



Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Λάρισσας

Σχολή Διοίκησης Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΟΥΚΟΥΜΠΛΙΑΚΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Επιβλέπων: Επίκουρος Καθηγητής Ασπρίδης Γεώργιος

Επιτροπή: Αναπληρωτής Καθηγητής Σδρόλιας Λάμπρος

Καθηγητής Εφαρμογών Συρακούλης Κλεάνθης

**ΘΕΜΑ: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ**



Λάρισα 2013

Πρόλογος

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ασπρίδη Γεώργιο, Επίκουρο Καθηγητή του ΤΕΙ Λάρισας που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Επιτροπής τον κ. Λάμπρο Σδρόλια, Αναπληρωτή Καθηγητή του ΤΕΙ Λάρισας και τον κ. Συρακούλη Κλεάνθη, Καθηγητή Εφαρμογών για τις ουσιαστικές τους παρατηρήσεις και τη σημαντική τους συμβολή. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Βασιλική Καζαντζή, Επίκουρη Καθηγήτρια του ΤΕΙ Λάρισας για τις συμβουλές που μου παρείχε σχετικά με την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας πριν και μετά την επιλογή του θέματος.

Επιπλέον νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Δονάτο ο οποίος είναι και ο συντάξας του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους υπαλλήλους των Περιφερειών Θεσσαλίας και Κεντρικής Μακεδονίας για την άμεση ανταπόκριση που έδειξαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Νούσια Μαρία καθώς και τα παιδιά μου Νικόλαο και Τριανταφυλλιά για την υπομονή που έδειξαν για όλες αυτές τις ατελείωτες ώρες απουσίας μου από κοντά τους, προκειμένου να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου διατριβή.

Με εκτίμηση

Κουκουμπλιάκος Ιωάννης

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η ανάδειξη των σύγχρονων μορφών ηγεσίας στη διοίκηση και διαχείριση έργων και προγραμμάτων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η διαχείριση έργου ως γνωστικό αντικείμενο αναπτύχθηκε μετά το 1950 αποσκοπώντας στην επιτυχή υλοποίηση των έργων από άποψη χρόνου, κόστους και ποιότητας. Αρχικώς ένα έργο ήταν αμιγώς τεχνικής ή κατασκευαστικής φύσης, ενώ σταδιακά η έννοια διευρύνθηκε προκειμένου να συμπεριλάβει έργα διαφορετικής φύσεως όπως για παράδειγμα ένα έργο πληροφορικής ή ένα εκπαιδευτικό έργο. Καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός έργου αποκτά η ηγεσία η οποία το διοικεί.

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η εις βάθος μελέτη της φύσης της ηγεσίας, τα ιδιαίτερα δημογραφικά, οργανωτικά και ηγετικά χαρακτηριστικά στη διαχείριση έργων και προγραμμάτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση καθώς και η αντίληψη των εργαζομένων που ασχολούνται με έργα και προγράμματα.

Στο Κεφάλαιο 1 γίνεται εκτενή αναφορά στις σημαντικότερες θεωρίες ηγεσίας, στην εξέλιξη του Μάνατζμεντ καθώς και σε κριτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.

Στο Κεφάλαιο 2 αναφέρονται οι παράγοντες που επηρεάζουν ένα έργο, ο καθορισμός αντικειμένου του έργου, ο προγραμματισμός του έργου, η διαχείριση και ολοκλήρωση του έργου και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης στην Ελλάδα και την Ευρώπη.

Στο Κεφάλαιο 3 περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθείται και η οποία συνίσταται σε: α) βιβλιογραφική έρευνα, β) διανομή ερωτηματολογίου μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις Περιφέρειες Κεντρικής Μακεδονίας και Θεσσαλίας. Η έρευνα διεξήχθη πρωτογενώς με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου το οποίο μοιράστηκε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα άτομα που συμμετείχαν. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις είναι κατά βάση ποιοτικά δεδομένα και αφορούν τα οργανωτικά, τα ηγετικά και τα αξιολογικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και των στελεχών που τις απαρτίζουν. Πλην των δημογραφικών στοιχείων τα υπόλοιπα ποιοτικά δεδομένα μετατράπηκαν σε ποσοτικά με τη χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert scale. Εν συνεχεία υπολογίστηκαν τα βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά για κάθε ερώτηση, αναφέροντας τη μέση τιμή, τη διάμεσο, την τυπική απόκλιση και το εύρος των τιμών. Παρατίθενται συνοπτικά σχήματα και πίνακες έτσι ώστε να δοθεί οπτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται οι υποθέσεις και οι περιορισμοί της εργασίας, τα βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά καθώς και οι έλεγχοι ισότητας των μέσων τιμών. Στα

αποτελέσματα της έρευνας επίσης εμφανίζονται: α) η ανάδειξη της ανάγκης για ανάληψη δράσεων εντός των Περιφερειών ώστε να επέλθει αναβάθμιση ποιότητας σε θέματα ηγεσίας – διοίκησης – διαχείρισης έργων και προγραμμάτων, β) η ανάγκη αλλαγών στην οργανωτική δομή των Περιφερειών, ώστε να λειτουργούν αποτελεσματικότερα στη διοίκηση και διαχείριση έργων και προγραμμάτων.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης που προέκυψαν από την έρευνα τα οποία παρέχουν: α) πρωτογενή συλλογή στοιχείων από στελέχη της δημόσιας διοίκησης που ασχολούνται με έργα, β) Αξιολόγηση της ποιότητας της ηγεσίας, γ) στατιστική υποστήριξη των συμπερασμάτων, δ) εντοπισμό των αιτιών στις διαφορετικές αντιλήψεις των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Στο Κεφάλαιο 6 εμφανίζονται τα τελικά συμπεράσματα όπου διακρίνουμε: Την άμεση ανάγκη της Δημόσιας Διοίκησης για διαρθρωτικές αλλαγές, ώστε να εισάγουμε στους δημόσιους οργανισμούς την ιδέα του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, έτσι ώστε να τους οδηγήσει σταδιακά στην αξιοποίηση των διαδικασιών αυτό-αξιολόγησης. Αυτό θα οδηγούσε τους οργανισμούς σε αναβάθμιση από το απλό στάδιο του Σχεδιασμού-Εφαρμογής στο πλήρες στάδιο Σχεδιασμού-Εφαρμογής-Ελέγχου-Δράσης.

Τελευταία βιώνουμε μια πολύ βαθιά κρίση, η οποία πέρα από οικονομική, είναι κατά βάθος κρίση αποπροσανατολισμού και άρα κρίση ηγεσίας. Εκτιμάται ότι στα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα, εκτός από την οικονομική μας κατάσταση, είναι η νοοτροπία μας, η έλλειψη ομαδικότητας και κυρίως είναι η έλλειψη μιας αυθεντικής ηγεσίας που θα δημιουργήσει το Όραμα για αυτή τη χώρα και θα μας πείσει να την ακολουθήσουμε για να το επιτύχουμε.

Στο Κεφάλαιο 8 κλείνουμε με τον επίλογο της εργασίας, όπου γίνεται μνεία για περαιτέρω συνέχιση της έρευνας αξιοποιώντας τα ήδη διαθέσιμα στοιχεία. Ακολουθεί η βιβλιογραφία, τα παραρτήματα και το ερωτηματολόγιο.

Abstract

The subject of this thesis is the emergence of contemporary forms of leadership in the administration and management of projects and programs in the Greek Public Administration. The project management as a subject of research developed after 1950 with a view to the successful implementation of projects in terms of time, cost and quality. Initially a project was purely technical or engineering nature, while the concept gradually expanded to include projects of different nature, such as a computer project or an educational project. Decisive role in the success of a project acquires the leadership that runs.

Purpose of this study is the in-depth study of the nature of leadership, the particular demographic, organizational and leadership characteristics in managing projects and programs in the Greek public administration and the perception of workers engaged in projects and programs.

Chapter 1 gives a comprehensive report on the most important theories of leadership in the development of Management and a critical review of the literature.

In Chapter 2, it is mentioned the factors that affect a project, the define scope of the project, the project planning, the management and the completion of the project and the Common Assessment Framework in Greece and Europe.

Chapter 3 describes the methodology used, which consists of: a) literature search, b) the distribution of a questionnaire via email in the Regions of Central Macedonia and Thessaly. The research was conducted primarily by means of a questionnaire which was distributed via email to those who participated. The data collected from the responses are based on qualitative data concerning the organizational, leadership and the remarkable features of the services and their constituent members. Except demographic data other qualitative data converted into quantifiable using 5graded scale Likert scale. Then calculated the basic statistical characteristics of each question, indicating the mean, the interstitial, the standard deviation and the range of values. Summarized figures and tables in order to allow visualization of the results.

Chapter 4 presents the assumptions and the limitations of the research, the basic statistical characteristics and the checks equality of values. The results of the survey also show: a) the highlight of the need for action in the Regions to bring about quality improvement in leadership - management - management of projects and programs, b) the

need for changes in the organizational structure of the Regions to work effectively in the administration and management of projects and programs.

Chapter 5 presents the conclusions of the study which arose from the research that provide: a) primary data collection by officials of the Public Administration dealing with projects, b) evaluation of the quality of leadership, c) statistical support of the conclusion, d) identifying the causes of different perceptions of officials of the Public Administration.

Chapter 6 shows the final conclusions where there are: the immediate need of the Public Administration for structural changes in order to enter in the public institutions the idea of total quality management in order to lead them gradually to the use of self-evaluation process. This would lead agencies to upgrade from simple Design stage to full-Implementation stage Planning-Implementation-Control-Action.

Last we are experiencing a very profound crisis that beyond economic, crisis is deep disorientation and therefore leadership crisis. It is estimated that the major problems facing the country, apart from our economic situation, it is our mentality, the lack of teamwork and especially the lack of true leadership that will create the Vision for this country and convince us to follow the leadership in order to achieve.

In Chapter 8 we close with the conclusion of the thesis, which refers to pursue further research utilizing already available data. Bibliography, appendices and questionnaire are following.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα πινάκων και γραφημάτων.....	9
<u>Πρόλογος.....</u>	<u>2</u>
<u>Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ασπρίδη Γεώργιο, Επίκουρο Καθηγητή του ΤΕΙ Λάρισας που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.</u>	<u>2</u>
<u>Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της Επιτροπής τον κ. Λάμπρο Σδρόλια, Αναπληρωτή Καθηγητή του ΤΕΙ Λάρισας και τον κ. Συρακούλη Κλεάνθη, Καθηγητή Εφαρμογών για τις ουσιαστικές τους παρατηρήσεις και τη σημαντική τους συμβολή. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Βασιλική Καζαντζή, Επίκουρη Καθηγήτρια του ΤΕΙ Λάρισας για τις συμβουλές που μου παρείχε σχετικά με την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας πριν και μετά την επιλογή του θέματος.</u>	<u>2</u>
<u>Abstract</u>	<u>5</u>
<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</u>	<u>7</u>
<u>Περιεχόμενα πινάκων και γραφημάτων.....</u>	<u>9.....7</u>
<u>Κατάλογος πινάκων και σχημάτων.....</u>	<u>8</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	
<u>ΗΓΕΣΙΑ.....</u>	<u>12</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	
<u>ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</u>	<u>43</u>
<u>διαβεβαιώσεις ότι ο ερευνητής δεν ενδιαφέρεται για τα ονόματα, παρά μόνο για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που θα συγκεντρωθεί. Η ανωνυμία διατηρήθηκε και εξασφαλίστηκε στο σύνολο των χειρόγραφων ερωτηματολογίων καθότι μοιράσθηκαν ομαδικά σε τμήματα και διευθύνσεις και εν συνεχεία συλλέχθηκαν συνολικά χωρίς να υπάρχει δυνατότητα εντοπισμού των απαντήσεων του κάθε ατόμου.....</u>	<u>44</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>	
<u>ΑΝΑΛΥΣΗ.....</u>	<u>48</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</u>	
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....</u>	<u>70</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</u>	
<u>ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	<u>74</u>
<u>ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</u>	<u>77</u>

Ραματά Μ. (2010), “Σύγχρονες Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα στο πλαίσιο της Διοίκησης Έργων”, Επιστημονικό Marketing Management, Τεύχος Ιανουαρίου.....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	86
.....	86

Κατάλογος πινάκων και σχημάτων

Πίνακας 4.1: Βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά: οργανωσιακά χαρακτηριστικά.....	51
Πίνακας 4.2: Βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά: ηγετικά χαρακτηριστικά.....	54
Πίνακας 4.3: Βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά: αξιολογητικά χαρακτηριστικά.....	57
Σχήμα 4.8: Απαντήσεις στο σύνολο των κατηγοριών.....	58
Σχήμα 4.9 : Απαντήσεις στο σύνολο των κατηγοριών.....	58
Σχήμα 4.10: Τυπική απόκλιση απαντήσεων και για τις δύο κατηγορίες.....	59
Σχήμα 4.11: Τυπική απόκλιση απαντήσεων και για τις δύο κατηγορίες.....	60
Σχήμα 4.13: Τυπική απόκλιση και για τις δύο Περιφέρειες.....	66
Πίνακας 5.1: έλεγχος ισότητας-οργανωσιακά χαρακτηριστικά.....	67
Πίνακας 5.2: έλεγχος ισότητας-ηγετικά χαρακτηριστικά.....	68
Πίνακας 5.3: έλεγχος ισότητας-αξιολογητικά χαρακτηριστικά.....	69
Εικόνα 1 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Πηγή: EIPA, www.eipa.eu).....	94

<u>Εικόνα 2 Αριθμός Οργανισμών που συμμετέχουν στο ΚΠΑ (Πηγή: ΕΙΡΑ, www.eira.eu).....</u>	<u>94</u>
<u>Εικόνα 3 Βαθμός επιρροής του ΚΠΑ (Πηγή: ΕΙΡΑ, www.eira.eu).....</u>	<u>95</u>
<u>Πίνακας 2 Εξέλιξη αριθμού συμμετεχόντων οργανισμών 2003-2011 στο ΚΠΑ (Πηγή: ΕΙΡΑ, www.eira.eu).....</u>	<u>97</u>

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η ανάδειξη των σύγχρονων μορφών ηγεσίας στη διοίκηση και διαχείριση έργων και προγραμμάτων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Η διαχείριση έργου ως γνωστό αντικείμενο αναπτύχθηκε κατά το 1950 όταν και εμφανίστηκαν αρχικά τα δυο μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού δραστηριοτήτων γνωστά ως PERT (Program Evaluation and Review Technique) και CPM (Critical Path Method) (Verzuh, 2002: 37). Ένα έργο είναι «ένα σύνολο αλληλένδετων ενεργειών ή δραστηριοτήτων, οι οποίες εκτελούνται με συγκεκριμένη σειρά και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού» (Πολύζος, 2004). Πρόκειται για ένα αυτοτελές σύνολο δραστηριοτήτων με αρχή και τέλος και με τα μοναδικά του χαρακτηριστικά που το διαχωρίζουν από άλλα συναφή έργα (Maylor, 2005).

Η διαχείριση έργου (project management) αποσκοπεί στην επιτυχή υλοποίηση των έργων από άποψη χρόνου, κόστους και ποιότητας μέσα σε συνθήκες ασφάλειας για τους εργαζόμενους και τους χρήστες του έργου αλλά παράλληλα και προστασίας του περιβάλλοντος (Παντουβάκης, 2006). Αρχικά ένα έργο θεωρούνταν αμιγώς τεχνικής ή κατασκευαστικής φύσης (οικοδομικό, συγκοινωνιακό, υδραυλικό, ενεργειακό), σταδιακά όμως η έννοια διευρύνθηκε προκειμένου να συμπεριλάβει έργα διαφορετικής φύσεως όπως για παράδειγμα ένα έργο πληροφορικής ή ένα εκπαιδευτικό έργο. Κάθε έργο έχει τη δική του ταυτότητα και πρέπει να υλοποιείται μέσα σε ένα καθορισμένο πλαίσιο παραμέτρων που έχουν προσδιοριστεί. Οι βασικότεροι τρεις περιορισμοί ενός έργου είναι η τήρηση των ποιοτικών προδιαγραφών του έργου (ποιότητα – απόδοση), ο χρόνος εκτέλεσης και το κόστος υλοποίησης (Δημητριάδης, 2009).

Καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ενός έργου παίζει η ηγεσία η οποία το διοικεί. Είναι σημαντικό να διαχωριστούν εξ' αρχής οι διαφορετικοί ρόλοι ενός ηγέτη-leader και ενός manager που εκφράζονται μέσα από τους διακριτούς ρόλους της ηγεσίας και της διοίκησης του έργου. Διοίκηση (Management) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών που απαιτούνται για την επιτυχία ενός οργανισμού, ενώ ως Ηγεσία εκτιμάται η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ως Ηγεσία όμως θεωρείται και η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέλησή τους ό,τι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν. Ουσιαστικά δηλαδή η διαδικασία

επιρροής κάποιου στην προσπάθειά του να πετύχει μία επιδίωξη ή κάποιους στόχους (Johnson et al, 2011). Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί απαιτείται όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Παράλληλα χρειάζεται να αναπτύσσουν ικανότητες στους συνεργάτες τους, να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τον Bennis (1989) οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα. Η φύση της ηγεσίας στην πράξη τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα έχουν μελετηθεί εις βάθος από πλήθος ερευνητών και συνεχώς προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα.

Στη συνέχεια της διατριβής θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι έννοιες της ηγεσίας και του έργου καθώς και η κριτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά στις σημαντικότερες και σχετικότερες για την ελληνική πραγματικότητα μελέτες. Επιπρόσθετα, ακολουθεί το κύριο μέρος της διατριβής όπου και εξετάζονται οι τρέχουσες αντιλήψεις των εργαζομένων στα έργα και προγράμματα, βασιζόμενη σε πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους στις Περιφερειακές Αυτοδιοικήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας και της Θεσσαλίας.

Βασικός στόχος της παρούσας μελέτης αποτελεί η εις βάθος μελέτη της φύσης της ηγεσίας στη διαχείριση έργων και προγραμμάτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς και στις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε αυτά, με έμφαση στα οργανωτικά, ηγετικά και αξιολογητικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που ασχολούνται με τη διαχείριση των έργων και προγραμμάτων. Βασική συνεισφορά της παρούσας ανάλυσης αποτελεί η εξέταση των προαναφερθέντων ζητημάτων στις παρούσες ιδιαίτερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στην ελληνική κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να διοικεί και να εμπνέει, καθώς και να καθοδηγεί σε περιόδους κρίσεων μιας επιχείρησης, έναν οργανισμό ακόμη και μία μικρή ομάδα. Η έννοιά της, τα χαρακτηριστικά που διέπουν ένα ηγέτη, η ιεραρχία και η διοικητική διάρθρωση καθώς και η διαφορά του ηγέτη με τον μάνατζερ αποτελούν ζητήματα που απασχολούν χρόνια τη θεωρητική και εφαρμοσμένη επιστήμη.

Η ηγεσία αποτελεί ένα ομαδικό φαινόμενο εφόσον αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων και στην περίπτωση ειδικά μιας ομάδας, μεταξύ του ηγέτη και των μελών της. Συχνά συγχέεται η έννοια της διοίκησης με αυτή της ηγεσίας, εφόσον η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, καθώς διαθέτει τα χαρακτηριστικά της επιρροής προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας (Johnson, 2011).

Μια διαφορετική προσέγγιση θεωρεί ότι κατά την άσκηση της διοίκησης στο χώρο κρατικών ή ιδιωτικών οργανισμών δεν υπάρχει απαραίτητα στον ηγέτη το στοιχείο της έμπνευσης ή της αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις παρατηρούμε μια απλή άσκηση εξουσίας, όπως την υπαγορεύει η θέση. Σύμφωνα με το Fayal ως διοίκηση ορίζεται εκείνη η λειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο (Γεωργόπουλος, 2006).

Οι Katz και Kahn (1978) θεωρούν ότι στην έννοια της ηγεσίας, εμπεριέχονται δυο στοιχεία: ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται τη συγκεκριμένη επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία. Δεν μπορούμε, όμως, να μιλάμε με απόλυτη σιγουριά για ηγεσία, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος απλώς κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο απ' όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση.

Η φύση και η μορφή αυτή της επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο. Γι' αυτό το λόγο ακριβώς, προκειμένου να μιλήσουμε για ηγεσία απαραίτητο στοιχείο, είναι να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση. Η παραπάνω περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Τις περισσότερες φορές συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της

διοίκησης σύμφωνα με την εξουσία που δίνει η θέση, έχουμε το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που χαρακτηρίζει την ηγεσία (Πιπερόπουλος, 2007) .

Υπό μία άλλη προσέγγιση η ηγεσία είναι εκείνη η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας. Υπάρχουν επιστήμονες που πιστεύουν ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων, καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Παρατηρείται δηλαδή ότι το κοινό στοιχείο στους παραπάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας. Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας, είναι ο ηγέτης της. Γενικότερα ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου (Μπουραντάς, 2005).

Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει τρεις θεμελιώδεις παράγοντες: α) τους ανθρώπους, β) την ικανότητα επιρροής, και γ) τους στόχους. Συνεπώς, ο ηγέτης μιας οποιασδήποτε ομάδας σχετίζεται με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί.

1.2 ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΗΓΕΤΗΣ

Από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα τέθηκαν οι βάσεις για την επιστημονική προσέγγιση στη θεωρία της ηγεσίας και της διοίκησης. Οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Herbert Simon η λήψη αποφάσεων είναι κατάσταση συνώνυμη του μάνατζμεντ (Σίσκος, 2008). Σε αυτά τα πλαίσια θεωρείται ότι στα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα. (Ζαβλανός, 2002). Μεταξύ πάντως της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, υπάρχει διαφορά. Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των

ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης (Χατζόγλου, 2010).

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας (Χατζόγλου, 2010). Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία (Μπουραντάς, 2002).

Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού, και θεωρητικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές (Κωνσταντέλλος, 2006). Είναι προφανές ότι το μάνατζμεντ είναι μια γενικότερη και ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες, κάποιιο όμως δεν θα γίνουν ποτέ.

Χαρακτηριστικός είναι ο πίνακας 1.1 που περιγράφει τις βασικές διαφορές μεταξύ του μάνατζερ που ασκεί διοίκηση και του ηγέτη που καθοδηγεί στο σύνολο μια επιχείρηση και τη λειτουργία της. Καθοριστική είναι η διαφορά στη μακροπρόθεσμη και γενικότερη αντίληψη που διαθέτει ένας ηγέτης, στοχεύοντας στη γενική εικόνα και στο μέλλον της επιχείρησης και όχι σε καθημερινές ρουτίνες και διαχειριστικά ζητήματα που πολλές φορές αφαιρούν την ικανότητα σφαιρικής αντίληψης των δεδομένων (Χατζόγλου, 2010).

Πίνακας 1.1: Βασικές διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη (Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Αθήνα 2002)

Αντικείμενο	Διοίκηση-Μάνατζερ	Ηγέτης
Τι πρέπει να γίνει	Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, βραχυπρόθεσμη στοχοθεσία Διάθεση πόρων, ενέργειες επίτευξης στόχων	Σύλληψη του μακροχρόνιου οράματος Ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του
Με ποιους και πώς πρέπει να γίνει	Σχεδιασμός δομών και προγραμμάτων δράσης Ενημέρωση για τους στόχους και ανάθεση αρμοδιοτήτων Διαδικασίες και παρακολούθησή τους	Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες
Έλεγχος αποτελεσμάτων	Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων Εντοπισμός αποκλίσεων και διορθωτικές ενέργειες	Παρακίνηση και έμπνευση ατόμων μέσα από την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, αξιών και συναισθημάτων
Αποτελέσματα	Τάξη, προβλεψιμότητα Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων	Ριζικές αλλαγές Προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές

1.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ιστορική εξέλιξη των θεωριών περί ηγεσίας παρουσιάζει αφενός ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αφετέρου είναι μια διαδικασία που βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, προσαρμοζόμενη συνεχώς στα νέα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα που

δημιουργούνται στις ομάδες και τους οργανισμούς. Συνοπτικά αναφέρονται οι παρακάτω βασικές θεωρίες:

- Η θεωρία X και η θεωρία Y του McGregor (1960), όπου η θεωρία X αντιπροσωπεύει τις αρνητικές απόψεις ενός μάνατζερ απέναντι στους εργαζόμενους και η θεωρία Y που αντιπροσωπεύει τις θετικές (Carson, 2005). Αναλυτικότερα κατά τον McGregor η θεωρία X αντιπροσώπευε μια ξεπερασμένη αντίληψη ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους οκνηροί δεν επιθυμούν να δουλεύουν και ότι αποστολή της διοίκησης είναι η πίεση ώστε να εξαναγκάζονται να δουλεύουν (Bolden, 2003). Αντίθετα η θεωρία Y αντιπροσώπευε την άποψη ότι οι ανεπάρκειες της επιχείρησης οφείλονται στη διοίκηση. Δηλαδή εάν οι υπάλληλοι είναι οκνηροί, αδιάφοροι, απρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, εάν δεν υφίστανται πνεύμα συνεργασίας ή δημιουργικότητας, αυτό δηλώνει ότι η διοίκηση δεν απελευθέρωσε δυνάμεις που κρύβονται μέσα στους υπαλλήλους. Ο McGregor χρησιμοποίησε τη θεωρία Y για να σχεδιάσει διοικητικές πρακτικές όπως η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, συστήματα μισθών και ημερομισθίων, η διανομή κερδών, οι προαγωγές και η συμμετοχική διοίκηση και κατέληξε στην ανάπτυξη μεθόδων ηγεσίας που οδηγούν στη δημιουργία θετικού κλίματος υποκίνησης του προσωπικού (Πετρίδου, 2001).
- Το διευθυντικό δικτύωμα (managerial grid) που πρωτοπαρουσιάστηκε από τους Blake and Mouton (1978) και αναφέρεται στην ικανότητα να διοικεί κανείς συνδυάζοντας τις εταιρικές ανάγκες για παραγωγή και κέρδος και τις ανθρώπινες ανάγκες για ώριμες και υγιείς εργασιακές σχέσεις (Ζαβλανός, 2002).
- Το τρισδιάστατο διευθυντικό δικαίωμα (3-D theory) που ανέπτυξε ο Reddin (1970) επεκτείνοντας το προηγούμενο υπόδειγμα του διευθυντικού δικτύωματος. Ο Reddin ισχυρίστηκε ότι υπάρχουν τέσσερα βασικά στυλ διευθυντικής συμπεριφοράς, το ολοκληρωμένο, το αφοσιωμένο, το σχετικό και το αποχωρισμένο (Ζαβλανός, 2002).
- Τα τέσσερα συστήματα άσκησης της διοίκησης του Likert (1961) τα οποία είναι το εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό, το φιλικό-εξουσιαστικό, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό (Wilson, 2010; Buble and Pavic, 2007). Η συγκεκριμένη θεωρία εκτιμά ότι μέσα από κατάλληλες ερωτήσεις μπορεί να προσδιοριστεί το στυλ ηγεσίας καταγράφοντας συμπεριφορά που προκύπτει από την καθημερινή άσκηση εξουσίας (Stoner et al, 1995).

