

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Μαρία Λαΐου- ΜΟΕΣ 1232

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Μάιος 2015

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY
ENTREPRENEURSHIP AND DEVELOPMENT IN PUBLIC SECTOR

By
Maria Laiou

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, May 2015

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Θέλω να αφιερώσω την παρούσα διπλωματική εργασία στην οικογένειά μου και τους φίλους για την υλική και ηθική στήριξη, τη συμπαράσταση και τη συνεχή τους ενθάρρυνση σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ευχαριστίες

Οφείλω θερμές ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την ψυχολογική και υλική στήριξη που μου παρείχαν στη διάρκεια των σπουδών μου.

Ευχαριστώ, επίσης, ιδιαίτερος την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Φαφαλιού Ειρήνη για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε, προκειμένου να ολοκληρώσω επιτυχώς τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, για το χρόνο που αφιέρωσε στην ανάγνωσή της και για τις πολύτιμες συμβουλές και υποδείξεις της, οι οποίες συνέβαλαν δραστικά αλλά και αποφασιστικά στη διαμόρφωση της τελικής της μορφής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Σημαντικοί Όροι: Επιχειρηματικότητα, Δημόσιος Τομέας, Αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα, Εργαζόμενοι και Αλλαγές

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων του δημοσίου τομέα μέσα σε ένα σύνολο δημοσίων φορέων. Επίσης, αναλύεται η αντίσταση των εργαζομένων στις οργανωσιακές αλλαγές και τέλος εξετάζεται η σχέση επιχειρηματικής συμπεριφοράς και οργανωσιακής αλλαγής.

Το πρόβλημα το οποίο προσεγγίζουμε είναι χρόνιο εφόσον σχετίζεται με την επιτακτική ανάγκη αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα, ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός εξυπηρετώντας καλύτερα το σύγχρονο Έλληνα πολίτη.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχειρηματική συμπεριφορά, όσον αφορά τους δημοσίους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, αναλύονται οι φορείς της αλλαγής και τα στάδια που ακολουθεί μια προγραμματισμένη οργανωσιακή αλλαγή κατά τη διάρκεια εισαγωγής της στην οργάνωση. Γίνεται αναφορά στις αντιδράσεις που μπορεί να παρουσιαστούν από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και της διοίκησης.

Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα, εξετάζοντάς την ως συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών που συνδέεται άμεσα με την εμφάνιση καινοτομίας, ενώ παράλληλα εξετάζονται οι παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος που ευνοούν την εμφάνιση αυτής της συμπεριφοράς.

Τέλος, έγινε διερεύνηση του ρόλου των υπαλλήλων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, τόσο στη δημιουργία καινοτομιών όσο και στην αντίσταση στην αλλαγή, καθώς και στην ενδυνάμωση και τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ENTREPRENEURSHIP AND DEVELOPMENT IN PUBLIC SECTOR

Keywords: Business, Public Sector, Changes in the Public Sector Employees and Changes

Abstract

This thesis aims to investigate entrepreneurial behavior and organizational change in Greek public sector. Moreover analysis of the relationship between employees' entrepreneurial behavior and attitude-resistance to change is provided. The problem we approach is timeless and intense and associated with the need to reorganize the public sector to become more effective and efficient servicing Greek citizens.

As it was stated, the objective of the present thesis is to study the effect of organizational change and attitude-resistance of workers against the organizational change and how people express their entrepreneurial behavior in public sector. More specifically, we analyzed the sectors of change and stages following a planned organizational change during the introduction of the organization. Additionally, we separate types which determine the organizational change, based on some specific features and an extensive reference to the reactions that can occur from the officials, of the organization.

At the same time, we investigate the role of employees' at all hierarchical levels and we try to find how they react to innovation, organizational change, empowerment and decision making process.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	vii
Abstract	ix
Πίνακας Αντικειμένων	xiii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Η έννοια της Επιχειρηματικότητας	1
1.3 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα	6
1.3.1 Αποτελέσματα έκθεσης Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ) με τίτλο: «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14: Η Δυναμική της Νεανικής Επιχειρηματικότητας».....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	13
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	13
2.1 Εισαγωγή	13
2.2 Η Βιβλιογραφία για τη Δημόσια Επιχειρηματικότητα.....	13
2.3 Η Διαδικασία της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα και οι τομείς που εφαρμόζεται .	16
2.4 Πως δημιουργείται η αξία στο δημόσιο τομέα	18
2.5 Διαφορές Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....	18
2.6 Δημόσιος τομέας και καινοτομία.....	23
2.6.1 Η ανάγκη για Καινοτομία	24
2.7 Ο δημόσιος υπάλληλος ως «γραφειοκράτης επιχειρηματίας».....	25
2.8 Επιχειρηματική Συμπεριφορά του γραφειοκράτη επιχειρηματία- Το μοντέλο Pearce, Kramer and Robbins	27

2.9 SWOT Analysis Δημοσίου τομέα στην Ελλάδα.....	28
2.10 Εμπόδια Εφαρμογής επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο τομέα.....	32
2.11 Ανακεφαλαίωση.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	35
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	35
3.3 Μεταρρυθμίσεις του Δημοσίου Τομέα.....	37
3.4 Η Οργανωσιακή Αλλαγή.....	40
3.4.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Οργανωσιακή Αλλαγή.....	41
3.4.2 Αποτυχία της Αλλαγής.....	46
3.5 Ανακεφαλαίωση.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	52
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	52
4.1 Εισαγωγή.....	52
4.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	52
4.3 Επιχειρηματική Συμπεριφορά.....	59
4.4 Περιβάλλον Εργασίας.....	67
4.5 Οργανωσιακή Αλλαγή.....	71
4.6 Ανασχεδιασμός Δημόσιας Διοίκησης.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4.7 Ανακεφαλαίωση.....	81
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	92

Πίνακας Αντικειμένων

Γράφημα 4.2: Κατανομή Φύλου.....	54
Γράφημα 4.3: Κατανομή Ηλικίας.....	54
Γράφημα 4.4: Υπηρεσία Εργαζομένων.....	55
Γράφημα 4.5: Κατανομή βάσει βαθμίδας εργασίας	56
Γράφημα 4.6: Σχέση Εργασίας στο Δημόσιο	57
Γράφημα 4.7: Κατανομή Πληθυσμού.....	58
Γράφημα 4.8: Απόκτηση νέων γνώσεων-Κατανομή βάσει θέσης	60
Γράφημα 4.9: Κατανομή βάσει ηλικίας	61
Γράφημα 4.10: Έχω όραμα για το μέλλον κάνοντας νέες προτάσεις.....	62
Γράφημα 4.11: Επιδιώκω να υπάρχει κλίμα συνεργασίας μέσω της επίτευξης νέων στόχων.....	63
Γράφημα 4.12: Στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας	64
Γράφημα 4.13: Προτρέπω τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν ό,τι νέο υπάρχει	64
Γράφημα 4.14: Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω χρόνο με σκοπό να βοηθήσω τους συναδέλφους μου να γίνουν πιο παραγωγικοί;	65
Γράφημα 4.15: Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στον εργασιακό χώρο έχουν περιθώριο ευελιξίας	66
Γράφημα 4.16: Στην υπηρεσία υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης.....	67
Γράφημα 4.17: Υπάρχει έδαφος στην υπηρεσία μου για λήψη νέων πρωτοβουλιών;	68
Γράφημα 4.18: Στην υπηρεσία μου υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης, ώστε οι υπάλληλοι να είναι πιο αποδοτικοί.....	69
Γράφημα 4.19: Στον εργασιακό μου χώρο ευνοούνται οι αλλαγές. Π.χ. ευέλικτο ωράριο	70
Γράφημα 4.20: Η υπηρεσία επιδιώκει την αναβάθμιση των υπηρεσιών της προς τον πολίτη	71
Γράφημα 4.21: Υπάρχουν τμήματα/τομείς στην υπηρεσία μου όπου υπάρχουν προβλήματα και χρειάζονται αλλαγή άμεσα	72
Γράφημα 4.22: Οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα ιεραρχικής βαθμίδας, θα πρέπει να ενημερώνονται για τις οργανωσιακές αλλαγές	73
Γράφημα 4.23: Θεωρείτε ότι ανάλογα με την ιεραρχία οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μια αλλαγή;.....	74

Γράφημα 4.24: Κάποιες από τις αλλαγές που έχουν γίνει στην υπηρεσία μου αποσκοπούν συμφέροντα λίγων.....	75
Γράφημα 4.25: Η συνεχής αλλαγή στην υπηρεσία αποσκοπεί στην βελτίωση των παροχών προς τους πολίτες	77
Γράφημα 4.26: Προτιμώ να υλοποιώ τις εντολές άλλων, παρά να αποφασίζω εγώ ο ίδιος	78
Γράφημα 4.27: Θα ήθελα να συνεχίσω το υπόλοιπο της καριέρας στη συγκεκριμένη υπηρεσία	79
Γράφημα 4.28: Αντιδράσεις εργαζομένων δημοσίου	80
Πίνακας 1. 1: Οι βασικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της επιχείρησης	2
Πίνακας 2. 1: Σύγκριση κερδοσκοπικών - δημόσιων οργανισμών.....	22
Πίνακας 2. 2: S.W.O.T. (Strengths Weaknesses Opportunities Treats) Ανάλυση για την Ελληνική Οικονομία	29
Πίνακας 2. 5: Εμπόδια Εφαρμογής Δημόσιας Διοίκησης.....	32
Πίνακας 3. 1: Δυνάμεις υπέρ & κατά της αλλαγής.....	42

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ποικιλόμορφη και οδηγεί σε αποτελέσματα πολύ σημαντικά για την οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση της οικονομικής ευημερίας. Η θεωρία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τον πολύ σημαντικό αυτόν συντελεστή της παραγωγής και ανάπτυξης, καλύπτει τα θέματα των μορφών των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά και τους παράγοντες που την επηρεάζουν (Ζαμπετάκης, 2007).

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η εισαγωγή στην έννοια της επιχειρηματικότητας και στις σχετικές παραμέτρους που τη συνθέτουν και είναι αναπόσπαστο κομμάτι αυτής. Συγκεκριμένα, περιγράφονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που υπάρχουν, καθώς ακόμα και οι φορείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τέλος, γίνεται αναφορά στην επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα τόσο σε γενικότερο επίπεδο όσο και στην εν λόγω περίοδο που διανύουμε, αυτή της οικονομικής κρίσης.

1.2 Η έννοια της Επιχειρηματικότητας

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες κοινωνικής ανάπτυξης και προόδου, είναι η επιχειρηματικότητα, για την οποία δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα ένας κοινός παρανομαστής, ένα κοινό πλαίσιο για την ερμηνεία του όρου.

Ο Schumpeter (1928, 1934) ήταν ένας από αυτούς που προσέγγισε τον ορισμό της επιχειρηματικότητας, σύμφωνα με την έννοια που προσδίδουμε στον όρο ακόμη και σήμερα. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η διαδικασία που περιλαμβάνει την ένωση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγή. Ουσιαστικά σύμφωνα με τους Watkins και Stone (1999) και Liewellyn και Wilson (2003), όποιος ξεκινάει και διοικεί μια νέα επιχείρηση είναι εκ των πραγμάτων επιχειρηματίας.

Εναλλακτικά, αν η επιχειρηματικότητα εξεταστεί σύμφωνα με τη διαδικασία που καταλήγει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα τότε ο επιχειρηματίας αποκτά μια γενικότερη έννοια από αυτή του ιδιοκτήτη-μάνατζερ (Sexton και Bownman, 1984; Morris et al., 2001; Pittaway, 2005; Bennet, 2006).

Επιπλέον, η επιχειρηματικότητα συνδέεται συχνά με τον κυρίαρχο, ριψοκίνδυνο και ανεξάρτητο επιχειρηματία ο οποίος είτε βρίσκεται στο στάδιο δημιουργίας επιχείρησης είτε με επιθετικό τρόπο αναζητά νέες ευκαιρίες για τη δημιουργία πλούτου (Collins & Moore, 1970; Shapero, 1975; Webster, 1977). Στις μέρες μας όμως η άποψη αυτή δεν είναι αποδεκτή από όλους.

Οι επιχειρηματίες σύμφωνα με πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί, είναι πολυπρόσωποι. Ο Webster (1977) για παράδειγμα, παρουσίασε πέντε τύπους επιχειρηματιών:

1. Ο «δημιουργός της αγοράς», ο οποίος ανοίγει νέους δρόμους μέσω καινοτομιών και στην ουσία εφευρίσκει την περιουσία του. Το γεγονός αυτό του δίνει τη δυνατότητα να κυριαρχήσει στην αγορά.
2. Ο «αδιοκτήτης μικρομεσαίας επιχείρησης», ο οποίος επιθυμεί στην ουσία η επιχείρηση του να παραμείνει μικρή και πρωταρχικά δουλεύει για τον εαυτό του.
3. Ο «διοικητικός επιχειρηματίας», ο οποίος σχετίζεται με μια μόνο επιχείρηση την οποία είτε έχει δημιουργήσει είτε έχει αναδιοργανώσει.
4. Ο «επιχειρηματίας του Cantillon» (1975), ο οποίος προκαλεί την αλλαγή προκειμένου να δημιουργήσει μονοπωλιακή θέση στην αγορά.
5. Ο «ανεξάρτητος επιχειρηματίας», ο οποίος δημιουργεί χωρίς να αναλαμβάνει ρίσκα ενθαρρύνοντας άλλους να επενδύσουν σε ριψοκίνδυνες επιχειρηματικές προσπάθειες.

Μια πρώτη προσέγγιση για την έννοια του επιχειρηματία δείχνει ότι η κοινή λογική είναι επηρεασμένη από άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Η άποψη αυτή όμως έχει αλλάξει σε μεγάλο βαθμό τα επόμενα χρόνια.

Πίνακας 1. 1: Οι βασικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της επιχείρησης

Προσέγγιση	Προσανατολισμός	Επιχειρεί να απαντήσει
Οικονομοκεντρική Προσέγγιση	Εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στο οικονομικό περιβάλλον και την επιχειρηματικότητα	Πότε εμφανίζεται αποτέλεσμα
Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση	Εξετάζει τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά επιχειρηματία και τις συμπεριφορές	Ποιος; Πώς; Γιατί;

Πηγή: Ζαμπετάκης, 2007

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένα ενιαίο πλαίσιο για τη μελέτη της επιχειρηματικότητας. Οι δυο γενικές προσεγγίσεις (οικονομοκεντρική και ανθρωποκεντρική) αναφέρονται στο μοντέλο του επιχειρηματία- ιδιοκτήτη επιχείρησης και παρουσιάζουν αρκετούς σημαντικούς περιορισμούς.

Η οικονομοκεντρική προσέγγιση έχει ως στόχο τη διερεύνηση του ρόλου του επιχειρηματία στην οικονομική διαδικασία χωρίς όμως να εξηγεί πως και γιατί κάποιος παρουσιάζει επιχειρηματική συμπεριφορά.

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση από την άλλη, θεωρεί ότι οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν σταθερά προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών της ανθρώπινης προσωπικότητας, το οποίο να διακρίνει τους επιχειρηματίες από τον υπόλοιπο πληθυσμό. Στα πλαίσια της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης οι έρευνες έχουν επικεντρωθεί στα γνωσιακά πρότυπα τα οποία ενδεχομένως να υπάρχουν στους επιχειρηματίες.

Την παραπάνω άποψη έρχονται να επιβεβαιώσουν οι Hayton, George, και Zahra (2002) οι οποίοι ανέπτυξαν ένα μοντέλο που περιγράφει πως η επιχειρηματικότητα συνδέεται και επηρεάζεται από την κουλτούρα και τον πολιτισμό ενός τόπου. Είναι ένα μοντέλο πολύ κοντά σε αυτό που περιγράφεται και από το Global Entrepreneurship Monitor, και περιλαμβάνει σε ατομικό επίπεδο το γνωσιακό υπόβαθρο του ατόμου, τις ανάγκες και τα κίνητρα του καθώς και τις πεποιθήσεις και τις πολιτισμικές του αξίες. Τα παραπάνω με τη σειρά τους συνδράμουν στη δημιουργία κοινωνικής αντίληψης περί επιχειρηματικότητας. Ακόμα, η επιχειρηματικότητα και οι αντιλήψεις της κοινωνίας για αυτήν επηρεάζονται σημαντικά και προσδιορίζονται από το θεσμικό πλαίσιο που περιλαμβάνει τους κοινωνικούς θεσμούς, το κανονιστικό και νομικό πλαίσιο και αντικατοπτρίζει κατά αυτό τον τρόπο το πολιτισμικό υπόβαθρο της κοινωνίας. Τέλος, το οικονομικό περιβάλλον και το πλαίσιο άσκησης της οικονομικής δραστηριότητας, είναι ένα στοιχείο σημαντικά προσδιοριστικό της δημιουργίας και της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Η επιχειρηματικότητα αφορά τα άτομα, τις επιλογές τους και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την εκκίνηση, εξαγορά ή λειτουργία μιας επιχείρησης ή τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μιας επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες αποτελούν μια ανομοιογενή ομάδα και προέρχονται από όλους τους τρόπους συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένης της ετοιμότητας για ανάληψη κινδύνων και της επιθυμίας για

ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Μεγάλη Βρετανία το 2002 προκύπτει ότι όσοι σκέπτονται σοβαρά το ενδεχόμενο να ιδρύσουν μία επιχείρηση θεωρούν τους εαυτούς τους πιο ευφάνταστους και δημιουργικούς από τους υπόλοιπους. Οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να εξηγήσουν τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των χωρών σε ότι αφορά την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Η συγκεκριμένη μελέτη αναγνωρίζει την ύπαρξη δύο κατηγοριών επιχειρηματιών. Εκείνους που εθελοντικά αναλαμβάνουν να εκμεταλλευτούν μία επιχειρηματική ευκαιρία και εκείνους που εμπλέκονται σε επιχειρηματική δραστηριότητα λόγω ανάγκης, επειδή δεν μπορούν να βρουν εργασία κάπου αλλού. Η αναλογία είναι 60 προς 40. Οι νέοι που αναζητούν εργασία, ειδικά στις αναπτυσσόμενες χώρες, ανήκουν κυρίως στην δεύτερη κατηγορία. (Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, 2008)

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά το μοντέλο που οι Hayton, George, και Zahra, 2002 ανέπτυξαν:



Εικόνα 1. 1: Μοντέλο Hayton, George & Zahra, 2002

Επιπλέον, σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επιχειρηματικότητα η τελευταία αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται για τη

δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα ή η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μια υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση του σε αυτήν, να αλλάξει ή ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Για να αποβεί επιτυχής μια επιχειρηματική ιδέα απαιτείται ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιωθεί η ανάπτυξή της κατά τη διάρκεια όλων των φάσεων του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά κατά πολύ την καθημερινή διαχείριση και άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μιας επιχείρησης (Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα, 2003).

Αναμφισβήτητα, η βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα επικεντρώνεται στο ρόλο του επιχειρηματία στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας αναφέροντας ως βασικά χαρακτηριστικά τη δημιουργία της επιχείρησης, την καινοτομία, την αβεβαιότητα και την ανάληψη κινδύνων. Καμία έκπληξη δεν προκαλεί το γεγονός ότι κατά την ιστορική εξέλιξη της έννοιας της επιχειρηματικότητας γίνονται ελάχιστες αναφορές στη δραστηριότητα του δημοσίου τομέα. Αυτό ίσως να οφείλεται το ότι παραδοσιακά η δραστηριότητα του δημοσίου τομέα δε σχετίζεται με την έννοια του οικονομικού κέρδους.

Εντούτοις, η επιχειρηματικότητα παρουσιάζεται με τη μορφή χαμαιλέοντα και εμφανίζεται ως αποτέλεσμα του περιβάλλοντος χωρίς να περιορίζεται σε άτομα αλλά να επεκτείνεται και στα πλαίσια οργανισμών. Η γενική θεώρηση της επιχειρηματικότητας προς την κατεύθυνση δημιουργίας αξίας αποκτά στρατηγική σημασία και δεν περιορίζεται στα πλαίσια ήδη υπάρχοντων οργανισμών οι οποίοι δεν ανήκουν απαραίτητα στον ιδιωτικό τομέα (Ζαμπετάκης, 2007)

1.2 Μορφές Επιχειρηματικότητας

Μελετώντας τη βιβλιογραφία παρατηρείται ότι οι θεωρητικοί που έχουν ασχοληθεί με το θέμα της επιχειρηματικότητας παρουσιάζουν διάσταση απόψεων. Σύμφωνα με τον Π. Πετράκη υπάρχουν δυο (2) είδη επιχειρηματικότητας: η επιχειρηματικότητα που προκύπτει μέσα από μια ήδη υφιστάμενη επιχείρηση και ονομάζεται «ενδοεπιχειρηματικότητα» και η επιχειρηματικότητα που αφορά τη δημιουργία και την ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης από ένα

μεμονωμένο άτομο που καλείται επιχειρηματίας, ο οποίος είναι το άτομο εκείνο που δημιουργεί καινούργια αξία.

Οι Clamp και Alhamis (2010) με τη σειρά τους διακρίνουν την επιχειρηματικότητα σε δυο (2) είδη: την παραδοσιακή επιχειρηματικότητα και την κοινωνική επιχειρηματικότητα (social entrepreneurship). Ο παραδοσιακός επιχειρηματίας αναλαμβάνει τους κινδύνους για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, με σκοπό το όφελος. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα επιθυμεί να συνδυάσει τη φιλοσοφία και τον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων με την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, μέσα από τη δημιουργία του ατόμου. Οι επιτυχημένοι κοινωνικοί επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής χρήσης όλων των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση, ώστε να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των επενδυτών, ταυτόχρονα όμως εξισορροπώντας τις προσδοκίες του κοινωνικού συνόλου. Εκτός από τα δυο (2) παραπάνω είδη μπορεί επιπλέον να προστεθεί και ένα τρίτο είδος, το οποίο είναι η συνεργατική (cooperative) επιχειρηματικότητα.

Επιπρόσθετα, ο Thueros εισάγει πέραν της κοινωνιολογικής επιχειρηματικότητας και άλλα δυο επιπλέον είδη αυτά της τεχνολογικής και της κοινωνιολογικής επιχειρηματικότητας. Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα σχετίζεται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στις αγορές, με τη μορφή νέων προϊόντων ή νέων διαδικασιών παραγωγής των παλαιών προϊόντων. Το κυριότερο προϊόν που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας, είναι η αγορά δορυφορικών τηλεοράσεων. Η γεωγραφική επιχειρηματικότητα αναφέρεται στη μετακίνηση τεχνολογικών επιτευγμάτων από τον έναν τόπο στον άλλον. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων κάτι τέτοιο σημαίνει μετάβαση της τεχνολογίας από τον ανεπτυγμένο κόσμο προς τις υποανάπτυκτες χώρες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της μορφής επιχειρηματικότητας έχει να κάνει με την εξεύρεση νέων τρόπων προώθησης και προβολής των παλαιών προϊόντων.

1.3 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας της αγοράς και τα επιτεύγματά τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και στους καταναλωτές ποικιλία επιλογών. Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες της κοινής γνώμης όσον αφορά τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον,

πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθετούν στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη όπως η προαιρετική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και η συνεργασία με την κοινωνία αφού οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική στάση συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία. Η στάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη δέσμευση για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο. Η επιχειρηματικότητα μπορεί επίσης να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας.

Στην Ελλάδα, η σημαντική συμβολή της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ανάπτυξη την έχει επαναφέρει και πάλι στο προσκήνιο για αυτό και γίνονται πολλά και σημαντικά βήματα προκειμένου αυτός ο τομέας να τονωθεί περισσότερο.

1.3.1 Αποτελέσματα έκθεσης Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) με τίτλο: «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14: Η Δυναμική της Νεανικής Επιχειρηματικότητας»

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έκθεσης από το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (I.O.B.E.) τα οποία δημοσιεύτηκαν το Μάρτιο του 2015, η επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων στην Ελλάδα σημειώνει σημαντικές διακυμάνσεις την περίοδο της κρίσης. Το ποσοστό των ατόμων στον πληθυσμό ηλικίας 18-64 ετών που βρίσκεται σε αρχικό στάδιο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης σημείωσε πτώση το 2013 φθάνοντας το 5,2%, έναντι 6,4% στο αμέσως προηγούμενο έτος ως αποτέλεσμα της βαθιάς και παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης από την οποία διέρχεται η ελληνική οικονομία. Στον αντίποδα, είναι αξιοσημείωτο πως τα πρώτα αποτελέσματα από την ανάλυση των στοιχείων για το 2014 καταγράφουν μια σημαντική βελτίωση του δείκτη καθώς κινείται περίπου στο 7,8%, γεγονός που ενδεχομένως να αποτελεί σημαντική ένδειξη για την ανάκαμψη της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα.

Το ποσοστό του φόβου αποτυχίας είναι το υψηλότερο μεταξύ των χωρών καινοτομίας (δηλαδή των περισσότερο ανεπτυγμένων χωρών που συμμετέχουν στο ερευνητικό πρόγραμμα του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικότητας). Ωστόσο, ο αριθμός των ατόμων που

εντοπίζουν και αναγνωρίζουν την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών στην Ελλάδα συνεχώς αυξάνεται. Η συνεκτίμηση δύο ισχυρών αντικρουόμενων δυνάμεων που αναδύονται στην ελληνική επιχειρηματικότητα την περίοδο της κρίσης, του υψηλού φόβου επιχειρηματικής αποτυχίας και του εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών πιθανότατα να εξηγούν τις έντονες διακυμάνσεις που παρουσιάζει ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών-σταδίων. Ταυτόχρονα ο αριθμός των Ελλήνων που πιστεύουν πως διαθέτουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες προκειμένου να ξεκινήσουν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.

Είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα καταγράφει την υψηλότερη επίδοση στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα με ποσοστό 12,6% εκ των 26 χωρών καινοτομίας. Το εντυπωσιακό αυτό αποτέλεσμα ωστόσο δεν είναι πρωτόγνωρο, καθώς η Ελλάδα εμφανίζεται να διατηρεί την πρώτη θέση στο δείκτη καθιερωμένης επιχειρηματικότητας ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας τα τελευταία έτη. Έτσι μπορεί να υποστηριχθεί πως οι πολύ μικρές επιχειρήσεις οικογενειακής κυρίως ιδιοκτησίας συνεχίζουν να κυριαρχούν στην δομή της ελληνικής επιχειρηματικότητας υποστηριζόμενες σε όρους χρηματοδότησης κυρίως από άτυπους επενδυτές (συγγενείς και φίλους). Η σύνθεση του δείκτη συνολικής επιχειρηματικότητας όπου κυριαρχεί η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα σε βάρος της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων αποτυπώνει τη χαμηλή δυναμική της ελληνικής επιχειρηματικότητας.

Το ποσοστό του πληθυσμού που δηλώνει πως έχει διακόψει ή αναστείλει μια επιχειρηματική δραστηριότητα το 2013 ανέρχεται στο 4,8%. Το αντίστοιχο ποσοστό του πληθυσμού διαμορφώθηκε ελαφρώς υψηλότερα, έναντι της αμέσως προηγούμενης περιόδου όπου κυμαινόταν στο 4,6%. Είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών καινοτομίας ως προς το ποσοστό διακοπής-αναστολής επιχειρηματικής δραστηριότητας το 2013. Ως βασικότερος παράγοντας διακοπής ή αναστολής λειτουργίας μιας επιχείρησης εμφανίζεται η έλλειψη κερδοφορίας με ποσοστό 51%.

Οι δείκτες επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας το 2013 στην Ελλάδα διαμορφώθηκαν περίπου στο 23% και στο 35% αντίστοιχα. Δηλαδή η ελληνική επιχειρηματικότητα που κινητοποιείται από τον εντοπισμό ευκαιριών κινείται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (53%), ενώ το ποσοστό επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα λόγω ανάγκης είναι εμφανώς υψηλότερο (7 περίπου ποσοστιαίες μονάδες) συγκριτικά με το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Με άλλα λόγια, η συνεχιζόμενη ύφεση οδηγεί συγκριτικά με άλλες χώρες περισσότερους Έλληνες στον

επιχειρηματικό στίβο από ανάγκη, παρά για λόγους εκμετάλλευσης πραγματικών επιχειρηματικών ευκαιριών.

Ο αντιπροσωπευτικός επιχειρηματίας στην Ελλάδα που βρίσκεται σε αρχικό στάδιο δραστηριοποίησης τείνει να έχει το εξής προφίλ: είναι ανδρικού φύλου, ηλικίας 25-44 ετών, έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση και δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.

Για το 2013 το ποσοστό των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων που δηλώνει πως πολλοί από τους πελάτες τους θεωρούν το προϊόν/υπηρεσία της επιχείρησης νέο και πρωτοποριακό ανέρχεται στο 17,3%, επίδοση που αποτελεί την υψηλότερη τιμή στα χρόνια της κρίσης. Παρά την αύξηση του δείκτη κατά 3 περίπου ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2012, ο βαθμός καινοτομικότητας των επιχειρηματικών προσπαθειών κινείται ακόμα σε χαμηλά επίπεδα.

Ωστόσο, είναι αξιοπρόσεκτο πως η Ελλάδα για το 2013 καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση μεταξύ των χωρών καινοτομίας ως προς το ποσοστό των επιχειρηματιών που δηλώνουν ότι θα χρησιμοποιήσουν εντελώς νέες τεχνολογίες και αντίστοιχα το ποσοστό των Ελλήνων που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν παλιές τεχνολογίες είναι το χαμηλότερο ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας. Πρόκειται προφανώς για ένα αισιόδοξο εύρημα, καθώς υποδηλώνει ότι το τεχνολογικό επίπεδο των νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων φαίνεται να αναβαθμίζεται προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα επιβίωσης αυτών σε μια περίοδο που η ελληνική οικονομία διέρχεται από μια βαθιά και παρατεταμένη κρίση.

Παρά τα θετικά σημεία που καταγράφονται ως προς τις τεχνολογικές δυναμικές ικανότητες, η νέα επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα έχει κυρίως εσωστρεφή χαρακτήρα και εξακολουθεί να αναπαράγει τη βασική δομή της ελληνικής οικονομίας: μια οικονομία που βασίζεται στην ύπαρξη και λειτουργία πολύ μικρών επιχειρήσεων οι περισσότερες εκ των οποίων δεν αναπτύσσονται και ως εκ τούτου δε δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας.

Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων, όπως και στις άλλες χώρες καινοτομίας, δεν φαίνεται να υπάρχει ποσοτικά σημαντική διαφορά στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση νεότερων και μεγαλύτερων ηλικιών στη χώρα μας. Ωστόσο, υπάρχουν τρεις ποιοτικοί δείκτες όπου οι νεότεροι ηλικιακά επιχειρηματίες εμφανίζουν υψηλές επιδόσεις και, άρα, σημάδια υψηλότερου δυναμισμού σε σχέση με τους μεγαλύτερους.

Πρώτον, από την ανάλυση των στοιχείων του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικότητας αποκαλύφθηκε η ικανότητα που εμφανίζουν οι νέοι στη χώρα μας να αντιλαμβάνονται επιχειρηματικές ευκαιρίες. Με τη σειρά της, η οξύτερη αντίληψη ευκαιριών

που επιδεικνύουν οι νέοι, τους οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις ως προς την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους. Παρ' όλη λοιπόν τη μεγάλη ανεργία των νέων, δεν είναι η ανάγκη που αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για την επιχειρηματική τους δραστηριοποίηση, αλλά η ευκαιρία. Η αναπτυξιακή δυναμική των εγχειρημάτων που ξεκινούν από νεότερους επιχειρηματίες μπορεί λοιπόν βάσιμα να αναμένεται ότι θα είναι υψηλή.

Δεύτερον, φαίνεται να αναδεικνύεται ένας ισχυρότερος δυναμισμός των εγχειρημάτων που ξεκινούν από νεότερους επιχειρηματίες στην Ελλάδα ως προς τον κλαδικό τους προσανατολισμό. Οι νεότεροι επιχειρηματίες καταγράφουν υψηλότερες επιδόσεις από τους μεγαλύτερους σε νέα εγχειρήματα που θα προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες προς επιχειρήσεις, που τοποθετούνται δηλαδή υψηλότερα στην αλυσίδα αξίας της οικονομίας.

