ά. (2015), O'Neil (2011) και Renn (1998). Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο της ροπής προς τον κίνδυνο ενός ατόμου είναι η βάση του τρόπου με τον οποίο αποφασίζει να διαχειριστεί τον κίνδυνο, ο οποίος τελικά καθορίζει εάν επιδιώκει να δεχθεί ή να αποφύγει την κατάσταση κινδύνου. Η ροπή προς τον κίνδυνο, κατά τον συγγραφέα, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντλούν την άνεση της ανάληψης κινδύνων και την αξία των σχετιζόμενων κερδών που συνεπάγονται τόσο στις επαγγελματικές όσο και στις προσωπικές περιστάσεις. Τα άτομα είναι πιο πρόθυμα να αναλάβουν κινδύνους όταν αναμένονται ορισμένες απώλειες και είναι πιο πρόθυμοι να αρκεστούν σε ένα βέβαιο κέρδος όταν αναμένονται απόλυτα κέρδη.

Τα αποτελέσματα για την ανάθεση κρίσιμων αποφάσεων συμφωνούν με την έρευνα που ολοκληρώθηκε από τους Håkonsson κ.ά. (2012) και Hitt κ.ά. (2012). Οι κρίσιμες αποφάσεις, όταν λαμβάνονται αποτελεσματικά, οδηγούν σε βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Σε αυτή τη μελέτη αποδείχθηκε ότι οι κρίσιμες αποφάσεις συνοδεύονται από αυξημένη πολυπλοκότητα και πίεση. Οι Håkonsson κ.ά. και οι Hitt κ.ά., κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι κρίσιμες αποφάσεις από την ίδια τη φύση τους είναι αποφάσεις υψηλού κινδύνου που ένας οργανισμός λαμβάνει συνήθως για να ολοκληρώσει τις διάφορες αποστολές

του, ενώ συνεχίζει να επιδιώκει το όραμά του. Τα αποτελέσματα των κρίσιμων αποφάσεων θέτουν τελικά τους Οργανισμούς σε θέση να πετύχουν ή να αποτύχουν σε κάθε πτυχή των εργασιών τους.

Τα αποτελέσματα των στρατηγικών και επιχειρησιακών αποφάσεων συμφωνούν με την έρευνα που ολοκληρώθηκε από τους Hitt κ.ά. (2012), Janczak (2005), Slack και Lewis (2011) και Slack (2015). Σύμφωνα με τους Hitt κ.ά. και Janczak, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι αποφάσεις υψηλού κινδύνου που αποσκοπούν στη διευκόλυνση των υψηλού επιπέδου στόχων, όπως η ανταγωνιστική τοποθέτηση, η παγκοσμιοποίηση, η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, η διαχείριση του χρηματοοικονομικού κινδύνου, οι πρωτοβουλίες διαχείρισης αλλαγών, η στρατηγική χρήση πληροφοριακών συστημάτων, η κάθετη ολοκλήρωση, η τεχνολογία των διαδικασιών και η παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Slack και Lewis και Slack, οι επιχειρησιακές (οργανωσιακές) αποφάσεις περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση εγκαταστάσεων, την εξωτερική ανάθεση, τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, την παραγωγική ικανότητα και τη διαχείριση της ποιότητας. Οι συγγραφείς πρότειναν ότι οι ηγέτες σε περιπτώσεις λήψης κρίσιμων αποφάσεων βλέπουν τις στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις σε άμεση συσχέτιση με τη γενική επιτυχία του οργανισμού.

Για να συνεχίσουν αυτή την έρευνα, οι θεωρητικοί της ροπής προς τον κίνδυνο, της ανάθεσης εξουσίας και της λήψης κρίσιμων αποφάσεων θα πρέπει να συνεχίσουν να μελετούν για να αποκαλύψουν πρόσθετες συσχετίσεις σε μια προσπάθεια να προωθήσουν τη γνώση στον τομέα των κοινωνικών επιστημών. Μια σύσταση είναι να επεκταθεί η μελέτη πέρα από τους ηγέτες σε θέσεις λήψης κρίσιμων αποφάσεων. Για παράδειγμα, μια μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να διερευνήσει εάν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι συναντούν τις ίδιες επιρροές ως προς την ροπή τους προς τον κίνδυνο στην ανάθεση κρίσιμων αποφάσεων. Οι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τις διαφορές της ροπής προς τον κίνδυνο μεταξύ των ηγετών, των διευθυντικών στελεχών και των προϊσταμένων.

7.3 Θεωρητική και Πρακτική συνεισφορά Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα δημιουργήθηκε ένα εργαλείο (ερωτηματολόγιο) που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ελληνικούς κρατικούς οργανισμούς, προκειμένου να μετρηθούν ο οικονομικός και ο εκτιμώμενος λειτουργικός (παρόντας και μελλοντικός) κίνδυνος αλλά και η απόδοση των δημοσίων οργανισμών από τα στελέχη τους. Η μέτρηση αποτελεί βασικό τομέα ενδιαφέροντος στην κοινωνική έρευνα, καθώς απαιτείται η ποσοτικοποίηση των μελετών. Αυτό σημαίνει ότι το εργαλείο μέτρησης πρέπει να επιλεγεί προσεκτικά, διαφορετικά υπάρχει πιθανότητα τα δεδομένα που θα προκύψουν να μην είναι ακριβή και να οδηγήσουν σε λάθος σχεδιασμό και παρεμβάσεις (DeVellis, 2016).

Συγκεκριμένα, στόχος ήταν να εφαρμοστεί ένα επιστημονικό ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται στα εκτελεστικά μέλη των δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών και θα μετρά ενδεχομένως τα επίπεδα των οικονομικών και λειτουργικών κινδύνων στους υπό έρευνα οργανισμούς αλλά και την απόδοση αυτών. Παράλληλα εξετάστηκαν ορισμένοι παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα κινδύνου και την απόδοση στον Δημόσιο Τομέα όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, τα κίνητρα καριέρας των εργαζομένων και ο βαθμός υπευθυνότητας των εργαζομένων. Η συνεισφορά της έρευνας είναι ένα νέο μοντέλο πρόβλεψης της απόδοσης και του κινδύνου στο δημόσιο τομέα με τη χρήση δεικτών που προέκυψαν κατά την εκτέλεση των μοντέλων παλινδρόμησης σε απόδοση και κίνδυνο αντίστοιχα. Η δημιουργία των νέων αυτών δεικτών περιγράφηκε στις παραγράφους που προηγήθηκαν και επιβεβαιώθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου spss 22.0.

7.4 Περιορισμοί Έρευνας και κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα

Η συγκεκριμένη έρευνα στοχεύει στη δημιουργία ενός αξιόπιστου πλαισίου μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης και των κινδύνων των δημοσίων οργανισμών. Παρά τις διαφωτιστικές απόψεις αυτής της μελέτης, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να στοχεύει στην άρση ορισμένων περιορισμών. Λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμική δομή του P.A.R.M.M., οι αλλαγές στο σχηματισμό του (δηλ. στις διαστάσεις της συμπεριφοράς των στελεχών που εκτιμά), θα μπορούσαν με την πάροδο του χρόνου να μετασχηματιστούν.

Έτσι, το μοντέλο θα πρέπει να ενημερώνεται περιοδικά, εκτιμώντας και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την διευθυντική συμπεριφορά, όπως η κόπωση, το στρες, το επίπεδο των αμοιβών κλπ. Παράγοντες που έχουν επίπτωση στην απόδοση και το επίπεδο των κινδύνων που μπορούν να αναληφθούν. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο να εκτιμηθεί περαιτέρω η γενικευσιμότητα των «Αντιλήψεων των στελεχών σχετικά με τον λειτουργικό κίνδυνο στο μέλλον, με βάση τα πιο πετυχημένα επιχειρηματικά μοντέλα και συστήματα διαχείρισης κινδύνου του δημόσιου τομέα που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία.

Αν και τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης υποστηρίζουν την άποψη ότι ο οικονομικός κίνδυνος επηρεάζεται θετικά από τον παρόντα και τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο οικονομικός κίνδυνος είναι ένα πολυδιάστατος και ως εκ τούτου μπορεί να αποτιμηθεί με πολλούς τρόπους και διαφορετικά μοντέλα, κυρίως χρηματοοικονομικού χαρακτήρα. Ως εκ τούτου, θα ήταν χρήσιμο, σε μελλοντικές έρευνες, να διερευνηθεί η πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ P.A.R.M.M και των εναλλακτικών διαστάσεων των δημοσίων κινδύνων και επιδόσεων.

Η καθιέρωση μιας συστηματικής και τυποποιημένης διαδικασίας για τη διάγνωση της στρατηγικής P.A.R.M.M., η οποία θα επιτρέψει την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του συμπεριλαμβανομένων των παραγόντων για τη μέτρηση της εμπειρίας των εργαζομένων με την υλοποίηση του P.A.R.M.M σε βάθος χρόνου π.χ μια συνεχόμενη τριετία, εκτιμάται ότι θα αποφέρει πολλαπλασιαστικά οφέλη στην διοίκηση του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, θα ήταν ενδιαφέρον να αντιπαραβάλλουμε το βαθμό P.A.R.M.M. ενός δημόσιου οργανισμού όπως εκτιμήθηκε από εσωτερικές πληροφορίες, π.χ. οι απαντήσεις των διευθυντών στα ερωτηματολόγια (όπως αυτή η

έρευνα) με το επίπεδο P.A.R.M.M, όπως αυτό εκλαμβάνεται από πολίτες, ανταγωνιστικές δημόσιες υπηρεσίες και επιχειρήσεις που ήρθαν σε επαφή με τον δημόσιο οργανισμό.

Η περιοδική μέτρηση του P.A.R.M.M άλλων δημόσιων οργανισμών θα μπορούσε να βοηθήσει τους διευθυντές να παρακολουθήσουν τις αλλαγές στον οργανισμό με την πάροδο του χρόνου. Απαιτείται λοιπόν, περαιτέρω έρευνα για την αναθεώρηση όχι μόνο του P.A.R.M.M, αλλά και των συναφών πλαισίων για την καθολική αξιολόγηση του μοντέλου P.A.R.M.M.

Επιπλέον, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εφαρμογή P.A.R.M.M διερευνάται μέσα στα όρια του Νομού Θεσσαλονίκης, οπότε θα ήταν χρήσιμο να εφαρμοστεί σε μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή που θα συμπεριλαμβάνει και το μεγαλύτερο αστικό κέντρο της χώρας (Αθήνα), όπου συγκεντρώνονται οι κεντρικές δημόσιες υπηρεσίες της χώρας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτή η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια της δημοσιονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να εξετάσουν την επίδραση και άλλων παραγόντων (π.χ. περιορισμός προσλήψεων, περιορισμός των δαπανών) που μεταβάλλουν τη σχέση P.A.R.M.M/επιδόσεις. Παρά το γεγονός ότι επιχειρήθηκε η κάλυψη όλων των σχετικών πτυχών του P.A.R.M.M με προσεκτική μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ενδέχεται να υπάρχουν συγκεκριμένες πτυχές του P.A.R.M.M που έχουν παραβλεφθεί ή άλλες που θα μπορούσαν να προστεθούν (ως νέες τάσεις), όπως π.χ το δημοσιονομικό έλλειμμα. Προκειμένου να συμβαδίζει με τις μεταβαλλόμενες δημοσιονομικές συνθήκες και το σύνθετο μεταβαλλόμενο δημόσιο περιβάλλον, προτείνεται, σε μελλοντική έρευνα, η ενσωμάτωση των σχετικών πτυχών στο προτεινόμενο μοντέλο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aaker, D. A., & Jacobson, R. (1988). The Risk of Marketing: The Roles of Systematic, Uncontrollable and Controllable Unsystematic, and Downside Risk, Strategy and Risk.
2. Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2000). Habits as knowledge structures: Automaticity in goal-directed behavior. *Journal of personality and social psychology*, 78(1), 53.
3. Aarts, H., & Elliot, A. (2012). Goal-directed behavior. Psychology Press.
4. Adams, R. E., Boscarino, J. A., & Figley, C. R. (2006). Compassion fatigue and psychological distress among social workers: A validation study. *American Journal of orthopsychiatry*, 76(1), 103-108.
5. Ahmed, H., Yoder, J., & Quinlan, R. (2016). Risk perceptions, management practices, and demand for livestock antibiotics among East African agropastoralists.
6. Akerboom, S., & Maes, S. (2006). Beyond demand and control: The contribution of organizational risk factors in assessing the psychological well-being of health care employees. *Work & Stress*, 20(1), 21-36.
7. Alessandri, T. M., & Khan, R. H. (2006). Market performance and deviance from industry norms:(Mis) alignment of organizational risk and industry risk. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1105-1115.
8. Alexander, C. (2009). *Market Risk Analysis, Value at Risk Models* (Vol. 4). John Wiley & Sons.
9. Almeida, H., Hankins, K. W., & Williams, R. (2016). Risk management with supply contracts. *The Review of Financial Studies*.
10. Altman, E. I., & Saunders, A. (1997). Credit risk measurement: Developments over the last 20 years. *Journal of banking & finance*, 21(11-12), 1721-1742.
11. Amico, A. (2014). Evidence and Priorities.
12. Ammons, D. N. (1995). Overcoming the inadequacies of performance measurement in local government: The case of libraries and leisure services. *Public Administration Review*, 37-47.

13. Argeitis G., Dafermos J., Nikolaidi M., (2011) sovereign debt crisis in GREECE: causes and prospects, Labour Institute, Athens
14. Argeitis G., Dafermos J., Nikolaidi M., (2011b) *sovereign debt crisis in GREECE: causes and prospects*, Labour Institute (INE) of the Greek General Confederation of Labour (GSEE)
15. Argeitis G., Dafermos Y. and Nikolaidi M. (2011a), *Public Debt Crisis in Greece: Causes and Perspectives*, *Observatory of Economic and Social Developments – Reports No 4*, Athens: Labour Institute (INE) of the Greek General Confederation of Labour (GSEE)
16. Argyriadis, D. (1971). Some Aspects of Administrative Change in four Mediterranean Countries.
17. Argyriadis, D. (1998). A public administration that performs and satisfies citizens. Sakoulas Press, Athens.
18. Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
19. Arnold, J., & Cohen, L. (2008). 1 The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: A Critical But Appreciative Analysis. *International review of industrial and organizational psychology*, 23(1), 1-44.
20. Artzner, P., Delbaen, F., Eber, J. M., & Heath, D. (1999). Coherent measures of risk. *Mathematical finance*, 9(3), 203-228.
21. Arveson P., (1998) What is the Balanced Scorecard? The Balanced Scorecard institution (διαθέσιμο www.balancedscorecard.org στις 10/5/2016)
22. Association Of Government Accountants Partnership For Intergovernmental Management And Accountability [AGA] (2009), *Risk Assessment Monitoring Tool*, Subrecipient Monitoring Sub-Work Group, USA.
23. Aven, T., & Renn, O. (2010). Response to Professor Eugene Rosa's viewpoint to our paper. *Journal of Risk Research*, 13(3), 255-259.
24. Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of management Review*, 10(2), 230-243.

25. Banai, M., Stefanidis, A., Shetach, A., & Özbek, M. F. (2014). Attitudes toward ethically questionable negotiation tactics: A two-country study. *Journal of Business Ethics*, 123, 669-685.
26. Bangia, A., Diebold, F. X., Schuermann, T., & Stroughair, J. (2008). Modeling liquidity risk with implications for traditional market risk measurement and management.
27. Bank for international settlements. (2006). Basel committee on banking supervision (BCBS). *International convergence of capital measurement and capital standards:: a revised framework*.
28. Bannerman, P. L. (2008). Risk and risk management in software projects: A reassessment. *Journal of Systems and Software*, 81(12), 2118-2133.
29. Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond*. Guilford press.
30. Bell, T. B., Landsman, W. R., & Shackelford, D. A. (2001). Auditors' perceived business risk and audit fees: Analysis and evidence. *Journal of Accounting research*, 39(1), 35-43.
31. Bernstein, P. L., & Bernstein, P. L. (1996). *Against the gods: The remarkable story of risk* (pp. 1269-1275). New York: Wiley.
32. Bettis, R. A., & Hall, W. K. (1982). Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *Academy of Management journal*, 25(2), 254-264.
33. Blais, A., & Dion, S. (Eds.). (1991). *The budget-maximizing bureaucrat: Appraisals and evidence*. University of Pittsburgh Pre.
34. Blanchard, O. (2007). Current account deficits in rich countries. *IMF staff papers*, 54(2), 191-219.
35. Blanchard, O., & Giavazzi, F. (2002). Current account deficits in the euro area: the end of the Feldstein-Horioka puzzle?. *Brookings papers on economic activity*, 2002(2), 147-209.
36. Blatner, A. (2003). Psychodrama. Play therapy with adults, 34-61.
37. Borge, D. (2008). *The Book of Risk*, Papazisis Publications, Athens.
38. Borghesi, A., & G Audenzi, B. (2014). Risk management. Springer,.

39. Bostrom, A., French, S. P., & Gottlieb, S. J. (Eds.). (2008). *Risk assessment, modeling and decision support: strategic directions* (Vol. 14). Springer Science & Business Media.
40. Bovaird T.,(1996) The Political economy of performance measurement στοHalachmi A. &Bouckaert G.(eds), organizational performance and measurement in the public sector. USA: Quarum
41. Box, R. C. (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. *The American Review of Public Administration*, 29(1), 19-43.
42. Boyne, G. A. (1996). Scale, performance and the new public management: an empirical analysis of local authority services. *Journal of Management Studies*, 33(6), 809-826.
43. Brady, R.P. & Reinink, B. (2001, October). The use of vocational assessment in person centered career planning & placement. Program presented at the annual Michigan Rehabilitation Conference, Traverse City, MI.
44. Brady, R.P. (2007). The development and psychometric characteristics of the work motivation scale, a revision of the WOVS. Unpublished research paper, Siena Heights University, MI.
45. Brender, A., & Drazen, A. (2008). How do budget deficits and economic growth affect reelection prospects? Evidence from a large panel of countries. *American Economic Review*, 98(5), 2203-20.
46. Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk taking and performance. *Academy of Management journal*, 34(1), 37-59.
47. Bromiley, P., Miller, K. D., & Rau, D. (2001). Risk in strategic management research. *The Blackwell handbook of strategic management*, 255-283.
48. Brown, D. (2002). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction, and success: A theoretical statement. *Journal of counseling & development*, 80(1), 48-56.
49. Brown, D. R. (2011). An experimental approach to organizational development (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

50. Brown, L., & Osborne, S. P. (2013). Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services. *Public Management Review*, 15(2), 186-208.
51. Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial risk and strategic decision making: It's a matter of perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 325-340.
52. Carlo, G., Okun, M. A., Knight, G. P., & de Guzman, M. R. T. (2005). The interplay of traits and motives on volunteering: Agreeableness, extraversion and prosocial value motivation. *Personality and Individual Differences*, 38(6), 1293-1305.
53. Carmines, E. (1983). Reliability and validity assessment, quantitative applications in the social sciences, sage publications, Beverly Hills, London, 1979
54. Caruana, J. (2010). Systemic risk: how to deal with it. *Basel: Bank for International Settlements*.
55. Cavinato, J. L. (2004). Supply chain logistics risks: From the back room to the board room. *International journal of physical distribution & logistics management*, 34(5), 383-387.
56. Chandler J., Δημόσια διοίκηση-Συγκριτική ανάλυση, Κ.Σπανού, Παπαζήσης, Αθήνα (2003)
57. Chang, J. (2000). Model of corporate entrepreneurship: intrapreneurship and exopreneurship. *International Journal of Entrepreneurship*, 4, 69.
58. Chaves, W.V. (2001). An empirical analysis of the effect of work-related values and value congruence of job satisfaction, task performance, and organizational citizenship behavior. *Dissertation Abstracts International*, 62 (1-B), 584 (University Microfilms International).
59. Chen, C. A., & Bozeman, B. (2012). Organizational risk aversion: comparing the public and non-profit sectors. *Public Management Review*, 14(3), 377-402.
60. Chen, G. & Bliese, P.D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self and collective efficacy: Evidence of discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87, 549–556.

61. Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics. *Academy of management review*, 21(1), 73-99.
62. Christodoulakis, N. (2010). Crisis, threats and ways out for the greek economy. *Cyprus Economic Policy Review*, 4(1), 89-96.
63. Christopoulou, R., & Monastiriotis, V. (2014). The Greek public sector wage premium before the crisis: size, selection and relative valuation of characteristics. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 579-602.
64. Ciavarelli, A., Figlock, R., Sengupta, K., & Roberts, K. (2001). Assessing organizational safety risk using questionnaire survey methods. *Focusing Attention on Aviation Safety*. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/228774788_Assessing_organizational_safety_risk_using_questionnaire_survey_methods
65. Civil Service Union.,[CSU] (1996), Systems of Corporate Negotiations in Public Sector in Europe, *Civil Service Union Press*, Athens.
66. Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2017). Enterprise risk management and the financial reporting process: The experiences of audit committee members, CFOs, and external auditors. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 1178-1209.
67. Cole, S., Giné, X., & Vickery, J. (2017). How does risk management influence production decisions? Evidence from a field experiment. *The Review of Financial Studies*, 30(6), 1935-1970.
68. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Enterprise risk management framework. *American Institute of Certified Public Accountants*, New York.
69. Culture, R. (2012). Under the Microscope Guidance for Boards. *Institute of risk management*.
70. Damasceno Correia, A. (2015). Manual de Negociação, 2ª Edição. Editora Lidel, Lisboa, Portugal.
71. Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.

72. Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72-91.
73. De La Rosa, S. (2006). Cultivating the best board: CAEs need to be aware of the six key areas that contribute to board effectiveness. *Internal Auditor*, 63(4), 69-74.
74. De Landa Farias, L., Travassos, G. H., & Rocha, A. R. (2003). Managing organizational risk knowledge. *Journal of Universal Computer Science*, 9(7), 670-681.
75. Dennis, J.P. & Vander Wal, J. S. (2010). The cognitive flexibility inventory: Instrument development and estimates of reliability and validity. *Cognitive Theory Research*, 34, 241-253.
76. DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096.
77. DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26). Sage publications.
78. Development. Public Management Service. (1997). *In search of results: performance management practices*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
79. Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The counseling psychologist*, 37(3), 424-450.
80. Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge.
81. Eilifsen, A., Knechel, W. R., & Wallage, P. (2001). Application of the business risk audit model: A field study. *Accounting Horizons*, 15(3), 193-207.
82. Eleftheriadis I., Vytas V., (2017) The application of a risk measurement tool in Greek public sector, *Corporate Ownership & Control*, 14(4-1), 240-248. doi:10.22495/cocv14i4c1art6
83. Eleftheriadis I., Vytas V., (2018) the measurement of risk and performance in public organizations, *Risk Governance an Control: Financial Markets & Institutions*, 8(4), 7-15. <http://doi.org/10.22495/rgcv8i4p1>

84. Eleftheriadis I., Vytas V., (2018b) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3453-1, pp.1-5, Springer International Publishing AG 2018
85. Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2001). Achievement goals and the hierarchical model of achievement motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 139-156.
86. Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 804.
87. European Commission (2012), *Growth for Greece*, April, Brussels
88. European Court of Auditors[ECA], (2006). *Performance Audit Manual*, [ONLINE] Available at: http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_EN.PDF
89. European Court of Auditors[ECA], (2012). *Financial and Compliance Audit Manual*, [ONLINE] Available at: http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/FCAM_2012/FCAM_2012_EN.pdf
90. European Court of Auditors[ECA], (2013). *Risk Assessment in Performance Audits*, [ONLINE] Available at: <http://www.eca.europa.eu/>
91. Farneti, F., & Young, D. W. (2008). A contingency approach to managing outsourcing risk in municipalities. *Public Management Review*, 10(1), 89-99.
92. Farnham, D., & Horton, S. (2000). Human resources flexibilities in the public services. *International Journal of Public Administration*, 23(1), 1-15.
93. Ferrans, C. E., Zerwic, J. J., Wilbur, J. E., & Larson, J. L. (2008). Use of Performance Measurement in the Public Sector: the case of the police service.
94. Fay D., Luhrmann H., Kohl C.,(2004) Proactive Climate in a Post-reorganization setting: When Staff Compensate managers 'Weakness, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Vol 13(2), pp. 241-267
95. Ferrans, C. E., Zerwic, J. J., Wilbur, J. E., & Larson, J. L. (2005). Conceptual model of health-related quality of life. *Journal of Nursing Scholarship*, 37(4), 336-342.

95. Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1988). Attitudes toward risk and the risk–return paradox: prospect theory explanations. *Academy of Management journal*, 31(1), 85-106.
96. Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298.
97. Fraser, I., & Henry, W. (2007). Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4), 392-409.
98. Frese M., Fay D., Hilburger T., Leng K., Tag A., (1997) The concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in two German Samples, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp.139-161
99. Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.
100. Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(2), 139-161.
101. Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15, 245-272.
102. Gander, P., Hartley, L., Powell, D., Cabon, P., Hitchcock, E., Mills, A., & Popkin, S. (2011). Fatigue risk management: Organizational factors at the regulatory and industry/company level. *Accident Analysis & Prevention*, 43(2), 573-590.
103. Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & organization development journal*, 23(2), 68-78.
104. GDPR (2016), Γενικός Κανονισμός Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (EE) 2016/679
105. General inspector of public administration [GIPA] (2014), *Annual Report 2013*, Athens.

106. George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: the role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687.
107. Gephart Jr, R. P., Van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Organizations and risk in late modernity. *Organization Studies*, 30(2-3), 141-155.
108. Giavazzi, F., & Spaventa, L. (2010). Why the current account matters in a monetary union: lessons from the financial crisis in the euro area.
109. Gibson, D. (2014). *Managing risk in information systems*. Jones & Bartlett Publishers.
110. Glendon, A. I., Clarke, S., & McKenna, E. (2016). *Human safety and risk management*. Crc Press.
111. Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301-327.
112. Gore, A. (1993). Creating a government that works better and costs less: Report of the National Performance Review. Washington DC, Government Printing Office.
113. Graham, P. (1995). Are public sector organizations becoming customer centred?. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(1), 35-47.
114. Greek Administration Registry: Services and Agencies [GIPA] (2013). Ministry of Administrative Reform and Electronic Governance, General Secretariat of Administrative Structure and Procedures, Athens
115. Greek Administration Registry: Services and Agencies [GIPA] (2018). Ministry of Administrative Reform and Electronic Governance, General Secretariat of Administrative Structure and Procedures, Athens
116. Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
117. Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: A multi-concept perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 296-303.
118. Haimés, Y. Y. (2015). *Risk modeling, assessment, and management*. John Wiley & Sons.

119. Håkonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. T. (2012). Strategy
120. Hansson, S. O. (2010). Risk: objective or subjective, facts or values. *Journal of Risk Research*, 13(2), 231-238.
121. Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply management*, 9(2), 51-62.
122. Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(9), 831-850.
123. Hartung, P. J. (2002). Cultural context in career theory and practice: Role salience and values. *The Career Development Quarterly*, 51(1), 12-25.
124. Hatvani, E. N. C. (2015). Risk analysis and risk management in the public sector and in public auditing. *Public Finance Quarterly*, 1, 7.
125. Haufler, V. (2013). *A public role for the private sector: Industry self-regulation in a global economy*. Carnegie Endowment.
126. Henry, N. (2017). *Public administration and public affairs*. Routledge.
127. Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). *Strategic management cases: BOAL competitiveness and globalization* (10th ed). Mason, OH: Cengage Learning.
128. HM Treasury (2009), *Outcome Focused Management in the United Kingdom*, http://www.hm-treasury.gov.uk/psp_index.htm
129. Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships: an international performance review. *Public administration review*, 67(3), 545-558.
130. Holman, D. (2004). Employee well-being in call centres. In *Call centres and human resource management* (pp. 223-244). Palgrave Macmillan, London.
131. Honohan, Patrick. 2010. “The Irish Banking Crisis: Regulatory and Financial Stability Policy 2003–2008.” Report for the Commission of Investigation into the Banking Sector in Ireland. Available at: http://www.bankinginquiry.gov.ie/Preliminary_Reports.aspx.
132. Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.

133. Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2008). The value of enterprise risk management: Evidence from the US insurance industry. In *unpublished paper*, accessed at: http://www.aria.org/meetings/2006papers/Hoyt_Liebenberg_ERM_070606.pdf.
134. Hung, K. T., & Tangpong, C. (2010). General risk propensity in multifaceted business decisions: Scale development. *Journal of Managerial Issues*, 88-106.
135. International Monetary Fund [IMF](2010) 'Greece: Staff Report on Request for Stand-by Arrangement', *Country Report*, No. 10/110. Washington, DC: IMF.
136. Ioannou, C. A. (2013). Greek public service employment relations: A Gordian knot in the era of sovereign default. *European Journal of Industrial Relations*, 19(4), 295-308.
137. Iordanoglou, C. (2010). *Contemporary Sociological Paradigm, An Economist's View*, Syghrona Themata (Contemporary Issues), 110.
138. IRAS (2009), Public Service Quality – Between Everything and Nothing?, *International Review of Administrative Sciences*, 75 (3)
139. ISO Guide 73 (2009), linked to the ISO 31000:Risk Management Standard in Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. *Risk analysis*, 30(6), 881-886.
140. Jacoby, J., & Kaplan, L. B. (1972). The components of perceived risk. *ACR Special Volumes*.
141. Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents.
142. Jakovác, K., Domokos, L., & Németh, E. (2016). Supporting Good Governance in Audit Planning.
143. Janczak, S. (2005). The strategic decision making processes in organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 58-70. Retrieved from <http://businessperspectives.org/>
144. Janney, J. J., & Dess, G. G. (2004). Can real-options analysis improve decision-making? Promises and pitfalls. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 60-75.

145. Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
146. Johns, G. (2001). Absenteeism, and Turnover. *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology*, 232.
147. Johnsen A.,(2005) What does 25 years of experience tell us about the state of Performance Management in Public Policy and Management? *Public Money and Management*, Vol.25, No.1, pp 9-17
148. Jorion, P. (2007). *Value at risk: the new benchmark for managing financial risk*, McGraw-hill, New York
149. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
150. Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply chain risk management: outlining an agenda for future research. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 6(4), 197-210.
151. Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.
152. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
153. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
154. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*, 84(3), 100.
155. Kapoutsis, I., Volkema, R. J., & Nikolopoulos, A. G. (2013). Initiating negotiations: The role of Machiavellianism, risk propensity, and bargaining power. *Group Decision and Negotiation*, 22, 1081-1101.
156. Karkatsoulis P. (2004), *The State in Transition: From “Administrative Reform” and “New Public Management” to “Governance”*, Athens: I. Sideris Publications

157. Karkatzoulis, P., Καρκατσούλης, Π.(2004), Το Κράτος σε μετάβαση-Απο τη διοικητική μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρης.
158. Katsimi, M., & Moutos, T. (2010). EMU and the Greek crisis: The political-economy perspective. *European Journal of Political Economy*, 26(4), 568-576.
159. Kazakos P. (2010), From Imperfect Modernisation to Crisis, Reforms, Debts and Inertia in Greece (1993-2010), Athens: Patakis Publications
160. Kelly, J. M., & Rivenbark, W. C. (2014). *Performance budgeting for state and local government*. Routledge.
161. Kettl, D. F. (2000). The transformation of governance: Globalization, devolution, and the role of government. *Public administration review*, 60(6), 488-497.
162. Kimbrough, R. L., & Componation, P. J. (2009). The relationship between organizational culture and enterprise risk management. *Engineering Management Journal*, 21(2), 18-26.
163. King Jr, M. L. (2010). Where do we go from here: Chaos or community? (Vol. 2). Beacon Press.
164. Kiohos, P., Papanikoloaou, G., Thanos, G., & Kiahos, A. (2003). *Financial Management and Policy*, Synchroni Ekdotiki, Athens.
165. Kirby, D. (2002). The impact of schools and school programs upon adolescent sexual behavior. *Journal of sex research*, 39(1), 27-33.
166. Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73.
167. Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
168. Klein, W. M., & Kunda, Z. (1994). Exaggerated self-assessments and the preference for controllable risks. *Organizational behavior and human decision processes*, 59(3), 410-427.
169. Kliksberg, B. (2001). *Towards an intelligent state* (Vol. 15). IOS Press.
170. Knechel R., (2007) The Business risk audit: Origins, obstacles and opportunities, *Accounting , Organizations and Society*, Vol.32,N.4-5,pp.383-408

171. Kormos, J., & Csizér, K. (2008). Age-related differences in the motivation of learning English as a foreign language: Attitudes, selves, and motivated learning behavior. *Language learning*, 58(2), 327-355.
172. Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel psychology*, 54(1), 101-114.
173. Kraidy, U. (2002). Digital media and education: cognitive impact of information visualization. *Journal of Educational Media*, 27(3), 95-106.
174. Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.
175. Kufidu, S., Petridou, E., & Mihail, D. (1997). Upgrading managerial work in the Greek civil service. *International Journal of Public Sector Management*, 10(4), 244-253.
176. Kuhl, J. (2013). *Motivation, konflikt und handlungskontrolle*. Springer-Verlag.
177. Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. *Organizational effectiveness: The role of psychology*, 227-255.
178. Kuzniak, S., Rabbani, A., Heo, W., Ruiz-Menjivar, J., & Grable, J. E. (2015). The Grable and Lytton risk-tolerance scale: A 15-year retrospective. *Financial Services Review*, 24(2), 177-192. Retrieved from <http://academyfinancial.org/>
179. Kvale S., (1996) *Interviews: An introduction to qualitative Research interviewing*, Sage Publications London
180. Kyriazoglou, J., Kyriazoglou, C. and Sygkouna, I. (2007) *A Risk Management Standard*, The Institute of Risk Management, Athens.
181. Ladi, S. (2014). Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration. *Comparative European Politics*, 12(2), 184-208.
182. Lam, J. (2000). Enterprise-wide risk management and the role of the chief risk officer. *White paper, erisk. Com, march, 25*.

183. Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism management*, 22(2), 157-165.
184. Lane, P. R. (2012). The European sovereign debt crisis. *Journal of Economic Perspectives*, 26(3), 49-68.
185. Latham, S. F., & Braun, M. (2009). Managerial risk, innovation, and organizational decline. *Journal of Management*, 35(2), 258-281.
186. Leka, S. E., & Houdmont, J. E. (2010). Occupational health psychology. Wiley-Blackwell.
187. Lelandais I., Bodson J., (2007) Measuring Police Performance:International experience, International Centre for the Prevention of crime(διαθέσιμο www.crime-prevention-intl.org στις 14/3/2016)
188. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
189. Levy, C., Lamarre, E., & Twining, J. (2010). Taking control of organizational risk culture. *McKinsey & Company*.
190. Lewin, K. (2013). A dynamic theory of personality-selected papers. Read Books Ltd.
191. Li, M., Plunkett Tost, L., & Wade-Benzoni, K. (2007). The dynamic interaction of context and negotiator effects: A review and commentary on current and emerging areas in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 18, 222-259.
192. Lind, R. C., Arrow, K. J., Corey, G. R., Dasgupta, P., Sen, A. K., Stauffer, T., ... & Stockfish, J. A. (2013). *Discounting for time and risk in energy policy* (Vol. 3). Routledge.
193. LLP, P. (2004). Managing risk: An assessment of CEO perspectives. *PwC, New York*.

194. Lubatkin, M., & Chatterjee, S. (1994). Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: does it apply?. *Academy of Management Journal*, 37(1), 109-136.
195. Lubatkin, M., & O'Neill, H. M. (1987). Merger strategies and capital market risk. *Academy of Management Journal*, 30(4), 665-684.
196. Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
197. Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 730.
198. Mahajan, A., Bishop, J. W., & Scott, D. (2012). Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships?. *Journal of Managerial Issues*, 173-190
199. Maistros P.G. (2009). Three Waves of Reforming in Public Administration in Greece [1975-2015+], Public Policy and Institutions – No 2, Athens: Papazisis Publishers
200. Makrydemetres A., Pravita, M.-El.(2012). Administrative Science I: Public Administration. Elements of Administrative Organisation, 5th edition, Athens-Thessaloniki: Sakkoulas Publications.
201. Makrydemetres, A. (2013). Weaving Penelope's Web. Administration and Democracy in Contemporary Greece, Administration and Society – No 9, Athens-Thessaloniki: Sakkoulas Publications.
202. Makrydemetres, A., Michalopoulos, N. (eds) (2000), Experts' Reports on Public Administration, 1951-1996, Athens: Papazisis Publishers
203. Makrydimitris, A. (1991). Administrative studies. Sakoulas Press, Athens.
204. Makrydimitris, A. (1999). Government and Society: Public Administration in Greece.
205. Manitakis, A. (2012). The Hard Path of Administrative Reform in Greece, Speech to a Meeting of the Federation of Belgian Enterprises acting in 50 Greece, 19th September, Ministry of Administrative Reform and E-Governance, Press Office.

206. Mano, H. (1994). Risk-taking, framing effects, and affect. *Organizational behavior and human decision processes*, 57(1), 38-58.
207. Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 192-223.
208. Marais, K. (2005). *A new approach to risk analysis with a focus on organizational risk factors* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
209. March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management science*, 33(11), 1404-1418.
210. Marshall, C., & Siegel, M. (1996). Value-at-Risk: Implementing a risk measurement standard., *The Journal of Derivatives*, Vol. 4, Iss. 3, pp. 91-111.
211. Maslach, C., & Jackson, S. E. (2013). A social psychological analysis. *Social psychology of health and illness*, 227.
212. Maslow, A. H. (2000). A theory of human motivation. *Classics in Management Thought*-Edward Elgar Publishing, 1, 450.
213. Mavrogordatos, G.T.(2001). *Pressure Groups and Democracy*, Athens: Papazisis Publishers.
214. McGinn, K. (2009). Walking on eggshells. *Waste Age*, 1(February), 24.
215. McNeil, A. J., Frey, R., & Embrechts, P. (2015). *Quantitative risk management: Concepts, techniques and tools*. Princeton university press.
216. Mergos, G., Makrydemetres A., Papaoikonomou, D., Pravita M.-El., Prontzas, P. (2012). *Advancing Reform in Greek Economy*, Office of Economic Research – Studies No 12, Athens: Academy of Athens.
217. Michalopoulos, N. (2003). *From Public Bureaucracy to Public Management*, Athens: Papazisis Publishers.
218. Michalopoulos, N. (2007). *Public Administration in the Era of Results*, Athens: Papazisis Publishers.
219. Mikes, A. (2009). Risk management and calculative cultures. *Management Accounting Research*, 20(1), 18-40.

220. Milesi-Ferretti, G. M., & Tille, C. (2011). The great retrenchment: international capital flows during the global financial crisis. *Economic policy*, 26(66), 289-346.
221. Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management Journal*, 33(4), 756-779.
222. Miller, K. D., & Leiblein, M. J. (1996). Corporate risk-return relations: Returns variability versus downside risk. *Academy of Management Journal*, 39(1), 91-122.
223. Miller, K. D., & Reuer, J. J. (1996). Measuring organizational downside risk. *Strategic Management Journal*, 671-691.
224. Miner, J.B., 2015. Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership. Routledge.
225. Ministry of Administrative Reform and E-Governance (2012), White Paper on Governance, Athens.
226. Ministry, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης (2018), "καταγραφή Νομοθετημάτων", Retrieved 14 March, <http://www.minadmin.gov.gr/?p=10233>
227. Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and negotiation style: The moderating effect of cultural context. *Thunderbird International Business Review*, 44, 729-748.
228. Mintu-Wimsatt, A., & Graham, J. (2004). Testing a negotiation model on Canadian Anglophone and Mexican exporters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 345-356.
229. Mintu-Wimsatt, A., Garci, R., & Calantone, R. (2005). Risk, trust and the problem solving approach: A cross-cultural negotiation study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 (1), 52- 61.
230. Mintzberg, H., QUINN, J., & ANDREWS, K. (1987). The concept of corporate strategy.
231. Mitchell V.W(1995) Organizational risk perception and reduction: A Literature Review, *British Journal of Management*, Vol.6,pp. 115-133
232. Mitchell, V. W. (1999). Consumer perceived risk: conceptualisations and models. *European Journal of marketing*, 33(1/2), 163-195.

