

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I. ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

II. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

III. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κεφάλαιο 1 6

Δημόσια Διοίκηση.....	11
1.1 Η Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης.....	11
1.2 Από τη ρυθμιστική στην ανταποκριτική διοίκηση.....	15
1.2.1 Τα 7 Παθολογικά Χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης.....	16
1.2.2 Τα κίνητρα των στελεχών για ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση.....	17
1.2.3 Βασικές διαφορές υπηρεσιών ως προς τα αγαθά.....	17
1.2.4 Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών / προϊόντων που παρέχει η Δημόσια Διοίκηση.....	18
1.2.5 Η εικόνα της Δημόσιας Υπηρεσίας.....	19
1.2.6 Η ουσιαστική πηγή ισχύος / Το ζητούμενο.....	19
1.3 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και δημόσια διοίκηση.....	20
1.3.1 Το άτομο στο περιβάλλον εργασίας του.....	20
1.3.1.1 Προσωπικότητα.....	20
1.3.1.2 Το άτομο ανοικτό σύστημα.....	21
1.3.1.3 Άτομο και περιβάλλον.....	22
1.3.2 Υποκίνηση και Απόδοση.....	24
1.3.2.1 Τι είναι υποκίνηση ;.....	24
1.3.2.2 Υποκινητικές Δυνάμεις.....	25
1.3.2.3 Υποκίνηση και Απόδοση.....	26
1.3.3 Οι ατομικοί παράγοντες της επαγγελματικής απόδοσης... ..	27
1.4 Η κουλτούρα στην οργανωσιακή θεωρία και πρακτική.....	27
1.4.1 Έννοια και περιεχόμενο της κουλτούρας.....	29
1.4.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	32

1.5 Η εφαρμογή των θεωριών της κουλτούρας στον Δημόσιο τομέα μέσα από τα προγράμματα και τις πολιτικές ηθικές και δεοντολογίες.....	33
1.5.1 Τα βασικά στοιχεία της νέας διοικητικής ηθικής.....	35
1.6 Πολιτικές διαχείρισης γνώσης και μάθησης στον Δημόσιο τομέα	37
1.6.1 Βασικοί άξονες πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	39
1.7 Πώς να ανασχεδιαστεί η Δημόσια Διοίκηση για να ταιριάζει με τις ανάγκες των πολιτών.....	41
1.7.1 Διαμόρφωση μιας πραγματικής εστίασης στον πολίτη.....	43
1.8 Η νέα διοικητική κουλτούρα. Τι γίνεται τελικά σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση ;.....	44
1.8.1 Οι έρευνες γραφειοκρατίας ως προπομποί των ερευνών κουλτούρας.....	44
1.8.2 Μελέτη περίπτωσης: έρευνα γραφειοκρατίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	45

Κεφάλαιο 251

Μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση.....	51
2.1 Μάρκετινγκ και Σύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ	51
2.2 Εσωτερικό Μάρκετινγκ : Ένας τρόπος βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση	54
2.2.1 Η προέλευση της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ.....	56
2.2.2 Ορισμοί της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ.....	56
2.2.3 Γιατί η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ;.....	58
2.2.4 Ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ	59
2.2.5 Τα επίπεδα στρατηγικής και τακτικής του εσωτερικού μάρκετινγκ.	62
2.2.5.1 Διοικητικές μέθοδοι	64
2.2.5.2 Πολιτική προσωπικού	64
2.2.5.3 Πολιτική εσωτερικής κατάρτισης	66

2.2.5.4 Διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου	66
2.2.5.5 Εσωτερικό μάρκετινγκ σε επίπεδο τακτικής	67
2.2.5.6 Η άλλη πλευρά του νομίσματος	68
2.3 Χρησιμοποιώντας την ικανοποίηση από την δουλειά και την υπερηφάνεια ως εργαλεία εσωτερικού μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση.....	69
2.3.1 Πλεονεκτήματα του εσωτερικού μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση	70
2.3.2 Θετική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.....	71
2.3.3 Μοντέλο για την αύξηση της θετικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.....	73
2.3.3.1 Ικανοποίηση από την δουλειά	75
2.3.3.2 Υπερηφάνεια στην Δημόσια Διοίκηση	75
2.3.3.3 Σαφήνεια ρόλου.....	76
2.3.3.4 Συμπερασματικά για τη θετική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.....	79

Κεφάλαιο 3 80

Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	80
3.1 Το συνταγματικό καθεστώς	80
3.2 Η οργανωτική συγκρότηση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο πρώτος βαθμός.	82
3.3 Οι Δήμοι	85
3.3.1 Οι δήμοι των μεγαλουπόλεων	88
3.3.2 Οι «καποδιστριακοί» Δήμοι.....	89
3.4 Αρμοδιότητες και πόροι της τοπικής αυτοδιοίκησης.....	89
3.4.1 Οι δημοτικές αρμοδιότητες	91
3.4.2 Έσοδα και οικονομική διαχείριση.....	95
3.5 Η κρατική εποπτεία.....	96
3.6 Εναλλακτικές δυνατότητες για την οργάνωση και την δραστηριοποίηση των ΟΤΑ	97
3.7 Ο Δήμος Γαζίου (case study)	99

Κεφάλαιο 4 101

Η μεθοδολογία της Conjoint Analysis και εφαρμογή της.....	101
4.1 Εισαγωγή.....	101
4.2 Η ανατομία της CA	102
4.2.1 Βασική ιδέα της CA	102
4.2.2 Ο Πειραματικός Σχεδιασμός	103
4.2.3 Συλλογή Δεδομένων.....	104
4.2.4 Τα βασικά αποτελέσματα της μεθόδου	104
4.3 Εφαρμογή της CA	105
4.4 Εφαρμογή της CA στη διεθνή βιβλιογραφία	106
4.5 Διάγραμμα ροής για την Πραγματοποίηση της CA	108
4.6 Η CA χρησιμοποιώντας το SPSS.....	113
4.7 Μαθηματικές εξισώσεις της Conjoint Analysis.....	113
4.8 Μοντέλα προτίμησης	115
4.8.1 Το μοντέλο μερικής- αξίας.....	115
4.8.2 Το διανυσματικό μοντέλο	116
4.8.3 Το μοντέλο ιδανικού σημείου	117

Κεφάλαιο 5 119

Διεξαγωγή έρευνας με τη μορφή ερωτηματολογίου για την έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση.....	119
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	119
5.2 Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας.....	120
5.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	121
5.3.1 Αποτελέσματα δημογραφικών ερωτήσεων.....	121
5.3.2 Αποτελέσματα μερικών χρησιμότητων για τα χαρακτηριστικά των σεναρίων.....	130
5.3.3 Αποτελέσματα της ολικής χρησιμότητας.....	134
5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	136

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 138

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ένα μεγάλο πλήθος ανθρώπων.

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Μουστάκη Βασίλη, Αναπληρωτή καθηγητή στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα .

Ευχαριστώ τον κ. Ζαμπετάκη Λεωνίδα, μεταπτυχιακός φοιτητής στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, στον τομέα Οργάνωσης και Διοίκησης, του Πολυτεχνείου Κρήτης, για τη σημαντική βοήθειά του στην διεξαγωγή του πειραματικού μέρους της εργασίας.

Ευχαριστώ τον κ. Τσιρώνη Λ. και τον κ. Λίτο Μ., διδακτορικοί του Πολυτεχνείου Κρήτης, για τις δημιουργικότερες συμβουλές τους.

Ευχαριστώ τους φίλους και συναδέλφους μου: Μπραίμη Ηλία, Παπουτσάκη Έβελον, Πρωτονοτάριο Βασίλη, Στρατουδάκη Μάνο και Φούσια Χρήστο, για τη στήριξη που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος, ευχαριστώ τον κ. Μαρκογιαννάκη Γιώργο, Δήμαρχο του Δήμου Γαζίου, ο οποίος μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με το Δήμο Γαζίου και επιπλέον με τις συζητήσεις που είχαμε μου έδωσε πολλές καλές ιδέες για την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το εσωτερικό μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικό στοιχείο του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το εσωτερικό μάρκετινγκ αφορά τον σχεδιασμό υπηρεσιών, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι ευχαριστημένος από τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας του, με αποτέλεσμα να γίνεται αποδοτικότερος, και άρα καλύτερη παροχή υπηρεσιών να επιτυγχάνεται, πράγμα που επιδιώκουν και ο ιδιωτικός αλλά και ο δημόσιος τομέας.

Υπάρχει, τα τελευταία χρόνια, μια γενική αναδιοργάνωση στο δημόσιο τομέα για παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Το δημόσιο πάει να γίνει πανομοιότυπο με τον ιδιωτικό τομέα, πράγμα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν. Τι μπορούμε να προτείνουμε έτσι ώστε και να έχουμε καλύτερη παροχή υπηρεσιών αλλά και οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι;

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας την απάντηση στο ερώτημα αυτό τη δίνει το εσωτερικό μάρκετινγκ. Εξετάζεται η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ στη δημόσια διοίκηση και πραγματοποιείται έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σχετικά με το σχεδιασμό υπηρεσιών στο Δήμο Γαζίου. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην συγκεκριμένη έρευνα είναι γνωστή ως Conjoint Analysis (Ανάλυση Συζυγιών).

Λέξεις κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Εσωτερικό Μάρκετινγκ, Ικανοποίηση Εργαζομένου, Conjoint Analysis.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τόσο οι Διευθυντές όσο και οι διοικητικές αποφάσεις και δράσεις έρχονται αντιμέτωπες, με ένα συνεχώς εξελισσόμενο, μεταβαλλόμενο και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, πράγμα που γίνεται και στις ιδιωτικές αλλά και στις δημόσιες επιχειρήσεις. Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη, για την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων και στρατηγικών για την επίλυση των προβλημάτων.

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την Δημόσια Διοίκηση, είναι ένας τρόπος βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών της, καθώς προωθεί υπηρεσίες με στόχο την ικανοποίηση του εργαζομένου, με αποτέλεσμα να γίνεται αποδοτικότερος, και άρα επιτυγχάνεται καλύτερη παροχή υπηρεσιών από την δημόσια διοίκηση και επομένως καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, που είναι και ο στόχος της Δημόσιας Διοίκησης. Η επιτυχία και η ανάπτυξη για την Δημόσια Διοίκηση καθορίζεται από την Μεγιστοποίηση του Κύρους της.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε πέντε θεματικές ενότητες.

- Στην πρώτη γίνεται αναφορά στην έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, στις θεωρίες που υπάρχουν, σχετικά με την προέλευσή της και τους παράγοντες που την επηρεάζουν και την προάγουν. Παρουσιάζονται επίσης οι νέες διοικητικές κουλτούρες και το τι γίνεται τελικά σήμερα με την Δημόσια Διοίκηση.
- Στην δεύτερη θεματική ενότητα παρουσιάζεται η έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, πως αυτή συνδέεται με την Δημόσια Διοίκηση και γιατί η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται το Εσωτερικό Μάρκετινγκ. Γίνεται αναφορά στο στόχο και στα επίπεδα στρατηγικής και τακτικής του εσωτερικού μάρκετινγκ, καθώς επίσης και πως χρησιμοποιούνται η ικανοποίηση από τη δουλειά και η υπερηφάνεια ως εργαλεία Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση.

- Στην τρίτη ενότητα γίνονται αναφορές για την οργανωτική συγκρότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τις αρμοδιότητες και τους πόρους της, τους Καποδιστριακούς Δήμους καθώς επίσης και για το Δήμο Γαζίου που είναι η περίπτωση που θα μελετήσουμε (case study).
- Στην τέταρτη ενότητα, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της Conjoint Analysis που θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση και την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας του Δήμου Γαζίου.
- Στην πέμπτη ενότητα παρουσιάζεται η διεξαγωγή της έρευνας με τη μορφή ερωτηματολογίου για την έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των δημοσίων υπαλλήλων του Δήμου Γαζίου, καθώς και τα συμπεράσματα και τις προτάσεις που προκύπτουν από αυτά.

Κεφάλαιο 1

Δημόσια Διοίκηση

1.1 Η Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης

Το πρόβλημα του ορισμού της δημόσιας διοίκησης έχει απασχολήσει και απασχολεί ακαδημαϊκούς και διοικητικούς παράγοντες, που ασχολούνται με αυτή. Αν κανείς θεωρήσει τη δημόσια διοίκηση μέσο στο γενικότερο πλαίσιο των κοινωνικών και ιδιαίτερα των πολιτικών επιστημών, τότε γίνεται κατανοητό, ότι η πολιτική συμπεριφορά δεν είναι μόνο κυβερνητική μπορεί να προέρχεται και από άλλες πηγές, που είναι έξω από τη στενή έννοια της κρατικής διοίκησης.

Για παράδειγμα, τα Α.Ε.Ι, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και κάθε άλλου είδους οργανώσεις που έχουν πολιτικό σκοπό, είναι μη πολιτικές, αναπόφευκτα πολιτικά θέματα.

Η εμπλοκή της πολιτικής στη δημόσια διοίκηση είναι ο κύριος και βασικός λόγος για τον οποίο δεν μπορούμε να δώσουμε ένα ορισμό χωρίς πολιτικά στοιχεία. Αναγκαζόμαστε να δεχθούμε αρνητικούς ορισμούς, όπως αυτός: «Δημόσια διοίκηση είναι η ενέργεια και δράση του Κράτους ή άλλου εντός αυτού εντεταγμένου οργανισμού, ήτις αποβλέπει εις την επιμέλεια δημοσίων συμφερόντων και δεν ανάγεται ούτε εις την σφαίρα της νομοθεσίας, ούτε εις την της δικαιοσύνης .» (Κυριακόπουλος Ηλίας).