- Ο Kurt Lewin προσδιόρισε τους τύπους των προϊσταμένων, τον αυταρχικό που ελέγχει και επιβάλλει, τον αδιάφορο που αποφεύγει την επικοινωνία με τους υφιστάμενους του και τον υποστηρικτικό που βοηθά τους υφιστάμενους του, όταν χρειάζονται τη βοήθειά του χωρίς να περιορίζει την πρωτοβουλία τους (Maund, 2001).

Ακολούθως θα επιχειρηθεί μια βαθύτερη προσέγγιση στις βασικές θεωρίες ηγεσίας προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα ο καθοριστικός ρόλος του ηγέτη στην ομάδα.

1.3.1 Θεωρία X, Y

Η θεωρία αναπτύχθηκε βασικά από τον D. McGregor, και σύμφωνα με αυτήν, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο. Αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος ο ηγέτης, καθορίζονται και οι σχέσεις με τους υφιστάμενους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων την ονόμασε X και τη δεύτερη Y (Sanford and Sheena, 2004).

Βασικές υποθέσεις της ομάδας X: Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, εφόσον μπορεί. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πειστούν, να ελεγχθούν, να οδηγηθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού (Turan, 2008).

Βασικές υποθέσεις της ομάδας Y: Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να ανταποκριθεί στους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει (Carson, 2005).

1.3.2 Το πρότυπο Tannenbaum & Schmidt

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, τα ηγετικά στυλ αποτελούν μια συνέχεια που δείχνει μερικές διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας που είναι διαθέσιμες στο μάνατζερ. Οι

συγκεκριμένες αυτές οι συμπεριφορές αρχίζουν από την κατάσταση στην οποία ο μάνατζερ παίρνει την απόφαση μόνος του και τελειώνουν στην κατάσταση στην οποία ο μάνατζερ αναθέτει σπουδαίες υπευθυνότητες στους υφισταμένους του (Πιπερόπουλος, 2007).

1.3.3 Θεωρία του κύκλου της ηγεσίας

Η θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ ή αλλιώς, ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων υποστηρίζει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Ως ωριμότητα των υφισταμένων θεωρείται η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά εφικτούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο. Η προσπάθεια αυτή του ηγέτη θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη ταύτιση των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, απαιτείται ο ηγέτης να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας (Χατζόγλου, 2010).

Πιο αναλυτικά, ο ηγέτης οφείλει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε ορισμένες μεταβλητές όπως αμοιβή της εργασίας, υπερωρίες, προαγωγές, καταμερισμός εργασίας, ανάθεση ευθυνών, δίκτυα επικοινωνίας, πειθαρχικές ποινές, εκπαίδευση υφισταμένων, συνθήκες υγιεινής κι ασφάλειας (Χατζόγλου, 2010).

Η ευθυγράμμιση των στόχων της ανώτατης ηγεσίας με τα στελέχη της πρώτης γραμμής και κατ' επέκταση όλων των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας, την αύξηση του ηθικού και της δέσμευσης για καλύτερα αποτελέσματα. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείτε μια ενιαία κουλτούρα αποτελεσματικής ηγεσίας και αυξάνετε η ετοιμότητα των εργαζομένων στην γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Χατζόγλου, 2010).

Οι παραπάνω μεταβλητές βοηθούν τον ηγέτη να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις και να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να βελτιώσει την ανάθεση εργασιών – ρόλων, την παρακίνηση και το ηθικό των εργαζομένων και να αναπτύξει καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους. Όλα τα παραπάνω θα τον οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και τη δημιουργία της αποτελεσματικής ηγεσίας

(Χατζόγλου, 2010).

1.3.4 Θεωρία Ανθρώπινων Αναγκών

Η θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow βασίστηκε στ' αποτελέσματα κλινικής έρευνας και ο ίδιος ο μελετητής δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες εκτιμούν ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους ηγέτες, όσον αφορά στο τι αυτοί πρέπει να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών: α) φυσιολογικές ανάγκες, β) ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), γ) κοινωνικές ανάγκες, δ) ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης), και τέλος ε) ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Pinto and Kharbanda, 1995) . Η ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με το Maslow διακρίνεται στην Εικόνα 5 (Παράρτημα).

Η θεωρία του Maslow είχε σημαντικές επιπτώσεις επειδή πρότεινε ότι οι γραφειοκρατικές οργανώσεις, οι οποίες υποκινούσαν τους εργαζόμενους με χρήματα, ή απλώς εξασφαλίζοντας τους μία θέση εργασίας, περιόριζαν την ανθρώπινη ανάπτυξη στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας των αναγκών. Πολλοί θεωρητικοί της διοίκησης αντιλήφθηκαν γρήγορα ότι θέσεις εργασίας και διαπροσωπικές σχέσεις θα μπορούσαν να ανασχεδιαστούν προκειμένου να επιτύχουν συνθήκες προσωπικής ανάπτυξης, οι οποίες θα έδιναν τη δυνατότητα να βοηθήσουν τις οργανώσεις να ανταποκριθούν στους στόχους τους (Μόργκαν, 2000).

Η κριτική που ασκείται στη θεωρία του Maslow εστιάζει: α) στο γεγονός ότι ο Maslow δεν μελέτησε μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού, αλλά συγκεκριμένους εργαζόμενους σε συγκεκριμένους εργασιακούς χώρους και β) οι ανθρώπινες ανάγκες δεν εξαφανίζονται όπως υποστηρίζει ο Maslow αλλά περιορίζονται

1.3.5 Θεωρία του Fiedler

Ο Fiedler υποστήριξε (1967) ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα

άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση (Vroom and Jago, 2007). Η θεωρία δέχεται το στυλ ηγέτη σαν δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόζει στις καταστάσεις. Η κριτική που ασκήθηκε στη θεωρία του Fiedler υποστήριξε ότι το μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγέτη και μεταβλητών που προκαλούνται από μία κατάσταση. Επιπλέον το μοντέλο προτείνει ότι οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του καθήκοντος ή προς τις σχέσεις με τα άτομα. Δηλαδή ότι ο τρόπος ηγεσίας είναι, ουσιαστικά, μία μονοδιάστατη αντίληψη (Ζαβλανός, 1998).

1.3.6 Θεωρία ηγεσίας 3-D του Reddin

Ο Reddin πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Για αυτό η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων. Υποστήριξε ότι διαφορετικές καταστάσεις προϋποθέτουν διαφορετικά ηγετικά στυλ. Επίσης πρότεινε ότι η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου ηγετικού στυλ μπορεί να αξιολογηθεί μόνο μέσα στα πλαίσια της κατάστασης δηλαδή των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η εκάστοτε ηγεσία (Μάντζαρης, 2003).

1.3.7 Ενδεχομενική θεωρία των Hersey-Blanchard

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του για τη διάσταση των αναγκών των μελών της, ανάλογα κάθε φορά με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει (Μαντζάρης, 2006).

1.3.8 Θεωρία ηγεσίας του Στόχου και του Μονοπατιού

Ο Robert House υποστήριξε την προσέγγιση ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Έχει τις ρίζες

της στη θεωρία παρακίνησης προσδοκίας. Ο ηγέτης διατυπώνει τους στόχους και τα καθήκοντα που οφείλουν οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σε αυτούς τους σκοπούς (Martin, 2012). Η θεωρία του House εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επηρεάζει την αντίληψη των υφισταμένων του σχετικά με τους στόχους της εργασίας και τους προσωπικούς του στόχους, ενώ ταυτόχρονα τονίζει τη σχέση μεταξύ των και τους τρόπους προσέγγισής τους (Ζαβλανός, 2002).

1.3.9 Το Διευθυντικό Δικτύωμα

Το διευθυντικό δικτύωμα (managerial grid) αναπτύχθηκε αρχές της δεκαετίας του 1960 από τους Blake & Mouton του Πανεπιστημίου του Texas. Το μοντέλο δέχεται δύο υποθέσεις: το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή, και το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους (Gebhardt et al., 2003). Σαν αποτέλεσμα, προκύπτουν οι παρακάτω δύο ανάγκες που πρέπει να ικανοποιήσει ο σωστός ηγέτης: την επιχειρησιακή ανάγκη για κέρδος, και την ανθρώπινη ανάγκη για καλές εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση (Thrash, 2012).

1.4 ΗΓΕΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΗΣ

Ο ηγέτης-μεταρρυθμιστής είναι εκείνος που διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων και των υφισταμένων για την εργασία. Καθιστά ενήμερα τα άτομα σχετικά με την αποστολή και το όραμα των ομάδων και του οργανισμού. Βελτιώνει τις ικανότητες και την απόδοση των υφισταμένων και παρακινεί τους συναδέλφους, τους υφισταμένους να δουν όχι μόνο το δικό τους συμφέρον αλλά και το συμφέρον της ομάδας. Παρακινεί τα άτομα να κάνουν περισσότερα από ό,τι είχαν τη τάση να κάνουν. Θεωρείται επέκταση του διαλεκτικού ηγέτη. Επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα αν ενσωματώσει στο ηγετικό του στυλ, ιδανική συμπεριφορά, έμπνευση, νοητική διέγερση, ατομική θεώρηση (Χατζόγλου, 2010).

1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Λόγω των διαφορετικών συνθηκών που επικρατούν ανά περίπτωση είναι προφανές ότι δεν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ που είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις και για όλους

τους μάνατζερ. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες; Το ποιο είναι αυτό το στυλ εξαρτάται από πλήθος παραγόντων, όπως:

α. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ

β. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων

γ. Παράγοντες της κατάστασης, όπως η τεχνολογία του οργανισμού, η δομή, οι πολιτικές, το ηγετικό στυλ ανωτέρων

Σαν αποτέλεσμα, δημιουργούνται διάφορες μορφές ηγέτη, με διαφορετικά χαρακτηριστικά, οι οποίες συνοψίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- *Αυταρχικός*: Ο Ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν (Goleman et al, 2002).
- *Πειστικός*: Ο Ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο. Χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα, θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν (Χυτήρης, 2001).
- *Ανθρωπιστικός*: Ο Ηγέτης συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται, ενώ συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό (Χατζόγλου, 2010).
- *Αδιάφορος*: Ο ηγέτης τηρεί μια πολιτική *μη ανάμειξης*. Εξουσιοδοτεί, (παραλείποντας τις υποχρεώσεις του) αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία (Ζαβλανός, 2002).
- *Δημοκρατικός*: Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων (Kotter, 2001).

Επιπροσθέτως, υπάρχει μια σειρά συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που οφείλει να έχει ένας ηγέτης προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, ένα ηγέτης πρέπει να διαθέτει:

α) Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί Δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει και να

κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν γνωρίζει ο ίδιος πρώτα απ' όλα πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούν καθώς και προς ποια κατεύθυνση θέλει η ομάδα να φτάσει (Προκοπίου, 2009).

β) Αντικειμενικότητα, προκειμένου να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει (Κανελλόπουλος, 1990).

γ) Πειθώ και Αποφασιστικότητα. Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη από μόνα τους να δώσουν την λύση (Μπουραντάς, 2002).

δ) Δημιουργικότητα και Νεωτερισμό. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει το πώς και το πότε θα εφαρμοστούν οι νέες ιδέες (Προκοπίου, 2009).

ε) Έμπνευση. Ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους (Μπουραντάς, 2002).

στ) Δημοκρατικότητα, έτσι ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να μπορούν να πουν τη γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως ανεξάρτητα από το αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης, θα πρέπει όλοι να έχουν ίση μεταχείριση και αντιμετώπιση από τον ηγέτη της ομάδας (Kotter, 2001).

ζ) Αποκεντρωτισμός. Ο ηγέτης ή ομαδάρχης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες του τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπο του (Κανελλόπουλος, 1990).

Οι πρώτες προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δε δημιουργούνται. Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας.

Προκειμένου να είναι σε θέση να μπορεί να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις, ο ηγέτης απαιτείται να έχεις

ορισμένες ικανότητες.:

1. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Να εφαρμόζει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις και να τους φέρεται έτσι, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις (Προκοπίου, 2009)

2. Η ικανότητα να εμπνέει και να μπορεί να εμπνυχώνει (Μπουραντάς, 2002)

3. Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων. Η μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοσθεί εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη (Προκοπίου, 2009)

Υπάρχουν όμως, και άλλοι παράγοντες οι οποίοι έχουν να κάνουν με το υφιστάμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, και οι οποίοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη, όπως οι παρακάτω:

- Οι υφιστάμενοι: Σύμφωνα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν όμως επιθυμούν την καθοδήγηση, και αποφεύγουν τις ευθύνες, η έμφαση δίνεται στον παράγοντα έργο.
- Η φύση του έργου: Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη μορφή ηγεσίας είναι και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο.
- Το οργανωτικό κλίμα: Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σε αυτές (Φαναριώτης, 1999).

Υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να επιτευχθούν για να μπορέσουμε να διοικήσουμε άλλους έτσι που να έχουμε το μεγαλύτερο βαθμό αποδοτικότητας και παραγωγικότητας:

- Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στην εργασία που επιτελούν δηλαδή το αποτέλεσμα που επιτυγχάνουν
- Προετοιμασία των μελών προκειμένου να δεχθούν επιπρόσθετες ευθύνες
- Υποβοήθηση στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν σε εργασίες υψηλότερων

επιπέδων (Χατζόγλου,2010).

Από τη θεωρία της διοικητικής των κρίσεων προκύπτει ότι ένας καλός ηγέτης παράγει το 60% του συνολικού έργου της οικονομικής μονάδας κατά τη διάρκεια της κρίσης και μόνο το υπόλοιπο 40% παράγουν όλοι οι εργαζόμενοι μαζί. Από την παραπάνω διαπίστωση διαφαίνεται πόσο σημαντικός και καταλυτικός είναι ο ρόλος του ηγέτη κατά την διάρκεια αντιμετώπισης κρίσεων (Κουσκουβέλης, 1997).

Είναι γεγονός, ότι συνήθως οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσεων. Κατά την κρίση το άτομο το οποίο θα ηγηθεί της προσπάθειας εξόδου και θα φέρει το βάρος των αποτελεσμάτων θα πρέπει: α) να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, β) να γνωρίζει σε βάθος όχι μόνο ολόκληρο το φάσμα του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των υποχρεώσεων και των κινδύνων. Η ηγεσία σε περιόδους κρίσεων θα πρέπει να είναι μετασχηματιστική (Παπαστάμκος et al, 2002).

Ένας ηγέτης για να μπορέσει να εντοπίσει και να διαχειριστεί μια κρίση, οφείλει να μπορεί να αντιληφθεί και να αναγνωρίσει κάθε στιγμή ό,τι δεν πάει καλά, να μην αγνοεί τα γεγονότα, να σκεφτεί τις συνέπειες, να ζητήσει γνωμοδότηση ειδικών. Η κατανόηση του χρόνου (timing), η αποφασιστική και άμεση αντίδραση θα ενισχύσουν την προσωπικότητα του ηγέτη. Η διοχέτευση και συγκέντρωση πληροφοριών καθώς και η ορατή παρουσία είναι εκείνα που θα κάνουν την ομάδα να ακολουθήσει. Η ενημέρωση οφείλει να είναι ειλικρινής, τα στοιχεία να δίδονται έγκαιρα μέσω όλων των τρόπων επικοινωνίας, αν και ο καλύτερος τρόπος είναι πάντα ο πρόσωπο με πρόσωπο (Σφακιανάκης,1998).

Προκειμένου να αναλάβει τις ευθύνες του, ένας ηγέτης σε περιόδους κρίσεων δεν μιλάει ποτέ ανεπίσημα. Όλες οι ομάδες οι οποίες παίρνουν μέρος στην επίλυση της κρίσης πρέπει να ενημερώνονται ταυτόχρονα. Να βρίσκεται στον τόπο του εγκλήματος, να είναι αισιόδοξος και αν υπάρχουν λάθη να τα παραδέχεται δημοσίως (Χατζόγλου,2010).

Συχνά όμως, υφίσταται ένας αντιφατικός ρόλος εν μέσω της οικονομικής κρίσης που καλούνται να παίξουν οι επιχειρηματικοί ηγέτες. Από τη μια πλευρά, χρειάζεται να αναλογιστούν και να αναλάβουν τη δική τους ευθύνη και συνεισφορά στην εκδήλωση της κρίσης και την κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος, και από την άλλη να ηγηθούν αποτελεσματικά της εξόδου από την κρίση. Τα ερωτήματα που θέτει είναι: Μπορεί ο υπαίτιος να είναι ταυτόχρονα και σωτήρας; Ποια είναι συνεπώς για παράδειγμα η

ευθύνη των ηγετικών στελεχών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την παρούσα κρίση; Μπορούμε να μιλήσουμε για κρίση ηγεσίας, χρηστής διοίκησης και ευθυκρισίας (Χατζόγλου,2010).

Μπορούμε να μιλήσουμε για μια αυτό-παγίδευση των ηγετικών στελεχών και των «χρυσών αγοριών» σε ένα εθιστικό κύκλο επιδίωξης του άμεσου κέρδους υπό την πίεση της ανάγκης ικανοποίησης των μετόχων με κάθε τρόπο από την μια πλευρά, και της θετικής ανατροφοδότησης από την απόκτηση μεγαλύτερων αμοιβών από την άλλη. Αυτός ο συνδυασμός υψηλής πίεσης και μεγάλων αμοιβών οδήγησε αρχικά στην επανάληψη των συμπεριφορών που είχαν φέρει τα θετικά αποτελέσματα, και κατ' επέκταση στην ανάληψη υψηλότερου ρίσκου με την ελπίδα μεγαλύτερων απολαβών (James and Wooten, 2005).

1.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Προκειμένου ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός οφείλει να διαθέτει ορισμένα μέσα επίτευξης που θα βοηθήσουν στην επιτυχία του έργου. Πιο συγκεκριμένα, τα βασικότερα εργαλεία-συμπεριφορές που οφείλει να εφαρμόσει είναι:

- **Ικανότητα:** αφορά όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που συνδυαστικά αθροίζονται στο αποτέλεσμα, όπως νοημοσύνη, εμπειρία, επιμονή, συναισθηματική ωριμότητα (Μακιαβέλι, 2003).
- **Συμπεριφορά:** αφορά στην κατάλληλη εκείνη συμπεριφορά που εφαρμόζει τις θεωρίες ηγεσίας (Τερζίδης, 2004).
- **Κίνητρα:** αφορά στο σύνολο των εργαλείων και του περιβάλλοντος εργασίας που δημιουργεί ο ηγέτης ώστε να παροτρύνει και να υποκινήσει τους εργαζομένους (Δήμου, 2011).

Εν συνεχεία, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αξιολογείται από το βαθμό εφαρμογής συγκεκριμένων αξόνων επιτυχούς ηγεσίας (Πετρίδου, 2001). Πιο συγκεκριμένα:

- **Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον:** Η κάθε επιχείρηση και η ηγεσία της οφείλει διαρκώς να παρακολουθεί το εξωτερικό της περιβάλλον και να προσαρμόζεται σε αυτό με τον καλύτερο τρόπο. Ένας ηγέτης χρειάζεται να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση προκειμένου να αντιμετωπίζει το σήμερα και να προετοιμάζει το αύριο (Τερζίδης, 2004).

- Δημιουργία οράματος: Ένας ηγέτης οφείλει να έχει αφενός ένα όραμα και αφετέρου να μπορεί ξεκάθαρα να επικοινωνήσει με την ομάδα του (Μπουραντάς, 2002).
- Αυτοπεποίθηση-λειτουργικότητα-αποτελεσματικότητα: Ένας ισχυρός ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση με μέτρο. Επιδιώκει την καλύτερη δυνατή λειτουργικότητα των εργασιών με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Προκοπίου, 2009).
- Ενθάρρυνση καινοτομιών: Ο ηγέτης ενθαρρύνει τις νέες ιδέες και προτάσεις προκειμένου να επιλεγθούν οι καινοτομίες εκείνες που εγγυώνται τη μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης (Προκοπίου, 2009).
- Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον: Ο αποτελεσματικός ηγέτης εξασφαλίζει ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον τόσο χωροταξικά όσο και ψυχολογικά, το οποίο ενισχύει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων του.
- Προσωπική συμμετοχή: Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τον ιδιοκτήτη επιχειρηματία ο οποίος δεν είναι ένα άγνωστο πρόσωπο στην κορυφή της ιεραρχίας. Είναι δεδομένο ότι όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της επιχείρησης τόσο πιο απρόσωπη γίνεται αυτή η σχέση. Σαν αποτέλεσμα, οι ενέργειες των ηγετών της επιχείρησης περνάνε από πολλά στάδια της ιεραρχίας μέχρι να φτάσουν στους εργαζομένους, μειώνοντας το επίπεδο των προσωπικών σχέσεων (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).
- Υποκίνηση εργαζομένων: Η υποκίνηση των εργαζομένων με διάφορες μορφές (επίσημες, ανεπίσημες, προφορικές ή γραπτώς) θεωρείται απαραίτητο μέσο για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και τη διατήρησή της (Τερζίδης, 2004).
- Αμφίδρομη επικοινωνία: Είναι σημαντικό να υπάρχουν ανοιχτοί διάλογοι επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη-υφισταμένων και για αυτό το λόγο ένας ηγέτης πρέπει να φροντίζει να δημιουργεί τις απαραίτητες δομές που θα εγγυώνται αυτή την αμφίδρομη σχέση επικοινωνίας (Τερζίδης, 2004).
- Εναλλαγή στο στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι προβλέψιμος και στατικός. Οφείλει να προσαρμόζει το στυλ του στις ανάγκες και συνθήκες που επικρατούν, συμπεριφερόμενος κάποιες φορές ευγενικά και κάποιες άλλες

ιδιαίτερως αυστηρά για όσους αγνοούν τους ομαδικούς κανόνες εργασίας (Τερζίδης, 2004).

1.7 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Η επιστημονική εξέταση του μάνατζμεντ έχει τις ρίζες του στα τέλη του 19^{ου} και αρχές του 20^{ου} αιώνα όταν δύο σημαντικοί μελετητές, ο Taylor και ο Weber μελέτησαν τις ισχύουσες τότε επιχειρηματικές δομές και πρότειναν νέες μορφές διοίκησης. Ο Taylor επέμενε στη σημασία της επιστημονικής μελέτης και στην επιρροή που θα πρέπει αυτή να έχει στη διοίκηση, η οποία μαθαίνει, αλλάζει και βελτιώνεται μέσα από την πρόοδο της επιστήμης. Ο Weber πρότεινε μια νέα για την εποχή του μορφή διοίκησης, που την ονόμασε γραφειοκρατία, και αφορούσε σε μια απρόσωπη διοίκηση που θα λειτουργούσε σε μια λογική βάση ανεξάρτητα από τις προσωπικές επιθυμίες των ιδιοκτητών (Τερλεξής, 1996). Προκειμένου να εκτιμήσουμε της σημασία της πρότασης του Weber θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι την εποχή της μελέτης του (1890-1920) οι περισσότεροι οργανισμοί ήταν οικογενειακές επιχειρήσεις με έντονο προσωπικό χαρακτήρα και χωρίς συγκεκριμένες διοικητικές δομές. Για αυτό το λόγο, ο Weber πρότεινε δέκα απαραίτητα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά:

- 1) Η ύπαρξη τυπικής σχέσης μεταξύ των συμμετεχόντων στη γραφειοκρατία (Μακρυδημήτρης, 2004)
- 2) Διαχωρισμός εξουσίας και ευθύνης (Παναγιωτοπούλου, 1997)
- 3) Ιεραρχική ταξινόμηση των θέσεων εργασίας (Παναγιωτοπούλου, 1997)
- 4) Επιλογή και προώθηση του προσωπικού βάση αξιολογητικών κριτηρίων όπως τυπικά προσόντα, γνώσεις, ικανότητες και άλλα (Μακρυδημήτρης, 2004)
- 5) Κάθε υπάλληλος στη γραφειοκρατία αναπτύσσει μία σχέση στηριζόμενη στην αμοιβαιότητα και ισότητα των μερών και δεν απασχολεί την οργάνωση η συμπεριφορά του εργαζόμενου πέρα από αυτήν (Μακρυδημήτρης, 2004).

- 6) Η ουσιαστική αμοιβή των υπαλλήλων της γραφειοκρατίας έγκειται στην καταβολή του μισθού (Μακρυδημήτρης, 2004).
- 7) Οι υπάλληλοι που συμμετέχουν στη γραφειοκρατία έχουν τη δυνατότητα της ιεραρχικής εξέλιξης και της σταδιοδρομίας (Μακρυδημήτρης, 2004).
- 8) Προϋπόθεση της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων στη γραφειοκρατία αποτελεί η επαγγελματική τους αφοσίωση σε αυτήν (Μακρυδημήτρης, 2004).
- 9) Διαχωρισμός διοίκησης και ιδιοκτησίας της επιχείρησης (Παναγιωτοπούλου, 1997)
- 10) Εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών και για τα διοικητικά στελέχη, έτσι ώστε οι κανόνες να είναι απρόσωποι και να εφαρμόζονται από όλους τους εργαζομένους (Τσίτσα, 2010).

Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδέες του Weber και την ελληνική πραγματικότητα, καθίσταται σαφές ότι η έννοια της γραφειοκρατίας που εφαρμόστηκε διαστρεβλώθηκε. Η γραφειοκρατία είχε ως σκοπό τη δημιουργία διοικητικών δομών που θα εξασφάλιζαν την απρόσωπη και αντικειμενική άσκηση ηγεσίας και μάλιστα μεντ. Αντιθέτως, στην ελληνική πραγματικότητα οδηγηθήκαμε σε μια άναρχη και αδιαφανή κατάσταση όπου η εξουσία ασκείται από τις ισχυρότερες ομάδες πίεσης. Αντί η γραφειοκρατία να είναι το αντικειμενικό εργαλείο της εκάστοτε εξουσίας, μετατράπηκε σε ένα μηχανισμό παροχής πελατειακών διευκολύνσεων. Αντί το διοικητικό σχήμα να επιβληθεί στο πολιτικό, συνέβη το αντίθετο. Η πολιτική και οι διάφορες μορφές έκφρασής της (ομάδες πίεσης, συνδικαλιστές, δημόσιοι οργανισμοί, αγροτικές ενώσεις κλπ) κατάφεραν να επιβληθούν και ενσωματωθούν στο ελληνικό σύστημα διοίκησης, σε τέτοιο βαθμό, που τα αποτελέσματά του σήμερα είναι πιο έντονα από ποτέ. Η αντίσταση στην αλλαγή και η πιθανότητα απώλειας των προνομιακών σχέσεων των ομάδων πίεσης με τη διοίκηση, αποτελούν σήμερα τις κυριότερες αιτίες οπισθοδρόμησης της ελληνικής κοινωνίας.

Ο Weber διακρίνει τρεις τύπους ηγετών: α) το χαρισματικό, εκείνον δηλαδή που στηρίζεται στην πνευματική του δύναμη και στην ιδιοφυία του, β) τον παραδοσιακό, ο οποίος εμμένει στη διατήρηση της παρούσας κατάστασης, και γ) το νόμιμο, ο οποίος στηρίζει και διατηρεί την τάξη μέσα στην επιχείρηση (Τάτσης, 1998). Ο Conger (1999) αναφέρεται στη θεωρία μετασχηματισμού της ηγεσίας *transformational leadership theory* που βασίζεται στη διοίκηση ολικής ποιότητας, και εντοπίζει ένα γεγονός που εμφανίζεται

ολοένα και πιο συχνά στις σύγχρονες μορφές διοίκησης: οι ηγέτες υιοθετούν σταδιακά νέους τρόπους συμπεριφοράς με σκοπό να μετασηματίσουν ή και να αλλάξουν τις βασικές ιδέες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων προκειμένου οι τελευταίοι να προσφέρουν περισσότερα από τα ελάχιστα που αναμένει η επιχείρηση από αυτούς. Τελικά η θεωρία του Weber δεν μπορεί να εφαρμοστεί σήμερα επειδή στηρίζεται σε μη επικαιροποιημένα στοιχεία και επειδή εξυμνεί τους χαρισματικούς ηγέτες, ενώ σήμερα δεν υπάρχουν χαρισματικοί ηγέτες (παρά μόνο σε αποικιοκρατικής μορφής οργάνωση) αλλά τεχνοκράτες ηγέτες (Δαλακούρα, 2006).

Η ηγεσία και οι μορφές της αποτελούν ένα ιδιαίτερος δημοφιλές ζήτημα στην παγκόσμια βιβλιογραφία, είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα. Οι Katz and Kahn (1978) διαχωρίζουν την έννοια της ηγεσίας σε δύο μέρη: σε εκείνα τα πρόσωπα που την ασκούν και σε εκείνα που δέχονται την επιρροή της. Ακολουθώντας, ορίζουν τρία επίπεδα ανάλυσης της ηγεσίας: τον ορισμό της γενικής πολιτικής, τον τεμαχισμό των πολιτικών ανάλογα με τις προκλήσεις και την εφαρμογή της συνιστώμενης θεραπείας σε κάθε πρόβλημα. Καταλήγουν ότι δεν υπάρχει τύπος ηγεσίας που μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσιος σε όλη τη διάρκεια ζωής ενός οργανισμού, υπογραμμίζοντας τη σημασία διάχυσης των εμπειριών και των πρακτικών ηγεσίας με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της. Ομοίως, οι Koontz and O' Donnell (1976) καταλήγουν στο θεμελιώδες αξίωμα ότι η ηγεσία είναι η επιρροή ανθρώπων προκειμένου να εργαστούν εκούσια με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Στη διεθνή εμπειρία ο James (2005) εξετάζει το δημόσιο τομέα της Αυστραλίας και την ανάγκη εξέλιξης και εκσυγχρονισμού του, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι πραγματοποιήθηκε σημαντική αλλαγή στο ηγετικό στυλ μέσα από αλλαγές στις οργανωτικές δομές ξεπερνώντας απαρχαιωμένες γραφειοκρατικές διαδικασίες και διατηρώντας τα σημεία που οι πολίτες θεωρούσαν απαραίτητα για τη βασική λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Ο Bogins (2002) αντλεί τα δεδομένα της έρευνάς του από τους δημόσιους τομείς των Η.Π.Α. και των χωρών της Κοινοπολιτείας και αποδεικνύει ότι η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο υπόβαθρο προκειμένου τα χαμηλά και μεσαία στελέχη να υποκινηθούν να συμμετάσχουν στις επιχειρούμενες αλλαγές.

Η εγχώρια βιβλιογραφία για την ηγεσία στη διαχείριση έργων είναι σχετικά περιορισμένη. Στο βιβλίο τους οι Υψηλάντης και Συρακούλης (2005) εξετάζουν ενδελεχώς την ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τη διοίκηση τεχνικών έργων, τη σύμπραξη

δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, την κατασκευή τεχνικών έργων και τη διαχείριση απαιτήσεων, ακόμη και τη διαχείριση έργων πληροφορικής, ρίχνοντας φως στα προβλήματα και τις ιδιαίτερες δυσκολίες που υφίστανται. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Λαμπρόπουλος (2006) εξετάζει τις διαδικασίες εξοικονόμησης χρόνου στα μεγάλα τεχνικά έργα και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η γνώση και η διάχυση αυτής παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων αλλά αφενός αποκτάται με σημαντικό κόστος και αφετέρου οι φορείς δεν έχουν την απαραίτητη υποδομή προκειμένου να ενσωματώσουν τις διαθέσιμες πληροφορίες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η μελέτη των Sotirakou and Zeppou (2006) οι οποίες εφάρμοσαν τη μεθοδολογία *STAIR Strategy, Targets, Assignment, Implementation, Results* σε ένα μεγάλο δείγμα του ελληνικού δημοσίου προκειμένου να αναλύσουν τους παράγοντες που αφορούν στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας, καταλήγοντας σε τρία βασικά χαρακτηριστικά: εκείνο που αφορά στη γνώση, στη συμπεριφορά και στην ηθική. Ειδικότερα με τα στελέχη του δημόσιου τομέα ασχολήθηκαν και οι Kufidu et al. (1997) οι οποίοι στη μελέτη τους εξέτασαν τη δυνατότητα των μεσαίων στελεχών να αποτελέσουν τη νέα επιχειρηματική κουλτούρα στη διαχείριση έργων και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι απαιτείται μεγαλύτερος έλεγχος των μέσων και των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους προκειμένου να εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις του καλύτερα.

Ο Manolopoulos (2008) αναλύει τους ιδιαίτερους παράγοντες που υποκινούν τους υπαλλήλους του ευρύτερου δημόσιου τομέα, διαχωρίζοντας τις ανταμοιβές τους σε εξωτερικές σε εσωτερικές. Οι δεύτερες φαίνεται να σχετίζονται με καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα αλλά να είναι λιγότερο συχνές από τις πρώτες. Επίσης, οι ατομικές ικανότητες καθώς και τα ιδιαίτερα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά τις προτιμήσεις των εργαζομένων και τη συμπεριφορά τους απέναντι στην υποκίνηση. Οι Zervopoulos and Palaskas (2011) εξετάζουν τρεις παραμέτρους του ελληνικού δημοσίου και πιο συγκεκριμένα τη χρηματοοικονομική απόδοση, την αποτελεσματικότητα και τη στρατηγική και καταλήγουν στο ότι η διαχείριση των έργων είναι προβληματική.

Ο Ongaro (2008) μελετά τα δεδομένα πέντε χωρών Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία και τη δυνατότητα αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης, υποστηρίζοντας ότι η διαφορετική κουλτούρα και αντίληψη επηρεάζει σημαντικά την εφαρμογή των επιδιωκόμενων δημόσιων πολιτικών. Οι Abbasi and Al-Mharmah (2000) παίρνουν το παράδειγμα μια αναπτυσσόμενης χώρας, της Ιορδανίας, και τις μεθόδους διαχείρισης δημοσίων έργων, ανακαλύπτοντας σημαντικές υστερήσεις που οφείλονται σε

ελλείψεις απαραίτητης εκπαίδευσης, σχεδιασμού, υπολογισμού κόστους και τυποποίησης. Ο Flynn (2007) στο βιβλίο του παρέχει μια αναλυτικότερη ιστορική αναδρομή της εξέλιξης του δημόσιου τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο κατά τις δεκαετίες του '80, '90 και 2000, όπου αναφέρεται στις αλλαγές που επήλθαν καθώς και στην επιρροή της πολιτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση του δημόσιου μηχανισμού.

Οι Lloyd-Walker and Walker (2011) στηρίζονται στην εμπειρία της δημόσιας διοίκησης της Βικτορίας στην Αυστραλία και σκιαγραφούν την ηγεσία του 21^{ου} αιώνα και προτείνουν το νέο αυθεντικό ηγέτη μέσα από μια πιλοτική μελέτη για τη διαχείριση έργων. Επιπροσθέτως, οι Crawford and Helm (2009) εξετάζουν την ικανότητα των δημοσίων οργανισμών να διαχειριστούν τα έργα τους μέσω της εξέλιξης και των αλλαγών που απαιτούνται, συμπεραίνοντας ότι η διοίκηση ανταποκρίνεται κατά κανόνα στις ανάγκες των έργων.

Η παρούσα εργασία αναφέρεται και στις θεωρίες που μελετούν την απόδοση των εργαζομένων καθώς και τους τρόπους υποκίνησης και ανταμοιβής της εργασίας τους. Θεμελιώδους σημασίας για το χώρο και την εξέλιξή του αποτέλεσε η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών κατά τον Maslow που μελετούσε για πρώτη φορά εις βάθος τα αίτια της υποκίνησης γενικώς στη ζωή. Αντιθέτως, ο Herzberg (1966) εστίασε την ανάλυσή του στα αίτια της υποκίνησης που αφορούν στην εργασία και την επίτευξη των στόχων της (Λαζαρίδη, 2006).

Οι Vroom and Yetton (1973) ανέπτυξαν το μοντέλο Vroom-Yetton που στηρίζεται κατά κύριο λόγο στη θεωρία των προσδοκιών, εκτιμώντας ότι οι ηγέτες οφείλουν να παίρνουν αποφάσεις στηριζόμενοι στην ποιότητα της απόφασης, στην αποδοχή της απόφασης και στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση εξισώνοντας με τον τρόπο αυτό την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων. Κατέληξαν έτσι σε ένα δέντρο αποφάσεων όπου προτείνεται σε κάθε κόμβο του δέντρου και το κατάλληλο κάθε φορά στυλ ηγεσίας (Mullins, 1999: 275). Το μοντέλο αυτό μαζί με το πρότυπο των Porter and Lawler (1968) αναφέρονται στη σημασία της αντίληψης που έχει ο εργαζόμενος για τις μελλοντικές ανταμοιβές που θα του αποφέρει το συγκεκριμένο έργο που επιτελεί (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Στις παραπάνω θεωρίες περί ηγεσίας στηρίχθηκαν οι επιμέρους θεωρίες της διαχείρισης έργου που αναπτύχθηκαν σταδιακά στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΈΡΓΟΥ

Η διαχείριση έργου ως γνωστικό αντικείμενο αναπτύχθηκε κατά το 1950 όταν και εμφανίστηκαν αρχικά τα δυο μαθηματικά μοντέλα χρονοπρογραμματισμού

δραστηριοτήτων γνωστά ως PERT *Program Evaluation and Review Technique* και CPM *Critical Path Method* (Verzuh, 2002: 37). Η μέθοδος PERT δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο γεγονός ότι ο χρόνος εκτέλεσης κάθε εργασίας μπορεί να παρουσιάζει τυχαίες διακυμάνσεις και αξιοποιώντας βασικές αρχές της στατιστικής, προσδιορίζει τις πιθανότητες για την ολοκλήρωση του έργου σε συγκεκριμένες ημερομηνίες. Η CPM δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο του χρόνου εκτέλεσης και του κόστους εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του έργου (Υψηλάντης, 2010). Έργο είναι μια διαδικασία υλοποίησης που στοχεύει στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Το κάθε έργο παράγει το δικό του αυτόνομο προϊόν που έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα. Το κάθε έργο λοιπόν έχει την δική του ταυτότητα (Εμίρης, 2006).

Οι ιδιότητες αυτές των έργων, να είναι πεπερασμένα αλλά και διακριτά εγχειρήματα, έρχονται σε αντίθεση με τη δομή που έχουν οι περισσότερες επιχειρήσεις που λειτουργούν βάση διαδικασιών που έχουν μόνιμο χαρακτήρα. Η διαχείριση αυτών των ιδιοτήτων είναι συχνά δύσκολη μια και απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες από διαφορετικά γνωστικά πεδία. Επιπλέον τα σημερινά έργα εκτελούνται μέσα σε ένα διεθνές περιβάλλον (για παράδειγμα χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση), είναι περισσότερο πολύπλοκα και προϋποθέτουν περισσότερες επικοινωνιακές και διαπροσωπικές ικανότητες, ενώ παρατηρήθηκε ότι και πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμά τους (Curling, 2004). Πολλά έργα μαζί διαμορφώνουν ένα Πρόγραμμα. Έτσι ένα Πρόγραμμα οργανώνεται με τρόπο ανάλογο ώστε να επιτευχθεί ένας στρατηγικός στόχος. Επομένως ένα Πρόγραμμα αποτελείται από ένα σύνολο συναφών έργων με τις απαιτούμενες οργανωτικές αλλαγές ώστε να επιτευχθούν ο στρατηγικός στόχος και συγκεκριμένα επιχειρηματικά οφέλη (Συρακούλης, 2011).

Έτσι η πρώτη πρόκληση που αντιμετωπίζουμε στη διαχείριση έργων είναι να εξασφαλίσουμε ότι το έργο εκτελείται και παραδίδεται λαμβάνοντας υπόψη καθορισμένους περιορισμούς. Περιορισμοί που μπορεί να είναι έλλειψη χρόνου, περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες κ.α. Η δεύτερη πρόκληση είναι η βελτιστοποίηση που απαιτείται να γίνει σε όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την εκτέλεση ενός έργου (Nokes, 2007). Επομένως, ένα έργο είναι ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δραστηριοτήτων που επιλέγονται για τη βέλτιστη χρήση των πόρων με τελικό σκοπό την επίτευξη των στόχων του έργου (Πολύζος, 2004).

Παραδοσιακά, οι βασικοί περιορισμοί που αναφέρονται είναι τρεις και είναι: το αντικείμενο του έργου, ο χρόνος που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου και το κόστος εκτέλεσης του έργου. Η τριάδα αυτή των περιορισμών συχνά αναφέρεται και ως τρίγωνο

διαχείρισης του έργου, όπου κάθε πλευρά αντιπροσωπεύει έναν περιορισμό. Μια τυχόν αλλαγή στη μια πλευρά του τριγώνου που μεταφράζεται σε αλλαγή των περιορισμών προκαλεί αλλαγή στους περιορισμούς που σχετίζονται με τους άλλους παράγοντες. Για παράδειγμα, μια αλλαγή στο αντικείμενο των εργασιών του έργου προκαλεί αλλαγή στους περιορισμούς του χρόνου και του κόστους κ.ο.κ

Εν συνεχεία παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου:

- Αποτελείται από δραστηριότητες που έχουν κοινά χαρακτηριστικά με τον κύκλο ζωής του λογισμικού.
- Απαιτείται σχεδιασμός του έργου.
- Το τελικό αποτέλεσμα είναι διακριτό για κάθε έργο και αποτελεί την ταυτότητά του.
- Η εκτέλεσή του απαιτεί την δημιουργία ομάδων εργασίας.
- Έχει έναρξη και λήξη, αρχή και τέλος.
- Περιορίζεται χρονικά, υφίσταται χρονικός περιορισμός ολοκλήρωσης.
- Περιορίζεται οικονομικά, υφίσταται οικονομικός περιορισμός υλοποίησης.
- Είναι τις περισσότερες φορές πολύπλοκο (Πολύζος, 2004)

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΈΝΑ ΈΡΓΟ

Ο διαχειριστής έργου πρέπει να μοιράζει την ενέργειά του παράλληλα σε πολλές διεργασίες. Πρέπει, επιπλέον, να λαμβάνονται συνεχώς αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα σχετικά με: τη χρήση των πόρων, τις προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος, τα ζητήματα προϋπολογισμού, τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, την επικοινωνία, καθώς και τα τεχνικά προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν.

Πρέπει συνεπώς να προσδιοριστούν τα κύρια θέματα, στρατηγικά, τακτικά ή

λειτουργικά, ώστε να οριστούν οι προτεραιότητες και να μπορέσει ο project manager να εστιάσει στα κρίσιμα θέματα, τα οποία εναλλάσσονται ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται το έργο.

Έχουν οριστεί οι παρακάτω παράγοντες επιτυχίας:

1. Στοχοθεσία: Ο ορισμός ξεκάθαρων στόχων αποτελεί κλειδί για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ενός έργου. Η κατανόηση των μέτρων απόδοσης και αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να γίνεται καλός συντονισμός. Συνεπώς, όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να είναι εξ αρχής ενημερωμένοι για τους στόχους του έργου (Ραματά , 2010).
2. Διοικητική Υποστήριξη: Η έλλειψη πόρων σε συνδυασμό με το μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας που χαρακτηρίζουν ένα έργο συχνά οδηγούν σε κρίση. Η συνεχής παρουσία της διοίκησης σε ολόκληρο το κύκλο ζωής του έργου βοηθά στην κατανόηση του στόχου του έργου και της σημασίας του. Αυτή η υποστήριξη μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητη για την επίλυση προβλημάτων σε περιπτώσεις σύγκρουσης ή κρίσης. Συνεπώς, απαιτείται ξεκάθαρη και συχνή επικοινωνία μεταξύ του project μάνατζερ και της διοίκησης (Λίγκας, 2010).
3. Προγραμματισμός Έργου. Η μετατροπή του στόχου και των μέτρων απόδοσης συνδέουν αποτελεσματικά το θεωρητικό σχεδιασμό και τη διαδικασία της παραγωγής. Απαιτείται η υλοποίηση ενός αναλυτικού σχεδίου που να καλύπτει θέματα τεχνικά, οικονομικά, οργανωτικά, επικοινωνίας, ελέγχου και χρονοδιαγράμματος ώστε να αποτελέσει οδηγό για την υλοποίηση του έργου. Ο προγραμματισμός συνεχίζεται και μετά την ολοκλήρωση του έργου και περιλαμβάνει τις διαδικασίες αλλαγών ή μετατροπών που ίσως απαιτηθούν. Ο προγραμματισμός είναι λοιπόν συνεχής και συνδέει τους στόχους και την απόδοση με τα τελικά αποτελέσματα (Λίγκας, 2010).
4. Επαφή με τον πελάτη. Ο τελικός χρήστης του έργου είναι αυτός που ουσιαστικά το χαρακτηρίζει ως επιτυχημένο ή αποτυχημένο. Ένα έργο το οποίο τελείωσε εγκαίρως, σύμφωνα με τα επιθυμητά τεχνικά χαρακτηριστικά, και χωρίς να υπερβεί το προϋπολογισθέν κόστος , φαινομενικά είναι επιτυχημένο αλλά αν δεν χρησιμοποιηθεί ποτέ τότε είναι αποτυχημένο παρότι τα χαρακτηριστικά του επιδεικνύουν το αντίθετο (Υψηλάντης, 2010). Στη φάση του θεωρητικού σχεδιασμού είναι πολύ

σημαντικό να έχουμε καλή επικοινωνία με τον πελάτη ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες του πελάτη. Στις επόμενες φάσεις είναι απαραίτητη η συνεχής συνεργασία με τον πελάτη ώστε να διορθώνονται πιθανά λάθη (<http://humanassetpmp.wordpress.com/category/πιστοποίηση> - διαχείρισης - έργων/14-10-2012).

5. Θέματα Προσωπικού. Η ικανοποιητική επίτευξη των τεχνικών στόχων χωρίς να παραβιαστεί το χρονοδιάγραμμα ή ο προϋπολογισμός δε σημαίνει ότι το έργο είναι απολύτως επιτυχημένο, ακόμη και αν ο πελάτης είναι ευχαριστημένος. Εάν οι διάφοροι εμπλεκόμενοι στο έργο δε διατηρούν καλές σχέσεις, η επιτυχία του έργου είναι αμφισβητούμενη, καθώς η καλή συνεργασία και η αφοσίωση στο έργο είναι απαραίτητες για την επιτυχία (Λίγκας, 2010).
6. Τεχνική Υποστήριξη. Η τεχνική κατάρτιση του προσωπικού και η εκπλήρωση των τεχνικών προδιαγραφών πρέπει να είναι από τις πρώτες έννοιες ενός project manager καθώς χωρίς αυτές ένα έργο δεν μπορεί να ολοκληρωθεί (Λίγκας, 2010).
7. Αποδοχή από τον πελάτη. Η συνεχής επαφή με τον πελάτη που μας επιτρέπει καθ' όλο τον κύκλο ζωής ενός έργου να γνωρίζουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες του αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας όσον αφορά την αποδοχή από αυτόν. Στα τελικά στάδια της υλοποίησης, ο πελάτης πρέπει να κρίνει το έργο που προκύπτει και να αποφασίσει εάν είναι αποδεκτό ή όχι. Σε περίπτωση που το έργο δε γίνει αποδεκτό σε αυτό το στάδιο, τότε είναι αποτυχημένο (<http://humanassetpmp.wordpress.com/category/πιστοποίηση> - διαχείρισης - έργων/14-10-2012).
8. Έλεγχος. Η συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την πραγματική πρόοδο και ο μηχανισμός ανατροφοδότησης επιτρέπουν στον project manager να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα. Συγκρίνοντας την πραγματική πρόοδο με το σχέδιο, ο project manager μπορεί να διακρίνει παρεκκλίσεις, και να ξεκινά διορθωτικές κινήσεις. Οι παρεκκλίσεις από τα αρχικά πλάνα μπορούν να διορθωθούν όταν γίνουν αντιληπτές νωρίς, σε πρώιμο στάδιο υλοποίησης του έργου (Λίγκας, 2010).
9. Επικοινωνία. Η επιτυχής μετάβαση ανάμεσα στις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου και ο καλός συντονισμός ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε κάθε φάση απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών. Η

οργανωτική δομή του έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει αυτές οι πληροφορίες να παράγονται και να μεταδίδονται (Εμίρης, 2006).

10. Επίλυση προβλημάτων. Το σύστημα ελέγχου είναι σχεδιασμένο να μπορεί να βρίσκει τις προβληματικές περιοχές και να εντοπίζει από που προέρχονται αυτές. Επειδή η αβεβαιότητα είναι συχνή πληγή για την ολοκλήρωση των έργων, η ανάπτυξη ενός εναλλακτικού σχεδίου είναι καλό προληπτικό μέτρο. Η διαθεσιμότητα προετοιμασμένων πλάνων και διαδικασιών για τη διαχείριση προβλημάτων μπορεί να μειώσει τον κόπο που μπορεί να χρειαστεί ώστε να επιλυθούν εάν δεν υπήρχαν αυτά (<http://humanassetpmp.wordpress.com/category/πιστοποίηση> - διαχείρισης - έργων/14-10-2012).

Οι παραπάνω παράγοντες δεν είναι οι μοναδικοί καθώς κάθε έργο είναι μοναδικό και τα χαρακτηριστικά στοιχεία του απαιτούν διαφορετικό χειρισμό κατά περίπτωση. Η μεθοδολογία διοίκησης περιλαμβάνει τέσσερις βασικές φάσεις: τον καθορισμό του έργου, τον προγραμματισμό του έργου, τον έλεγχο ορθής διαχείρισης και την ολοκλήρωση του έργου (Μιχιώτης και Παπής, 2003).

2.3 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Στη φάση του καθορισμού του έργου εντοπίζεται η εργασία που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ένα έργο, με τον καθορισμό των στόχων αλλά και τον εντοπισμό των σημείων στα οποία θα ωφεληθεί η επιχείρηση από την εφαρμογή του έργου. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η διαχείριση του έργου περιγράφει τον τρόπο υλοποίησης και καθιερώνει μια σαφή κατανόηση του σκοπού, της προσέγγισης και των πόρων που απαιτούνται για να συμπληρωθεί επιτυχώς το έργο. Οι διευθυντές του έργου είναι

εκείνοι που καθορίζουν τι θα εκτελεστεί, ποιοι και πως θα το υλοποιήσουν, καθώς και ποιες είναι οι πηγές της χρηματοδότησης (Μιχιώτης και Παπής, 2003).

Κατά τη διάρκεια του καθορισμού του έργου, η ομάδα εργασίας και άλλοι βασικοί συμμετέτοχοι, επιτυγχάνουν τη συναίνεση όσον αφορά την κατανόηση και τις προσδοκίες από το έργο. Κατόπιν καταρτίζεται ένα σχέδιο δράσης το οποίο συνοπτικά περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία: στόχους, οφέλη, κινδύνους, μεθοδολογία, χρονική εκτίμηση, εκτίμηση κόστους, σχέδιο εύρεσης των πόρων και καθορισμός των ελεγκτικών διαδικασιών (Μιχιώτης και Παπής, 2003).

Το παραπάνω σχέδιο μπορεί να είναι συνοπτικό αλλά μπορεί να είναι και αναλυτικό ανάλογα με το μέγεθος του έργου και τις επιμέρους δυσκολίες που αυτό παρουσιάζει και πρέπει να μεταβάλλεται όταν συμβαίνει μια αξιολογη μεταβολή στον αρχικό σχεδιασμό του (Μιχιώτης και Παπής, 2003).

2.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΈΡΓΟΥ

Ο προγραμματισμός του έργου περιγράφει την διαδικασία υλοποίησης των στόχων και των δραστηριοτήτων του έργου και δίνει βασικές οδηγίες διαχείρισης της εφαρμογής τους από τους ηγέτες της επιχείρησης με απώτερο σκοπό τη σωστότερη υλοποίηση του έργου. Ένα σχέδιο προγραμματισμού περιγράφει αναλυτικά τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, το χρονικό πλαίσιο στο οποίο θα εκτελεστούν, καθώς και ποιες ομάδες υλοποίησης θα τους φέρουν σε πέρας. Με τη βοήθεια ενός λεπτομερούς σχεδίου εργασίας οι διευθυντές του προγράμματος προσδιορίζουν: α) τους στόχους, β) τις απαιτούμενες ώρες εργασίας σε ανθρωπόωρες, γ) το χρονοδιάγραμμα, και δ) τους πόρους που θα απαιτηθούν (Κώστογλου, 2002).