Τέλος, ένα τρίτο θετικό σημείο που αναδείχθηκε από τα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση της νεανικής επιχειρηματικότητας είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των νεότερων επιχειρηματιών. Τα δεδομένα που εξετάστηκαν αποκαλύπτουν ότι τα τελευταία χρόνια το ποσοστό των επιχειρηματιών νεότερων ηλικιών με τριτοβάθμιες σπουδές και μεταπτυχιακά αυξάνει. Το θετικό στοιχείο εδώ σχετίζεται λοιπόν με τη συνεχή άνοδο της ποιότητας της δεξαμενής από την οποία προέρχεται ένα διαρκώς αυξανόμενο ποσοστό νέων επιχειρηματιών.

Ωστόσο, στο πλαίσιο ανάλυσης της νεανικής επιχειρηματικότητας εντοπίστηκε ένα σημαντικό πρόβλημα και αφορά την ένταση του φόβου της αποτυχίας. Ο φόβος της αποτυχίας αποκαλύπτεται λοιπόν ότι είναι ισχυρότατος και στην ηλικιακή ομάδα στην οποία η αποτυχία δεν μπορεί παρά να συνδέεται με χαμηλότερο κόστος ευκαιρίας, ενώ, ταυτόχρονα, είναι η ηλικιακή ομάδα από την οποία η κοινωνία αναμένει μεγαλύτερη διάθεση καινοτομίας και πειραματισμού.

1.4 Ανακεφαλαίωση

Μέσα στο πέρασμα των ετών και έπειτα από μια ακολουθία αναλύσεων, η επιχειρηματικότητα έλαβε διάφορους ορισμούς και έννοιες. Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία ως παραγωγικός συντελεστής είτε ως μια ολόκληρη διαδικασία. Γενικότερα, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες αναφορικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες αναφέρουν ότι η επιχειρηματικότητα αφορά ανάληψη κινδύνων, οργάνωση της επιχείρησης, καινοτομία και αξιοποίηση ευκαιριών κέρδους.

Υπάρχουν πολλές μορφές επιχειρηματικότητας, ανάλογα με τον τομέα που αναφέρονται κάθε φορά. Βλέπουμε δηλαδή ότι η επιχειρηματικότητα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώνεται, όπως και το κάνει στην περίοδο που διανύουμε ακόμα και τώρα. Παρά το δυσμενές παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον και ειδικότερα την κακή δημοσιονομική κατάσταση της χώρας, η Ελλάδα παρά τις πολλές διακυμάνσεις κατάφερε να ανέβει και όχι να πέσει πιο χαμηλά στην Παγκόσμια κλίμακα επιχειρηματικότητας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

2.1 Εισαγωγή

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα σημαίνει κάτι πολύ απλό: τη λειτουργία των κυβερνήσεων ως ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή βασίζεται στην προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές στη διαχείριση των πόρων τους, συγκρινόμενες με το δημόσιο τομέα (Nutt, Backhoff, 1993; DuGay, 2000).

Η παραπάνω άποψη, παραβλέπει δύο πολύ σημαντικά ζητήματα. Το πρώτο αναφέρεται στο ότι υπάρχουν αρκετά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα της οικονομίας. Σύμφωνα με το Mintzberg (1996), η προσπάθεια μίμησης των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα από το δημόσιο αποτελεί λάθος προσέγγιση, η οποία παραβλέπει το ρόλο του δεύτερου για τη δημιουργία κοινωνικής αξίας. Το δεύτερο εξίσου σημαντικό ζήτημα αναφέρεται στο γεγονός ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα οδηγεί σε δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην οικονομική της διάσταση. Μάλιστα στην ευημερία των πολιτών του δημοσίου εμπεριέχεται και η ευημερία των πολιτών, καθιστώντας τη πιο σημαντική (Bovalrd, 1997; Bruyat et al, 2000)

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αντιληπτή η έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα, προσεγγίζοντάς τη ως μια διαδικασία η οποία εμφανίζεται στο ιδιαίτερο περιβάλλον του τομέα αυτού.

2.2 Η Βιβλιογραφία για τη Δημόσια Επιχειρηματικότητα

Η πρώτη αναφορά στη συγκεκριμένη έννοια έγινε το 1992 στο βιβλίο δυο πολύ φημισμένων δημοσιογράφων Osborne και Gaebler με τίτλο *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, το οποίο δημοσιεύτηκε το Φεβρουάριο του 1993. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο βιβλίο, οι Osborne και Gaebler παρατήρησαν ότι οι απλοί δημόσιοι υπάλληλοι και όχι τα στελέχη δούλευαν διαρκώς ψάχνοντας τρόπους με σκοπό να δώσουν παραπάνω αξία στις ενέργειες τους.

Οι συγκεκριμένοι απλοί υπάλληλοι ήταν αυτοί που προσπαθούσαν, χωρίς να έχουν κάποιο οικονομικό κίνητρο, να διορθώσουν παλαιότερες παθογένειες, εισάγοντας ακόμα και καινοτομίες στον τομέα τους. Επιπλέον, μεταγενέστερες έρευνες έδειξαν, όπως αναφέρθηκε και σε προγενέστερες, ότι οι συγκεκριμένες ενέργειες παρατηρήθηκαν από απλούς υπαλλήλους, ούτε από πολιτικούς, ούτε από τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Ο Borins (2002), συγκεκριμένα, ήταν αυτός που διαπίστωσε ότι οι κύριοι εκφραστές των καινοτομιών δημόσιου τομέα ήταν οι δημόσιοι υπάλληλοι σταδιοδρομίας, στελέχη δηλαδή μεσαίου επιπέδου και προσωπικό πρώτης γραμμής. Το συγκεκριμένο γεγονός διαπιστώνεται εξάλλου και από το ότι οι καινοτομίες προέρχονται από θέσεις που βρίσκονται στην ανώτερη διοίκηση. Επιπλέον, τα εμπόδια που προκύπτουν ώστε να μην ολοκληρωθεί η διαδικασία σύμφωνα με τον Borins προέρχονται ως επί το πλείστον μέσα από τον ίδιο το δημόσιο τομέα παρά από το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα τελευταία χρόνια, η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα ενδεχομένως να φαίνεται αντιφατική ως έκφραση, ωστόσο, όλο και περισσότεροι ασχολούνται με αυτήν καθώς, αρχίζουν να αντιλαμβάνονται ότι το επιχειρηματικό πνεύμα δεν συναντάται μόνο στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό με άλλα λόγια σημαίνει ότι η επιχειρηματικότητα δεν είναι μια διαδικασία που δημιουργεί μόνο αξία οικονομική.

Σύμφωνα με τους Leadbeater και Goss (1999) υπάρχει περισσότερη επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα, από ότι η κοινή λογική επιτάσσει και οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να αντιληφθούν, η οποία όμως κάνει την εμφάνισή της σε λανθάνουσα κατάσταση, η οποία περιμένει να αποκαλυφθεί μέσω των κατάλληλων διοικητικών πρακτικών και της κατάλληλης κουλτούρας

Η μεθοδικότητα είναι το στοιχείο που έχουν διαπιστώσει αρκετοί συγγραφείς (Nutt & Backoff, 1993; Mackrle, Pivoda, Hoy, 1999) ότι συνδέεται με το επιχειρηματικό πνεύμα στο δημόσιο τομέα. Στη διάρκεια της δεκαετίας του '90, όταν είχε εγκαταλειφθεί η κλασική έννοια της δημόσιας υπηρεσίας το να γίνει μια καινοτομία θεωρούνταν ότι ήταν συνώνυμο της επιχειρηματικότητας, το γεγονός αυτό ουσιαστικά φανέρωνε μια υποβόσκουσα επιχειρηματική συμπεριφορά, αφού για να πραγματοποιηθεί μια καινοτομία έπρεπε πρώτα να γίνει αναδιανομή των πόρων. Ορισμένοι άλλοι συγγραφείς πιστεύουν ότι το επιχειρηματικό πνεύμα του δημοσίου, περιλαμβάνει τα εξής:

- δημιουργικότητα, ηγεσία, καινοτομία καιροσκοπία, διακύβευση που διευκολύνει και συνθέτει
- σκόπιμη δραστηριότητα που θέτει σε εφαρμογή ή διατηρεί μια ή περισσότερες δημόσιες επιχειρήσεις
- το να παίρνει κανείς αποφάσεις σχετικά με θέματα που εμφανίζονται χωρίς γραφειοκρατικό ή νομικό προηγούμενο και τα οποία είναι καινοτόμα και έχουν τη δυνατότητα να πετύχουν περισσότερο ή να βελτιώσουν ότι υπάρχει
- το να υιοθετήσει τις νέες μορφές επιχειρησιακής οργάνωσης, τεχνολογίας

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, η δημόσια επιχειρηματικότητα (public entrepreneurship) αναφέρεται και υφίσταται μόνο σε ορισμένες περιπτώσεις και υπό προϋποθέσεις (για παράδειγμα Zerbinati & Souitaris, 2005). Ένα στέλεχος του δημοσίου τομέα μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί επιχειρηματικά όταν τείνει να οργανώσει τους διαθέσιμους πόρους προς μια μορφή υψηλότερης παραγωγικότητας, σύμφωνα δηλαδή με τη θεώρηση του Say στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Η παραγωγικότητα αυτή αφορά αυστηρά σε κοινωνικά αγαθά και αξίες όμοια με την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Κατά συνέπεια, η δημόσια επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υιοθετεί καινοτομία προκειμένου να εξυπηρετήσει καλύτερα τους όποιους ενδιαφερόμενους της (Boyett 1997). Οι Propenko και Pavlin (1991) έρχονται να επιβεβαιώσουν την παραπάνω άποψη καθώς θεωρούν ότι οι μεταρρυθμίσεις που γίνονται στο δημόσιο τομέα από μόνες τους, δεν αποτελούν μορφή επιχειρηματικότητας. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές συνδέουν την επιχειρηματική συμπεριφορά, που πρέπει να αναπτύξουν οι δημόσιοι οργανισμοί, με τη διατομεακή αναδόμηση και την ενδοεπιχειρηματικότητα. Η τελευταία θεωρείται ενσωματωμένη, δηλαδή με τις δραστηριότητες που οδηγούν σε νέους συνδυασμούς παραγωγικών παραγόντων ή διαφορετικά μετασχηματίζουν δομή του δημοσίου τομέα. Η μιμητική στάση των μικρών δημόσιων οργανισμών προς τους μεγάλους οδήγησε στο συμπέρασμα ότι η αναδόμηση του άκαμπτου δημοσίου τομέα έπρεπε να γίνει βάσει επιχειρηματικών πρακτικών που επιβάλλουν οι κανόνες της ενδοεπιχειρηματικότητας. Οι ηγέτες του δημοσίου τομέα έπρεπε να εκπαιδευτούν σύμφωνα με αυτές τις πρακτικές.

Από την έρευνα είναι έκδηλη η σύγκριση της επιχειρηματικότητας του ιδιωτικού με το δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται από πολλούς ερευνητές να εκφράζουν την άποψη ότι η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο σημαίνει κάτι απλό: τη λειτουργία των

κυβερνήσεων ως ιδιωτικές επιχειρήσεις. Η άποψη αυτή αναδιατυπώθηκε βασιζόμενη στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο αποτελεσματικές στη διαχείριση των πόρων τους, παρατηρήθηκε επιπλέον και μια προσπάθεια να γίνουν μεταρρυθμίσεις έτσι ώστε να ανταγωνιστεί το δημόσιο τον ιδιωτικό τομέα, σε κόστος και ποιότητα. Η κίνηση καθώς και η συγκεκριμένη οπτική παραβλέπει κάποια πολύ σημαντικά δεδομένα. Το πρώτο είναι το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Το δεύτερο είναι ότι εκτός από την οικονομική διάσταση της προστιθέμενης αξίας που παρουσιάζει η επιχειρηματική συμπεριφορά, στην περίπτωση του δημοσίου τομέα υπάρχει και μια άλλη διάσταση εξίσου σημαντική που δεν είναι άλλη από την ευημερία των πολιτών.

Συνοψίζοντας, μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Παρατηρείται ότι στη βιβλιογραφία είναι αποδεκτό ότι η επιχειρηματικότητα έχει αρχίσει να θεωρείται ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης των δημόσιων οργανισμών. Ορισμένοι ερευνητές επίσης θεωρούν ότι η επιχειρηματικότητα στο δημόσιο σημαίνει τη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών με τρόπο ανάλογο της διοίκησης των ιδιωτικών, ενώ κάποιοι άλλοι θεωρούν ότι είναι η δημιουργία προστιθέμενης αξίας χωρίς ωστόσο να μπορεί να προσδιοριστεί το τι περιλαμβάνει. Τέλος, σύμφωνα με τον Kurakto et.al (2011), δημόσια επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας *δημόσιας αξίας* μέσω της δημιουργία μοναδικών συνδυασμών δημόσιων και ιδιωτικών πόρων προκειμένου να αξιοποιηθούν κοινωνικές ευκαιρίες.

2.3 Η Διαδικασία της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα και οι τομείς που εφαρμόζεται

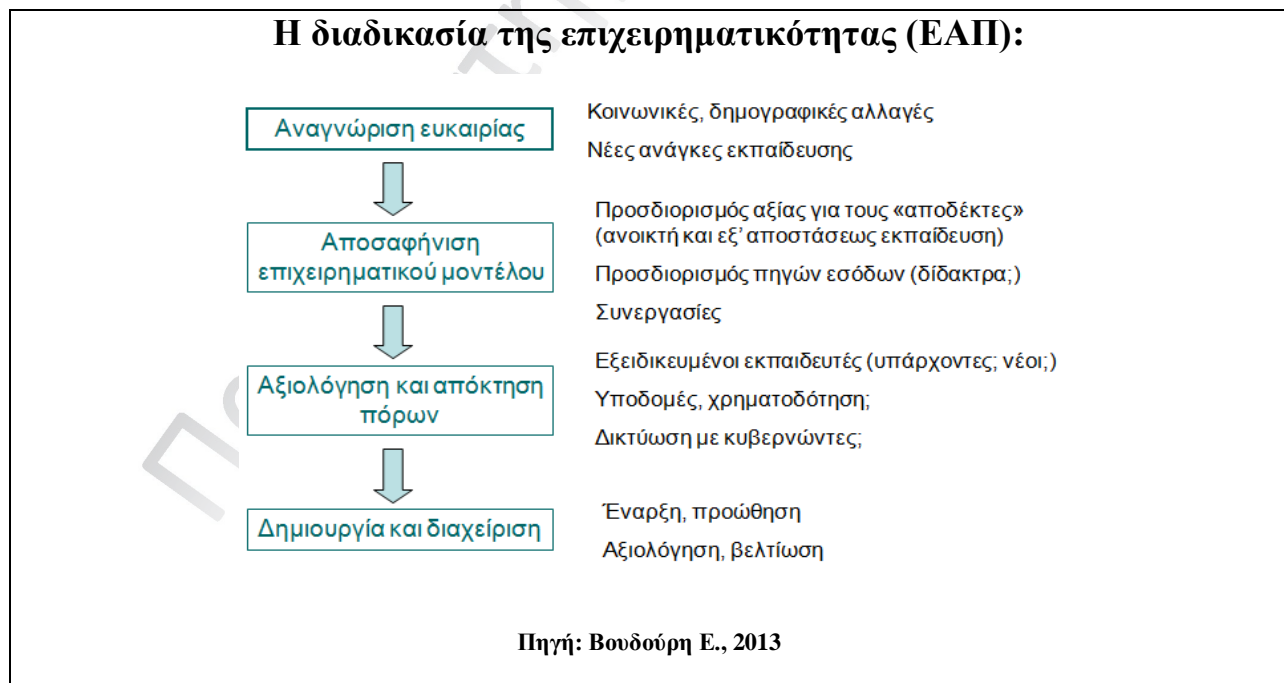
Οι δημόσιες υπηρεσίες χρειάζονται την επιχειρηματικότητα στον ίδιο βαθμό που τις χρειάζεται και οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Η διαδικασία που ακολουθείται, είναι η εξής:

- Αναγνώριση ευκαιρίας
- Ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου
- Αξιολόγηση και απόκτηση πόρων
- Δημιουργία και διαχείριση

Παρότι ο ιδιωτικός με το δημόσιο τομέα έχουν πολλές και χαοτικές διαφορές, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω, στη συγκεκριμένη διαδικασία παρατηρούμε ότι γίνεται με τον ίδιο τρόπο που θα γινόταν και σε ανάλογη περίπτωση με αυτήν του ιδιωτικού τομέα.

Αρχικά, παρατηρείται η αναγνώριση της ευκαιρίας η οποία ως διαδικασία δεν είναι εύκολη. Όπως στον ιδιωτικό τομέα, πόσο μάλλον και στο δημόσιο δεν είναι κάτι εύκολο διότι η ευκαιρία πολλές φορές δε διακρίνεται εύκολα. Στη συνέχεια, η ανάπτυξη ενός καλού επιχειρηματικού μοντέλου αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της έρευνας διότι αποτελεί εκείνο το κομβικό σημείο όπου αναπτύσσεται η ιδέα. Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, ωστόσο είναι πολύ σημαντική διότι περιλαμβάνει τον καθορισμό των πόρων που απαιτούνται. Τη λήψη των πόρων, και την επιτυχή διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου που προκύπτει. Επιπλέον, ο καθορισμός των πόρων αποτελεί επίσης ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ανάπτυξης της ευκαιρίας, όπως επίσης και το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας που δεν είναι άλλο από την τελική υλοποίηση.

Στην Ελλάδα, έχουν παρατηρηθεί διάφοροι τομείς στους οποίους έχει εφαρμοστεί η δημόσια επιχειρηματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, στα Πανεπιστήμια, στις δημόσιες μεταφορές, στη δημόσια υγεία, στην εκκλησία έχουν παρατηρηθεί πολλές τομές στον τρόπο λειτουργίας τους. Επιπλέον, οι συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ) αποτελούν πεδίο εφαρμογής της συγκεκριμένης μορφής της επιχειρηματικότητας, όπως επίσης και σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα έχουν παρατηρηθεί πολλές τομές και δεν είναι άλλες από τη δημιουργία των ΚΕΠ, αλλά και την υπηρεσία μιας στάσης της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου.



Εικόνα 2. 1: Η διαδικασία της επιχειρηματικότητας

Στην παραπάνω εικόνα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα της συγκεκριμένης διαδικασίας που αφορά το Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ).

2.4 Πως δημιουργείται η αξία στο δημόσιο τομέα

Η δημιουργία αξίας στο Δημόσιο Τομέα προϋποθέτει υπευθυνότητα, δέσμευση και αποτελεσματικότητα από πλευράς κράτους προς τον κάθε πολίτη. Αυτό είναι το πρώτο βήμα. Το επόμενο είναι η υιοθέτηση εφαρμογών που θα περιορίσουν τη γραφειοκρατική παθολογία του ελληνικού Δημοσίου.

Η αξία στο δημόσιο τομέα επιτυγχάνεται όταν η παροχή των δημόσιων αγαθών ακολουθεί τα εξής χαρακτηριστικά:

- βελτιωμένη ποιότητα (πχ υπηρεσίες εκπαίδευσης)
- μειωμένο χρόνο (π.χ. υπηρεσία μιας στάσης για ίδρυση επιχειρήσεων)
- μεγαλύτερη χρησιμότητα (π.χ. κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών)
- μειωμένο κόστος (π.χ. ηλεκτρονικές προμήθειες στην υγεία)
- πληρέστερη πληροφόρηση και διαφάνεια (π.χ. παρατηρητήριο τιμών υγρών καυσίμων)
- μεγαλύτερη αξία «παροχής» (έργα υποδομών, αναδάσωσης, κ.τ.λ.)

2.5 Διαφορές Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Πριν προχωρήσουμε στη σύγκριση κρίνεται σκόπιμο να γίνει και μια συνοπτική αναφορά των χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν οι ιδιωτικές οικονομίες γενικότερα. Τα χαρακτηριστικά λοιπόν είναι τα εξής:

- Έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα.
- Αποτελούνται από φυσικά πρόσωπα ή νομικά πρόσωπα (εταιρείες) το οποίο καθένα ξεχωριστά λειτουργεί με σκοπό το ατομικό του συμφέρον χωρίς να ενδιαφέρεται για τις συνέπειες των πράξεων του επί των άλλων ιδιωτικών οικονομιών (και πιθανών ανταγωνιστών).
- Επιδιώκουν με την δράση τους στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών.

- Χρησιμοποιούν το μηχανισμό των τιμών (προσφορά – ζήτηση δηλαδή) για να αποκαλύψουν τις προτιμήσεις του καταναλωτή (τι θέλει , πόσο θέλει , τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει κλπ.) και μετά να προσπαθήσουν να καλύψουν τις ανάγκες τους. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι τα νοικοκυριά έχουν συμφέρον να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους για τι αγαθά θέλουν και πόσο θα μπορούσαν – θέλουν να πληρώσουν, διότι έτσι θα δώσουν το «δικαίωμα-γνώση» στις ιδιωτικές οικονομίες να παράγουν αυτά τα αγαθά και άρα να καλύψουν τις ανάγκες τους.
- Αποβλέπουν στην πραγματοποίηση εσόδων όσων μπορούν περισσότερο δυνατό από το κόστος της παραγωγής.
- Λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τα επίπεδα τιμών που επικρατούν στην αγορά
- Προσπαθούν να προσαρμόσουν τις δαπάνες τους με βάση τις συνθήκες αυτές
- Εάν αποτύχουν είναι υποχρεωμένες να διακόψουν την λειτουργία τους μακροχρόνια.

Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία (Fottler,1981, Emy & Hughes 1991, Wanna O’Faircheallaigh & Weller, 1992) οι διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα εντοπίζονται στα εξής σημεία:

- στην απόδοση των ευθυνών
- στον τρόπο διαχείρισης του κινδύνου
- στις πολιτικές παρεμβάσεις
- σε ασάφειες αναφορικά με τους στόχους και την μέτρηση της απόδοσης
- στα συστήματα παρακίνησης αμοιβών

Απόδοση ευθυνών

Η απόδοση ευθυνών στο δημόσιο τομέα έχει διάφορες διαστάσεις. Περιλαμβάνει την πολιτική, τη συνταγματική, την κοινωνική, και ατομική ευθύνη καθώς και τις ηθικές προεκτάσεις αυτών. Η ευθύνη στο δημόσιο παρουσιάζεται με πιο αυστηρές μορφές σε σχέση με τον ιδιωτικό, επειδή με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ηθική και δημοκρατική διακυβέρνηση. Το αποτέλεσμα δηλαδή η περιορισμένη διοικητική ελευθερία και ευελιξία των εργαζομένων θεωρείται αναγκαία διαφοροποίηση από το μοντέλο λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα (Ζαμπετάκης,2007).

Τρόπος διαχείρισης κινδύνου

Στη βιβλιογραφία για τη διοίκηση του δημόσιου τομέα οι αναφορές για την έννοια του κινδύνου είναι σπάνιες και προσεγγίζουν το θέμα κυρίως μέσω των οικονομικών ελέγχων και της ευθύνης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Vincent (1996, σελ 57), η διοίκηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει διαφορετικές αρμοδιότητες οι οποίες βασίζονται στην αντίληψη της ευθύνης. Η διαχείριση δε του κινδύνου είναι διαφορετική από αυτή στον ιδιωτικό τομέα. Ο Bryson (1988) αναφέρει ότι ένας συνετός τρόπος δράσης για τους δημοσίους λειτουργούς είναι αυτός των μικρών λαθών: «οι δημόσιοι οργανισμοί και οι εργαζόμενοι τους θα πρέπει συστηματικά να κάνουν μικρά λάθη ώστε να είναι σε θέση να μπορούν να μαθαίνουν, αλλά όχι τόσα ώστε να τιμωρούνται». Στοιχεία δείχνουν ότι τα στελέχη του δημοσίου τομέα φοβούνται περισσότερο να αναλάβουν ρίσκα σε σχέση με τα στελέχη του ιδιωτικού. Οι διαφορές είναι πολύ μικρές στην τάση για ανάληψη ρίσκου στην αλλαγή.

Πολιτικές παρεμβάσεις

Το πολιτικό περιβάλλον ασκεί σημαντική επίδραση στον τρόπο διεξαγωγής της δημόσιας διοίκησης. Έτσι παρά το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί νομικά προστατεύονται από τις πολιτικές δραστηριότητες, εντούτοις η αυτονομία τους κινείται στη σφαίρα της φαντασίας. Η έρευνα για το πώς δρουν οι δημόσιοι οργανισμοί αναφορικά με την εκάστοτε αλλαγή κυβέρνησης είναι περιορισμένη.

Ασάφειες αναφορικά με τους στόχους και τη μέτρηση της απόδοσης

Στο δημόσιο τομέα, σημασία έχει η δημιουργία κοινωνικής και όχι ιδιωτικής αξίας. Επιπλέον, στο δημόσιο τομέα επειδή συχνά υπάρχει αβεβαιότητα ως προς τους επιδιωκόμενους στόχους, η αποδοτικότητα δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί με οικονομικούς πόρους. Σήμερα, καταβάλλεται σημαντική ερευνητική προσπάθεια για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα, τόσο με αντικειμενικά, όσο και με υποκειμενικά κριτήρια. (Van de Walle, 2005). Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση των πολιτών από το έργο της κυβέρνησης θεωρούνται ως καλή απόδοση. Παράλληλα, η εφαρμογή άριστων πρακτικών (best practice) έχει αρχίσει να θεωρείται ως ένας δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας των οργανισμών του δημοσίου (Dorsch και Yasin, 1998).

Συστήματα παρακίνησης και αμοιβών

Σύμφωνα με έρευνες οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αμείβονται με χαμηλότερες αμοιβές ενώ παράλληλα δεν έχουν και οικονομικά κίνητρα. Επιπλέον, δεν υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών των υπαλλήλων. Αυτό που διαπιστώθηκε επίσης είναι ότι είναι δύσκολο να αναγνωριστεί ενώ συγχρόνως τα λάθη εύκολα εντοπίζονται και τιμωρούνται.

Παρότι πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι τα συστήματα οργάνωσης του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα ακολουθούν ίδιους κανόνες, ο A. Rose όπως και άλλοι ερευνητές διαπίστωσαν ότι υπάρχουν πολλές διαφορές οι οποίες εντοπίζονται στα εξής σημεία:

- στην ασυμμετρία της πληροφόρησης μεταξύ των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών και των καταναλωτών των ιδιωτικών υπηρεσιών. Το κοινό που χρησιμοποιεί τις παροχές αυτές έχει ελλιπή ενημέρωση, τόσο ως προς τις συνθήκες δημιουργίας των υπηρεσιών αυτών, όσο και ως προς το γενικότερο εύρος των σκοπιμοτήτων τις οποίες εξυπηρετούν (Πλέσσας, 2009).
- στο ρόλο των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με το ρόλο των οργανισμών του ιδιωτικού τομέα. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι λειτουργίες που ασκούνται από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται από αυτούς εκπληρώνουν μια κοινωνική αποστολή. Συγκεκριμένα, καλύπτουν ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες σε αντίθεση με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, ο οποίοι λειτουργούν κερδοσκοπικά κριτήρια, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη το γενικότερο κοινωνικό ενδιαφέρον.(Πλέσσας,2009)
- στη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα. Η διαφοροποίηση αυτή γίνεται πιο εμφανής στην περίπτωση των υπηρεσιών που παρέχονται από τους οργανισμούς του δημοσίου κατά τρόπο μονοπωλιακό, όπως είναι οι διάφορες εγκρίσεις, οι άδειες οι υπηρεσίες δημόσιων έργων, οι υπηρεσίες ασφαλείας, οι δικαστικές υπηρεσίες και ένα πλήθος άλλων εργασιών, οι οποίες δεν αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό εκ μέρους των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
- στο συλλογικό χαρακτήρα των υπηρεσιών του δημοσίου σε αντίθεση με τον εξατομικευμένο χαρακτήρα των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα. Αυτό σημαίνει ότι στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών, κάθε απόφαση πρέπει να εξυπηρετεί τόσο τις

συλλογικές ανάγκες καθώς και τα ατομικά συμφέροντα. Αντίθετα, στις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα η εξυπηρέτηση του ατομικού συμφέροντος έχει κυρίαρχη σημασία.

- στο μεταβλητό χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών. Είναι κοινά αποδεκτό ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μεταβάλλονται τόσο ως προς τους σκοπούς, ανάλογα με το ρυθμό των εξελίξεων και τη φιλοσοφία των εκάστοτε κυβερνήσεων.
- στη διαφορετικότητα των σκοπών, του τρόπου λειτουργίας και των συνθηκών που επικρατούν στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με τους σκοπούς, τις συνθήκες και τα έργα υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα.
- στην αυστηρή εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου, αφού το δημόσιο μάλιστα εξοικονομεί να διέπεται από ένα αυστηρό πλαίσιο αρχών.

Για να γίνουν κατανοητά τα όσα αναφέρθησαν, παρουσιάζεται ένας Πίνακας που συγκρίνει τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς με τους δημόσιους.

Πίνακας 2. 1: Σύγκριση κερδοσκοπικών - δημοσίων οργανισμών

Σύγκριση κερδοσκοπικών - δημοσίων οργανισμών		
Σημείο σύγκρισης	Κερδοσκοπικοί οργανισμοί	Δημόσιοι οργανισμοί
Ισχυροί ενδιαφερόμενοι	Μέτοχοι	Διάφοροι
Σκοποί ενδιαφερόμενων	Κέρδος	Συχνά αποκλίνουν, συχνά δυσδιάκριτοι
Πολιτική επιρροή	Μικρή, έμμεση	Μεγάλη
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Ικανότητα δημιουργίας πόρων	Κυρίως χρήση δημοσίων πόρων
Μέτρηση επίδοσης	Οικονομικά αποτελέσματα	Συχνά δυσδιάκριτη
Αποδέκτης υπηρεσίας	Πελάτης	Πολίτης

Σκοπός	Κέρδος	Δημιουργία αξίας για τους πολίτες
Στόχοι	Ξεκάθαροι	Πολλοί, διαφορετικές προτεραιότητες
Ρίσκο	Συχνά αποζητιέται	Συχνά αποφεύγεται
Διοίκηση	Έμπειρη στη δημιουργία εσόδων	Συχνά υστερεί σε ικανότητες/ εμπειρία 'business'

Πηγή: Kurakto et al., 2011

2.6 Δημόσιος τομέας και καινοτομία

Η έννοια της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα δεν είναι μια έννοια η οποία έχει εμφανιστεί πρόσφατα, χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εμφάνιση της χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η οποία έγινε πρώτα από τους δημοσίου οργανισμούς. Επιπλέον, το οικονομικό κίνητρο δεν αποτελεί πάντα τη βασική αιτία για καινοτομία στο δημόσιο τομέα.

Οι περισσότερες προσεγγίσεις για καινοτομία στο δημόσιο τομέα προέρχονται από έρευνες στον ιδιωτικό τομέα χωρίς όμως να γίνεται σαφής διάκριση στις διαφορές που υπάρχουν στη διοίκηση των δυο τομέων. Επιπλέον, οι υπάρχουσες έρευνες για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα εστιάζουν περισσότερο στη διάχυση τεχνολογικών καινοτομιών και όχι στην παραγωγή καινοτομιών αυτών καθαυτών (Ζαμπετάκης, 2007).

Η καινοτομία στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια έννοια η οποία χαρακτηρίζεται από περισσότερη ασάφεια σε σχέση με την καινοτομία στον ιδιωτικό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τις περισσότερες φορές η καινοτομία στο δημόσιο τομέα δεν αποτελεί κάποιο «χειροπιαστό» προϊόν, ούτε στοχεύει στη δημιουργία οικονομικού κέρδους, αλλά συνήθως περιλαμβάνει αλλαγές στις σχέσεις του οργανισμού με τους πολίτες αλλά και μεταξύ των μελών του οργανισμού. Μια άλλη σημαντική διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η καινοτομία στο δημόσιο τομέα χρειάζεται περισσότερο χρονικό διάστημα προκειμένου να εμφανιστεί εξαιτίας της ιεραρχικής δομής που έχουν οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί αλλά και των συστημάτων διασφάλισης της ευθύνης. Τέλος, στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν τμήματα έρευνας και

ανάπτυξης με δικό τους προϋπολογισμό επομένως σπάνια υπάρχουν οικονομικοί πόροι για την παραγωγή καινοτομιών (Ζαμπετάκης, 2007).