233. Mody, A., & Sandri, D. (2012). The eurozone crisis: how banks and sovereigns came to be joined at the hip. *Economic Policy*, 27(70), 199-230.
234. Molina-Morales, F. X., Martínez-Fernández, M. T., & Torlo, V. J. (2011). The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133.
235. Moore M.H(1998), *Creating Public Value: Strategic Management in Government* Cambridge, Mas., Harvard University Press
236. Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
237. Mouzelis, N. P. (1979). *Modern Greece: facets of underdevelopment*. Springer.
238. Mulgan, G., and Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*, Strategy Unit, Cabinet Office, Vol.1, pp.-40.
239. National Audit Office (UK). (2000). *Supporting Innovation: Managing Risk in Government Departments: Report by the Comptroller and Auditor General*. Stationery Office., Session 1999–2000, 17 August, p. 1.
240. Nauta, M.M.; Kahn, J.H.; Angell, J.W. & Cantarelli, E.A. (2002). Identifying the antecedent in the relation between career interest and self-efficacy: Is it one, the other, or both? *Journal of Counseling Psychology*, 49, 290–301.
241. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
242. Nelson, R. M., Belkin, P., & Mix, D. E. (2011). Greece's debt crisis: overview, policy responses and implications. *Journal of Current Issues in Finance, Business and Economics*, 4(4), 371.
243. Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187-205.
244. Newbury-Birch, D., & Kamali, F. (2001). Psychological stress, anxiety, depression, job satisfaction, and personality characteristics in preregistration house officers. *Postgraduate Medical Journal*, 77(904), 109-111.

245. Nichols, K. L. (1997). The crucial edge of reinvention: a primer on scoping and measuring for organizational change. *Public Administration Quarterly*, 405-418.
246. Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step by step for Governments and Nonprofits*, New Jersey: John Wiley and Sons.
247. O'Neill, B. (2001). Risk aversion in international relations theory. *International Studies Quarterly*, 45(2): 617-640. doi:10.1111/0020-8833.00217
248. OECD (2011), *Greece: Review of the Central Administration*, Paris: OECD.
249. Oestreich, T., Buytendijk, F., & Hatch, T. (2011). Uncertainty Management: Risk and Performance, Two sides of the same coin. *Cost Management*, 25(1), 5.
250. Olekalns, M., & Smith, P. L. (2005). Cognitive representations of negotiation. *Australian Journal of Management*, 30, 57-76.
251. Oore, D. G., Leiter, M. P., & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology*, 56 (3), 301-310.
- 252.** Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1 Jacob Way, Reading, MA 01867.
253. Pablo, A. L., Sitkin, S. B., & Jemison, D. B. (1996). Acquisition decision-making processes: The central role of risk. *Journal of Management*, 22(5), 723-746.
254. Palmer, T. B., & Wiseman, R. M. (1999). Decoupling risk taking from income stream uncertainty: A holistic model of risk. *Strategic Management Journal*, 20(11), 1037-1062.
255. Paustenbach, D. J. (Ed.). (2015). *Human and Ecological Risk Assessment: Theory and Practice (Wiley Classics Library)*. John Wiley & Sons. .
256. Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bigley, G. A. (2000). Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148-162.

257. Perugini, M., & Bagozzi, R. P. (2001). The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviours: Broadening and deepening the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 40(1), 79-98.
258. Pervin, L. A. (2015). *Goal concepts in personality and social psychology*. Psychology Press.
259. Philippidou, S. S., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2004). Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management, and the path to implementation. *Public Organization Review*, 4(4), 317-337.
260. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, USA.
261. Pongsiri, N. (2002). Regulation and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 15(6), 487-495.
262. Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. Demos.
263. Power, M. (2007). *Organized uncertainty designing a world of risk management*. Oxford University Press.
264. Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization studies*, 30(2-3), 301-324.
265. Pravita, M.-El. (2013). Problems of Coordination and the Collective Responsibility of the Government, in *Constitution, Democracy and State Institutions. Essays in Honour of Professor George Papademetriou, II*, Athens-Thessaloniki: Sakkoulas Publications.
266. Privy Council Office. (2000). *Risk Management for Canada and Canadians: Report of the ADM Working Group on Risk Management*, March, p. 9.
267. Reis, S. (2004). Multifaceted nature of intrinsic motivation: The theory of 16 basic desires. *Review of General Psychology*, 8, 179–193.
268. Reith, G. (2004). Uncertain times: the notion of ‘risk’ and the development of modernity. *Time & Society*, 13(2-3), 383-402.

269. Renn, O. 1998. Three decades of risk research: Accomplishments and new challenges. *Journal of Risk Research*, 1(1), 49-71. doi:10.1080/136698798377321
270. Ricard P., Devinney T., Yip G., Johnson J.,(2009) Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice: *Journal of Management*, Vol. 35,N.3,pp.718-804
271. Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1306.
272. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management*, 12th edition. Pearson, Boston, USA.
273. Robinson, B.S.; Davis, K.L. & Meara, N.M. (2003). Motivational attributes of occupational possible selves for low-income rural women. *Journal of Counseling Psychology*, 50, 156–164.
274. Robson C.,(2002) *Real World Research*, Second Edition, Blackwell Publishing
275. Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human resource management review*, 8(3), 311-331.
276. Rondinelli, D.A., Cheem, G.Sh. (eds) (2003). *Reinventing Government for the Twenty First Century: State Capacity in a Globalizing Society*, Bloomfield, CT: Kumarian Press.
277. Rosa, E. A. (2010). The logical status of risk—to burnish or to dull. *Journal of Risk Research*, 13(3), 239-253.
278. Roselius, T. (1971). Consumer rankings of risk reduction methods. *The journal of marketing*, 56-61.
279. Roslan, A., & Dahan, H. M. (2013). Mediating effect of enterprise risk management practices on risk culture and organizational performance. In *The International Conference on Social Science Research (ICSSR 2013)*, Penang, Malaysia.

280. Rothstein, H., Huber, M., & Gaskell, G. (2006). A theory of risk colonization: The spiralling regulatory logics of societal and institutional risk. *Economy and society*, 35(1), 91-112.
281. Rouillard, L. (2004). Managing Risk: A new approach to government intervention. *Public Management Review*, 6(1), 95-111.
282. Ruth Wilson, E., & L. Thompson, L. (2014). Creativity and negotiation research: The integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 359-386.
283. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
284. Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
285. Sadgrove, K. (2016). *The complete guide to business risk management*. Routledge.
286. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
287. Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (Eds.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Elsevier.
288. Saunders, M., Philip, L., & Adrian, T. (2000). *Research Methods for Business Students*, (Prentice Hall)'dan naklen, GEGEZ, A. *Ercan (2005) Pazarlama Araştırması, Beta Basım AŞ. İstanbul*.
289. Scapens, R. W., & Bromwich, M. (2010). *Management accounting research: 20 years on*.
290. Schlenker, B. R. (2008). Integrity and character: Implications of principled and expedient ethical ideologies. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27, 1078-1125.
291. Schultheiss, O., & Brunstein, J. (2010). *Implicit motives*. Oxford University Press.

292. Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of research in personality*, 38(3), 230-255.
293. Schwarzer, R. Jerusalem. M.(1995). Generalized Self-Efficacy Scale. *J. WEINMAN*.
294. Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied psychology*, 57(s1), 152-171.
295. Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 975-985.
296. Sherman, H. D., & Zhu, J. (2006). *Service productivity management: improving service performance using Data Envelopment Analysis (DEA)*. Springer science & business media.
297. Simon, S. B., Howe, L. W., & Kirschenbaum, H. (2009). Values clarification. Grand Central Publishing.
298. Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management Journal*, 29(3), 562-585.
299. Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9-38.
300. Sitkin, S. B., & Weingart, L. R. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity. *Academy of management Journal*, 38(6), 1573-1592.
301. Slack, N. (2015). Operations strategy. *Wiley Encyclopedia of Management*. 10:1–2. doi:10.1002/9781118785317.weom100160
302. Slack, N., Lewis, M., (2011). *Operations Strategy* (3rd ed). Harlow, UK: Pearson.
303. Slovic, P. (1999). Trust, emotion, sex, politics, and science: Surveying the risk-assessment battlefield. *Risk analysis*, 19(4), 689-701.
304. Slywotzky, A. J., & Drzik, J. (2005). Countering the biggest risk of all. *Harvard Business Review*, 83(4), 78-88.

305. Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of business research*, 58(10), 1330-1339.
306. Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2004). The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*, 42(1), 69-88.
307. Sotiropoulos, D.A. (2007). *State and Reform in Contemporary Southern Europe: Greece - Spain - Italy - Portugal*, Athens: Potamos Publications.
308. Spangenberg H., Theron C.,(2011) Performance Index:Organizational Unit Performance Questionnaire. Background information and Instructions, University Stellenbosch
309. Spangenberg, H. H., & Theron, C. (2004). Development of a questionnaire for assessing work unit performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(1), 19-28.
310. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12(2), 269-292.
311. Spicer, A., McDermott, G. A., & Kogut, B. (2000). Entrepreneurship and privatization in Central Europe: The tenuous balance between destruction and creation. *Academy of management Review*, 25(3), 630-649.
312. Standard & Poor's (2008). Enterprise risk management for ratings of nonfinancial corporations. *Ratings Direct*, 5(June) in Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675.
313. Starr, C. (1985). Risk management, assessment, and acceptability. *Risk Analysis*, 5(2), 97-102.
314. Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (2007). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. In *Entrepreneurship* (pp. 155-170). Springer, Berlin, Heidelberg.

315. Stewart Jr, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 86(1), 145-153.
316. Stoshikj, M. (2014). Integrative and distributive negotiations and negotiation behaviour. *Journal of Service Science Research*, 6, 29-69.
317. Sudman, S., & Bradburn, N. M. (1983). Asking questions: a practical guide to questionnaire design.
318. Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Stanford Video.
319. Tan, H. H., & Tan, C. S. F. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241-260.
320. Torppa, M., Poikkeus, A. M., Laakso, M. L., Eklund, K., & Lyytinen, H. (2006). Predicting delayed letter knowledge development and its relation to grade 1 reading achievement among children with and without familial risk for dyslexia. *Developmental psychology*, 42(6), 1128.
321. Torres, L. (2004). Trajectories in public administration reforms in European Continental countries. *Australian Journal of Public Administration*, 63(3), 99-112.
322. Treasury, H. M. (2001). Management of risk—a strategic overview. *HM Stationery Office*.
323. Treasury, H. M. S. (2003). The green book: appraisal and evaluation in central government.
324. Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.
325. Tsekos, T.N. (2007). Quality of Services and Public Marketing – Towards a Human-Centered Paradigm for Public Administration, Centre for European Constitutional Law - Themistokles and Dimitris Tsatsos Foundation, Law and Public Policies – No 7, Athens-Komotini: Ant.N. Sakkoulas Publishers.

326. Tsirikas, A. N., & Katsaros, K. K. (2014). Linking knowledge management, job satisfaction and productivity in the Greek public sector. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(3-4), 244-264.
327. Van Dooren, W. (2006). Performance measurement in the Flemish public sector: A supply and demand approach.
328. Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.
329. Vasilakis, A. G. (2008). Relative balanced measurement of trainee civil servants: a case example from Greece. *Benchmarking: An International Journal*, 15(6), 677-692.
330. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
331. Vickery, S. K., Droge, C., & Markland, R. E. (1993). Production competence and business strategy: do they affect business performance?. *Decision Sciences*, 24(2), 435-456.
332. Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77-93.
333. Von Hagen, J. (2005). Fiscal rules and fiscal performance in the EU and Japan.
334. Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team diagnostic survey: Development of an instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398.
335. Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of purchasing and supply management*, 14(1), 69-85.
336. Walls, M. R., & Dyer, J. S. (1996). Risk propensity and firm performance: A study of the petroleum exploration industry. *Management Science*, 42(7), 1004-1021.

337. Webster, C. D., Haque, Q., & Hucker, S. J. (2013). *Violence risk-assessment and management: Advances through structured professional judgement and sequential redirections*. John Wiley & Sons.
338. Weiner, B. (2013). *Human motivation*. Psychology Press.
339. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194
340. Westbrook, K. W., Arendall, C. S., & Padelford, W. M. (2011). Gender, competitiveness and unethical negotiation strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 26, 289-310.
341. Wicks, A. C., Berman, S. L., & Jones, T. M. (1999). The structure of optimal trust: Moral and strategic implications. *Academy of Management review*, 24(1), 99-116.
342. Wilson, E. R., & Thompson, L. L. (2015). Creativity and negotiation research: the integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 25 (4), 359-386.
343. Wiseman, R. M., & Bromiley, P. (1996). Toward a model of risk in declining organizations: An empirical examination of risk, performance and decline. *Organization Science*, 7(5), 524-543.
344. Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of management Review*, 23(1), 133-153.
345. Wollmann, H. (2003). Evaluation in Public-Sector Reform. Towards a third wave of evaluation. *Evaluation in Public-Sector Reform*, 1-11.
346. Wood, C., & Walmsley, C. (2004). Measuring Organizational Performance.. Paper presented at the Australasian Evaluation Society 2004 International Conference, 13-15 October-Adelaide, South Australia, www.aes.asn.au
347. World Bank (2013). *Risk and Opportunity: Managing Risk for Development*, Washington, DC.
348. Wyplosz, C. (2006). European Monetary Union: the dark sides of a major success. *Economic policy*, 21(46), 208-261.
349. Yates, J. F., & Stone, E. R. (1992). The risk construct.

350. Yazid, A. S., Razali, A. R., & Hussin, M. R. (2012). Determinants of enterprise risk management (ERM): A proposed framework for Malaysian public listed companies. *International Business Research*, 5(1), 80.
351. Zeppou, M., & Sotirakou, T. (2003). The “STAIR” model: A comprehensive approach for managing and measuring government performance in the post-modern era. *International Journal of Public Sector Management*, 16(4), 320-332.
352. Zhou, J., Zhang, Z., & Xie, T. (2014). Making collaborators happy: The outcome priming effect in integrative negotiation. *Public Personnel Management*, 43 (3), 290-300.
353. Zolkos, R. (2008). Financial crisis shows real need for ERM. *Business Insurance*, 6(6).
354. Zsidisin, G. A., & Ritchie, B. (2009). Supply chain risk management—developments, issues and challenges. In *Supply Chain Risk* (pp. 1-12). Springer, Boston, MA.
355. Αργεΐτης Γ., Δαφέρμος Γ., Νικολαΐδη Μ., (2011b), Κρίση Δημόσιου Χρέους στην Ελλάδα: Αιτίες και Προοπτικές, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων
356. Αργυριάδης Δ., Λιβεράκος Π., Ντινάκη Φ., Φαλάρας Ε., Μαντέ Σ., (2007) Εφαρμογή δεικτών αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση: Αξιολόγηση έργου ελεγκτικών μηχανισμών της Δημόσιας Διοίκησης - Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης
357. Βυττας Β., (2010) Τα Σύγχρονα Μάνατζμεντ των Δημοσίων Υπηρεσιών - Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
358. Γνανδέλης, Χ., (2003) Εφαρμοσμένη Στατιστική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
359. Δαφέρμος, Β., (2011) Κοινωνική Στατιστική και μεθοδολογία έρευνας με το SPSS, Εκδόσεις Ζήτη, Αθήνα
360. Ζερβόπουλος Π., Παλάσκας Θ., (2011) Εφαρμογή Μετρήσεων απόδοσης – αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Διεθνής και Ελληνική εμπειρία, Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πάντειο Πανεπιστήμιο
361. Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ., Θάνος Γ., Κιάχος Α., (2003) Χρηματοοικονομική Διοίκηση και Πολιτική, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

362. Κούζης Γ., Δημουλάς Κ., Μητράκος Θ., Φιλιοπούλου Μ.,(2013) Επιπτώσεις των περιοριστικών πολιτικών στις δημόσιες υπηρεσίες, δημόσια αγαθά και ανθρώπινο Δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, Κοινωνικό Πολύκεντρο, Αθήνα
363. Μυλωνάς και λοιποί (2007) Γεωγραφική κατανομή των προτύπων μέτρησης επίδοσης; Το "Βόρειο μοντέλο", 2ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος,2007
364. Ν. 3230/2004
365. Ν. 4369/2016
366. Ν.3845/2010 (Α' μνημόνιο)
367. Ν.4046/12 (Β' μνημόνιο)
368. Ν.4336/2015 (Γ' μνημόνιο).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ. ΑΠΟ ΤΟ ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ
ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.

ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Μ.ΒΥΤΤΑΣ

Διδακτορική έρευνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2018

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

- A. Πίνακες συμμετεχόντων και αποτελεσμάτων πιλοτικού τεστ
- B. Πίνακες αποτελεσμάτων στατιστικής έρευνας
- Γ. Πίνακες Διαγραμμάτων
- Δ. Αρχικό Ερωτηματολόγιο έρευνας και επιστολές συμμετοχής
- Ε. Τελικό Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Πίνακας Α1-Συμμετέχοντες πιλοτικού τεστ-Υπηρεσίες προέλευσης

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ
Α.Κ	ΓΕΝΙΚΟ ΧΗΜΕΙΟ ΚΡΑΤΟΥΣ
Β.Β	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
Α.Ε	ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
Β.Α	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
Μ.Α	ΟΠΑΠ
Λ.Γ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
Κ.Κ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΩΝ
Δ.Κ	ΛΕΣΧΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
Α.Φ	Π.Κ.Μ-ΠΕΡΙΦΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΕΡΡΩΝ
Κ.Ι	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
Γ.Β	ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
Μ.Κ	ΑΘΗΝ.ΠΡΑΚΤ.ΕΙΔΗ Σ.
Λ.Τ	Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
Π.Τ	Δ/ΝΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
Α.Κ	Δ/ΝΣΗ

	ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
--	------------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

Πίνακας 1.1 Περιγραφή Κινδύνου

1. Ονομασία	
2. Πεδίο Κινδύνου	Ποιοτική περιγραφή, φάσεων
3. Φύση Κινδύνου	π.χ. λειτουργικός, γνωστικός, κτλ
4. Όσοι διαθέτουν νομικό ενδιαφέρον (stakeholders)	Όσοι διαθέτουν νομικό ενδιαφέρον με προσδοκίες
5. Ποσοτικοποίηση Κινδύνου	Σπουδαιότητα και Πιθανότητα
6. Ανοχή / Όρεξη στον Κίνδυνο	Ζημία και χρηματοοικονομική επίπτωση Αξία κινδύνου Σκοπός ελέγχου κινδύνου
7. Διαχείριση Κινδύνου & Μηχανισμοί Ελέγχου	Βασικά μέσα όπου ο κίνδυνος στη σημερινή εποχή διαχειρίζεται Στάδια εμπιστοσύνης στον έλεγχο Αντίληψη πρωτοκόλλων ανασκόπησης
8. Δυνητική Ενέργεια Βελτίωσης	Συστάσεις για καταπολέμηση κινδύνου

9. Ανάπτυξη Στρατηγικής και Πολιτικής	Άποψη λειτουργικότητας της επιχείρησης για ανάπτυξη στρατηγικής
---------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

Πίνακας 1.2 Συνέπειες - Αμφότερες Απειλές και Ευκαιρίες

Υψηλή	Χρηματο-οικονομική επίπτωση στην εκάστοτε εταιρία που πρόκειται να υπερβαίνει τα €x Μεγάλη επίπτωση στην στρατηγική της επιχείρησης ή οργανισμού ή στις επιχειρησιακές δράσεις Μεγάλη ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).
Μεσαία	Χρηματο-οικονομική επίπτωση στην εκάστοτε εταιρία που αναμένεται μεταξύ €x και €y Μέτρια ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).
Χαμηλή	Μικρή επίπτωση στην στρατηγική ή τις επιχειρησιακές δράσεις της εταιρίας ή οργανισμού Μικρή ανησυχία των εχόντων έννομο ενδιαφέρον (stakeholders).