Η φάση προγραμματισμού θα αυξήσει την πιθανότητα για επιτυχία, με μείωση των πιθανών κινδύνων. Οι βασικές δραστηριότητες αυτής της φάσης περιλαμβάνουν: τον προσδιορισμό των πόρων, το σχεδιασμό ενός αρχικού προγράμματος, την ανάθεση των ευθυνών, τη δημιουργία ενός σχεδίου επικοινωνίας, τη δημιουργία ενός μηχανισμού διαχείρισης προβλημάτων και κρίσεων, καθώς και τη δημιουργία ενός προγράμματος εργασιών. Οι δραστηριότητες αυτής της φάσης θα βοηθήσουν στην καθιέρωση μιας βασικής μεθοδολογίας σύμφωνα με την οποία θα μετράται η πρόοδος (Μιχιώτης και Παπής, 2003).

2.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ

Η φάση της ολοκλήρωσης του έργου καλύπτει τρία βασικά τμήματα: Τη φάση υλοποίησης του τελικού προϊόντος, την αποδέσμευση των πόρων και τις πιθανές αναθεωρήσεις μετά τη λειτουργία του έργου. Για να ολοκληρωθεί ένα έργο πρέπει να προσδιοριστούν λεπτομερώς τα κριτήρια που καθορίζουν το τέλος του έργου και να καθοριστούν οι αρμόδιοι για την παροχή υποστήριξης όσον αφορά τα τελικά προϊόντα. Αφότου έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του προγράμματος και όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες έχουν ολοκληρωθεί, οι πόροι αποδεσμεύονται και εκτελείται ένας έλεγχος για να αξιολογηθεί η επιτυχία του έργου. Ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι όλοι οι βασικοί συμμετέχοντες καταλαβαίνουν και υποστηρίζουν τη διαδικασία ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας κατά την παράδοση και λειτουργία του (Μιχιώτης και Παππής, 2003).

Συχνά πολλοί οργανισμοί συνδέουν την υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων με συγκεκριμένα έργα τα οποία θα πρέπει να υλοποιηθούν. Χρησιμοποιείται ακόμα η έννοια της ανταλλαγής πόρων μεταξύ ανταγωνιστικών στόχων και εναλλακτικών λύσεων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ομάδων που κατέχουν συμφέροντα στο έργο.

2.6 ΚΟΙΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης *Common Assessment Framework CAF* αποτελεί το βασικό πλαίσιο αναφοράς των υπουργείων Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης των κρατών-μελών της ΕΕ. Η αρχή έγινε το 2000 ενώ το 2002 και το 2006 ακολούθησαν οι αναθεωρήσεις του πλαισίου. Πρόκειται για ένα εργαλείο ελέγχου της ποιότητας των έργων στη δημόσια διοίκηση. Η τελευταία αναθεώρηση του πλαισίου έλαβε χώρα το Σεπτέμβριο του 2011, όταν περισσότεροι από 2300 οργανισμοί δημόσιας διοίκησης καταχωρήθηκαν στη βάση δεδομένων του ΚΠΑ.

Βασικός φορέας ελέγχου και εξέλιξης του ΚΠΑ είναι το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης *European Institute of Public Administration EIPA* που εδρεύει στο Μάαστριχτ. Σκοπός του είναι να ...να εξετάζει τον κάθε δημόσιο οργανισμό από διαφορετικές οπτικές γωνίες και να αναλύει ολιστικά την οργανωσιακή απόδοσή του...» βασιζόμενο στο σκεπτικό ότι «...τα τέλεια αποτελέσματα στην απόδοση, τους πολίτες-

πελάτες, τα άτομα και την κοινωνία, είναι εφικτά μέσω μιας ηγεσίας που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, τους ανθρώπους, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες... (EIPA, CAF Resource Center, 2006).

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις βασικούς σκοπούς:

- Να εισάγει στους δημόσιους οργανισμούς την ιδέα του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας *Total Quality Management*¹, έτσι ώστε να τους οδηγήσει σταδιακά στην αξιοποίηση των διαδικασιών αυτό-αξιολόγησης. Σαν αποτέλεσμα, οι οργανισμοί θα αναβαθμιστούν από το απλό στάδιο του Σχεδιασμού-Εφαρμογής στο πλήρες στάδιο Σχεδιασμού-Εφαρμογής-Ελέγχου-Δράσης.
- Να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση ενός δημόσιου οργανισμού προκειμένου να βελτιώσει το επίπεδο των δράσεών του.
- Να παίζει το ρόλο της γέφυρας μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων και υποδειγμάτων ποιοτικού μάνατζμεντ.
- Να διευκολύνει τη μετάδοση γνώσεων μεταξύ των δημόσιων οργανισμών.

Σε μια πρόσφατη μελέτη τους οι States et al. (2011) επιχειρούν μια ανακεφαλαιωτική μελέτη της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων του ΚΠΑ από το 2006 έως το 2011. Πρόκειται για μια ιδιαίτερος ενημερωτική έρευνα η οποία προσεγγίζει όλες τις πτυχές και τους σκοπούς του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε όλα τα κράτη-μέλη καθώς και στους δημόσιους οργανισμούς που συμμετέχουν σε αυτό, καταδεικνύοντας την πρόοδο του εγχειρήματος και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

Στην Εικόνα 2 (Παράρτημα) παρουσιάζεται ο αριθμός των οργανισμών που συμμετέχουν στο ΚΠΑ από κάθε χώρα το 2011. Η Ελλάδα βρίσκεται σχετικά χαμηλά ακόμη, λίγο κάτω από το μέσο όρο, ενώ πρωτοπόρες χώρες στην εφαρμογή εμφανίζονται η Ιταλία, η Δανία και το Βέλγιο, ακολουθούμενες από τη Γερμανία, την Πολωνία, την Πορτογαλία, την Ουγγαρία και την Αυστρία.

Ο Πίνακας 1 (Παράρτημα) αναφέρει αριθμητικώς τον αριθμό των δημοσίων

1 Το μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας εκφράζει την ανάπτυξη μιας ιδεολογίας, μιας φιλοσοφίας, μεθόδων και ενεργειών που στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών μέσω συνεχών βελτιώσεων (James, 1998). Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η συνεχής βελτίωση προκύπτει μέσα από μία διαφορετική εργασιακή νοοτροπία. Πιο συγκεκριμένα όπως ακριβώς ο εργαζόμενος ενεργεί στην προσωπική του ζωή, προσπαθώντας να βελτιώσει τις συνθήκες διαβίωσης, έτσι ακριβώς οφείλει να ενεργεί και στους χώρους εργασίας βελτιώνοντας διαρκώς τις ικανότητές του (Στειακάκης και Κωφίδης, 2010). Μεγάλοι εμπειρογνώμονες σε θέματα ποιότητας υπήρξαν οι Deming και Grosby. Ο πρώτος έδωσε έμφαση στο βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη, ενώ ο δεύτερος εστίασε στο κατά πόσο η υπηρεσία ή η διαδικασία παραγωγής πληροί τις τεχνικές προδιαγραφές (Noe et al, 2009).

οργανισμών σε κάθε κράτος-μέλος που έχουν καταχωρηθεί στη βάση δεδομένων του ΚΠΑ έως το Σεπτέμβριο του 2011. Η Ελλάδα βρίσκεται λίγο κάτω από τη μέση με 42 οργανισμούς, σημαντικά λιγότερους από τους 200 και 300 οργανισμούς που έχουν να αναδείξουν οι πρωτοπόρες χώρες.

Η Εικόνα 3 (Παράρτημα) δείχνει το βαθμό επιρροής στον οποίο το ΚΠΑ έχει εφαρμοσθεί και επηρεάσει τις λειτουργίες των δημόσιων οργανισμών των κρατών-μελών της ΚΠΑ. Η Ελλάδα βρίσκεται στη μεσαία κατηγορία που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες οργανισμοί αναφέρουν μια μέτρια επίδραση του ΚΠΑ στις λειτουργίες τους. Πρωταθλήτριες χώρες όπου η εφαρμογή του ΚΠΑ έχει επιφέρει βελτίωση σε σημαντικό βαθμό είναι η Ιταλία, η Πορτογαλία, το Βέλγιο και η Ρουμανία.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η Εικόνα 4 (Παράρτημα) η οποία περιγράφει την τάση εφαρμογής του ΚΠΑ, δηλαδή την αύξηση ή μείωση των οργανισμών που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Υπάρχουν 17 χώρες στις οποίες καταγράφεται αυξητική τάση και στις οποίες ανήκει και η Ελλάδα.

Ο Πίνακας 2 (Παράρτημα) αναφέρει αριθμητικά την εξέλιξη των δημοσίων οργανισμών που συμμετέχουν στο ΚΠΑ από κάθε χώρα, λαμβάνοντας υπόψη τρεις διαφορετικές χρονολογίες: το 2003, το 2005 και το 2011. Καθίσταται φανερό ότι η Ελλάδα δεν εμφανίζει κάποιο βαθμό ανάπτυξης και εξέλιξης του προγράμματος κατά τη διάρκεια της περιόδου, παραμένοντας σε χαμηλά σχετικά επίπεδα στον πίνακα. Σαν συμπέρασμα, η χώρα μας χρειάζεται να αναπτύξει ακόμη περισσότερο τα εργαλεία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης προκειμένου να αξιολογήσει και να βελτιώσει το επίπεδο των υπηρεσιών των οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Ο Aspridis (2008) αναφέρεται επιγραμματικά στην κατάσταση του ΚΠΑ στην Ελλάδα, περιγράφοντας τα τέσσερα κριτήρια του προγράμματος. Αφενός όμως λόγω της περιορισμένης εφαρμογής και αφετέρου λόγω της μη ύπαρξης μετρήσιμων αποτελεσμάτων έως τώρα δεν είναι εφικτό να μελετηθούν λεπτομερώς η σημασία και η βελτίωση του ΚΠΑ στην αποτελεσματικότητα των ελληνικών δημόσιων οργανισμών. Είναι φανερή η έλλειψη έρευνας που υπάρχει στο συγκεκριμένο αντικείμενο στην εγχώρια βιβλιογραφία καθώς μόνο οι Aspridis and Petrelli και η Vaksevanidou εμφανίζονται να έχουν μελετήσει την εξέλιξη του προγράμματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η έρευνα διεξήχθη πρωτογενώς με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου² το οποίο μοιράστηκε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου όσο και κατ' ιδίαν στα άτομα που συμμετείχαν. Το δείγμα ήταν τυχαίο και συμπεριλαμβάνει εκατό άτομα διαφόρων βαθμίδων της δημόσιας διοίκησης και διαφορετικών ηλικιών και προϋπηρεσίας. Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελούν η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους καθότι δεν χρειάστηκε να εκτυπωθούν, να μοιραστούν και να συλλεχθούν τα ερωτηματολόγια. Πλεονέκτημα επίσης αποτελεί και η πρακτικότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, καθότι ο συμμετέχων μπόρεσε και επέλεξε ο ίδιος το χρόνο συμπλήρωσής του.

Η πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι άμεση και καθολική, καθώς σήμερα όλες οι θέσεις εργασίας συνοδεύονται από υπολογιστή και πρόσβαση στο διαδίκτυο. Η ανωνυμία των ερωτηματολογίων μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εξαρτάται από τον τρόπο απάντησης: εάν οι απαντήσεις σταλθούν ατομικά, τότε ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει τον αποστολέα και να αρχειοθετήσει ονομαστικά την απάντησή του. Αυτό αποφεύχθηκε καθότι τα ερωτηματολόγια αποστάλθηκαν σε προϊστάμενους και διευθυντές ομαδικά, οι οποίοι εν συνεχεία τα προώθησαν στους συναδέλφους τους, και στο τέλος συλλέχθηκαν από αυτούς και στάλθηκαν πίσω ως σύνολο συμπληρωμένων αρχείων, εξασφαλίζοντας την πλήρη ανωνυμία.

Βασικό μειονέκτημα, όμως, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι η πιθανότητα μη ανταπόκρισης των ερωτώμενων. Για αυτό το λόγο το ερωτηματολόγιο αρχικά στάλθηκε ηλεκτρονικά και ακολούθησε μήνυμα υπενθύμισης σε λογικό χρόνο (σε μια εβδομάδα) για όσους δεν ανταποκρίθηκαν άμεσα. Επικουρικά, εφαρμόστηκε και η μέθοδος της συνέντευξης (για την ακρίβεια η χειρόγραφη συμπλήρωση εκτυπωμένων ερωτηματολογίων) δημιουργώντας όμως ζήτημα ανωνυμίας, παρότι δόθηκαν όλες οι

2 Ερωτηματολόγια θεωρούνται οι τεχνικές συλλογής δεδομένων κατά τις οποίες το κάθε άτομο ερωτάται και απαντά στις ίδιες ερωτήσεις με μία προκαθορισμένη σειρά (de Vaus, 2002)

διαβεβαιώσεις ότι ο ερευνητής δεν ενδιαφέρεται για τα ονόματα, παρά μόνο για τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που θα συγκεντρωθεί. Η ανωνυμία διατηρήθηκε και εξασφαλίστηκε στο σύνολο των χειρόγραφων ερωτηματολογίων καθότι μοιράστηκαν ομαδικά σε τμήματα και διευθύνσεις και εν συνεχεία συλλέχθηκαν συνολικά χωρίς να υπάρχει δυνατότητα εντοπισμού των απαντήσεων του κάθε ατόμου.

3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε εργαζομένους σε δύο αιρετές περιφέρειες της Ελλάδας, όπως αυτές διαμορφώθηκαν με τη νέα Καλλικρατική δομή: την Περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, τη μεγαλύτερη σε έκταση και δεύτερη σε πληθυσμό περιφέρεια της χώρας με έδρα τη Θεσσαλονίκη, και την Περιφέρεια Θεσσαλίας με έδρα τη Λάρισα.

Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη που ασχολούνται με πάσης φύσεως έργα στις αιρετές περιφερειακές αυτοδιοικήσεις είναι συγκεκριμένοι και σχετικά περιορισμένοι σε αριθμό σε σύγκριση με το σύνολο των υπαλλήλων των υπηρεσιών. Για αυτό το λόγο επιλέχθηκαν άτομα τα οποία έχουν είτε άμεση είτε έμμεση διοικητική και λειτουργική σχέση με τον προγραμματισμό, την υλοποίηση και τον απολογισμό των έργων και προγραμμάτων που πραγματοποιούν οι Περιφέρειες. Το σύνολο του δείγματος είναι 100 άτομα, 80 εκ των οποίων προέρχονται από την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και 20 από την Περιφέρεια Θεσσαλίας.

Οι νέες Καλλικρατικές Περιφέρειες προέκυψαν από τη συγχώνευση των παλαιών νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τις παλαιές Περιφέρειες, οι οποίες σήμερα υφίστανται με περιορισμένες αρμοδιότητες και ονομάζονται Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Ο λόγος που επιλέγονται οι αιρετές Περιφέρειες είναι επειδή σήμερα αποτελούν τους μεγαλύτερους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, με ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων που υλοποιούν πάσης φύσεως έργα σε μεγάλες κλίμακες. Σύμφωνα με τη νέα δομή του Καλλικράτη οι Περιφέρειες προτίθενται να αποτελέσουν τους κατ' εξοχήν φορείς έγκρισης, επίβλεψης και, σε ορισμένες περιπτώσεις, υλοποίησης των έργων. Η πλειονότητα των έργων είναι τεχνικά κατασκευαστικά και υποδομών, όμως λόγω αρμοδιότητας υλοποιούνται και μεγάλα έργα εκπαίδευσης πληροφορικής, υγείας και πρόνοιας, μεταφορών και τουρισμού. Οι πηγές χρηματοδότησης των έργων είναι βασικά τρεις: το ΕΣΠΑ, το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων ΠΔΕ και οι Αυτοτελείς Πόροι. Λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης, η κρατική χρηματοδότηση μέσω του ΠΔΕ έχει

περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό με αποτέλεσμα οι Περιφέρειες να στηρίζονται κυρίως στα ευρωπαϊκά κονδύλια και στους μειωμένους αυτοτελείς τους πόρους. Ο λόγος που επιλέγονται οι συγκεκριμένες δύο περιφέρειες είναι η πρόσβαση σε υπηρεσιακά στελέχη προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανταπόκριση στη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων.

3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις είναι κατά βάση ποιοτικά δεδομένα³ και αφορούν τα οργανωτικά, τα ηγετικά και τα αξιολογικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και των στελεχών που τις απαρτίζουν. Πλην των δημογραφικών στοιχείων τα υπόλοιπα ποιοτικά δεδομένα μετατράπηκαν σε ποσοτικά με τη χρήση της 5βάθμιας κλίμακας Likert scale. Πιο συγκεκριμένα, δόθηκαν οι τιμές 1 έως 5 για τις αντίστοιχες απαντήσεις: καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ και πάρα πολύ, που αντίστοιχα απήντησαν οι συμμετέχοντες.

Ακολούθως, όλα τα στοιχεία εισήχθησαν σε αρχείο excel προκειμένου να γίνει η επεξεργασία τους. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος για ύπαρξη ελλειψουσών τιμών και στις ελάχιστες περιπτώσεις που εντοπίστηκαν, συμπληρώθηκαν από τη μέση τιμή που υπολογίστηκε από τις υπόλοιπες απαντήσεις προκειμένου να μην επηρεαστούν τα δεδομένα. Οι ελλείπουσες τιμές στα δημογραφικά στοιχεία δεν είναι δυνατόν να συμπληρωθούν και για αυτό το λόγο παρέμειναν ανέπαφες.

Εν συνεχεία υπολογίστηκαν τα βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά για κάθε ερώτηση, αναφέροντας τη μέση τιμή, τη διάμεσο, την τυπική απόκλιση και το εύρος των τιμών. Στο αντίστοιχο κεφάλαιο της κυρίως ανάλυσης παρατίθενται συνοπτικά διαγράμματα έτσι ώστε να δοθεί οπτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων.

Τα δεδομένα διαχωρίστηκαν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τους εργαζόμενους με μόρφωση έως ΔΕ (δημόσια υποχρεωτική εκπαίδευση, συμπεριλαμβάνοντας σε αυτή την κατηγορία και τους αποφοίτους λυκείου καθώς και τους αποφοίτους ΤΕ) και σε εκείνους με μόρφωση ΠΕ και άνω (πανεπιστημιακή εκπαίδευση, συμπεριλαμβάνοντας και όσους έχουν μεταπτυχιακή και διδακτορική εκπαίδευση).

3 Ποιοτικά δεδομένα είναι όλα τα μη αριθμητικά δεδομένα ή τα δεδομένα που δεν έχουν ποσοτικοποιηθεί και μπορούν να αποτελέσουν υλικό για ερευνητικές στρατηγικές (Saunders et al, 2009). Τα ποιοτικά δεδομένα αφορούν μη μετρήσιμα χαρακτηριστικά τα οποία όμως μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στο τελικό αποτέλεσμα, εφόσον ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά τις αποφάσεις των αρμοδίων (Φιτσιλής και Μεσσής, 2008)

Μετά τα περιγραφικά στατιστικά επιχειρήθηκε η αξιολόγηση των απαντήσεων των δύο υποσυνόλων αναλύοντας την αντίληψη που έχουν εργαζόμενοι που ασχολούνται με τα δημόσια έργα, καθώς και τις αιτίες που μπορεί να οδηγούν στις τυχόν διαφορές που εντοπίστηκαν.

Ακολούθως, υπολογίστηκαν οι μέσες τιμές για κάθε απάντηση και εφαρμόστηκε έλεγχος σημαντικότητας t-test (εφόσον το κάθε υπο-δείγμα περιέχει περισσότερες από 30 παρατηρήσεις) προκειμένου να εξεταστούν οι κατανομές και οι τυχόν διαφορές και ομοιότητες που υπάρχουν μεταξύ των δύο υποκατηγοριών του δείγματος. Πιο αναλυτικά, εφαρμόστηκε η ακόλουθη υπόθεση, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2$$

όπου, μ_1 είναι η μέση τιμή της απάντησης στην υποκατηγορία ΔΕ και μ_2 είναι η αντίστοιχη τιμή της υποκατηγορίας ΠΕ. Λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν γνωρίζουμε την τυπική απόκλιση του συνολικού πληθυσμού προτιμήσαμε την κατά την ενδεδειγμένη διεθνώς κοινή τυπική απόκλιση των δύο δειγμάτων *pooled variance* η οποία δίνεται από τον παρακάτω τύπο:

(3.1)

$$s_p = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

όπου s_1 και s_2 είναι οι τυπικές αποκλίσεις των δύο υπο-δειγμάτων, με n_1+n_2-2 βαθμούς ελευθερίας, και s_p είναι η κοινή τυπική απόκλιση του συνολικού δείγματος.

Το διάστημα εμπιστοσύνης καθορίζεται από την s_p και την κριτική τιμή του στατιστικού της κατανομής t-student, ήτοι το $t_{\alpha/2}$, εφόσον πρόκειται για έλεγχο δύο πλευρών με n_1+n_2-2 βαθμούς ελευθερίας.

Πιο συγκεκριμένα, ο τύπος είναι:

(3.2)

$$(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) \pm t_{\alpha/2} s_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}$$

Η παραπάνω μεθοδολογία χρησιμοποιείται διεθνώς και αποτελεί την πιο αξιόπιστη λύση στις περιπτώσεις που δεν είναι γνωστή η κατανομή των στοιχείων και η κανονικότητα αυτής. Ο έλεγχος ισότητας των μέσων τιμών φανερώνει την ύπαρξη ή όχι

διαφορετικών απόψεων μεταξύ των υπηρεσιακών στελεχών των δύο υποσυνόλων. Η ανισότητα σε κάποιες απαντήσεις είναι εκείνη που καταδεικνύει τις γενεσιουργές αιτίες για τη διαφορετική αντίληψη, συμπεριφορά και υποκίνηση που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα. Επίσης, οι απόψεις τους είναι εκείνες που οδηγούν και στην αξιολόγηση της φύσης και της ποιότητας της ηγεσίας που εφαρμόζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Υποθέσεις:

- Στην παρούσα έρευνα προσεγγίστηκαν εργαζόμενοι των αιρετών Περιφερειών Κεντρικής Μακεδονίας και Θεσσαλίας που ασχολούνται με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση δημοσίων έργων.
- Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι εμπλέκονται σε διάφορα στάδια τόσο τεχνικών όσο και έργων που δεν περιέχουν κατασκευαστικό αντικείμενο.
- Στα αμιγώς τεχνικά έργα, οι Περιφέρειες ασχολούνται κυρίως με την κατασκευή οδικών-συγκοινωνιακών έργων και σχολικών κτιρίων, ενώ συχνά επιβλέπουν τεχνικά έργα που εκτελούνται από άλλους φορείς, όπως δήμους, νοσοκομεία, μουσεία, πανεπιστήμια και εκκλησίες.
- Στα μη κατασκευαστικά έργα, οι υπηρεσίες των Περιφερειών υλοποιούν κατά κανόνα ευρωπαϊκά δια-συνοριακά προγράμματα που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων όπως τον τουρισμό, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, τη δημόσια υγεία, τον αθλητισμό, την προστασία περιβάλλοντος, την τρίτη ηλικία και λοιπά εξειδικευμένα θέματα.

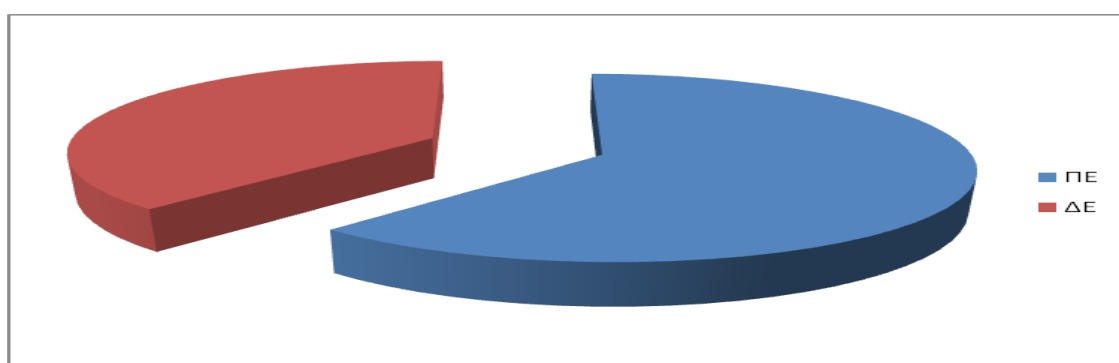
Περιορισμοί:

- Οι έρευνα περιορίστηκε στην συλλογή ερωτηματολογίων από δύο Περιφέρειες, αυτή της Κεντρικής Μακεδονίας και της Θεσσαλίας.
- Απροθυμία συνεργασίας. Υπήρξε σημαντικός αριθμός υπαλλήλων που δεν συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια, ή τα συμπλήρωσε ελλιπώς.
- Οι συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, όπου υπήρχαν αρκετές απουσίες λόγω της περιόδου των αδειών.
- Προκατάληψη λόγω της κατάστασης στην οποία βρίσκεται η χώρα, αλλά και επιφύλαξη των υπαλλήλων να κρίνουν αυστηρά τους προϊσταμένους τους.
- Κοινωνικοπολιτικές πεποιθήσεις των εργαζομένων, οι οποίες παρέχουν πολλές φορές υποκειμενικές απαντήσεις.

4.2 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στην παρούσα έρευνα προσεγγίστηκαν εργαζόμενοι των αιρετών Περιφερειών Κεντρικής Μακεδονίας και Θεσσαλίας που ασχολούνται με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση δημοσίων έργων. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι εμπλέκονται σε διάφορα στάδια τόσο τεχνικών όσο και έργων που δεν περιέχουν κατασκευαστικό αντικείμενο. Όσον αφορά τα αμιγώς τεχνικά έργα, οι Περιφέρειες ασχολούνται κυρίως με την κατασκευή οδικών-συγκοινωνιακών έργων και σχολικών κτιρίων, ενώ συχνά επιβλέπουν τεχνικά έργα που εκτελούνται από άλλους φορείς, όπως δήμους, νοσοκομεία, μουσεία, πανεπιστήμια και εκκλησίες. Όσον αφορά τα μη κατασκευαστικά έργα, οι υπηρεσίες των Περιφερειών υλοποιούν κατά κανόνα ευρωπαϊκά δια-συνοριακά προγράμματα που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων όπως τον τουρισμό, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, τη δημόσια υγεία, τον αθλητισμό, την προστασία περιβάλλοντος, την τρίτη ηλικία και λοιπά εξειδικευμένα θέματα.