Η έννοια του ορισμού αυτού φαίνεται να συμπίπτει με την έννοια της εκτελεστικής λειτουργίας. Για το λόγο αυτό θα ήταν καλύτερα να εξετάσουμε το θέμα από την οργανωτική και λειτουργική άποψη. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να συνδέσουμε τη δημόσια διοίκηση με τα όργανά της, όπως προβλέπονται από το Σύνταγμα ή τους νόμους (Πρόεδρος Δημοκρατίας – Κυβέρνηση – Πρωθυπουργός – Υπουργοί κ.ο.κ) και να καταλήξουμε στη θέση ότι η δημόσια διοίκηση είναι η καθημερινή δράση της εκτελεστικής λειτουργίας ή καλύτερα η καθημερινή δράση των οργάνων της. Ακόμη, η δημόσια διοίκηση έχει ορισθεί ως: **«...λήψη αποφάσεων, προγραμματισμός εργασίας, διατύπωση αντικειμενικών σκοπών και στόχων...καθιέρωση και επανεξέταση οργανισμών, διεύθυνση (διοίκηση) και εποπτεία υπαλλήλων...άσκηση ελέγχων και άλλες δραστηριότητες, που πραγματοποιούνται από κυβερνητικά όργανα. Είναι η κυβερνητική δράση, τα μέσα με τα οποία εκδηλώνονται οι σκοποί και οι στόχοι της κυβέρνησης»**.

Η διοίκηση ασχολείται με τα πράγματα που πρέπει να γίνουν με την επίτευξη καθορισμένων αντικειμενικών σκοπών. Η επιστήμη της διοίκησης είναι ένα σύστημα γνώσεων μέσω του οποίου οι άνθρωποι μπορούν να κατανοήσουν σχέσεις, να προβλέψουν αποτελέσματα, να επηρεάσουν τις εκροές σε κάθε κατάσταση, όπου οι άνθρωποι και η εργασία είναι οργανωμένα συστηματικά για ένα κοινό σκοπό.

Η δημόσια διοίκηση είναι μέρος της επιστήμης της διοίκησης που ασχολείται με την Κυβέρνηση και πρωταρχικό της έργο είναι η εκτελεστική λειτουργία μέσω της οποίας υλοποιείται το κυβερνητικό έργο. Βέβαια υπάρχουν σχέσεις και προβλήματα με τη νομοθετική και δικαστική λειτουργία. Επομένως η δημόσια διοίκηση είναι υποδιαίρεση της πολιτικής επιστήμης και ένας από τους κλάδους των κοινωνικών επιστημών.

Αυτή η θέση δεν μπορεί να γίνει εύκολα αποδεκτή σήμερα. Το αντίθετο υποστηρίζεται από ακαδημαϊκούς και διοικητικά όργανα σε διεθνές επίπεδο. Στην επιστήμη της διοίκησης δημόσιας ή ιδιωτικής το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αποτελεσματικότητα (αποδοτικότητα – ικανότητα). Ο ουσιαστικός αντικειμενικός σκοπός της επιστήμης της διοίκησης είναι η επίτευξη της συγκεκριμένης εργασίας με την ελάχιστη δαπάνη σε ανθρώπινο δυναμικό και υλικά. Η αποτελεσματικότητα είναι

το υπό αριθμόν ένα αξίωμα στη σκάλα των αξιών της διοίκησης. Αλλά μήπως το αξίωμα αυτό δεν ισχύει και στην ιδιωτική διοίκηση; Αναμφίβολα ναι.

Ως ακαδημαϊκό θέμα, η δημόσια διοίκηση μελετά τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένο και λειτουργεί το διοικητικό σύστημα μιας χώρας. Είναι αυτό που οδηγεί σε ένα καλύτερο κόσμο, εκπαίδευση για τα δικαιώματα και τα καθήκοντα του πολίτη και γενικότερα εκπαίδευση για τη δημοκρατία. Σε ένα από τα κλασσικά βιβλία της δημόσιας διοίκησης απλά αλλά γραφικά ορίζεται η διοίκηση ως εξής : **«Όταν δυο άνθρωποι συνεργάζονται για να μετακινήσουν μια πέτρα, που κανείς δεν μπορούσε να μετακινήσει μόνος του εμφανίζονται οι αρχές της διοίκησης».**

Η διοίκηση πρώτα από όλα είναι άνθρωποι. Δεύτερον είναι ομαδική δράση. Τρίτον είναι αλληλεπίδραση. Τέταρτον είναι συνεργατική δραστηριότητα.

Από τους παραπάνω ορισμούς είναι σαφές ότι η δημόσια διοίκηση είναι η διοικητική πλευρά της κυβέρνησης. Είναι επίσης φανερό, πόσο δύσκολα μπορεί να χαραχτεί μια διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην κυβέρνηση και τη διοίκηση. Χάραξη πολιτικής και εκτέλεση αποτελούν δυο διακεκριμένες αλλά αλληλοεξαρτώμενες πλευρές της τρίτης λειτουργίας, δηλαδή της εκτελεστικής. Με άλλα λόγια η εκτελεστική λειτουργία είναι συνδυασμός και συνύπαρξη των στοιχείων Κυβέρνηση και Διοίκηση. Η κυβέρνηση χαράσσει τη γενική πολιτική και δίνει τις γενικές κατευθύνσεις για την υλοποίηση των προγραμμάτων της. Η διοίκηση εφαρμόζει την πολιτική με την υλοποίηση των κυβερνητικών σχεδίων και προγραμμάτων. Έτσι, η διάκριση μεταξύ Κυβέρνησης και διοίκησης φαίνεται αναγκαία όχι μόνο στη θεωρία αλλά και στην πράξη, γιατί η Κυβέρνηση μπορεί να ορισθεί, ως η εξουσία που ρυθμίζει τα δημόσια θέματα (La Regulation des affaires publiques), ενώ η διοίκηση έχει ως έργο της την υλοποίηση των δημοσίων θεμάτων.

Κατά τις συζητήσεις της Ε΄ Αναθεωρητικής Βουλής για την αναθεώρηση του Συντάγματος δηλώθηκε ότι «Κυβέρνησης είναι η θέση κατευθυντήριων γραμμών και η λήψη αποφάσεων επί γενικών προβλημάτων και θεμάτων που απασχολούν το Κράτος. Διοίκησης είναι η εξατομίκευση των κατ' ιδίαν διατάξεων επί τοπικών ή ατομικών υποθέσεων».

Είναι φανερό ότι η εκτελεστική λειτουργία αποτελείται από δυο κλάδους : την Κυβέρνηση και την Διοίκηση. Η διαφορά βρίσκεται στο γεγονός ότι η πρώτη (η Κυβέρνηση) έχει ελευθερία στη χάραξη πολιτικής, που επηρεάζει άμεσα την ζωή των ατόμων και της κοινωνίας ως συνόλου. Η δεύτερη (Διοίκηση) έχει ως έργο την εφαρμογή της συγκεκριμένης κυβερνητικής πολιτικής.

Δημόσια διοίκηση, με τη στενή έννοια του όρου, είναι το σύνολο των κρατικών οργάνων και μέσων, με τα οποία πολιτικές ιδέες και προγράμματα μετατρέπονται σε δράση και γίνονται πραγματικότητα. (Χυτήρης.Λ, 1994).

Στη θεωρία είναι ίσως εύκολο να γίνει σαφής διάκριση μεταξύ Κυβέρνησης και Διοίκησης, αλλά στην πράξη είναι δυσκολότερο, γιατί πίσω από κάθε πράξη της διοίκησης υπάρχει πάντοτε η κυβερνητική κατεύθυνση. Στις σύγχρονες κοινωνίες είναι έντονη και αυξανόμενη η παρέμβαση του Κράτους σε όλο και περισσότερες δραστηριότητες της ζωής. Με βάση την αύξηση του κρατικού παρεμβατισμού, αυξάνουν και οι δραστηριότητες της διοίκησης. Αυτή η σχέση κάνει δύσκολη τη διάκριση των πράξεων που είναι κυβερνητικές, και των πράξεων της διοίκησης. Ακόμη και στη Γαλλία, που έχει μακρά διοικητική παράδοση, η διάκριση είναι δυσχερής και η τάση να χαρακτηρίζονται ορισμένες διοικητικές πράξεις ως κυβερνητικές, που παραμένουν απρόσβλητες στα διοικητικά δικαστήρια έχει χάσει έδαφος. Η διαφορά επομένως μεταξύ των δυο πιθανώς να είναι ποιοτική περισσότερο παρά ποσοτική. Αυτό συμβαίνει, γιατί η διοίκηση δεν εφαρμόζει μόνο τις κυβερνητικές αποφάσεις αλλά και τους νόμους, ακόμη και το Σύνταγμα. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση δέχεται εντολές και από τις άλλες δυο λειτουργίες, τη νομοθετική και δικαστική, γιατί οι πράξεις της πρέπει να είναι σύμφωνες με το νόμο. Όλα αυτά σημαίνουν ότι ένας σαφής διαχωρισμός δεν είναι εύκολος, αφού υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των τριών λειτουργιών. Η δημόσια διοίκηση όχι μόνο εφαρμόζει την κυβερνητική πολιτική, αλλά και συμμετέχει, με βάση τη λειτουργία λήψεως αποφάσεων (Decision making), στη χάραξη της πολιτικής, αν θέλει να εκπληρώσει την αποστολή της και να συμβάλλει στην επίτευξη των κυβερνητικών στόχων.

Η δημόσια διοίκηση είναι δυναμική από τη φύση της για δυο βασικούς λόγους : πρώτον γιατί αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό και δεύτερον γιατί δεν μπορεί να ασκείται σταθερά, με τον ίδιο τρόπο, αφού τα πάντα μεταβάλλονται. Η αναπροσαρμογή της επιβάλλεται για πολλούς λόγους. Για παράδειγμα αναφέρονται : η αλλαγή των κυβερνητικών στόχων, η αύξηση και η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της διοίκησης, η εξέλιξη των μεθόδων οργάνωσης της εργασίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας κ.ο.κ., λόγοι που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μέσα στο γενικό πλαίσιο των πολύπλευρων λειτουργιών και αντικειμενικών σκοπών του Κράτους. Οι μεταβαλλόμενοι οικονομικοί, κοινωνικοί, εκπαιδευτικοί ή πολιτιστικοί σκοποί του Κράτους, δεν μπορεί να αφήνουν ανεπηρέαστες τις δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης.

Η αποστολή του Κράτους γίνεται όλο και περισσότερο γνωστή στην καθημερινή ζωή, αφού το Κράτος επεμβαίνει και ρυθμίζει την παραγωγικότητα, το κέρδος το εισόδημα, το κόστος, την υγεία, την εκπαίδευση, την ευημερία, τη δικαιοσύνη, την επικοινωνία, τις σχέσεις με το υπερεθνικό ή διεθνές περιβάλλον κ.ο.κ. Με μια τόσο πολύμορφη αποστολή το Κράτος δεν μπορεί να λειτουργήσει με διοίκηση του περασμένου αιώνα. Οι κρατικές δραστηριότητες έχουν αυξηθεί τόσο γρήγορα και σε τόσο μεγάλη έκταση, ώστε η ανάγκη για αναδιοργάνωση να είναι αναμφισβήτητη και πιεστική. Όμως για να είναι αποτελεσματική και ρεαλιστική η αναδιοργάνωση ή μεταρρύθμιση απαιτούνται νέες επιστημονικές μέθοδοι οργάνωσης της εργασίας, εκσυγχρονισμός των τεχνικών μέσων και πάνω από όλα πίστη, αφοσίωση και υπευθυνότητα του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού.

1.2 Από τη ρυθμιστική στην ανταποκριτική διοίκηση

Η παλαιού τύπου Δημόσια Διοίκηση προήρχετο από ένα περιορισμένο κράτος, ένα κράτος σκληρού πυρήνα, όπου η Δημόσια Τάξη, η Δικαιοσύνη και τα Δημοσιονομικά, ήταν μια αυστηρά προσωπική υπόθεση του Κράτους. Ο ρόλος αυτού του τύπου Δημόσιας Διοίκησης ήταν **ρυθμιστικός**, μιας και περιοριζόταν στην επιβολή περιορισμών και κανόνων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την αντιμετώπιση του πολίτη σαν «διοικούμενος».

Στο άλλο άκρο, η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση συνδέεται με ένα Κράτος που πρέπει να εξισορροπήσει πολύπλοκες κοινωνίες και συστήματα. Ο ρόλος της είναι **ανταποκριτικός**, ανταποκρίνεται σε ανάγκες του πολίτη και επιλύει τα κοινωνικά προβλήματα, όπου και όποτε αυτά προκύπτουν. Για τη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση ο πολίτης είναι «χρήστης και πελάτης».

1.2.1 Τα 7 Παθολογικά Χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης

Τα παθολογικά χαρακτηριστικά της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα είναι τόσο σοβαρά και οι προϋποθέσεις (τεχνικές, νομικές και πολιτικές) που απαιτούνται για την ανατροπή τους τόσο ριζοσπαστικές, ώστε η προοπτική μιας σχεδιασμένης και συστηματικής διαδικασίας εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης να φαίνεται πρακτικά αδύνατη (Crozier. Μ, 1977). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι :

- Έλλειψη Φιλοσοφίας Διοίκησης
- Δύσκαμπτη Δομή
- Κυριαρχία Γραφειοκρατικών κανόνων
- Περιορισμένη Χρησιμοποίηση Νέων Τεχνολογιών
- Συγκεντρωτισμός
- Μη λογική διάταξη λειτουργιών
- Ανελαστικό Σύστημα Διοίκησης Προσωπικού

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά οδηγούν σε υψηλό κόστος λειτουργίας.