Οι καινοτομίες στο δημόσιο τομέα έχουν τις εξής μορφές:

- Νέα προϊόντα – (πχ νέα όργανα για νοσοκομεία)
- Νέες υπηρεσίες – (περιλαμβάνουν νέους τρόπους προσφοράς υπηρεσιών προς τους πολίτες πχ. ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων φορολογικών δηλώσεων)
- Νέες διαδικασίες – (περιλαμβάνουν νέους τρόπους σχεδιασμού των διαδικασιών στο εσωτερικό του οργανισμού π.χ. αναδιοργάνωση για μικρότερους χρόνους αναμονής)

Επιπρόσθετα, οι Liewellyn και Jones (2003) επεσήμαναν τρεις κατηγορίες καινοτομιών: α) τη δημιουργία ενός νέου οργανισμού για παροχή υπηρεσιών, β) καινοτομίες στις υπηρεσίες και διαδικασίες εντός του οργανισμού, και γ) καινοτομίες στην παροχή των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι αφενός έχουμε τη δημιουργία νέων οργανισμών, αφετέρου υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι πραγματοποιούν αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών ακολουθώντας κυρίως το παράδειγμα των άλλων.

2.6.1 Η ανάγκη για Καινοτομία

Η ανάγκη για καινοτομία στις δημόσιες υπηρεσίες είναι μεγάλη, αφού αυτές έχουν πλέον διογκωθεί. Ο τομέας των δημόσιων υπηρεσιών έχει αναπτυχθεί αυτό τον αιώνα ταχύτερα από τον ιδιωτικό τομέα.

Σε κάποιο βαθμό η ανάπτυξη αυτή υπήρξε υπερβολική. Οπουδήποτε οι δραστηριότητες των δημοσίων υπηρεσιών μπορούν να μετατρέπονται σε επικερδείς επιχειρήσεις, θα πρέπει να μετατρέπονται.

Ο μεγάλος όγκος δραστηριοτήτων που εκτελούν οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να γίνουν καρποφόρες και παραγωγικές. Θα πρέπει να μάθουν να είναι καινοτόμες και να λειτουργούν επιχειρηματικά. Για να το καταφέρουν αυτό θα πρέπει να μάθουν να βλέπουν τις κοινωνικές, τεχνολογικές, οικονομικές και δημογραφικές αλλαγές ως ευκαιρίες σε μια περίοδο ραγδαίων μεταβολών σε όλους τους τομείς. Διαφορετικά θα μετατραπούν σε εμπόδια. Οι δημόσιες υπηρεσίες θα γίνονται όλο και πιο ανίκανες να εκτελούν την αποστολή τους, καθώς

προσκολλούνται σε προγράμματα και σχέδια που δεν μπορούν και δε θα είναι διατεθειμένες να εγκαταλείψουν τις αποστολές, τις οποίες δε θα είναι πια σε θέση να εκτελέσουν.

Σύμφωνα με τη μελέτη της Deloitte (2012) με τίτλο: «Πώς η καινοτομία μπορεί να υποστηρίξει τις Κυβερνήσεις να επιτύχουν περισσότερα με λιγότερα», το σύνολο των κρατικών λειτουργιών ανά την υφήλιο εν μέσω της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας προσπαθεί να εξασφαλίσει την αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις διαθέτοντας λιγότερους πόρους.

Η τρέχουσα οικονομική συγκυρία και τα έως τώρα μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής έχουν οδηγήσει στην ανάγκη λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης με μειωμένη χρηματοδότηση. Η διατήρηση ή η βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να προέλθει μόνο μέσα από καινοτόμες προσεγγίσεις.

Τομείς όπως η υγεία, η παιδεία, η δικαιοσύνη αλλά και η στήριξη της επιχειρηματικότητας μπορούν να αναβαθμιστούν με την υιοθέτηση προσαρμοσμένων υπηρεσιών, τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιορίζοντας το κόστος και εξυπηρετώντας αποτελεσματικότερα μεγαλύτερο τμήμα των δυνητικών αποδεκτών. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν η παροχή υπηρεσιών υγείας, οι διαδικασίες προμηθειών, η εισαγωγή της ηλεκτρονικής τιμολόγησης και η προσαρμογή σε απλουστευμένες τελωνειακές διαδικασίες. Τα παραπάνω είναι μόνο ενδεικτικά και έχουν αποτελέσει κατά καιρούς αντικείμενο μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών. Ωστόσο, η κατάλληλη εφαρμογή τους εξαρτάται και από το επίπεδο σχεδιαστικής εξωστρέφειας των εκροών, ώστε να εξυπηρετήσουν την εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών.

Τέλος, αυτό που παρατηρείται είναι ότι το συνεχώς μεταβαλλόμενο κλίμα απαιτεί και την ανάλογη δυνατότητα των δημοσίων υπηρεσιών να ακολουθούν αυτή τη ροή. Πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει πάντοτε να είναι έτοιμες ώστε να βρίσκουν τρόπους να διαχειρίζονται την αλλαγή και παράλληλα να καινοτομούν.

2.7 Ο δημόσιος υπάλληλος ως «γραφειοκράτης επιχειρηματίας»

Σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα δεν υπάρχει καμία σαφής αναφορά στον επιχειρηματία στο δημόσιο τομέα. Καθώς οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε έναν κοινά

αποδεκτό και σαφή ορισμό. Σύγχρονοι επιχειρηματίες στο δημόσιο είναι αυτοί που παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά στο περιβάλλον του δημοσίου.

Η μεθοδολογία που έχει χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη του γραφειοκράτη επιχειρηματία, βασίζεται κυρίως σε μελέτες περιπτώσεων και βιογραφίες ατόμων, η δραστηριότητα των οποίων είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καινοτομιών. Επιπλέον, οι έρευνες περιορίζονται κυρίως σε υψηλόβαθμα στελέχη οργανισμών και σε πολιτικούς και όχι σε στελέχη πρώτης γραμμής δηλαδή απλούς δημοσίους υπαλλήλους. Όλες οι έρευνες που υπάρχουν για τους «γραφειοκράτες επιχειρηματίες» αναγνωρίζουν το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα παρουσιάζεται σε διαφορετική μορφή στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα. (Ζαμπετάκης 2007).

Ο γραφειοκράτης επιχειρηματίας σύμφωνα με μελετητές είναι ένα άτομο το οποίο απολαμβάνει δραστηριότητα με σκοπό να δημιουργήσει να διατηρήσει ή να μεγεθύνει μία ή περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς. Χαρακτηρίζεται, επιπλέον, από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στον εαυτό του, έχει ισχυρά εσωτερικά κίνητρα και όραμα, καθώς και πολλές καινοτόμες ιδέες ενώ φέρνει σε πέρας ό,τι αναλαμβάνει, αφήνοντας το ιδιαίτερο στίγμα του στον οργανισμό που δραστηριοποιείται. Αυτό το τελευταίο είναι το πιο σημαντικό διότι το περιβάλλον του δημοσίου είναι πολύ ιδιαίτερο.

Από την έρευνα παρατηρείται ότι ο «γραφειοκράτης επιχειρηματίας» έχει «ειδικές τακτικές» προκειμένου να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που ανακύπτουν στο περιβάλλον του. Τα εμπόδια που εντοπίζονται είναι τα ακόλουθα: α) η περιορισμένη διοικητική αυτονομία, β) η πολλαπλότητα των επιδιωκόμενων στόχων, γ) ο προσανατολισμός σε βραχυπρόθεσμους και όχι μακροπρόθεσμους στόχους, δ) τα ακατάλληλα συστήματα αμοιβών και οι πρακτικές διοίκησης του προσωπικού (Ζαμπετάκης 2007).

Συμπερασματικά, ο «γραφειοκράτης επιχειρηματίας» διαφέρει από τον επιχειρηματία του ιδιωτικού τομέα, ενώ τα χαρακτηριστικά του παρουσιάζουν μια τάση προς την αλλαγή, έχει την επιθυμία να αποκτήσει ικανοποίηση προς το έργο του και τέλος έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται επιδέξια υπαλλήλους και τους προϊσταμένους του.

2.8 Επιχειρηματική Συμπεριφορά του γραφειοκράτη επιχειρηματία- Το μοντέλο Pearce, Kramer and Robbins

Το θεωρητικό μοντέλο Pearce, Kramer and Robbins αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Προσπάθησε να κάνει ένα διαχωρισμό μεταξύ των ατόμων που εμφανίζουν επιχειρηματική συμπεριφορά από αυτά που παρουσιάζουν γραφειοκρατική συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το όραμα που έχει ένα άτομο για τον ίδιο και τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται, δημιουργεί ένα πλαίσιο το οποίο καθοδηγεί τις ενέργειές του. Ο εσωτερικός επιχειρηματίας βλέπει το μονοπάτι ανάμεσα στην τρέχουσα κατάσταση και σε μελλοντική επιθυμητή κατάσταση και το μετατρέπει σε όραμα. Το όραμα αυτό εξηγεί τις πιθανές ενέργειες του ατόμου για την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας. Επομένως, το όραμα αποτελεί μια πτυχή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς η οποία μπορεί να διαφοροποιεί τα επιχειρηματικά άτομα. Η ύπαρξη οράματος όμως από το άτομο δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από την τάση για αλλαγή καθώς και τη δημιουργία στενών συνεργασιών μεταξύ των ατόμων του οργανισμού. Το μοντέλο των Pearce, Kramer and Robbins (1997), συνδυάζει το όραμα του ατόμου, την τάση για αλλαγή, καθώς και τη δημιουργία ενός συνεργατικού κλίματος προκειμένου να εξηγήσουν την επιχειρηματική συμπεριφορά στα πλαίσια των οργανισμών και να διαχωρίσουν τα επιχειρηματικά από τα «γραφειοκρατικά» άτομα. (Σασσάλου, 2011).

Βάσει του συγκεκριμένου μοντέλου, «επιχειρηματικά» ονομάζονται τα άτομα τα οποία παρουσιάζουν όραμα, τάση για αλλαγή και δημιουργούν ένα κλίμα συνεργασίας. Αντιθέτως, τα άτομα τα οποία δεν παρουσιάζουν τις συγκριμένες ιδιότητες χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατική συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, τα συγκεκριμένα άτομα προτιμούν τις ιεραρχικές δομές με αυστηρούς κανονισμούς, ξεκάθαρες περιγραφές εργασίας και αμοιβές οι οποίες βασίζονται σε ατομικές και όχι ομαδικές εργασίες. Τα «επιχειρηματικά» στελέχη από την άλλη, παρέχουν περισσότερη ικανοποίηση στους υφισταμένους τους, πράγμα που σημαίνει ότι η επιχειρηματική τους συμπεριφορά δημιουργεί προστιθέμενη αξία υπό τη μορφή ευχαρίστησης στους εργαζομένους. Οι ομοιότητες που παρατηρούνται αφορούν την ύπαρξη οράματος και τη δημιουργία συνεργατικού κλίματος (Σασσάλου, 2011).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το μοντέλο Pearce, Kramer and Robbins είναι πλέον το κατάλληλο μοντέλο ανάλυσης της συμπεριφοράς των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, το οποίο όμως ακόμα δεν έχει εφαρμοστεί (Ζαμπετάκης, 2007).

2.9 SWOT Analysis Δημοσίου τομέα στην Ελλάδα

Η αλλαγή πορείας και η ανάγκη για ένα νέο στρατηγικό σχεδιασμό είναι σήμερα περισσότερο αναγκαία από ποτέ. Ξεκινώντας από την ανασυγκρότηση του πρωτογενούς τομέα της οικονομίας σε μια ήδη έρημη ύπαιθρο και προχωρώντας στην ανάταξη των δημόσιων τομέων της Παιδείας, της Υγείας της ενημέρωσης, της διοίκησης και των δημόσιων αγαθών που έχουν πληγεί από την κυρίαρχη πολιτική αντίληψη που οδηγεί μονόδρομα σε τυφλές ιδιωτικοποιήσεις και φτάνοντας μέχρι την ανάδειξη και αξιοποίηση των ισχυρών συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Ελλάδας, καθώς και στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της που σήμερα μεταναστεύει σε αναζήτηση καλύτερης ζωής, η Ελλάδα όχι μόνο πρέπει να αλλάξει πορεία αλλά και να ανασυγκροτηθεί εκ βάθρων.

Η πολιτική ηγεσία του εκάστοτε Υπουργείου, προκειμένου να διαμορφώσει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για την εκπλήρωση της αποστολής του, αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση τις προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Αυτό που λείπει από τον πολιτικό σχεδιασμό στην Ελλάδα είναι μια SWOT ανάλυση, μια ανάλυση δηλαδή των δυνατών και αδύνατων σημείων της χώρας, καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει.

Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της ανάλυσης S.W.O.T. (από τα αρχικά των λέξεων Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά Δυνατά και Αδύνατα Σημεία απέναντι στις Ευκαιρίες και στις Απειλές που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης. Η S.W.O.T. ανάλυση έχει εφαρμογή στο δημόσιο τομέα και δε διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο χρησιμοποίησης της στον ιδιωτικό τομέα. αποβλέπει:

α. Στον προσδιορισμό, σε πρώτη φάση, των κύριων Στρατηγικών Προβληματισμών που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και

β. Στη διαμόρφωση, σε δεύτερη φάση, των κατάλληλων Στρατηγικών Επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω Στρατηγικών Προβληματισμών.

Τα δυνατά σημεία της χώρας μας, είναι το κλίμα, το φυσικό περιβάλλον, τα προϊόντα της γης, η ιστορία, η παράδοση, ο πολιτισμός και το ανθρώπινο δυναμικό. Στον αντίποδα, στα αδύνατα σημεία μπορούν να περιληφθούν η έλλειψη παράδοσης στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, το χαμηλό επίπεδο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και το γεγονός πως μια μικρή χώρα όπως η Ελλάδα είναι ευάλωτη στις εξαρτήσεις από μεγαλύτερες χώρες ή ξένες δυνάμεις.

Οι πιο σημαντικές από τις απειλές αυτές είναι ο κίνδυνος αφοσίωσης της χώρας από μεγάλες δυνάμεις μέσω της εξάπλωσης της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της κυριαρχίας του μοντέλου της επιθετικής ανάπτυξης που ευθύνεται για τη χρηματοπιστωτική κρίση.

Πίνακας 2.2: S.W.O.T. (Strengths Weaknesses Opportunities Treats) Ανάλυση για την Ελληνική Οικονομία

Δυνατότητες (Strength)	Αδυναμίες (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποίηση διαθέσιμων πρώτων υλών & φυσικών πόρων • Αξιοποίηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού • Αξιοποίηση κατάλληλου φυσικού περιβάλλοντος • Αξιοποίηση πολιτιστική κληρονομιά & παράδοσης • Εκμετάλλευση πρωτογενούς τομέα • Αξιοποίηση ναυτιλίας • Ανάπτυξη τουρισμού • Ανάπτυξη εμπορίου 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη σαφών & ξεκάθαρων στόχων • Έλλειμμα διαχείρισης • Έλλειμμα διοίκησης & οργάνωσης • Κρατιομός, μεγάλος δημόσιος τομέας • Γραφειοκρατία • Έλλειψη συντονισμού • Έλλειψη υγιούς ανταγωνισμού • Έλλειψη συνεργασίας
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού • Αναβάθμιση τρεχουσών υποδομών • Ανάπτυξη φυσικού πλούτου & πρώτων υλών • Αξιοποίηση πρωτογενούς τομέα • Αξιοποίηση πολιτιστικής παράδοσης • Αξιοποίηση ναυτιλίας • Ανάπτυξη τουρισμού και ναυτιλίας • Αξιοποίηση των δυνατοτήτων ΕΕ και ζώνης Ευρώ 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλα ελλείμματα • Μεγάλο εξωτερικό δημόσιο χρέος • Υψηλή Ανεργία • Υψηλά επιτόκια δανεισμού • Υψηλά επίπεδα πληθωρισμού • Μη κινητικότητα εργασίας • Μη κινητικότητα πόρων • Ομάδες συμφερόντων, υψηλή φοροδιαφυγή

Πηγή: Κορρές Γεώργιος κ.α., 2011

Σύμφωνα με τους ετήσιους Εθνικούς Λογαριασμούς που κοινοποίησε η Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία το Μάρτιο 2015, η ελληνική οικονομία το 2014, για πρώτη φορά μετά το 2007, κατέγραψε ρυθμό ανόδου του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ), της τάξης του 0,8% (σε σταθερές τιμές), οριακά υπερβαίνοντας την αρχική πρόβλεψη της ελληνικής κυβέρνησης και των διεθνών οργανισμών για ανάπτυξη 0,6%. Το ΑΕΠ την περίοδο της ύφεσης 2008-2013 υποχώρησε κατά 26,4%, ενώ η προστιθέμενη αξία που παράχθηκε το 2014, σε σταθερές τιμές του έτους 2010, είναι περίπου ίδια με αυτή που παράχθηκε το 2000.

Ο κύριος προωθητικός παράγοντας της ήπιας ανάπτυξης το 2014 ήταν η εγχώρια ζήτηση (δηλαδή η κατανάλωση, ιδιωτική και δημόσια, και οι επενδύσεις), που αυξήθηκε για πρώτη φορά από το 2007, κατά 1,1%, συμβάλλοντας επίσης κατά 1,1% στην άνοδο του ΑΕΠ. Η συμβολή του εξωτερικού τομέα ήταν ελαφρώς θετική (0,2%), ενώ η αρνητική μεταβολή των αποθεμάτων αφαίρεσε περίπου 0,5 της εκατοστιαίας μονάδας από το ρυθμό ανόδου του ΑΕΠ. Η σύνθεση των στοιχείων της ζήτησης το 2014, τα οποία καθόρισαν το ρυθμό ανόδου του ΑΕΠ, εμφανίζει σημαντικά διαφορετική διάρθρωση συγκρινόμενη με τη διάρθρωση της περιόδου 2009-2013, όταν το πραγματικό εξωτερικό ισοζύγιο ασκούσε σημαντική θετική επίδραση, κυρίως μέσω της μείωσης των εισαγωγών, ενώ η φθίνουσα εσωτερική ζήτηση, φέροντας το βάρος της σταθεροποιητικής πολιτικής, περιόριζε δραστικά την ανάπτυξη.

Αναλυτικά, η ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας το 2014 οφείλεται κατά κύριο λόγο στην άνοδο της ιδιωτικής κατανάλωσης, κατά 1,3%, και τη σημαντική επιτάχυνση του ρυθμού ανόδου των εξαγωγών, κατά 9,0%. Οι επενδύσεις σε πάγιο κεφάλαιο παρέμειναν αναιμικές (άνοδος 2,6% από -9,5% το 2013), ενώ η αύξηση των εισαγωγών κατά 7,4% επέδρασε έντονα ανασχετικά στη βελτίωση του εξωτερικού ισοζυγίου. Η άνοδος της ιδιωτικής κατανάλωσης, με ικανοποιητικούς ρυθμούς από το δεύτερο τρίμηνο του 2014, δε στηρίχθηκε στους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της καταναλωτικής συμπεριφοράς των νοικοκυριών: Διαθέσιμο ιδιωτικό εισόδημα και πλούτος υποχώρησαν περαιτέρω το 2014. Η άνοδος της κατανάλωσης προήλθε από νέα πτώση του ποσοστού αποταμίευσης των νοικοκυριών, ως απόρροια της βελτίωσης των καταναλωτικών προσδοκιών, όπως καταγράφεται και στα αποτελέσματα των πρόσφατων Ερευνών Συγκυρίας του IOBE. Επιπλέον, η ιδιωτική κατανάλωση, εκφρασμένη ως ποσοστό του ΑΕΠ, σημείωσε ιστορικό υψηλό το 2014, 72%, αποτέλεσμα που δε συνάδει με το επιδιωκόμενο νέο αναπτυξιακό πρότυπο, που δίνει έμφαση στις επενδύσεις και τις εξαγωγές. Οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, παρά την μεγάλη ώθηση στο τελευταίο τρίμηνο του 2014 από την

κεφαλαιοποίηση των αμυντικών δαπανών, όπως απαιτεί η μεθοδολογία ESA 2010, αλλά και τη θετική συμβολή των δημοσίων έργων, δε σημείωσαν ικανοποιητική αύξηση. Το ποσοστό των επενδύσεων στο ΑΕΠ διαμορφώθηκε σε 11% το 2014, όσο και το 2013, τιμή που είναι η χαμηλότερη της περιόδου 1995-2014. Αυτό το ύψος επενδύσεων είναι εντελώς ανεπαρκές για την αναπλήρωση της από-επένδυσης των τελευταίων ετών και την ενίσχυση της μεσοπρόθεσμης δυναμικής παραγωγικής ικανότητας της οικονομίας, η οποία πλήγηκε έντονα τα χρόνια της κρίσης από φαινόμενα υστέρησης. Η σημαντική άνοδος των εξαγωγών είναι μια ιδιαίτερα θετική εξέλιξη. Φαίνεται ότι τα κέρδη ανταγωνιστικότητας αρχίζουν να αποδίδουν καρπούς. Τονίζεται ιδιαίτερα η άνοδος των λοιπών υπηρεσιών (κυρίως εξαγωγές λογισμικού και κατασκευαστικών υπηρεσιών), οι οποίες το 2014 αυξήθηκαν κατά 20% (βάσει στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδος), καλύπτουν το 14% των εισπράξεων από υπηρεσίες και μαζί με τον τουρισμό και τη ναυτιλία εξελίσσονται σε κινητήριο δύναμη της επιχειρηματικής ιδιωτικής ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Δεδομένων των μεταβολών στις βασικές συνιστώσες του ΑΕΠ, η ανάκαμψη το 2014 δεν εγγυάται την απαρχή μιας διατηρήσιμης αναπτυξιακής προοπτικής της ελληνικής οικονομίας. Για αυτή την εξέλιξη απαιτείται σημαντική αύξηση του ποσοστού των επενδύσεων στο ΑΕΠ που θα εκτείνεται σε βάθος χρόνου. Ανάκαμψη, στηριζόμενη κυρίως στη βελτίωση των καταναλωτικών προσδοκιών, που βραχυχρόνια τροφοδοτούν την άνοδο της κατανάλωσης, αλλά και της εισαγωγικής ζήτησης, η οποία εξάλειψε το μεγαλύτερο μέρος της θετικής επίδρασης των εξαγωγών, υποδηλώνει ότι η πρόοδος παραμένει εύθραυστη. Πάρα ταύτα, η περυσινή ήπια ανάπτυξη είναι ένα πολύ θετικό πρώτο βήμα. Όμως, εφόσον η αβεβαιότητα που περιβάλλει την πολιτικοοικονομική συγκυρία παραταθεί, αυτή η εξέλιξη θα τείνει να ακυρωθεί. Τα στοιχεία ετήσιων Εθνικών Λογαριασμών που σχολιάστηκαν, δείχνουν ότι η πολιτική που εφαρμόστηκε τα τελευταία χρόνια, πέραν της επιτυχούς απαραίτητης δημοσιονομικής προσαρμογής, δεν ήταν επαρκώς αποτελεσματική στο μετασχηματισμό της οικονομίας προς την κατεύθυνση ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου, το οποίο να βασίζεται κυρίως στις επενδύσεις, με παράλληλη μεταφορά πόρων στους τομείς των διεθνώς εμπορευσίμων αγαθών, για την υποκατάσταση των εισαγωγών από την εγχώρια παραγωγή και την αύξηση των εξαγωγών. Η άρση των αβεβαιοτήτων και η προώθηση μεταρρυθμίσεων ενίσχυσης του επιχειρηματικού κλίματος για την προσέλκυση των αναγκαίων επενδυτικών πόρων προκύπτουν ως οι αναγκαίες προτεραιότητες για βιώσιμη ανάπτυξη.

2.10 Εμπόδια Εφαρμογής επιχειρηματικότητας στο Δημόσιο τομέα

Ο Kuracto et al. (2011), έκανε την καταγραφή των παραγόντων που στέκονται τροχοπέδη για την εφαρμογή και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα. Ο παρακάτω πίνακας αναφέρει όλα τα εμπόδια με σειρά σημαντικότητας:

Πίνακας 2. 3: Εμπόδια Εφαρμογής Δημόσιας Διοίκησης

Πίνακας Εμπόδια εφαρμογής Δημόσιας επιχειρηματικότητας	
Εμπόδιο	Θέση
Πολιτικές/Διαδικασίες/Γραφειοκρατία	1
Περιορισμοί στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (πχ προσλήψεις/απολύσεις)	2
Περιορισμένες αμοιβές	3
Περιορισμένη αυτονομία διαχείρισης	4
Έλλειψη κινήτρων	5
Έντονη πολιτική παρέμβαση	6
Έμφαση στην επιείκεια παρά στην αποτελεσματικότητα	7
Ασάφεια των στόχων	8
Έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των οργανισμών	9
Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις	10
Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι	11
Η πολλαπλότητα των στόχων	12
Το σύστημα των αμοιβών που τιμωρεί την αποτυχία	13
Η μεγάλη δημόσια προβολή	14
Η δυσκολία ορισμού/εντοπισμού των πελατών	15

Πηγή: Kurakto et al., 2011

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι οι παθογένειες του δημοσίου τομέα είναι αυτές που εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα να αναπτυχθεί. Η περιορισμένη ορθολογική έρευνα, η προσήλωση σε τυποποιημένες διαδικασίες παράλληλα με την αδυναμία αναζήτησης βέλτιστης επίδοσης για ελάχιστο κόστος είναι κάποια από τα στοιχεία παρεμπόδισης της επιχειρηματικής διαδικασίας. Επιπλέον, οι πολλοί εμπλεκόμενοι και πολλαπλοί στόχοι, η ομηρία σε πολιτικές και κυβερνητικές επιρροές σε συνδυασμό με τη

μεγάλη αντίδραση στην αλλαγή, κρατούν τη δημόσια διοίκηση σε αδράνεια. Το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι το μέσο όπου κατάλληλα καθοδηγούμενο θα φτάσει το δημόσιο σε ανώτερα επίπεδα, είναι και αυτό που δεν έχει αξιοποιηθεί με τους κατάλληλους τρόπους. Τα συστήματα αμοιβών είναι ένας από τους σημαντικούς λόγους που δεν κάνουν τους δημόσιους οργανισμούς ανταγωνιστικούς μεταξύ τους αλλά και με την αγορά. Αξίζει επιπρόσθετα να τονισθεί ότι, σύμφωνα με έρευνες που εξέτασαν κατά πόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται λιγότερο ή περισσότερο από αυτούς του ιδιωτικού, αποδείχθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι καταβάλουν μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια, ενώ δίνουν έμφαση στην εργασιακή ασφάλεια και στην ικανοποίηση που αντλούν από τη δουλειά τους.

Συνοψίζοντας, οι παραπάνω λόγοι είναι αυτοί που ενισχύουν την άποψη ότι ο δημόσιος τομέας αποτελεί μια κακοσυντηρημένη, αναποτελεσματική γραφειοκρατική μηχανή. Η άποψη αυτή, ωστόσο αποδυναμώνει ένα πλήθος από προγράμματα και πρωτοβουλίες που έχουν ως σκοπό την αναμόρφωσή του.

2.11 Ανακεφαλαίωση

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι οι όροι “καινοτομία” και “επιχειρηματικότητα” έχουν μπει για τα καλά στη συνεχώς εξελισσόμενη φρασεολογία που διέπει το μετασχηματισμό του Δημοσίου τομέα. Πρόκειται, λοιπόν για τις δυο βασικές συνιστώσες με σαφές “αναδιαρθρωτικό” προφίλ, που αναμένεται να συνεισφέρουν τα μέγιστα στη δημιουργία μιας ενεργούς Δημόσιας Διοίκησης.

Η ενσωμάτωση των δυο εννοιών πρόκειται να αποτελέσει στην ενίσχυση της εξωστρέφειας των δημοσίων οργανισμών δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα και τις σύγχρονες δομές διοίκησης χωρίς βέβαια να παραγνωρίζεται η ανάγκη σεβασμού στις ανάγκες και τα αιτήματα των δρώντων που συμμετέχουν σε αυτή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

3.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον, η όξυνση και αύξηση της πολυπλοκότητας των πάγιων κοινωνικών προβλημάτων καθώς και η εντεινόμενη διεθνοποίηση της οικονομίας, διευρύνουν τις αρμοδιότητες της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, εντείνονται οι οικονομικοί περιορισμοί και τα προγράμματα μείωσης κρατικών δαπανών. Τα παραπάνω δημιουργούν μεγάλες πιέσεις στη δημόσια διοίκηση, η οποία πρέπει πλέον να κάνει περισσότερα με λιγότερους πόρους, συνεπώς είναι απαραίτητο να προχωρήσει στην υιοθέτηση νέων μορφών οργάνωσης και λειτουργίας που θα της επιτρέψουν να αυξήσει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά της. Δύο από τις δημοφιλέστερες μεθόδους εκσυγχρονισμού είναι ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών και η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στη λειτουργία του οργανισμού. Η εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων έχει ως αποτέλεσμα την μετάβαση της δημόσιας διοίκησης από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο σε ένα νέο, σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, το οποίο θα είναι περισσότερο αποτελεσματικό και αποδοτικό και θα παρέχει βελτιωμένες ποιοτικά υπηρεσίες προς τους πολίτες. Όμως, οι κίνδυνοι αποτυχίας ή εγκατάλειψης τέτοιων προγραμμάτων είναι μεγάλοι και θα πρέπει κατά τις φάσεις σχεδιασμού και υλοποίησης τους να ακολουθούνται κάποιες βασικές κατευθυντήριες γραμμές.

Στο κεφάλαιο θα συναντήσουμε τις έννοιες του Ανασχεδιασμού και των Μεταρρυθμίσεων του Δημοσίου τομέα και την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής παρατηρώντας τις προσεγγίσεις που έχουν διατυπωθεί και τις δυσκολίες αφομοίωσης και απορρόφησης των αλλαγών αυτών.

3.2 Ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η συστηματική μελέτη των διοικητικών διαδικασιών στον δημόσιο τομέα στη χώρα μας με αντικειμενικό στόχο την απλοποίησή τους αποτελεί μια προσπάθεια αντιμετώπισης των

προκλήσεων προσαρμογής της δημόσιας γραφειοκρατίας στις σύγχρονες απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις αυτές επηρεάζονται από τις αλλαγές στο οργανωσιακό υπόδειγμα και τον τρόπο λειτουργίας της οικονομίας. Η βελτιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών στον ελληνικό δημόσιο τομέα καθίσταται επίσης επιβεβλημένη λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης η οποία επέφερε αλλαγές συνολικά στην κουλτούρα των κρατικών δομών όπως είναι η γραφειοκρατία.

Η περίοδος της ομοιογένειας, της σταθερότητας και της απουσίας αλλαγών παρήλθε ανεπιστρεπτή και ο δημόσιος τομέας στην χώρα μας πρέπει να προσαρμοσθεί μέσα από την αλλαγή των οργανωτικών δομών του και την απαλλαγή του από την εξάρτηση που είχε από την κομματική εξουσία. Το μοντέλο αυτό θα υποστηρίζει την διαλειτουργικότητα μεταξύ των οντοτήτων της διοίκησης και θα συνεισφέρει στην απλοποίηση των διαδικασιών. Η απλοποίηση των διαδικασιών θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη αλλά και στην επικοινωνία μεταξύ των οντοτήτων της δημόσιας διοίκησης.

Τα αποτελέσματα αυτά επεκτείνονται στην προσέγγιση των διαδικασιών υπό το πρίσμα μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης και όχι μιας πελατειακής σχέσης πολιτικής εξουσίας-πολίτη. Θα υποστηρίζουν τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών με γνώμονα τη μετρήσιμη, βάσει δεικτών, ποιότητα των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Θα επιτρέπουν την παραμετροποίηση των διαδικασιών βάσει των αναγκών των πολιτών μέσω εξειδικευμένων εργαλείων των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών.

Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών (Business Process Simplification) εντάσσεται συμπληρωματικά στην προσπάθεια του ανασχεδιασμού των διοικητικών διαδικασιών (Business Process Reengineering). Ο ανασχεδιασμός αποτελεί ένα τεχνικό εργαλείο για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας. Ο ανασχεδιασμός έρχεται να απλουστεύσει τις διοικητικές διαδικασίες και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ευνοϊκό για τις συναλλαγές μεταξύ πολίτη-πελάτη και κράτους.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω αρχές Mandelkern Group (2001)

- Η απλοποίηση είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία
- Υποστηρίζεται από την πολιτική ηγεσία
- Έχει εθνική εμβέλεια
- Χρησιμοποιούνται σε αυτή εργαλεία για την μέτρηση των αποτελεσμάτων

- Εμπεριέχει την έννοια της διαβούλευσης μεταξύ τόσο των οντοτήτων του δημοσίου όσο και μεταξύ των πολιτών και του δημοσίου
- Εμπεριέχει την έννοια της τυποποίησης είτε αυτή υποστασιοποιείται σε νομοθεσία είτε σε κανονιστικό σχεδιασμό ροών και διαδικασιών μέσα στην δημόσια οντότητα

Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών περιλαμβάνει πέντε διαδοχικές φάσεις (OECD 2009.)