Στο δείγμα της παρούσας μελέτης περιλήφθηκαν στο τέλος 100 ερωτηματολόγια. Στο σύνολο συλλέχθηκαν απαντήσεις από 116 άτομα, αλλά τα 16 απορρίφθηκαν επειδή ήταν ημιτελή ή λανθασμένα συμπληρωμένα. Από τα 100 άτομα, τα 62 είναι μόρφωσης τουλάχιστον πανεπιστημίου (ΠΕ, που περιλαμβάνει και κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού) ενώ στα υπόλοιπα 38 συμπεριλαμβάνονται όλες οι υπόλοιπες βαθμίδες εκπαίδευσης (ΔΕ, απόφοιτοι ΤΕΙ, λυκείου και γυμνασίου). Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η αναλογία του δείγματος όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα.



Σχήμα 4.1 Αναλογία δείγματος

Όσον αφορά τις ερωτήσεις που απαντήθηκαν, αυτές διαχωρίστηκαν σε τρεις θεματικές ενότητες, οι οποίες μελετούν την άποψη των εργαζομένων για τα οργανωσιακά,

ηγετικά και αξιολογητικά χαρακτηριστικά. Στον πίνακα 4.1 εμφανίζονται τα βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά των απαντήσεων που έδωσαν οι εργαζόμενοι.

Υψηλότερη τιμή από τους εργαζόμενους ΔΕ δόθηκε στην ερώτηση 6 η οποία αφορούσε την ευκολία πρόσβασης που υπάρχει στα αρχεία της υπηρεσίας, ενώ η χαμηλότερη για την ερώτηση 7 η οποία αφορά στη συχνότητα που ο φορέας διενεργούσε *έρευνα αναγκών πολιτών-χρηστών*. Όμοιες απαντήσεις έδωσαν οι εργαζόμενοι ΠΕ, με φαινομενικά μεγαλύτερες τιμές όμως για το σύνολο των απαντήσεων (ο στατιστικός έλεγχος για τη διαφορετικότητα των τιμών ακολουθεί στην παράγραφο 4.3). Σε γενικές γραμμές, οι υψηλότερες τιμές (και στις δύο υποκατηγορίες) εμφανίζονται στις ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, το σύστημα μηχανοργάνωσης. Ιδιαίτερη έκπληξη ίσως προκαλεί η σχετικά υψηλή τιμή που παρατηρείται στην ερώτηση 3.2 που αφορά στην αποδοτική διαχείριση των πόρων και των οικονομικών του φορέα, γεγονός που ίσως δεν αναμενόταν, καθότι η γενικότερη πεποίθηση είναι ότι δεν γίνεται σωστή χρήση των πόρων στο δημόσιο τομέα.

Κατηγορία ΔΕ-ΤΕ

Ερώτηση	1.1	1.2	1.3	2	3.1	3.2	4	5	6	7
Μέση τιμή	2,74	2,61	2,66	2,89	3,21	3,00	2,45	2,58	3,37	2,32
Διάμεσος	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2
Τυπική απόκλιση	0,76	0,82	0,75	0,73	0,81	0,87	0,92	0,95	0,82	0,77
Κύρτωση	0,67	0,72	1,21	-1,03	-0,84	0,29	-0,62	0,03	-0,58	0,14
Λόξωση	0,88	0,87	1,08	0,17	-0,09	0,78	0,49	0,16	-0,17	0,48
Ελάχιστο	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1
Μέγιστο	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4

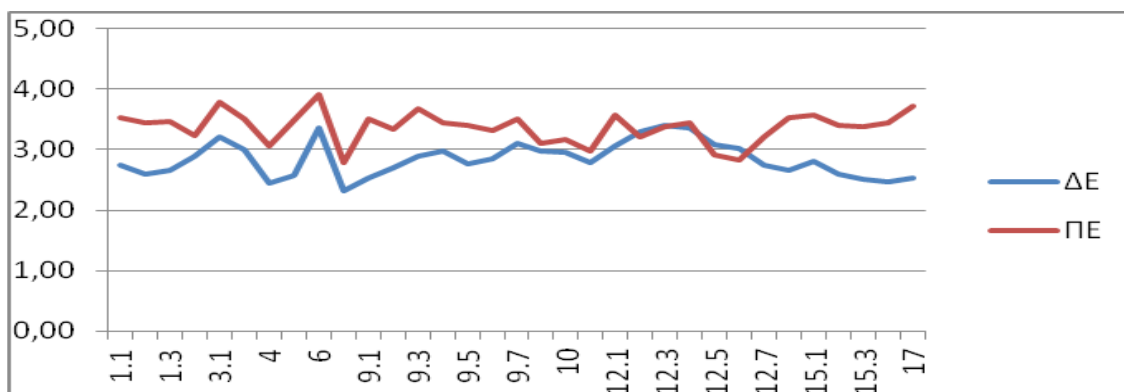
Κατηγορία ΠΕ

Ερώτηση	1.1	1.2	1.3	2	3.1	3.2	4	5	6	7
Μέση τιμή	3,53	3,44	3,47	3,24	3,79	3,50	3,06	3,48	3,90	2,79
Διάμεσος	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3
Τυπική απόκλιση	0,88	0,95	0,97	1,02	0,89	0,88	0,94	0,84	0,84	0,91
Κύρτωση	0,87	-0,38	-0,02	-0,46	-0,61	-0,65	-0,77	-0,51	-0,54	-0,10
Λόξωση	-0,55	-0,05	-0,41	0,07	-0,29	0,44	-0,13	0,22	-0,32	-0,24
Ελάχιστο	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1
Μέγιστο	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

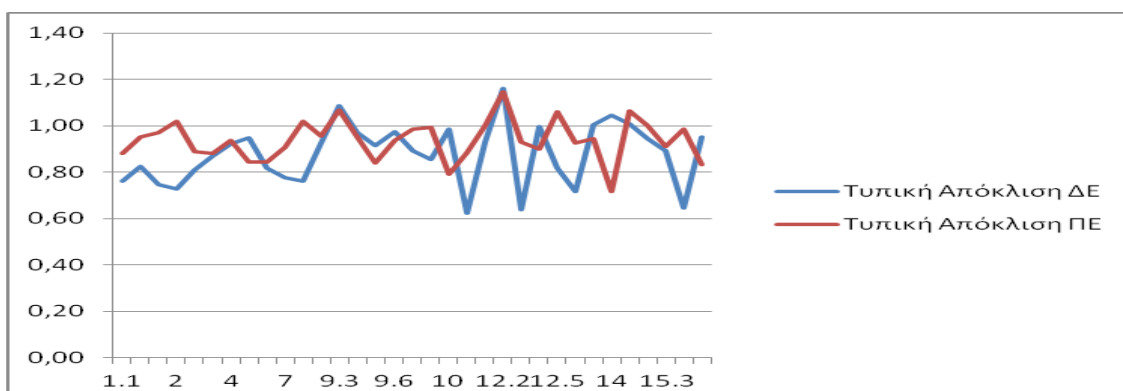
Πίνακας 4.1: Βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά: οργανωσιακά χαρακτηριστικά

Στο σχήμα 4.2 παρουσιάζονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα των μέσων τιμών των απαντήσεων που δόθηκαν ανά κατηγορία όσον αφορά τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Εύκολα παρατηρείται ότι οι μέσες τιμές των απαντήσεων είναι υψηλότερες στην κατηγορία των εργαζομένων μόρφωσης έως ΔΕ. Παράλληλα παρατηρείτε ότι ακολουθούν παρόμοια πορεία. Στο σχήμα 4.3 απεικονίζονται διαγραμματικά οι τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων ανά κατηγορία, παρατηρώντας έντονη απόκλιση στις απαντήσεις της κατηγορίας ΔΕ.

Σχήμα 4.2 Μέσες τιμές Απαντήσεων



Σχήμα 4.3: Τυπικές Αποκλίσεις Απαντήσεων



Στον πίνακα 4.2 συνοψίζονται τα βασικά στατιστικά των απαντήσεων που αφορούν στα ηγετικά χαρακτηριστικά όπου και εδώ η πρώτη παρατήρηση είναι πάλι οι σχετικά υψηλότερες τιμές για κάθε απάντηση που φαίνεται να έδωσαν οι εργαζόμενοι με εκπαίδευση ΠΕ. Η υψηλότερη τιμή για την κατηγορία ΔΕ παρατηρείται στην ερώτηση 12.3 που αφορά στην επιρροή που ασκεί η πολιτική ηγεσία. Ομοίως υψηλές τιμές έχουν και οι ερωτήσεις 12.4 (άσκηση επιρροής από τους εργαζομένους) και 12.2 (άσκηση επιρροής λόγω προσωπικών φιλοδοξιών). Η χαμηλότερη τιμή εμφανίζεται στην ερώτηση 9.1 που αναφέρεται στην ύπαρξη οράματος και στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοιες

χαμηλές τιμές δίνονται και στις ερωτήσεις 9.2 (τήρηση υποσχέσεων-προσωπικό παράδειγμα) και 9.5 (ομαδική συμμετοχή και συνεργασία) καθώς και στην 12.7 (ανάγκη αλλαγής και καινοτομίας).

Οι εργαζόμενοι της υποκατηγορίας ΠΕ δίνουν την υψηλότερη τιμή στην ερώτηση 9.3 που αφορά στην υφιστάμενη έμπνευση και υποκίνηση. Εξίσου υψηλές τιμές παρατηρούνται και στις ερωτήσεις 9.1 (ύπαρξη οράματος), 9.7 (αξίες: αξιοκρατία, διαφάνεια, δικαιοσύνη κλπ) και 12.1 (επιρροή στην πολιτική βάση του δημοσίου συμφέροντος). Η χαμηλότερη τιμή στην κατηγορία εμφανίζεται στην ερώτηση 12.6 που αναφέρεται στην ύπαρξη εσωτερικής αδράνειας, που φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι ΠΕ θεωρούν ότι η υπηρεσία τους δεν υποκύπτει στον πειρασμό της διατήρησης της εκάστοτε τάξης πραγμάτων. Πρόκειται για ακόμα ένα χαρακτηριστικό το οποίο βρίσκεται σε αντίθεση με την εκτίμηση που υπάρχει ότι ο δημόσιος τομέας (και ειδικότερα η ηγεσία του σε όλες τις βαθμίδες) δεν ενδιαφέρεται για την εξέλιξή του και ανθίσταται σθεναρά σε κάθε προσπάθεια αλλαγών.

Συνεπώς παρατηρούμε δύο βασικά σημεία: αφενός η αυτό-αξιολόγηση των εργαζομένων για τα ηγετικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών τους δείχνει να έρχεται σε αντίθεση με το λαϊκό αίσθημα. Αφετέρου, στις συγκεκριμένες ερωτήσεις εμφανίζονται να έχουν λίγο διαφορετικές απόψεις οι εργαζόμενοι των δυο υποκατηγοριών, έχοντας διαφορετική αντίληψη και αξιολογώντας διαφορετικά το τι συμβαίνει στην υπηρεσία τους και την ηγεσία αυτής. Οφείλουμε στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι κατά κανόνα, οι ανώτερες θέσεις στο δημόσιο (προϊστάμενοι, διευθυντές και γενικοί διευθυντές) πληρούνται από άτομα ανώτερης μόρφωσης, γεγονός που ίσως εξηγεί τη σχετικά πιο αρνητική βαθμολόγηση των ηγετικών χαρακτηριστικών από τους εργαζόμενους ΔΕ και ΤΕ, οι οποίοι γενικά έχουν λιγότερες δυνατότητες διοικητικής εξέλιξης στην υπηρεσία τους.

Κατηγορία ΔΕ-ΤΕ

Ερώτηση	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	10	11	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7
Μέση τιμή	2,53	2,71	2,89	2,97	2,76	2,84	3,11	2,97	2,95	2,79	3,05	3,29	3,39	3,37	3,08	3,03	2,74
Διάμεσος	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,5	3	4	3	3	3
Τυπική αποκλιση	0,76	0,93	1,09	0,97	0,91	0,97	0,89	0,85	0,98	0,62	0,93	1,16	0,64	1,00	0,82	0,72	1,00
Κύρτωση	1,89	-0,11	-0,12	0,14	0,83	0,33	0,64	1,30	-0,69	4,66	-0,97	-0,66	-0,06	-0,01	1,47	2,09	0,23
Λόξωση	1,07	0,20	0,62	0,24	0,28	0,52	-0,21	0,60	0,65	0,17	0,32	-0,39	0,09	-0,82	-1,09	-0,97	0,74
Ελάχιστο	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1
Μέγιστο	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5

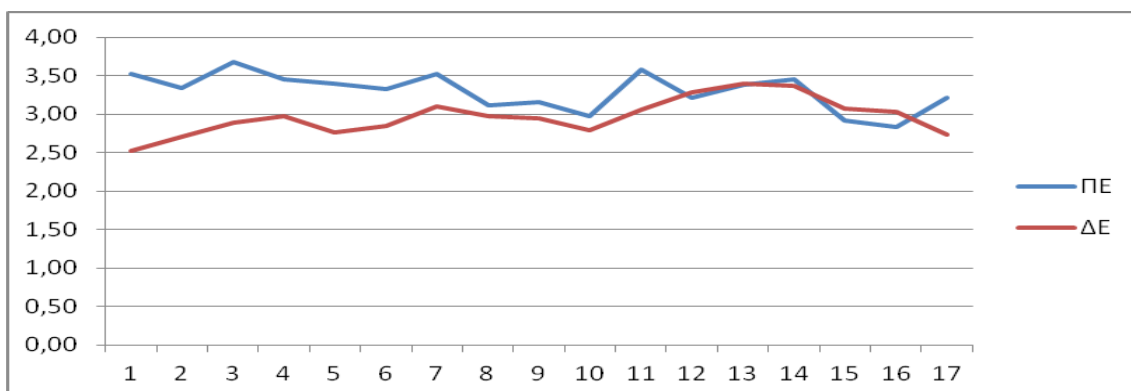
Κατηγορία ΠΕ

Ερώτηση	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	10	11	12.1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12.7
Μέση τιμή	3,52	3,34	3,68	3,45	3,40	3,32	3,52	3,11	3,16	2,97	3,58	3,21	3,39	3,45	2,92	2,84	3,21
Διάμεσος	3,5	3	4	3,5	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
Τυπική απόκλιση	1,02	0,96	1,07	0,95	0,84	0,94	0,99	0,99	0,79	0,89	1,00	1,15	0,93	0,90	1,06	0,93	0,94
Κύρτωση	-0,68	-0,43	-0,38	-0,41	-0,39	-0,36	0,42	0,03	-0,97	0,32	-0,02	-0,38	-0,01	-0,20	-0,20	0,20	0,06
Λόξωση	-0,14	0,07	-0,40	-0,21	0,32	0,04	-0,57	0,18	-0,10	-0,23	-0,48	-0,16	-0,61	-0,62	-0,18	-0,56	0,53
Ελάχιστο	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Μέγιστο	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

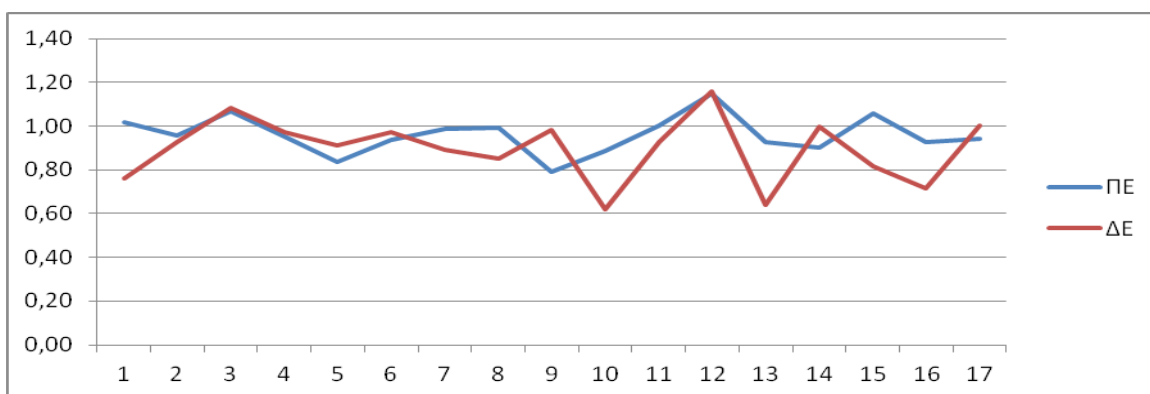
Πίνακας 4.2: Βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά: ηγετικά χαρακτηριστικά

Στα σχήματα 4.4 και 4.5 φαίνονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα των απαντήσεων που δόθηκαν για τα ηγετικά χαρακτηριστικά ανά κατηγορία εργαζομένων με βάση την μόρφωση. Τα συγκεκριμένα γραφήματα ακολουθούν την ίδια λογική με τα γραφήματα των οργανωσιακών χαρακτηριστικών. Οι μέσες τιμές είναι υψηλότερες στο μορφωτικό επίπεδο ΠΕ ενώ έντονη απόκλιση παρουσιάζεται μεταξύ του ερωτήματος 9.6 που αφορά το εάν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας, αξιολογώντας αντικειμενικά κάθε μέλος της ομάδας με βάση το έργο και του ερωτήματος 12.3 που αφορά τη στάση διοίκησης του προϊσταμένου αναφορικά με τις επιθυμίες της πολιτικής ηγεσίας.

Σχήμα 4.4: Μέσες τιμές απαντήσεων ανά κατηγορία



Σχήμα 4.5: Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων ανά κατηγορία



Στον πίνακα 4.3 συνοψίζονται τα βασικά στατιστικά των απαντήσεων που αφορούν στα αξιολογητικά χαρακτηριστικά. Η υψηλότερη τιμή για την κατηγορία ΔΕ παρατηρείται στην ερώτηση 15.1 σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος επιβραβεύεται όταν έχει ως κύριο μέλημα την ικανοποίηση του πολίτη. Η συγκεκριμένη ερώτηση λαμβάνει υψηλή

βαθμολογία και ανάμεσα στους εργαζόμενους ΠΕ (δεύτερη υψηλότερη τιμή). Το οξύμωρο παρατηρείται στην πολλαπλή ερώτηση 17 που αφορά στην ποιότητα και ταχύτητα εξυπηρέτησης, στην καινοτομία και στην παραγωγικότητα: οι εργαζόμενοι ΠΕ της δίνουν την υψηλότερη βαθμολογία ενώ οι εργαζόμενοι ΔΕ της δίνουν από τις χαμηλότερες. Είναι προφανής η εντελώς διαφορετική οπτική γωνιά που έχουν οι δύο υποκατηγορίες των εργαζομένων στη συγκεκριμένη περίπτωση. Γενικά, η διαφορά των τιμών για κάθε ερώτηση είναι ιδιαίτερος εμφανής στα αξιολογητικά χαρακτηριστικά ανάμεσα στους εργαζομένους διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης: οι τιμές που δίνουν οι εργαζόμενοι ΔΕ δεν πλησιάζουν στο ελάχιστο την τιμή 3 (κυμαίνονται μεταξύ περίπου 2,5-2,80) ενώ οι εργαζόμενοι ΠΕ αξιολογούν δίνοντας τιμές μεταξύ 3,5-4, διαφορά σχεδόν μίας μονάδας. Μια λογική εξήγηση είναι ότι οι εργαζόμενοι ΔΕ δεν θεωρούν το φορέα/υπηρεσία τους ως ικανό να αναγνωρίσει την αξία τους, να εξελιχθεί, να τους ανταμείψει και να βελτιωθεί.

Κατηγορία ΔΕ-ΤΕ

<i>Ερώτηση</i>	14	15.1	15.2	15.3	16	17
Μέση τιμή	2,66	2,82	2,61	2,50	2,47	2,53
Διάμεσος	3	3	3	2	2	2,5
Τυπική απόκλιση	1,05	1,01	0,95	0,89	0,65	0,95
Κύρτωση	0,26	-0,28	1,55	1,76	-0,04	0,05
Λόξωση	0,60	0,22	0,89	0,96	0,42	0,32
Ελάχιστο	1	1	1	1	1	1
Μέγιστο	5	5	5	5	4	5

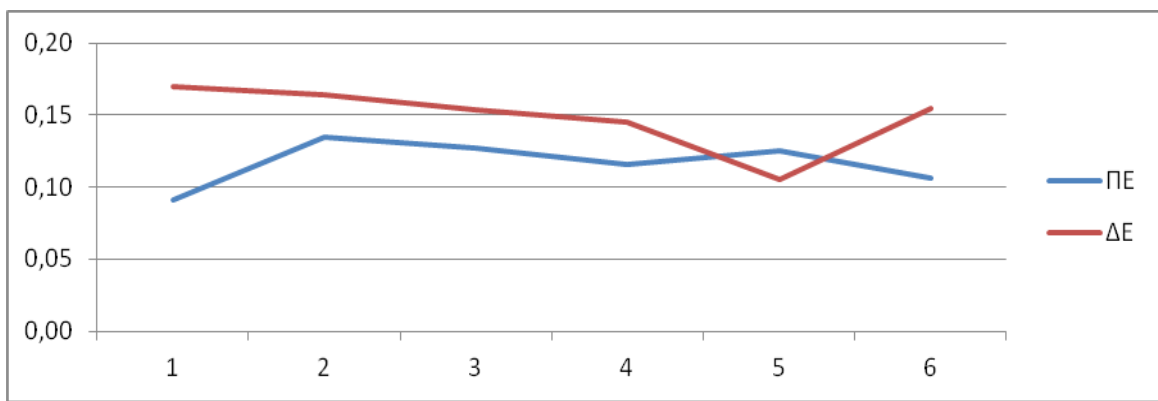
Κατηγορία ΠΕ

<i>Ερώτηση</i>	14	15.1	15.2	15.3	16	17
Mean	3,53	3,58	3,40	3,39	3,44	3,73
Διάμεσος	4	4	3	3	3	4
Τυπική απόκλιση	0,72	1,06	1,00	0,91	0,99	0,83
Κύρτωση	-0,16	-1,12	-1,05	-0,76	-0,52	-0,72
Λόξωση	-0,12	-0,34	0,02	0,08	0,08	0,03
Ελάχιστο	2	2	2	2	1	2

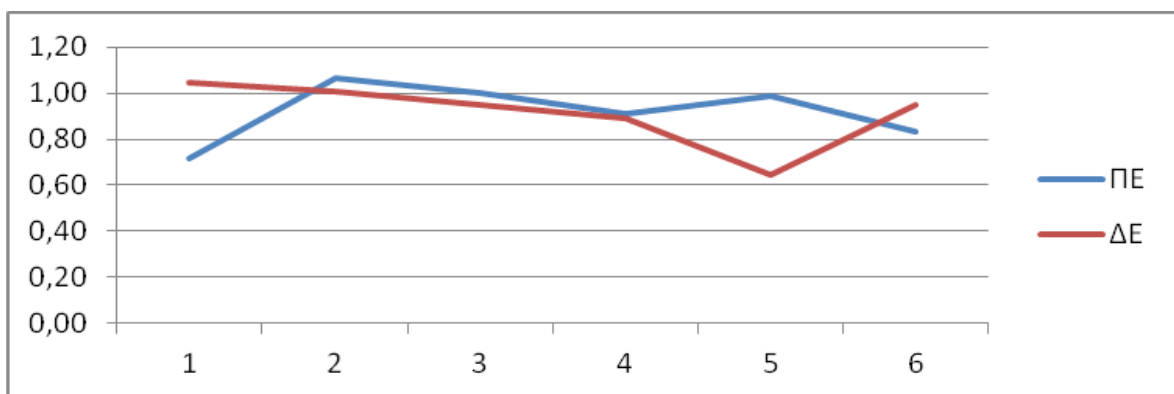
Μέγιστο 5 5 5 5 5 5

Πίνακας 4.3: Βασικά στατιστικά χαρακτηριστικά: αξιολογητικά χαρακτηριστικά

Σχήμα 4.6: Μέσες τιμές απαντήσεων ανά κατηγορία

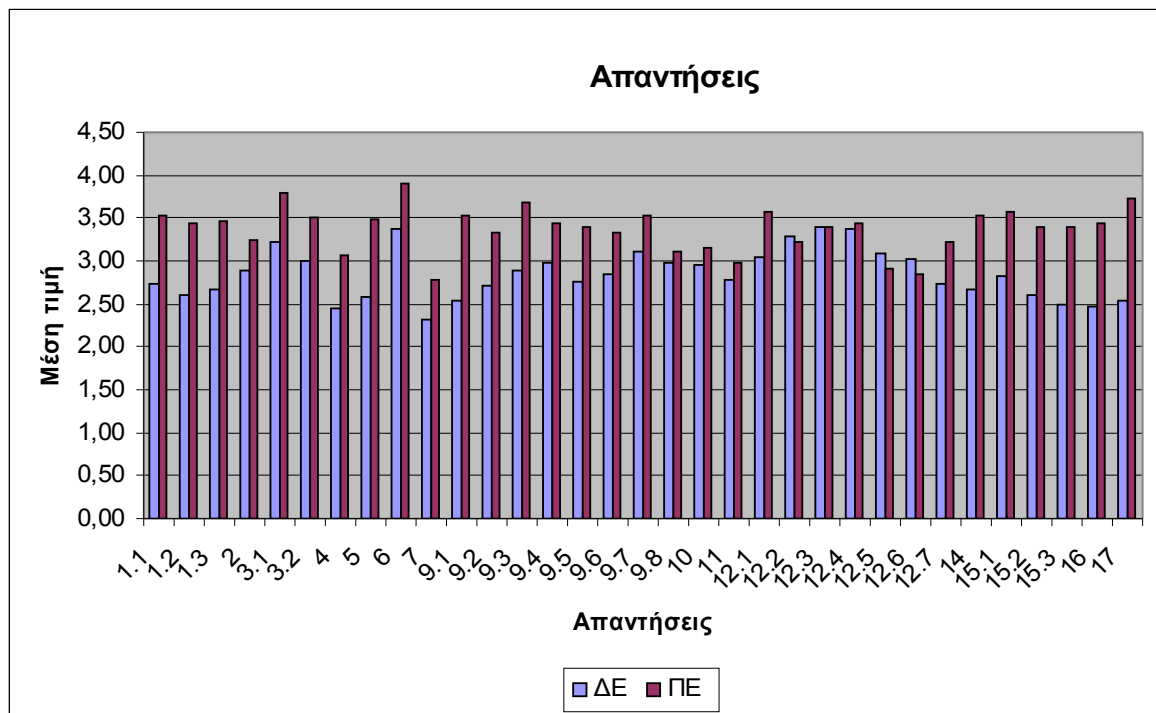


Σχήμα 4.7: Τυπικές Αποκλίσεις απαντήσεων ανά κατηγορία

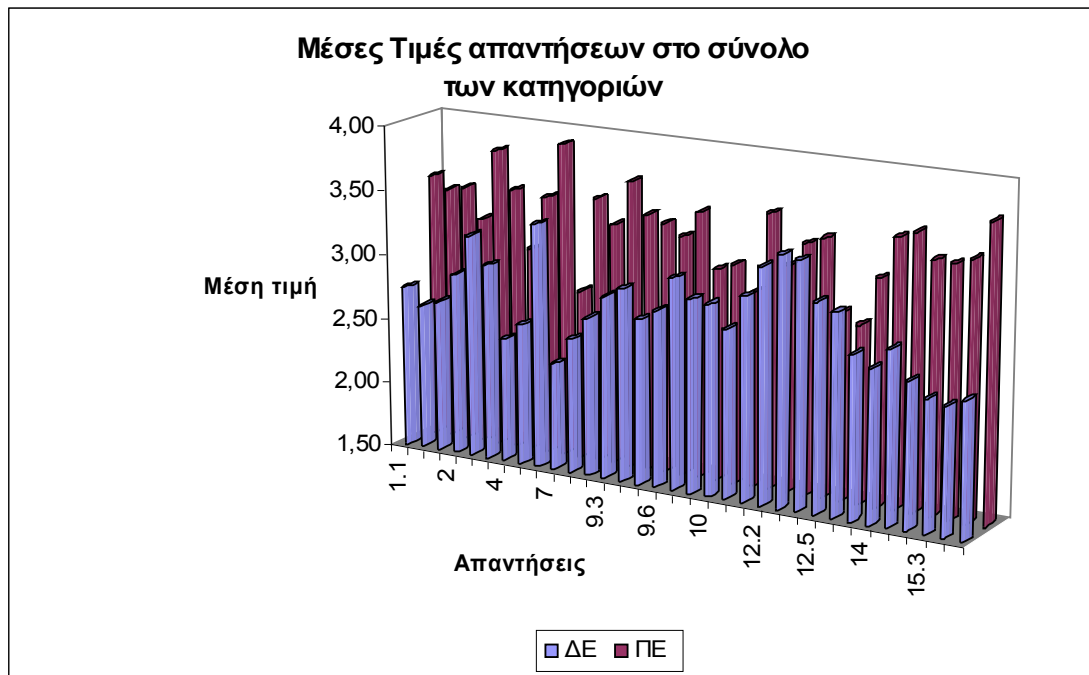


Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν τα σχήματα 4.8 και 4.9 όπου απεικονίζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων από κάθε υποκατηγορία, προσφέροντας μια οπτική εικόνα και των παρατηρήσεων που έχουν προηγηθεί στην προηγούμενη ανάλυση. Για παράδειγμα, η διαφορά στις μέσες τιμές είναι ιδιαίτερος εμφανείς στις τελευταίες ερωτήσεις (αξιολογητικά χαρακτηριστικά) και σε συγκεκριμένες ακόμη δυο-τρεις, ενώ στη συντριπτική πλειοψηφία των υπολοίπων ερωτήσεων υπάρχει μια ελάχιστη διαφορά ανάμεσα στις μέσες τιμές των δύο υποκατηγοριών.