1.2.2 Τα κίνητρα των στελεχών για ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση

Σε αυτό το σημείο, θα ήταν καλό να αναφερθούν τα κίνητρα των στελεχών στη Δημόσια Διοίκηση, για την επίτευξη της ποιότητας σε αυτή. Καταρχήν, θα πρέπει να διακρίνουμε τα κίνητρα σε ωφελμιστικά και σε ηθικά.

Στην πρώτη κατηγορία, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι μέσω της ποιότητας, υπερασπίζονται οι θέσεις εργασίας των στελεχών, σε ένα πεδίο δραστηριοτήτων που γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό. Επιπλέον είναι έκδηλη η επαύξηση της ικανοποίησης από την εργασία μέσα από την αναγνώριση του κοινού, που πλέον θα έχει μέτρο σύγκρισης αλλά και από τη συμμετοχή του κοινού στη Δημόσια Διοίκηση.

Στην ηθική πλευρά των κινήτρων, μπορούμε να διακρίνουμε την υποχρέωση των στελεχών απέναντι στο δέσμιο κοινό και ειδικότερα απέναντι στις οικονομικά και κοινωνικά ασθενέστερες μερίδες του κοινού. Ακόμη, ανταποκρίνονται στον κοινωνικό ρόλο του δημοσίου υπαλλήλου που κατέχουν.

1.2.3 Βασικές διαφορές υπηρεσιών ως προς τα αγαθά

Είναι προφανές ότι η παροχή υπηρεσιών διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την παροχή αγαθών. Πόσο μάλλον η παροχή υπηρεσιών από τη Δημόσια Διοίκηση.

Από μια πρώτη οπτική γωνία, υπάρχει μεγαλύτερη βαρύτητα στην επαφή προμηθευτή – χρήστη, σε ότι αφορά τις υπηρεσίες. Αυτό γίνεται καλύτερα αντιληπτό, αν διευκρινιστεί ότι η ικανοποίηση από ένα αγαθό, προκύπτει σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις ιδιότητες του αντικειμένου. Η ικανοποίηση όμως στις υπηρεσίες προκύπτει σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις δεξιότητες του προμηθευτή. Κάτι που κάνει ακόμη πιο έκδηλες τις διαφορές, είναι το γεγονός ότι στην παροχή υπηρεσιών, ο χρόνος παραγωγής ταυτίζεται με το χρόνο κατανάλωσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να

ελαχιστοποιείται η δυνατότητα ελέγχων και διορθώσεων, οπότε το βάρος πέφτει στην πρόληψη του σφάλματος και στην αποφυγή του ελαττώματος.

1.2.4 Οι ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών / προϊόντων που παρέχει η Δημόσια Διοίκηση

Για να γίνει δυνατή η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων των προϊόντων της δημόσιας διοίκησης, αυτά διακρίνονται σε :

- Προϊόντα υποχρεωτικής κατανάλωσης

- Προϊόντα αναδιανομής

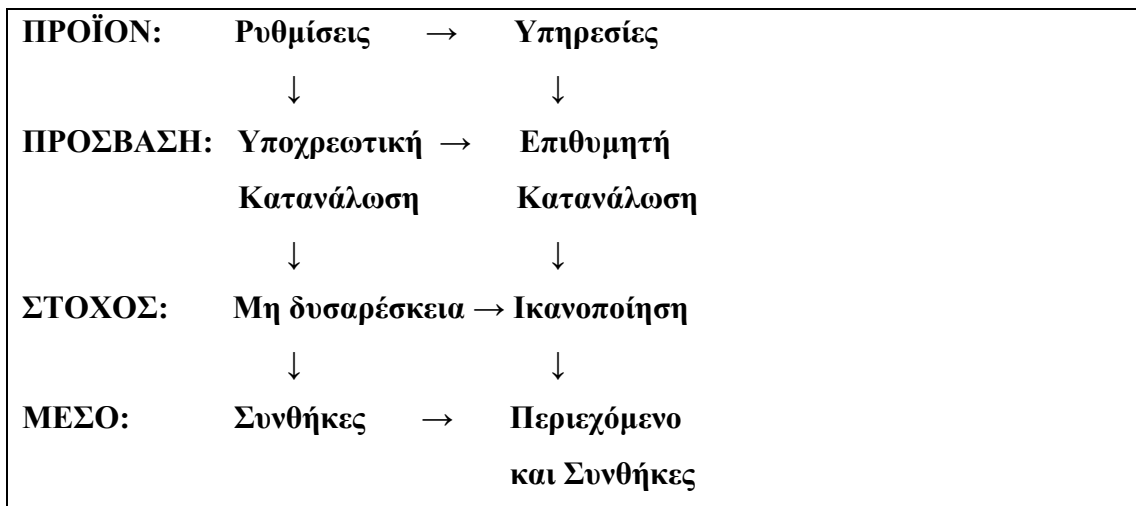
- Συλλογικά αγαθά

Αυτά, έχουν ως συνέπεια το κοινό να είναι δέσμιο, μιας και δεν υφίστανται εναλλακτικοί προμηθευτές. Επιπλέον τα προϊόντα της δημόσιας διοίκησης δεν έχουν αγοραίο χαρακτήρα και δεν μπορούν να οδηγήσουν σε κέρδη για το Δημόσιο. Ένα άλλο αποτέλεσμα της ιδιαιτερότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών είναι η απουσία μηχανισμού άμεσου εντοπισμού της δυσαρέσκειας αντίστοιχου με την αγορά και τα κέρδη.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από όλα τα παραπάνω είναι ότι χρειάζεται στη Δημόσια Διοίκηση ένας σύνθετος και συμμετοχικός διορθωτικός μηχανισμός. Η διοίκηση ολικής ποιότητας τον προσφέρει. Για να γίνουμε πιο σαφείς, η επιτυχία και η ανάπτυξη για τη δημόσια διοίκηση καθορίζεται από την μεγιστοποίηση του κύρους. Το κύρος όμως της δημόσιας διοίκησης είναι σε άμεση συνάρτηση της εικόνας που σχηματίζει για αυτή το κοινό της. Με τη σειρά της, η εικόνα διαμορφώνεται από τον βαθμό ικανοποίησης των χρηστών των υπηρεσιών του δημοσίου (Crozier. M, 1997).

1.2.5 Η εικόνα της Δημόσιας Υπηρεσίας

Μιας και αναφερθήκαμε στην εικόνα της δημόσιας διοίκησης, θα ήταν καλό να αναφέρουμε ότι η ικανοποίηση του κοινού ισοδυναμεί με μικρή και σταδιακή αύξηση του κύρους, ενώ αντίθετα η δυσαρέσκεια μπορεί να φέρει αρνητικότερες επιπτώσεις στο κύρος του δημοσίου, μέσα σε πολύ λίγο διάστημα, αλλά σε μεγάλο βαθμό. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι τα δυσάρεστα νέα τρέχουν γρηγορότερα και πηγαίνουν πιο μακριά από τα ευχάριστα. Συμπέρασμα: η θετική εικόνα σχηματίζεται δύσκολα και καταστρέφεται εύκολα.



Σχήμα 1. Η ικανοποίηση του πελάτη της δημόσιας διοίκησης

1.2.6 Η ουσιαστική πηγή ισχύος / Το ζητούμενο

Η ουσιαστικότερη πηγή ισχύος ενός οργανισμού και ειδικά μιας δημόσιας υπηρεσίας, είναι οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται. Το σύνολο, δηλαδή, των στελεχών και του κατώτερου προσωπικού που ταυτίζονται με τον οργανισμό. Αυτοί που συνδέουν το μέλλον τους, την προσωπική τους επιτυχία (την αυτοπραγμάτωση τους κατά Maslow) με την ανάπτυξη και την ισχυροποίηση του οργανισμού. Κατά συνέπεια, είναι διατεθειμένοι να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναλάβουν ευθύνες.

Το ζητούμενο είναι η εξασφάλιση υψηλού ενδιαφέροντος από το προσωπικό. Αυτό προϋποθέτει :

- Αυξημένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Αυτονομία ενεργειών υλοποίησης – εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Εξάλειψη του φόβου από την οργάνωση
- Διοίκηση δια του παραδείγματος
- Περιπατητικό Management

1.3 Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και δημόσια διοίκηση

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη σωστή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να κατανοήσουμε για να κάνουμε σωστή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι τα εξής :

α) το άτομο στο περιβάλλον εργασίας του (προσωπικότητα – άτομο και περιβάλλον),
β) υποκίνηση και απόδοση, γ)Ατομικοί παράγοντες της ατομικής απόδοσης.

1.3.1 Το άτομο στο περιβάλλον εργασίας του

1.3.1.1 Προσωπικότητα

Κάθε άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα, τη δική του δομή, (γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες) ,το δικό του ΕΓΩ που είναι διαφορετικό από το ΕΓΩ του άλλου.

Την προσωπικότητα δεν μπορούμε να την ορίσουμε γιατί διαφέρει από άτομο σε άτομο, μπορούμε όμως να την αναλύσουμε και να την μελετήσουμε παρατηρώντας τον τρόπο συμπεριφοράς του κάθε ατόμου σε σχέση με τους άλλους.

ΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΣΤΑΘΕΡΟ ΣΥΝΟΛΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΑΣΕΩΝ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΙΣ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΣΥΝΕΠΕΙΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.

Κατά τον Kurt Lewin η συμπεριφορά είναι συνάρτηση της προσωπικότητας και του περιβάλλοντος.

$$B = f_n(P, E)$$

Ο τύπος αυτός υποδηλώνει ότι η συμπεριφορά είναι ένας σύνθετος συνδυασμός των μοναδικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (P) και των απαιτήσεων του περιβάλλοντος (E).

Αναλύοντας την προσωπικότητα του κάθε ατόμου βλέπουμε ότι έχει ανάγκες που πρέπει να καλύψει για να μπορέσει να υποκινηθεί και να αναπτυχθεί στο χώρο της εργασίας του, εφ' όσον το περιβάλλον της εργασίας του του δίνει τα κατάλληλα ερεθίσματα (κίνητρα), ώστε να αξιοποιήσει σωστά τις γνώσεις και τις δεξιότητές του.

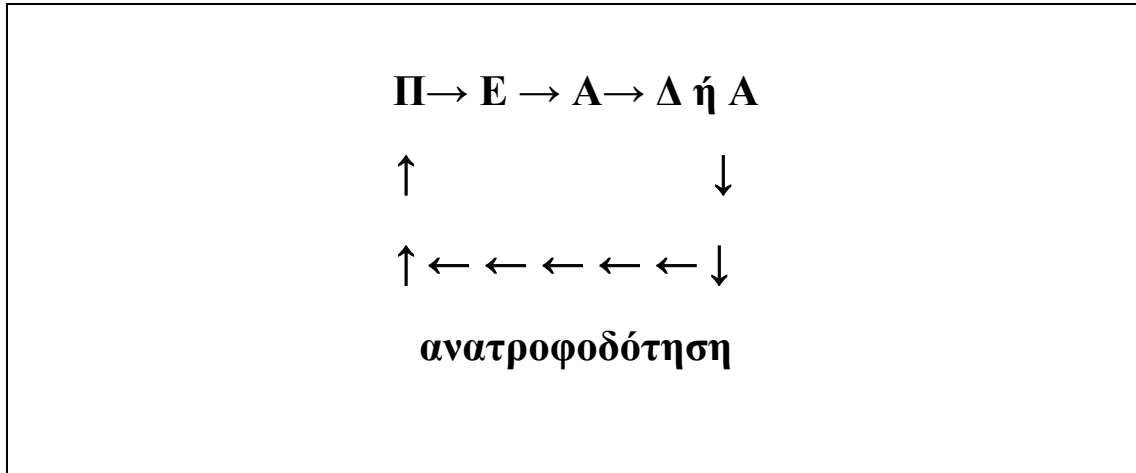
$$\Pi \rightarrow E \rightarrow A \rightarrow \Delta \text{ ή } A$$

Όπου Π = Περιβάλλον, E = Ερεθίσματα, A = Άτομο, Δ ή A = Δράση ή Αντίδραση Συμπεριφοράς.

1.3.1.2 Το άτομο ανοικτό σύστημα

Τι είναι σύστημα ; Σύνολο ανομοιογενών ειδών ή λειτουργιών σε αλληλοεπίδραση μεταξύ τους ή με άλλα συστήματα.

Το σύστημα και το περιβάλλον εξελίσσονται, αλλάζουν συνεχώς. Υπάρχει αλληλεπίδραση – ανατροφοδότηση μεταξύ συστήματος και περιβάλλοντος, άρα είναι ανοικτά συστήματα.



Σχήμα 2. Ανοικτό Σύστημα

1.3.1.3 Άτομο και περιβάλλον

Το άτομο από τη στιγμή που θα γεννηθεί πρέπει να προσαρμοστεί στο οικογενειακό του περιβάλλον στο οποίο ανήκει και δεν έχει τη δυνατότητα επιλογής.

Για αυτό και λέγεται περιβάλλον (οικογένειας).

Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο το άτομο : κοινωνικοποιείται, καθορίζει το πλαίσιο των αξιών που θα εσωτερικεύσει και στο οποίο μπορεί να μείνει λίγο ή πολύ προσκολλημένο, καθώς και τις συμπεριφορές που έχουν συσταθεί στο περιβάλλον όπου πρέπει να ολοκληρωθεί.

α) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ) → ΕΓΩ

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον παίρνει τα πρώτα ερεθίσματα για την διάπλαση της προσωπικότητάς του.

Το περιβάλλον στο οποίο το άτομο αναφέρεται για να ορίσει και να προσδιορίσει τους στόχους του (ανάγκες, ενδιαφέροντα) και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να πραγματοποιήσει τους στόχους που ήδη έχει αποκτήσει στο οικογενειακό του περιβάλλον, ονομάζεται περιβάλλον αναφοράς.

β) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΝΑΦΟΡΑΣ → ΕΓΩ

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον το άτομο μπορεί να αναπτυχθεί σαν προσωπικότητα, να κριθεί, να εκτιμηθεί ή και ακόμη να κρίνει και να εκτιμήσει τους άλλους (σχέσεις με άλλους – κοινωνική ολοκλήρωση).

Το περιβάλλον στο οποίο το άτομο επηρεάζεται και μπορεί να επηρεάσει αλλά το οποίο εξαρτάται από το ποσοστό αύξησης και ανάπτυξης της αγοράς. Είναι το περιβάλλον αγοράς.

Αλλά και το περιβάλλον αγοράς εξαρτάται από το ποσοστό αύξησης και ανάπτυξης του ατόμου.

γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΑΓΟΡΑΣ → ΕΓΩ

Η ελευθερία του ατόμου εξαρτάται από τις απαιτήσεις του είδους ζωής του εξωτερικού περιβάλλοντος και από την ανάπτυξη και εξέλιξή του.

1.3.2 Υποκίνηση και Απόδοση

1.3.2.1 Τι είναι υποκίνηση ;

Κάθε άτομο έχει ένα 'Ατομικό Δυναμό', δηλαδή ένα δυναμικό χαρακτήρα και μια δυναμική συμπεριφορά για μια συνεχή προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον του.

Ο δυναμισμός αυτός τον σπρώχνει να ξεπεράσει τα τυχόν εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει στην εκπλήρωση των στόχων του – από τη στιγμή που ένας στόχος του έχει πραγματοποιηθεί ψάχνει για καινούργιο, κάνει καινούργια σχέδια. Δημιουργείται έτσι ένα σχήμα πολύ πιο ειδικό του δυναμισμού του που οφείλεται στη ζωτική και ψυχολογική δραστηριότητα της προσωπικότητας του κάθε ατόμου.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως : φιλοδοξίες, παιδεία, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών κ.α. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν συνολική αντίδραση – ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις (Liu. M, 1983).

Υποκινητικές δυνάμεις → Υποκινούν → Συμπεριφορά → Στόχος

Στα αγγλικά η λέξη υποκίνηση (motivation) προέρχεται από τη λατινική λέξη movere = να κινήσω.

Στο πλαίσιο της εργασιακής συμπεριφοράς η υποκίνηση αναφέρεται σε κάτι το οποίο ενεργοποιεί, κατευθύνει και διαμορφώνει τη συμπεριφορά.

1.3.2.2 Υποκινητικές Δυνάμεις

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης από περίοδο σε περίοδο για το ίδιο άτομο. Βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο, καλούνται ανάγκες και είναι οι εξής :

A) Οι βιολογικές : Είναι οι πιο φανερές. Σε αυτές περιλαμβάνονται, η ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγια, αέρα, ύπνο, ξεκούραση. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με τα χρήματα (από απασχόληση).

B) Οι κοινωνικές : Προκύπτουν από τη σχέση του ατόμου με άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι, η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου (μέλος λέσχης, ομάδας, κ.λ.π.), η ανάγκη για αγάπη και επίδραση και η ανάγκη για αποδοχή του ατόμου από άλλους.

Γ) Οι ψυχολογικές : Εξαρτώνται κυρίως από τις σχέσεις του ατόμου με άλλα άτομα. Διαφέρουν από τις κοινωνικές επειδή αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι, η ανάγκη για αναγνώριση, για επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Οι δυο πρώτες κατηγορίες αναγκών προηγούνται της τρίτης. Μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας.

Παράδειγμα: Ένας υπάλληλος που δεν είναι ακόμη μόνιμος. Η αδυναμία του αυτή είναι πιο καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του από ότι η ανάγκη του για να ανήκει σε μια ομάδα ή η ανάγκη του για αναγνώριση.

1.3.2.3 Υποκίνηση και Απόδοση

Οι συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή στερούνται δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες θεωρούνται εδώ ως οι ελάχιστες απαιτούμενες για την απόδοση.

Μόνο τότε έχει νόημα ο προϊστάμενος τους να προσπαθεί για την μεγαλύτερη υποκίνησή τους, όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σε αυτή την περίπτωση, η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξη της θα δημιουργήσει διαφορές στην απόδοση.

Είναι ανάγκη ο προϊστάμενος να έχει την δυνατότητα να επηρεάζει – ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον, ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της υπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως :

- **Υπερωρίες**
- **Προαγωγές**
- **Καταμερισμός εργασίας**
- **Ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων**
- **Δίκτυα επικοινωνίας**
- **Πειθαρχικές ποινές**
- **Εκπαίδευση υφισταμένων**
- **Συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας**
- **Άδειες**

1.3.3 Οι ατομικοί παράγοντες της επαγγελματικής απόδοσης

Ο προϊστάμενος πρέπει να λαμβάνει υπόψη του :

1. ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Γνώσεις **ΞΕΡΩ**
- Εμπειρία

2. ΤΙΣ ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- Ευφυΐα
- Σωματική κατάσταση **ΜΠΟΡΩ**
- Προσωπικότητα

3. ΤΙΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΙΣ

- Ανάγκες
- Επιθυμίες **ΘΕΛΩ**
- Επαγγελματικά ενδιαφέροντα

των υφισταμένων του.

1.4 Η κουλτούρα στην οργανωσιακή θεωρία και πρακτική

Η άποψη ότι η κουλτούρα (-ες) που επικρατεί (-ουν) σε μια οργάνωση (ιδιωτική / δημόσια) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της, εδραιώθηκε τα τελευταία χρόνια μέσα από αλληπάλληλες δημοσιεύσεις ειδικών επιστημόνων του μάνατζμεντ (ιδίως οργανωτικών ψυχολόγων) που συνάντησαν ευρεία απήχηση.

Η προβληματική της κουλτούρα στην οργανωσιακή θεωρία, η οποία αναπτύσσεται σήμερα, ιδίως στο επίπεδο της μικρό-οργάνωσης, έχει εμπλουτισθεί από τη γενικότερη συζήτηση που διεξάγεται στο πλαίσιο της διεθνούς συγκριτικής διαπολιτισμικής έρευνας των οργανώσεων. Το όφελος της διοικητικής επιστήμης ήταν ότι καταρρίφθηκε η επί μακρόν κυριαρχούσα θέση ότι η επιτυχία των τεχνικών του μάνατζμεντ είναι ανεξάρτητη από τις επικρατούσες σε κάθε χώρα και οργάνωση πολιτισμικές, ιδεολογικές και λοιπές συνθήκες (culture free approach). Η θέση αυτή, αντικαταστάθηκε, ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του '60, από μια άλλη που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της συγκριτικής διοικητικής έρευνας και όριζε ότι οι ιδιαιτερότητες παίζουν σημαντικό ρόλο, ιδίως στα θέματα ηγεσίας και της υποκίνησης.

Η «κουλτούρα» έχει, δεχθεί πολλές κριτικές που επικεντρώνονται, κυρίως, στο γεγονός ότι λειτουργεί ως μια ασταθής και συγκεκριμένη οργανωσιακή μεταβλητή, και ότι έχει υπερτιμηθεί όσον αφορά στη δυνατότητα της να ερμηνεύει με ολιστικό τρόπο το οργανωσιακό φαινόμενο.

Σήμερα παρατηρείται μια έντονη αναθέρμανση της συζήτησης που αφορά στη θέση της «κουλτούρα» στην οργανωσιακή θεωρία. Μέχρι πριν από λίγα χρόνια, δεν θα συναντούσε κανείς παρά ελάχιστες αναφορές, κι αυτές περισσότερο ως δευτερεύουσες υποσημειώσεις στα μεγάλα κεφάλαια της διοικητικής επιστήμης, όπως δομή, ηγεσία ή ανθρώπινο δυναμικό. Τόσο όμως ο αριθμός των επιστημονικών δημοσιεύσεων, όσο και το ενδιαφέρον των ιδιωτικών, κυρίως, οργανώσεων, όπως εκδηλώνεται στα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού τους, σε ημερίδες ευαισθητοποίησης και σε σεμινάρια κατάρτισης, αυξήθηκαν αλματωδώς, σηματοδοτώντας τη στροφή των οργανώσεων στα θέματα της κουλτούρας.

Οι πολιτισμικές προσεγγίσεις του οργανωσιακού φαινομένου αποτυπώνονται σε θεωρίες που δίνουν έμφαση στην «ποιότητα» των προϊόντων και των υπηρεσιών ή που εστιάζουν στην «ηθική» και στο σύστημα αξιών μιας οργάνωσης, με συνισταμένη τη διαμόρφωση ενός κοινού τρόπου σκέψης και αντίληψης στα μέλη της οργάνωσης. Αυτή η κοινότητα σκέψεων και αντιλήψεων έχει σοβαρές συνέπειες στα ορθολογικά μοντέλα τόσο της λήψης αποφάσεων, όσο και της δομικής

συγκρότησης της οργάνωσης, καθώς επίσης, στη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι αξιοσημείωτο ότι η δύναμη αυτής της νέας οργανωσιακής προσέγγισης δεν οφείλεται σ' αυτά καθαυτά τα ζητήματα που πραγματεύεται, αφού έχουν, επανειλημμένα, υπάρξει μονογραφίες και άλλες μελέτες από διαφορετικές οπτικές για το ήθος, τη φιλοσοφία του << διοικείν >>, τον ρόλο του ανθρώπου στην οργάνωση και, γενικά, για όλα όσα αποτελούν τις συνιστώσες της πολιτισμικής θεωρίας των οργανώσεων, αλλά, μάλλον, στη σύνδεση μεταξύ τους και στην ένταξή τους σε μια ολιστική ηθική προσέγγιση του οργανωσιακού φαινομένου που παρατηρείται για πρώτη φορά.

Η κεντρική θέση που έχει καταλάβει η «κουλτούρα» στη θεωρία και την πρακτική των οργανώσεων δεν αποτελεί, όμως, απόρροια μόνο της επιστημολογικής και μεθοδολογικής επάρκειας της έννοιας της κουλτούρας και των αναλύσεών της. Προκύπτει, επίσης, από το γεγονός ότι καλύπτει ένα κενό προσανατολισμού και ένα έλλειμμα κοινωνικής ενσωμάτωσης που παρατηρείται ιδιαίτερα στη νέα γενιά. Οι κατακτήσεις του τεχνολογικού πολιτισμού μας οδήγησαν στην απώλεια της ηθικής και στην ευρύτατη υποκατάσταση της από ηδονιστικές και ναρκισσιστικές αντιλήψεις και στάσεις ζωής, οδηγώντας τις οργανώσεις, συχνά, σε αδιέξοδο. Η ένταση, λοιπόν, των θεωριών και των κινημάτων της «ηθικής», της «δεοντολογίας», της «ποιότητας», και της «κουλτούρας», οφείλεται και στο γεγονός ότι αυτές αποτελούν μια απάντηση στο κενό που καταγράφεται.

1.4.1 Έννοια και περιεχόμενο της κουλτούρας

Αναλύοντας την «οργανωσιακή κουλτούρα» θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής : η λέξη «culture» χρησιμοποιείται στην αμερικανική φιλολογία με το ίδιο περιεχόμενο που έχει η λέξη «philosophy», αποδίδοντας τον «τρόπο ζωής των ανθρώπων».

Στην Ευρώπη οργανωσιακή κουλτούρα σημαίνει: «μια αλληλουχία αξιών, μύθων, ηρώων και συμβόλων που κατέληξαν να σημαίνουν πολλά για τους ανθρώπους που

εργάζονται σε μια οργάνωση» (Deal & Kennedy, 1983), «ένα πρότυπο βασικών υποθέσεων που έχουν επινοηθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα, ενόσω μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ενσωμάτωσής της και οι οποίες έχουν αποδώσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται ισχύουσες και, γι' αυτό, να μεταφέρονται στα νέα μέλη ως σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέπτονται και να αισθάνονται σε σχέση με τα προβλήματα αυτά » (Schein, 1992).

Η ανατρέχοντας σε μελέτες οργάνωσης επιχειρήσεων : « η κουλτούρα του εργοστασίου είναι ο συνήθης και παραδοσιακός τρόπος σκέψης και δράσης που μοιράζονται, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, όλα τα μέλη του και τον οποίο τα νέα μέλη πρέπει να μάθουν και, τουλάχιστον εν μέρει, να ενστερνισθούν, ώστε να γίνουν αποδεκτά στις υπηρεσίες της επιχείρησης » (Jaques, 2003).

Η κουλτούρα μπορεί να αναγνωσθεί είτε ως εμπειρικά διακριβώσιμο συστατικό στοιχείο ενός κοινωνικού συστήματος είτε ως έκφραση του συνόλου των μεμονωμένων ιδεών / ερμηνειών και νοημάτων των ατόμων που συγκροτούν την κοινωνία. Η πρώτη προσέγγιση θεωρεί ότι οι οργανώσεις έχουν (ζουν μέσα σε) μια κουλτούρα, ενώ η δεύτερη ότι οι οργανώσεις συνιστούν οι ίδιες κουλτούρες, αποτελούν, δηλαδή, πολιτισμικά φαινόμενα.

Η επιλογή μεταξύ της μιας ή της άλλης προσέγγισης έχει σημαντικές πρακτικές συνέπειες, αφού, σύμφωνα με την πρώτη, η κουλτούρα μπορεί να διερευνηθεί και να μετρηθεί με τη βοήθεια των ποσοτικών μεθόδων που χρησιμοποιεί η κοινωνική έρευνα, ενώ, κατά τη δεύτερη, η κουλτούρα αποτελεί μη ποσοτικοποιήσιμο μέγεθος και δύναται να ανιχνευθεί μόνο μέσω της ιδεογραφικής έρευνας που χρησιμοποιεί η εθνομεθοδολογία. Η κουλτούρα στις οργανώσεις διερευνάται σε τρία επίπεδα :

- 1.** ως εξωτερική μεταβλητή (για τη σύγκριση μιας οργάνωσης με άλλες, είτε σε εθνικό είτε σε διεθνές επίπεδο),
- 2.** ως εσωτερική μεταβλητή (που επηρεάζει τα υπόλοιπα στοιχεία της οργάνωσης, δηλαδή τη δομή, τη λειτουργία, το προσωπικό και την επικοινωνία),
- 3.** ως οριζόντια μεταβλητή (που νοεί και αναλύει όλη την οργάνωση ως μικρό-πολιτισμικό φαινόμενο).