Πίνακας 1.3 Πιθανότητα Εμφάνισης – Απειλές

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή (Πιθανή)	Ενδεχομένως να εμφανιστεί κάθε έτος ή άνω του 25% ποσοστού εμφάνισης	Ενδεχομένως να συμβεί συχνά πχ σε 10 χρόνια.

Μεσαία (Δυνατή)	Ενδεχομένως να εμφανιστεί σε μία περίοδο 10 χρόνων ή κάτω του 25% ποσοστού εμφάνισης	Θα ήταν δυνατόν να είναι δύσκολος ο έλεγχος λόγω ορισμένων εξωτερικών επιρροών. Υφίσταται ιστορικό γεγονότων;
Χαμηλή (Ελάχιστη)	Όχι ενδεχομένως να συμβεί σε διάστημα μιας δεκαετίας ή κάτω του 2% ποσοστού εμφάνισης	Δεν έχει συμβεί. Δεν αναμένεται να συμβεί.

Πίνακας 1.4 Πιθανότητα Εμφάνισης - Ευκαιρίες

Εκτίμηση	Περιγραφή	Δείκτες
Υψηλή	άνω από 75% ποσοστού εμφάνισης.	ευκαιρία, βάσιμη με αιτιολογημένη βεβαιότητα
Μεσαία	25% έως 75% πιθανότητας εμφάνισης.	Ευκαιρίες επιτεύξιμες με προσεκτική διαχείριση.

Χαμηλή	κάτω από 25% ποσοστού εμφάνισης.	Ευκαιρία με χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας
--------	----------------------------------	-----------------------------------------

Πίνακας 3.1 Η Μεθοδολογία Accrual Accounting από Χρηματοδοτούμενους Φορείς

Accrual Accounting από Χρηματοδοτούμενους Φορείς			
Πλήρης ΑΑ		Τροποποιημένη ΑΑ	Ταμειακή Βάση και συμπληρωματικά ΑΑ
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	X		
ΒΕΛΓΙΟ			X
ΓΕΡΜΑΝΙΑ			X
ΕΛΒΕΤΙΑ	X		
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	X		
Η.Π.Α.	X		
ΙΑΠΩΝΙΑ	X		
ΙΡΛΑΝΔΙΑ			X

ΙΣΛΑΝΔΙΑ		X	
ΚΑΝΑΔΑΣ		X	
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	X		
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	X		
ΟΥΓΓΑΡΙΑ			X
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙ Α	X		
ΣΟΥΗΔΙΑ	X		
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	X		

Πίνακας 3.2 Κατηγοριοποίηση κρατών μελών του OECD με βάση την επικέντρωση του μάνατζμεντ

Κατηγοριοποίηση κρατών μελών του OECD με βάση την επικέντρωση του μάνατζμεντ				
	Αγγλοαμερικανικές (Anglo-american)	Σκανδιναβικές (Scandinavian-Nordic)	Ηπειρωτικές (Continental – State of Law)	Λατινικές (Latin)
Μάνατζμεντ απόδοσης	Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδάς, Η.Π.Α.,	Σουηδία, Φινλανδία, Δανία	Ολλανδία	

	Ιρλανδία			
Μικτό Μάνατζμεντ		Νορβηγία	Αυστρία, Γερμανία, Ελβετία	Βέλγιο, Γαλλία
Μάνατζμεντ κανόνων και προτύπων				Πορτογαλία, Ισπανία, Ελλάδα, Ιταλία

Πίνακας 3.3: Κανονιστικό και Διοικητικό Πρότυπο

ΠΡΟΤΥΠΟ	ΧΩΡΕΣ
ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ	Ελλάδα, Κύπρος, Ισπανία, Πολωνία, Ιταλία, Πορτογαλία, Βέλγιο, Γαλλία, Ουγγαρία, Σλοβενία, Τσεχία, Σλοβακία, Μάλτα, Λουξεμβούργο, Γερμανία, Αυστρία
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Δανία, Σουηδία, Φιλανδία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία

Πίνακας 3.4: Διοικητικό Πρότυπο χωρών Ε.Ε

ΠΡΟΤΥΠΟ	ΧΩΡΕΣ
ΓΕΡΜΑΝΙΚΟ	Γερμανία, Αυστρία, Ελβετία
ΝΟΤΙΑΣ ΕΥΡΩΠΗΣ	Γαλλία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Βέλγιο
ΑΓΓΛΟΣΑΞΩΝΙΚΟ	Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία
ΒΟΡΕΙΟ	Δανία, Σουηδία, Φιλανδία, Νορβηγία, Ολλανδία

Πίνακας 6.35: Συγκεντρωτικός πίνακας αξιοπιστίας κλιμάκων και υποπαραγόντων

Κλίμακα	Cronbach's Alpha	Αξιολόγηση
Μέρος Α - Κλίμακα β13.Εκτίμηση Πορείας του Οργανισμού κατά τα τελευταία έτη	0,879	Καλή
Μέρος Α - Κλίμακα β14. Εκτίμηση Μελλοντικής Πορείας του Οργανισμού	0,823	Καλή
Μέρος Β - Κλίμακα 1. Οικονομικός Κίνδυνος 11 ερωτήσεις	0,808	Καλή

Μέρος Β - Κλίμακα 2. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου – Παρόν	0,869	Καλή
Μέρος Β - Κλίμακα 3. Κλίμακα Γενικού Λειτουργικού Κινδύνου – Μέλλον	0,821	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Production and Efficiency	0,850	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Core people processes	0,775	Αποδεκτή
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Climate of the work unit	0,881	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Employee Satisfaction	0,897	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Adaptability	0,831	Καλή

Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Capacity	0,823	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Market Standing	0,815	Καλή
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Παράγοντας: Projected Future Growth	0,902	Εξαιρετική
Μέρος Γ- Κλίμακα PI. Συνολική Κλίμακα	0,849	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 1. Risk Propensity	0,790	Αποδεκτή
Μέρος Δ - Κλίμακα 2. Personal Initiative	0,939	Εξαιρετική
Μέρος Δ - Κλίμακα 3. Psychological Ownership	0,877	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 4. Job Satisfaction	0,862	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 5. Self Efficacy	0,886	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 1: Career	0,812	Καλή

insight		
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 2: Career resilience	0,895	Καλή
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Παράγοντας 3: Career identity	0,935	Εξαιρετική
Μέρος Δ - Κλίμακα 6. Συνολικό Career motivation	0,957	Εξαιρετική

Πίνακας 7.1: Δομή Τελικού Ερωτηματολογίου (Η πλήρης έκδοση του ερωτηματολογίου είναι διαθέσιμη, κατόπιν έγκρισης των συγγραφέων, ύστερα από αίτημα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου)

Section' s Number	Section' s Description	Number of Question' s	Υποενότητες/ Παράγοντες	Section' s Description
I	P.A.R.M.M Παραγωγή και Απόδοση	5	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου διερευνούμε την δυνατότητα των διευθυντών και ηγετών να «χτίσουν» δυνατότητες ηγετικές, επίτευξης οργανωτικών αλλαγών και αποτελεσματικής διαχείρισης της απόδοσης της μονάδας τους.
II	P.A.R.M.M Οικονομικός Κίνδυνος	15	-	Στην οικονομία, ο οικονομικός κίνδυνος συνδέεται με τον κίνδυνο στην αγορά (νόμισμα, επιτόκια, τιμές, πίστωση) και με τον κίνδυνο ρευστότητας (Alexander,(2009). In this Section of the questionnaire διερευνούμε το επίπεδο οικονομικών κινδύνων του οργανισμού
III	P.A.R.M.M Λειτουργικός Κίνδυνος	17	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου αξιολογούμε την αίσθηση που έχουν τα ανώτερα στελέχη για τον οργανωσιακό κίνδυνο στο παρόν και το μέλλον (αντλαμβανόμενος κίνδυνος), ζητώντας τους να αξιολογήσουν την πορεία κάποιων μεταβλητών του οργανισμού ως προς το εάν έχουν αυξηθεί, μειωθεί ή έχουν παραμείνει όπως ήταν
IV	P.A.R.M.M Κίνητρα Καριέρας	21	3	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου αποκαλύπτουμε τις σχέσεις μεταξύ καθοδήγησης, επαγγελματικής αυτοπεποίθησης- επιθυμίας, κίνητρα σταδιοδρομίας και επιτυχία της σταδιοδρομίας του διευθυντικού στελέχους του δημόσιου οργανισμού.
V	P.A.R.M.M Αυτο-αποτελεσματικότητα	6	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου επιδιώκεται να απαντηθεί το εξής ερώτημα: Γιατί κάποιες ομάδες εργαζομένων του δημοσίου τομέα κατορθώνουν να είναι καλοί, όπως και να

				ενισχύουν τα επιτεύγματα των άλλων καθώς επιδιώκουν υψηλούς στόχους για τον εαυτό τους, ενώ άλλοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες που τους επιβάλλονται και τείνουν να καταρρέουν κάτω από το βάρος του καθημερινού άγχους.
VI	P.A.R.M.M Εργασιακή Ικανοποίηση	10	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου μελετάμε την ικανοποίηση του διευθυντικού στελέχους του οργανισμού από την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα ζητήματα που ερευνώνται διαρκώς στις εργασιακές σχέσεις αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και ένα από τα πιο ασαφή ζητήματα.
VII	P.A.R.M.M Υπευθυνότητα	5	-	Σε αυτό το τμήμα του ερωτηματολογίου, στα πρότυπα της έρευνας των Fay et al.(2004), που επικεντρώθηκαν στο για να μελετήσουν το ρόλο του περιβάλλοντος σε οργανισμούς που ήταν σε φάση αναδιάρθρωσης μετά από αλλαγές μεγάλης κλίμακας, διερευνούμε κατά πόσο η υφιστάμενη δημοσιονομική κρίση επηρέασε την εργασιακή υπευθυνότητα των διευθυντικών στελεχών. Βασικός στόχος της κλίμακας που θα χρησιμοποιηθεί, είναι να ελεγχθεί η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των μάνατζερ και το εργασιακό περιβάλλον, με βάση την απόδοση. Η αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών και συμπεριφορών, έχει αποδειχθεί πως εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι μάνατζερ.

Πίνακας 7.2 Tests of normality Kolmogorov-Smirnof-Shapiro Wilk

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Οικονομικός κίνδυνος	,154	120	,000	,923	120	,000
Παρών λειτουργικός κίνδυνος	,121	120	,000	,932	120	,000
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,082	120	,046	,967	120	,005
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	,221	120	,000	,932	120	,000
Εργασιακή ικανοποίηση	,130	120	,000	,952	120	,000
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	,140	120	,000	,937	120	,000
Δείκτης υπευθυνότητας	,251	120	,000	,892	120	,000
Στρατηγική καριέρας	,153	120	,000	,904	120	,000

Προσαρμοστικότητα καριέρας	,178	120	,000	,914	120	,000
Ταυτότητα καριέρας	,136	120	,000	,967	120	,005

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 7.3 Skewness-Kurtosis

		Οικονομικός κίνδυνος	Παρόν λειτουργικός κίνδυνος	λειτουργικός κίνδυνος	Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	Εργασιακή ικανοποίηση Δείκτης	αυτοαποτελεσματικότητας	Δείκτης υπευθυνότητας	Στρατηγική καριέρας	Προσαρμοστικότητα καριέρας	Ταυτότητα καριέρας
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,6211	,0324	,2015	3,2717	4,5917	4,8875	3,6517	3,8452	4,3976	4,2310
Median		3,6667	-,0882	,1176	3,0000	4,7000	4,6667	3,6000	4,1429	4,2857	4,0000
Std. Deviation		,77914	,88015	,79856	,50663	,86797	1,03468	,64064	,97606	,91823	,88977
Skewness		-,111	,004	,199	,020	-,153	,032	,571	-,508	-,045	,304
Std. Error of Skewness		,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221	,221
Kurtosis		,464	-1,344	-,662	-,496	-,023	-,736	-,900	-,936	,180	-,519
Std. Error of Kurtosis		,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438	,438
Minimum		1,80	-1,41	-1,18	2,20	2,70	3,00	2,80	2,14	2,29	2,71
Maximum		5,33	1,53	2,06	4,20	6,40	6,67	5,00	5,14	6,00	6,57

Κλίμακα καριέρας

Πίνακας 7.4

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,673
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2817,296
	Df	210
	Sig.	,000

Πίνακας 7.5

Communalities

	Initial	Extraction
	1	n
Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου.	1,000	,773
Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου.	1,000	,697
Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και υπευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.	1,000	,827
Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.	1,000	,683
Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου	1,000	,792
Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).	1,000	,535
Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).	1,000	,619
Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.	1,000	,771
Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).	1,000	,597
Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.	1,000	,812
Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.	1,000	,641
Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά.	1,000	,534

Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου	1,00 0	,832
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.	1,00 0	,576
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.	1,00 0	,309
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.	1,00 0	,600
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.	1,00 0	,341
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου	1,00 0	,751
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.	1,00 0	,778
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περεταίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.	1,00 0	,824
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.	1,00 0	,495

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 7.6

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	% of Total Variance			% of Total Variance			% of Total Variance		
	Total Variance	Cumulative %	Total Variance	Cumulative %	Total Variance	Cumulative %	Total Variance	Cumulative %	
1	6,703	31,918	31,918	6,703	31,918	31,918	4,932	23,485	23,485
2	4,480	21,333	53,251	4,480	21,333	53,251	4,432	21,105	44,590
3	2,603	12,397	65,648	2,603	12,397	65,648	4,422	21,058	65,648
4	1,573	7,491	73,140						
5	,986	4,694	77,834						
6	,797	3,794	81,627						
7	,703	3,346	84,973						
8	,682	3,248	88,221						
9	,595	2,835	91,056						
10	,454	2,160	93,216						
11	,441	2,100	95,317						
12	,231	1,099	96,415						
13	,200	,954	97,370						
14	,156	,741	98,111						
15	,133	,632	98,744						
16	,090	,430	99,174						
17	,070	,332	99,507						
18	,040	,192	99,699						
19	,032	,154	99,853						
20	,019	,090	99,943						
21	,012	,057	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 7.7

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου.	,742	,427	
Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου.	,674	,488	
Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και υπευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.	,768	,411	
Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.	-,793		
Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου	,873		
Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).	,731		
Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).	,776		
Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.	-,390	,773	
Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).		,650	-,415
Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.		,875	
Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.	,314	,702	
Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά.		,623	,328
Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου	,470	,770	
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.		,700	
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.			,514
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.			,755
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.			,538
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου			,849
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.			,858
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περεταίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.			,889
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.			,685

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Πίνακας 7.8
Communalities

	Initial	Extraction
Ερωτήσεις για τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο		
pr1	1,000	,682
pr2	1,000	,457
pr3	1,000	,713
pr4	1,000	,409
pr5	1,000	,675
pr6	1,000	,487
pr7	1,000	,609
pr8	1,000	,262
pr9	1,000	,756
pr10	1,000	,610
pr11	1,000	,434
pr12	1,000	,268
pr13	1,000	,755
pr14	1,000	,594
pr15	1,000	,486
pr16	1,000	,344
pr17	1,000	,661
Ερωτήσεις για τον μελλοντικό λειτουργικό κίνδυνο		
fr1	1,000	,801
fr2	1,000	,835
fr3	1,000	,824
fr4	1,000	,481
fr5	1,000	,406
fr6	1,000	,167
fr7	1,000	,502
fr8	1,000	,155
fr9	1,000	,457
fr10	1,000	,324
fr11	1,000	,571
fr12	1,000	,279
fr13	1,000	,768
fr14	1,000	,758
fr15	1,000	,401
fr16	1,000	,454

fr17 1,000 ,638

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 7.9

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,854	37,807	37,807	12,854	37,807	37,807	9,057	26,639	26,639
2	5,171	15,209	53,016	5,171	15,209	53,016	8,968	26,377	53,016
3	3,548	10,435	63,451						
4	2,173	6,391	69,842						
5	1,858	5,464	75,306						
6	1,382	4,065	79,371						
7	1,111	3,267	82,638						
8	,944	2,777	85,416						
9	,847	2,492	87,908						
10	,765	2,251	90,159						
11	,656	1,928	92,087						
12	,600	1,765	93,852						
13	,458	1,347	95,199						
14	,372	1,094	96,293						
15	,266	,783	97,076						
16	,248	,728	97,804						
17	,229	,674	98,478						
18	,167	,492	98,970						
19	,158	,465	99,436						
20	,091	,267	99,702						
21	,072	,213	99,915						
22	,029	,085	100,000						
23	3,075E-15	9,045E-15	100,000						
24	2,046E-15	6,017E-15	100,000						
25	1,937E-15	5,696E-15	100,000						
26	1,338E-15	3,934E-15	100,000						

27	5,953 E-16	1,751E -15	100,000
28	2,640 E-16	7,763E -16	100,000
29	- 2,937 E-16	- 8,640E -16	100,000
30	- 5,207 E-16	- 1,531E -15	100,000
31	- 9,737 E-16	- 2,864E -15	100,000
32	- 1,207 E-15	- 3,550E -15	100,000
33	- 2,172 E-15	- 6,389E -15	100,000
34	- 2,458 E-15	- 7,231E -15	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 7.10

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Ερωτήσεις για τον παρόντα λειτουργικό κίνδυνο		
pr1	,345	,750
pr2		,647
pr3		,820
pr4		-,567
pr5	,420	,706
pr6		,652
pr7		,780
pr8		,512
pr9	,424	,759
pr10		,766
pr11		,644
pr12		,440

pr13		,838
pr14	,336	,694
pr15	,329	,614
pr16		,578
pr17		,762

Ερωτήσεις για τον
μελλοντικό λειτουργικό
κίνδυνο

fr1	,892	
fr2	,914	
fr3	,898	
fr4	,689	
fr5	,601	
fr6	,397	
fr7	,694	
fr8	,320	
fr9	,662	
fr10	,554	
fr11	,723	
fr12	,485	
fr13	,725	,492
fr14	,798	,349
fr15	,546	,321
fr16	,554	,384
fr17	,764	

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Rotation Method: Varimax
with Kaiser Normalization.