Σχήμα 4.8: Απαντήσεις στο σύνολο των κατηγοριών

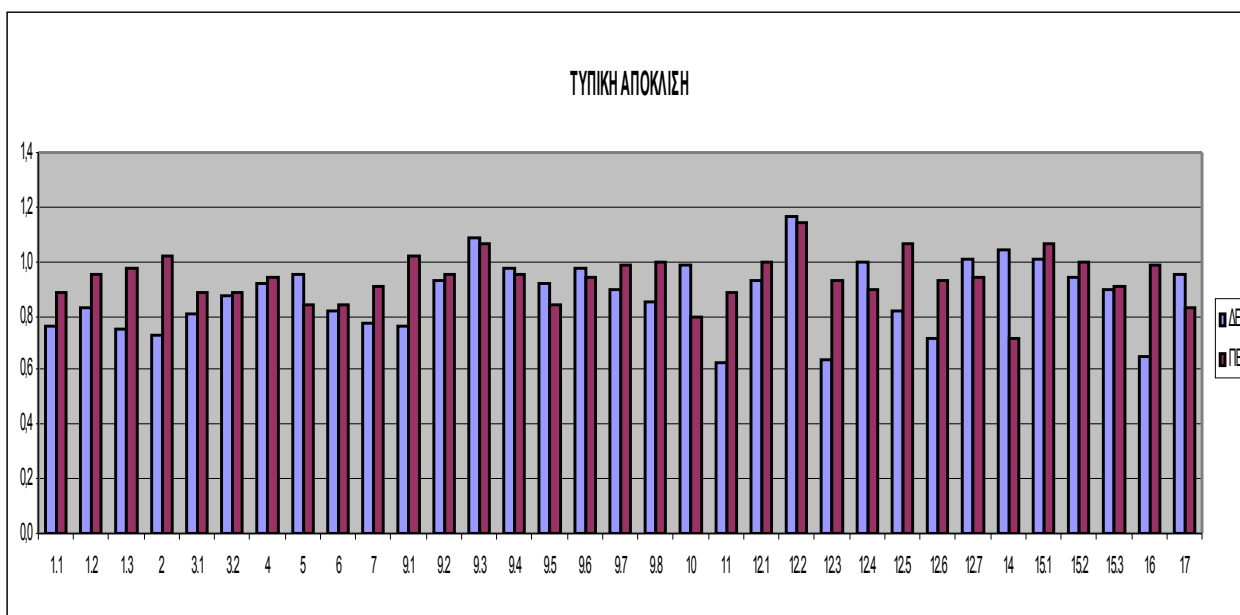


Σχήμα 4.9 : Απαντήσεις στο σύνολο των κατηγοριών



Επιπρόσθετα στην κατανομή των μέσων τιμών, το σχήμα 4.10 και το σχήμα 4.11 καταδεικνύουν οπτικώς την τυπική απόκλιση για κάθε ερώτηση, δηλαδή τη διακύμανση που εμφανίζεται ανάμεσα στις διαφορετικές απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι της κάθε υποκατηγορίας. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι των δύο υποκατηγοριών δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφορές. Η μεγαλύτερη τιμή (και για τις δύο υποκατηγορίες) εμφανίζεται για την ερώτηση 12.2 (επιρροή προσωπικών φιλοδοξιών). Στις περισσότερες απαντήσεις η τυπική απόκλιση διακυμαίνεται μεταξύ 0,6-1 μονάδας, δηλαδή στην πενταβάθμια κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε οι εργαζόμενοι μεταξύ τους έχουν λιγότερο από μια μονάδα διαφοράς.

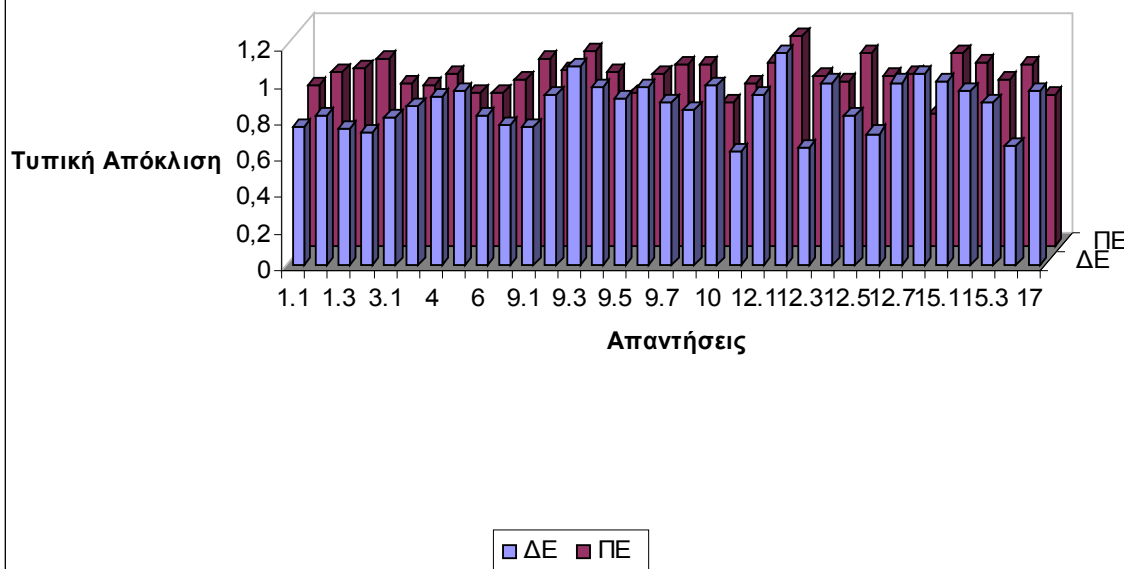
Σχήμα 4.10: Τυπική απόκλιση απαντήσεων και για τις δύο κατηγορίες



Αυτό σημαίνει ότι απήντησαν με μια σχετική ομοιογένεια στις ερωτήσεις, φανερώνοντας ότι οι εργαζόμενοι των δύο υποκατηγοριών έχουν παρόμοιες απόψεις και αντιλαμβάνονται με τον ίδιο σχεδόν τρόπο τη λειτουργία, την ηγετική καθοδήγηση και την αξιολόγηση των υπηρεσιών που εργάζονται. Ίσως θα μπορούσε να υποθεθεί ότι μεταξύ τους αλληλο-επηρεάζονται και συζητάνε (όπως συμβαίνει και στους περισσότερους χώρους εργασίας) για το τι συμβαίνει στις υπηρεσίες τους. Πάντως το γεγονός ότι οι ερωτηθέντες υπάλληλοι δεν εργάζονται όλοι στον ίδιο χώρο αλλά βρίσκονται διάσπαρτοι σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες και γραφεία των φορέων τους (άρα δεν έρχονται σε καθημερινή επαφή) οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ομοιογένεια στις απαντήσεις τους οφείλεται όντως στον τρόπο που λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες που ασχολούνται με τα δημόσια έργα.

Σχήμα 4.11: Τυπική απόκλιση απαντήσεων και για τις δύο κατηγορίες

Τυπική Απόκλιση απαντήσεων στο σύνολο των κατηγοριών



	1.1	1.2	1.3	2	3.1	3.2	4	5	6	7
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ										
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	3,45	2,90	3,80	3,55	3,40	3,25	2,65	3,35	3,75	2,35
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,89	0,97	0,89	1,19	1,10	0,85	0,93	0,88	1,02	1,14
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ										
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	3,18	3,18	3,00	3,00	3,61	3,33	2,88	3,09	3,69	2,68
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,92	0,99	0,93	0,83	0,85	0,92	0,99	1,01	0,84	0,81

Πίνακας 4.12 Οργανωσιακά χαρακτηριστικά

- (1) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι το έργο/ δραστηριότητες του Φορέα σας βασίστηκε στις ακόλουθες παραμέτρους:
- (1.1) στις προκλήσεις – τάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον
- (1.2) στις συνθήκες – δυνατότητες που επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας
- (1.3) στις ανάγκες των πολιτών / χρηστών των υπηρεσιών του παραγόμενου έργου
- (2) Σε τι βαθμό προσδιορίζονται / καταγράφονται οι οργανωσιακοί στόχοι ανά διοικητικό / οργανωτικό επίπεδο (πχ σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι στόχοι ανά Δ/νση, Τμήμα, Ομάδα, Άτομο;)
- (3) Πιστεύετε ότι ο Φορέας σας:
- (3.1) διαχειρίζεται αποτελεσματικά την τεχνολογία (πχ ηλεκτρονική διαχείριση και αξιοπιστία δεδομένων, αρχείων, πληροφοριών κλπ) – ανεπτυγμένο σύστημα μηχανοργάνωσης
- (3.2) διαχειρίζεται οικονομικά και αποδοτικά τους πόρους και τις υποδομές που διαθέτει;
- (4) Πόσο συχνά επιχειρείται από τον Φορέα σας η απλούστευση ή η αναδιοργάνωση των διαδικασιών που παρακαλύουν το έργο σας
- (5) Θεωρείτε ικανοποιητική τη διάχυση / ροή της πληροφορίας – ενημέρωσης στο εσωτερικό του Φορέα σας – ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία
- (6) Έχετε εύκολη πρόσβαση στα αρχεία –(πχ ανοικτές και διαφανείς διαδικασίες)
- (7) Πόσο συχνά ο Φορέας σας διενεργεί-αξιοποιεί “έρευνα αναγκών πολιτών-χρηστών” των υπηρεσιών του

9.1 9.2 9.3 9.4 9.5 9.6 9.7 9.8 10 11 12.1 12.2 12.3 12.4 12.5 12.6 12.7

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ																	
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	3,25	3,15	3,35	3,30	3,35	3,55	3,35	3,25	2,95	2,40	3,10	2,75	2,90	2,95	2,50	2,45	2,75
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	1,12	1,35	1,50	1,38	1,27	1,32	1,46	1,41	1,05	1,10	1,17	1,16	1,21	1,19	1,15	1,00	1,02
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ																	
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ																	
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	3,11	3,09	3,39	3,26	3,11	3,04	3,36	3,01	3,11	3,03	3,45	3,36	3,51	3,54	3,10	3,03	3,10
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	1,03	0,89	1,04	0,87	0,81	0,85	0,82	0,79	0,83	0,66	0,95	1,12	0,66	0,83	0,89	0,78	0,98

Πίνακας 4.13 Ηγετικά χαρακτηριστικά

(9) Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος /η στην μονάδα που εργάζεσθε:

(9.1) έχει όραμα, σχεδιάζει στρατηγικά και συντονίζει αποτελεσματικά την υλοποίηση του έργου /ων της μονάδας

(9.2) κάνει πράξη τις διακηρύξεις του/της και κερδίζει την εμπιστοσύνη σας με το παράδειγμά του/της

(9.3) σας εμπνέει και σας υποκινεί ώστε να καταβάλλετε το μέγιστο των δυνατοτήτων σας στην υλοποίηση του έργου σας

(9.5) δημιουργεί συνθήκες συμμετοχής & ομαδικής συνεργασίας – επιλύει ικανοποιητικά συγκρούσεις

(9.4) ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από σας και καλλιεργεί την εργασιακή σας αυτονομία

(9.6) αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας – αξιολογεί έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο

(9.7) μάχεται και προτάσσει τις διοικητικές ηθικές αξίες, όπως αξιοκρατία, διαφάνεια, ισότητα, δικαιοσύνη, δημόσιο συμφέρον

(9.8) αντιδρά σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις /πίεσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό ή την εργασιακή ειρήνη της μονάδας

(10) Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος /η σας (ή εσείς ως προϊστάμενος /η) έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων της Μονάδας που προΐσταται

(11) Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος /η σας (ή εσείς ως προϊστάμενος /η) επηρεάζει τη διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα πχ επίπεδο Οργανισμού/ Υπουργείου

(12) Η «στάση» διοίκησης του άμεσου προϊσταμένου /ης σας (ή η ιδική σας εφόσον προϊστασθε) έναντι «κρίσιμων» ή «επώδυνων» αποφάσεων επηρεάζεται από:

(12.1) τις προσδοκίες πολιτών – δημόσιο συμφέρον

(12.2) τις προσωπικές φιλοδοξίες – ατομικό συμφέρον

(12.3) τις επιθυμίες της πολιτικής ηγεσίας

(12.4) τις προσδοκίες /ανάγκες των εργαζομένων – επίτευξη συλλογικής συνοχής / ομαδικής συνεργασίας

(12.5) τις προσδοκίες της ισχυρότερης ομάδας πίεσης / εσωτερικές συντεχνίες

(12.6) τη διατήρηση της καθεστηκυίας τάξης πραγμάτων/ εσωτερική αδράνεια, (12.7) την ανάγκη αλλαγής και καινοτομίας

	14	15.1	15.2	15.3	16	17
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ						
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	3,45	3,35	3,55	3,65	3,20	3,70

ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,69	1,14	1,19	1,04	1,11	1,08
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ						
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	3,14	3,28	2,99	2,90	3,04	3,16
ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ	1,00	1,10	0,99	0,94	0,96	1,02

Πίνακας 4.14 Αξιολογητικά χαρακτηριστικά

(14) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι στόχοι της μονάδας/ φορέα που εργάζεσθε ικανοποιούνται / επιτυγχάνονται

(15) Θα υποστηρίζατε ότι το σύστημα αξιολόγησης του Φορέα σας επιβραβεύει τον εργαζόμενο όταν:

(15.1) έχει ως κύριο μέλημα την ικανοποίηση του πολίτη

(15.3) αναλαμβάνει πρωτοβουλίες / καινοτομεί/ αυτοαναπτύσσεται

(15.2) συνεργάζεται αποτελεσματικά / ικανότητα ομαδικής συνεργασίας & συλλογικότητας

(16) Κατά την γνώμη σας πόσο πλησιάζει ο Φορέας σας την εικόνα ενός «οργανισμού που μαθαίνει»

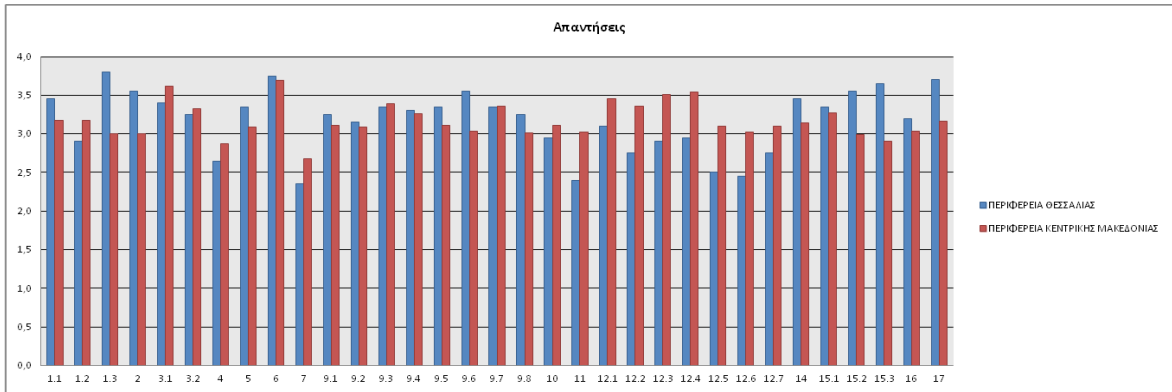
(17) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο Φορέας σας θα μπορούσε να αποτελέσει υπόδειγμα- πρότυπο προς μίμηση από άλλους Δημόσιους Οργανισμούς ή αντίστοιχους Ιδιωτικούς Φορείς, αναφορικά με τα κάτωθι: Ποιότητα υπηρεσιών, Ταχύτητα εξυπηρέτησης πολιτών, Καινοτομία , Παραγωγικότητα εργαζομένων

Όσον αφορά τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά σε σχέση με την Περιφέρεια Θεσσαλίας υψηλότερη τιμή δόθηκε στην ερώτηση 1.3 η οποία αφορούσε στις ανάγκες των πολιτών - χρηστών των υπηρεσιών του παραγόμενου έργου, ενώ η χαμηλότερη για την ερώτηση 7 η οποία αφορά στη συχνότητα που ο φορέας διενεργούσε έρευνα αναγκών πολιτών-χρηστών. Στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας η υψηλότερη τιμή δόθηκε στην ερώτηση 6 η οποία αφορούσε αν έχετε εύκολη πρόσβαση στα αρχεία –(πχ ανοικτές και διαφανείς διαδικασίες), ενώ η χαμηλότερη δόθηκε για την ερώτηση 7 η οποία αφορά στη συχνότητα που ο φορέας διενεργούσε έρευνα αναγκών πολιτών-χρηστών. Σε γενικές γραμμές, οι υψηλότερες τιμές (και στις δύο Περιφέρειες) εμφανίζονται στις ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, το σύστημα μηχανοργάνωσης.

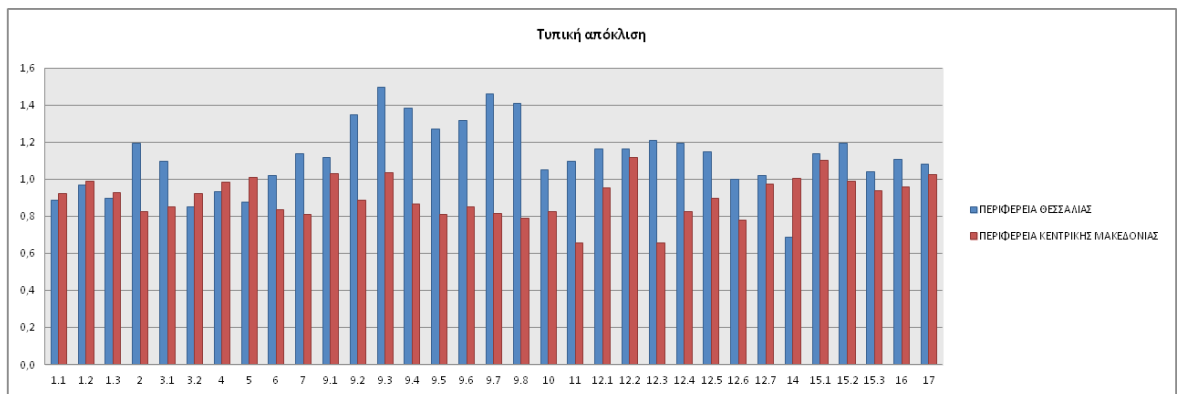
Όσον αφορά τα ηγετικά χαρακτηριστικά σε σχέση με την Περιφέρεια Θεσσαλίας υψηλότερη τιμή δόθηκε στην ερώτηση 9.6 η οποία αφορούσε στο αν ο Φορέας αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας και αξιολογεί κάθε μέλος αντικειμενικά με βάση το έργο, ενώ η χαμηλότερη για την ερώτηση 11 η οποία αφορά στο αν ο άμεσος προϊστάμενος επηρεάζει τη διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας η υψηλότερη τιμή δόθηκε στην ερώτηση 12.4 η οποία αφορούσε στο αν η στάση διοίκησης του άμεσου προϊσταμένου επηρεάζεται από τις προσδοκίες και τις ανάγκες των εργαζομένων και την επίτευξη συνοχής και ομαδικής συνεργασίας, ενώ η χαμηλότερη δόθηκε για την ερώτηση 9.8 που σχετιζόταν με το αν ο άμεσος προϊστάμενος αντιδρά σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις ή πιέσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό ή την εργασιακή ειρήνη της μονάδας.

Όσον αφορά τα αξιολογητικά χαρακτηριστικά στην Περιφέρεια Θεσσαλίας υψηλότερη τιμή δόθηκε στην ερώτηση 17 που αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην ταχύτητα εξυπηρέτησης του πολίτη, στην καινοτομία και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας θεωρείται ως κύριο μέλημα η ικανοποίηση του πολίτη ως μέσο επιβράβευσης του εργαζόμενου.

Σχήμα 4.12: Απαντήσεις και για τις δύο Περιφέρειες



Σχήμα 4.13: Τυπική απόκλιση και για τις δύο Περιφέρειες



4.3 ΕΛΕΓΧΟΙ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ

Στο κεφάλαιο 4 προηγήθηκε η περιγραφή των βασικών στατιστικών των απαντήσεων των δύο υποκατηγοριών όπου παρατηρήθηκαν διαφορές και ομοιότητες μεταξύ τους. Με μια πρώτη ματιά οι απαντήσεις εμφανίζονται πιο ομοιογενείς (οργανωσιακά χαρακτηριστικά) ενώ στη συνέχεια δείχνουν να υπάρχουν μεγαλύτερες παρεκλίσεις με αποκορύφωση τις απαντήσεις των αξιολογητικών χαρακτηριστικών όπου παρατηρούνται ευρύτερες διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου.

Στις ερωτήσεις που αφορούν την οργάνωση και λειτουργία της υπηρεσίας τους οι εργαζόμενοι τείνουν να δίνουν ομοιογενείς απαντήσεις, ασχέτως του επιπέδου μόρφωσης που διαθέτουν. Ο πίνακας 5.1 συνοψίζει τον έλεγχο ισότητας των μέσων τιμών στις συγκεκριμένες ερωτήσεις: με εξαίρεση την ερώτηση 2 στην οποία οριακά απορρίπτεται η ισότητα των μέσων τιμών (ακριβώς στο επίπεδο σημαντικότητας 5%), σε όλες τις υπόλοιπες ερωτήσεις οι εργαζόμενοι ασχέτως επιπέδου εκπαίδευσης αξιολογούν με ίδιο τρόπο την υπηρεσία τους. Προφανώς σε αυτό τον τομέα υπάρχει παρόμοια αντίληψη και δεν παρατηρούνται διαφορές.