Η σπουδαιότερη συγκριτική εμπειρική έρευνα για τον ρόλο της κουλτούρας στην οργανωσιακή ανάπτυξη έγινε από τον Geert Hofstede μεταξύ 1967-1973. Ο Hofstede εκκινούσε από την υπόθεση ότι κάποιες εξωτερικές / περιβαλλοντικές μεταβλητές, όπως η παιδική ηλικία ή το σχολείο, επηρεάζουν τη διοικητική συμπεριφορά και θεώρησε την κουλτούρα ως το αποτέλεσμα ενός «συλλογικού πνευματικού προγραμματισμού» που επιμερίζεται και διαχέεται σε πλειονότητες υποκειμένων (οργάνωση, λαός, πολιτισμικός κύκλος). Οι συμπεριφορές που εκδηλώνονται μπορούν, κατ' αυτόν, να ερμηνευτούν με τη βοήθεια των ακόλουθων τεσσάρων δεικτών:

- 1. Απόσταση από την εξουσία.** Αναφέρεται στον βαθμό υποδοχής της εξουσίας από τα μέλη της οργάνωσης. Στον υψηλότερο βαθμό της, η συμπεριφορά αυτή χαρακτηρίζει μια οργανωσιακή κουλτούρα στην οποία η ανισότητα θεωρείται ως φυσική τάξη πραγμάτων.
- 2. Αποφυγή ανασφάλειας.** Αντανακλά τον βαθμό του αισθήματος απειλής των μελών μιας οργάνωσης / κοινωνίας εξαιτίας αβέβαιων και πολύσημων καταστάσεων, καθώς και την επιδίωξή τους να μειώσουν τον κίνδυνο έκθεσής τους σ' αυτές, μέσω της δημιουργίας τυπικών κανόνων και προγραμμάτων.
- 3. Ατομισμός αντί συλλογικότητας.** Αποτυπώνει τον βαθμό επιμονής μιας οργάνωσης / κοινωνίας στην ανάπτυξη ιδιωτικών πρωτοβουλιών και προγραμμάτων αυτό-υποστήριξης ή προγραμμάτων κοινωνικής μέριμνας.
- 4. Προτίμηση στο ανδρικό αντί του γυναικείου φύλου.** Απεικονίζει το μέτρο κατά το οποίο επιδοκιμάζονται σε μια κοινωνία οι ανδρικές υλικές αξίες έναντι των γυναικείων αξιών (συγκατάβαση, ανθρωπιστική εργασία κ.λ.π.)

Σύμφωνα με την τυπολογία του Hofstede (2001), οι (εθνικές) οργανωσιακές κουλτούρες μπορούν να καταταγούν στις ακόλουθες ομάδες: ιδιαίτερα ανεπτυγμένες λατινο-αμερικάνικες χώρες, ιδιαίτερα ανεπτυγμένες ασιατικές χώρες, λιγότερο ανεπτυγμένες ασιατικές χώρες, χώρες της Μέσης Ανατολής, γερμανικές χώρες, βόρειες και αγγλοσαξονικές χώρες.

1.4.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Η ορθή ενσωμάτωση της οργανωσιακής κουλτούρας στη στρατηγική μιας οργάνωσης έχει μεγάλη πρακτική σημασία και αποτυπώνεται τόσο στον σχεδιασμό, όσο και στη εφαρμογή και την πορεία των αλλαγών. Σήμερα γνωρίζουμε ότι οι συγκεχυμένοι λόγοι τους οποίους, συνήθως, επικαλούνται τα στελέχη μιας ιδιωτικής ή δημόσιας οργάνωσης για να δικαιολογούν την αποτυχία ενός μεταρρυθμιστικού προγράμματος, όπως η «φυσική αντίσταση στο καινούργιο / στην αλλαγή», «τα λάθη της ηγεσίας», «ο συντηρητισμός της γραφειοκρατίας», υποκρύπτουν ελλιπή ανάλυση των όρων του προβλήματος και αδυναμία του μεθοδολογικού παραδείγματος που χρησιμοποιούμε για τον προσδιορισμό της κουλτούρας της οργάνωσης.

Ο Edgar Schein (1990), πρωτοπόρος στη μελέτη της πολιτισμικής ανάλυσης των οργανώσεων, πρότεινε στη θέση αυτών των όρων την ανάπτυξη μιας συζήτησης για τους τρεις τύπους κουλτούρας που απαντώνται σε μια οργάνωση, επηρεάζοντας άμεσα τη διοίκησή της. Οι τρεις αυτές κουλτούρες, μαζί με τις υποκουλτούρες τους, είναι: η «operator culture», την οποία θα μπορούσαμε να αποδώσουμε ως «κουλτούρα των εκροών / των αποτελεσμάτων» και στηρίζεται στην επιχειρησιακή επιτυχία μιας οργάνωσης, η «engineering culture», η «κουλτούρα των ειδικών», των τεχνοκρατών που σχεδιάζουν και διαχειρίζονται την οργανωσιακή τεχνολογία και η «executive culture», η «κουλτούρα των στελεχών» της οργάνωσης που έχουν την ευθύνη της επιδίωξης των στόχων και της πολιτικής της οργάνωσης.

Ο Charles Handy (1999), από την πλευρά του, διέκρινε τους ακόλουθους τέσσερις βασικούς τύπους κουλτούρας:

- κουλτούρα της εξουσίας
- κουλτούρα του ρόλου
- κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος
- κουλτούρα του ατόμου ή της υποστήριξης

1.5 Η εφαρμογή των θεωριών της κουλτούρας στον Δημόσιο τομέα μέσα από τα προγράμματα και τις πολιτικές ηθικές και δεοντολογίες.

Το ΝΔΜ αξιοποίησε ευρύτατα τα πορίσματα των ερευνών κουλτούρας στις ιδιωτικές και δημόσιες οργανώσεις. Οι ειδικοί συνειδητοποίησαν έγκαιρα ότι οι μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ δεν θα μπορούσαν να υλοποιηθούν χωρίς ένα συνεκτικό πλαίσιο ηθικών αρχών και αξιών, το οποίο θα διεύρυνε τον τεχνικό και, συχνά, οικονομίστικο χαρακτήρα τους και θα μπορούσε να εμπνεύσει όσους εμπλέκονται στη μεταρρυθμιστική διαδικασία. Παρότι οι θεωρίες της ποιότητας και της αποδοτικότητας έχουν έντονο ηθικό υπόβαθρο, κατά την εφαρμογή τους συχνά απομειώνονται σε τεχνικές διαχείρισης της εξουσίας. Συγκρουόμενες με τις κρατούσες πολιτισμικές τάξεις και τα συστήματα αξιών διαφόρων χωρών, συμβαίνει να υποχωρούν εν ονόματι μιας αμφίβολης αποτελεσματικότητας, γεγονός το οποίο οδηγεί, συχνά, στην παραγωγή αποτελεσμάτων που βρίσκονται εκτός της φιλοσοφίας και των στόχων τους.

Για να επιτευχθούν και να διατηρηθούν τα θετικά αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων, απαιτείται ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης, που αποκτάται με πολλή και συνεχή προσπάθεια, δράση και αναστοχασμό και πρέπει να υιοθετηθεί απ' όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία υλοποίησής τους. Η αλλαγή της γραφειοκρατικής κουλτούρας είναι απαραίτητη, αλλιώς τα ευεργετήματα των μεταρρυθμίσεων είτε δεν θα προκύψουν είτε θα εξανεμιστούν σύντομα. Αυτό σημαίνει ότι, μαζί με τις συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις που θα δρομολογηθούν σε μια δημόσια οργάνωση, επιβάλλεται να αναληφθεί και μια συστηματική προσπάθεια, στη βάση μιας επεξεργασμένης στρατηγικής, για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης των μεταρρυθμίσεων στο ισχύον σύστημα αξιών και τον επηρεασμό της διοικητικής κουλτούρας.

Λόγω αυτής ακριβώς της αναγκαιότητας, ένας ιδιαίτερος τομέας θεωρίας και έρευνας, η διοικητική ηθική, αναδύθηκε και αναπτύχθηκε ευρύτατα κατά τα

τελευταία χρόνια, με σκοπό να συνδέσει τις μεταρρυθμίσεις μ' ένα σύστημα αρχών το οποίο αποτυπώνει τις αξίες της μετα-γραφειοκρατικής διοίκησης.

Στο διάστημα της μεταρρύθμισής της, η οργάνωση έρχεται αντιμέτωπη όχι μόνο με το πλήθος των νέων στοιχείων της πραγματικότητας–χαρακτηριστικό παράδειγμα για το διαδίκτυο – αλλά και με την επικρατούσα οργανωσιακή και εθνική κουλτούρα, γεγονός με σημαντικές πρακτικές συνέπειες στην πρόοδο των μεταρρυθμίσεων. Για παράδειγμα, οι διοικήσεις που ακολουθούν την αγγλοσαξονική παράδοση προώθησαν, κατά την προηγούμενη εικοσαετία, τις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ με πολύ εντονότερους ρυθμούς απ' ό,τι οι διοικήσεις που ακολουθούν την ευρωπαϊκή παράδοση. Η ευρωπαϊκή παράδοση ορίζει τις δημόσιες υπηρεσίες ως αρμόδιες να επιτελούν ένα συγκεκριμένο έργο, στη βάση σαφών και νομοθετημένων αρμοδιοτήτων και ρόλων, ενώ οι αγγλοσαξονικές δημόσιες υπηρεσίες αντιλαμβάνονται ως χρέος τους να ανταποκρίνονται σε καθήκοντα τα οποία τίθενται κάθε φορά. Έτσι, λοιπόν, εμφανίζονται δύο πολιτισμικές τάξεις, η αγγλοσαξονική που βασίζεται στην «κουλτούρα του εργασιακού καθήκοντος» και επικεντρώνεται περισσότερο στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και στην αποδοτικότητα, και η ευρωπαϊκή που ακολουθεί την «κουλτούρα των ρόλων» και εστιάζει στη διαφύλαξη των κανόνων και της διαδικασίας των γραφειοκρατικών τύπων (Loffler, 1997).

Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειώσουμε εκ νέου ότι οι θεωρητικές αναλύσεις της διοικητικής κουλτούρας και της διοικητικής ηθικής δεν συνοδεύονται από εξίσου σαφείς πολιτικές. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, το γεγονός ότι διεθνείς οργανισμοί και χώρες καταβάλλουν συστηματικές προσπάθειες για τη διαμόρφωση ενός συμπαγούς πλαισίου αρχών και αξιών με παγκόσμια ισχύ, δείχνει ότι οδεύουμε προς μια γενικευμένη, υπερ-τοπική διοικητική ηθική και δεοντολογία, η οποία θα (πρέπει να) ενσωματώνει δημιουργικά τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες ώστε να υπάρχει αποδοχή και θετική έκβαση των μεταρρυθμίσεων.

1.5.1 Τα βασικά στοιχεία της νέας διοικητικής ηθικής

Η νέα διοικητική ηθική επιδιώκει την αξιακή τεκμηρίωση των μεταρρυθμιστικών μέτρων και δράσεων στο σύνολο του κύκλου της δημόσιας πολιτικής : στον σχεδιασμό των πολιτικών, την προετοιμασία και θέσπιση των νόμων και των κανονιστικών ρυθμίσεων, την άσκηση της διακριτικής ευχέρειας και την κατανομή των πόρων, γενικά, στις «γκρίζες» ζώνες της διοικητικής καθημερινότητας, όπου επικρατεί αβεβαιότητα για το τι είναι σωστό / λάθος ή καλό / κακό, εκεί, δηλαδή, όπου δημιουργούνται ηθικά διλήμματα και ενδο-οργανωσιακές συγκρούσεις και είναι αδήριτη η ανάγκη λήψης αποφάσεων.

Ένα σύστημα διοικητικής ηθικής πρέπει :

- α) να αποθαρρύνει συμπεριφορές που τα μέρη γνωρίζουν ότι είναι εσφαλμένες / απαγορευμένες ,
- β) να ενθαρρύνει συμπεριφορές που είναι ορθές και
- γ) να αποσαφηνίζει θέματα στα οποία επικρατεί ηθική αβεβαιότητα .

Ανάλογα με το διοικητικό μοντέλο μιας οργάνωσης, επικρατεί είτε η κανονιστική διοίκηση της ηθικής με επικέντρωση στους κανόνες και την τήρησή τους, είτε η διοίκηση των ενσωματωμένων από την πλειονότητα των μελών της οργάνωσης ηθικών αξιών. Στις σύγχρονες οργανώσεις, ένα πλήρες σύστημα ηθικής και δεοντολογίας καλύπτει τις απαιτήσεις και των δύο τύπων διοίκησης της ηθικής, αλλά έχει παρατηρηθεί ότι στην πράξη η έμφαση δίνεται στον ένα από τους δύο. Σε κάθε περίπτωση, ένα σύστημα ηθικής, ανεξάρτητα από το πού επικεντρώνεται, θα πρέπει να έχει την υποστήριξη της διοικητικής και πολιτικής ιεραρχίας, η οποία πρέπει να εκφράζεται ως άμεση και έμμεση στήριξη των επιλογών που δίνουν έμφαση στα ηθικά και όχι στα τεχνικά χαρακτηριστικά της διοικητικής πρακτικής.