- Προγραμματισμός
- Διαβούλευση
- Σχεδιασμός
- Εφαρμογή
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Η σημαντικότερη πρόκληση για έναν οργανισμό είναι η εξάλειψη των εργασιών που δεν προσθέτουν αξία και η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την αυτοματοποίηση της υπάρχουσας εργασίας (Hammer, 2003) Αυτό σημαίνει ότι όταν η εργασία που πραγματοποιείται μέσα στον οργανισμό δεν επιφέρει αποτελέσματα προστιθέμενης αξίας για τους αγοραστές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει αυτός ο οργανισμός, τότε οι εργασίες-διαδικασίες αυτές πρέπει να μεταβληθούν. Το Business Process Redesign (BPR) έγινε σύντομα αποδεκτό ως ένα εργαλείο ανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης.

3.3 Μεταρρυθμίσεις του Δημοσίου Τομέα

Η οργάνωση και λειτουργία του ελληνικού κράτους στηρίζεται σε αντινομίες και ατελέσφορες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις. Η κυριαρχία του πελατειακού συστήματος που εκδηλώνεται τόσο σε ότι αφορά τις προσλήψεις και τους διορισμούς στο δημόσιο, όσο και στην κρατική συμπεριφορά απέναντι στην κοινωνία και την οικονομία, συνιστά τη βασική αιτία για τη «διοικητική κακοδαιμονία» (Μακρυδημήτρης, 2011). Η δημόσια διοίκηση είναι το αντεστραμμένο είδωλο της πολιτικής ζωής (Μακρυδημήτρης, 2012). Παράλληλα, η πληθώρα δομών και προσώπων (ιδίως σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας σε κάθε υπουργείο), ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων, η απουσία πολιτικής ανάπτυξης και διαχείρισης

ανθρωπίνων και υλικών πόρων και η απουσία συσχέτισης δαπανών, στόχων και αποτελεσμάτων συνιστούν γνωρίσματα του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Μεταξύ των στόχων που προτάσσονται είναι και η δημιουργία μιας σύγχρονης διοίκησης. Τα προβλήματα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης που επιτάσσουν ριζικές μεταρρυθμίσεις αφορούν στην «έλλειψη ικανότητας για την εφαρμογή της πολιτικής, τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών, την είσπραξη φόρων, το άνοιγμα των αγορών στον ανταγωνισμό, την αποτελεσματική και καινοτόμο λειτουργία των δημόσιων συμβάσεων, την πληρωμή των προμηθευτών ή την έγκαιρη παροχή δικαστικού ελέγχου στους πολίτες». Επιπρόσθετα προβλήματα συνιστούν το περίπλοκο νομικό πλαίσιο και η επικέντρωση της διοίκησης στην παραγωγή και όχι στην εφαρμογή των νόμων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ανάπτυξη για την Ελλάδα, 2012)

Μεταξύ των στόχων είναι: α) η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας της διοίκησης και η απλούστευση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων από αυτή, β) η ύπαρξη ενός ισχυρού κέντρου λήψης αποφάσεων με ουσιαστικό διυπουργικό συντονισμό και γ) η δημιουργία των απαραίτητων δομών σε κάθε αρμόδιο υπουργείο για την αποτελεσματική παρακολούθηση των διαδικασιών, συμπεριλαμβανομένων των δαπανών, του εσωτερικού ελέγχου και του λογιστικού ελέγχου, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2012.

3.3.1 Στρατηγικός σχεδιασμός, προγραμματισμός, παρακολούθηση υλοποίησης και αξιολόγηση των μεταρρυθμίσεων

Η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το στρατηγικό σχεδιασμό και τον προγραμματισμό, αλλά και την παρακολούθηση υλοποίησης και την αξιολόγησή τους.

Η έννοια των μεταρρυθμίσεων δεν είναι άγνωστη στο ελληνικό πολιτικοδιοικητικό σύστημα. Παρά τα διαδοχικά κύματα μεταρρυθμίσεων που αφορούσαν και στην ελληνική διοίκηση, τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν επήλθαν εξαιτίας του χάσματος που παρατηρείται ανάμεσα στη διαμόρφωση των μεταρρυθμιστικών προτάσεων και την υλοποίησή τους. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος του ευρύτερου δημόσιου τομέα από την κεντρική διοίκηση αποδεικνύεται ανεπαρκής. Την ανεπάρκεια επιτείνει η διαμόρφωση μιας διοικητικής κουλτούρας που στηρίζεται περισσότερο στην παραγωγή νόμων και λιγότερο στην υλοποίησή τους (OECD, 2009)

Απαραίτητη κρίνεται η δημιουργία μηχανισμού για την παρακολούθηση και τον συντονισμό των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Στο πλαίσιο αυτό, καθοριστικής σημασίας είναι η συγκρότηση επιτροπής σε κεντρικό επίπεδο με σημείο αναφοράς τον ίδιο τον Πρωθυπουργό, που θα συντονίζει, θα παρακολουθεί και θα αξιολογεί την πορεία των μεταρρυθμίσεων, διασφαλίζοντας τη συνοχή τους. Στην ανάγκη για διαρκή παρακολούθηση και έλεγχο μπορεί να ανταποκριθεί η διαμόρφωση ενός συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης με συγκεκριμένους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες και η ισχυροποίηση των διοικητικών μηχανισμών ελέγχου. Στο ανωτέρω πλαίσιο, προτείνεται η συμπερίληψη σε κάθε νέο νόμο ή πολιτική ενός προγράμματος εφαρμογής (OECD,2009)

3.3.2 Συντονισμός

Συστατικό της επιτυχίας των μεταρρυθμίσεων είναι και ο συντονισμός, ιδιαίτερα για μεταρρυθμίσεις που διατρέχουν οριζόντια όλες τις διοικητικές δομές και τις πολιτικές. Η έλλειψη συντονισμού που παρατηρείται τόσο μεταξύ των διαφόρων υπουργείων, όσο και στο πλαίσιο του ίδιου υπουργείου, καθιστά δυσχερή την αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων. Την απουσία συνεργασίας επιτείνει το γεγονός της ύπαρξης επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων, αλλά και περισσότερων φορέων για τη ρύθμιση ίδιων ή παρόμοιων τομέων πολιτικής. Η ύπαρξη και σε αυτή την περίπτωση ενός κεντρικού συντονιστικού οργάνου είναι καθοριστική. Παράλληλα με την κεντρική αυτή δομή, μπορεί να διαμορφωθεί μία αντίστοιχη μονάδα στο πλαίσιο κάθε Υπουργείου που θα ασχολείται με τομείς, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, το ανθρώπινο δυναμικό, ο προϋπολογισμός, η καλύτερη νομοθέτηση, καθώς και με θέματα διαχείρισης της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η σύσταση διευθύνουσας ομάδας υψηλού επιπέδου για τη μεταρρύθμιση υπό τον Πρωθυπουργό και ομάδας στήριξης που θα λειτουργεί στο πλαίσιο του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης υπό τον Υφυπουργό. Επιπροσθέτως, κρίνεται απαραίτητη μία σταθερή και μόνιμη συντονιστική δομή για τη βελτίωση και επιτάχυνση συντονισμού μεταξύ των Υπουργείων και την επίλυση διυπουργικών προβλημάτων. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ελλάδα, Μνημόνιο Συνεννόησης στις συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής, 2012)

3.3.3 Στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για το σύνολο της διοίκησης

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δημόσιας διοίκησης είναι το πολύπλοκο νομικό πλαίσιο, οι χαλαροί ελεγκτικοί μηχανισμοί και η ανεπαρκής διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα χαρακτηριστικά αυτά ευνοούν την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς, συγκαλύπτουν ανάρμοστες συμπεριφορές και ενισχύουν το πελατειακό κράτος. Στο πλαίσιο αυτό είναι απαραίτητη η διαμόρφωση μιας στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για το σύνολο της διοίκησης που θα στηρίζεται στην αξιοκρατία και στην απουσία πολιτικών παρεμβάσεων στην επιλογή και τη δημοσιοϋπαλληλική εξέλιξη.

3.4 Η Οργανωσιακή Αλλαγή

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής την προσδιορίζει ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μια επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του (Burnes, 1996).

Η ανάγκη για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή μπορεί να προέλθει μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό ή από το περιβάλλον του. Οι κύριοι λόγοι που συνήθως οδηγούν τους οργανισμούς σε αλλαγές αναλύονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Πολιτικοί Παράγοντες: Κυβερνητικές ρυθμίσεις, αλλαγές στους νόμους, διεθνείς εξελίξεις.
- Οικονομικοί Παράγοντες: Οικονομική Πολιτική, Ανταγωνισμός, επίπεδο μισθών.
- Κοινωνικοπολιτικοί Παράγοντες: Αλλαγές στον τρόπο ζωής, εξέλιξη κοινωνικών αναγκών και προσδοκιών.
- Τεχνολογικοί παράγοντες: Διαδίκτυο, Μέσα μεταφοράς, αυτοματοποίηση των διαδικασιών.

Σε σχέση πάντως με τις μεταρρυθμίσεις που αφορούν το δημόσιο τομέα, ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (Ο.Ο.Σ.Α, 2001) υποστηρίζει ότι σύμφωνα με στοιχεία οι οικονομικοί παράγοντες και κυρίως η πίεση για βελτίωση των δημοσίων οικονομικών και η περιορισμένη δυνατότητα για αύξηση των απαιτούμενων πόρων αποτελούν τον κύριο παράγοντα που ωθεί τις κυβερνήσεις να προβούν στην αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης με στόχο την καλύτερη χρήση των υλικών πόρων του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Είναι ιδιαίτερος σημαντικό για έναν οργανισμό το να καταλάβει ποιοι παράγοντες τον εξώθησαν στο να μπει σε μια διαδικασία αλλαγής, αφού μόνο έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί ότι οι στόχοι και σκοποί της αλλαγής θα συμβαδίζουν και θα αναφέρονται στον αρχικό λόγο που μπήκαν σε μια διαδικασία αλλαγής. Το να εντοπιστεί με ακρίβεια τι απαιτείται να αλλάξει και γιατί, είναι καθοριστικό για την μετέπειτα επιτυχία της αλλαγής. Για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία και τεχνικές που βοηθούν τη χαρτογράφηση της κατάστασης τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και το εσωτερικό του φορέα (Παπαδόπουλος, 2011).

3.4.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Οργανωσιακή Αλλαγή

Το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής έχει μελετηθεί επισταμένως τουλάχιστον τον τελευταίο μισό αιώνα. Ερευνητές και συγγραφείς από διάφορους επιστημονικούς κλάδους (Διοικητική Επιστήμη, Οικονομική, Ψυχολογία) αποπειράθηκαν να αναλύσουν το γιατί ένας οργανισμός αποφασίζει να αλλάξει, πως συμβαίνει η μετάβαση αυτή και πώς επηρεάζονται από την αλλαγή οι εμπλεκόμενοι σε αυτή. Αποτέλεσμα της εντατικής αυτής επιστημονικής προσπάθειας είναι ότι η σχετική θεωρία περιλαμβάνει μια μεγάλη βιβλιογραφία που προσεγγίζει το φαινόμενο της αλλαγής από διαφορετικές σκοπιές και γωνίες, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω:

Θεωρία K.Lewin: Η σημαντικότερη θεωρία στη μελέτη της οργανωσιακής αλλαγής είναι το μοντέλων των τριών βημάτων του Kurt Lewin (1951) και η συσχετιζόμενη με αυτό Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου. Σύμφωνα με τον Lewin η διαδικασία της αλλαγής αποτελείται από τρία στάδια:

- Το στάδιο του ξεπαγώματος, στο οποίο διαταράσσεται η επικρατούσα κατάσταση. Στο στάδιο αυτό γίνεται η διαπίστωση του χάσματος μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης, κάτι το οποίο προκαλεί τις υπάρχουσες συνήθειες και συμπεριφορές. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας αυτής, είναι η αναθεώρηση της υπάρχουσας κατάστασης και η κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή.
- Το στάδιο της μετακίνησης, όπου αναφερόμαστε στην αλλαγή και μετακίνηση προς τη νέα κατάσταση μέσα από τη συμμετοχή και την εμπλοκή των μετεχόντων στη διαδικασία αλλαγής. Στη μετακίνηση αυτή περιλαμβάνονται η δημιουργία νέων συμπεριφορών, η εγκαθίδρυση νέων δομών, διαδικασιών και συστημάτων.

- Το στάδιο του παγώματος, όπου στη φάση αυτή έχουμε την παγίωση της καινούριας τάξης πραγμάτων, δηλαδή την παγίωση της αλλαγής. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τρόπους όπως η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης, η επιβράβευση των επιτυχιών, η δέσμευση της ηγεσίας και η κατάλληλη εκπαίδευση που θα αποτρέψουν την επιστροφή στην αρχική κατάσταση.

Στο μοντέλο του Lewin σημείο μείζονος σημασίας είναι η ομοιότητα, δηλαδή η τάση κάθε οργανισμού όταν αντιμετωπίζει μια αλλαγή να επανέρχεται στο αρχικό σημείο ισορροπίας του, στην αρχική κατάσταση.

Ανάλυση Δυναμικής Πεδίου: Στα πλαίσια της ανάλυσης των δυνάμεων που οδηγούν έναν οργανισμό στην υιοθέτηση των αλλαγών ή στην αντίσταση, η ανάλυση δυναμικής πεδίου είναι μια ακόμα πολυτιμότερη συνεισφορά του Lewin. Σύμφωνα με αυτή, σε κάθε οργανισμό που σχεδιάζει να αλλάξει υπάρχουν δύο δυνάμεις: εκείνες που είναι υπέρ της αλλαγής και εκείνες που βρίσκονται στον αντίποδα. Η βασική σκέψη είναι ότι για να επιτευχθεί η αλλαγή, θα πρέπει οι δυνάμεις που είναι υπέρ αυτής να υπερακοντίζουν εκείνες που αντιστέκονται. Συνεπώς, αυτοί που σχεδιάζουν μια αλλαγή έχουν δύο υποχρεώσεις:

1. Να ενισχύσουν τις δυνάμεις υπέρ της αλλαγής
2. Να αποδυναμώσουν τις δυνάμεις που αντιστέκονται σε αυτή.

Πίνακας 3. 1: Δυνάμεις υπέρ & κατά της αλλαγής

Δυνάμεις υπέρ της αλλαγής	Δυνάμεις που εμποδίζουν την αλλαγή
Όραμα Ηγέτη	Αδύναμη Ηγεσία
Δυνατή Ηγεσία	Αντίσταση κατά της αλλαγής
Νέες Τεχνολογίες	Ηγεσία που δεν είναι δεσμευμένη στην αλλαγή
Θετικό κλίμα και ανοιχτή επικοινωνία	Έλλειψη πόρων
Ικανότητες ανθρωπίνου δυναμικού	Πολυπλοκότητα και γραφειοκρατικές διαδικασίες
Κοινωνικές Πιέσεις	Κουλτούρα και δομή που δεν ευνοούν την αλλαγή
Παγκοσμιοποίηση	Εσωστρέφεια

Πηγή: Παπαδόπουλος Π., 2011

Στάδια Kotter: Οι κυριότερες προσπάθειες για αλλαγή βοήθησαν κάποιους οργανισμούς να προσαρμοστούν σε σημαντικό βαθμό στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και την ανταγωνιστική τους θέση. Όμως σε πάρα πολλές περιπτώσεις οι βελτιώσεις ήταν απογοητευτικές και η σφαγή ανατριχιαστική με κατασπατάληση πόρων και με φοβισμένους, απελπισμένους και κατεστραμμένους επαγγελματικά ανθρώπους. Η αλλαγή έχει αναπόφευκτα και αρνητικές συνέπειες και υπάρχει πάντα ένα κόστος που πρέπει να καταβληθεί (Kotter, 1955). Τα στάδια σύμφωνα με τον Kotter είναι τα εξής:

1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ

- Ανάλυση της πραγματικότητας όσον αφορά την αγορά και τους ανταγωνιστές
- Εντοπισμός και μελέτη των κρίσεων, των πιθανών κρίσεων και των σημαντικότερων ευκαιριών

Το μεγαλύτερο λάθος που κάνει κάποιος όταν προσπαθεί να αλλάξει έναν οργανισμό είναι να προχωράει ακάθεκτος χωρίς να προετοιμάσει επαρκώς τους άλλους. Υπάρχουν έξυπνοι άνθρωποι που δεν κατάφεραν να δημιουργήσουν σε επαρκή βαθμό το κλίμα αναγκαιότητας στην αρχή ενός μετασχηματισμού. Υπερεκτιμούν το βαθμό στον οποίο μπορούν να επιβάλουν μεγάλες αλλαγές σε κάποιον οργανισμό και υποτιμούν το πόσο δύσκολο είναι να κάνεις κάποιον να λύσει τη ζώνη ασφαλείας με την οποία έχει συνηθίσει να είναι δεμένος.

2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΥ

- Συγκρότηση ομάδας με αρκετή εξουσία ώστε να μπορεί να ηγηθεί στην προσπάθεια για αλλαγή
- Εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας

Συχνά λένε ότι είναι αδύνατον να υπάρξουν σημαντικές αλλαγές, παρά μόνο αν ο διευθυντής του οργανισμού είναι ενεργός υποστηρικτής. Αυτό είναι αλήθεια μόνο αν σχηματίσει μια ομάδα γύρω του που θα περιλαμβάνει τουλάχιστον το σύνολο των ανωτέρων στελεχών. Ο συνασπισμός αυτός πρέπει να είναι ανίσχυρος από άποψη επίσημων τίτλων, εμπειρίας, κύρους, σχέσεων και ηγετικών ικανοτήτων. Αν δεν γίνει έτσι οι προσπάθειες θα έχουν εμφανή πρόοδο

μόνο για ένα μικρό διάστημα, ενώ έτσι κάποιιοι θα αρχίσουν να υπονομεύουν παρασκηνακά με παθητική αντίσταση μετατρέποντας το πρόγραμμα της αλλαγής σε περισσότερη γραφειοκρατία.

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- Δημιουργία ενός οράματος που θα βοηθήσει να υποδειχθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η προσπάθεια για αλλαγή
- Κατάστρωση στρατηγικών για την υλοποίηση αυτού του οράματος

Το όραμα παίζει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη χρήσιμων αλλαγών, αφού βοηθάει να κατευθύνονται, να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων. Αν δεν υπάρχει το κατάλληλο όραμα, μια προσπάθεια μετασχηματισμού μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε μια σειρά από προγράμματα που προκαλούν σύγχυση, είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους, χρονοβόρα και οδηγούν σε λάθος κατεύθυνση ή στο πουθενά. Η απουσία του, ακόμη και για τις πιο ασήμαντες αποφάσεις μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και έντονες διαμάχες. Σε πολλές περιπτώσεις βρίσκει κανείς προγράμματα που προσπαθούν να παίξουν το ρόλο του οράματος. Αν λοιπόν κάποιος δεν μπορεί να περιγράψει μέσα σε πέντε το πολύ λεπτά το όραμα που αποτελεί τον κινητήριο μοχλό μιας πρωτοβουλίας για αλλαγές, έτσι ώστε να εισπράξει μια αντίδραση που να δείχνει ότι οι ακροατές κατάλαβαν και ότι ενδιαφέρονται, τότε στο σημείο αυτό ξεκινούν τα προβλήματα.

4. ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ

- Χρησιμοποίηση κάθε δυνατού μέσου για συνεχή μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών
- Ανάλυση εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού της υποχρέωσης για υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους

Οι σημαντικές αλλαγές για να γίνουν χρειάζονται εργαζόμενους που είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν κάνοντας καμιά φορά και θυσίες. Όμως οι άνθρωποι ακόμη και αν είναι δυσαρεστημένοι με την ισχύουσα κατάσταση, δεν κάνουν τίποτα αν δεν πιστεύουν ότι τα πιθανά οφέλη από την αλλαγή είναι ελκυστικά και αν δεν πιστεύουν ότι η αλλαγή είναι πιθανόν να γίνει. Χρειάζεται μετάδοση του οράματος αλλά με αποτελεσματικό τρόπο και όχι απλά η κυκλοφορία εντύπων σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων.

5. ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΔΡΑΣΗ ΣΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

- Απαλλαγή από τα εμπόδια
- Αλλαγή συστημάτων ή δομών που υπονομεύουν το όραμα της αλλαγής
- Ενθάρρυνση για ανάληψη κινδύνων και πρωτότυπες ιδέες, ενεργοποίηση και δράση

Κατά καιρούς τα εμπόδια βρίσκονται στη φαντασία των ανθρώπων και η πρόκληση είναι να τους πείσουμε ότι είναι ανύπαρκτα. Μερικές φορές είναι όμως πραγματικά. Μπορεί να είναι η Δομή, τα αυστηρά καθορισμένα καθήκοντα, τα συστήματα αμοιβών, ο τρόπος αξιολόγησης, η μη προσαρμογή στα νέα δεδομένα των προϊσταμένων. Η μη αντιμετώπιση τους, υπονομεύει την αλλαγή.

6. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ

- Σχεδιασμός για ορατές βελτιώσεις στην απόδοση ή επιτεύγματα
- Δημιουργία αυτών των επιτευγμάτων
- Σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην πραγματοποίηση των επιτευγμάτων

Ο πραγματικός μετασχηματισμός απαιτεί χρόνο. Θα χαθεί η δυναμική αν δεν υπάρχουν και βραχυπρόθεσμοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και να επιβραβευθεί η επίτευξη τους. Όχι να ελπίζουμε στα βραχυχρόνια ότι απλά θα υπάρξουν αλλά να τα δημιουργήσουμε. Δεν πρέπει να απορροφηθούμε τόσο πολύ από το όραμα που να μην βλέπουμε μπροστά μας. Αυτά ενθαρρύνουν την σκέψη που απαιτείται για να ξεκαθαρίσει το μελλοντικό τοπίο και ελαττώνουν την αυταρέσκεια .

7. ΠΑΓΙΩΣΗ ΤΩΝ ΩΦΕΛΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΚΟΜΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

- Μέσα από την αυξημένη αξιοπιστία, αλλαγή όλων των συστημάτων, των δομών και των πολιτικών που δεν συμβαδίζουν και δεν δένουν με το όραμα για μετασχηματισμό
- Πρόσληψη, προαγωγή και κατάρτιση ατόμων που μπορούν να υλοποιήσουν το όραμα της αλλαγής

Δεν είναι κακό να πανηγυρίζει κανείς μια νίκη, είναι όμως τρομερό λάθος να αφήνεις να εννοηθεί ότι έγινε το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς. Ο πρόωρος πανηγυρισμός σταματάει την δυναμική και στη συνέχεια υπερισχύουν δυνάμεις που έχουν να κάνουν με την παράδοση. Οι κουρασμένοι πολεμιστές αφήνουν τους εαυτούς τους να πειστούν ότι νίκησαν

8. ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΝΕΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΣΤΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

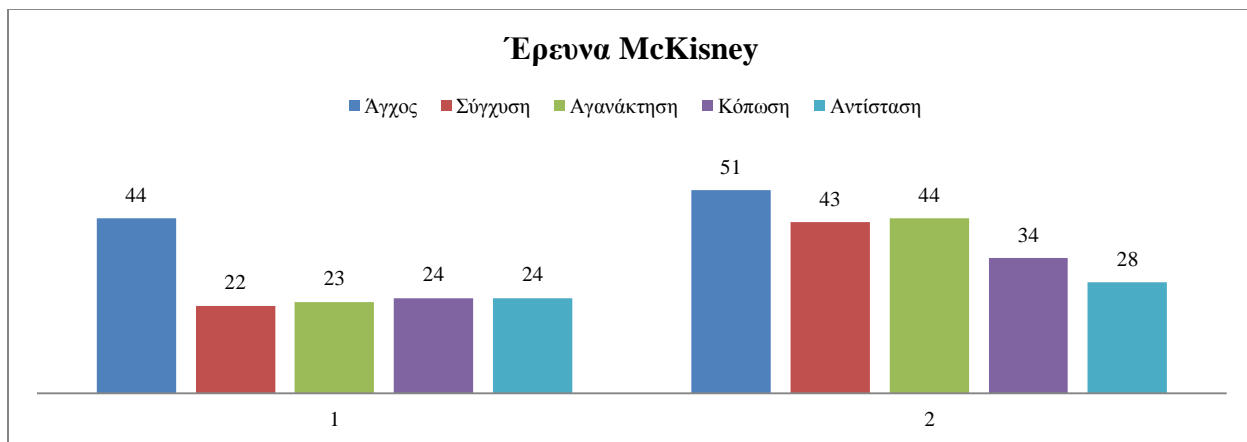
- Επίτευξη καλύτερης απόδοσης μέσα από τη συμπεριφορά που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα, μέσα από περισσότερη και καλύτερη ηγεσία και μέσα από πιο αποτελεσματική διοίκηση
- Αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού
- Δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και την συνέχεια στην ηγεσία

Σε τελική ανάλυση οι αλλαγές ενσωματώνονται μόνο όταν καθιερωθούν ως η μέθοδος που λειτουργούμε εμείς εδώ, όταν διαποτίσουν όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας και τον οργανισμό. Μέχρι να ενσωματωθούν οι νέες μορφές συμπεριφοράς, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος υποβάθμισης τους αμέσως μόλις σταματήσουν οι πιέσεις που συνδέονται με μια προσπάθεια αλλαγής. Ένα κρίσιμο σημείο εδώ είναι το σύστημα καριέρας και διαδοχής στελεχών.

3.4.2 Αποτυχία της Αλλαγής

Παρόλο που ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες το φαινόμενο της οργανωσιακής αλλαγής έχει μελετηθεί διεξοδικά και το γεγονός αυτό έχει δώσει σαν αποτέλεσμα πλήθος δημοσιεύσεων, εργαλείων, καλών πρακτικών και μοντέλων διοίκησης αλλαγών, εντούτοις, τα αποτελέσματα στην πράξη δεν είναι ιδιαίτερος ενθαρρυντικά.

Χαρακτηριστικά, οι Beer & Nohria (2000) υποστηρίζουν ότι ένα 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν. Μία πρόσφατη έρευνα της εταιρίας Mc Kinsey έδειξε μόνο ότι το 6% των προγραμμάτων αλλαγής μπορούν να θεωρηθούν απολύτως επιτυχημένα. Σε συνέχεια της ίδιας έρευνας, μελετήθηκαν τα συναισθήματα των εργαζομένων στους οργανισμούς που δέχτηκαν την αλλαγή.



Εικόνα 3. 1: Έρευνα McKisney, 2006

Όπως είναι φανερό, η αλλαγή σε έναν οργανισμό διαταράσσει την καθημερινότητα των εργαζομένων και αποτελεί μια μορφή «έντασης» για αυτούς. Όπως φαίνεται όμως από την έρευνα οι επιτυχημένες απόπειρες αλλαγής, οι οποίες συνήθως συνεπάγονται καλύτερο σχεδιασμό και υιοθέτηση μιας στρατηγικής υλοποίησης που είναι ταυτοχρόνως προσηλωμένη στο στόχο αλλά και ευέλικτη όταν πρέπει, καταφέρνουν να μετριάσουν τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων. Είναι λοιπόν προφανής μια σχέση μεταξύ της επιτυχίας μιας διαδικασίας αλλαγής και του περιορισμού των αρνητικών συναισθημάτων που αυτή δημιουργεί.

Σε έρευνα των Worrall & Cooper (2006), υποστηρίχθηκε ότι πάνω από το 90% των στελεχών ενός οργανισμού επηρεάστηκαν σε σημαντικό βαθμό από μια αλλαγή. Αναφερόμενοι αποκλειστικά σε στελέχη του δημοσίου το ποσοστό ανεβαίνει στο 97%.

Οι λόγοι οι οποίοι οδηγούν σε τέτοιο ποσοστό αποτυχημένων προσπαθειών ποικίλουν και αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω.

Αντίσταση κατά της Αλλαγής: Η αντίσταση κατά της αλλαγής μπορεί να εμφανιστεί σε διάφορες μορφές και στιγμές κατά τη διαδικασία της αλλαγής, είτε ως έλλειψη στήριξης του προγράμματος αλλαγής είτε ως παρεμπόδιση της εφαρμογής του. Ο Watson την ορίζει ως δυνάμεις που συμβάλλουν στη σταθερότητα και στη διατήρηση του υπάρχοντος συστήματος. Ο Cooper την περιγράφει ως μια φυσιολογική αντίδραση που δεν επιθυμούν να διαταραχθεί η υπάρχουσα κατάσταση. Συνδέοντας με τα ανωτέρω, οι δυνάμεις που αντιστέκονται στην αλλαγή ταυτίζονται με τις αντίστοιχες δυνάμεις που ευνοούν την αλλαγή ώστε αυτή να λάβει χώρα.

Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια φυσιολογική αντίδραση σε ατομικό επίπεδο και στηρίζεται στις συνιστώσες του φόβου, του αγνώστου, της απώλειας των κερκτημένων

δικαιωμάτων και της ανασφάλειας. Στις περισσότερες έρευνες η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι ο κύριος παράγοντας αποτυχίας προγραμμαμάτων αλλαγής.

Μη δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος: Κρίνεται απαραίτητο να δημιουργηθεί η αίσθηση ότι η ανάγκη είναι ορθή, απαραίτητη και χρονικά κατάλληλη. Στο μοντέλο των οχτώ (8) σημείων του Kotter, είναι το πρώτο από τα απαραίτητα βήματα για την επιτυχία μιας αλλαγής. Αν κάτι τέτοιο δε συμβεί, είναι πολύ πιθανή η αδράνεια και η ελλιπής κινητοποίηση των δρώντων στην αλλαγή, κάτι που μειώνει κατά πολύ την πιθανότητα οι δυνάμεις υπέρ της αλλαγής να σχηματίσουν μια ισχυρή συμμαχία που θα υπερκεράσει αυτές που αντιστέκονται σε αυτή.

Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ανώτερης διοίκησης: Η δέσμευση της ηγεσίας στην προωθούμενη αλλαγή είναι απαραίτητος όρος για την επιτυχή υλοποίησή της. Δεν αρκεί το να πιστέψει και να μεταδώσει το καινούριο όραμα αλλά να στηρίζει την αλλαγή σε κάθε βήμα και σε κάθε εμπόδιο που θα προκύψει. Αν δεν υπάρχει, το πιο πιθανό σενάριο είναι μια ανούσια μεταρρύθμιση όπου άτυπες ή επίσημες ομάδες θα παλεύουν για να επωφεληθούν από την καινούρια κατάσταση, χωρίς κανένα θετικό αποτέλεσμα για τον ίδιο οργανισμό. Επιπλέον, είναι απολύτως απαραίτητο η δέσμευση της διοίκησης για την αλλαγή να είναι εμφανής σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.

Μη δημιουργία οράματος που εμπνέει την προσπάθεια αλλαγής: Η δημιουργία και προώθηση ενός ξεκάθολου οράματος που θα εμπνεύσει την αλλαγή είναι από τα βασικά στοιχεία της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας. Ο Kotter αναφέρει ότι «όταν δε μπορείς να περιγράψεις μέσα σε πέντε λεπτά ή λιγότερο το όραμα που βρίσκεται πίσω από την πρωτοβουλία για αλλαγή και λαμβάνεις από τους άλλους μια αντίδραση που δείχνει κατανόηση και ενδιαφέρον για αυτό, τότε έχεις πρόβλημα». Επιπλέον, όπως αναφέρουν Crookall & Ingstrup (1998), η παραπάνω ανάγκη ταιριάζει πολύ περισσότερο στο δημόσιο τομέα όπου αποδοχή μιας αλλαγής θα αυξηθεί όταν αυτή θα μπορέσει να συνδεθεί με έναν ευγενή σκοπό που θα εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον και να συνεισφέρει στην κοινωνία.