ερώτησ η	1.1	1.2	1.3	2	3.1	3.2	4	5	6	7
t-stat	4,78	4,61	4,69	1,98	3,34	2,77	3,23	4,83	3,13	2,78
P value	7,19 E-06	1,38 E-05	9,31 E-06	0,05	0,001	0,01	0,002	7,72 E-06	0,002	0,01
				απορ						

Επίπεδο σημαντικότητας: 5%, μηδενική υπόθεση $\mu_1=\mu_2$, εναλλακτική $\mu_1\neq\mu_2$

Πίνακας 5.1: έλεγχος ισότητας-οργανωσιακά χαρακτηριστικά

Στις ερωτήσεις που αφορούν στην αξιολόγηση των ηγετικών χαρακτηριστικών (πίνακας 5.2) των διευθυντικών στελεχών των υπηρεσιών παρατηρούνται στατιστικές διαφορές σε αρκετές απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ισότητας στις παρακάτω ερωτήσεις:

- 9.8: έξωθεν παρεμβάσεις – εσωτερική ειρήνη
- 10: ευθύνη προϊσταμένου στη διαμόρφωση και λήψη αποφάσεων
- 11: επιρροή άμεσου προϊσταμένου σε ανώτερα διοικητικά κλιμάκια
- 12.2: επηρεασμός προϊσταμένου από προσωπικές φιλοδοξίες
- 12.3: επηρεασμός προϊσταμένου από τις επιθυμίες της πολιτικής ηγεσίας
- 12.4: επηρεασμός προϊσταμένου από τις πιέσεις των εργαζομένων
- 12.5: επηρεασμός προϊσταμένου από εσωτερικές συντεχνίες
- 12.6: επηρεασμός προϊσταμένου λόγω αντίστασης στις αλλαγές-εσωτερική αδράνεια

ερώτησ η	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	10	11	12. 1	12.2	12.3	12.4	12.5	12.6	12. 7
t-stat	5,53	3,25	3,52	2,40	3,51	2,43	2,14	0,74	1,13	1,18	2,68	0,33	0,05	0,42	0,84	1,13	2,34
Pvalue	0,00	0,002	0,00	0,02	0,00	0,02	0,03	0,46	0,26	0,24	0,01	0,74	0,96	0,68	0,40	0,26	0,02
								Απορ	Απορ	Απορ		Απορ	Απορ	Απορ	Απορ	Απορ	

Επίπεδο σημαντικότητας: 5%, μηδενική υπόθεση $\mu_1 = \mu_2$, εναλλακτική $\mu_1 \neq \mu_2$

Πίνακας 5.2: έλεγχος ισότητας-ηγετικά χαρακτηριστικά

Καθίσταται προφανές ότι στη συγκεκριμένη κατηγορία ερωτήσεων υπάρχει σαφής απόσταση ανάμεσα στον τρόπο που αντιλαμβάνονται την ηγεσία τους οι εργαζόμενοι των δύο υποκατηγοριών. Μια πρώτη εξήγηση του φαινομένου είναι ότι στις περισσότερες θέσεις προϊσταμένων βρίσκονται άτομα εκπαίδευσης ΠΕ και άνω, οι οποίοι και αυτοαξιολογούν τους εαυτούς τους, αφήνοντας ανοιχτή τη πιθανότητα μεροληψίας στις απαντήσεις τους. Επιπλέον, ακόμη και οι εργαζόμενοι ΠΕ που δεν κατέχουν ακόμη διευθυντικές θέσεις, εμφανίζονται πιο αισιόδοξοι και με θετικότερες αντιλήψεις για την υπηρεσία τους τόσο λόγω του ανώτερου επιπέδου μόρφωσής τους αλλά και λόγω των υψηλότερων προσδοκιών που έχουν για μελλοντική εξέλιξη και τοποθέτηση των ιδίων σε παρόμοιες θέσεις στο μέλλον στην καριέρα τους. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι ΔΕ

εμφανίζονται να βρίσκονται πολλά έτη στην ίδια θέση, με ελάχιστες εξαιρέσεις κατοχής θέσεων προϊσταμένου και καμίας θέσης διευθυντή και άνω, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι και πιο απαισιόδοξοι. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι μάλιστα έχουν περισσότερα συνήθως έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο, καθότι τα τελευταία δέκα έτη τουλάχιστον λόγω της ύπαρξης και λειτουργίας του ΑΣΕΠ, οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν στο ελληνικό δημόσιο έχουν ως επί το πλείστον υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Σαν αποτέλεσμα όλων αυτών υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός στις υπηρεσίες και βάση επιπέδου εκπαίδευσης αλλά και βάση ετών προϋπηρεσίας, με τους νεώτερους να έχουν κατά κανόνα περισσότερα πιστοποιητικά

Στον πίνακα 5.3 συνοψίζονται οι έλεγχοι ισότητας για τις ερωτήσεις που αφορούν στα αξιολογητικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Όπως γίνεται προφανές δεν παρατηρείται σημαντική διαφορά σε κανένα υπο-ερώτημα της κατηγορίας, συμπεραίνοντας μια παρόμοια αντίληψη των εργαζομένων, ασχέτως μορφωτικού επιπέδου. Πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν οι συμμετέχοντες τα χαρακτηριστικά του οργανισμού τους. Είναι άξιο λόγου το γεγονός ότι η αποτίμηση – αξιολόγηση δεν διαφέρει μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν στις διαδικασίες των δημοσίων έργων, αφού θα ήταν λογικό να παρατηρούσαμε διαφορές κυρίως σύμφωνα με τη θέση (απλοί εργαζόμενοι – προϊστάμενοι) ή και την εκπαίδευση των εργαζομένων.

ερώτησ η	14	15.1	15.2	15.3	16	17
t-stat	4,54	3,62	4,25	4,78	5,89	6,41
Pvalue	2,93 E-05	0,000	5,42 E-05	7,73 E-06	5,58 E-08	1,38 E-08

Επίπεδο σημαντικότητας: 5%, μηδενική υπόθεση $\mu_1 = \mu_2$, εναλλακτική $\mu_1 \neq \mu_2$

Πίνακας 5.3: έλεγχος ισότητας-αξιολογητικά χαρακτηριστικά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στην παρούσα εργασία αναδείχθηκαν οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας στη διοίκηση και διαχείριση έργων και προγραμμάτων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Παρουσιάστηκαν συνοπτικά οι έννοιες της ηγεσίας και του έργου και ακολούθησε η κριτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά στις σημαντικότερες και σχετικότερες για την ελληνική πραγματικότητα μελέτες. Επιπρόσθετα, ακολούθησε η κυρίως ανάλυση της εργασίας που εξέτασε τις τρέχουσες αντιλήψεις των εργαζομένων σε έργα και προγράμματα, βασιζόμενη σε πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους στις περιφερειακές διοικήσεις της Κεντρικής Μακεδονίας και Θεσσαλίας.

Βασικό στόχο της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η εις βάθος μελέτη της φύσης της ηγεσίας στη διαχείριση έργων και προγραμμάτων στην ελληνική δημόσια διοίκηση, καθώς και στις αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε αυτά, με έμφαση στα οργανωτικά, ηγετικά και αξιολογητικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που ασχολούνται με τη διαχείριση των έργων και προγραμμάτων. Σημαντική συνεισφορά της παρούσας ανάλυσης αποτελεί η εξέταση των προαναφερθέντων ζητημάτων στις παρούσες ιδιαίτερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στην ελληνική κοινωνία.

Το χάσμα μεταξύ της θεωρίας και της πράξης είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Περαιτέρω έρευνα προς αυτή την κατεύθυνση θα ήταν σημαντική συνεισφορά στην μελέτη που πραγματοποιείται στην διοίκηση και την διαχείριση των έργων και των προγραμμάτων από την ελληνική δημόσια διοίκηση. Η διαθεσιμότητα προετοιμασμένων πλάνων και διαδικασιών για τη διαχείριση προβλημάτων μπορεί να μειώσει τον κόπο που μπορεί να χρειαστεί ώστε να επιλυθούν εάν δεν υπήρχαν αυτά.

Η διεξαγωγή της προτεινόμενης έρευνας με πρωτογενή τρόπο μέσω συλλογής του ερωτηματολογίου, προσφέρει μια επικαιροποιημένη και σύγχρονη πληροφόρηση για την ποιότητα της ηγεσίας και την κατάσταση που ισχύει στην παρούσα συγκυρία στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως αυτή εκφράζεται από τους ΟΤΑ β' βαθμού, δηλαδή τις Περιφερειακές Αυτοδιοικήσεις. Επιπρόσθετα, η χρήση στατιστικών εργαλείων προσδίδει ισχύ και εγκυρότητα στα αποτελέσματα, αναλύοντας τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν.

Στα συμπεράσματα μελέτης της παρούσας εργασίας διακρίνουμε:

1. Γενικά οι εργαζόμενοι έχουν σχετικά θετικές-υψηλές βαθμολογίες γεγονός που δεν ήταν ιδιαίτερα αναμενόμενο. Οι δυσαρέσκεια η οποία φαίνεται να υπάρχει στο τομέα του δημοσίου από την πλευρά των εργαζομένων δεν απεικονίζεται σε καμία περίπτωση στην παρούσα έρευνα. Η ιδιαίτερα υψηλή βαθμολογία σε όλες τις ομάδες των ερωτήσεων όπως διαμορφώθηκε από την ολοκλήρωση της έρευνας μας δημιουργεί την εικόνα μιας λειτουργικής και καλά οργανωμένης δομής.
2. Μελετώντας τα αποτελέσματα βάση της κατηγορίας του μορφωτικού επιπέδου που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος προκύπτει ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο δημιουργεί διαφορετικές προσεγγίσεις και στην συνέχεια διαφορετικές αξιολογήσεις. Η ικανοποίηση που αποκομίζει ο κάθε εργαζόμενος από το εργασιακό του περιβάλλον και το επίπεδο της οργάνωσης, η οπτική γωνία μέσω της οποίας παρατηρεί τα γεγονότα, οι προσδοκίες που έχει απέναντι στον εργοδότη του, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το μορφωτικό του υπόβαθρο.
3. Παρατηρώντας τα στατιστικά αποτελέσματα και πιο συγκεκριμένα τα γραφήματα που συμπεριλαμβάνονται στην ενότητα 4.1 γίνεται κατανοητό ότι οι μέσες τιμές σχεδόν όλων των ομάδων των ερωτήσεων είναι υψηλότερες για τους εργαζόμενους που ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ σε σχέση πάντα με αυτούς που ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ.
4. Στατιστικά εμφανίζονται σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών σε κάποιες ερωτήσεις. Η παρατήρηση αυτή προκύπτει και από την γραφική απεικόνιση της τυπικής απόκλισης. Αναλυτικότερα:

Στην ερώτηση (10) που αφορά την αποκλειστική αρμοδιότητα του Προϊσταμένου και την ευθύνη της διαμόρφωσης και της λήψης των αποφάσεων της Μονάδας που προϊστάται, στην ερώτηση (12) η «στάση» διοίκησης του άμεσου προϊσταμένου /ης σας (ή η δική σας εφόσον προϊστασθε) έναντι «κρίσιμων» ή «επώδυνων» αποφάσεων επηρεάζεται από:

- τις προσδοκίες πολιτών – δημόσιο συμφέρον
- τις προσωπικές φιλοδοξίες – ατομικό συμφέρον
- τις επιθυμίες της πολιτικής ηγεσίας

- τις προσδοκίες /ανάγκες των εργαζομένων – επίτευξη συλλογικής συνοχής / ομαδικής συνεργασίας
- τις προσδοκίες της ισχυρότερης ομάδας πίεσης / εσωτερικές συντεχνίες
- τη διατήρηση της καθεστηκυίας τάξης πραγμάτων/ εσωτερική αδράνεια
- την ανάγκη αλλαγής και καινοτομίας

και στην ερώτηση (16) κατά την γνώμη σας πόσο πλησιάζει ο Φορέας σας την εικόνα ενός «οργανισμού που μαθαίνει»

5. Αρκετές ερωτήσεις έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αυτό οφείλεται στην περιπλοκότητα του συστήματος και στην προσπάθεια να καταγραφεί όσο πιο ολοκληρωμένα τα χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν.

Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας στην επιστήμη είναι σημαντική επειδή παρέχει ενημέρωση πανεπιστημιακής – ακαδημαϊκής κοινότητας για τη διαχείριση έργων στην Δημόσια Διοίκηση. Παράλληλα η ακαδημαϊκή κοινότητα αποκτά επικαιροποιημένη ενημέρωση σε θέματα περί management. Επιπρόσθετα προκύπτει η ανάδειξη χαρακτηριστικών του ηγέτη ο οποίος εργάζεται σε έργα του Δημοσίου. Φυσικά παρουσιάζεται και κριτική περιγραφή αυτών των χαρακτηριστικών. Από την άλλη γίνεται αισθητή η ανάδειξη προβληματισμού για περαιτέρω βελτίωση των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Τέλος γίνεται εμφανές ότι η οικονομική κρίση ανέδειξε ότι η κρίση στην Ελλάδα δεν είναι ίδια με άλλες προηγμένες χώρες της Ευρώπης (όπως για παράδειγμα της Γερμανίας). Η κρίση στην Γερμανία (η οποία επήλθε με την πτώση του Τείχους του Βερολίνου και την ενσωμάτωση της Ανατολικής Γερμανίας) υπήρξε πολύ διαφορετική από ό,τι στην Ελλάδα. Στην Ελλάδα με αποδεδειγμένες στατιστικές οι Έλληνες εργάζονται πολύ περισσότερο από τους άλλους λαούς με εξαίρεση τους Κορεάτες. Ωστόσο στην Ελλάδα υπάρχει έλλειψη τεχνογνωσίας, υποδομών και καινοτομίας. Τα παραπάνω αναδεικνύουν την άμεση ανάγκη της Δημόσιας Διοίκησης για διαρθρωτικές αλλαγές.

Σίγουρα θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να υπάρξει περαιτέρω έρευνα σε βάθος χρόνου σε θέματα ηγεσίας στη Διοίκηση και Διαχείριση Έργων στη Δημόσια Διοίκηση. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνητρο ώστε να γίνει μια πιο διεξοδική ενασχόληση με το θέμα αυτό και να τονιστεί η σπουδαιότητά του σε όλες τις σύγχρονες επιχειρήσεις

Ωστόσο θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας που είναι χρονικοί και γεωγραφικοί. Οι μεν χρονικοί λόγω του περιορισμένου χρόνου στον οποίο μπορεί να διεξαχθεί μία διπλωματική εργασία μεταπτυχιακού επιπέδου και γεωγραφικοί λόγω της πραγματοποίησης της έρευνας σε δύο Περιφέρειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα τελευταία χρόνια βιώνουμε μια πολύ βαθιά κρίση, η οποία πέρα από το άμεσα ορατό οικονομικό της περιεχόμενο, είναι κατά βάθος κρίση αποπροσανατολισμού και άρα κρίση ηγεσίας. Αυτά που περιγράφονται ως δεδομένα της παγκόσμιας κοινότητας, σαφέστατα ισχύουν, στον ίδιο μεγάλο βαθμό, και για τη χώρα μας. Εκτιμάται ότι στο μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα, εκτός από την οικονομική μας κατάσταση, είναι και τα πιστεύω μας, η νοοτροπία μας, η έλλειψη ομαδικότητας και κυρίως είναι η έλλειψη μιας αυθεντικής ηγεσίας που θα δημιουργήσει το Όραμα για αυτή τη χώρα και θα μας πείσει να την ακολουθήσουμε για να το επιτύχουμε. Μια Ηγεσία που θα διέπεται και θα εκφράζεται με ειλικρίνεια. Μια Ηγεσία που θα μιλάει και θα πράττει με την καρδιά. Μια Ηγεσία που θα έχει μεγάλα ηθικά αποθέματα. Μια Ηγεσία που θα έχει το κουράγιο να αντέξει τις προκλήσεις. Μια Ηγεσία που θα ενώνει και θα δημιουργεί μικρές κοινωνίες. Μια Ηγεσία που θα έχει έντονη την ανάγκη της αυτοκριτικής και συνεπώς θα αντέχει στην κριτική. Έντονη τη διάθεση της αυτογνωσίας και συνεπώς θα επενδύει σε συνεχή γνώση, αλλά και θα λειτουργεί με αυτοσεβασμό, με αποτέλεσμα να σέβεται τους ανθρώπους της. Μια ηγεσία που σκοπός της θα είναι η προσφορά και το έργο της βαρύ κληροδότημα για τις επόμενες γενιές. Μια Εμπνευσμένη Ηγεσία! (Λαμπρινόπουλος, 2011).

Την ώρα που πολλοί ομιλούν για οικονομική ανάπτυξη, για βαθιές μεταρρυθμίσεις και για αλλαγή πορείας στην οικονομία και την κοινωνία, θα πρέπει να σκεφτούμε και να προβληματιστούμε θέτοντας το ερώτημα με ποιο τρόπο μπορούν να γίνουν αλλαγές, από ποιους και κάτω από ποιες συνθήκες. Όσο και αν οι αλλαγές είναι απαραίτητο να έχουν συλλογικό χαρακτήρα, εν τούτοις εμπνευσμένοι ηγέτες είναι αυτοί που πρέπει να μπορούν να κάνουν το πρώτο βήμα. Τίθεται έτσι ένα άλλο ερώτημα, ποιος είναι σήμερα ο εμπνευσμένος ηγέτης; Τι άλλο χρειάζεται πέρα από την εξουσία ο ηγέτης αυτός, για να εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής του, της κοινωνίας, της χώρας του; (Λαμπρινόπουλος, 2011)

Επιπλέον δεν υπάρχουν σήμερα μεγάλου βεληνεκούς έργα επομένως δεν υπάρχει αυξημένη ανάγκη για ύπαρξη μεγάλων ηγετών. Τα μεγάλου βεληνεκούς έργα ενδεχομένως να προέκυπταν από το ΕΣΠΑ και το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ). Για το μεν ΕΣΠΑ έχει παγώσει εδώ και καιρό, ενώ για το ΠΔΕ λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης η κρατική χρηματοδότηση του Προγράμματος έχει περιοριστεί σε σημαντικό βαθμό με αποτέλεσμα να έχουν περιοριστεί σημαντικά και τα έργα.

Ο ηγέτης σήμερα αποτελεί πλέον ιστορία και παρελθόν. Στις μέρες μας δεν υπάρχουν ηγέτες αλλά τεχνοκράτες οι οποίοι επικοινωνώντας με τους συνεργάτες τους διαρκώς θα μπορέσουν να αφουγκραστούν τις αγωνίες τους, τις ανησυχίες τους και να μοιραστούν τα προβλήματά τους. Με τον τρόπο αυτό θα αποκτήσουν βαθύτερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τη φύση του έργου και τις αντιλήψεις των συνεργατών τους, η οποία θα λειτουργήσει αθροιστικά στην έως τώρα συσσωρευμένη γνώση τους. Η επιπλέον γνώση εφόσον αφομοιωθεί τέλεια από το πνεύμα παύει σχεδόν να είναι κάτι αντικειμενικό. Αυτή η τέλεια αφομοίωση από το πνεύμα και τη ζωή μετατρέπει τη γνώση σε μια γνήσια δύναμη. Έτσι το φυσικό ταλέντο ή χάρισμα διακρίνεται από εκείνο που διαμορφώνεται και τελειοποιείται με την παρατήρηση και τη μελέτη (Klauswitz, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία πολύ δύσκολη επικρατούσα οικονομική και κοινωνική συγκυρία. Η παρατεταμένη ύφεση, η αυξανόμενη ανεργία, η μετανάστευση των νέων και αξιόλογων επιστημόνων που διαθέτει η χώρα μας αδυνατεί σε σημαντικό βαθμό την κοινωνική δυναμική του ενεργού εργατικού δυναμικού της Ελλάδας. Σήμερα περισσότερο από ποτέ οφείλουμε να βελτιώσουμε την εικόνα της χώρας μας, ξεκινώντας πρώτα από τους ίδιους τους εαυτούς μας και στη συνέχεια αναδιοργανώνοντας τη δημόσια διοίκηση.

Εκτιμάται πως η παρούσα διπλωματική εργασία κατάφερε:

- Να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση ενός δημόσιου οργανισμού προκειμένου να βελτιώσει το επίπεδο των δράσεών του.
- Να παίζει το ρόλο της γέφυρας μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων και υποδειγμάτων ποιοτικού μάνατζμεντ.
- Να διευκολύνει τη μετάδοση γνώσεων μεταξύ των δημόσιων οργανισμών.

Ευχής έργο θα αποτελούσε η περαιτέρω έρευνα συνέχιση της παρούσας έρευνας με απώτερο στόχο να αποκτηθεί πληρέστερη και βαθύτερη γνώση σε θέματα σύγχρονης ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση και διαχείριση έργων και προγραμμάτων.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου
- Δαλακούρα Αφρ. (2006), *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Δημητριάδης Αν. (2009), *Διοίκηση Διαχείριση Έργου*, Αθήνα: Νέες Τεχνολογίες
- Δήμου Ι. (2011), *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Εμίρης Δ. (2006), *Οδηγός Βασικών Γνώσεων στη Διοίκηση Έργων*, Αθήνα: Παπασωτηρίου
- Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A. (2002), *Ο νέος ηγέτης. Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Ζαβλανός Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Ελλήν
- Ζαβλανός Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλη
- James P. (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Johnson G., Scholes K. and Whittington R. (2011), *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Κριτική
- Κανελλόπουλος Χ. Κ. (1990,) *Management, Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα
- Klauswitz K. (1999), *Περί του Πολέμου*, Θεσσαλονίκη: Βάνιας
- Kotter J. (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*, Αθήνα: Κριτική
- Κουσκουβέλης Η.Ι. (1997), *Λήψη Αποφάσεων-Κρίση-Διαπραγμάτευση*, Αθήνα: Παπαζήσης
- Κωνσταντέλλος Ν. (2006), *Χαρακτηριστικά και Πρακτικές των Πετυχημένων CEOs-ηγετών στην Ελλάδα*, KPMG Ελλάς
- Κώστογλου Β. (2002), *Επιχειρησιακή Έρευνα*, Θεσσαλονίκη: Τζιόλα
- Λαζαρίδη Αν. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Κριτική

- Λαμπρινόπουλος Κων. (2011), *Το έλλειμμα ηγεσίας*, European Business Review
- Λαμπρόπουλος Σ. (2006), “Στρατηγική Εξοικονόμησης Χρόνου κατά την Υλοποίηση των Δημοσίων Έργων”, *Τεχνικά Χρονικά TEE*, I(3): 75-91
- Λίγκας Δ. (2010), *Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων*, Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Μακιαβέλι Ν. (2003), *Ο Ηγεμόνας*, Αθήνα: Introbooks
- Μακρυδημήτρης Αντ. (2004,) *Προσεγγίσεις στην θεωρία των Οργανώσεων*, Αθήνα: Καστανιώτης
- Μάντζαρης Γ. (2003), *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα: Γκούρδας
- Μαντζάρης Γ. (2006), *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Γκιούρδας Β.
- Maylor H. (2005), *Διαχείριση Έργων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Μιχιώτης Α., Παππής Κ. (2003), *Μέθοδοι και Τεχνικές της Επιστημονικής Διοίκησης έργων: Ανασκόπηση*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Μόργκαν Γκ. (2000), *Οι όψεις της Οργάνωσης*, Αθήνα: Καστανιώτης
- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος
- Μπουραντάς Δ. (2005), *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική
- Noe R., Hollenbeck J., Barry G.. (2009), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Επιστημονική Επιμέλεια Ασπρίδης Γ., Πατσίκας, Στ., Αθήνα: Παπαζήσης
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στέλλα (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παναγιωτοπούλου Ρ. (1997), *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, Αθήνα: Κριτική
- Παντουβάκης Π. (2006), “Απόψεις για την Πιστοποίηση Επαγγελματιών στη Διαχείριση Έργων”, *Τεχνικά Χρονικά*
- Πετρίδου Ε. (2001), *Διοίκηση Μάνατζμεντ: μια Εισαγωγική Προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός

- Πιπερόπουλος Γ. (2007), *Επικοινωνώ άρα υπάρχω, Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, 9^η έκδοση, Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Πολύζος Σ. (2004), *Διοίκηση και Διαχείριση των Έργων: Μέθοδοι και Τεχνικές*, Αθήνα: Κριτική
- Προκοπίου Μ. (2009), *Ηγετικές Ικανότητες για τις σύγχρονες προκλήσεις: Σκιαγραφώντας το προφίλ του ιδανικού ηγέτη*, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Ραματά Μ. (2010), “Σύγχρονες Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα στο πλαίσιο της Διοίκησης Έργων”, [Επιστημονικό Marketing Management](#), Τεύχος Ιανουαρίου
- Σίσκος Γ. (2008), *Μοντέλα Αποφάσεων*, Αθήνα: Νέες Τεχνολογίες
- Στειακάκης Εμ., Κωφίδης Ν. (2010), *Διοίκηση και Έλεγχος Ποιότητας*, Αθήνα: Τζιόλα
- Συρακούλης Κλ. (2011), *Χρονικός Προγραμματισμός Έργων I & II*, Λάρισα: ΤΕΙ Λάρισας
- Σφακιανάκης Μ.Κ. (1998), *Διοικητική Κρίσεων*, Αθήνα: Έλλην
- Τάτσης Ν.Χ. (1998), *Max Weber Ερμηνευτικά Κείμενα*, Αθήνα: Ελευθερουδάκης
- Τερζίδης Κ. (2004), *Μάνατζμεντ, Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Rosili
- Τερλεξής Π. (1996), *Διευθυντικές Ολιγαρχίες· Γραφειοκρατία, Κράτος, Κοινωνική Οργάνωση*, Αθήνα: Παπαζήσης
- Τσίτσα Αγγ. (2010), *Ανάπτυξη και Εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης ανά Δραστηριότητα στον Τομέα των Υπηρεσιών*, Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Υψηλάντης Π. και Συρακούλης Κ. (επιμέλεια) (2005), *Project Management*, Αθήνα: Προπομπός
- Υψηλάντης Π. (2010), *Επιχειρησιακή Έρευνα*, Αθήνα: Προπομπός
- Verzuh E. (2002), *Εισαγωγή στη Διαχείριση Έργων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Φαναριώτης Π. (1999), *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, Αθήνα: Σταμούλης

Φιτσιλής Π., Μέσσης Π. (2008), «Δημιουργία Επιχειρηματικού Πλάνου» στο *Πρακτικός Οδηγός Επιχειρηματικότητας Μελέτες Περίπτωσης*, Επιμέλεια Φιτσιλής Πάνος, Λάρισα: ΤΕΙ Λάρισας

Χατζόγλου Ν. (2010), *Μορφές Ηγεσίας στο Σύγχρονο Project Management*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Χυτήρης Λ. (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Interbooks

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abbasi G. and Al-Mharmah H. (2000),” Project Management Practice by the Public Sector in a Developing Country”, *International Journal of Project Management*, 18(2): 105-109

Aspridis G. (2004), *Comparison of Personnel Efficiency Systems in the Private and Public Sector*, PhD thesis National University of Athens

Aspridis G. (2008), *The Common Assessment Framework in Greece*, GPSG

Aspridis G. and Petrelli M. (2011), *Civil Servants’ Permanent Tenure in Greece*, GPSG working paper

Bennis W. (1989), *On Becoming a Leader*, Business Books, London

Blake R., Mouton J. and Bidwell A. (1964), “Managerial Grid”, *Advanced Management-Office Executive*, 1(9): 12-15

Blake R., Mouton J. (1978), *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston

Bolden R., Gosling J., Marturano A. and Dennison P. (2003), *A Review of Leadership theory and competency frameworks*. United Kingdom

Borins S. (2002), “Leadership and Innovation in the Public Sector”, *Leadership & Organization Development Journal*, 23(8): 467-476

Buble M., & Pavic I. (2007), “Interdependence between organizational culture and leadership styles: The Croatian case”. *The Business Review*, 7(1), 143-150.