Πίνακας 7.11

Αξιοπιστία

	N	Cronbach's alpha
Οικονομικός Κίνδυνος	15	0,815
Παρών λειτουργικός κίνδυνος	17	0,91
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	17	0,927
Δείκτης απόδοσης	5	0,825
Ικανοποίηση εργαζομένων	10	0,858
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	6	0,908
Στρατηγική καριέρας	7	0,743
Προσαρμοστικότητα καριέρας	7	0,854
Ταυτότητα καριέρας	7	0,856
Δείκτης υπευθυνότητας	5	0,617

Πίνακας 7.12

Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

		N	%
Φύλο	Άνδρας	80	66,7%
	Γυναίκα	40	33,3%
Ηλικία	35-45	39	32,5%
	46-55	75	62,5%
	55+	6	5,0%
θέση στον οργανισμό	Διευθυντής	30	25,0%
	Προϊστάμενος	66	55,0%
	Στέλεχος	24	20,0%

Πίνακας 7.13
Απόψεις εργαζομένων

	M	TA	Εύρος κλίμακας
Οικονομικός κίνδυνος	3,62	,78	1-7
Παρόντας λειτουργικός κίνδυνος	,03	,88	-3 - 3
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,20	,80	-3 -3
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	3,27	,51	1-7
Εργασιακή ικανοποίηση	4,59	,87	1-7
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	4,89	1,03	1-7
Δείκτης υπευθυνότητας	3,65	,64	1-7
Στρατηγική καριέρας	3,85	,98	1-7
Προσαρμοστικότητα καριέρας	4,40	,92	1-7
Ταυτότητα καριέρας	4,23	,89	1-7

Πίνακας 7.14

Συσχετίσεις

	Οικονομικός κίνδυνος	Λειτουργικός κίνδυνος	Λειτουργικός κίνδυνος	Λειτουργικός κίνδυνος και αποδοτικότητα	Εργασιακή ικανοποίηση	Αυτοαποτελεσματικότητα	Δείκτης υπευθυνότητας	Στρατηγική καριέρας	Προσαρμοστικότητα καριέρας	Ταυτότητα καριέρας
Οικονομικός κίνδυνος	1	,934**	,554**	-,525**	-,197*	-,491**	,135	-,075	,009	-,501**
Παρόντας λειτουργικός κίνδυνος	,934**	1	,542**	-,554**	-,241**	-,554**	,137	-,122	-,045	-,533**
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,554**	,542**	1	-,550**	,178	-,158	,234*	,029	,016	-,462**
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	-,525**	-,554**	-,550**	1	-,082	,187*	-,113	,217*	,165	,969**
Εργασιακή ικανοποίηση	-,197*	-,241**	,178	-,082	1	,678**	,493**	,328**	-,071	-,055
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	-,491**	-,554**	-,158	,187*	,678**	1	,256**	,151	-,051	,210*
Δείκτης υπευθυνότητας	,135	,137	,234*	-,113	,493**	,256**	1	,449**	,256**	-,131
Στρατηγική καριέρας	-,075	-,122	,029	,217*	,328**	,151	,449**	1	,524**	,157
Προσαρμοστικότητα καριέρας	,009	-,045	,016	,165	-,071	-,051	,256**	,524**	1	,141
Ταυτότητα καριέρας	-,501**	-,533**	-,462**	,969**	-,055	,210*	-,131	,157	,141	1

Πίνακας 7.15

Γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του οικονομικού κινδύνου

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance VIF
1 (Constant)	3,292	,398		8,282	,000	
Παρών λειτουργικός κίνδυνος	,833	,048	,940	17,431	,000	,377 2,655
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,060	,048	,062	1,265	,209	,460 2,172
Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας	,022	,259	,015	,087	,931	,039 25,775
Εργασιακή ικανοποίηση	,010	,052	,011	,186	,853	,323 3,098
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	,033	,042	,043	,778	,438	,357 2,805
Δείκτης υπευθυνότητας	-,057	,054	-,047	-1,051	,295	,547 1,830
Στρατηγική καριέρας	,016	,038	,020	,409	,684	,474 2,110
Προσαρμοστικότητα καριέρας	,046	,036	,054	1,280	,203	,617 1,621
Ταυτότητα καριέρας	-,009	,136	-,011	-,069	,945	,046 21,970
8 (Constant)	3,582	,026		136,092	,000	
Παρόντας λειτουργικός κίνδυνος	,794	,034	,897	23,073	,000	,706 1,416
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	,066	,038	,068	1,741	,084	,706 1,416

a. Dependent Variable: Οικονομικός κίνδυνος

Πίνακας 7.16

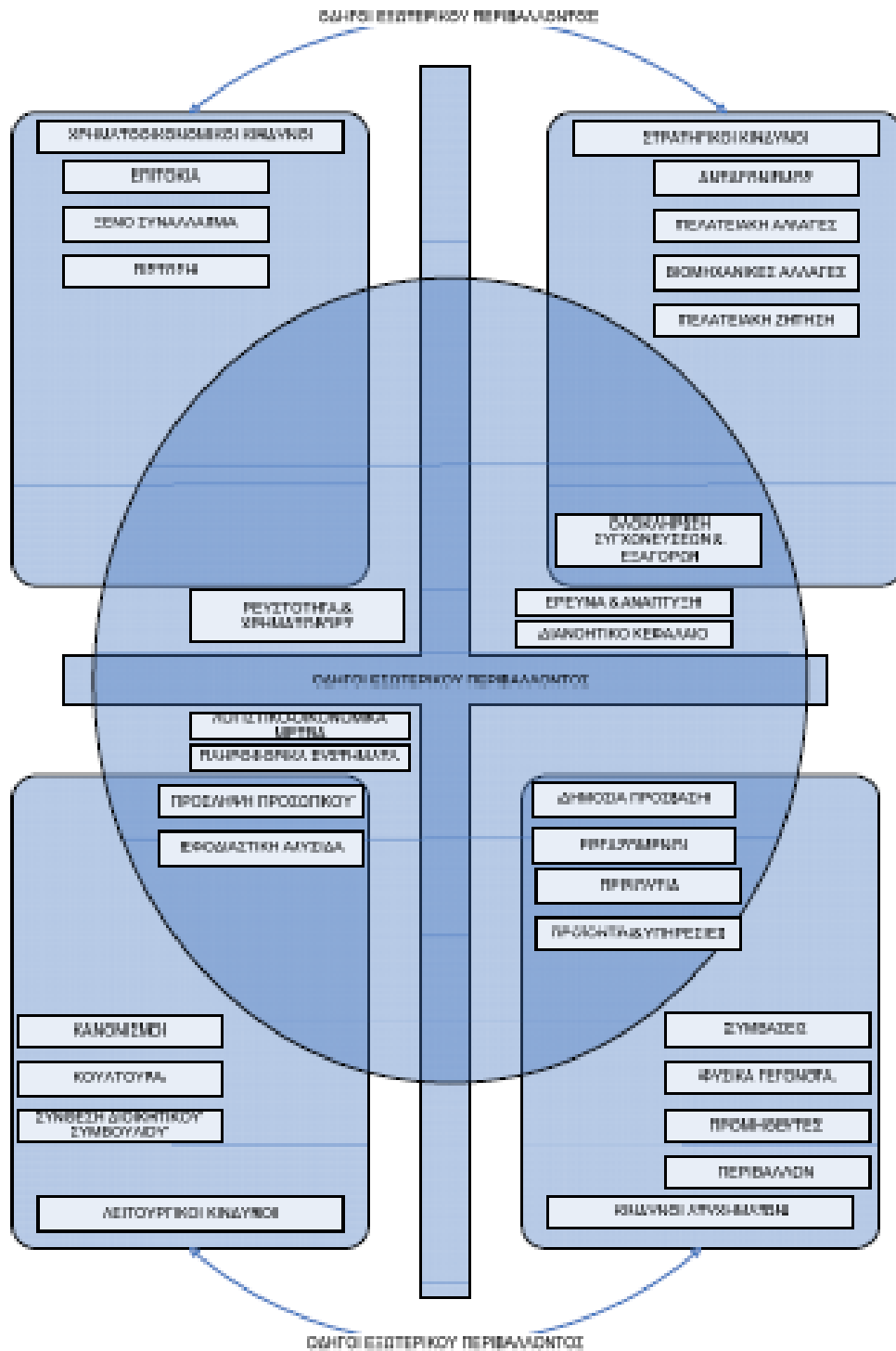
Γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης του δείκτη παραγωγής και αποδοτικότητας

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		tolerance	VIF
1 (Constant)	1,105	,154		7,166	,000		
Παρών λειτουργικός κίνδυνος	-,021	,034	-,037	-,621	,536	,100	9,953
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	-,082	,016	-,130	5,186	,000	,565	1,771
Εργασιακή ικανοποίηση	-,025	,019	-,043	1,309	,193	,328	3,051
Δείκτης αυτοαποτελεσματικότητας	-,016	,015	-,033	1,050	,296	,358	2,792
Δείκτης υπευθυνότητας	,025	,020	,032	1,271	,207	,549	1,821
Στρατηγική καριέρας	,048	,013	,093	3,588	,000	,529	1,892
Προσαρμοστικότητα καριέρας	-,012	,013	-,022	-,918	,360	,612	1,633
Ταυτότητα καριέρας	,506	,013	,889	37,585	,000	,630	1,587
Οικονομικός κίνδυνος	,003	,035	,005	,087	,931	,121	8,290
6 (Constant)	1,064	,073		14,603	,000		
Μελλοντικός λειτουργικός κίνδυνος	-,086	,014	-,135	6,320	,000	,760	1,315
Εργασιακή ικανοποίηση	-,023	,012	-,039	1,955	,053	,863	1,159
Στρατηγική καριέρας	,049	,010	,094	4,656	,000	,858	1,166
Ταυτότητα καριέρας	,507	,012	,890	41,552	,000	,756	1,322

a. Dependent Variable: Δείκτης παραγωγής και αποδοτικότητας

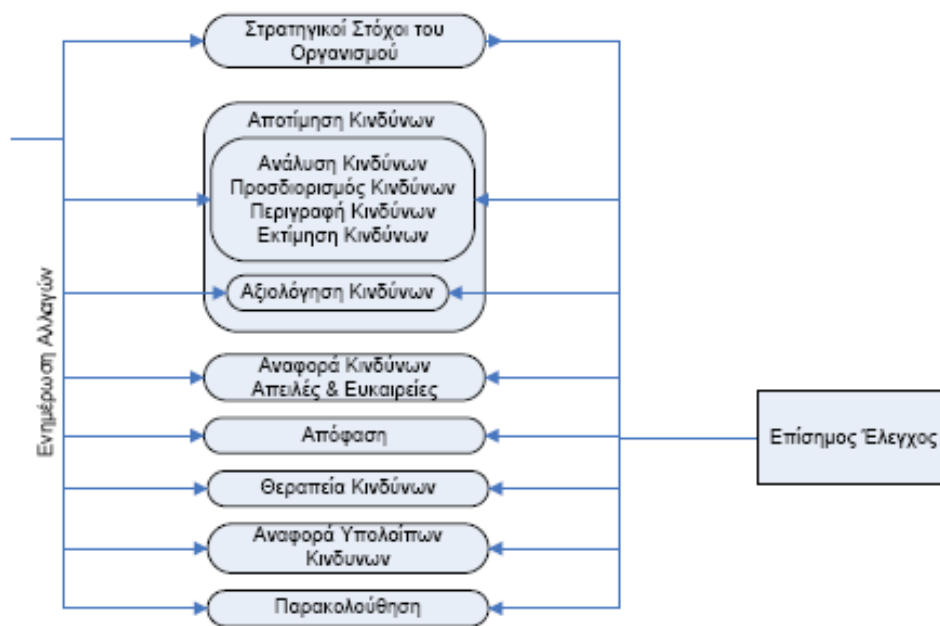
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄

Πίνακες Διαγραμμάτων



Διάγραμμα 1.1 Παραδείγματα οδηγών βασικών κινδύνων (Examples of the Drivers of Key Risks)

Διάγραμμα 1.2 Η Διεργασία Διαχείρισης Κινδύνου



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄

Δ1-ΕΠΙΣΤΟΛΗ



Τμήμα Ο.Δ.Ε

Εγνατίας 156-Θεσσαλονίκη-54636

Θεσ/νίκη 20/4/2018

ΕΠΙΣΤΟΛΗ

ΘΕΜΑ: Συμμετοχή σε έρευνα του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων με τίτλο " Τα συστήματα μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης και του κινδύνου στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η περίπτωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.

Στα πλαίσια εκπόνησης διδακτορικής διατριβής που διεξάγεται στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, σας αποστέλλουμε το συνημμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο παρακαλούμε να συμπληρωθεί από τον Διευθυντή της Υπηρεσίας σας και να αποσταλεί ταχυδρομικά (εσωκλείεται φάκελος) στην διεύθυνση Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Κο ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΔΗ Ιορδάνη (Γραφείο 402). Για τυχόν απορίες ή παρατηρήσεις παρακαλούμε να απευθύνεστε στον Κο ΒΥΤΤΑ Βασίλειο (κιν. 6932438777), υποψήφιο διδάκτορα του Τμήματος ή στον επιβλέποντα καθηγητή κο ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΔΗ Ιορδάνη (τηλ. 2310891591). Όλες οι πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν μόνο για επιστημονικούς σκοπούς.

Ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας στην έρευνα του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Με Τιμή

ΒΥΤΤΑΣ Βασίλειος, PHD st.

Α2-ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αξιότιμε κύριε/Αξιότιμη κυρία

Επικοινωνούμε μαζί σας με σκοπό να δώσουμε την δυνατότητα στα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης που κατέχουν διευθυντικές θέσεις, να συμμετάσχουν στην επιχειρούμενη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης και του κινδύνου των μονάδων όπου προΐστανται.

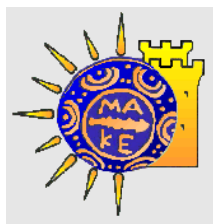
Τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν από την έρευνα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά ανώνυμα για στατιστικές αναλύσεις και δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά οικονομικού ενδιαφέροντος. Προς τούτο, σημειώνεται ότι, η ανωνυμία της έρευνας διασφαλίζεται με τη μεθοδολογία συλλογής και καταχώρησης των δεδομένων. Συγκεκριμένα, κατά την καταχώρηση στη βάση δεδομένων δεν καταγράφεται κανένα προσωπικό στοιχείο πέραν του Οργανισμού τον οποίο διευθύνει ο συμμετέχων στην έρευνα. Συνεπώς, κατά την επεξεργασία και τη διεκπεραίωση της στατιστικής ανάλυσης δεν θα υπάρχει κανένα στοιχείο που να συνδέει τα δεδομένα με συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Το μόνο στοιχείο που καταγράφεται είναι το κατά πόσο ο ερωτώμενος έχει προβεί στο σύνολο των απαντήσεων. Για αυτό το λόγο, παρακαλείσθε όπως απαντήσετε όλα τα ερωτήματα. Απαντήστε ελεύθερα και με ειλικρίνεια σε όλα τα σχετικά ερωτήματα που θα σας ζητηθεί. Σημειώνεται ότι, η συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων είναι υποχρεωτική και σε κάθε περίπτωση οι απαντήσεις έχουν εμπιστευτικό χαρακτήρα.

Η τελευταία ημερομηνία υποβολής είναι η 30 Δεκεμβρίου 2018. Παρακαλούμε όπως αφιερώσετε τα περίπου 30 λεπτά που χρειάζονται να ολοκληρωθεί το ερωτηματολόγιο. Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Για πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο παρακαλούμε πατήστε:

<https://vyttas.limequery.com/index.php/828719/lang-el>

Με Εκτίμηση

Δ3-ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ



Αξιότιμε Κύριε/Κυρία

Η Δημόσια Διοίκηση εισέρχεται αδιαμφισβήτητα σε μια φάση αλλαγών όπου η χάραξη της πολιτικής και η λήψη των αποφάσεων της, στηρίζονται ολοένα και περισσότερο στα αποτελέσματα. Η περίοδος της οικονομικής ύφεσης την οποία διανύουμε, έχει δημιουργήσει ήδη τα νέα χαρακτηριστικά και τις νέες συνθήκες στις οποίες η ΔΔ δραστηριοποιείται και αξιολογείται.

Ταυτόχρονα, η διαχείριση του κινδύνου, έχει εξελιχθεί σήμερα σε κυρίαρχη αντίληψη, ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των Οργανισμών, αποτελώντας συνάμα μια καινούρια μεθοδολογική προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων για τους Δημόσιους λειτουργούς. Είναι εξάλλου εντυπωσιακό ότι, όλο και περισσότερο, η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της πραγματικότητας την οποία βιώνουμε όλοι μας σήμερα

Γίνεται φανερό από τα παραπάνω ότι, η κατανόηση του κινδύνου και της απόδοσης, σε συνδυασμό με την στρατηγική διαχείριση τους, αποτελούν κεντρική προτεραιότητα για την Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο, παρατηρείται ότι η προσαρμογή στα νέα δεδομένα δεν είναι καθολική και στερείται προτύπων. Σε αυτήν την προσπάθεια προσαρμογής, η δημιουργία ενός σταθερού πλαισίου μέτρησης και διαχείρισης της απόδοσης και του κινδύνου των Δημοσίων Υπηρεσιών συνεχίζει να καθίσταται εξαιρετικά δυσχερής, εξαιτίας πολλών παραγόντων, οι οποίοι συνεχίζουν να παραμένουν «αχαρτογράφητες περιοχές», εμβαθύνοντας την αβεβαιότητα.

Στα πλαίσια αυτά η συγκεκριμένη έρευνα έχει διττό στόχο: Στοχεύει, εξ αρχής, στην διάγνωση του επιπέδου των οικονομικών και λειτουργικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι Οργανισμοί του Δημοσίου. Ολοκληρώνοντας, εν συνεχεία, αποσκοπεί στην μέτρηση της απόδοσης τους με τη μελέτη μη οικονομικών μεγεθών,

με προφανή στόχο την βελτίωση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων. Το ερευνητικό μοντέλο συμπληρώνεται με την μελέτη μιας σειράς παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν αυτά τα δυο μεγέθη και καταλήγει στην παρουσίαση μιας δέσμης προτάσεων για την συνολική διαχείριση των δυο μεγεθών .

Τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν από την έρευνα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά ανώνυμα για στατιστικές αναλύσεις και δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά οικονομικού ενδιαφέροντος. Προς τούτο, σημειώνεται ότι, η ανωνυμία της έρευνας διασφαλίζεται με τη μεθοδολογία συλλογής και καταχώρησης των δεδομένων. Συγκεκριμένα, κατά την καταχώρηση στη βάση δεδομένων δεν καταγράφεται κανένα προσωπικό στοιχείο πέραν του Οργανισμού τον οποίο διευθύνει ο συμμετέχων στην έρευνα.

Συνεπώς, κατά την επεξεργασία και τη διεκπεραίωση της στατιστικής ανάλυσης δεν θα υπάρχει κανένα στοιχείο που να συνδέει τα δεδομένα με συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Το μόνο στοιχείο που καταγράφεται είναι το κατά πόσο ο ερωτώμενος έχει προβεί στο σύνολο των απαντήσεων. Για αυτό το λόγο, παρακαλείσθε όπως απαντήσετε όλα τα ερωτήματα.

Απαντήστε ελεύθερα και με ειλικρίνεια σε όλα τα σχετικά ερωτήματα που θα σας ζητηθεί. Σημειώνεται ότι, η συμπλήρωση όλων των ερωτήσεων είναι υποχρεωτική και σε κάθε περίπτωση οι απαντήσεις έχουν εμπιστευτικό χαρακτήρα.

Η τελευταία ημερομηνία υποβολής είναι η 30 Δεκεμβρίου 2018. Παρακαλούμε όπως αφιερώσετε τα περίπου 30 λεπτά που χρειάζονται να ολοκληρωθεί το ερωτηματολόγιο μιας και απώτερος στόχος της έρευνας είναι η αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων και η μέτρηση της απόδοσης των Δημοσίων Οργανισμών.