Αποτυχία στο να διατηρηθεί η προσήλωση στην αλλαγή: Είναι κοινός τόπος στην παγκόσμια εμπειρία και ειδικά στο δημόσιο τομέα, ότι πολλές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες ξεκινούν με ενθουσιασμό, τόσο από τους πολιτικούς όσο και από τα στελέχη του δημοσίου, και καταλήγουν

στη μείωση του ζήλου και τη στασιμότητα των μεταρρυθμίσεων. Σε γενικότερο επίπεδο, οι περισσότεροι άνθρωποι ενθουσιάζονται με μια μεταρρυθμιστική πρωτοβουλία στην αρχή και στη συνέχεια αναμένουν το ευτυχισμένο τέλος της προσπάθειας. Ωστόσο, μεταξύ των δύο σταδίων μεσολαβεί η απαιτούμενη προσπάθεια για την προσήλωση καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Η Kanter (1999) προειδοποιεί ότι συνήθως στο δυσάρεστο μέσον μιας προσπάθειας αλλαγής, όλα μοιάζουν ότι έχουν αποτύχει και οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να τα παρατήσουν. Στο διάστημα ωστόσο αυτό, πρέπει να ενταθούν οι προσπάθειες ενδυνάμωσης, προσήλωσης στην αλλαγή και ενθάρρυνσης των εργαζομένων, αλλιώς αυξάνονται κατά πολύ οι πιθανότητες αποτυχίας. Ιδιαίτερος όσον αφορά τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα οι οποίες έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα και τα οφέλη που υπόσχονται συχνά θα εμφανιστούν μετά το πέρας της διαδικασίας αλλαγής.

Απουσία μιας ομάδας που θα ηγηθεί της αλλαγής: Η μη ύπαρξη μιας ισχυρής καθοδηγητικής ομάδας, σημαίνει ότι η αλλαγή ίσως δε θα βρει την απαραίτητη υποστήριξη και ενέργεια ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχώς. Κρίνεται απαραίτητο να συγκροτηθεί μια ομάδα που θα αποτελείται από υπαλλήλους διαφορετικών βαθμίδων και τομέων, οι οποίοι πιστεύουν βαθιά στους στόχους της προωθούμενης αλλαγής και επιπλέον έχουν τα κατάλληλα προσόντα ώστε να εμπνεύσουν, να καθοδηγήσουν και τους υπόλοιπους εργαζομένους ώστε να αντιμετωπιστούν οι βέβαιες δυσκολίες και προβλήματα που θα εμφανιστούν.

Παραμέληση των αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα: Συνήθως η έμφαση της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας δίνεται μόνο στο σκληρό πυρήνα της αλλαγής και παραμελούνται λόγω και της ιδιαίτερης δυσκολίας παρέμβασης, οι προσπάθειες για αλλαγή των αξιών, νοημάτων και γενικότερα της κουλτούρας των μελών του οργανισμού μιας έννοιας που έχει απασχολήσει ίσως περισσότερο από κάθε άλλη τους επιστήμονες και τους αναλυτές (Brunsson, 2006). Ένας απλός ορισμός της σύμφωνα με τον Hofstede (1991), είναι ο κοινός τρόπος σκέψη που διαφοροποιεί τα μέλη ενός οργανισμού από έναν άλλο. Εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ενεργούν και ηγούνται, συμπεριφέρονται και εργάζονται εντός του οργανισμού, εάν η αλλαγή καθ' αυτή δε συμπέσει με τις απαραίτητες αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού.

Απουσία των απαιτούμενων πόρων: με τον όρο ικανότητα περιγράφουμε τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων για την εφαρμογή της αλλαγής, δηλαδή του χρόνου και χρήματος,

υλικών και ανθρώπινων πόρων. Θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι πόροι που χρειάζονται, και εν συνεχεία να διασφαλιστεί η δυνατότητα χρήσης αυτών. Στο δημόσιο τομέα, είναι πολύ συχνός ο σχεδιασμός μιας μεταρρύθμισης με υπερεκτίμηση των υλικών δυνατοτήτων των φορέων που θα αναλάβουν να την φέρουν εις πέρας ή ακόμα και υπερβολικά αισιόδοξες προβλέψεις σε σχέση με τους απαιτούμενους πόρους που δεν επιβεβαιώνονται στην πράξη. Μια αλλαγή η οποία σχεδιάστηκε με βάση τις εκτιμήσεις για τους απαραίτητους πόρους, η οποία δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, θα αντιμετωπίσει σοβαρές δυσχέρειες και προβλήματα κατά το στάδιο της εκτέλεσης και θα καταφέρει να εκπληρώσει τους στόχους της.

Ελλιπής επικοινωνία: Εφόσον η αλλαγή επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο εργασίας, την ψυχολογική κατάσταση και την καθημερινότητα των εργαζομένων, είναι απαραίτητη μια επικοινωνιακή στρατηγική που θα απαντάει στο ποιο είναι το όφελος τόσο στην ομάδα όσο και μεμονωμένα. Οι καλές πρακτικές στη Διοίκηση Αλλαγών δείχνουν ότι η συμμετοχή και η επικοινωνία που επικεντρώνεται κυρίως στο να εξηγήσει τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές, αποτελούν την πλέον επιτυχημένη στρατηγική αντιμετώπισης της αντίστασης

3.5 Ανακεφαλαίωση

Οι θεωρίες σχετικά με τη διοίκηση της αλλαγής προτείνουν οδηγίες για την αναμόρφωση των οργανισμών και των διαδικασιών που αυτοί εκτελούν προσεγγίζοντας το θέμα κυρίως μακροσκοπικά χωρίς να δίνουν έμφαση στα άτομα τα οποία εμπλέκονται στην αλλαγή. Εντούτοις η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την αποτυχία προγραμμάτων αναμόρφωσης.

Η αντίσταση των ατόμων στις επιχειρούμενες αλλαγές στα πλαίσια οργανισμών αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο είναι συνάρτηση τόσο προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου, όσο και του τρόπου με τον οποίο πραγματοποιείται η επικοινωνία στο εσωτερικό του οργανισμού. Εντούτοις οι αντιδράσεις των ατόμων στις επιχειρούμενες αλλαγές είναι δυνατόν να προβλεφθούν.

Χρησιμοποιώντας μεθοδολογίες του εσωτερικού marketing είναι δυνατόν να εντοπιστούν ομάδες ατόμων οι οποίες παρουσιάζουν συνοχή με βάση κοινά χαρακτηριστικά. Το γεγονός αυτό βοηθάει στην αποτελεσματική διαχείριση της αντίστασης στην επιδιωκόμενη αλλαγή.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Εισαγωγή

Παραπάνω έχει πραγματοποιηθεί μια ανάλυση σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή και την επιχειρηματικότητα στο δημόσιο τομέα, καθώς και τις αντιδράσεις στους εργαζομένους του δημοσίου μέσα από τη βιβλιογραφία. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα, εξετάζοντάς την ως συμπεριφορά στα πλαίσια οργανισμών που συνδέεται άμεσα με την εμφάνιση καινοτομίας, ενώ παράλληλα εξετάζονται οι παράγοντες του οργανωσιακού περιβάλλοντος που ευνοούν την εμφάνιση αυτής της συμπεριφοράς.

4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε, δεν είναι πρωτότυπο αποτελεί όμως μια συλλογή ερωτήσεων προηγούμενων ερευνών ενώ περιλαμβάνει τρεις βασικούς θεματικούς άξονες. Στο πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου εξετάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, στο δεύτερο τμήμα εξετάζεται η άποψη των εργαζόμενων υπαλλήλων για την επιχειρηματικότητα μέσα από ένα σύνολο προτάσεων που χαρακτηρίζουν το δημόσιο τομέα, στο τρίτο τμήμα οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν στο κατά πόσο συμφωνούν με διάφορες προτάσεις που αφορούν την Οργανωσιακή αλλαγή και παράλληλα καλούνται να διατυπώσουν τους λόγους για τους οποίους υπάρχουν αντιδράσεις στις αλλαγές που αφορούν τον τομέα. Το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι 35: δέκα (10) του πρώτου τμήματος, δεκαέξι (16) του δεύτερου και εννιά (9) στο τρίτο τμήμα και τελευταίο. Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο Σεπτεμβρίου-Νοεμβρίου 2014.

Για τη μέτρηση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert (Διαφωνώ Απόλυτα-Συμφωνώ Απόλυτα), και υπήρχε και επιλογή Δεν ξέρω, δεν απαντώ. Εφόσον ολοκληρώθηκε το ερωτηματολόγιο μέσω των Google Docs, μοιράστηκε το link, μέσω e-mail σε εργαζομένους του δημοσίου, μαζί με τη συνοδευτική επιστολή, όπου εξηγείται ο

σκοπός του. Οι Δημόσιοι Φορείς στους οποίους μοιράστηκαν τα αποτελέσματα ήταν: Βουλή των Ελλήνων, Γραμματεία Κυβέρνησης, ΔΕΚΟ, Δήμος Αθηναίων, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Ε.Δ.Δ.Α), Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π), Περιφέρεια Ιονίων Νήσων, Υπουργείο Άμυνας, Υπουργείο Ανάπτυξης, Υπουργείο Δικαιοσύνης, Υπουργείο Εσωτερικών, Υπουργείο Παιδείας, Υπουργείο Πολιτισμού, Υπουργείο Τουρισμού, Υπουργείο Υγείας και Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Στο σύνολο, ελήφθησαν ορθά συμπληρωμένα 110 ερωτηματολόγια.

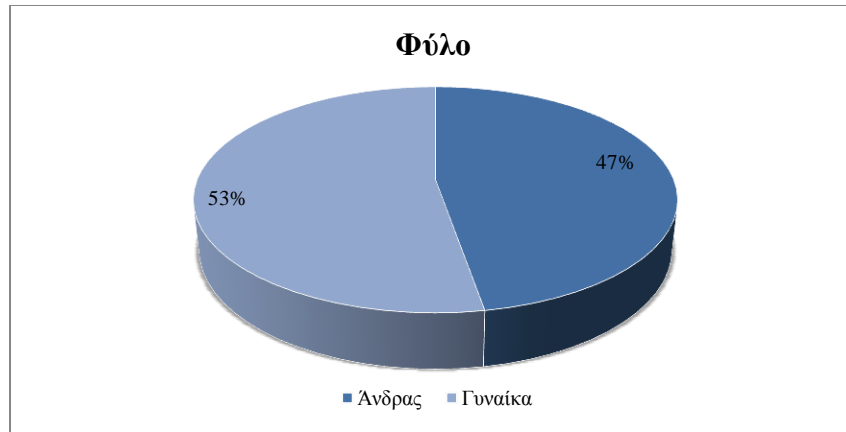
4.2.1 Δείγμα της Έρευνας

Έχοντας συγκεντρώσει εκατόν δέκα (110) στο σύνολο ερωτηματολόγια, ξεκίνησε η διαδικασία της επεξεργασίας τους και αξιολόγησης των απαντήσεων. Κάθε εργαζόμενος ο οποίος απάντησε στο ερωτηματολόγιο είναι τη δεδομένη χρονική στιγμή εργαζόμενος στο δημόσιο, σε διαφορετικό υπουργείο, διαφορετικές θέσεις, έχοντας διαφορετική σύμβαση αλλά και διαφορετικά προσόντα. Στα παρακάτω διαγράμματα φαίνεται η δημογραφική κατανομή του πληθυσμού των ερωτηθέντων.

Το δείγμα αποτελείται από 53% γυναίκες και 47% άντρες. Αρχικά διερευνήθηκε το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων. Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 51% έχουν πτυχίο Ανωτέρας ή Ανωτάτης Εκπαίδευσης, το 24% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος, το 8% έχουν Διδακτορικό Δίπλωμα, ενώ μόλις το 17% είναι απόφοιτοι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



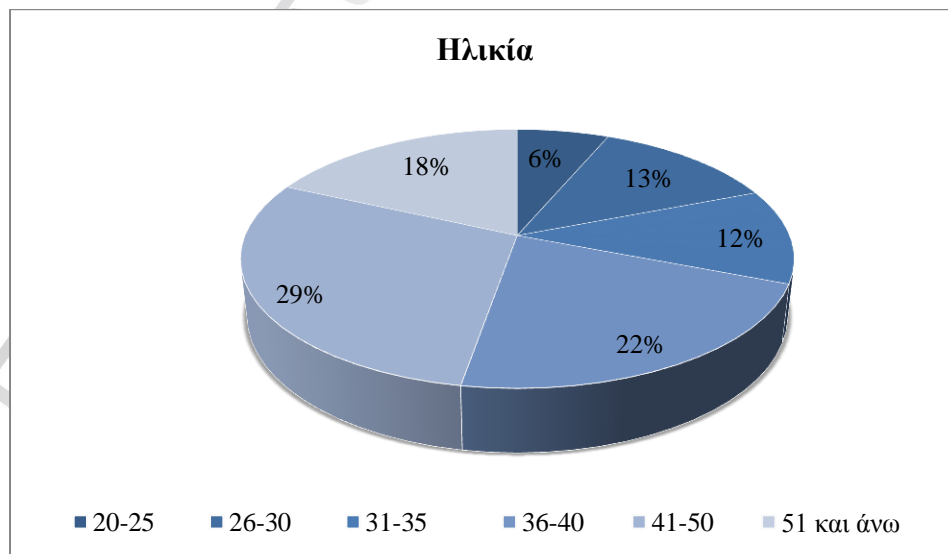
Γράφημα 4.1: Κατανομή Επιπέδου Μόρφωσης



Γράφημα 4.1: Κατανομή Φύλου

Η ηλικία των υπαλλήλων φαίνεται στο παρακάτω Γράφημα όπου παρατηρούμε ότι 47% των υπαλλήλων έχουν ηλικία άνω των 40 ετών. Βάσει του κατωτέρω διαπιστώνουμε ότι στο δημόσιο τομέα κυριαρχούν υπάλληλοι σχετικά μεγάλων ηλικιών εφόσον σχεδόν οι μισοί έχουν ηλικία πάνω από 40. Αντιθέτως, μόλις το 6% έχουν ηλικία 20-25, 13% από 31-35 και ακολουθεί το 12% που αντιστοιχεί σε ηλικίες 31-35.

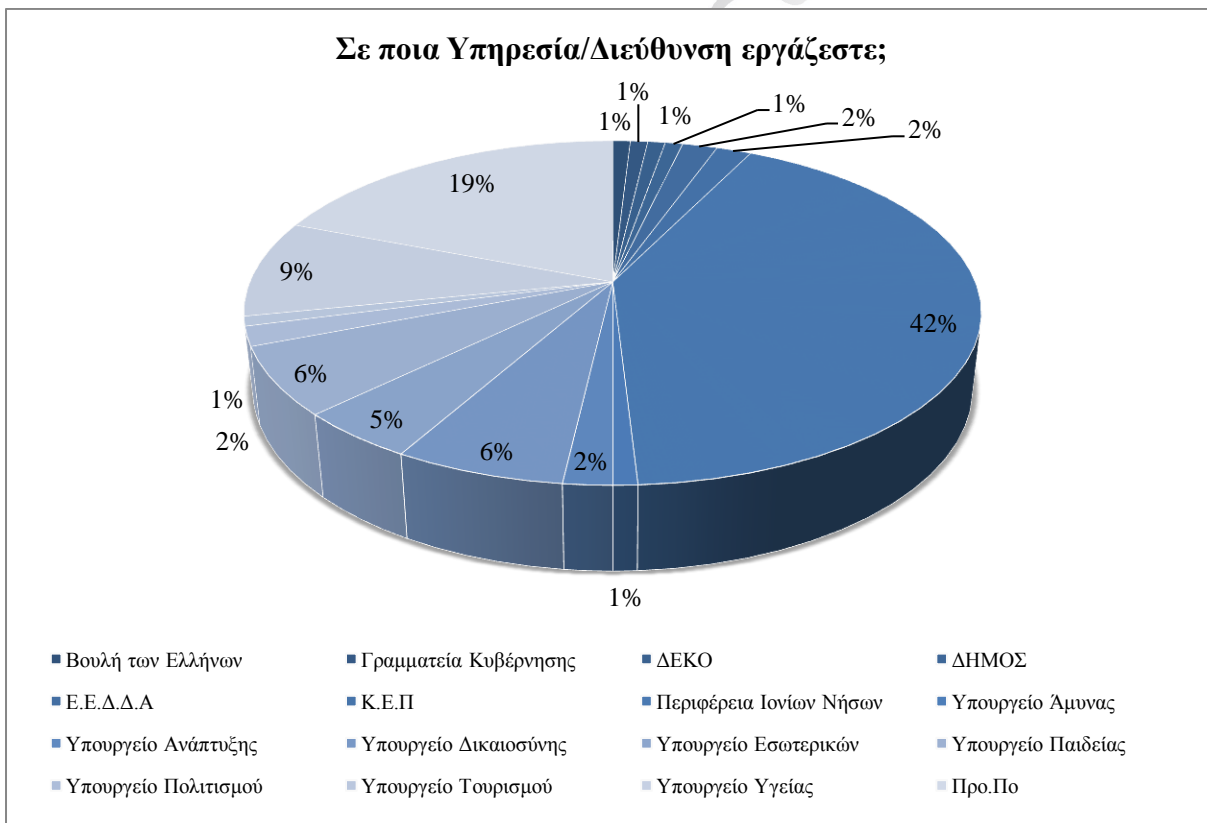
Εδώ γίνεται εμφανής η ανάγκη του δημοσίου τομέα για αλλαγή τόσο των θέσεων, όσο και των υπαλλήλων στην ιεραρχία, εμπλουτίζοντας και ενισχύοντας το δημόσιο με νέο και δημιουργικό αίμα νέων και κατάλληλα αντιστοίχως, καταρτισμένων στελεχών.



Γράφημα 4.2: Κατανομή Ηλικίας

Στην έρευνα συμπεριλάβαμε υπαλλήλους από διαφορετικές υπηρεσίες, οι οποίες αναφέρονται τόσο σε υπουργεία, όσο και σε περιφέρειες. Το δείγμα μας αποτελείται από υπαλλήλους που στελεχώνουν 16 διαφορετικές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Οι τομείς εργασίας του κάθε εργαζομένου, αφορούν υπηρεσίες που τόσο βρίσκονται σε πρώτο επίπεδο εξυπηρέτησης πολιτών, όπως είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π), αλλά και εσωτερικές διοικητικές υπηρεσίες, όπως Υπουργεία.

Ο λόγος για τον οποίον επιλέχθηκαν άτομα από διαφορετικές υπηρεσίες, ήταν διότι τα αποτελέσματα επιθυμούσαμε να έχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό αντικειμενικότητας. Αναλυτικά, η κατανομή των θέσεων εργασίας των ερωτηθέντων φαίνεται στο παρακάτω Γράφημα.

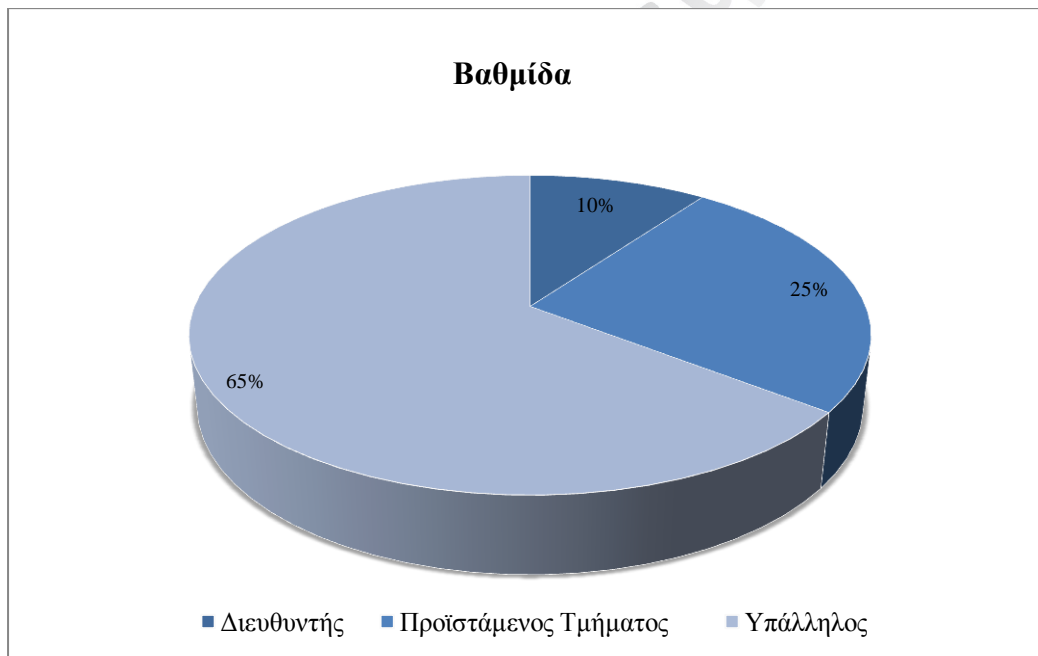


Γράφημα 4.3: Υπηρεσία Εργαζομένων

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, ανάλογα με την ιεραρχία τους, ακολουθούν την κατανομή που φαίνεται στο Γράφημα 4.5. Πιο συγκεκριμένα, το 65% του δείγματος είναι υπάλληλοι, το 25% είναι προϊστάμενοι τμημάτων και το 10% είναι διευθυντικά στελέχη.

Ο λόγος για τον οποίο απευθυνθήκαμε σε υπάλληλους περισσότερο, και λιγότερο σε διευθυντικά στελέχη, είναι διότι συνήθως οι υπάλληλοι αντιδρούν περισσότερο σε οποιαδήποτε ενδεχόμενη αλλαγή και λιγότερο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είτε από φόβο, είτε λόγω διαφορετικής οργάνωσης και αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

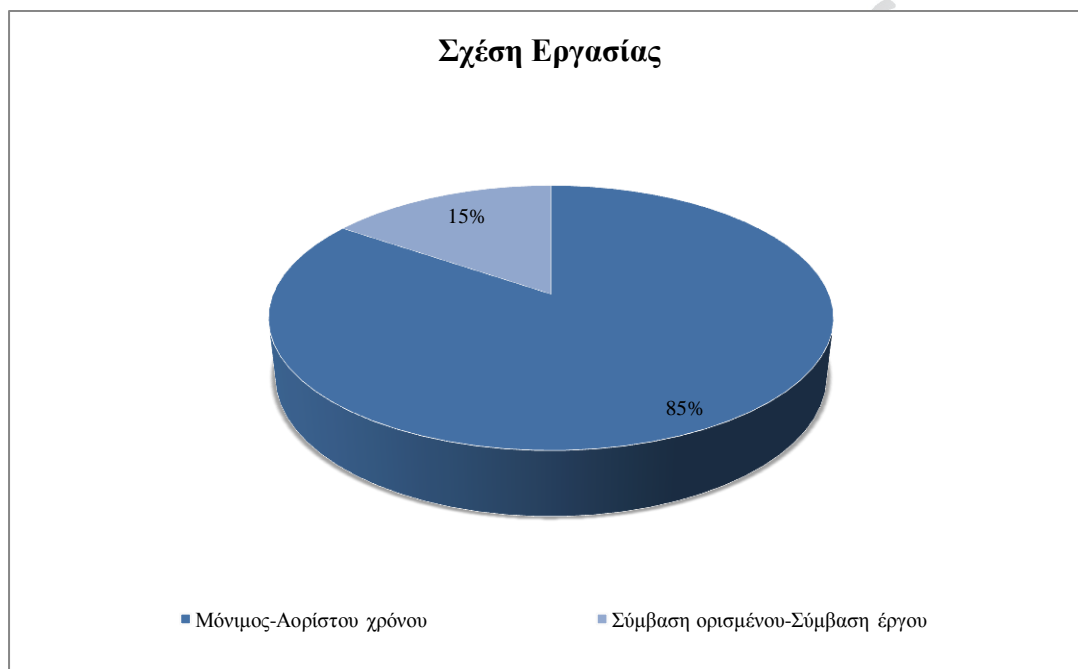
Το οπτικό πρίσμα μέσα από το οποίο βλέπουν οι υπάλληλοι τις οργανωτικές αλλαγές, αφορά τόσο την ατομική προσπάθεια όσο και τη σκέψη των υπαλλήλων αλλά και την κουλτούρα για τη σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση.



Γράφημα 4.4: Κατανομή βάσει βαθμίδας εργασίας

Ο θεσμός της μονιμότητας αποτελούσε και αποτελεί ακόμα και τώρα κίνητρο για την εργασία στο δημόσιο τομέα, για τον οποίο γίνεται προσπάθεια για παύση. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι παρ' όλο το καθεστώς των απολύσεων και των εφεδρειών στο δημόσιο, οι μόνιμοι υπάλληλοι κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό αυτή τη στιγμή στο δημόσιο τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, το 85% των υπαλλήλων είναι μόνιμοι-αορίστου χρόνου, ενώ το υπόλοιπο 15% εργάζεται με σύμβαση έργου-ορισμένου χρόνου. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στόχος είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος αλλά και η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση χιλιάδων συμβασιούχων υπαλλήλων στη διοικητική μηχανή και παράλληλα θα οδηγηθούν στην υπηρεσιακή εξέλιξη τους.



Γράφημα 4.5: Σχέση Εργασίας στο Δημόσιο

Στο Γράφημα 4.7 παρατηρούμε ότι πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες υπαλλήλους έχουν δουλέψει στον ιδιωτικό τομέα, ποσοστό το οποίο ανέρχεται στο 78%. Το στοιχείο αυτό κρίνεται μείζονος σημασίας καθώς οι σύγχρονες επιχειρήσεις προχωρούν συχνά σε οργανωτικές αλλαγές προκειμένου να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν στο επιχειρηματικό τους περιβάλλον.

Βάσει αυτού, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει αρκετά μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων που είναι περισσότερο δεκτικοί στην οργανωσιακή αλλαγή και δεν αντιστέκονται. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραλείψουμε τις ηλικίες που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, εφόσον σε συνδυασμό με τη μετρική αυτή συμπεραίνουμε ότι λίγοι έχουν δουλέψει πρόσφατα στον ιδιωτικό.



Γράφημα 4.6: Κατανομή Πληθυσμού

Γενικότερα, όσον αφορά το δείγμα αποτελείται από 53% γυναίκες και 47% άντρες. Παρατηρούμε ότι το σύνολο των ερωτηθέντων που κατέχει θέση Διευθυντή, έχει ηλικία άνω των 40 ετών και είναι απόφοιτοι κάποιου ΑΕΙ/ΤΕΙ. Ο χρόνος εργασίας τους στο δημόσιο είναι πάνω από 20 χρόνια, ενώ μόνο ένας είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.

Από το ποσοστό των υπαλλήλων που είναι Προϊστάμενοι Τμήματος υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 14% όπου είναι απόφοιτοι Λυκείου, έχουν ηλικία πάνω από 50 και πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας, το 18% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος έχει ηλικία πάνω από 35 και πάνω από 30 χρόνια υπηρεσίας. Μόλις το 7% έχει ηλικία πάνω από 40 και είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος με ηλικία άνω των 40 ετών. Ωστόσο, κατά την πλειονότητα και σε ποσοστό 61%, οι περισσότεροι είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ και έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα.

Βάσει των ανωτέρω δεδομένων, παρατηρούμε ότι αναλόγως της βαθμίδας που ανήκει κάποιος υπάλληλος υπάρχουν και κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που τον ακολουθούν. Παρατηρείται ωστόσο γενικότερα ότι στους δημόσιους φορείς που συμπεριλάβαμε στην έρευνά μας, εργάζονται κυρίως άτομα άνω των 35 ετών, σε ποσοστό λίγο πιο κάτω από αυτό του 70%. Το προφίλ των ατόμων που κατέχουν κάποια θέση Διευθυντή ή Προϊστάμενου Τμήματος είναι άτομα με μεγάλη σχετικά ηλικία, έχοντας ορισμένα από αυτά κάποιο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δίπλωμα. Όπως παρατηρήθηκε ωστόσο, υπήρχαν άτομα στις θέσεις αυτές που είχαν

τη στοιχειώδη εκπαίδευση συγκριτικά με τις θέσεις αυτές. Στο εύρημα αυτό φαίνεται η ανάγκη του δημοσίου τομέα για αλλαγή θέσεων και υπαλλήλων στην ιεραρχία, εμπλουτίζοντας και ενισχύοντας το δημόσιο με νέα άτομα και κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη.

Από τα αποτελέσματα είδαμε ένα συγκριτικά μικρό ποσοστό με σύμβαση ορισμένου χρόνου ή με συμβάσεις έργου, όπως φαίνεται και στο παραπάνω Γράφημα 4.7, το 85% του ποσοστού των εργαζομένων υπαλλήλων είναι υπό το καθεστώς της μονιμότητας και εργάζεται από 3 έως 33 χρόνια. Παρ' όλη την οικονομική κατάσταση της χώρας, το καθεστώς των απολύσεων και τις εφεδρείας ο θεσμός της μονιμότητας παρά την οικονομική κατάσταση υπερσχύει. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στόχος είναι η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση χιλιάδων συμβασιούχων υπαλλήλων στη διοικητική μηχανή.

Τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων ανέρχονται κατά μέσο όρο στα 14 χρόνια, με ποσοστό 37% να εργάζεται από 8-15 χρόνια. Το αμέσως επόμενο ποσοστό είναι της τάξης του 28% και αναφέρεται σε εργασία πάνω από 20 χρόνια στο Δημόσιο Τομέα. Παρόλες τις απομακρύνσεις των υπαλλήλων, είτε μέσω εφεδρείας είτε μέσω συνταξιοδότησης, παρατηρείται ότι το ποσοστό αυτό ακόμα και τώρα είναι πολύ μεγάλο.

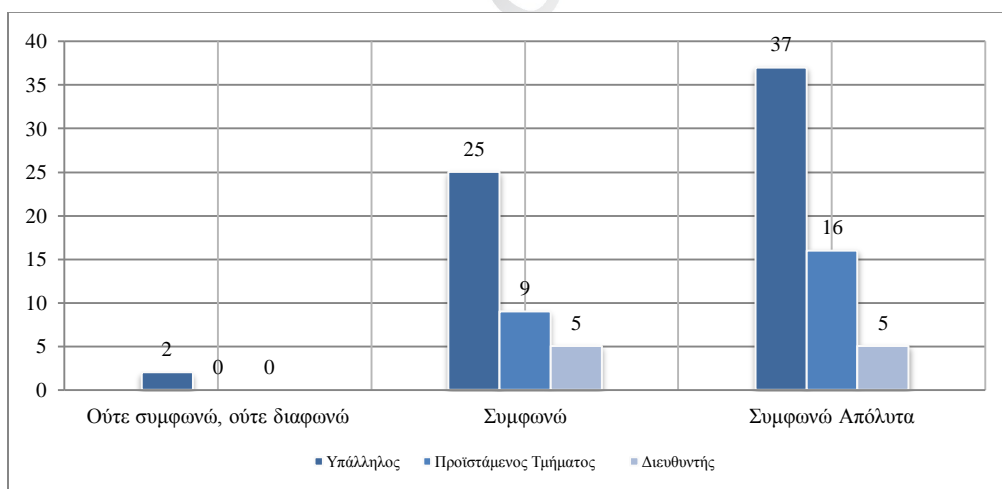
Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 86 % έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό τους στο Δημόσιο. Ο μέσος χρόνος εργασίας τους στον Ιδιωτικό τομέα είναι τα 4,5 χρόνια. Ωστόσο, μόλις το 30% έχει εργαστεί πάνω από 5 χρόνια στον προηγούμενο τομέα, από αυτό το γεγονός συμπεραίνουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν διοριστεί σε μικρή ηλικία για αυτό και δεν έχουν και μεγάλη εμπειρία από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο ιδιωτικός τομέας.