Carson C. (2005), “A historical view of Douglas McGregor’s Theory Y”, *Management Decision*, Vol. 43, No. 3, pp. 450-460

Conger J.A. (1999), “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on these Developing Streams of Research”, *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179

Crawford L. and Helm J. (2009), “Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector”, *Project Management Journal*, 40(1): 73-87

Curling D.H. (2004), *Globalization of the project management profession-A paper*,

- De Vaus D.A. (2002), *Surveys in Social Research*, Melbourne:Allen & Unwin, 5th edition
- Gebhardt A., Heinrici F., Pavan A. (2003), *Important Theories of Leadership and Management in organisations*, Oslo: Organisation Development
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland Word Publishing Co.
- James W. (2005), “The Impact of Corporatization and National Competition Policy: an exploratory study of organizational change and leadership style”, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4): 289-309
- Flynn N. (2007), *Public Sector Management*, London : SAGE Publications
- James E.H., Wooten L.P. (2005), “Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis”, *Organizational Dynamics*, 34, 141-1525
- Katz D., Kahn R.L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley
- Kufidu S., Petridou E. and Mihail D. (1997), “Upgrading Managerial Work in the Greek Civil Service”, *International Journal of Public Sector Management*, 10(4): 244-253
- Likert R. (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, NY
- Lloyd-Walker B. and Walker D. (2011), “Authentic Leadership for 21st Century Project Delivery”, *International Journal of Project Management*, 29(4): 383-395
- Manolopoulos D. (2008), “An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece”, *Employee Relations*, 30(1): 63-85
- Martin R. (2012), *PathGoal Theory of Leadership*, Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations. Ed. John M. Levine and Michael A. Hogg. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. 636-37
- Maund L. (2001), *An Introduction to human resource management, theory and practice*, Palgrave, New York
- Mc Gregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, NY
- Mullins L. J. (1999), *Management and Organisation Behavior*, 6th edition, Harlow: Prentice Hall

- Nokes S. (2007), *The Definitive Guide to Project Management*, 2nd edition, Prentice Hall
- Ongaro E. (2008), “Introduction: the Reform of Public Management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain”, *International Journal of Public Sector Management*, 21(2): 101-117
- Pinto J. K. and Kharbanda O. P. (1995), *Lessons for an Accidental Profession*, *Business Horizons*
- Porter L. and Lawler E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood
- Reddin W. (1970), *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, NY
- Sanford E.D., Sheena S.I. (2004), “Managers_ theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 93: 47–61
- Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research Methods for business students*, fifth edition, FT Prentice Hall, England
- Sotirakou T. and Zeppou M. (2006), “Utilizing Performance Measurement to Modernize the Greek Public Sector”, *Management Decision*, 44(9): 1277-1304
- Stoner J. A.F., Freeman R.E., Gilbert D.A. Jr. (1995), *Management*”, 6th edition, Prentice-Hall, Int., Inc., New Jersey
- Thrash A. (2012), *Leadership in Higher Education*, *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 13
- Turan A. E. (2008), “A Discussion on the Application of Two Factor, X and Y Theories in Classroom Management”, *American – Eurasian Journal of Scientific Research*, 3(1): 111-116
- Zervopoulos P. and Palaskas T. (2011), “Performance-effectiveness-efficiency Measurement Methods in Public Sector: International and Greek Experience”, *Munich Personal RePEc Archive*, No 30936
- Vaksevanidou M. (2007), “C.A.F as a measure to implement quality management in the public sector – Possible benefits for public organizations and corporations in Greece”, *Administrative Communication*, 42

Vroom V. and Yetton P. (1973), *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh

Vroom V., Jago A. (2007), The role of the Situation in Leadership, *American Psychologist*, 62 (1), 17–24

Wilson J. (2010), “Authority in the 21st Century: Likert’s System 5”, *Theory, Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3 Iss. 1, pp. 33-41.

WEBSITES

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος:

http://portal.tee.gr/portal/page/portal/TEE_HOME/TEE_HOME_NEW

Διαχείριση έργων στην Ελλάδα:

<http://pmgreece.gr/> 13-10-2012

<http://www.pmi-greece.org/gr/index.html/> 13-10-2012

Υπουργείο Εσωτερικών

<http://www.ypes.gr/el/> 10-10-2012

Γενική Γραμματεία Δημοσίων Έργων

<http://www.ggde.gr/> 5-10-2012

European Institute of Public Administration

<http://www.eipa.eu/> 14-10-2012

[http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/Scope2005_3_6\(2\).pdf/](http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/Scope2005_3_6(2).pdf/) 14-10-2012

<http://humanassetpmp.wordpress.com/category/πιστοποίηση-διαχείρισης-έργων/> 14-10-2012

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΉ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΊΑ ΓΙΑ ΠΕΡΑΪΤΕΡΩ ΜΕΛΈΤΗ

Δημητριάδης Α. (2009), *Διοίκηση-Διαχείριση Έργων*, Αθήνα: Νέες Τεχνολογίες ΕΠΕ

- Μακρυδημήτρης Α. (2010), *Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Σάκκουλα
- Τσιρώνη Μ. (2009), *Διαχείριση Έργου – Κύκλος Ζωής*, ΕΔΑ Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας
- Χαραλαμπίδης Ι. (2011), *Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης*, Μυτιλήνη: Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Χολέβας Γ. (1995), *Οργάνωση και Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Interbooks
- Lock D. (2000), *Διαχείριση Έργου*, 7th ed., Aldershot: Gower
- APM (2000) Dixon M. (ed) *Project management Body of Knowledge*, High Weycombe: Association for Project Management
- Bjarne K. (2007), *Project Management Theory and Practice*, Nyt Teknisk Forlag
- Brown S., Blackmon K., Cousins P., Maylor H. (2001), *Operations Management: Policy, Practice and Performance improvement*, Butterworth – Heinemann, Oxford
- Burke R. (2002), *Διαχείριση Έργου Project Management*, Αθήνα: Κριτική
- Kerzher H. (2003), *Project Management: A system Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons, Ins.
- Knoontz H. and O'Donnell C. (1976), *Management: A System of Contingency Analysis of Managerial Functions*, McGraw Hill, NY
- Staes P., Thijs N., Stoffels A. and Geldof S. (2011), *Five Years of CAF2006: From Adolescence to Maturity – What Next?*, European Public Administration Network – CAF Resource Center.
- Ο ρόλος του Μηχανικού στη Δημόσια Διοίκηση:
<http://greekengineers.pbworks.com/w/page/10-10-2012>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε βάση του αντίστοιχου εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της επιστημονικής έρευνας που διεξήχθη από τη Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών, από τον καθηγητή Γεώργιο Δονάτο και η οποία είχε ως αντικείμενο τη διάγνωση των χαρακτηριστικών οργάνωσης και λειτουργίας των σύγχρονων δημοσίων οργανισμών.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Εποπεύων Οργανισμός (πχ Υπουργείο Εργασίας ...)

Οργανισμός (πχ ΟΑΕΔ...)

Υπηρεσία (πχ Δ/νση Διοικητικού...)

Κλάδος (πχ Διοικητικός –Λογιστικός ...)

Κατηγορία (πχ ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ, Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση...)

Είδος Πτυχίου – Ειδικότητα

Απόφοιτος/η Σχολής Δημόσιας Διοίκησης

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Θέση	Προϊστάμενος/	Προϊστάμενος/η	Προϊστάμενος/η	Προϊστάμενος/	Απλό Στέλεχος
------	---------------	----------------	----------------	---------------	---------------

	η Γραφείου	Τμήματος	Δ/νσης	η Γεν. Δ/νσης	
Έτη υπηρεσίας στη Θέση					
Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο (σύνολο)					

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Διευκρίνιση: όπου Φορέας εννοείται η μονάδα που εργάζεσθε (πχ γραφείο, τμήμα, δ/νση, γεν. δ/νση ή ο Οργανισμός / Υπουργείο στο σύνολό του)

(1) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι το έργο/ δραστηριότητες του Φορέα σας βασίστηκε στις ακόλουθες παραμέτρους:

(1.1) στις προκλήσεις – τάσεις που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

(1.2) στις συνθήκες – δυνατότητες που επικρατούν στο εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

(1.3) στις ανάγκες των πολιτών / χρηστών των υπηρεσιών του παραγόμενου έργου

Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Πολύ
 Πάρα πολύ

(1.4) σε άλλες παραμέτρους – αναφέρατε ενδεικτικά

(2) Σε τι βαθμό προσδιορίζονται / καταγράφονται οι οργανωσιακοί στόχοι ανά διοικητικό / οργανωτικό επίπεδο (πχ σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι στόχοι ανά Δ/νση, Τμήμα, Ομάδα, Άτομο;)

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(3) Πιστεύετε ότι ο Φορέας σας:

(3.1) διαχειρίζεται αποτελεσματικά την τεχνολογία (πχ ηλεκτρονική διαχείριση και αξιοπιστία δεδομένων, αρχείων, πληροφοριών κλπ) – ανεπτυγμένο σύστημα μηχανοργάνωσης

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(3.2) διαχειρίζεται οικονομικά και αποδοτικά τους πόρους και τις υποδομές που διαθέτει;

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(4) Πόσο συχνά επιχειρείται από τον Φορέα σας η απλούστευση ή η αναδιοργάνωση των διαδικασιών που παρακλύδουν το έργο σας

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(5) Θεωρείτε ικανοποιητική τη διάχυση / ροή της πληροφορίας – ενημέρωσης στο εσωτερικό του Φορέα σας – ενδοϋπηρεσιακή επικοινωνία

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(6) Έχετε εύκολη πρόσβαση στα αρχεία –(πχ ανοικτές και διαφανείς διαδικασίες)

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(7) Πόσο συχνά ο Φορέας σας διενεργεί-αξιοποιεί “έρευνα αναγκών πολιτών-χρηστών” των υπηρεσιών του

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

(8) Έχετε κάποια πρόταση για τη βελτίωση της λειτουργίας της υπηρεσίας σας; (αναφέρετε μονολεκτικά)

(9)

ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

(9) Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος /η στην μονάδα που εργάζεσθε:

Διευκρίνιση: στην περίπτωση που είστε προϊστάμενος / η παρακαλούμε «αυτοαξιολογηθείτε», απαντώντας αναλόγως στις κατωτέρω ερωτήσεις (πχ σε τι βαθμό κατορθώνετε να...)

(9.1) έχει όραμα, σχεδιάζει στρατηγικά και συντονίζει αποτελεσματικά την υλοποίηση του έργου /ων της μονάδας

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

(9.2) κάνει πράξη τις διακηρύξεις του/της και κερδίζει την εμπιστοσύνη σας με το παράδειγμά του/της

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

(9.3) σας εμπνέει και σας υποκινεί ώστε να καταβάλλετε το μέγιστο των δυνατοτήτων σας στην υλοποίηση του έργου σας

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

(9.4) ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών από σας και καλλιεργεί την εργασιακή σας αυτονομία

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

(9.5) δημιουργεί συνθήκες συμμετοχής & ομαδικής συνεργασίας – επιλύει ικανοποιητικά συγκρούσεις

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

(9.6) αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες των μελών της ομάδας – αξιολογεί έκαστο των μελών αντικειμενικά με βάση το έργο

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

(9.7) μάχεται και προτάσσει τις διοικητικές ηθικές αξίες, όπως αξιοκρατία, διαφάνεια, ισότητα, δικαιοσύνη, δημόσιο συμφέρον

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

(9.8) αντιδρά σε ενδεχόμενες έξωθεν ή άνωθεν παρεμβάσεις /πιέσεις που ανατρέπουν το σχεδιασμό ή την εργασιακή ειρήνη της μονάδας

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

(10) Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος /η σας (ή εσείς ως προϊστάμενος /η) έχει την αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη στη διαμόρφωση και λήψη των αποφάσεων της Μονάδας που προϊσταται

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

(11) Θεωρείτε ότι ο άμεσος προϊστάμενος /η σας (ή εσείς ως προϊστάμενος /η) επηρεάζει τη διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα πχ επίπεδο Οργανισμού/ Υπουργείου

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

(12) Η «στάση» διοίκησης του άμεσου προϊσταμένου /ης σας (ή η ιδική σας εφόσον προϊστασθε) έναντι «κρίσιμων» ή «επώδυνων» αποφάσεων επηρεάζεται από:

(12.1) τις προσδοκίες πολιτών – δημόσιο συμφέρον

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

(12.2) τις προσωπικές φιλοδοξίες – ατομικό συμφέρον

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

(12.3) τις επιθυμίες της πολιτικής ηγεσίας

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

(12.4) τις προσδοκίες /ανάγκες των εργαζομένων – επίτευξη συλλογικής συνοχής / ομαδικής συνεργασίας

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

(12.5) τις προσδοκίες της ισχυρότερης ομάδας πίεσης / εσωτερικές συντεχνίες

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

(12.6) τη διατήρηση της καθεστηκυίας τάξης πραγμάτων/ εσωτερική αδράνεια

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

(12.7) την ανάγκη αλλαγής και καινοτομίας

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(13) Σε ποια κατά την γνώμη σας θεματικά αντικείμενα θα προτείνετε να επιμορφωθεί ο /η προϊστάμενος /η της μονάδας σας (ή εσείς προσωπικά εφόσον προΐστασθε) - παρακαλούμε αναφέρατε ενδεικτικά :

ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

(14) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι στόχοι της μονάδας/ φορέα που εργάζεσθε ικανοποιούνται / επιτυγχάνονται

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(15) Θα υποστηρίζατε ότι το σύστημα αξιολόγησης του Φορέα σας επιβραβεύει τον εργαζόμενο όταν:

(15.1) έχει ως κύριο μέλημα την ικανοποίηση του πολίτη

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(15.2) συνεργάζεται αποτελεσματικά / ικανότητα ομαδικής συνεργασίας & συλλογικότητας

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πολύ
Πάρα πολύ

(15.3) αναλαμβάνει πρωτοβουλίες / καινοτομεί/ αυτοαναπτύσσεται

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

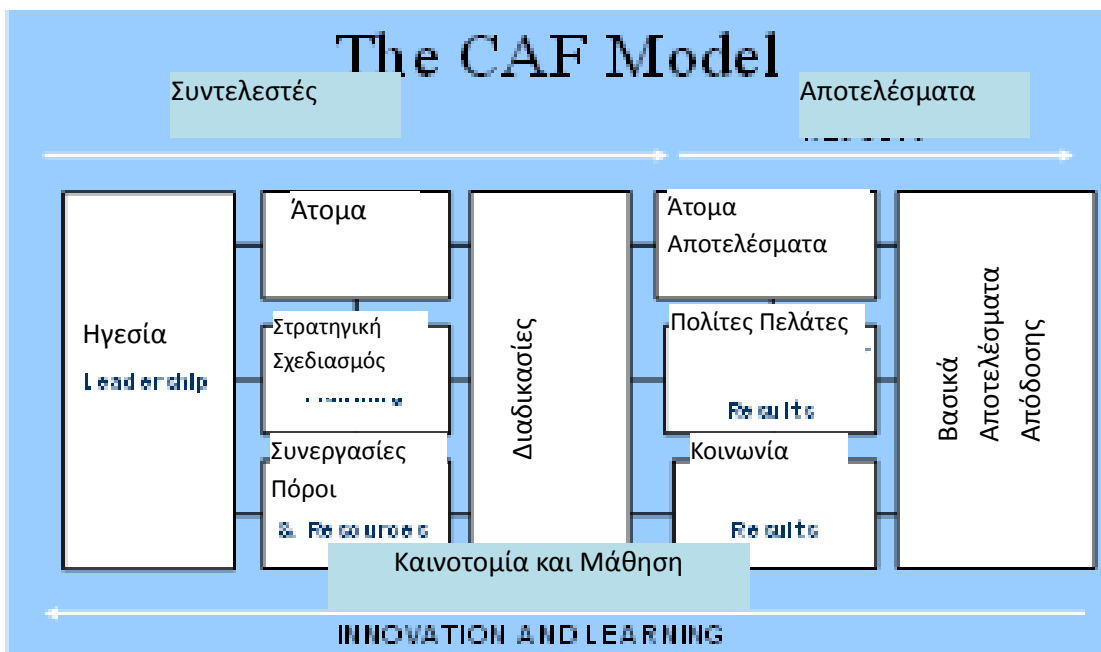
Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι στόχος κάθε σύγχρονου οργανισμού είναι να γίνει ένας **«οργανισμός που μαθαίνει»** – δηλαδή ένας οργανισμός που βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες του , αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολο του, αλλάζει και προσαρμόζεται διαρκώς στις απαιτήσεις του παγκοσμιοποιημένου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντός του.

(16) Κατά την γνώμη σας πόσο πλησιάζει ο Φορέας σας την εικόνα ενός «οργανισμού που μαθαίνει»

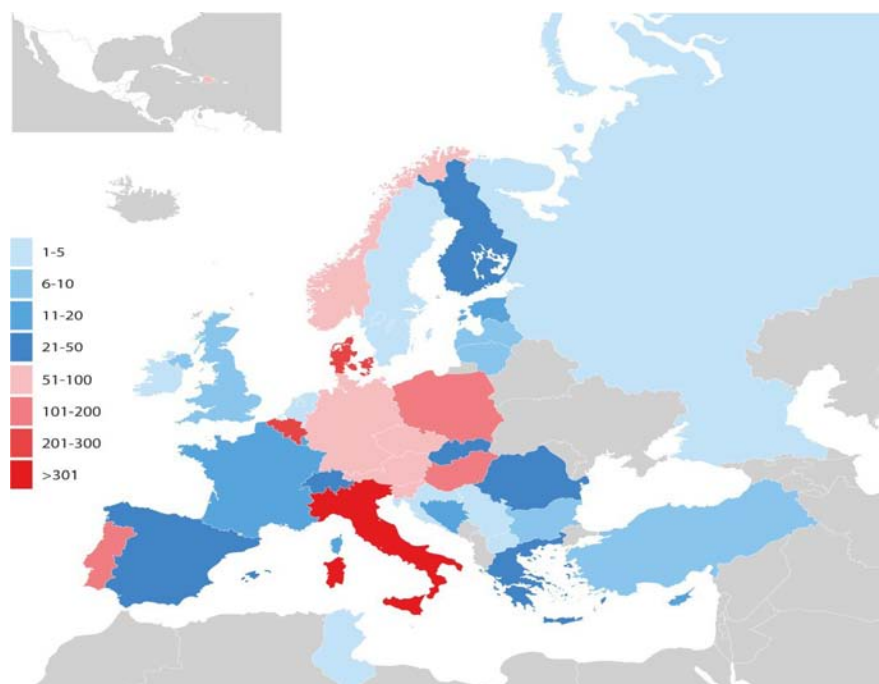
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

(17) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο Φορέας σας θα μπορούσε να αποτελέσει υπόδειγμα- πρότυπο προς μίμηση από άλλους Δημόσιους Οργανισμούς ή αντίστοιχους Ιδιωτικούς Φορείς, αναφορικά με τα κάτωθι:

Κριτήρια απόδοσης	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
<i>Ποιότητα υπηρεσιών</i>					
<i>Ταχύτητα εξυπηρέτησης πολιτών</i>					
<i>Παραγωγικότητα εργαζομένων</i>					
<i>Καινοτομία</i>					



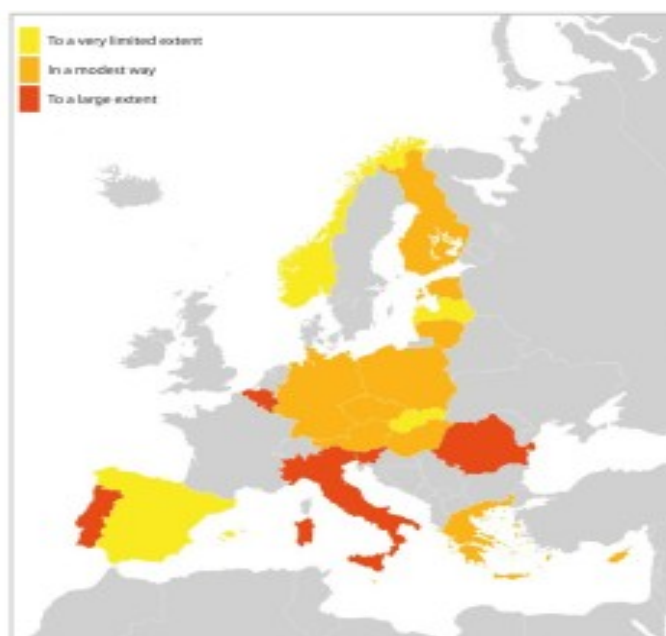
Εικόνα 1 Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Πηγή: EIPA, www.eipa.eu)



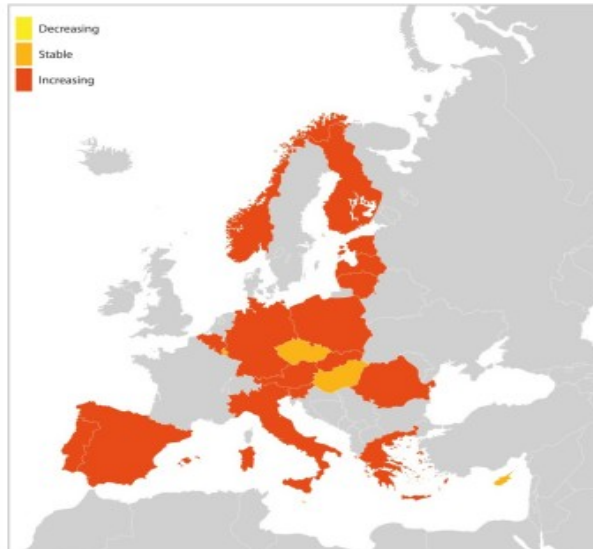
Εικόνα 2 Αριθμός Οργανισμών που συμμετέχουν στο ΚΠΑ (Πηγή: EIPA, www.eipa.eu)

Πίνακας 1 Αριθμός οργανισμών που είναι καταχωρημένοι στο ΚΠΑ έως το 2011 (Πηγή: ΕΙΡΑ, www.eipa.eu)

EU (candidate) Member States		
364	Italy	47
306	Belgium	46
279	Poland	44
248	Denmark	42
140	Portugal	19
105	Hungary	18
92	Finland	17
91	Austria	14
73	Germany	12
70	Slovenia	11
66	Czech Republic	
47	Romania	7
46	Spain	7
44	Slovakia	7
42	Greece	5
19	Cyprus	5
18	Estonia	5
17	France	3
14	Lithuania	2
12	Luxembourg	1
11	Bulgaria	1
7	Latvia	
7	Turkey	
7	UK	
5	Ireland	
5	Sweden	
5	The Netherlands	
3	Croatia	
2	FYR of Macedonia	
1	Iceland	
1	Montenegro	
9	EU institutions	
<small>(Council of the EU DGAG, European Court of Auditors, Europol, European Commission DG Admin, DG Trans and DG Trade, European Railway Agency and European Centre for Disease Prevention and Control)</small>		
Beyond the EU		
86	Dominican Republic	2
85	Norway	2
22	Switzerland	2
18	Bosnia-Herzegovina	1
4	Russia	1
2	China	1
2	Ecuador	
2	Namibia	
2	Tunisia	
1	Chile	
1	Kosovo	
1	Serbia	
TOTAL: 2382 registered CAF users		

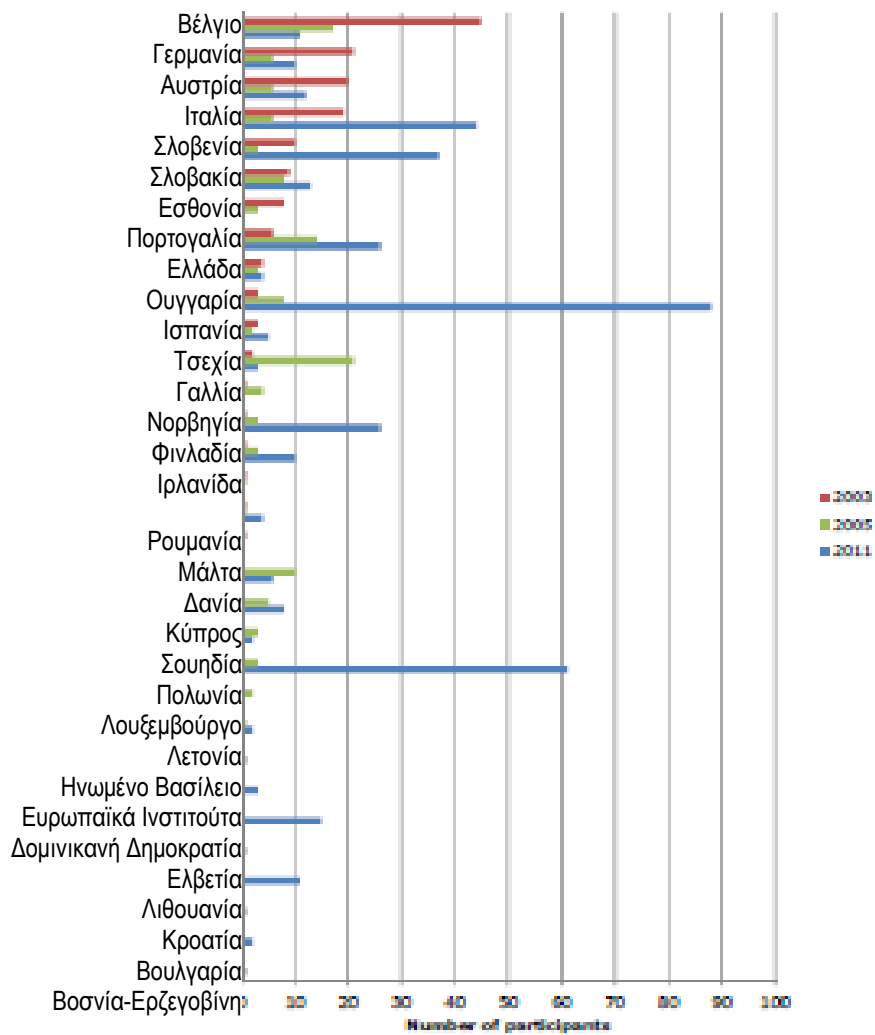


Εικόνα 3 Βαθμός επιρροής του ΚΠΑ (Πηγή: ΕΙΡΑ, www.eipa.eu)



Εικόνα 4 Τάση αύξησης-μείωσης εφαρμογής του ΚΠΑ (Πηγή: EIPA, www.eipa.eu)

Πίνακας 2 Εξέλιξη αριθμού συμμετεχόντων οργανισμών 2003-2011 στο ΚΠΑ (Πηγή: EIPA, www.eipa.eu)





Εικόνα 5 Πυραμίδα του Maslow (Πηγή: Maylor, 2005:319)