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με Τιμή,

ΒΥΤΤΑΣ Βασίλειος

Υποψήφιος Διδάκτορας



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Δ4-Ερωτηματολόγιο για την εκπόνηση Διδακτορικής Διατριβής στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, στο γνωστικό αντικείμενο:

«Τα Συστήματα Μέτρησης και Διαχείρισης της Απόδοσης και του Κινδύνου στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η περίπτωση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα»

Επιβλέπων Καθηγητής

Ιορδάνης Ελευθεριάδης

Καθηγητής

Ερευνητής

Βασίλειος Βύττας

Υποψ. Διδάκτορας

Δ5- ΑΡΧΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακαλώ Συμπληρώστε τα Παρακάτω Στοιχεία:	
Θέση στον Οργανισμό:	
Είδος Οργανισμού:	
Όνομα Οργανισμού	

Ερωτηματολόγιο Μέρος 1ο - Γενικό Μέρος

1α1	Παρακαλώ συμπληρώστε το Φύλο σας:		
Ανδρας		Γυναίκα	

1α2	Παρακαλώ επιλέξτε το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκετε:				
17 έως 25		26 έως 35		36 έως 45	
46 έως 55		56 ή περισσότερο			

1α3	Παρακαλώ επιλέξτε το επίπεδο σπουδών σας:					
Έως και Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (έως και Λύκειο)		Κατώτερη Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ, Τεχνικές Επαγγελματικές Σχολές)		Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΑΤΕΙ, ΑΕΙ)	Μεταπτυχιακό Επίπεδο	Διδακτορικό

1α4	Παρακαλώ επιλέξτε το κύριο αντικείμενο των σπουδών σας:					
Νομική		Οικονομικά / Διοίκηση		Πληροφορική ή / Νέες Τεχνολογίες		Ιατρική/Παρά-Ιατρικός Κλάδος
Κλασικές Σπουδές		Θετικές Επιστήμες		Πολυτεχνικές Σχολές		Τεχνικές / Τεχνολογικές Σπουδές
Έχω λάβει μόνο γενική εκπαίδευση		Άλλο				

1α5	Διαθέτετε μεταπτυχιακό δίπλωμα στη Διοίκηση (MBA)		
Ναι		Όχι	

1α6	Παρακαλώ σημειώστε τα συνολικά χρόνια εργασίας σας:				
Έως 5		6 έως 10		11 έως 15	
16 έως 20		21 έως 25		26 έως 30	
31 έως 35		Πάνω από 35			

1α7	Παρακαλώ σημειώστε τα χρόνια εργασίας σας σε διευθυντικές θέσεις:				
Έως 3		4 έως 6		6 έως 9	
10 έως 12		Πάνω από 12			

1α8	Παρακαλώ σημειώστε τα χρόνια εργασίας σας στο συγκεκριμένο οργανισμό:				
Έως 3		4 έως 6		6 έως 9	
10 έως 12		12 έως 14		15 έως 20	
21 έως 25		26 έως 30		30 και άνω	

β) Χαρακτηριστικά Οργανισμού

1β2	Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό μόνιμα απασχολούμενων στον Οργανισμό κατά την παρούσα χρονική περίοδο:						
Έως 25 Εργαζόμενο ι		26 έως 50		51 έως 75		76 έως 100	
100 έως 125		126 έως 150		151 έως 200		201 έως 250	
251 έως 300		301 έως 400		401 έως 500		Πάνω από 500	

1β3	Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό των περιστασιακά απασχολούμενων (συμβάσεις έργου, αποσπάσεις κλπ) στον Οργανισμό κατά την παρούσα χρονική περίοδο:						
Έως 25 Εργαζόμενο ι		26 έως 50		51 έως 75		76 έως 100	
100 έως 125		126 έως 150		151 έως 200		201 έως 250	
251 έως 300		301 έως 400		401 έως 500		Πάνω από 500	

1β4	Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό των επιμέρους τμημάτων που περιλαμβάνει ο οργανισμός:						
	1		2-3		4-5		Πάνω από 5

1β4	Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό των διευθυντικών στελεχών της ανώτερης βαθμίδας (μια βαθμίδα κάτω από εσάς) που περιλαμβάνει ο οργανισμός:						
	1-2		3-4		5-6		6-8
	9-10		Πάνω από 10				

1β5	Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό των διευθυντικών στελεχών της μεσαίας διοικητικής βαθμίδας που περιλαμβάνει ο οργανισμός:						
	1-3		4-6		7-10		10-12
	13-15		16-18		Πάνω από 18		

1β6	Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό των διευθυντικών στελεχών της κατώτατης διοικητικής βαθμίδας που περιλαμβάνει ο οργανισμός:						
	1-5		6-10		11-15		16-20
	21-25		26-30		31-35		Πάνω από 35

1β7	Παρακαλώ σημειώστε τον αριθμό των πολιτών που εξυπηρέτησε ο οργανισμός κατά το 2012:						
	Έως 300		301-600		601-1000		1001-1500
	1501-2500		2501-4000		4001-6000		Πάνω από 6000

1β8	Παρακαλώ σημειώστε τα χρόνια λειτουργίας του οργανισμού:						
	Έως 1 έτος		1-3		4-6		7-10
	11-15		16-25		Πάνω από 25		

1β9	Ο οργανισμός κινδυνεύει να κλείσει κατά το επόμενο χρονικό διάστημα:								
	Καθόλου		Λίγο		Σε μέτριο Βαθμό		Πολύ		Είναι Βέβαιο

Ερωτηματολόγιο Μέρος 2^ο – Μέτρηση Κινδύνου

2α	<p>Οικονομικός Κίνδυνος</p> <p>Πρωτότυπη: 11 Ερωτήσεις</p> <p>Pilot Test Cronbach's Alpha = 0,808</p>							
	<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συχνότητα με την οποία ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για τον οργανισμό σας, σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Ποτέ και 7 = Πάντα</p>	1=Ποτέ	2= Σπάνια	3=Σχετικά Σπάνια	4=Ούτε Συχνά Ούτε Σπάνια	5=Σχετικά Συχνά	6=Συχνά	7=Πάντα
	<p>Τα τελευταία χρόνια:</p>							
	<p>Η ετήσια επιδότηση του οργανισμού από τον κρατικό προϋπολογισμό αρκεί για να καλύψει τις ανάγκες του. (ανάποδη κωδικοποίηση)</p>							
	<p>Τα έξοδα είναι περισσότερα από τα προϋπολογισθέντα.</p>							
	<p>Τα έξοδα του οργανισμού είναι πάνω από τα ανεκτά όρια.</p>							
	<p>Ο οργανισμός έχει χρησιμοποιήσει κάποιο πρόγραμμα ειδικής χρηματοδότησης ή δανειοδότησης για να καλύψει τις ανάγκες του σε ρευστό.</p>							
	<p>Οι οικονομικές αναφορές του οργανισμού δείχνουν ότι υπάρχουν προβλήματα ταμειακών ροών.</p>							
	<p>Οι οικονομικές αναφορές του οργανισμού (προϋπολογισμός κλπ) έχουν υποστεί ένα μεγάλο αριθμό διορθώσεων, αναθεωρήσεων και αλλαγών.</p>							
	<p>Ο οργανισμός έχει αποτύχει στο να καλύψει τους στόχους που αφορούν τη συγκέντρωση πόρων που συλλέγει ο ίδιος για τις ανάγκες του (παράβολα κλπ).</p>							
	<p>Τα συνολικά έσοδα του οργανισμού είναι λιγότερα από τα προϋπολογισθέντα.</p>							
	<p>Το χρέος του οργανισμού προς τρίτους αυξήθηκε.</p>							
	<p>Η οικονομική απόδοση της εμπορικά αξιοποιήσιμης ακίνητης περιουσίας του οργανισμού μειώθηκε.</p>							
	<p>Η αξία και η απόδοση των άυλων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού (ομόλογα, μετοχές άλλων οργανισμών, τοκίζόμενα κεφάλαια) μειώθηκε.</p>							

2β	<p>Γενικός Λειτουργικός Κίνδυνος Παρόν</p> <p>Πρωτότυπη: 17 Ερωτήσεις</p> <p>Pilot Test Cronbach's Alpha = 0,869</p>							
<p><u>Παρακαλώ βαθμολογήστε το κατά πόσο μειώθηκαν, αυξήθηκαν ή παρέμειναν σταθερά τα παρακάτω μεγέθη στον οργανισμό σας κατά τα τελευταία χρόνια.</u></p> <p>Η κλίμακα είναι από το -3 έως το 3 όπου -3= Μειώθηκε Πολύ και +3=Αυξήθηκε Πολύ.</p>		-3 =Μειώθηκε Πολύ	-2=Μειώθηκε	-1= Μειώθηκε Λίγο	0=Παρέμεινε Σταθερός/ο/η	+1=Αυξήθηκε Λίγο	+2=Αυξήθηκε	+3=Αυξήθηκε Πολύ
<p>Τα τελευταία χρόνια:</p>								
<p>Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετεί ο οργανισμός.</p>								
<p>Η σημασία των λειτουργιών/υπηρεσιών που επιτελεί/παρέχει ο οργανισμός για την λειτουργία του κρατικού μηχανισμού</p>								
<p>Η σημασία των λειτουργιών/υπηρεσιών του οργανισμού για το κοινωνικό σύνολο.</p>								
<p>Η πιθανότητα να ανατεθεί η εκτέλεση/παροχή κάποιων λειτουργιών/υπηρεσιών του οργανισμού σε άλλους (κρατικούς ή ιδιωτικούς) οργανισμούς</p>								
<p>Το εύρος των λειτουργιών/υπηρεσιών που επιτελεί/παρέχει ο οργανισμός.</p>								
<p>Ο αριθμός των εργαζομένων στο σύνολο του οργανισμού.</p>								
<p>Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων.</p>								
<p>Το χρέος του οργανισμού προς τρίτους. (ανάποδη κωδικοποίηση)</p>								
<p>Η επάρκεια και ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, Η/Υ κλπ).</p>								
<p>Η διαθεσιμότητα των αναλωσίμων υλικών (γραφική ύλη, φάρμακα κλπ).</p>								
<p>Η επάρκεια των διαθέσιμων κτηριακών εγκαταστάσεων.</p>								
<p>Το ύψος της κρατικής επιχορήγησης.</p>								
<p>Ο βαθμός επίτευξης των βασικών λειτουργικών στόχων του οργανισμού.</p>								
<p>Η ποιότητα (επίπεδο εκπαίδευσης, αποδοτικότητα κλπ) του εργατικού δυναμικού.</p>								
<p>Η ταχύτητα εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης του οργανισμού.</p>								
<p>Η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατικής οργάνωσης.</p>								
<p>Το κοινωνικό κύρος του οργανισμού (αποδοχή και εκτίμηση από τους πολίτες).</p>								

2γ	<p>Γενικός Λειτουργικός Κίνδυνος Μέλλον</p> <p>Πρωτότυπη: 17 Ερωτήσεις</p> <p>Pilot Test Cronbach's Alpha = 0,821</p>							
<p><u>Παρακαλώ βαθμολογήστε το κατά πόσο αναμένετε να μειωθούν, να αυξηθούν ή να παραμείνουν σταθερά τα παρακάτω μεγέθη στον οργανισμό σας κατά τα επόμενα χρόνια.</u></p> <p>Η κλίμακα είναι από το -3 έως το 3 όπου -3= Μειώθηκε Πολύ και +3=Αυξήθηκε Πολύ.</p>		-3 = θα Μειωθεί Πολύ	-2=Θα Μειωθεί	-1= θα Μειωθεί Λίγο	0=θα Παρέμεινε ι Σταθερός/ο/η	+1= θα Αυξηθεί Λίγο	+2= θα Αυξηθεί	+3=Θα αυξηθεί Πολύ
<p>Κατά τα επόμενα χρόνια:</p>								
Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετεί ο οργανισμός.								
Η σημασία των λειτουργιών/υπηρεσιών που επιτελεί/παρέχει ο οργανισμός για την λειτουργία του κρατικού μηχανισμού								
Η σημασία των λειτουργιών/υπηρεσιών του οργανισμού για το κοινωνικό σύνολο.								
Η πιθανότητα να ανατεθεί η εκτέλεση/παροχή κάποιων λειτουργιών/υπηρεσιών του οργανισμού σε άλλους (κρατικούς ή ιδιωτικούς) οργανισμούς								
Το εύρος των λειτουργιών/υπηρεσιών που επιτελεί/παρέχει ο οργανισμός.								
Ο αριθμός των εργαζομένων στο σύνολο του οργανισμού.								
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων.								
Το χρέος του οργανισμού προς τρίτους. (ανάποδη κωδικοποίηση)								
Η επάρκεια και ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, Η/Υ κλπ).								
Η διαθεσιμότητα των αναλωσίμων υλικών (γραφική ύλη, φάρμακα κλπ).								
Η επάρκεια των διαθέσιμων κτηριακών εγκαταστάσεων.								
Το ύψος της κρατικής επιχορήγησης.								
Ο βαθμός επίτευξης των βασικών λειτουργικών στόχων του οργανισμού.								
Η ποιότητα (επίπεδο εκπαίδευσης, αποδοτικότητα κλπ) του εργατικού δυναμικού.								
Η ταχύτητα εφαρμογής των αποφάσεων της διοίκησης του οργανισμού.								
Η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατικής οργάνωσης.								
Το κοινωνικό κύρος του οργανισμού (αποδοχή και εκτίμηση από τους πολίτες).								

Μέρος 3^ο – Απόδοση του Οργανισμού

Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,849

Παραγωγή και Αποδοτικότητα Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,850							
3α	<i>Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές</i>	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O
1	Στόχοι Παραγωγικότητας	Σπάνια επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αναζητούνται δικαιολογίες για την μη επίτευξη των στόχων.		Συνήθως επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αλλά δεν τα ξεπερνά.		Ξεπερνά τους στόχους παραγωγικότητας σε απόλυτα σταθερή βάση.	
2	Ποιότητα Υπηρεσιών	Η ποιότητα των υπηρεσιών σπάνια φτάνει τα απαιτούμενα πρότυπα.		Συνήθως οι υπηρεσίες έχουν το απαραίτητο επίπεδο ποιότητας.		Ξεπερνά σταθερά τα ποιοτικά πρότυπα.	
3	Όγκος Παραγόμενης Δουλειάς	Ο όγκος της δουλειάς που παράγεται είναι σημαντικά κάτω από το απαιτούμενο.		Ο οργανισμός παράγει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς αλλά όχι περισσότερο.		Ο οργανισμός πάντα ξεπερνάει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς, παράγει σταθερά περισσότερο από το αναμενόμενο.	
4	Σχέση Κόστους και Αποδοτικότητας των Βασικών Λειτουργιών του Οργανισμού.	Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά χαμηλότερη από το απαιτούμενο από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι στα πλαίσια του απαιτούμενου από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά καλύτερη από την προϋπολογισθείσα.	

5	Εργασιακή Απόδοση του Προσωπικού	Η εργασιακή απόδοση των μεμονωμένων εργαζομένων είναι σημαντικά χαμηλότερα από το απαιτούμενο πρότυπο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα έχουν ικανοποιητική απόδοση στην εργασία τους.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι παράγουν εργασία υψηλής ποιότητας με σταθερότητα.
---	-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------

Κύριες Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού - Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,775							
3β	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O
1	Χρήση Στόχων και Εργασιακών Πλάνων.	Ούτε το σύνολο του οργανισμού, ούτε οι υπο-μονάδες του, ούτε οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την δουλειά τους με την βοήθεια στόχων και εργασιακών πλάνων.		Ως ένα βαθμό ο οργανισμός σαν σύνολο, οι υπό-μονάδες του αλλά και οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την δουλειά τους με την βοήθεια στόχων και εργασιακών πλάνων.		Χωρίς εξαίρεση ο οργανισμός σαν σύνολο, οι υπο-μονάδες του αλλά και οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι διαχειρίζονται την δουλειά τους με την βοήθεια στόχων και εργασιακών πλάνων.	
2	Επίπεδο Επικοινωνίας	Η οριζόντια και κάθετη επικοινωνία είναι παραμορφωμένη. Οι εργαζόμενοι δεν αποκαλύπτουν σημαντικές πληροφορίες ο ένας από τον άλλον και δεν μοιράζονται τα συναισθήματά τους.		Η οριζόντια και κάθετη επικοινωνία κατά κανόνα δεν είναι παραμορφωμένη. Οι εργαζόμενοι είναι σε λογικό βαθμό ανοικτοί ο ένας απέναντι στον άλλον και ορισμένες φορές μοιράζονται γεγονότα και συναισθήματα.		Η οριζόντια και κάθετη επικοινωνία δεν είναι παραμορφωμένη. Οι εργαζόμενοι ανοικτοί ο ένας απέναντι στον άλλον και μοιράζονται γεγονότα και συναισθήματα.	

3	Επίπεδο Λήψης Αποφάσεων	Οι αποφάσεις σχεδόν πάντα λαμβάνονται από τη διοίκηση, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται οι πιο αξιόπιστες πληροφορίες.		Οι αποφάσεις μερικές φορές λαμβάνονται από ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στις πηγές πληροφόρησης. Παρόλα αυτά οι αποφάσεις πολύ συχνά λαμβάνονται από τη διοίκηση.		Κατά κύριο λόγο οι αποφάσεις λαμβάνονται από ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στις πηγές πληροφόρησης, ανεξαρτήτως από το επίπεδο των ανθρώπων αυτόν στην ιεραρχία.	
4	Οργανωσιακή Αλληλεπίδραση	Τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού λειτουργούν σαν ξεχωριστές οντότητες και υπάρχει πολύ μικρή αλληλεπίδραση. Ο οργανισμός έχει μικρή επαφή με το περιβάλλον του.		Ο οργανισμός και τα επιμέρους τμήματά του επικοινωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό μεταξύ τους αλλά και με το ευρύτερο περιβάλλον.		Ο οργανισμός και τα επιμέρους τμήματά του επικοινωνούν διαρκώς μεταξύ τους αλλά και με το ευρύτερο περιβάλλον.	
5	Διαχείριση Συγκρούσεων	Υπάρχει σημαντικός βαθμός εσωτερικών συγκρούσεων οι οποίες οδηγούν συχνά σε ανεπιθύμητες λύσεις κερδίζω/χάνεις. Δεν καταβάλλεται καμία προσπάθεια να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τη χρήση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.		Υπάρχει ένας βαθμός εσωτερικών συγκρούσεων οι οποίες κάποιες φορές οδηγούν συχνά σε ανεπιθύμητες λύσεις κερδίζω/χάνεις. Κάποιες φορές καταβάλλονται προσπάθειες ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τη χρήση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.		Υπάρχει πολύ μικρός βαθμός εσωτερικών συγκρούσεων οι οποίες σπάνια οδηγούν συχνά σε ανεπιθύμητες λύσεις κερδίζω/χάνεις. Καταβάλλονται συνεχείς προσπάθειες ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις με τη χρήση μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.	

6	Παραγωγική Σύγκρουση Ιδεών	Υπάρχει ελάχιστη "παραγωγική σύγκρουση" ιδεών όσον αφορά τα παραγωγικά καθήκοντα και δραστηριότητες. Σπαταλιέται χρόνος σε συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με διαπροσωπικές τριβές.		Υπάρχει ένας βαθμός "παραγωγικής σύγκρουσης" ιδεών όσον αφορά τα παραγωγικά καθήκοντα και δραστηριότητες. Παρόλα αυτά, ξοδεύεται ενέργεια σε συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με διαπροσωπικές τριβές.		Υπάρχει μεγάλος βαθμός "παραγωγικής σύγκρουσης" ιδεών όσον αφορά τα παραγωγικά καθήκοντα και δραστηριότητες, ελάχιστη ενέργεια ξοδεύεται σε συγκρούσεις που έχουν να κάνουν με διαπροσωπικές τριβές.	
7	Ακεραιότητα και Μοναδικότητα του Ατόμου ή της Ομάδας	Καμία αξία δεν αναγνωρίζεται στην διατήρηση της ακεραιότητας και της μοναδικότητας των ατόμων ή των ομάδων.		Αναγνωρίζεται, σε κάποιο βαθμό, η αξία της διατήρησης της ακεραιότητας και της μοναδικότητας των ατόμων ή των ομάδων.		Αναγνωρίζεται ως κοινή αξία του οργανισμού η παροχή της δυνατότητας στα άτομα και τις ομάδες να διατηρήσουν την ακεραιότητα και τη μοναδικότητά τους.	
8	Μάθηση μέσω της Ανατροφοδότησης	Δεν ακλουθείτε κάποια διαδικασία ενεργής μάθησης. Οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης δεν επιτρέπουν στα άτομα και τις ομάδες να μάθουν από τις εμπειρίες τους.		Σε ορισμένες περιπτώσεις τα μέλη του οργανισμού ακολουθούν στην εργασία τους μια διαδικασία ενεργής μάθησης. Ορισμένες φορές οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης επιτρέπουν στα άτομα και τις ομάδες να μάθουν από τις εμπειρίες τους.		Τα μέλη του οργανισμού εργάζονται κατά κύριο λόγο ακολουθώντας μια διαδικασία ενεργής μάθησης. Οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης επιτρέπουν στα άτομα και τις ομάδες να μάθουν από τις εμπειρίες τους.	