4.3 Επιχειρηματική Συμπεριφορά

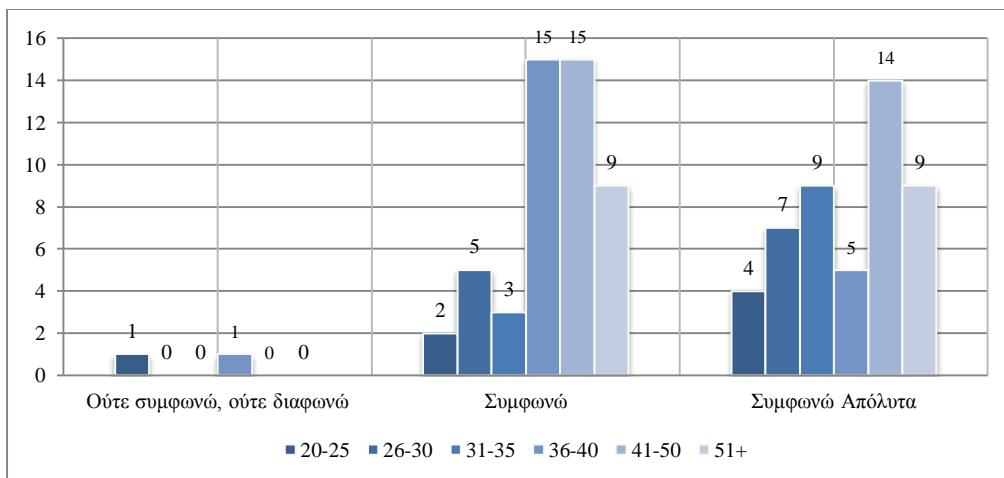
Σύμφωνα με το μοντέλο Pearce, Kraner και Robbins (1997), επιχειρηματική συμπεριφορά παρουσιάζουν τα άτομα τα οποία έχουν όραμα, τάση για αλλαγή και δημιουργούν ένα κλίμα συνεργασίας. Σε αντίθεση με τα άτομα τα οποία δεν παρουσιάζουν τις παραπάνω συμπεριφορές, χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατική συμπεριφορά, υπό την έννοια ότι δείχνουν προτίμηση σε ιεραρχικές δομές με αυστηρούς κανονισμούς σε ξεκάθαρες περιγραφές εργασίας και σε αμοιβές οι οποίες βασίζονται σε ατομικές και όχι ομαδικές εργασίες.

Οι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά των υπαλλήλων θα πρέπει να περιλαμβάνουν την απόκτηση νέων γνώσεων, το όραμα για το μέλλον, τη λήψη πρωτοβουλιών για νέα πράγματα, τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας, και τέλος την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και γνώσεων. Επιδιώκοντας την εύρεση επιχειρηματικής συμπεριφοράς στο δημόσιο μετά την έρευνά μας λάβαμε τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Στα δύο παρακάτω Γραφήματα (4.8 & 4.9) φαίνεται το κατά πόσο οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Από το σύνολο των ερωτηθέντων το 58% συμφωνεί απόλυτα και το 39% συμφωνεί κρατώντας θετική στάση. Μόλις σε ποσοστό 2% υπάρχει ουδέτερη στάση, ποσοστό σχεδόν μηδαμινό συγκριτικά με τη «θέληση» που έχουν οι εργαζόμενοι για την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Όπως φαίνεται και στα Γραφήματα 4.8 & 4.9) όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ηλικίας και βαθμίδας στηρίζουν τη στάση αυτή κρατώντας θετική άποψη και συμφωνώντας. Τα διαγράμματα που ακολουθούν εμφανίζουν ποσοστά συγκέντρωσης.



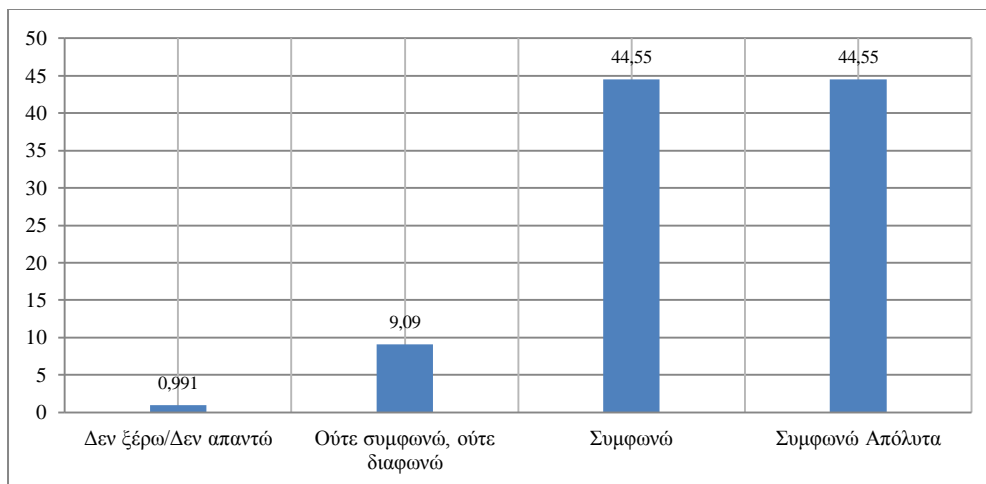
Γράφημα 4.7: Απόκτηση νέων γνώσεων-Κατανομή βάσει θέσης



Γράφημα 4.8: Κατανομή βάσει ηλικίας

Τα ανωτέρω αποτελέσματα, σε συνδυασμό με τη στάση των υπαλλήλων στο να κάνουν προτάσεις και να οραματίζονται το μέλλον και την καλύτερη και εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας, αποδεικνύουν την έντονη επιθυμία για επιχειρηματική συμπεριφορά που έχουν οι υπάλληλοι. Πιο συγκεκριμένα, σε ποσοστό 98% έχουν όραμα για το μέλλον κάνοντας νέες προτάσεις ενώ μόλις το 2% κρατά ουδέτερη στάση, ποσοστό σχεδόν μηδαμινό.

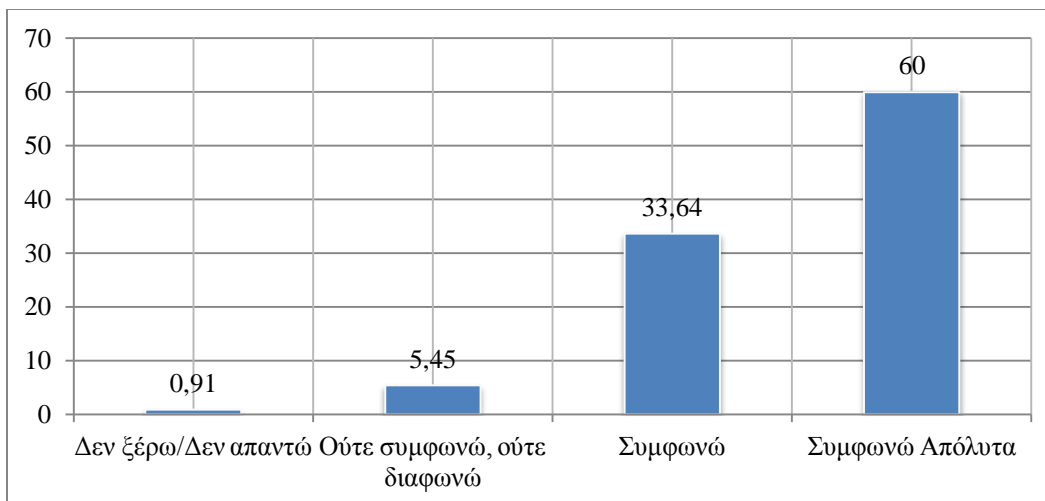
Όσον αφορά στο αν οι εργαζόμενοι έχουν όραμα για το μέλλον κάνοντας νέες προτάσεις, παρατηρείται ότι το 90% των εργαζομένων φαίνεται να υποστηρίζει την άποψη αυτή. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε πώς το 60% του συνολικού ποσοστού που *Συμφωνούν* είτε *Συμφωνούν Απόλυτα* με την πρόταση αυτή, έχουν πάνω από 10 χρόνια εργασίας στο δημόσιο τομέα. Από το ποσοστό αυτών των οποίων κρατούν ουδέτερη στάση, το οποίο όπως βλέπουμε και στο παρακάτω Γράφημα ανέρχεται στο 9%, το 50% είναι Προϊστάμενοι Τμήματος. Το γεγονός αυτό πιθανότατα να οφείλεται στο ότι οι στόχοι, αλλά ταυτοχρόνως και οι προσδοκίες των προϊσταμένων να μην ταυτίζονται απαραίτητα με αυτά τα οποία οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να επιθυμούν να πραγματοποιήσουν. (Βλ. Γράφημα 4.10)



Γράφημα 4.9: Έχω όραμα για το μέλλον κάνοντας νέες προτάσεις

Για το αν οι εργαζόμενοι δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αλλά και την ανάληψη πρωτοβουλιών, το 93% σχεδόν απαντάει θετικά ενώ κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί, όπως φαίνεται και στο Γράφημα 4.10, ότι αρνητικές απαντήσεις δεν υπάρχουν.

Σημαντικό στο σημείο αυτό είναι να προσθέσουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτου θέσης, ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας στη θέση που είναι, επιδιώκουν να υπάρχει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, προσπαθώντας μέσα από την επίτευξη νέων στόχων και δεξιοτήτων όπου θα αποφέρουν καλύτερο κλίμα συνεργασίας αλλά και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Η επιδίωξη, της ύπαρξης κλίματος συνεργασίας, ενδεχομένως να οφείλεται στην υπάρχουσα εργασιακή συγκυρία. Οι δυσκολίες οι οποίες αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, αποτελούν την κινητήρια δύναμη ώστε να στοχεύσουν σε ένα καλό κλίμα συνεργασίας.

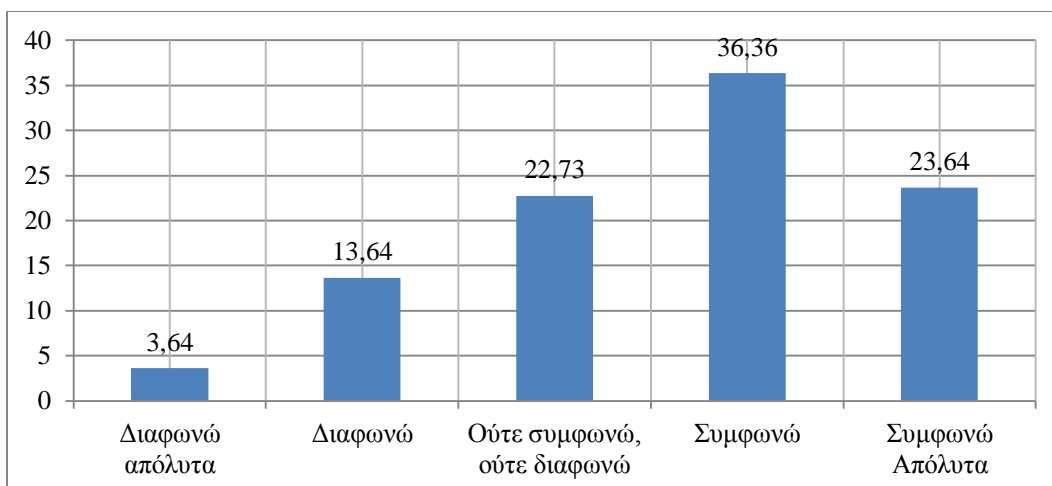


Γράφημα 4.10: Επιδιώκω να υπάρχει κλίμα συνεργασίας μέσω της επίτευξης νέων στόχων

Η επιδίωξη ωστόσο αυτή, φαίνεται να μην έχει ουσιώδη αποτελέσματα. Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει την ισχύουσα κατάσταση μέσα στους διάφορους τομείς εργασίας σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων.

Αναφορικά με το αν υπάρχει καλό εργασιακό περιβάλλον και καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων το 60% αυτών συμφωνεί με την άποψη αυτή. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι υπάλληλοι μεταξύ τους προσπαθούν να κρατούν τις ισορροπίες. Ωστόσο, σε ποσοστό περίπου 50% τα άτομα τα οποία διαφωνούν με την πεποίθηση αυτή. Τα άτομα τα οποία υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας, κατέχουν κάποια θέση Προϊστάμενου ή Διευθυντή, ενώ άτομα της ίδιας θέσης σε ποσοστό 25% κρατούν ουδέτερη στάση στη θέση αυτή.

Η ισχύουσα κατάσταση όπως βλέπουμε αντικρούεται με το τι θέλουν οι εργαζόμενοι. Ενώ επιδιώκουν το καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους ανεξαρτήτως της θέσης τους, δε φαίνεται αυτό να είναι αρκετό προκειμένου αυτό να επιτευχθεί. Αυτό οφείλεται στο ότι η αστάθεια η οποία επικρατεί λόγω της υφιστάμενης οικονομικής συγκυρίας των τελευταίων ετών δημιουργεί το μη καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.



Γράφημα 4.11: Στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας

Η επιχειρηματική συμπεριφορά των υπαλλήλων χαρακτηρίζεται επίσης από την προτροπή προς τους έτερους συναδέλφους να αξιοποιήσουν νέες μεθόδους και τρόπους διεκπεραίωσης των εργασιών. Από το παρακάτω σχήμα, φαίνεται πως το 90% των υπαλλήλων προτρέπει τους εργαζομένους με νέες προτάσεις για τη βελτίωση της εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι την άποψη αυτή, την υποστηρίζουν σε ποσοστό 100% οι διευθυντές, και σε ποσοστό 93% άτομα τα οποία κατέχουν θέση Προϊσταμένου Τμήματος. Κρίνεται αναγκαίο να αναφέρουμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε θέση Υπαλλήλου, ανεξαρτήτως σχέσης εργασίας, ετών εργασίας στο δημόσιο αλλά και ηλικίας, σε ποσοστό 87% συμφωνούν.

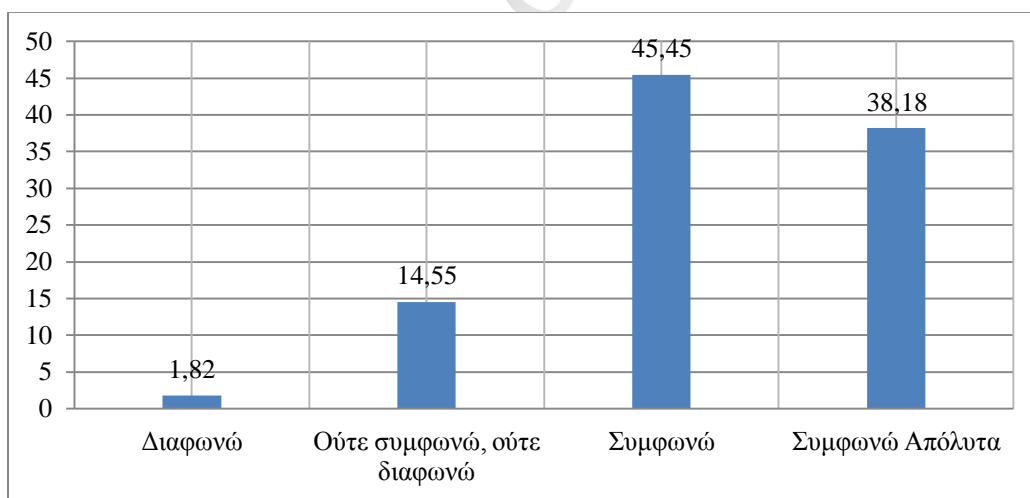


Γράφημα 4.12: Προτρέπει τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν ό,τι νέο υπάρχει

Παρατηρούμε βάσει αυτού ότι υπάρχει η θέληση στο να παρακινήσει ο εργαζόμενος το συνάδελφό του ώστε να πετύχει τους στόχους που βάζει, συμβάλλοντας στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της υπηρεσίας.

Σχετικά με την ερώτηση του αν είναι πρόθυμος κάποιος να βοηθήσει τους συναδέλφους του ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, σημειώνουμε ότι σε ποσοστό 84% σχεδόν επιθυμούν την ύπαρξη κλίματος καλής συνεργασίας αλλά και ομαδικότητας, προσπαθώντας καθημερινά μέσα από την επίτευξη ολοένα καινούριων στόχων και δεξιοτήτων που θα αποφέρουν καλύτερο κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων.

Υπάρχει ωστόσο ένα ποσοστό της τάξης του 16% το οποίο δεν έχει τη διάθεση για συνεργασία και αποτελεί τροχοπέδη στην ορθή λειτουργία της υπηρεσίας. Η θέση στην οποία ανήκουν κατά κύριο λόγο είναι αυτή του Υπαλλήλου με κατά μέσο όρο 10 χρόνια υπηρεσίας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά επιχειρηματικής συμπεριφοράς και όλο και περισσότεροι δέχονται επιρροές που συμβάλουν στην εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου τομέα.



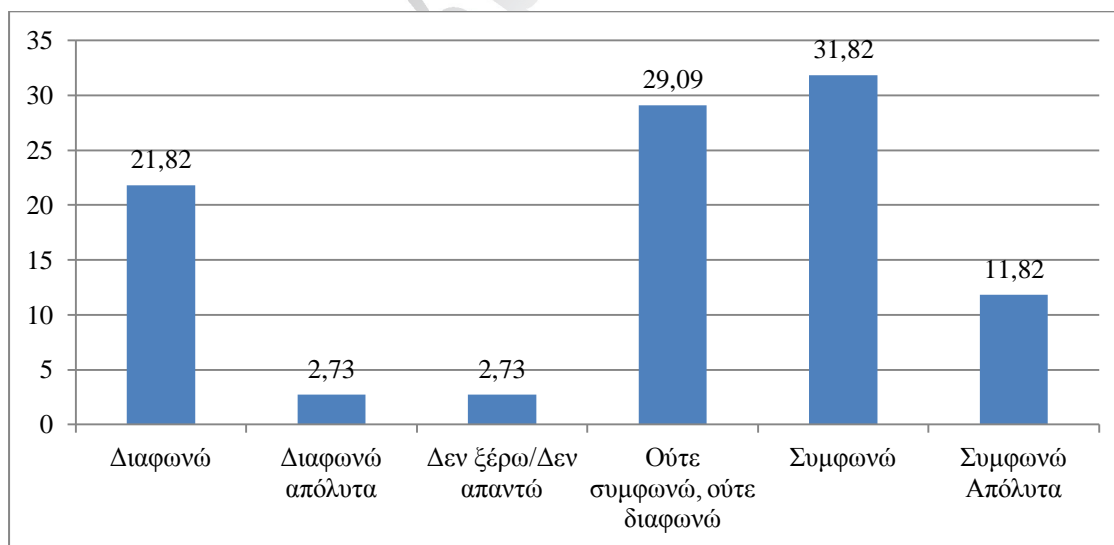
Γράφημα 4.13: Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω χρόνο με σκοπό να βοηθήσω τους συναδέλφους μου να γίνουν πιο παραγωγικοί;

Στο σημείο αυτό παρατηρούμε πως ενώ υπάρχει προτροπή από τον έναν εργαζόμενο στον άλλον να κάνουν χρήση νέων τρόπων, υπάρχει ένα ποσοστό όπως βλέπουμε το οποίο δεν έχει διάθεση να κάνει κάτι προκειμένου να βοηθηθούν οι συναδέλφοι ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί.

Όσον αφορά στο αν υπάρχει περιθώριο ευελιξίας διακρίνεται μια πληθώρα απαντήσεων. Το μεγαλύτερο ποσοστό, αυτό των 43,6% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Το προφίλ των ατόμων όπου συμφωνούν, είναι κατά κύριο λόγο άτομα τα οποία εργάζονται 16 περίπου χρόνια στο Δημόσιο Τομέα και έχουν ηλικία από 36-45, ενώ το 68% των ατόμων που συμφωνούν με την άποψη αυτή έχουν κάποια θέση εργαζόμενου είτε Διευθυντή.

Από την άλλη, παρατηρείται ότι υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 29.09% το οποίο κρατά ουδέτερη στάση απέναντι στο περιθώριο ευελιξίας αποφάσεων στο χώρο εργασίας. Το αρκετά μεγάλο ποσοστό συγκέντρωσης στην ουδέτερη αυτή στάση, αντικρούεται με τα μεγάλα αντιστοίχως ποσοστά συγκέντρωσης στο όραμα για νέες προτάσεις στον εκάστοτε τομέα των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό είναι προφανής η θέληση για αλλαγή, ορισμένων παραγόντων μέσα στον τομέα της εργασίας, οι οποίες όμως δεν είναι εύκολο να τεθούν λόγω της δυσκαμψίας των επιχειρηματικών διαδικασιών του δημοσίου. Επίσης, συναντάμε ένα ποσοστό της τάξης του 25% το οποίο διαφωνεί με το αν υπάρχει σχετικό περιθώριο ευελιξίας στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Τα άτομα αυτά εργάζονται κατά μέσο όρο στο Δημόσιο Τομέα 12 περίπου χρόνια και έχουν ηλικία 36-40.

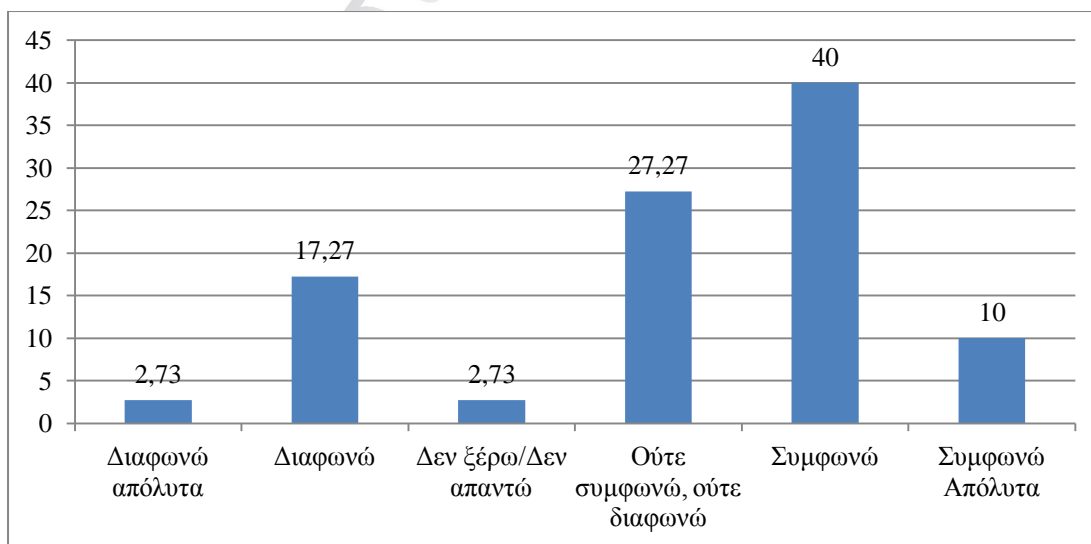


Γράφημα 4.14: Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στον εργασιακό χώρο έχουν περιθώριο ευελιξίας

Παρά ταύτα, αξίζει να σημειώσουμε ότι η άποψη αυτή κυριαρχεί σε άτομα τα οποία έχουν παρακολουθήσει αλλά και ολοκληρώσει κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ή είναι κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος. Το ποσοστό των ατόμων αυτών ανέρχεται στο 52%. Στο σημείο αυτό βλέπουμε ότι άτομα τα οποία έχουν δυνατότητες, αδυνατούν ενδεχομένως να τις διοχετεύσουν στο χώρο εργασίας τους λόγω των υπαρχόντων περιορισμών.

4.4 Περιβάλλον Εργασίας

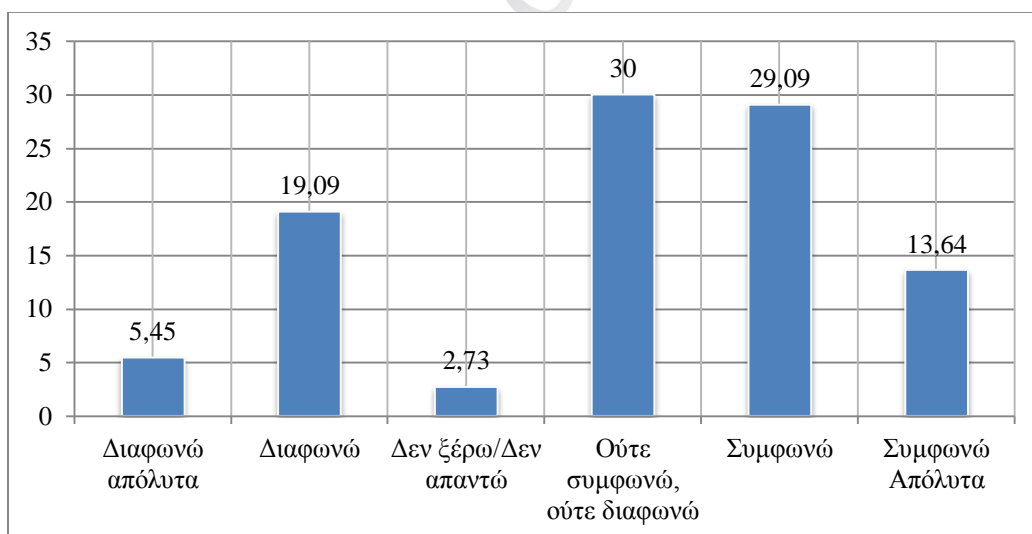
Σύμφωνα με το Γράφημα 4.16 παρακάτω, οι υπάλληλοι δρουν και εργάζονται σε ένα περιβάλλον καλά δομημένο αφού σύμφωνα με τους ίδιους η κάθε υπηρεσία προσφέρει προοπτικές εξέλιξης ή τους δίνει τη δυνατότητα να ανέβουν στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας και να κατακτήσουν ολοένα και υψηλότερες θέσεις όχι μόνο με την εμπειρία αλλά και τη συνεχή απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε ποσοστό της τάξης του 50%. Χαρακτηριστικό γνώρισμα του κοινού το οποίο συμφώνησε με την άποψη αυτή είναι ότι είναι άτομα όλων των βαθμίδων και όχι μόνο των ανώτερων θέσεων. Στον αντίποδα, το ποσοστό το οποίο διαφωνεί με την άποψη αυτή είναι άτομα τα οποία εργάζονται στο δημόσιο τομέα πάνω από 20 χρόνια και έχουν ηλικία από 51 και άνω, είτε άτομα τα οποία βρίσκονται σε θέσεις με Σύμβαση Έργου ή Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου.



Γράφημα 4.15: Στην υπηρεσία υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης

Επόμενη φράση στην οποία οι ερωτηθέντες κλίθηκαν να απαντήσουν είναι, στο εάν υπάρχει έδαφος στην υπηρεσία για λήψη νέων πρωτοβουλιών. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω Γράφημα 4.17, σε ποσοστό το οποίο ανέρχεται στο 42,73% οι εργαζόμενοι συμμερίζονται την άποψη αυτή. Το 42% αυτών κατέχουν θέση προϊστάμενου ή διευθυντή και μέσο όρο εργασίας 16 χρόνια. Ωστόσο, υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, αυτό του 30% το οποίο κρατά ουδέτερη στάση έναντι της άποψης αυτής. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτών είναι ότι έχουν ηλικία άνω των 40, με μέσο όρο εργασίας στο δημόσιο τα 18 χρόνια, είτε άτομα τα οποία είναι νεαρά σε ηλικία και εργάζονται με καθεστώς Ορισμένου Χρόνου ή Σύμβασης Έργου.

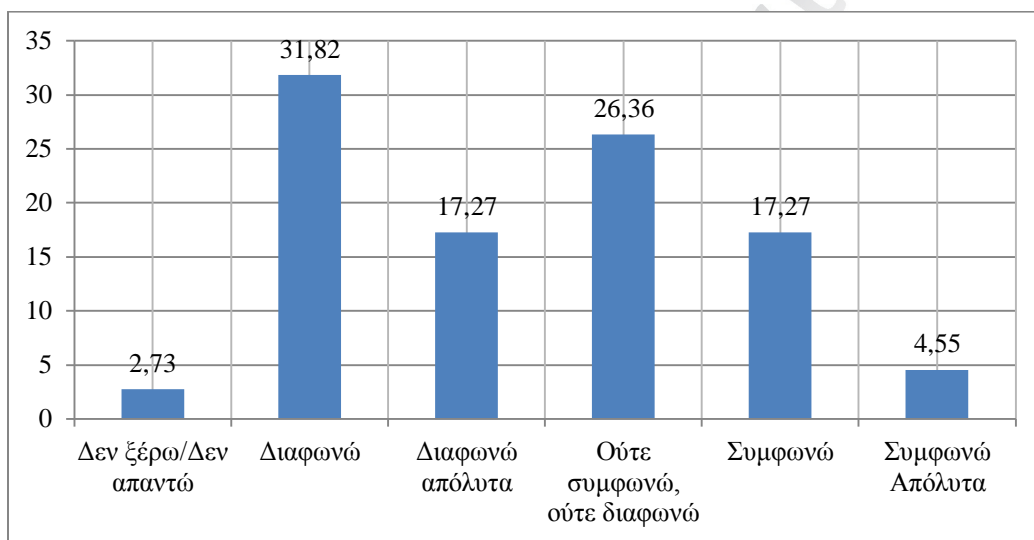
Ενδιαφέρον ωστόσο παρουσιάζει μια συγκεκριμένη μερίδα ατόμων τα οποία διαφωνούν είτε διαφωνούν απόλυτα με τη συγκεκριμένη άποψη. Χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτών είναι ότι είναι Προϊστάμενοι Τμήματος και κατέχουν κάποιο πτυχίο από ΑΕΙ ή ΤΕΙ, με μέσο χρόνο εργασίας στο δημόσιο τομέα τα 10 χρόνια. Παρατηρούμε γενικότερα ένα προφίλ ατόμων τα οποία έχουν πάρει κάποια θέση ανάλογη των ετών εργασίας τους, χωρίς τα αντίστοιχα τυπικά προσόντα.



Γράφημα 4.16: Υπάρχει έδαφος στην υπηρεσία μου για λήψη νέων πρωτοβουλιών;

Εν συνεχεία, στο Γράφημα 4.18 παρακάτω παρατηρούμε ότι αρκετά μικρό ποσοστό των υπαλλήλων πιστεύουν ότι τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί και να προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο.

Υπάρχει επίσης ένα ποσοστό της τάξης του 20% περίπου το οποίο διαφωνεί με τα συστήματα αυτά αξιολόγησης και πιστεύουν ότι δεν μπορούν να γίνουν αποδοτικά όσον αφορά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τέλος, σε ποσοστό 30% υπάρχει ένα μέρος του πληθυσμού όπου ερωτήθηκε και το οποίο κρατά ουδέτερη στάση. Ενδεχομένως η διαδικασία της αξιολόγησης, λόγω του ότι είναι κάτι άγνωστο σε πολλές υπηρεσίες να αποτελεί «φόβο», ο οποίος τους αποτρέπει να εμποδίσουν το νόημα αυτών και το ρόλο των μηχανισμών αξιολόγησης του δημοσίου.

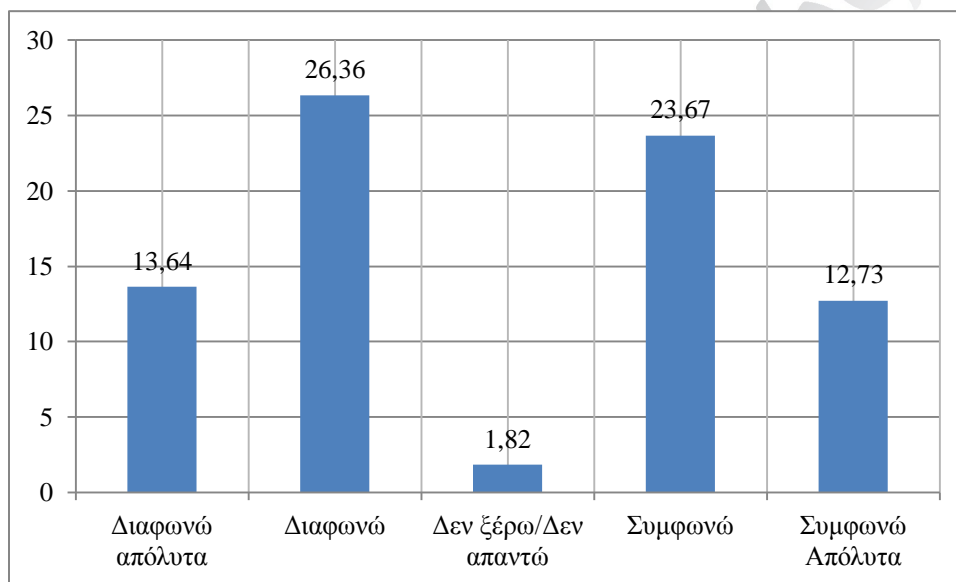


Γράφημα 4.17: Στην υπηρεσία μου υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης, ώστε οι υπάλληλοι να είναι πιο αποδοτικοί

Παρατηρούμε από το παρακάτω Γράφημα 4,19, ότι αναφορικά με το αν η υπηρεσία ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, όπως είναι τα ευέλικτα ωράρια εργασίας και την είσοδο νέων τεχνολογιών και συστημάτων εκπαίδευσης, οι απόψεις δίστανται. Συγκεκριμένα το 37% περίπου συμφωνεί με το ότι η υπηρεσία τους ευνοεί τις αλλαγές που παρουσιάζονται στο ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται επαγγελματικά οι εργαζόμενοι. Παρά ταύτα, υπάρχει ένα ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 40% το οποίο υποστηρίζει ότι αυτή η δυνατότητα δεν είναι εφικτή.

Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται στη διαφορετικότητα των φορέων για τους οποίους εργάζονται οι ερωτηθέντες. Υπάρχουν εκ των πραγμάτων υπηρεσίες οι οποίες δίνουν τη

δυνατότητα αυτή στους εργαζομένους, είτε είναι διαμορφωμένες σε καθεστώς κυλιόμενου ωραρίου. Η πλειονότητα των εργαζομένων όπου υπάγονται στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη αλλά και στο Υπουργείο Παιδείας απάντησαν θετικά στην πρόταση αυτή. Από την άλλη, άτομα τα οποία εργάζονται στην Περιφέρεια, σε ΔΕΚΟ ή σε κάποιο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π) απάντησαν αρνητικά σε αυτό.

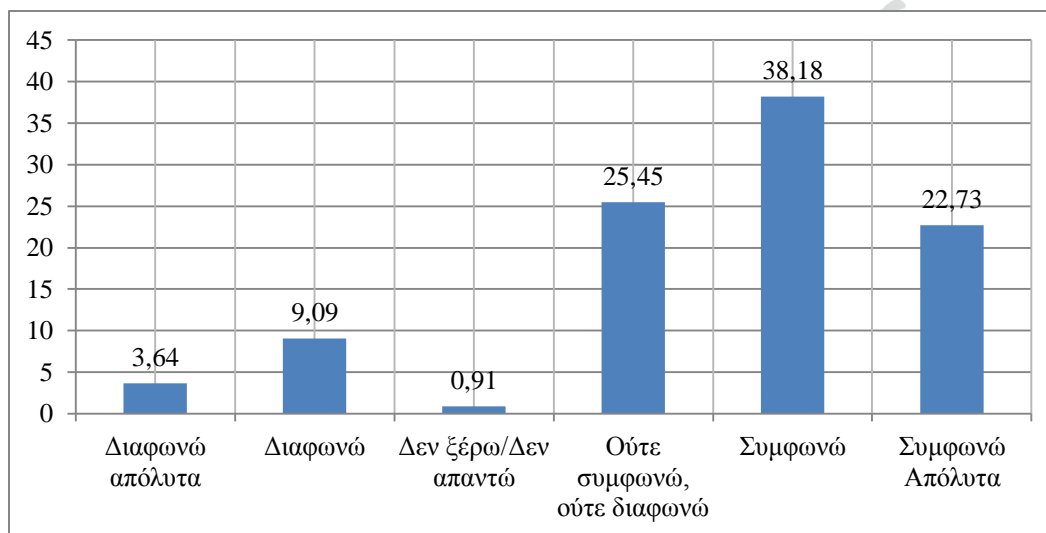


Γράφημα 4.18: Στον εργασιακό μου χώρο ευνοούνται οι αλλαγές. Π.χ. ευέλικτο ωράριο

Η σωστή διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος θα βοηθούσε τους εργαζόμενους να ενεργοποιούνται θετικά και να τους προκαλείται αβίαστα η διάθεση για να χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατόν με αποδοτικότερο τρόπο τις ικανότητές τους και τα προσόντα τους, ώστε να συνεισφέρουν ενεργά στην πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδας εστιάζοντας έτσι στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Σύμφωνα με το παρακάτω Γράφημα 4.20, φαίνεται πως το 61% σχεδόν πιστεύει πως το τμήμα τους επιδιώκει τη βελτίωση των υπηρεσιών στους πολίτες, πιστεύοντας ότι αυτό συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Το ποσοστό το οποίο διαφωνεί με την άποψη αυτή είναι περίπου 12,5%. Το χαρακτηριστικό των ατόμων αυτών είναι ότι εργάζονται είτε λίγα χρόνια στο Δημόσιο Τομέα, χαρακτηριστικά έως 5, είτε πολλά χρόνια ξεπερνώντας τα 15. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι υπήρχαν αρκετοί Προϊστάμενοι Τμήματος, συγκριτικά με το

σύνολο των οποίων απάντησαν, οι οποίοι διαφωνούν με το ότι οι υπηρεσία επιδιώκει την αναβάθμιση αυτή των υπηρεσιών. Ενδεχομένως η άποψη αυτή στα άτομα αυτά υπάρχει διότι επιθυμούν να προσφέρουν περισσότερα στον τομέα τους και αυτό δεν είναι εφικτό λόγω της δόμησης που κατέχουν τα τμήματά τους.



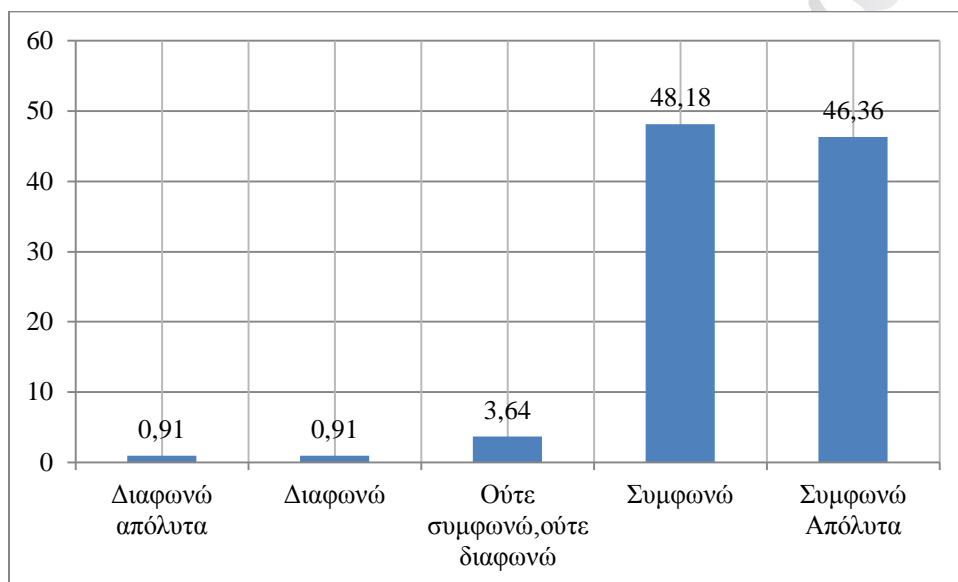
Γράφημα 4.19: Η υπηρεσία επιδιώκει την αναβάθμιση των υπηρεσιών της προς τον πολίτη

4.5 Οργανωσιακή Αλλαγή

Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη στάση των ερωτώμενων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή. Είναι σύνηθες φαινόμενο ότι οι εργαζόμενοι αντιδρούν και μάλιστα ποικιλοτρόπως στην αλλαγή, είτε διατυπώνοντας τις αντιρρήσεις τους ανοιχτά, πράττοντας αναλόγως, είτε αντιστέκονται παθητικά χωρίς να το δείχνουν, είτε και ακόμα κάνοντας παράπονα στους συναδέλφους τους. Παρατηρούμε ότι υπάρχουν ποικίλες αντιδράσεις έναντι των αλλαγών.

Βασικό ερώτημα στο οποίο κλήθηκαν οι εργαζόμενοι να απαντήσουν ήταν το αν υπάρχουν τμήματα, είτε τομείς, στην υπηρεσία όπου εργάζονται, τα οποία να αντιμετωπίζουν προβλήματα, είτε χρειάζονται αλλαγή άμεσα. Βάσει του παρακάτω Διαγράμματος 4.21 φαίνεται πώς το 94,5% συμφωνεί με την άποψη αυτή. Το ποσοστό αυτό, ανεξαρτήτως των ετών εργασίας στο αντικείμενο εργασίας, αγγίζει σχεδόν την ακέραια μονάδα.

Η άποψη τους φαίνεται να είναι ιδιαίτερος σημαντική εφόσον είναι αυτοί οι οποίοι διεκπεραιώνουν σε καθημερινή βάση τις εργασίες του τμήματος. Από το σύνολο των ερωτηθέντων οι μόνοι οι οποίοι φαίνεται να διαφωνούν, αποτελούν το 2% περίπου του πληθυσμού, ποσοστό πολύ μικρό, το οποίο απευθύνεται σε άτομα άνω των 50 με αρκετά χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα. Δεδομένου αυτού θα ήταν σκόπιμο μελλοντικά να ληφθεί υπόψη η γνώμη των εργαζομένων.

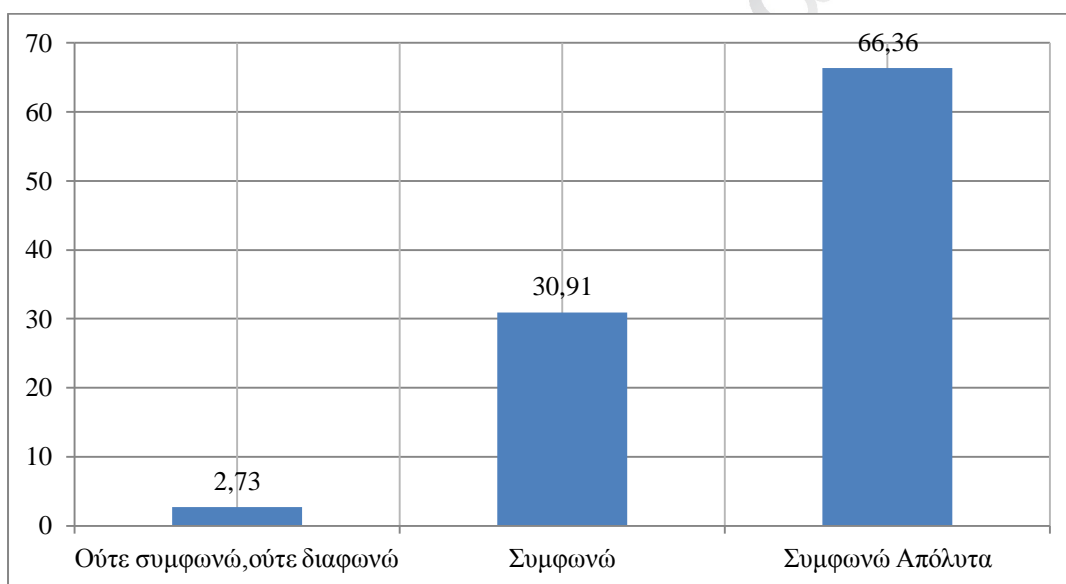


Γράφημα 4.20: Υπάρχουν τμήματα/τομείς στην υπηρεσία μου όπου υπάρχουν προβλήματα και χρειάζονται αλλαγή άμεσα

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, αναφορικά με τον αν πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι τα τμήματά τους χρειάζονται αλλαγή λόγω των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, κλήθηκαν να απαντήσουν εάν πρέπει να ενημερώνονται για τις αλλαγές αυτές οι οποίες σχεδιάζονται ανεξαρτήτως βαθμίδας. Οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι απάντησαν σε ποσοστό 97% ότι συμφωνούν με την ενημέρωσή τους, ενώ μόνο ένα σχεδόν 3%, κράτησε ουδέτερη με την άποψη αυτή. Σημαντικό κρίνεται να αναφέρουμε ότι το 1/3 αυτών που κράτησαν ουδέτερη στάση, κατέχουν θέση διευθυντή. Κοινό τους χαρακτηριστικό είναι ότι όλοι έχουν ηλικία άνω των 40 ετών.

Λαμβάνοντας υπόψη μας το ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματα τους, καθώς και αναγνωρίζουν ότι απαιτούνται αλλαγές τα τμήματά τους, θεωρούν ότι πρέπει να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές αυτές. Δεν πρέπει άλλωστε να αγνοείται το γεγονός ότι αυτοί γνωρίζουν καλύτερα από όλους τη ροή των εργασιών, και είναι αυτοί οι οποίοι μπορούν και έχουν τη δυνατότητα να θέσουν τις βάσεις για τις αλλαγές.

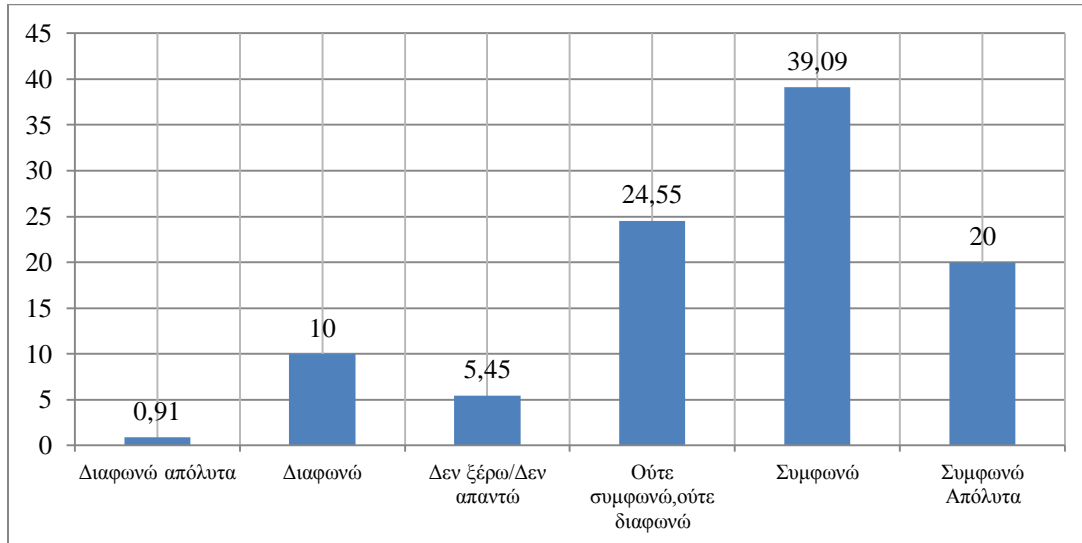
Η στάση αυτή που επικρατεί δείχνει εμφανώς ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να δεχτούν απρόσκοπτα την οποιαδήποτε αλλαγή η οποία μπορεί να παρθεί αιφνίδια και χωρίς σχετική ενημέρωση κατόπιν των απαιτούμενων δράσεων, όπως για παράδειγμα σεμινάρια.



Γράφημα 4.21: Οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα ιεραρχικής βαθμίδας, θα πρέπει να ενημερώνονται για τις οργανωσιακές αλλαγές

Ταυτοχρόνως, σε ποσοστό 60% σχεδόν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αντίσταση η οποία προβάλλεται είναι ανάλογη με την ιεραρχία των εργαζομένων. Από το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι πιστεύουν στην άποψη αυτή, σκόπιμο είναι να αναφέρουμε ότι το 40% αυτών κατέχουν θέση Διευθυντή ή Προϊσταμένου Τμήματος. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι σχεδόν το 100% των ατόμων τα οποία είναι με Σύμβαση ορισμένου είτε με Σύμβαση έργου πιστεύουν ακράδαντα τη άποψη αυτή. Η πρόταση αυτή σημαίνει άμεσα ότι η μη μονιμότητα ή ακόμα και οι συμβάσεις έργου, δημιουργούν κάποια ανασφάλεια στους εργαζομένους, η οποία έχει άμεσο

αντίκτυπο στην αντίσταση της αλλαγής. Υπάρχει επίσης και το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι αυτού του τύπου εργασίας να θεωρούν ανούσια την οποιαδήποτε αντίσταση, ειδικά εάν γνωρίζουν ότι η σύμβασή τους θα λήξει άμεσα.



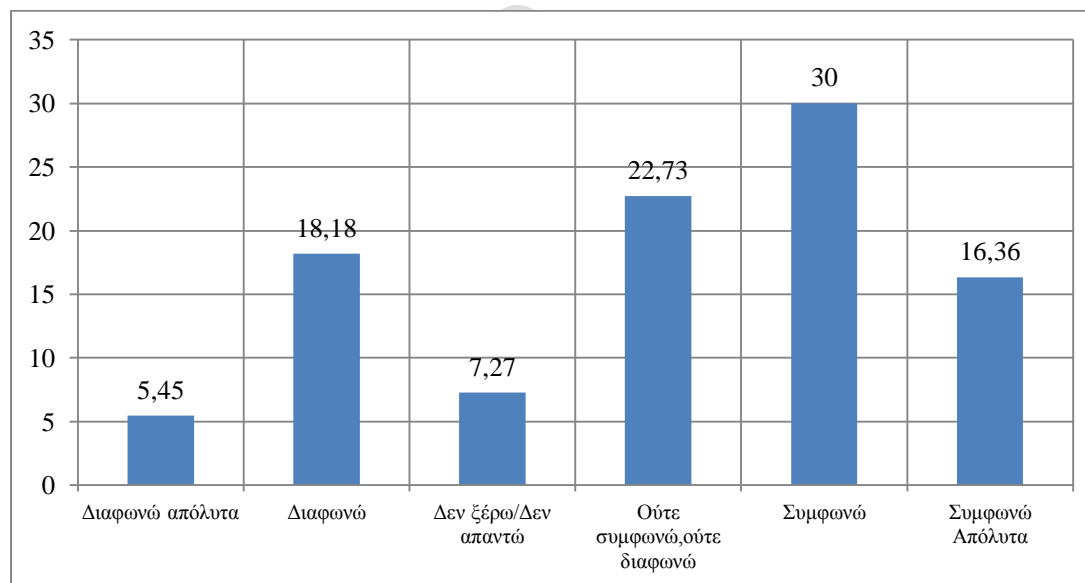
Γράφημα 4.22: Θεωρείτε ότι ανάλογα με την ιεραρχία οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μια αλλαγή;

Οι αλλαγές οι οποίες αποφασίζονται και εφαρμόζονται, έχουν απώτερο σκοπό την επαναδιαμόρφωση διαδικασιών για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Οι αποφάσεις ωστόσο για τις αλλαγές που πρόκειται να εφαρμοστούν, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, εμπεριέχουν την αντίσταση, πράγμα το οποίο επιβεβαιώθηκε και από το ότι οι εργαζόμενοι κρίνουν σκόπιμο να ενημερώνονται ανεξαρτήτως της θέσης τους. Η άποψή τους αυτή συνδέεται άρρηκτα με το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι για τις αποφάσεις αυτές, και το ποιων συμφέροντα εξυπηρετούν.

Οι απόψεις των εργαζομένων δίστανται σχετικά με τα συμφέροντα εξυπηρέτησης των αλλαγών. Σε ποσοστό 45% σχεδόν, οι εργαζόμενοι συμμερίζονται την άποψη αυτή. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών είναι Προϊστάμενοι κάποιου τμήματος είτε διευθυντές, και κάτοχοι κάποιου Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού διπλώματος. Σημαντικό ποσοστό των ατόμων που στηρίζουν την άποψη αυτή είναι άτομα τα οποία είναι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου ή συμβάσεις έργου, οι οποίοι ενδεχομένως να αδικούνται συγκριτικά με τους άλλους εργαζομένους.

Σε ποσοστό το οποίο καλύπτει το 25% περίπου, φαίνεται να διαφωνεί με την εξυπηρέτηση συμφερόντων. Το προφίλ των όσων συμμερίζονται την άποψη αυτή είναι Υπάλληλοι με μέσο όρο εργασίας τα 15 χρόνια εργασίας στο δημόσιο. Από την άλλη, το 30% του δείγματος φαίνεται να κρατά ουδέτερη στάση έναντι στην άποψη αυτή. Την άποψη αυτή πάλι συμμερίζονται άτομα τα οποία εργάζονται στη θέση του Υπάλληλου.

Συμπεραίνουμε δεδομένων των ανωτέρω, ότι οι έχοντες θέση Υπαλλήλου στον τομέα εργασίας τους, σε μεγαλύτερο ποσοστό είτε κρατούν ουδέτερη στάση είτε διαφωνούν με το ότι οι αλλαγές εξυπηρετούν συμφέροντα ορισμένων. Αυτή η άποψη επικρατεί, πιθανόν διότι στα χρόνια τα οποία εργάζονται στη θέση αυτή έχουν δει αρκετές προσπάθειες αλλαγής στον τομέα τους, και ενδεχομένως να έχουν φτάσει στο σημείο να μένουν αδιάφοροι για τα συμφέροντα που εξυπηρετούν οι αλλαγές αυτές. Παράγοντας μείζονος σημασίας στις απόψεις αυτές μπορεί να θεωρηθεί και η μονιμότητα των θέσεων αυτών, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό στασιμότητας.



Γράφημα 4.23: Κάποιες από τις αλλαγές που έχουν γίνει στην υπηρεσία μου αποσκοπούν συμφέροντα λίγων

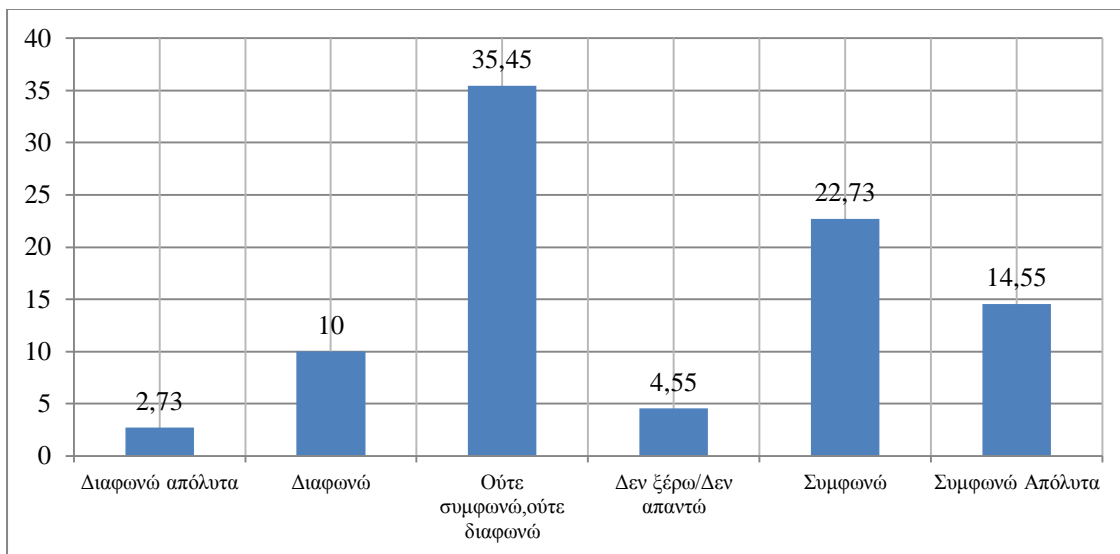
Όπως είδαμε και παραπάνω, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα το οποίο υποστηρίζει ότι οι αλλαγές δε στηρίζουν συγκεκριμένα συμφέροντα μεμονωμένων ατόμων. Δεδομένου αυτού λοιπόν κρίθηκε αναγκαία η μελέτη της πρότασης το αν

η συνεχόμενες αλλαγές σε μια υπηρεσία αποσκοπούν στη βελτίωση των παροχών προς του πολίτες.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργαζομένων, όπως φαίνεται στο παρακάτω Γράφημα 4.25, κράτησε ουδέτερη στάση επιλέγοντας την απάντηση, Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ. Το 63% της μερίδα των ατόμων τα οποία στηρίζουν την άποψη αυτή είναι άτομα τα οποία είναι είτε Διευθυντές είτε Προϊστάμενοι Τμήματος, με αρκετά χρόνια υπηρεσίας. Το αρκετά μεγάλο ποσοστό αυτό, σε συνδυασμό με το μεγάλο ποσοστό της τάξης του 45% ο οποίο συμφωνεί στην ερώτηση εάν οι αλλαγές εξυπηρετούν συμφέροντα λίγων, υποδηλώνει ότι οι αλλαγές οι οποίες έχουν συναντήσει κατά τη διάρκεια της καριέρας τους δεν έχουν ουσιαστικό περιεχόμενο ούτε κάποιο συγκεκριμένο στόχο ώστε να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Σε ποσοστό 38% περίπου οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι οποιαδήποτε αλλαγή στην υπηρεσίας αποσκοπεί στην βελτίωση παροχών προς τους πολίτες. Χαρακτηριστικό του δείγματος είναι ότι οι περισσότεροι εργάζονται κατά κύριο λόγο λιγότερο από 10 χρόνια στην υπηρεσία. Από την άλλη, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό περίπου 13%, το οποίο διαφωνεί με την άποψη αυτή. Τα άτομα αυτά είναι άτομα είτε άνω των 40, με αρκετά χρόνια υπηρεσίας, είτε άτομα τα οποία είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού, είναι με συμβάσεις ορισμένου χρόνου είτε συμβάσεις έργου, και έχουν έως 2 χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο.

Τα δύο αυτά target group αποτελούν τα δύο άκρα των εργαζομένων που δέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό της επιπτώσεις της κρίσης, τόσο στο μισθολογικό τομέα, όσο και στον τομέα συνθηκών εργασίας, ειδικότερα οι δεύτεροι. Η άποψη αυτή δείχνει πιθανότητα μιας γενικότερης άρνησης στις αλλαγές, τις οποίες κάθε άλλο παρά σημαντικές τις θεωρούν στο κομμάτι εξυπηρέτησης των πολιτών.



Γράφημα 4.24: Η συνεχής αλλαγή στην υπηρεσία αποσκοπεί στην βελτίωση των παροχών προς τους πολίτες

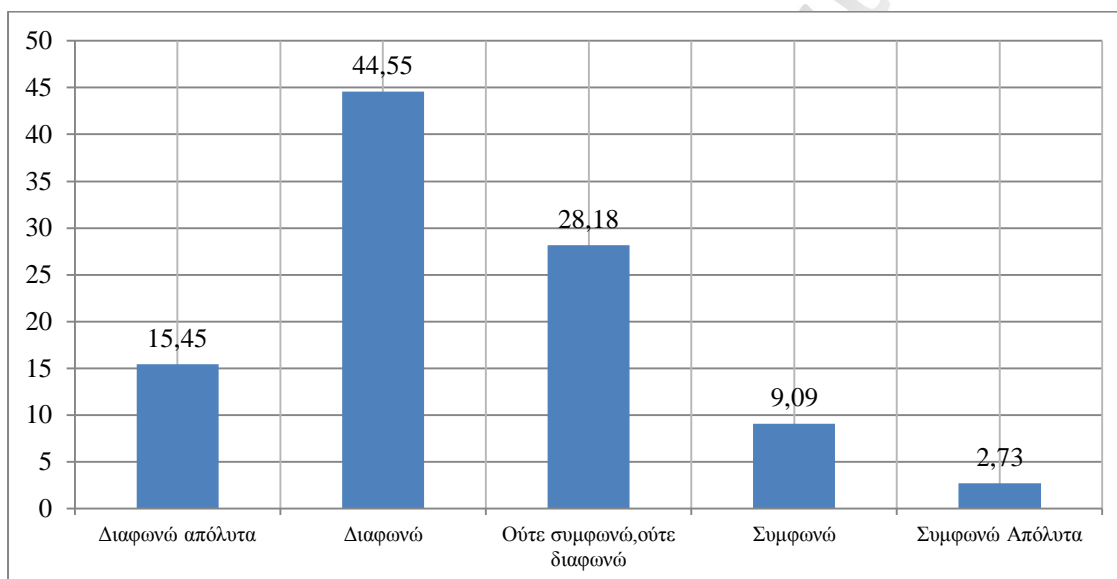
Εν συνεχεία, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν στο να απαντήσουν εάν προτιμούν να υλοποιούν τις εντολές άλλων ή προτιμούν να αποφασίζουν ο ίδιοι για αυτά που αφορούν την εργασία τους. Σε ποσοστό 60% οι εργαζόμενοι διαφωνούν με την άποψη αυτή, επιθυμώντας έμμεσα ελευθερία κινήσεων όσο αφορά το κομμάτι της εργασίας τους. Όπως είναι αναμενόμενο το 100% του πληθυσμού των διευθυντών υποστηρίζει την άποψη αυτή, όπως επίσης και το 63% των Προϊσταμένων Τμήματος. Το υπόλοιπο 37% των Προϊσταμένων κρατά ουδέτερη στάση, αναγνωρίζοντας το ρόλο του Διευθυντή του τμήματος βάσει της ισχύουσας ιεραρχίας.

Όσο αφορά τους υπαλλήλους υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξης του 58% όπου προτιμούν να δρουν μόνοι τους στα διάφορα καθήκοντα παρά να λαμβάνουν εντολές από άλλους, ανώτερους στη βαθμίδα. Το 28% των υπαλλήλων κρατούν ουδέτερη στάση έναντι στην άποψη αυτή, όντας πιο διαλλακτικοί. Τα άτομα αυτά έχουν μέσο χρόνο εργασίας στο δημόσιο 7 χρόνια και το 30% αυτών είναι με σύμβαση στη θέση αυτή.

Τέλος, υπάρχει ένα ποσοστό της τάξης του 14% όπου επιθυμεί το να εκτελεί εντολές άλλων. Το ποσοστό αυτό αντικατοπτρίζει ένα πλήθος ατόμων τα οποία είτε έχουν ορισμένους μήνες στη θέση που κατέχουν, και είναι με συμβάσεις, είτε βρίσκονται αρκετά χρόνια στην υπηρεσία και είναι άτομα μεγάλης ηλικίας. Δεδομένου αυτού παρατηρούμε ότι η άποψη αυτή

είναι ανάλογη κυρίως της θέσης που έχει κάποιος, αλλά και του χρόνου που εργάζεται στο δημόσιο.

Παρά ταύτα, η συγκεκριμένη στάση μπορούμε να δούμε ότι αντικρούεται με αυτή των εργαζομένων όπου επιθυμούν να βοηθούν συναδέλφους να γίνουν πιο παραγωγικοί. Όπως συναντήσαμε, πάνω από το 80% ήταν διατεθειμένο να προσφέρει βοήθεια για την αύξηση της παραγωγικότητας, με μόνο το 14% να είναι πρόθυμο να τη δεχτεί και να αποκομίσει αυτά τα οποία θα διατυπωθούν.



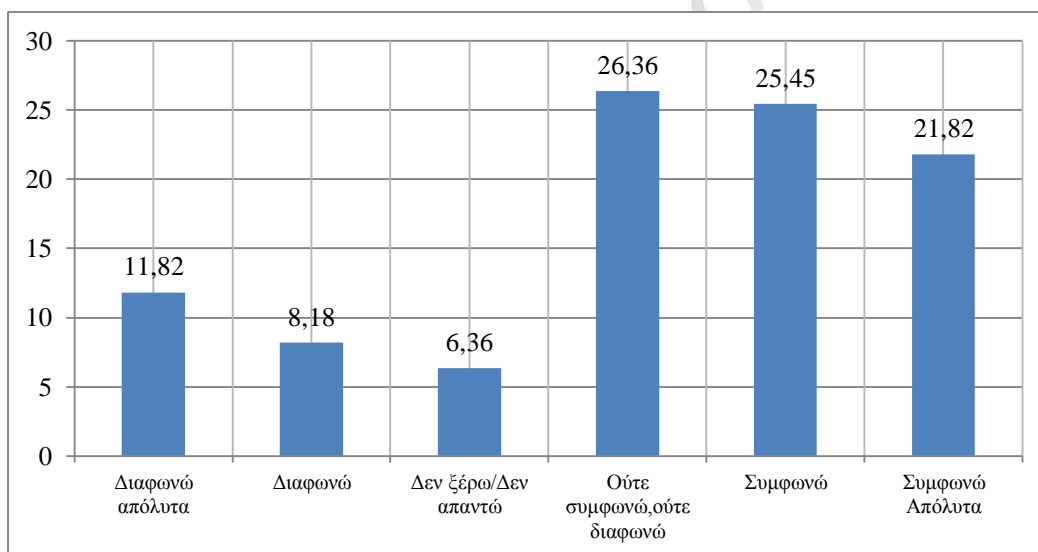
Γράφημα 4.25: Προτιμώ να υλοποιώ τις εντολές άλλων, παρά να αποφασίζω εγώ ο ίδιος

Παραπάνω περιγράφηκε η άποψη των εργαζομένων για το τι προσδοκίες έχουν από τον τομέα εργασίας τους, εάν τους δίνεται το περιθώριο ανέλιξης, εάν δέχονται να βοηθήσουν και να βοηθούν. Απαντήθηκαν ερωτήσεις από άτομα με συμβάσεις ορισμένου ή αορίστου χρόνου, με λίγα είτε πολλά χρόνια υπηρεσίας. Τελευταία ερώτηση στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν ήταν να εάν επιθυμούν να συνεχίσουν την καριέρα τους στην υπηρεσία στην οποία υπάγονται τη δεδομένη χρονική στιγμή.