Τα συστήματα ηθικής αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα, όταν διανύουμε περιόδους εφαρμογής μεταρρυθμίσεων. Οι μεταβατικές καταστάσεις, με τις οποίες συνδέονται οι μεταρρυθμίσεις, απαιτούν, περισσότερο από τις συνήθειες, την αρωγή των συστημάτων ηθικής, τα οποία δίνουν έμφαση στην ακεραιότητα των

συμμετεχόντων στη μεταρρυθμιστική διαδικασία, τόσο κατά τον σχεδιασμό, όσο και, ιδίως, κατά την εφαρμογή τους. Ακριβώς γι' αυτό, σε κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια θα πρέπει να διασφαλίζεται η ηθική πλευρά του εγχειρήματος.

Όσον αφορά, ειδικότερα, στις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ, εκφράζεται σκεπτικισμός κατά πόσο έχουν άμεση σχέση με συστήματα διοίκησης της ηθικής, ενώ τονίζεται ότι η σύνδεσή τους με την ηθική είναι μονόδρομος, διαφορετικά όχι μόνο δεν θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, την οποία επαγγέλλονται, αλλά θα δημιουργήσουν μια νέα διαφθορά, μια νέα γραφειοκρατία στη θέση της υπάρχουσας (Gilman, 1996).

Παρ' όλες τις επιφυλάξεις που διατυπώνονται σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων διοικητικής ηθικής, η προσπάθεια ενσωμάτωσης της ηθικής στις κυβερνητικές, αλλά και τις επιχειρηματικές πολιτικές, είναι περισσότερο εντατική από ποτέ. Η πίεση προς την κατεύθυνση αυτή εκδηλώνεται εξίσου έντονα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα, μετατρέποντας πλέον το θέμα σε μείζονα προτεραιότητα για τα πολιτικά κόμματα και τις κυβερνήσεις. Ο λόγος είναι ότι οι σύγχρονες κοινωνίες ενστερνίζονται συνεχώς περισσότερο την άποψη ότι η διοίκηση τόσο των ιδιωτικών, όσο και των δημοσίων υποθέσεων πρέπει να υπακούει σε ενιαίους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας και ότι το πολιτικό σύστημα πρέπει να συμφιλωθεί με την ιδέα ότι δεν αποτελεί πλέον ένα σύστημα υπεράνω της κοινωνίας, το οποίο εκπονεί και εποπτεύει την εφαρμογή των ηθικών και δεοντολογικών κανόνων, αλλά ένα κοινωνικό υποσύστημα μεταξύ των άλλων, υποχρεωμένο να λειτουργεί με τους ίδιους κανόνες, έχοντας υιοθετήσει ανάλογες πολιτικές.

Το επόμενο κρίσιμο θέμα που καλείται να αντιμετωπίσει μια επιτυχημένη πολιτική διοικητική ηθική είναι η δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος κριτηρίων βάσει του οποίου να μπορεί να κριθεί το ήθος και η αρετή / χρηστότητα κάθε πράξης και κάθε υποκειμένου. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο σύστημα δεν μπορεί να περιγραφεί αφηρημένα, αφού τα χαρακτηριστικά του πρέπει να αναφέρονται σε κάθε λειτουργία της οργάνωσης και σε κάθε πράξη των υποκειμένων της. Γι' αυτό απαιτείται, μέσα από μια διαδικασία διαβούλευσης και συμφωνίας των εμπλεκομένων μερών, να καταρτιστεί ένας «κατάλογος ηθικών δράσεων». Η

πολυπλοκότητα του εγχειρήματος οδηγεί συχνά τους υπευθύνους για την επεξεργασία και εφαρμογή της διοικητικής ηθικής στην ταύτιση των αξιών της με τις γενικές αρχές του δικαίου και, κατ' ουσίαν, στην παραπομπή του όλου ζητήματος στην εφαρμογή των κανόνων του δικαίου. Η πρακτική αυτή απομειώνει, ωστόσο, τη δυναμική των ηθικών κανόνων, αφού τους υπάγει στη φιλοσοφική / ηθική βάση του νομικού συστήματος. Το ζήτημα της θεμελίωσης των ηθικών κανόνων έχει απασχολήσει έντονα τους ειδικούς, που υποστηρίζουν διαφορετικές θέσεις από την οπτική γωνία των ιδιαίτερων επιστημονικών τους πειθαρχιών.

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η νομιμοποίηση των κανόνων της διοικητικής ηθικής (αλλά και της ηθικής, εν γένει), δεν είναι δυνατό να συντελεσθεί έξω από το κοινωνικό πλαίσιο αναφοράς τους. Συνεπώς, μόνο μια κοινωνική θεωρία μπορεί να προσφέρει το ευρύτερο πλαίσιο του θεωρητικού επαναπροσδιορισμού του ήθους και της ηθικής.

1.6 Πολιτικές διαχείρισης γνώσης και μάθησης στον Δημόσιο τομέα

Πολλά είναι τα πρακτικά προβλήματα τα οποία ανακύπτουν στην πορεία της εφαρμογής των θεωρητικών προτάσεων που αναλύθηκαν και εντοπίζονται, κυρίως, στην ενσωμάτωση των μέτρων και ενεργειών που προτείνει η θεωρία της « μανθάνουσας οργάνωσης » , στις ήδη υφιστάμενες οργανωσιακές δομές και λειτουργίες.

Ο δημόσιος τομέας επιχειρεί, τα τελευταία χρόνια, να αρθρώσει πολιτικές διαχείρισης της μάθησης και της γνώσης στο πλαίσιο των παραδοσιακών προγραμμάτων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Βεβαίως, οι δημόσιες οργανώσεις υπολείπονται σημαντικά των ιδιωτικών στην προώθηση των σχετικών πολιτικών, αλλά οι δραστηριότητες και οι πρωτοβουλίες των κυβερνήσεων προς την κατεύθυνση αυτή πολλαπλασιάζονται και, γι' αυτό, αξίζει μια πολύ σύντομη αναφορά σ' αυτές.

Στις δημόσιες πολιτικές στις οποίες επιχειρείται η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης γνώσης συγκαταλέγονται οι πολιτικές για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες. Η επιτυχία των πολιτικών αυτών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των διαφορετικών ομάδων η οποία, με τη σειρά της, εξαρτάται από τον βαθμό γνώσης των αναγκών και των προσδοκιών τους από τις κρατικές και τις δημόσιες υπηρεσίες.

Προκειμένου μια δημόσια οργάνωση να γνωρίζει με σαφήνεια τις ανάγκες των πολιτών, θα πρέπει να επιχειρήσει σειρά μεταρρυθμίσεων στο εσωτερικό της, όπως οι ακόλουθες:

A. Βελτίωση της ποιότητας του υπηρετούντος ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της ελαχιστοποίησης των ιεραρχικών πυραμίδων και του περιορισμού και της απλούστευσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών, ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να είναι ευκολότερα προσπελάσιμες σ' όσους συναλλάσσονται με τη δημόσια οργάνωση.

B. Υιοθέτηση οργανωτικών μεταβολών και καινοτομιών που βελτιώνουν τη γνωστική ικανότητα της δημόσιας οργάνωσης, όπως η δημιουργία βάσεων δεδομένων, δικτύων, μονάδων εξειδικευμένων επιστημόνων και δεξαμενών σκέψης που μεταφέρουν νέα γνώση στην οργάνωση.

Γ. Δημιουργία διαδικασιών διαβούλευσης με τους κοινωνικούς εταίρους, οι οποίες μπορεί να κλιμακώνεται από την ανταλλαγή πληροφοριών και την πρόσβαση στα δημόσια έγγραφα μέχρι τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Δ. Ενίσχυση των συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα, τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ιδρύματα.

Ε. Προσανατολισμός στην παραγωγή αποτελεσμάτων, τα οποία θα αποτελούν τον κατευθυντήριο οδηγό για την αξιολόγηση και τον ανασχεδιασμό των πολιτικών.

Η πολιτική για τη διοίκηση της γνώσης και της μάθησης στις δημόσιες οργανώσεις δεν αποτελεί μια κάθετη πολιτική, αλλά έχει οριζόντιο χαρακτήρα. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της δεν είναι υπόθεση ενός υπουργείου, αλλά περισσοτέρων, και ο συντονισμός τους αποτελεί μείζον πολιτικό και διοικητικό ζητούμενο.

1.6.1 Βασικοί άξονες πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η βελτίωση των πολιτικών για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται ως διαρκής προτεραιότητα στις περισσότερες διοικήσεις του κόσμου, γεγονός μάλλον ευεξήγητο, αφού οι άνθρωποι της δημόσιας διοίκησης, οι εργαζόμενοι κάθε κατηγορίας και βαθμίδας, αποτελούν τη βασικότερη παράμετρο επιτυχίας οποιουδήποτε μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος. Η σύγχρονη πολιτική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού θέτει στο επίκεντρό της τη βελτιστοποίηση του γνωστικού κεφαλαίου των εργαζομένων, κάτι που συνεπάγεται συνεχή προσπάθεια για τη διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, προκειμένου να είναι σε θέση να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα και την υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος ενίσχυσης του γνωστικού κεφαλαίου των εργαζομένων είναι η ανταλλαγή εμπειριών, γνώσεων και «βέλτιστων πρακτικών» μεταξύ τους, έτσι ώστε να διδάσκεται ο ένας από τον άλλο. Αυτή η διαδικασία γνωστικής εξέλιξης, μέσω συγκρίσεων και αντιπαραβολών, έχει αποδειχθεί πολύ αποτελεσματική και ως εκ τούτου καταβάλλεται διαρκής μέριμνα για τον ανάλογο προσανατολισμό της διοικητικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, καθώς και την αύξηση των ανταλλαγών μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων διαφόρων χωρών ή / και των επιφορτισμένων με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχετικών πολιτικών, οργάνων διεθνών οργανισμών.

Υπάρχει, όμως, ένα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με το κατά πόσο οι αξιότεροι και ικανότεροι δημόσιοι λειτουργοί, όπως αναδεικνύονται μέσα από ανοιχτές, ανταγωνιστικές διαδικασίες, τοποθετούνται όντως στις υψηλότερες θέσεις. Πολλές φορές, οι πολιτικές των διοικήσεων παρεκκλίνουν από την αρχή της αξιοποίησης του γνωστικού κεφαλαίου, μεταθέτοντας την έμφαση στα φορμαλιστικά ή οργανωτικά στοιχεία της διοίκησης προσωπικού.

Ένα άλλο σημαντικό πεδίο που εξετάζεται στη σύγχρονη—και ιδιαίτερα στην ευρωπαϊκή—πολιτική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ελεύθερη κυκλοφορία των εργαζομένων στα κράτη-μέλη, η οποία αποτελεί σημαντικό μέσο για τη συγκρότηση μιας πιο ευέλικτης και αποτελεσματικής αγοράς εργασίας προς όφελος των εργαζομένων, των εργοδοτών και των εθνικών διοικήσεων.

Η κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει, αφενός, στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις προοπτικές εργασίας τους και, αφετέρου, στις εθνικές διοικήσεις να προσλάβουν άτομα με δεξιότητες που δεν διαθέτει το εγχώριο δυναμικό. Η αναγνώριση των διπλωμάτων, της επαγγελματικής εμπειρίας και της προϋπηρεσίας και η εξεύρεση τρόπων συνεχούς πληροφόρησης για τις υπάρχουσες θέσεις προς πλήρωση είναι ορισμένα από τα ανοιχτά θέματα, στα οποία τα κράτη-μέλη πρέπει να άρουν τα υφιστάμενα εμπόδια και να επιτύχουν μια ελάχιστη βάση συναίνεσης, ώστε να καταστεί δυνατό να εφαρμοστούν οι έως τώρα ανενεργές κοινοτικές διατάξεις και στον δημόσιο τομέα.

Ένα τρίτο ζήτημα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι η αντιμετώπιση της υπογεννητικότητας και της γήρανσης του προσωπικού που υπηρετεί στη δημόσια διοίκηση (Christoph Demmke, 1998). Τόσο εξ αυτών των λόγων, όσο και άλλων οι οποίοι σχετίζονται με τις περιορισμένες ευκαιρίες ανέλιξης και σταδιοδρομίας που προσφέρονται στα στελέχη της, η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να υστερεί σε ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού εν συγκρίσει με τον ιδιωτικό τομέα. Βέβαια, υπάρχουν καλές πρακτικές, ιδέες και εμπειρίες που μπορούν να βοηθήσουν χώρες και διοικήσεις με μακρόχρονες αγκυλώσεις και στερεότυπα όσον αφορά στην επαγγελματική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Ήδη, αν και βρισκόμαστε ακόμη μακράν της επιθυμητής κατάστασης, όπου τα στελέχη του δημοσίου θα είναι ανταγωνιστικά προς εκείνα του ιδιωτικού τομέα, η μεταξύ τους απόσταση καλύπτεται σταθερά. Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν εξοικειωθεί σε σημαντικό βαθμό

με τη λογική της διοίκησης έργου, που εισήγαγε ο ιδιωτικός τομέας. Τα στελέχη των ιδιωτικών επιχειρήσεων, από την πλευρά τους, έχουν συμφιλιωθεί με τις ιδιαιτερότητες του δημοσίου, αποβάλλοντας τα στερεότυπα περί αναχρονισμών και κοινωνικού συντηρητισμού των στελεχών του και κατανοώντας την έννοια του δημόσιου συμφέροντος με όρους διαφορετικούς από τα ατομικά, ιδιωτικά συμφέροντα.