9	Εφαρμογή Συστημάτων Αμοιβής	Οι ανταμοιβές και οι ποινές των διευθυντών και των εποπτών δεν γίνονται με βάση την απόδοσή τους, την βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων τους και για την ικανότητά τους να δημιουργήσουν μια λειτουργική ομάδα εργασίας.	Οι ανταμοιβές και οι ποινές των διευθυντών και των εποπτών ανταποκρίνονται, αλλά όχι με την απαραίτητη συνέπεια, στην απόδοσή τους, την βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων τους και για την ικανότητά τους να δημιουργήσουν μια λειτουργική ομάδα εργασίας.	Οι ανταμοιβές και οι ποινές των διευθυντών και των εποπτών ανταποκρίνονται με συνέπεια στην απόδοσή τους, την βελτίωση των ικανοτήτων των υφισταμένων τους και για την ικανότητά τους να δημιουργήσουν μια λειτουργική ομάδα εργασίας.
---	------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Κλίμα του Οργανισμού- Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,881							
3γ	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O
1	Ζεστασιά και φιλικότητα της Ατμόσφαιρας στο Χώρο Εργασίας	Οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού είναι τεταμένες Και η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας είναι "παγωμένη" και εχθρική.		Η ατμόσφαιρα στον χώρο εργασίας είναι κατά κανόνα ζεστή και φιλική, οι άνθρωποι γενικότερα τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους.		Οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού είναι πολύ θερμές και φιλικές. Μια ευχάριστη και παραγωγική ατμόσφαιρα κυριαρχεί στο χώρο εργασίας.	
2	Αρμονία, Ενσωμάτωση και Ομαδικότητα	Τα διαφορετικά τμήματα του οργανισμού δεν ενσωματώνονται σωστά σε ένα ενιαίο σύνολο, υπάρχει ελάχιστη αρμονία και		Υπάρχει ικανοποιητική ενσωμάτωση των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού και συνήθως υπάρχει αρμονία και		Υπάρχει Υψηλή ενσωμάτωση των διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού ενώ κυριαρχεί η αρμονία και ομαδικότητα.	

		ομαδικότητα.		ομαδικότητα.			
3	Συνοχή των Ομάδων Εργασίας	Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει συνοχή στις ομάδες εργασίας, όσον αφορά τους στόχους, την εναρμόνιση και τις διαπροσωπικές σχέσεις.		Κατά κανόνα υπάρχει επαρκής συνοχή στις ομάδες εργασίας, όσον αφορά τους στόχους, την εναρμόνιση και τις διαπροσωπικές σχέσεις.		Υπάρχει μεγάλη συνοχή στις ομάδες εργασίας, όσον αφορά τους στόχους, την εναρμόνιση και τις διαπροσωπικές σχέσεις.	
4	Συμφωνία όσον αφορά τις Βασικές Αξίες.	Δεν υπάρχει συμφωνία για το ποιες είναι οι βασικές αξίες. Ακόμα και μέλη της κεντρικής διοίκησης δεν εφαρμόζουν αυτές τις αξίες με συνέπεια.		Υπάρχει ένας ικανοποιητικός βαθμός συμφωνίας για το ποιες είναι οι βασικές αξίες, παρόλα αυτά οι αξίες αυτές δεν εφαρμόζονται με συνέπεια.		Υπάρχει υψηλός βαθμός συμφωνίας και εφαρμογής των βασικών αξιών από τους εργαζομένους, τις επιμέρους υπηρεσίες και το σύνολο του οργανισμού.	
5	Κοινή Αντίληψη για το Όραμα και την Επίτευξή του	Το όραμα και η εφαρμογή των στρατηγικών είναι ασαφής και δεν επικοινωνούνται με σωστό τρόπο στους εργαζομένους.		Κατά κανόνα υπάρχει συναίνεση όσον αφορά το όραμα του οργανισμού. Ωστόσο οι στρατηγικές και οι σχεδιασμοί δεν εφαρμόζονται πάντα.		Υπάρχει σημαντική συναίνεση όσον αφορά το όραμα του οργανισμού καθώς επίσης και στα μέσα και τις στρατηγικές που ακολουθούνται για την επίτευξή του.	
6	Στάσεις και Συμπεριφορές με γνώμονα την Απόδοση	Οι εργαζόμενοι έχουν αρνητική στάση και συμπεριφορά όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.		Οι εργαζόμενοι έχουν κατά κανόνα θετική στάση και συμπεριφορά όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.		Οι εργαζόμενοι έχουν πολύ θετική στάση και συμπεριφορά όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.	

7	Δέσμευση των Εργαζομένων στον Οργανισμό	Οι εργαζόμενοι δεν νοιώθουν καμία δέσμευση προς τον οργανισμό και δεν ενδιαφέρονται για το όραμά του.	Οι εργαζόμενοι κατά κανόνα νοιώθουν ένα λογικό βαθμό δέσμευσης προς τον οργανισμό και το όραμά του.	Οι εργαζόμενοι έχουν ένα υψηλό βαθμό δέσμευσης προς τον οργανισμό και το όραμά του.
---	------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Ικανοποίηση των Εργαζομένων- Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,897							
3δ	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Ικανοποίηση από την Εργασία και το Εργασιακό Πλαίσιο.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το εργασιακό πλαίσιο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το εργασιακό πλαίσιο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από το εργασιακό πλαίσιο.	
2	Ικανοποίηση με την Ποιότητα της Εποπτείας	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με την ποιότητα της επίβλεψης.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι κατά κανόνα ικανοποιημένοι με την ποιότητα της επίβλεψης.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι με την ποιότητα της επίβλεψης.	
3	Ικανοποίηση με το Μισθό και τις Πρόσθετες Παροχές	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με τους μισθούς και τις πρόσθετες παροχές.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι με τους μισθούς και τις πρόσθετες παροχές.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι με τους μισθούς και τις πρόσθετες παροχές.	

4	Ικανοποίηση με την Εξέλιξη της Σταδιοδρομίας	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένοι με την πρόοδο και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι γενικά ευχαριστημένοι με την πρόοδο και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την πρόοδο και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.
5	Ενδυνάμωση Εργαζομένων	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν νοιώθουν ότι τους έχει δοθεί απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να αποδώσουν ικανοποιητικά.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι τους έχει δοθεί η απαραίτητη εξουσία ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να αποδώσουν ικανοποιητικά.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι τους έχει δοθεί υπέρ-επαρκής εξουσία ώστε να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να αποδώσουν ικανοποιητικά.
6	Σεβασμός για τον Αρχηγό	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν τον αναμενόμενο σεβασμό για την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα δείχνουν τον αναμενόμενο σεβασμό για την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δείχνουν πολύ υψηλό σεβασμό για την ηγεσία.
7	Εμπιστοσύνη στην Ηγεσία	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν δείχνουν καμία εμπιστοσύνη στην ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα δείχνουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα δείχνουν πολύ μεγάλη εμπιστοσύνη στην ηγεσία.
8	Ικανοποίηση από την Ηγεσία	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι κατά κανόνα ικανοποιημένοι από την ηγεσία.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την ηγεσία.

9	Αποδοχή της Επιρροής της Ηγεσίας.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι δεν αποδέχονται καθόλου την επιρροή της ηγεσίας όσον αφορά την δέσμευση στις αξίες της και την συμμόρφωση στις απαιτήσεις της.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα αποδέχονται την επιρροή της ηγεσίας όσον αφορά την δέσμευση στις αξίες της και την συμμόρφωση στις απαιτήσεις της.	Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι αποδέχονται σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιρροή της ηγεσίας όσον αφορά την δέσμευση στις αξίες της και την συμμόρφωση στις απαιτήσεις της.
---	------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Προσαρμοστικότητα- Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,831							
3ε	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Προσαρμογή στην Αλλαγή	Υπάρχει μια ολική έλλειψη προσαρμογής στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.		Υπάρχει συνήθως επαρκής προσαρμογή στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.		Υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο προσαρμογής στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.	
2	Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα στις Κεντρικές Διαδικασίες και τα Συστήματα του Οργανισμού.	Οι λειτουργίες του οργανισμού δεν είναι καθόλου ευέλικτες ή ευπροσάρμοστες. Βελτιώσεις των διαδικασιών και συστημάτων του οργανισμού λαμβάνουν χώρα σπάνια.		Οι λειτουργίες του οργανισμού είναι κατά κανόνα ευέλικτες και ευπροσάρμοστες. Βελτιώσεις των κεντρικών διαδικασιών και συστημάτων του οργανισμού λαμβάνουν χώρα όταν παρουσιάζεται η ευκαιρία.		Οι λειτουργίες του οργανισμού έχουν υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Βελτιώσεις των κεντρικών διαδικασιών και συστημάτων του οργανισμού λαμβάνουν χώρα διαρκώς.	

3	<i>Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα των Δομών του Οργανισμού</i>	Οι δομές του οργανισμού δεν είναι καθόλου ευέλικτες ή ευπροσάρμοστες. Τα προβλήματα, οι υποχρεώσεις ή τα έργα που έχει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός δεν καθορίζουν το πώς χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι.		Οι δομές του οργανισμού είναι κατά κανόνα ευέλικτες και ευπροσάρμοστες. Τα προβλήματα, οι υποχρεώσεις ή τα έργα που έχει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός καθορίζουν το πώς χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι.		Οι δομές του οργανισμού έχουν υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οποτεδήποτε είναι δυνατόν τα προβλήματα, οι υποχρεώσεις ή τα έργα που έχει να φέρει εις πέρας ο οργανισμός καθορίζουν το πώς χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι πόροι.	
4	<i>Ευελιξία και Προσαρμοστικά των Διοικητικών και Διαχειριστικών Προβλημάτων</i>	Τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης είναι άκαμπτα και δεν είναι ευέλικτα ή προσαρμόσιμα.		Τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης είναι συνήθως ευέλικτα και προσαρμόσιμα.		Τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης έχουν υψηλή ευελιξία και προσαρμοστικότητα.	
5	<i>Δυνατότητα Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων ή Υπηρεσιών</i>	Ο οργανισμός δεν έχει την απαραίτητη ικανότητα και δυναμικότητα για να αναπτύξει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.		Ο οργανισμός συνήθως έχει την απαραίτητη ικανότητα και δυναμικότητα για να αναπτύξει νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.		Ο οργανισμός διαθέτει πολύ ισχυρή ικανότητα και δυναμικότητα για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.	
6	<i>Πολυχρηστικότητα των Δεξιοτήτων του Υπάρχοντος Προσωπικού</i>	Το υπάρχον προσωπικό δεν είναι διαθέτει πλούτο δεξιοτήτων.		Τα μέλη του υπάρχοντος προσωπικού είναι επαρκώς πολυδιάστατα όσον αφορά τις δεξιότητές τους.		Ο μεγάλος πλούτος δεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού τον καθιστά στρατηγική ικανότητα του οργανισμού.	

7	Πολυρηστικότητα της Υπάρχουσας Τεχνολογίας	Η πολυρηστικότητα της υπάρχουσας τεχνολογίας είναι πλήρως ανεπαρκής ακόμα και για τις παρούσες ανάγκες του.		Η πολυρηστικότητα της υπάρχουσας τεχνολογίας είναι επαρκής και για τις παρούσες ανάγκες, αλλά όχι για τις μελλοντικές.		Το υψηλό επίπεδο πολυρηστικότητας της υπάρχουσας τεχνολογίας το καθιστά μια στρατηγική δυνατότητα για το μέλλον του οργανισμού.	

Επάρκεια Πόρων- Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,823							
3στ	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Οικονομικοί Πόροι	Οι οικονομικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στον οργανισμό είναι πλήρως ανεπαρκείς.		Οι οικονομικοί πόροι που είναι διαθέσιμοι στον οργανισμό είναι κατά κανόνα επαρκείς.		Άφθονοι οικονομικοί πόροι είναι άμεσα διαθέσιμοι στον οργανισμό.	
2	Πρόσβαση σε Προσωπικό Υψηλής Ποιότητας	Ο οργανισμός δεν προσελκύει, και δεν κρατά, επαρκή αριθμό ικανού προσωπικού.		Ο οργανισμός κατά κανόνα προσελκύει και κρατά ικανό και όχι πολύ ικανό προσωπικό.		Ο οργανισμός προσελκύει και κρατά προσωπικό υψηλής ποιότητας.	
3	Διαφορετικότητα του Προσωπικού	Ο οργανισμός έχει ένα πρόγραμμα διαφορετικότητας αλλά μόνο κατ'όνομα. Ελάχιστες προσπάθειες καταβάλλονται για την ενίσχυση των μειωνεκτούντων ανθρώπων.		Ο οργανισμός έχει μια πολιτική διαφορετικότητας η οποία παρουσιάζει ένα βαθμό επιτυχίας όσον αφορά την εξέλιξη, ανάπτυξη και προώθηση όλων των ανθρώπων.		Ο οργανισμός εφαρμόζει μια αποτελεσματική πολιτική διαφορετικότητας η οποία διασφαλίζει την σταθερή εξέλιξη, ανάπτυξη και προώθηση όλων των ανθρώπων.	

4	Υλικά Περιουσιακά Στοιχεία και Πόροι	Τα διαθέσιμα υλικά περιουσιακά στοιχεία και ο εξοπλισμός (τεχνολογικός ή άλλος) είναι ανεπαρκή και παρωχημένα.		Τα διαθέσιμα υλικά περιουσιακά στοιχεία και ο εξοπλισμός (τεχνολογικός ή άλλος) είναι κατά κανόνα επαρκή.		Υπάρχει αφθονία υλικών περιουσιακών στοιχείων και εξοπλισμού (τεχνολογικού ή άλλου).	
5	Προμήθεια Υλικών	Υπάρχει μια ανεπαρκής και ασταθής διαθεσιμότητα αναλώσιμων υλικών.		Υπάρχει μια κατά κανόνα επαρκής διαθεσιμότητα αναλώσιμων υλικών.		Υπάρχει πολύ μεγάλη αφθονία αναλώσιμων υλικών.	
6	Επενδύσεις	Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια οι επενδύσεις που έχουν γίνει στον οργανισμό ήταν τελείως ανεπαρκείς για να υποστηρίξουν την ανάπτυξή του.		Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια οι επενδύσεις που έχουν γίνει στον οργανισμό αρκούσαν για την οριακή ανάπτυξη του οργανισμού.		Κατά τα τελευταία πέντε χρόνια έχουν γίνει μεγάλες επενδύσεις στον οργανισμό ώστε να εγγυηθούν την υψηλή του ανάπτυξη.	

Θέση στην Αγορά- Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,815							
3ζ	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Ποικιλομορφία Υπηρεσιών	Ο οργανισμός προσφέρει ένα περιορισμένο εύρος υπηρεσιών.		Υπάρχει κάποια ποικιλομορφία στο εύρος των υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.		Ο οργανισμός προσφέρει ένα εξαιρετικά ποικιλόμορφο εύρος από υπηρεσίες, με βάση τις ανάγκες του κοινού.	
2	Ικανοποίηση του	Η ικανοποίηση των		Η ικανοποίηση των εσωτερικών		Η ικανοποίηση των	

	Κοινού	εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι σημαντικά κάτω από τα αναμενόμενα επίπεδα.		και εξωτερικών πελατών είναι κατά κανόνα σε αποδεκτό επίπεδο, παρόλα αυτά προκύπτουν κάποια παράπονα.		εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι πάντα σε πολύ υψηλό επίπεδο.	
3	Φήμη για Προστιθέμενη Αξία του Ευρύτερου Κρατικού Φορέα στον οποίο Ανήκει.	Ο οργανισμός έχει τη φήμη ότι δεν συμβάλει στην επιτυχία του κρατικού φορέα στον οποίο ανήκει.		Ο οργανισμός έχει σε γενικό βαθμό τη φήμη ότι συμβάλει ικανοποιητικά στην επιτυχία του κρατικού φορέα στον οποίο ανήκει.		Ο οργανισμός έχει εξαιρετική φήμη όσον αφορά τη συμβολή του στην επιτυχία του κρατικού φορέα στον οποίο ανήκει.	

Προβλεπόμενη Μελλοντική Ανάπτυξη- Performance Index (Spangenberg & Theron). Pilot Test Cronbach's Alpha:0,902							
3η	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα	Κάτω από τα Πρότυπα	Ικανοποιητικό	Πάνω από τα Πρότυπα	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα	Δ.Γ.
		1	2	3	4	5	N/O-
1	Επένδυση Κεφαλαίων	Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές επενδύσεις κεφαλαίων προοιωνίζουν μια απότομη πτώση της ανάπτυξης.		Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές επενδύσεις κεφαλαίων είναι ότι θα παρέχουν τα απαραίτητα για οριακή ανάπτυξη.		Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές επενδύσεις κεφαλαίων είναι ότι θα παρέχουν τα απαραίτητα για σημαντική ανάπτυξη με την πάροδο του χρόνου.	

2	Επίπεδα Προσωπικού	Καμία προσπάθεια δεν γίνεται για να κρατηθεί το προσωπικό σε επίπεδα που συνάδουν με το κοινό που πρέπει να εξυπηρετήσει ο οργανισμός.		Γίνονται κάποιες, καθυστερημένες, προσπάθειες για να κρατηθούν τα επίπεδα του προσωπικού χοντρικά σε ισορροπία με το κοινό που πρέπει να εξυπηρετήσει ο οργανισμός.		Τα επίπεδα του προσωπικού είναι βασισμένα σε προσεκτικές αναλύσεις που τα ρυθμίζουν ώστε να είναι προσαρμοσμένα με το κοινό που πρέπει να εξυπηρετήσει ο οργανισμός.	
3	Επέκταση του Οργανισμού	Δεν σχεδιάζεται καμία μελλοντική επέκταση του οργανισμού όσον αφορά τις υπηρεσίες που θα παρέχει, το κοινό που θα εξυπηρετεί και τους κεφαλαιακούς πόρους.		Σχεδιάζεται μια ελαφρά μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού όσον αφορά τις υπηρεσίες που θα παρέχει, το κοινό που θα εξυπηρετεί και τους κεφαλαιακούς πόρους.		Σχεδιάζεται μια μεγάλης κλίμακας μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού όσον αφορά τις υπηρεσίες που θα παρέχει, το κοινό που θα εξυπηρετεί και τους κεφαλαιακούς πόρους	

Μέρος 4ο Χαρακτηριστικά Διοίκησης

4α	<p>"General Risk Propensity in Multifaceted Business Decisions" (Hung, & Tangpong, 2010). Πρόκειται για μετεξέλιξη της κλίμακας των Jaworski και Kohli (1993). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.</p> <p>Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.790</p>							
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα</p>		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
<p>Πιστεύω ότι αξίζει να παίρνει κανείς μεγάλα ρίσκα γιατί μπορούν να φέρουν καλύτερες ανταμοιβές.</p>								
<p>Για εμένα το καλύτερο σχέδιο, είναι αυτό που δεν περιλαμβάνει ρίσκα.</p>								
<p>Μου αρέσει να ρισκάρω, ακόμα και αν αυτό σημαίνει ότι μπορεί να αποτύχω.</p>								
<p>Παρότι μια καινοτομία μπορεί να υπόσχεται εξαιρετικά αποτελέσματα, δεν θέλω να είναι ο πρώτος που θα την δοκιμάσει. Θα προτιμούσα να περιμένω μέχρις ότου να έχει δοκιμαστεί και αποδειχτεί αποτελεσματική πριν την εφαρμόσω.</p>								
<p>Όταν έχω να πάρω μια απόφαση, της οποίας οι συνέπειες δεν είναι ξεκάθαρες, θα προτιμήσω να ακολουθήσω την πλέον ασφαλή οδό, ακόμα και αν αυτή οδηγεί σε περιορισμένα κέρδη.</p>								
<p>Μου αρέσει να δοκιμάζω νέα πράγματα, παρότι γνωρίζω ότι κάποια από αυτά θα με απογοητεύσουν</p>								
<p>Για την επίτευξη μεγαλύτερων κερδών, είμαι διατεθειμένος να αναλάβω μεγαλύτερα ρίσκα.</p>								
<p>Προτιμώ μια δοκιμασμένη, παρά μια νεωτεριστική προσέγγιση, παρότι η τελευταία έχει μεγαλύτερες πιθανότητες για καλύτερα αποτελέσματα στο τέλος.</p>								
<p>Μου αρέσει να εφαρμόζω ένα σχέδιο, μόνο όταν είμαι βέβαιος ότι θα δουλέψει.</p>								
<p>Αναζητώ νέες εμπειρίες, ακόμα και αν τα αποτελέσματά τους είναι αβέβαια.</p>								
<p>Οι ερωτήσεις 2,4,5,8,9 είναι ανάποδης κωδικοποίησης.</p>								

4β	Personal Initiative (Frese & Fay, 2001; Frese et al. 1997). Περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις. Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.939							
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα:</p>		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
Επιτίθεμαι στα προβλήματα με σκοπό να τα επιλύσω.								
Όταν κάτι πάει στραβά, ψάχνω αμέσως για τη λύση.								
Όταν υπάρχει η δυνατότητα να εμπλακώ ενεργά σε κάτι, το πράττω.								
Παίρνω πρωτοβουλία άμεσα ακόμα και όταν οι άλλοι δεν το κάνουν.								
Χρησιμοποιώ τις ευκαιρίες άμεσα , με σκοπό να πετύχω τους στόχους μου.								
Συνήθως κάνω περισσότερα από όσα μου ζητούνται.								
Είμαι εξαιρετικά καλός στο να πραγματοποιώ ιδέες								

4γ	Psychological Ownership των (Fay et al., 2004). Περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις. Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.877							
Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα:		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
Γενικότερα νιώθω υπεύθυνος για οτιδήποτε συμβαίνει σε αυτόν τον οργανισμό.								
Όντας διευθυντής του συγκεκριμένου οργανισμού, νιώθω σαν να είμαι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης.								
Όταν θέλω να αλλάξει κάτι στον οργανισμό, αυτό εξαρτάται απολύτως από εμένα - τίποτα δεν γίνεται από μόνο του.								
Συνολικά θα έλεγα πως έχω τις ίδιες ευθύνες για τον οργανισμό, όπως έχει ένας επιχειρηματίας για την επιχείρησή του.								
Γενικότερα νιώθω ότι είμαι ο βασικός υπεύθυνος για τη διαχείριση των πόρων του συγκεκριμένου οργανισμού.								