Από το 53% των εργαζομένων όπου κατέχουν θέση Διευθυντή ή Προϊστάμενου, αναφέρουν ότι θα ήθελαν η καριέρα τους να συνεχιστεί στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Ωστόσο, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι ειδικά στις θέσεις των Διευθυντών βρίσκονται

άτομα άνω των 40 ετών με πάνω από 25 χρόνια υπηρεσίας, παράγοντες οι οποίοι υποδηλώνουν τη δύση μιας καριέρας στο Δημόσιο Τομέα. Το 20% των ανώτερων θέσεων της ιεραρχίας δε θα ήθελαν να συνεχίσουν την καριέρα τους στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Τα άτομα αυτά έχουν Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό και έως 15 χρόνια υπηρεσίας στη θέση του Προϊσταμένου, και 25-30 χρόνια στη θέση το Διευθυντή.

Από την άλλη, οι περισσότεροι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν μέσο χρόνο εργασίας τα 10 χρόνια, δε θα είχαν πρόβλημα να συνεχίσουν την καριέρα τους στην υπηρεσία αυτή, με μόνο το 20% να θέλει να αλλάξει υπηρεσία. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το 38% περίπου αυτών κατέχει Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό δίπλωμα.

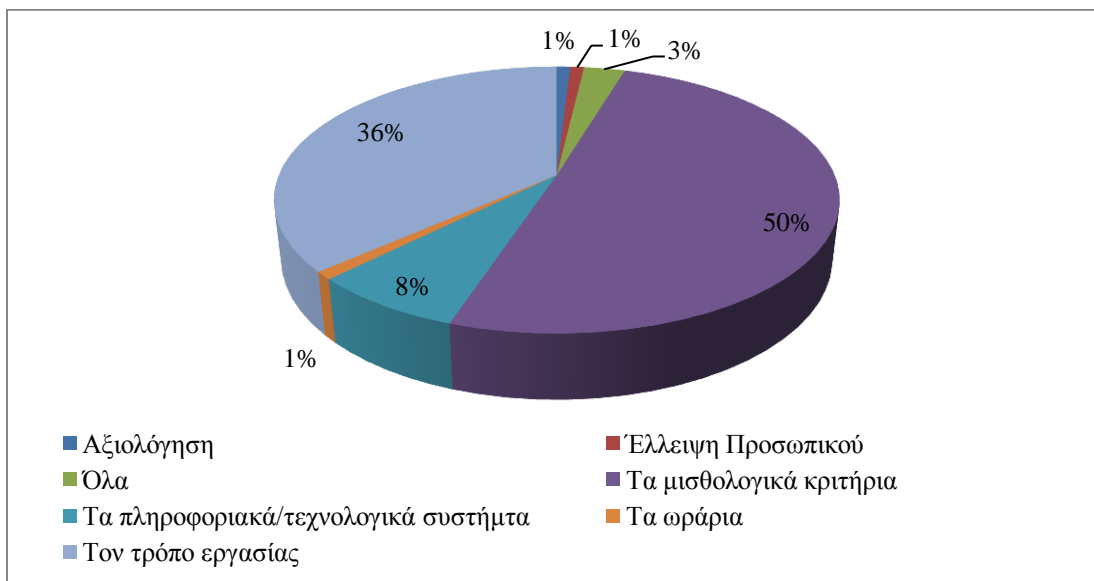


Γράφημα 4.26: Θα ήθελα να συνεχίσω το υπόλοιπο της καριέρας στη συγκεκριμένη υπηρεσία

Στις παραπάνω ενότητες είδαμε τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον τομέα τον οποίον εργάζονται, τόσο όσον αφορά τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα, όσο και στο τι βλέψεις έχουν για αυτόν, ή ακόμα και το τι θα προσδοκούσαν να γίνει. Είδαμε απαντήσεις των ερωτηθέντων να ταυτίζονται αλλά και να συγκρούονται, απαντήσεις που δήλωναν είτε επιθυμία, είτε «προστασία». Από τις απαντήσεις τους καταλάβαμε έμμεσα τους λόγους για τους οποίους επικρατεί η υφιστάμενη κατάσταση.

Επόμενη ερώτηση στην οποία εν συνέχεια κλήθηκαν οι ερωτηθέντες να απαντήσουν ήταν στο λόγο που υπάρχουν οι περισσότερες αντιδράσεις στις επερχόμενες αλλαγές. Όπως

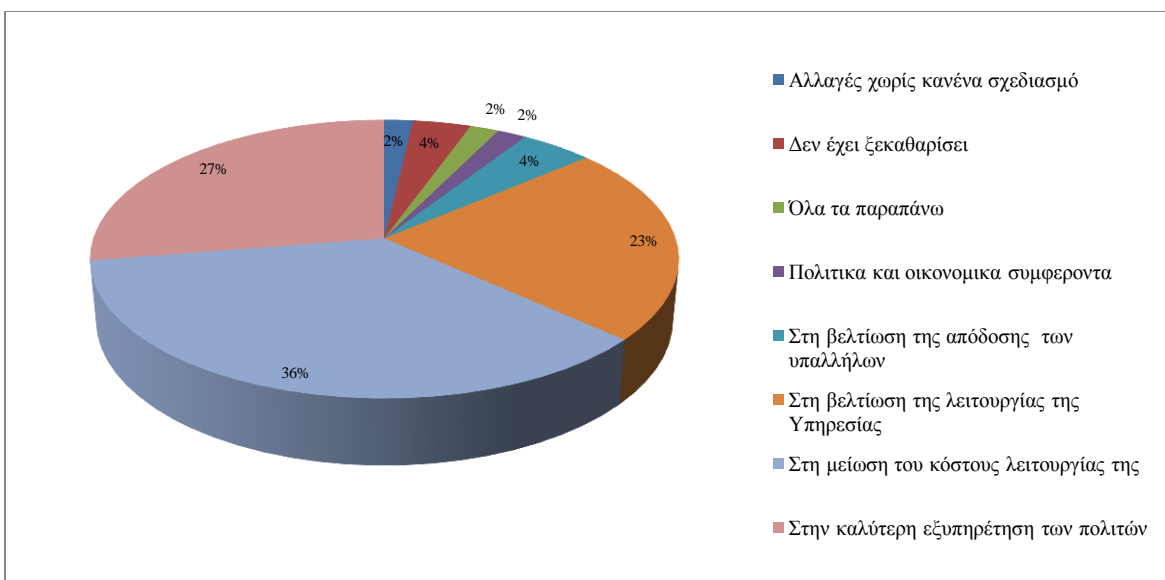
φαίνεται και από το παρακάτω Γράφημα 4.28, το 50% αντιδρά σε παράγοντες που αφορούν τα μισθολογικά κριτήρια, ενώ αμέσως επόμενη αλλαγή που προκαλεί αντίδραση είναι αυτή στον τρόπο εργασίας τους.



Γράφημα 4.27: Αντιδράσεις εργαζομένων δημοσίου

Καλούμενοι οι εργαζόμενοι να απαντήσουν στο που επιδρούν οι αλλαγές αυτές, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσης βρίσκονται με ποσοστό 36% στην άποψη *Μείωσης Κόστους λειτουργίας της*, κατά 27% *Στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών* και κατά 23% *Στην βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας*.

Συγκεντρώνοντας όλες τις απαντήσεις βλέπουμε πως υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό το οποίο υποστηρίζει την άποψη ότι οι αλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται, στόχο έχουν τη βελτίωση της υπηρεσίας, ενώ σε μικρότερο ποσοστό βλέπουμε μια γενικότερα αρνητική αντίληψη στις αλλαγές αυτές.



Γράφημα 4. 29: Σκοπός αλλαγών

Βάσει των απαντήσεων στην ερώτηση αυτή, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων δεν είναι αρνητικοί στις αλλαγές, απλά δε συμφωνούν με τον τρόπο που γίνονται, χωρίς δηλαδή καμία σχετική ενημέρωση όπως είδαμε και σε σχετική ερώτηση που αναφέρθηκε .

4.7 Ανακεφαλαίωση

Συγκεντρώνοντας τα αποτελέσματα παρατηρούμε οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα εμφανίζουν επιχειρηματική συμπεριφορά και δέχονται τις οργανωσιακές αλλαγές. Παρατηρήθηκε σε γενικές γραμμές ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ηλικίας και βαθμίδας στηρίζουν την απόκτηση νέων γνώσεων, έχοντας όραμα για το μέλλον και κάνοντας νέες προτάσεις. Είναι επίσης σημαντικό το ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αλλά και την ανάληψη πρωτοβουλιών, προσπαθώντας μέσα από αυτό να αποφέρουν καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους, παρά το γεγονός ότι υπάρχει ο ισχυρισμός, από πλευράς τους, ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι αρκετά καλό.

Παρατηρήθηκε επίσης, το οι εργαζόμενοι να προτρέπουν συναδέλφους με νέες προτάσεις για τη βελτίωση της εργασίας τους, ενώ είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους

ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, επιδιώκοντας αλλαγές. Ωστόσο, ορισμένοι παράγοντες μέσα στον τομέα της εργασίας, κάνουν τις αλλαγές αυτές δύσκολες.

Αναφορικά με τις αλλαγές παρατηρήθηκε επίσης, ότι οι έχοντες θέση Υπαλλήλου στον τομέα εργασίας τους, σε μεγαλύτερο ποσοστό είτε κρατούν ουδέτερη στάση είτε διαφωνούν με το ότι οι αλλαγές εξυπηρετούν συμφέροντα ορισμένων, και για το λόγο αυτό συναντάμε υψηλά ποσοστά αντίδρασης όταν κάποιος σε θέση Προϊσταμένου διατυπώσει αλλαγές χωρίς να έχει ερωτηθεί για το ζήτημα κάποιος εργαζόμενος που είναι γνώστης του αντικειμένου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές στη σημερινή εποχή επέτειναν ακόμα πιο έντονα τις δυσκαμψίες που παρουσιάζει ο δημόσιος τομέας. Παράλληλα, η έννοια της επιχειρηματικότητας αποτελεί σημείο ζωτικής σημασίας για τον εξορθολογισμό της δημόσιας διοίκησης.

Στην Ελλάδα, η ανάγκη για αλλαγές είναι επιτακτική καθώς το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον είναι αυτό που επιβάλλει στην ελληνική δημόσια διοίκηση να ακολουθεί και να εναρμονίζεται στα νέα δεδομένα και στις απαιτήσεις της κοινωνίας. Οι παθογένειες, όμως του δημοσίου τομέα είναι αυτές που εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα να αναπτυχθεί. Η περιορισμένη ορθολογική έρευνα, η προσήλωση σε τυποποιημένες διαδικασίες παράλληλα με την αδυναμία αναζήτησης βέλτιστης επίδοσης για ελάχιστο κόστος είναι κάποια από τα στοιχεία παρεμπόδισης της επιχειρηματικής διαδικασίας. Επιπλέον, οι πολλοί εμπλεκόμενοι και πολλαπλοί στόχοι, η ομηρία σε πολιτικές και κυβερνητικές επιρροές σε συνδυασμό με την μεγάλη αντίδραση στην αλλαγή, κρατούν τη δημόσια διοίκηση σε αδράνεια. Το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι το μέσο όπου κατάλληλα καθοδηγούμενο θα φτάσει το δημόσιο σε ανώτερα επίπεδα, είναι και αυτό που δεν έχει αξιοποιηθεί με τους κατάλληλους τρόπους. Τα συστήματα αμοιβών είναι ένας από τους σημαντικούς λόγους που δεν κάνουν τους δημόσιους οργανισμούς ανταγωνιστικούς μεταξύ τους αλλά και με την αγορά.

Η βελτίωση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα είναι ένα από τα βασικά ζητούμενα των κυβερνήσεων και των αναλυτών της δημόσιας διοίκησης. Ο Boyne (2003) για παράδειγμα, περιγράφει τις βασικές παραμέτρους βελτίωσης που είναι: α) η αύξηση της παραγωγής, β) η ποιότητα των υπηρεσιών (η ευγένεια του προσωπικού), γ) η αποδοτικότητα (αναλογία αποτελεσμάτων-κόστους), δ) η δικαιοσύνη (σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών σε διάφορες ομάδες), ε) τα αποτελέσματα (ποσοστό επιτυχόντων μαθητών στις εξετάσεις), στ) η σχέση ποιότητας-τιμής (κόστος ανά παραγόμενη μονάδα) και ζ) η ικανοποίηση των πολιτών. Η μείωση του μεγέθους του δημοσίου τομέα δεν μπορεί λοιπόν να είναι αυτοσκοπός. Οι δύο βασικότεροι παράγοντες για την βελτίωση αυτών των παραμέτρων είναι η αύξηση του προϋπολογισμού και το καλύτερο μανάτζμεντ. Οι αλλαγές ως προς τους κανόνες, την οργανωτική δομή, το μέγεθος του δημοσίου τομέα και την συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη δημόσια διοίκηση δεν οδηγούν κατά ανάγκη σε βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών.

Σε κάθε δημόσια επιχείρηση και οργανισμό οι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο μέρος αφού αποτελούν το μεγαλύτερο και το πιο προσοδοφόρο κεφάλαιο. Αυτό λοιπόν που έχει να κάνει ο δημόσιος τομέας είναι να επενδύσει στα στελέχη αλλά και στις κατώτερες βαθμίδες εργαζόμενων αφού όπως φάνηκε και από την έρευνα οι υπάλληλοι παρότι έχουν υποστεί πολλά παρουσιάζουν επιχειρηματική συμπεριφορά επιδιώκοντας την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων έχοντας όραμα για το μέλλον τους, όντας θετικοί για αλλαγή και δημιουργώντας ένα καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ τους.

Σύμφωνα με την έρευνά μας η συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα, η υψηλή αντίληψη του υποστηρικτικού περιβάλλοντος και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Στοιχεία τα οποία επιβεβαιώνονται και από την έρευνα του Boyne που προαναφέρθηκε.

Ο εκσυγχρονισμός των διοικητικών διαδικασιών και οι οργανωσιακές αλλαγές της δημοσίας διοίκησης είναι στάδιο απαραίτητο το οποίο επιτυγχάνεται αρχικά με τη διάχυση της καινοτομίας μέσα στην ίδια την οργανωτική δομή αλλά και σε ένα σημαντικό κομμάτι που δεν είναι άλλο από την επίτευξη όσο το δυνατό λιγότερης αντίστασης από τους εργαζομένους στην εκάστοτε αλλαγή. Σύμφωνα με την έρευνα οι ίδιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι υπάρχουν οργανωτικές διαδικασίες που χρήζουν αλλαγής άρα θα πρέπει να πειστούν ότι οι όποιες αλλαγές είναι μέρος της δουλειάς τους και αποσκοπούν στην εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας τους και κατ' επέκταση της προσωπικής τους προσπάθειας.

Ο επανακαθορισμός επομένως το ρόλου της δημόσιας διοίκησης είναι ένας τρόπος για να ξεκινήσει η αλλαγή. Απαιτείται ο εκσυγχρονισμός του τρόπου λειτουργίας της, μεγαλύτερος έλεγχος και αξιολόγηση προς τους εργαζομένους και ο επαναπροσδιορισμός της οικονομικής της δραστηριότητας με άλλα λόγια καλύτερο μανάτζμεντ.

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι λόγω του περιορισμένου χρόνου και των δυνατοτήτων που μπορεί να προσφέρει μια διπλωματική εργασία δεν κατέστη εφικτό να γίνει μια ενδελεχής έρευνα για το συγκεκριμένο θέμα το οποίο είναι σίγουρο ότι στο μέλλον θα απασχολήσει πολύ έντονα την κοινωνία μας. Για αυτό μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα που θα μπορούσε να γίνει είναι μια σύγκριση των χωρών που έχουν περάσει ανάλογη κρίση όπως για παράδειγμα Ισπανία, Ιταλία με χώρες που θεωρούνται πρότυπα εύρυθμης λειτουργίας όπως η Γερμανία και η Σουηδία.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα δεν έγκειται μόνο στο μέγεθός του, τη δημόσια δαπάνη για τα έξοδά του, αλλά στο μικρό βαθμό αποδοτικότητας και στην παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην βελτίωση της ποιότητας του δημοσίου τομέα, η οποία σχετίζεται με μια καλύτερη διάρθρωση των δαπανών και την καλύτερη λειτουργία των θεσμών. Η μείωση του μεγέθους του δημοσίου τομέα είναι πιο εύκολη, αλλά λιγότερο αποτελεσματική από την πραγματική ανάγκη βελτίωσης της λειτουργίας του έτσι ώστε να εγγυηθεί την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Δυστυχώς, η οικονομική κρίση αποτέλεσε τη θρυαλλίδα οξείας κριτικής για τη λειτουργία του δημοσίου τομέα. Μέσα από αυτή την κακή συγκυρία καλό θα ήταν να προκύψει κάτι καλό όπως το ότι η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με τη νοοτροπία των ανθρώπων να βρίσκουν την ευκαιρία εκεί που οι υπόλοιποι θεωρούν ότι δεν υπάρχει. Αν αυτή την άποψη την ενστερνιστούν τα στελέχη και οι υπάλληλοι της δημόσιας διοίκησης σε συνεργασία με την πολιτική ηγεσία τότε ίσως στο εγγύς μέλλον να μιλάμε για έναν υγιή και παραγωγικό δημόσιο τομέα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2014

Αξιότιμη/ε κυρία/κύριε,

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική», του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιά., με θέμα “Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη του Δημοσίου Τομέα”.

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η ύπαρξη επιχειρηματικής συμπεριφοράς στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, καθώς επίσης να παρουσιαστεί και η σύνδεση της Οργανωσιακής Αλλαγής με την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη στο δημόσιο τομέα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και οι απαντήσεις που θα δοθούν είναι ανώνυμες, καθαρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τη στατιστική ανάλυση των στοιχείων της παρούσας εργασίας.

Η συμβολή σας για την επιτυχή ολοκλήρωση της έρευνας κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς μέχρι σήμερα δεν έχουν γίνει πολλές εκτεταμένες έρευνες για την Επιχειρηματικότητα στο Δημόσιο τομέα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο σας

Με εκτίμηση

Λαΐου Μαρία

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μέρος Α΄

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

2. Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος Λυκείου
ΑΕΙ/ΤΕΙ
Μεταπτυχιακές Σπουδές
Διδακτορικό
Άλλο

3. Ηλικία

20-25 26-30 31-35
36-40 41-50 51 και άνω

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος Έγγαμος Διαζευγμένος

5. Σε ποια Υπηρεσία/Διεύθυνση εργάζεστε;

.....

6. Ποια είναι η σχέση εργασίας σας;

Μόνιμος-Αορίστου χρόνου
Σύμβαση ορισμένου-Σύμβαση έργου

7. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο δημόσιο;

8. Ποια είναι η ιεραρχική σας βαθμίδα;

Υπάλληλος Προϊστάμενος Τμήματος Διευθυντής

9. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα; Ναι Όχι

10. Εάν Ναι

10.1 Πόσα χρόνια έχετε δουλέψει στον ιδιωτικό τομέα;.....

10.2 Σε ποια βαθμίδα;

Υπάλληλος Προϊστάμενος Τμήματος Διευθυντής

Επιλέξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.

Μέρος Β΄

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ							
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
1	Αποβλέπω στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων/γνώσεων						
2	Έχω όραμα για το μέλλον κάνοντας νέες προτάσεις						
3	Επιδιώκω να υπάρχει κλίμα συνεργασίας μέσω της επίτευξης νέων στόχων						
4	Προτρέπω τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν ότι νέο υπάρχει						
5	Είμαι πρόθυμος/η να αφιερώσω χρόνο με σκοπό να βοηθήσω τους συναδέλφους μου να γίνουν πιο παραγωγικοί						
6	Στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχει καλό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων						
7	Στο εργασιακό περιβάλλον ευνοείται ο θεμιτός ανταγωνισμός μεταξύ των υπαλλήλων						
8	Στην υπηρεσία υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης						
9	Οι αποφάσεις που λαμβάνονται στον εργασιακό χώρο έχουν περιθώριο ευελιξίας;						
10	Στον εργασιακό μου χώρο ευνοούνται οι αλλαγές; Π.χ. ευέλικτο ωράριο						

11	Υπάρχει έδαφος στην υπηρεσία μου για λήψη νέων πρωτοβουλιών;						
12	Στην υπηρεσία μου υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης, ώστε οι υπάλληλοι να είναι πιο αποδοτικοί						
13	Η υπηρεσία επιδιώκει την αναβάθμιση των υπηρεσιών της προς τον πολίτη						
14	Η υπηρεσία βρίσκει τρόπους για τη μείωση της γραφειοκρατικής διαδικασίας						
15	Ο συνδικαλισμός αποτελεί τροχοπέδη για τις αποφάσεις που λαμβάνονται;						
16	Η υπηρεσία μου έχει όραμα για το μέλλον						

Επιλέξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις

Μέρος Γ'

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
1	Υπάρχουν τμήματα/τομείς στην υπηρεσία μου όπου υπάρχουν προβλήματα και χρειάζονται αλλαγή άμεσα						
2	Οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα ιεραρχικής βαθμίδας, θα πρέπει να ενημερώνονται για τις οργανωσιακές αλλαγές						
3	Θεωρείτε ότι ανάλογα με την ιεραρχία οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μια αλλαγή;						
4	Κάποιες από τις αλλαγές που έχουν γίνει στην υπηρεσία μου αποσκοπούν συμφέροντα λίγων						

5	Η συνεχής αλλαγή στην υπηρεσία αποσκοπεί στην βελτίωση των παροχών προς τους πολίτες						
6	Προτιμώ να υλοποιώ τις εντολές άλλων, παρά να αποφασίζω εγώ ο ίδιος						
7	Θα ήθελα να συνεχίσω το υπόλοιπο της καριέρας στη συγκεκριμένη υπηρεσία						

8. Οι περισσότερες αντιδράσεις εντοπίζονται σε αλλαγές που αφορούν:

- i. Τον τρόπο εργασίας
- ii. Τα μισθολογικά κριτήρια
- iii. Τα πληροφοριακά/τεχνολογικά συστημάτων
- iv. Τα ωράρια
- v. Άλλο

9. Οι αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση συμβάλλουν:

- i. Στη μείωση του κόστους λειτουργίας της
- ii. Στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
- iii. Στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων
- iv. Στη βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας
- v. Άλλο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αζαριάδης Κ., Ιωαννίδης Γ. και Πισσαρίδης Χ. (2011), Ανατομία της Ελληνικής Κρίσης και Προτάσεις για την Ανάπτυξη, Αθηναϊκή Επιθεώρηση του Βιβλίου, τ. 18, Μάιος 2011.
- Βουδούρη Ειρήνη (2013), Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία του Δημοσίου τομέα, υλικό διαλέξεων, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Francis J. Greene, David J. Storey, Ειρήνη Φαφαλιού, Ιωσήφ Χασσίδ (2011), «Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις» Εκδόσεις Κριτική
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2009), Ανακοίνωση με θέμα «Ανάπτυξη για την Ελλάδα», οπ.π., σελ. 46.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση (2012), «Ελλάδα, Μνημόνιο Συνεννόησης στις συγκεκριμένες Προϋποθέσεις Οικονομικής Πολιτικής»
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, Δεύτερη Τριμηνιαία Έκθεση, Μάρτιος 2012, σελ. 20.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ανακοίνωση με θέμα «Ανάπτυξη για την Ελλάδα», 18.4.2012, COM(2012) 183 final.
- Ζαμπετάκης Λ.(2007), Μεθοδολογία για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.
- Ζαμπετάκης, Λ. Α., Ανδριόπουλος, Κ. Gotsi, M., & Μουστάκης, Β (2006), Η Επίδραση της δημιουργικότητας στην πρόβλεψη επιχειρηματικών προθέσεων φοιτητών. Αποτελέσματα από την Ελλάδα και την Μεγάλη Βρετανία.
- Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, (2008) Μελέτη για την Επιχειρηματικότητα και την Νεανική Επιχειρηματικότητα στη Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.
- Κορρές Γεώργιος, Κοκκίνου Αικατερίνη, Τσομπανόγλου Γεώργιος (2011), Ελληνική Οικονομία: Δομή-Διάρθρωση, Δημόσιο Χρέος και Προοπτικές Ανάπτυξης

- Καραγιάννη Ανθή (2012), Κρίση και Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet Εκπαιδευτικό Πρόγραμμα Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική -Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση.
- Λαδή Στέλλα (2015), Είναι αλήθεια ότι ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα είναι υπερβολικά μεγάλος; Κατανοώντας την ελληνική κρίση, Παρατηρητήριο για την Κρίση, ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Μακρυδημήτρης Αντ. (2011), Πώς η δημόσια διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ, Μέρος Α΄ και Β΄, εφημερίδα «Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ», 9 και 16/10/2011).
- Μακρυδημήτρης Αντ. (2012), Οι μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, εισήγηση στο πλαίσιο του Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ερευνητών στην Εξωτερική και Ευρωπαϊκή Πολιτική – Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας Jean Monnet, 11.6.2012.
- Μπουραντάς, Δ. (2012), Μαντζμεντ, Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος Παναγιώτης (2011), Η Διοίκηση Αλλαγών (Change Management) στο Δημόσιο τομέα: Η περίπτωση της εφαρμογής του Σύγχρονου Δημοσιονομικού Ελέγχου.
- Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα(2003), Ευρωπαϊκή Ένωση, Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλες.
- Πετράκης, Π., Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2004.
- Πλέσσας Φ, (2009), Εναλλακτικά σενάρια τεχνολογικής ανασυγκρότησης οργανισμών του δημοσίου, Πάτρα.
- Σάσσαλου Ευφροσύνη (2011) Στρατηγική Επιχειρηματικότητα και Οργανωσιακή Αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα Πανεπιστήμιο Πατρών Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πάτρα.
- Σπανού Κ. (2001), *Δημόσια διοίκηση και δημόσια πολιτική*, σε: Σπηλιωτόπουλος Ε./ Μακρυδημήτρης Αντ. (επιμ.), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, εκδ. Αντ. Σάκκουλας.

Ξενόγλωσση

- Beer, M. and Nohria, N. (2000), *Breaking the code of change*, Boston, Mass, Harvard Business School Press.
- Bennett, R. (2006) *Business lectures perceptions of the nature of entrepreneurship*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12(3): 165-188.

- Borins S, (2002), Leadership and innovation in the public sector
- Boyett. I. (1997), The Public Sector Entrepreneur - a definition. *International Journal of Management*, 11: 1-15
- Boyne, G. (2003), "Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13. 3: 367-94.
- Bozeman B. & Kingsley G. (1998), Risk Culture in Public and Private Organizations. *Public Administration Review*, 58 (March-April): 109-118
- Brunsson, N. (2006) "Administrative reform as routines", *Scandinavian Journal of management*, 22, 3, 243-252.
- Bryson, J. (1988), Strategic planning for public and non-profit organizations. San Francisco: Jossey-Bass
- Burnes, B. (1996), Managing change: a strategic approach to organisational dynamics, London, Pitman.
- Charles Leadbeater and Sue Goss (1999) Civic Entrepreneurship
- Clamp, C. and Alhamis, I. «Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication» (2010), *The Journal of Entrepreneurship*, 168-169.
- Collins, O. F. & Moore, D. G. (1970), *The Organization Makers: A Behavioral Study of Independent Entrepreneurs*, New York: Appleton-Century-Crofts
- Corner, D. (1998), *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*, Chichester, Wiley.
- Crookall, P. (1998), *The three pillars of public management: secrets of sustained success*, Montreal; London, McGill-Queen's University Press.
- Du Gay, P. (2000), *In Praise of Bureaucracy*. London Sage
- Emy, H. V & Hughes, O.E. (1991), *Australian Politics: Realities in Conflict*, 2nd ed. Melbourne Macmilan
- Fottler, M. D. (1981). Is management really generic? *Academy of Management Review* 6(1) 1-12
- Hammer M., "Reengineering Work: Do not automate, obliterate", (1990), *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.

- Hayton, George & Zahra (2002), National Culture and entrepreneurship: A review of Behavioral research.
- Hofstede, G. (1991), Cultures and Organisations. Harper Collins: London.
- Kanter, R. M. (1999) "The enduring skills of change leaders". *Leader to Leader*, 1999, 15-22
- Kotter, J. (1955) Leading change: "Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, 73 (2), pp 59-67
- Kotter, J. P. (1998), "Winning at change", *Leader*, 1998, 27-33
- Kurakto DF, Morris MH and Covin JG. (2011), *Corporate Innovation and Entrepreneurship*, South-western Cengage Learning, Canada).
- Ladi, S. (2014), "Austerity Politics and Administrative Reform: The Eurozone Crisis and its Impact upon Greek Public Administration" *Comparative European Politics*.
- Lewin, K. (1951), *Field theory in social science, selected theoretical papers*, New York
- Liewellyn, D & Wilson, K. (2003), The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. *Education & Training*, 45(6): 341-345
- Liewellyn, D. & Jones, G. (2003), Controversies and conceptual development. Examining public entrepreneurship. *Public management Review*, 5(2): 245-266
- Liewellyn, D. & Wilson, K. (2003), The controversial role of personality traits in entrepreneurial psychology. *Education & Training*, 45(6): 341-345.
- Morris, M., Kuratko, D., & Schindehutte, M. (2001), towards integration: Understanding integration through frameworks. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 2(1): 35-49.
- Nutt, P.C., & Backoff, R.W. (1993), "Transforming Public Organisations with Strategic Management and Strategic Leadership", *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 299 - 347.
- Osborne D., Gaebler T. (1992), *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley Publ. Co.
- OECD, (2009) *Greece: Review of the Central Administration*, op.cit., p.17
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2001), *Public sector leadership for the 21st century*, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development.

- Overcoming barriers to administrative simplification strategies (2009), Guidance for Policy Makers, Regulatory Policy Division, and Directorate for Public Governance and Territorial Development, OECD.
- Pearce, J.A., Kramer T.R. and Robbins., K.D. (1997), Effects of managers entrepreneurial behavior on subordinates, *Journal Of Business Venturing*, 12: 147-160.
- Pittaway, L. (2005). Philosophies in entrepreneurship: A focus on economic theories. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(3): 145-159
- Prokopenko Joseph and Palvin Igor (1991), Entrepreneurship development in public enterprises, International Labor office (ILO).
- Prokopenko, J. & Pavlin, I. (1991). Entrepreneurship Development in Public Enterprises. Geneva International Labour Office
- Schumpeter, J. A (ed.) (1928), *Der unternehmer – Handwörterbuch der Staatwissenschaften*: Ludwig Elster (4th Edition)
- Schumpeter J. A. (1934), *The Theory of Economic Development* published in German (1912), 1st edition in English Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Sexton, D. L. & Bowman, N. (1984), Entrepreneurship education: suggestions for increasing effectiveness. *Journal of Small Business management*, 22(2):18-25
- Shapiro, A. (1975), The Displaced Uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*: 83-89
- Vincent J. (1996) Managing risk in public services: A review of international literature. *International Journal of Public Sector management*, 9(2):57-64
- Wanna, J., O’Faircheallaigh, C., & Weller P. (1992), *Public Sector Management in Australia*. Melbourne: MacMilan
- Watkins, D. & Stone, G. (1999), Entrepreneurship education in UK HEIs: origins, development and trends. *Industry and Higher Education*, 13(6): 382-389.
- Watson, G. (1969), Resistance to Change, in W.G Bennis, K. D Benne & R. Chin, *The Planning of Change*, South-Western, London.
- Webster, A. E. (1977), Entrepreneurs and Ventures: An Attempt of Classification and Clarification. *Academy of Management Review*, 2: 54-61
- Worall, L. and Cooper, C. (2006), “The quality of working life: managers health and well-being”, Chartered Management Institute and Workplace Health Direct quoted in *People Management*

Zerbinati, S. & Soutaris, V. (2005), Entrepreneurship in the public sector A framework of analysis in European local Governments. Entrepreneurship & Regional Development, 17: 43-64.

Ιστοχώροι

<http://bprgreekpublicsector.wordpress.com>

<http://cms.paratiritirio.gr> Μελέτη για την Επιχειρηματικότητα και την Νεανική Επιχειρηματικότητα στη Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, Οκτώβριος 2008

<http://www.iobe.gr/>

<http://www.capital.gr>

<http://www.europa.eu> Mandelkern Group on better regulation», Final Report, European Union, 2001

Πανεπιστήμιο Πειραιώς