Προκειμένου να ξαναγίνει ελκυστικός ο δημόσιος τομέας σ' όλα τα δυναμικά στελέχη των σύγχρονων κοινωνιών, τα οποία τώρα προτιμούν άλλα επαγγελματικά περιβάλλοντα για την ανάπτυξή τους, θα πρέπει οι δημόσιες διοικήσεις, απομακρυνόμενες σταδιακά από την αρχαιότητα, να υιοθετήσουν πολιτικές και πρακτικές που εισάγουν κριτήρια όπως **η απόδοση, η επίτευξη των στόχων, η διαφάνεια, η αξιοκρατία και η αποτελεσματικότητα**. Ιδιαίτερα επισημαίνεται η σημασία της δια βίου μάθησης και, γενικότερα, της εκπαίδευσης ως μέσου βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.7 Πώς να ανασχεδιαστεί η Δημόσια Διοίκηση για να ταιριάζει με τις ανάγκες των πολιτών.

Στις μέρες μας η δημόσια διοίκηση χρησιμοποιεί στερεότυπες τεχνικές μάρκετινγκ, ως μέσα οργανωτικού ανασχεδιασμού, που μετράνε τις αντιλήψεις των πολιτών για την 'αξία', όταν παράγονται νέες υπηρεσίες. Η συλλογική ανάλυση και οι ομάδες εστίασης είναι δυο τεχνικές μάρκετινγκ που προσφέρουν λύσεις για τη δημόσια διοίκηση που θέλει να αλλάξει το σημείο εστίασης της και να μπορεί να ακολουθεί τις απαιτήσεις των πολιτών που συνέχεια εξελίσσονται, ενώ συγχρόνως επιτρέπουν μια πιο αντικειμενική αξιολόγηση της 'αξίας' με την έννοια της ικανοποίησης του πολίτη. Η δημόσια διοίκηση χρησιμοποιώντας αυτές τις τεχνικές μπορεί να μετρήσει πως αντιλαμβάνονται οι πολίτες την 'αξία' και έτσι να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις συνήθως μετράνε πως αντιλαμβάνεται ο πελάτης την 'αξία', χρησιμοποιώντας συλλογικές αναλύσεις και ομάδες εστίασης, για να παράγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να βελτιώνουν τις υπάρχουσες προσφορές. Στις μέρες μας, μερικές καινοτόμες επιχειρήσεις στηρίζονται σε τεχνικές σαν αυτές για να ανασχεδιάσουν βασικά μέρη των οργανώσεών τους. Κατ' αρχάς, αποκτούν ακριβείς πληροφορίες για τις ανάγκες και τις εκτιμήσεις των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών τους. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες για:

- Να προσαρμόσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους προκειμένου να καλύψουν ευδιάκριτες απαιτήσεις στον τομέα της αγοράς και για να αξιολογήσουν πιο αντικειμενικά τα οφέλη από προσεγγίσεις που είχαν υιοθετηθεί στο παρελθόν, όπως ήταν η παραδοσιακή ανάλυση δαπανών.
- Να αιτιολογήσουν τα προγράμματα ανασχεδιασμού και τα τρέχοντα προγράμματα διαχείρισης της απόδοσης, για παράδειγμα, την χρήση μέτρησης της απόδοσης και προτύπων για κίνητρα, για να διευκολύνουν μια πιο εστιασμένη αλλαγή προκειμένου να καλύψουν τις συνεχώς εξελισσόμενες απαιτήσεις των πελατών, και
- Να καθορίσουν πώς οι λειτουργίες υποστήριξης μπορούν καλύτερα να προσθέσουν αξία για τον εσωτερικό αλλά και για τον εξωτερικό πελάτη.

Κατά συνέπεια, όχι μόνο βλέπουν την απόδοση να βελτιώνεται, αλλά έχουν δώσει επίσης στους πελάτες τους την ευκαιρία να ορίσουν την έννοια 'ικανοποίηση του πελάτη'. Αυτό επιτρέπει στις εταιρίες να μειώσουν τις δαπάνες και να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών, αυξάνοντας συγχρόνως τα κέρδη τους.

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι είναι προσηλωμένες στον πελάτη και πράγματι έτσι είναι. Το ίδιο πρέπει να γίνει και στη δημόσια διοίκηση, δηλαδή η Δημόσια Διοίκηση να προσηλωθεί στον πολίτη. Πράγμα δύσκολο μια και η δημόσια διοίκηση πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει πώς ακριβώς οι πολίτες αξιολογούν την αξία των υπηρεσιών της, αλλά όχι ακατόρθωτο. Με άλλα λόγια, πόσο σημαντικότερο είναι το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό μιας υπηρεσίας σε σχέση με κάποια άλλη, και τι ακριβώς σημαίνουν τέτοιες εκτιμήσεις? Εντοπίζει πραγματικά τα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα που οι πολίτες αισθάνονται ότι αξίζουν περισσότερο? Ή είναι ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ζωτικής σημασίας για να συνεχίσουν οι πολίτες να είναι πιστοί;

1.7.1 Διαμόρφωση μιας πραγματικής εστίασης στον πολίτη

Για να είναι η δημόσια διοίκηση αληθινά προσανατολισμένη προς τον πολίτη απαιτείται συγκεκριμένη γνώση των εξωτερικών πελατών της (δηλαδή των πολιτών) και των αληθινών αναγκών τους. Αλλά απαιτείται εξίσου η ίδια πείρα στις εσωτερικές λειτουργίες υποστήριξης της και στο πώς λειτουργούν μαζί για να βοηθήσουν την δημόσια διοίκηση να ικανοποιήσει τους πολίτες της.

Το πρώτο βήμα είναι να μάθεις:

- Τι πραγματικά θέλουν όλοι οι πολίτες (εσωτερικοί = δημόσιοι υπάλληλοι και εξωτερικοί = πολίτες) από τη δημόσια διοίκηση.
- Πώς οι εσωτερικοί (δημόσιοι υπάλληλοι) μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα .
- Πού να διατεθούν οι πόροι για καλύτερα αποτελέσματα.

Το δεύτερο βήμα είναι η χρήση αυτών των πληροφοριών για τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης και την τροποποίηση των υπηρεσιών της προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι πολίτες καλύτερα (Gordon.T, 1980).

1.8 Η νέα διοικητική κουλτούρα. Τι γίνεται τελικά σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση ;

Η αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας, η οποία είναι απαραίτητη, αποτελεί μια εξόχως δύσκολη, χρονοβόρα και αβέβαιη διαδικασία. Για τον λόγο αυτό, η διοικητική κουλτούρα υπήρξε παγίως ένα από τα πιο ανθισμένα ερευνητικά πεδία των μεταρρυθμιστών.

1.8.1 Οι έρευνες γραφειοκρατίας ως προπομποί των ερευνών κουλτούρας.

Η ανίχνευση των στάσεων των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο σε θέματα γενικότερης διοικητικής πολιτικής, όσο και σε θέματα εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας, συνιστά τρέχουσα πρακτική στις ανεπτυγμένες χώρες εδώ και δεκαετίες. Οι έρευνες γραφειοκρατίας στηρίζονται, ιδίως, σε ερωτηματολόγια και συμμετοχική παρατήρηση, επιδιώκοντας την κατά το δυνατό πληρέστερη και πειστικότερη αποτύπωση των στάσεων του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος. Ανατρέχοντας στις σημαντικότερες υποθέσεις εργασίας που υπήρξαν η αφετηρία των ερευνών γραφειοκρατίας σε ευρωπαϊκές χώρες, μπορούμε να τις συνοψίσουμε ως ακολούθως :

1. Η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα διακριτό κοινωνικό σύστημα εντός του οποίου δημιουργούνται ιδιαίτερα νοήματα, καλλιεργούνται ιδιαίζουσες στάσεις και συμπεριφορές και αναπτύσσονται δεσμοί συναδελφικότητας και αλληλεγγύης μεταξύ των υπαλλήλων. Ως κοινωνικό σύστημα, η δημόσια διοίκηση επιδιώκει την αυτονομία της από τα λοιπά συστήματα, ακόμη και από το πολιτικό, προς το οποίο, σύμφωνα με την κρατούσα νομική λογική, έχει δεδομένη σχέση εξάρτησης και υποταγής.

2. Οι δημόσιοι υπάλληλοι σε μια γραφειοκρατία βεμπεριανού τύπου έχουν στην πλειονότητα τους θεωρητικό και μάλιστα νομικό υπόβαθρο, με φυσική συνέπεια την αυστηρή προσήλωσή τους στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης και, ιδίως, στη φορμαλιστική ερμηνεία των νομικών κανόνων.
3. Η δημόσια διοίκηση «μαθαίνεται» εμπειρικά και δεν αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής σπουδής. Αποτελεί, μ' άλλα λόγια, περισσότερο τέχνη και λιγότερο επιστήμη. Κατά συνέπεια, η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να είναι πρακτικά και όχι θεωρητικά προσανατολισμένη.
4. Η δημόσια διοίκηση είναι ένα σύστημα που προσδιορίζεται από την ιεραρχική του δομή, η οποία, παρά την έντονη αμφισβήτηση της, εξακολουθεί να είναι το κυρίαρχο οργανωτικό μοντέλο.
5. Η περιορισμένη αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών που οφείλεται στον νομικό και όχι οικονομικό προσανατολισμό τους, επιτείνεται από τις πολιτικές παρεμβάσεις στο έργο τους, οι οποίες επιτρέπουν την ανάπτυξη κλίματος ευνοιοκρατίας και αναξιοκρατίας.

Οι παραπάνω υποθέσεις εργασίας έχουν επιβεβαιωθεί από διάφορες έρευνες, στα ευρήματα των οποίων βασίστηκαν πολλές από τις μεταρρυθμιστικές ιδέες και προτάσεις, όσον αφορά στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων υπηρεσιών.

1.8.2 Μελέτη περίπτωσης: έρευνα γραφειοκρατίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η έρευνα γραφειοκρατίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 1996 από τη Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας του τότε Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως, είχε και αυτή τις ίδιες υποθέσεις εργασίας. Βασίστηκε σε κλειστό ερωτηματολόγιο αποτελούμενο

από εβδομήντα πέντε (75) ερωτήσεις, το οποίο συμπληρώθηκε από δείγμα εννιακοσίων εβδομήντα (970) μονίμων (Καρακατσούλης, Π, 1986). Οι υπάλληλοι του δείγματος προέρχονταν από τις κεντρικές υπηρεσίες των Υπουργείων.

Η έρευνα επιβεβαίωσε την πρώτη υπόθεση εργασίας : ότι ενώ μόνο ένα εξαιρετικά μικρό ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων δηλώνει ότι επαληθεύθηκαν πλήρως οι προσδοκίες επαγγελματικής εξέλιξης και ικανοποίησης που είχε όταν εισήλθε στο δημόσιο (3%), ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, αντίθετα, της τάξης του 67%, δέχεται ότι επιβεβαιώθηκαν οι προσδοκίες του, όσον αφορά στη συναδελφικότητα και την αλληλεγγύη. Το ποσοστό αυτό, σε συνδυασμό με το 43% των απαντησάντων που θεωρεί ότι η συναδελφική αλληλεγγύη χαρακτηρίζει τη δουλειά των δημοσίων υπαλλήλων, επιβεβαιώνει την υπόθεση εργασίας για την ύπαρξη ενός ιδιαίτερου επικοινωνιακού νοήματος που διακρίνει την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ένα άλλο εύρημα, πάντως, που συμπίπτει με τα συμπεράσματα των «κλασικών» ερευνών γραφειοκρατίας είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ταυτίζονται με την υπηρεσία τους, δεν ενδιαφέρονται για τις προϋποθέσεις λειτουργίας της και αισθάνονται κοινωνικά παραμελημένοι. Αυτή η «ηθική απομόνωση», όπως αναφέρει ο Crozier (1997), αντισταθμίζεται από μια «αρνητική αλληλεγγύη» μεταξύ τους, η οποία αποτελεί και στοιχείο αναγνώρισής τους. Η αρνητική αλληλεγγύη μεταξύ των υπαλλήλων στην ελληνική έρευνα προσλαμβάνει συχνά τα χαρακτηριστικά της εσωστρέφειας. Μικρό μόνο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων έρχεται σε επαφή με τρίτους, εκτός από συναδέλφους του συγκεκριμένου τμήματος, για τα αντικείμενα της εργασίας τους, ενώ ο βαθμός της κινητικότητας τους είναι χαμηλός, αφού προκύπτει ότι 66% των απαντήσεων έχει αλλάξει αντικείμενο κατά τα τελευταία πέντε χρόνια, μια έως καμία φορά και το 61% έχει μετακινηθεί τουλάχιστον μια φορά.

Ενθαρρυντικό το γεγονός ότι 70% αυτών πιστεύει ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να αλλάζει θέσεις και αντικείμενα εργασίας στη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, προκειμένου να έχει σφαιρική εικόνα της υπηρεσίας, να μην πλήττει και να μην αδιαφορεί. Το υψηλό ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων (79%) που δεν έρχεται σε επαφή με τρίτους, πέραν των συναδέλφων της ίδιας ή άλλων διευθύνσεων της υπηρεσίας τους – εύρημα και άλλων εθνικών ερευνών- μας οδηγεί στο επόμενο

συμπέρασμα ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι επιφορτισμένες με πολλές εκτελεστικές αρμοδιότητες και μόνο μικρό μέρος του δυναμικού τους ασκεί επιτελικά καθήκοντα, τα οποία από τη φύση τους υποχρεώνουν σε συνεργασία μ' άλλους κοινωνικούς φορείς (οικονομικούς παράγοντες, ομάδες συμφερόντων, μέσα μαζικής επικοινωνίας κ.α.).

Αξίζει επίσης να σημειωθεί η εξαιρετικά μικρή συμμετοχή των υπαλλήλων σε διεθνείς και ευρωπαϊκές συναντήσεις: μόνο 10% του συνόλου έχει έλθει σε επαφή με Ευρωπαίους συναδέλφους του περισσότερο από τρεις φορές κατά τα τελευταία τρία χρόνια. Ως συνέπεια του απομονωτισμού, που με τη σειρά του τον επιτείνει, εμφανίζεται ο μικρός βαθμός ενδο-υπουργικού συντονισμού (μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων).