4δ	<p>The Generic Job Satisfaction Scale (Macdonald & MacIntyre, 1997). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.</p> <p>Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.862</p>							
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε σε τι βαθμό συμβαίνουν τα παρακάτω στο εργασιακό σας περιβάλλον.</p> <p>Η βαθμολογία είναι από 1 έως 5, όπου 1=Καθόλου και 5= Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό.</p>		1-Καθόλου	2- Σε μικρό βαθμό	3-Σε σχετικά μικρό Βαθμό	4-Σε μέτριο βαθμό	5- Σε σχετικά μεγάλο βαθμό	6-Σε μεγάλο Βαθμό	7-Σε πολύ μεγάλο Βαθμό
Στη δουλειά τα πηγαίνω καλά με τους υφισταμένους μου.								
Στη δουλειά μου όλα τα ταλέντα και οι δεξιότητές μου χρησιμοποιούνται.								
Νιώθω καλά για τη δουλειά μου.								
Στη δουλειά μου απολαμβάνω αναγνώριση όταν κάνω κάτι καλά.								
Νιώθω καλά που δουλεύω σε αυτόν τον οργανισμό.								
Νιώθω ψυχικά κοντά με τους εργαζόμενους στον οργανισμό.								
Νιώθω ασφάλεια για τη διατήρηση της θέσης εργασίας μου.								
Στη δουλειά μου, πιστεύω ότι οι υφιστάμενοί μου ενδιαφέρονται για εμένα.								
Πιστεύω ότι η δουλειά μου κάνει καλό στην υγεία μου.								
Οι οικονομικές μου απολαβές είναι καλές.								

4ε	<p>Generalized Self Efficacy Scale (Schwarzer & Hallum, 2008). Περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις.</p> <p>Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.886</p>							
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό αλήθειας των παρακάτω προτάσεων.</p> <p>Η βαθμολογία είναι από 1 έως 7, όπου 1=Καθόλου Αλήθεια και 7= Απολύτως Αλήθεια</p>		1-Καθόλου αλήθεια	2- Ελάχιστα αλήθεια	3-Λίγο αλήθεια	4-Σε μέτριο βαθμό αλήθεια	5-Αρκετά αλήθεια	6-Πολύ αλήθεια	7-Απολύτως Αλήθεια
Πάντα καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα, εάν βέβαια προσπαθήσω αρκετά								

Εάν κάποιος μου αντιτίθεται μπορώ πάντα να βρω τρόπους ώστε να κάνω αυτό που θέλω εγώ.								
Μου είναι εύκολο να παραμείνω σταθερός/ή στους στόχους μου και να πραγματοποιήσω τα σχέδιά μου.								
Πιστεύω για τον εαυτό μου ότι μπορώ να αντιμετωπίσω με αποτελεσματικότητα απροσδόκητα γεγονότα.								
Ευτυχώς λόγω της επινοητικότητας μου ξέρω πάντα πως να χειριστώ απρόοπτες καταστάσεις.								
Μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα, εάν αφιερώσω την αναγκαία προσπάθεια								

4στ	Career Motivation Scale των Day & Allen (2004). Η κλίμακα περιλαμβάνει 21 Ερωτήσεις. Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.957							
Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
Παράγοντας 1^{ος} - Career insight Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.812								
Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους της καριέρας μου.								
Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάστασή μου ή τον εαυτό μου.								
Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και υπευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.								
Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.								
Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου								
Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).								
Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).								
Παράγοντας 2^{ος} - Career resilience Pilot Test								

Cronbach's Alpha = 0.895							
Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.							
Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).							
Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.							
Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.							
Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά.							
Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου							
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.							
Παράγοντας 3^{ος} – Career identity Pilot Test Cronbach's Alpha = 0.935							
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.							
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.							
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.							
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου							
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.							
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περεταίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.							
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.							

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄

Ε1- ΤΕΛΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρακαλώ Συμπληρώστε τα Παρακάτω Στοιχεία:	
Θέση στον Οργανισμό:	
Είδος Οργανισμού:	
Όνομα Οργανισμού	

Ερωτηματολόγιο Μέρος 1ο - Γενικό Μέρος

1α1	Παρακαλώ συμπληρώστε το Φύλο σας:		
Ανδρας		Γυναίκα	

1α2	Παρακαλώ επιλέξτε το ηλικιακό γκρουπ στο οποίο ανήκετε:				
17 έως 25		26 έως 35		36 έως 45	
46 έως 55		56 ή περισσότερο			

1αγ	Παρακαλώ συμπληρώστε τη θέση στον οργανισμό:		
Διευθυντής		Προϊστάμενος	Στέλεχος

Μέρος 2^ο – Απόδοση του Οργανισμού

3α	Βαθμολογήστε από 1 έως 5 στις Γκρι Γραμμές	Πολύ κάτω από τα Πρότυπα 1	Κάτω από τα Πρότυπα 2	Ικανοποιητικό 3	Πάνω από τα Πρότυπα 4	Πολύ πάνω από τα Πρότυπα 5	Δ.Γ. N/O
1	Στόχοι Παραγωγικότητας	Σπάνια επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αναζητούνται δικαιολογίες για την μη επίτευξη των στόχων.		Συνήθως επιτυγχάνονται οι στόχοι παραγωγικότητας, αλλά δεν τα ξεπερνά.		Ξεπερνά τους στόχους παραγωγικότητας σε απόλυτα σταθερή βάση.	
2	Ποιότητα Υπηρεσιών	Η ποιότητα των υπηρεσιών σπάνια φτάνει τα απαιτούμενα πρότυπα.		Συνήθως οι υπηρεσίες έχουν το απαραίτητο επίπεδο ποιότητας.		Ξεπερνά σταθερά τα ποιοτικά πρότυπα.	
3	Όγκος Παραγόμενης Δουλειάς	Ο όγκος της δουλειάς που παράγεται είναι σημαντικά κάτω από το απαιτούμενο.		Ο οργανισμός παράγει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς αλλά όχι περισσότερο.		Ο οργανισμός πάντα ξεπερνάει τον απαιτούμενο όγκο δουλειάς, παράγει σταθερά περισσότερο από το αναμενόμενο.	

4	Σχέση Κόστους και Αποδοτικότητας των Βασικών Λειτουργιών του Οργανισμού.	Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά χαμηλότερη από το απαιτούμενο από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι στα πλαίσια του απαιτούμενου από τον προϋπολογισμό.		Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας των βασικών λειτουργιών είναι σημαντικά καλύτερη από την προϋπολογισθείσα.	
5	Εργασιακή Απόδοση του Προσωπικού	Η εργασιακή απόδοση των μεμονωμένων εργαζομένων είναι σημαντικά χαμηλότερα από το απαιτούμενο πρότυπο.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι κατά κανόνα έχουν ικανοποιητική απόδοση στην εργασία τους.		Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι παράγουν εργασία υψηλής ποιότητας με σταθερότητα.	

Μέρος 3^ο – Οικονομικός Κίνδυνος Οργανισμού

<p>Η ετήσια κρατική χρηματοδότηση επαρκεί για την κάλυψη των εξόδων λειτουργίας του οργανισμού (αντίστροφη κωδικοποίηση).</p>
<p>Οι δαπάνες υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.</p>
<p>Οι δαπάνες υπερβαίνουν τα ανεκτά ποσοστά.</p>
<p>Ο οργανισμός έχει προσφύγει σε άλλα προγράμματα χρηματοδότησης ή δάνεια για την κάλυψη των αναγκών του σε μετρητά.</p>
<p>Οι οικονομικές εκθέσεις του οργανισμού αποκαλύπτουν ότι η ταμειακή ροή είναι προβληματική.</p>
<p>Οι οικονομικές εκθέσεις του οργανισμού (π.χ. προϋπολογισμός) έχουν υποστεί μια σειρά διορθώσεων, μεταρρυθμίσεων ή αλλαγών.</p>
<p>Ο οργανισμός δεν κατάφερε να επιτύχει ορισμένους στόχους όσον αφορά στην συλλογή εσόδων που απαιτούνται για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων του (π.χ. αμοιβές, φόροι, καταθέσεις)</p>
<p>Τα έσοδα του οργανισμού είναι μικρότερα σε σχέση με τα προβλεπόμενα στον προϋπολογισμό.</p>

Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους έχει αυξηθεί.
Η απόδοση των παγίων στοιχείων του οργανισμού μειώθηκε.
Η αξία και η απόδοση των άυλων περιουσιακών στοιχείων του οργανισμού (μετοχές, ομόλογα, εισόδημα από τόκους) έχουν μειωθεί.
Στο τέλος του οικονομικού έτους χρήσης, πραγματοποιείται μεταφορά ποσού από τον προϋπολογισμό, με επιστροφή κεφαλαίων και πόρων στο κράτος ή μεταφορά προς χρήση κατά το επόμενο έτος
Η ικανότητα του οργανισμού να αντλεί κεφάλαια μέσω δανεισμού ή δανείων έχει αυξηθεί.
Η χρηματοδότηση του οργανισμού είναι κάτω από το ανεκτό επίπεδο
Ο οργανισμός υποβάλλει έγκαιρα τις οικονομικές του καταστάσεις.

Σημείωση: Οι απαντήσεις θα κυμαίνονται από 1 (= ποτέ) έως 7 (= πάντα) (κλίμακα επτά σημείων).

Μέρος 3^ο – Λειτουργικός Κίνδυνος Οργανισμού

Ο αριθμός των πολιτών που εξυπηρετούνται από τον οργανισμό.
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός για την δημόσια διοίκηση
Η σημασία της λειτουργίας / υπηρεσιών για το ευρύ κοινό.
Η πιθανότητα ανάθεσης ορισμένων λειτουργιών / υπηρεσιών σε έναν ιδιωτικό οργανισμό ή η εκχώρηση δραστηριοτήτων / υπηρεσιών σε άλλον κρατικό οργανισμό
Το φάσμα των λειτουργιών / υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός.
Ο συνολικός αριθμός ατόμων που απασχολούνται στον οργανισμό.
Η επάρκεια των συνολικών εσόδων του οργανισμού για την κάλυψη των λειτουργικών του εξόδων
Το χρέος του οργανισμού σε τρίτους (αντίστροφη κωδικοποίηση)

Η επάρκεια και η ποιότητα του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (μηχανήματα, υπολογιστές κ.λπ.)
Η διαθεσιμότητα αναλωσίμων (χαρτικά, φάρμακα κ.λπ.)
Η επάρκεια των διαθέσιμων εγκαταστάσεων.
Το ποσό της κρατικής χρηματοδότησης.
Ο βαθμός στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί και οι στόχοι που τίθενται στον οργανισμό.
Η ποιότητα (εκπαίδευση, κατάρτιση, αποτελεσματικότητα) των μελών του προσωπικού.
Η ταχύτητα με την οποία επιτυγχάνονται οι διαχειριστικές αποφάσεις και η ταχύτητα με την οποία εκτελούνται.
Η αποτελεσματικότητα και η λειτουργική επάρκεια της διοικητικής οργάνωσης.
Η γενική κοινή γνώμη για τον οργανισμό, δηλαδή αν το κοινό θεωρεί ότι ο οργανισμός είναι χρήσιμος, ωφέλιμος και αποτελεσματικός

Μέρος 4ο Χαρακτηριστικά Διοίκησης

Κίνητρα καριέρας

	1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα							
Παράγοντας 1^{ος} – Στρατηγική καριέρας							
Έχω ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να πετύχω τους στόχους							

της καριέρας μου.								
Έχω αλλάξει ή επανεξετάσει τους στόχους της καριέρας μου βασισμένος σε νέες πληροφορίες που αφορούν την κατάσταση μου ή τον εαυτό μου.								
Έχω προσπαθήσει να αναλάβω υποχρεώσεις και υπευθυνότητες στη δουλειά μου οι οποίες θα με βοηθήσουν να πετύχω τους εργασιακούς μου στόχους.								
Έχω ξεκάθαρους στόχους για την καριέρα μου.								
Έχω ρεαλιστικούς στόχους για την καριέρα μου								
Γνωρίζω τα δυνατά μου σημεία (τα πράγματα που μπορώ να κάνω καλά).								
Γνωρίζω τα αδύνατά μου σημεία (τα πράγματα τα οποία δεν μπορώ να κάνω καλά).								
Παράγοντας 2^{ος} – Προσαρμοστικότητα καριέρας								
Μπορώ να προσαρμόζομαι σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.								
Είμαι διατεθειμένος να αναλάβω ρίσκα (να προβώ σε ενέργειες με αβέβαια αποτελέσματα).								
Καλοδέχομαι τις αλλαγές στην δουλειά μου και στον οργανισμό.								
Μπορώ να διαχειριστώ ικανοποιητικά τα προβλήματα που συναντώ.								
Πιστεύω τους άλλους ανθρώπους όταν μου λένε ότι έκανα καλή δουλειά.								
Έχω σχεδιάσει πιο αποδοτικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου								
Έχω βρει τρόπους ώστε να γίνονται οι δουλειές που πρέπει χωρίς να περιμένω έγκριση από ανώτερα κλιμάκια.								
Παράγοντας 3^{ος} – Ταυτότητα καριέρας								
Ασχολούμαι πολύ με την δουλειά μου.								
Αντιμετωπίζω τον εαυτό μου σαν πραγματικό επαγγελματία.								
Ξοδεύω μέρος του ελεύθερου χρόνου μου σε δραστηριότητες που βοηθούν την δουλειά μου.								
Έχω παρακολουθήσει μαθήματα με αποκλειστικό σκοπό να βελτιωθώ στη δουλειά μου								
Μένω στην κόψη των εξελίξεων που αφορούν την δουλειά μου.								
Έχω προσφερθεί εθελοντικά για να αναλάβω σημαντικές υποχρεώσεις με την πρόθεση να βελτιώσω τις πιθανότητες περεταίρω επαγγελματικής μου ανέλιξης.								
Έχω ζητήσει να εξετασθούν οι πιθανότητες προαγωγής μου.								

Κλίμακα αυτοαποτελεσματικότητας

		1-Καθόλου αλήθεια	2- Ελάχιστα αλήθεια	3-Λίγο αλήθεια	4-Σε μέτριο βαθμό	5-Αρκετά αλήθεια	6-Πολύ αλήθεια	7-Απολύτως Αλήθεια
<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε το βαθμό αλήθειας των παρακάτω προτάσεων. Η βαθμολογία είναι από 1 έως 4, όπου 1=Καθόλου Αλήθεια και 7= Απολύτως Αλήθεια</p>								
Πάντα καταφέρνω να λύνω δύσκολα προβλήματα, εάν βέβαια προσπαθήσω αρκετά								
Εάν κάποιος μου αντιτίθεται μπορώ πάντα να βρω τρόπους ώστε να κάνω αυτό που θέλω εγώ.								
Μου είναι εύκολο να παραμείνω σταθερός/ή στους στόχους μου και να πραγματοποιήσω τα σχέδιά μου.								
Πιστεύω για τον εαυτό μου ότι μπορώ να αντιμετωπίσω με αποτελεσματικότητα απροσδόκητα γεγονότα.								
Ευτυχώς λόγω της επινοητικότητας μου ξέρω πάντα πως να χειριστώ απρόοπτες καταστάσεις.								
Μπορώ να λύσω τα περισσότερα προβλήματα, εάν αφιερώσω την αναγκαία προσπάθεια								

Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης

<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε σε τι βαθμό συμβαίνουν τα παρακάτω στο εργασιακό σας περιβάλλον.</p> <p>Η βαθμολογία είναι από 1 έως 7, όπου 1=Καθόλου και 7= Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό.</p>		1-Καθόλου	2- Σε μικρό βαθμό	3-Σε σχετικά μικρό Βαθμό	4-Σε μέτριο βαθμό	5- Σε σχετικά μεγάλο	6-Σε μεγάλο Βαθμό	7-Σε πολύ μεγάλο Βαθμό
	Στη δουλειά τα πηγαίνω καλά με τους υφισταμένους μου.							
	Στη δουλειά μου όλα τα ταλέντα και οι δεξιότητές μου χρησιμοποιούνται.							
	Νιώθω καλά για τη δουλειά μου.							
	Στη δουλειά μου απολαμβάνω αναγνώριση όταν κάνω κάτι καλά.							
	Νιώθω καλά που δουλεύω σε αυτόν τον οργανισμό.							
	Νιώθω ψυχικά κοντά με τους εργαζόμενους στον οργανισμό.							
	Νιώθω ασφάλεια για τη διατήρηση της θέσης εργασίας μου.							
	Στη δουλειά μου, πιστεύω ότι οι υφιστάμενοί μου ενδιαφέρονται για εμένα.							
	Πιστεύω ότι η δουλειά μου κάνει καλό στην υγεία μου.							
	Οι οικονομικές μου απολαβές είναι καλές.							

Κλίμακα υπευθυνότητας

		1-Διαφωνώ Απόλυτα	2-Διαφωνώ	3-Σχεδόν Διαφωνώ	4-Ούτε Διαφωνώ Ούτε	5-Σχεδόν Συμφωνώ	6-Συμφωνώ	7-Συμφωνώ Απόλυτα
	<p>Παρακαλώ βαθμολογήστε τη συμφωνία σας με τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου 1= Διαφωνώ Απόλυτα και 7 = Συμφωνώ Απόλυτα:</p>							
	Γενικότερα νιώθω υπεύθυνος για οτιδήποτε συμβαίνει σε αυτόν τον οργανισμό.							
	Όντας διευθυντής του συγκεκριμένου οργανισμού, νιώθω σαν να είμαι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης.							
	Όταν θέλω να αλλάξει κάτι στον οργανισμό, αυτό εξαρτάται απολύτως από εμένα - τίποτα δεν γίνεται από μόνο του.							
	Συνολικά θα έλεγα πως έχω τις ίδιες ευθύνες για τον οργανισμό, όπως έχει ένας επιχειρηματίας για την επιχείρησή του.							
	Γενικότερα νιώθω ότι είμαι ο βασικός υπεύθυνος για τη διαχείριση των πόρων του συγκεκριμένου οργανισμού.							