Αναζητώντας, περαιτέρω, το ουσιαστικό κίνητρο των δημοσίων υπαλλήλων για τη επιλογή ενός επαγγέλματος που δεν εκτιμούν, αλλά ταυτόχρονα περιφρονούν, προκύπτει μια ισχυρή ένδειξη ότι αυτό σχετίζεται με την εξασφάλιση του «σίγουρου» μισθού που προσφέρει το δημόσιο: το 53% δηλώνει ότι επέλεξε τη δημοσιοϋπαλληλία, διότι επιθυμούσε τη σταθερή αμοιβή. Το ποσοστό αυτό αυξάνεται κατακόρυφα (88%) όταν ερωτώνται ποια πιστεύουν ότι είναι τα κίνητρα εισόδου στο δημόσιο των συναδέλφων τους. Στην έρευνα που αναφερόμαστε, κριτήριο επιλογής του δημόσιου τομέα για τους περισσότερους είναι η ιδιότητα του ως ασφαλέστερου εργοδότη, ενώ η ηθική παράμετρος που περικλείεται στο κριτήριο «προσφορά υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο» και, καθ' υπόθεση, θα έπρεπε να είναι σημαντική, αποτελεί κίνητρο μόνο για το 29% των απαντησάντων. Το ποσοστό αυτό μειώνεται δραματικά στο 4% όταν αξιολογούν τα κίνητρα των συναδέλφων τους.

Επιβεβαιώνεται, η δεύτερη υπόθεση εργασίας ότι η προσήλωση των δημοσίων υπαλλήλων στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης οφείλεται, μεταξύ άλλων, και στο ότι έχουν στην πλειονότητα τους θεωρητικό και μάλιστα, νομικό υπόβαθρο. Οι υπάλληλοι με θεωρητικές σπουδές ανέρχονται στο 52% του συνόλου, ενώ οι υπάλληλοι με πρακτικές σπουδές περιέχονται στο 29%, ένα πρόβλημα που προκύπτει από το γεγονός αυτό έγκειται στην αδυναμία των δημοσίων υπαλλήλων με

θεωρητική κατάρτιση να παρακολουθήσουν τις πολλές τεχνικές και τεχνολογικές εφαρμογές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης .

Άμεσα συνδεδεμένη με τη δεύτερη είναι η Τρίτη υπόθεση εργασίας, σύμφωνα με την οποία η πεποίθηση που επικρατεί στις γραφειοκρατίες βεμπεριανού τύπου είναι ότι η δημόσια διοίκηση «μαθαίνεται» εμπειρικά και δεν αποτελεί αντικείμενο επιστημονικών σπουδών.

Στην ελληνική περίπτωση, το 42% των απαντησάντων έμαθε τη δουλειά του εμπειρικά και από αυτούς 66% χρειάστηκε από έναν μέχρι 12 μήνες για να εξοικειωθεί. Επιπλέον ένα μεγάλο μέρος της δημοσιουπαλληλίας (56%) δεν έχει λάβει καμία προσθετή γνώση μέσω της υπηρεσίας του, είτε με τη μορφή εκπαίδευσης, είτε με τη μορφή επιμόρφωσης. Μόνο ένα μικρό ποσοστό (11%) έχει επιμορφωθεί μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης σε γενικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι, ακόμη, ότι 95% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η πρόσθετη επιμόρφωση στο δημόσιο δεν εκτιμάται. Έκδηλη είναι και η διάθεση παθητικότητας ενός σημαντικού μέρους των απαντησάντων (52%) που δεν έκανε καμία προσπάθεια να αυξήσει τις γνώσεις του και ποσοστού 27% που δήλωσε ότι δεν διατηρεί, πλέον, καμία επαφή με τα αντικείμενα των σπουδών του. Από τον συνδυασμό των προηγούμενων οδηγούμαστε στην επιβεβαίωση της τρίτης υπόθεσης εργασίας.

Ο χρόνος παραμονής στην υπηρεσία εξακολουθεί να αποτελεί ακλόνητο κριτήριο για την (σωστή) επιλογή των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων. Η μέτρηση του χρόνου συνιστά (από τη φύση της) μια αντικειμενική διαδικασία, η οποία δεν επιδέχεται υποκειμενικές παρεμβάσεις και αλλοιώσεις. Οι τελευταίες αποδίδονται και οφείλονται, συνήθως, στους πολιτικούς, οι οποίοι είχαν και εξακολουθούν σε μεγάλο βαθμό να έχουν παρεμβατική συμπεριφορά, παρακάμπτοντας ουσιαστικά και δεοντολογικά διοικητικά όρια. Οι πελατειακές σχέσεις είτε στο εξωτερικό, είτε στο εσωτερικό του διοικητικού συστήματος , φαίνεται ότι κατατρύχουν τους δημοσίους υπαλλήλους, διαμορφώνοντας ένα γενικευμένο κλίμα καχυποψίας, άρνησης και αμφισβήτησης των προϊσταμένων. Σ' αυτό τον παράγοντα μπορεί να αποδοθεί το 63% που θεωρεί θετική για την υπηρεσία την ύπαρξη της ιεραρχικής πυραμίδας

(γραφείο, τμήμα, διεύθυνση, γενική διεύθυνση) και εκφράζει την επιθυμία για τη διατήρηση της, επιβεβαιώνοντας την τέταρτη υπόθεση εργασίας.

Δύο συμπληρωματικά ευρήματα μας επιτρέπουν να διαμορφώσουμε πληρέστερη εικόνα του συστήματος των διοικητικών αξιών στην Ελλάδα: το πρώτο είναι η απροθυμία ανάληψης ατομικής ευθύνης τόσο στο επίπεδο του σχεδιασμού, όσο και στο επίπεδο λήψης απόφασης, κάτι το οποίο βρίσκεται στον αντίποδα του συστήματος αξιών του ιδιωτικού τομέα. Παρότι αυτή η στάση προκρίνεται από την πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων, εμφανίζεται ένα ποσοστό 47%, το οποίο συναινεί στη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών που θα πρέπει να λειτουργούν στη βάση της ατομικής ευθύνης. Η ύπαρξη αυτής της υπολογίσιμης μειονότητας μπορεί να ερμηνευθεί ως έκφραση της προϊούσας πίεσης του συστήματος αξιών του ιδιωτικού τομέα επί εκείνου της δημόσιας διοίκησης.

Το δεύτερο εύρημα αφορά την έντονη αμφισβήτηση του κύρους και της αυθεντίας των προϊσταμένων. Ο βεμπεριανός ιδεότυπος του προϊσταμένου, ο οποίος εμπνέει σεβασμό λόγω της κατοχής περισσότερων και ποιοτικά ανώτερων γνώσεων από εκείνες των υφισταμένων του, τις οποίες μπορεί να εξωτερικεύει με τρόπο ακριβή, σταθερά επαναλαμβανόμενο, πειθαρχημένο, αυστηρό και αξιόπιστο (Weber.M, 1996), αμφισβητείται έντονα. Σε ποσοστό 43%, οι Έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι εντοπίζουν τις ουσιώδεις διαφορές τους με τον προϊστάμενο τους αποκλειστικά και μόνο στο ευρύτερο δικαίωμα υπογραφής που αυτός διαθέτει, δηλαδή σ' ένα καθαρά τυπικό χαρακτηριστικό. Εξάλλου, το 61% αντιμετωπίζει αδιάφορα την αλλαγή προϊσταμένων, διότι, έτσι κι αλλιώς, γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και ο προϊστάμενος δεν γνωρίζει περισσότερα.

Ο σύγχρονος Έλληνας προϊστάμενος στερείται άλλου βασικού βεμπεριανού χαρακτηριστικού, της ηθικής νομιμοποίησης που απορρέει, ιδίως, από την ακεραιότητα του. Ο ισχυρισμός αυτός τεκμηριώνεται με βάσει τις απαντήσεις ενός σημαντικού ποσοστού (30%), από τις οποίες προκύπτει ότι η ανάδειξη του προϊσταμένου συνδέεται με αρνητικές χαρακτηρισολογίες ιδιότητες του, όπως η κολακεία και η υποταγή στις βουλήσεις των ανωτέρων.

Ένα αρνητικό σημείο που έχει, συχνά, τονιστεί στις αναλύσεις των παθολογιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, είναι το φαινόμενο του πολιτικού παρεμβατισμού και κομματισμού που αναφέρεται στην Πέμπτη υπόθεση εργασίας και αναδεικνύεται με σαφήνεια από τα ερευνητικά ευρήματα. Ο πολιτικός παρεμβατισμός εμφανίζεται σε διάφορα σημεία της έρευνας ως σοβαρός ανασταλτικός παράγοντας της ομαλής διοικητικής ανάπτυξης. Οι συνέπειες του εντοπίζονται, κυρίως, στον ανεπαρκή συντονισμό των διοικητικών μονάδων, στη σύγχυση των αρμοδιοτήτων τους και στην επιλογή προϊσταμένων περιορισμένων ικανοτήτων.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν σε ποσοστό 70% ότι πολιτική και διοίκηση πρέπει να έχουν διακριτούς ρόλους και απορρίπτουν σε ποσοστό 63% τις παρεμβάσεις της πολιτικής ηγεσίας τόσο στην ουσία του έργου τους, το οποίο γνωρίζουν και θέλουν να ελέγχουν, όσο και στα θέματα της εσωτερικής οργάνωσής τους. Ειδικότερα, οι απόψεις τους αυτές εκφράζονται σε θέματα που αφορούν:

- στις μετακινήσεις προσωπικού, στις οποίες ποσοστό 10% είναι απολύτως αντίθετο, διότι χρησιμοποιούνται ως μέσο πολιτικών διωγμών,
- στον προγραμματισμό της διοικητικής δράσης, για τον οποίο 48% εκφράζει τη γνώμη ότι είναι ανέφικτος εξαιτίας των πολιτικών παρεμβάσεων,
- στην πρόσληψη των υπαλλήλων, για την οποία το 54% πιστεύει ότι έχει γίνει με αναξιοκρατικό τρόπο,
- στις κρίσεις των προϊσταμένων, στις οποίες 77% δέχεται ότι μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων, για την ανεπάρκεια του οποίου ποσοστό 26% θεωρεί υπεύθυνες τις συχνές πολιτικές παρεμβάσεις και αλλαγές.

Η ανάδειξη του πολιτικού παρεμβατισμού και του κομματισμού ως προβλήματος πρώτου μεγέθους από τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους μας υποχρεώνει να αξιολογήσουμε την αντιμετώπιση του ως άμεση προτεραιότητα. Παρά τα μέτρα που κατά καιρούς εξαγγέλλονται και τις οποίες πρωτοβουλίες αναλαμβάνονται, η πεποίθηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος για την αρνητική σχέση πολιτικής και διοίκησης στην άσκηση του διοικητικού έργου, δεν έχει αλλάξει.

Κεφάλαιο 2

Μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση

2.1 Μάρκετινγκ και Σύστημα Πληροφοριών

Μάρκετινγκ

Στις σημερινές ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες που επικρατούν στον χώρο των επιχειρήσεων, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις κατανοούν τη σημασία και τη σπουδαιότητα του μάρκετινγκ και του προσανατολισμού στην αγορά. Όμοια και στη Δημόσια Διοίκηση το μάρκετινγκ είναι μεγάλης σπουδαιότητας.

Το **μάρκετινγκ** είναι μια κοινωνική διαδικασία και μια διαδικασία μάνατζμεντ, με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα (Kotler, 1991).

Το μάρκετινγκ είναι η επιχειρηματική λειτουργία που εντοπίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες που δεν έχουν ικανοποιηθεί, προσδιορίζει και μετρά το μέγεθός τους, καθορίζει ποιους στόχους η δημόσια διοίκηση μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα, αποφασίζει ποιες είναι οι κατάλληλες υπηρεσίες και τα προγράμματα που εξυπηρετούν αυτούς τους στόχους και καλεί όλα τα στελέχη της να **«σκεφτούν και να εξυπηρετήσουν τον πολίτη»**.

Από κοινωνική άποψη, το μάρκετινγκ είναι η δύναμη που τιθασεύει τη βιομηχανική δυναμικότητα ενός κράτους με σκοπό την ικανοποίηση των υλικών επιθυμιών της κοινωνίας.

Όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να εστιάσει την προσοχή της στην αγορά και στις ανάγκες των καταναλωτών, ανακαλύπτει ότι το να ικανοποιήσει και να εξυπηρετήσει τους καταναλωτές σημαίνει την εξισορρόπηση διαφόρων παραγόντων, ώστε το προϊόν της να καταστεί επιτυχημένο στην αγορά. Τα στελέχη του μάρκετινγκ επικεντρώνουν την προσοχή και τις προσπάθειές τους στο **μίγμα μάρκετινγκ**, δηλαδή τα τέσσερα "Ps" που είναι (Sandhusen,1993, Σταθακόπουλος,1997) :

- Προϊόν (product), που προσφέρεται στην καταναλωτική αγορά και στο δίκτυο πωλήσεων.
- Τόπος (place), όπου προσφέρονται αυτά τα προϊόντα και τα μέσα με τα οποία φτάνουν εκεί (διανομή).
- Τιμή (price), που καταβάλλεται για αυτά τα προϊόντα.
- Προβολή / Προώθηση (promotion), προγράμματα δηλαδή που υποστηρίζουν τις προσπάθειες διάθεσης των προϊόντων.

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, όπως και της Δημόσιας Διοίκησης, σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ή λειτουργική δραστηριότητα και αν βρίσκονται, είναι επιφορτισμένα με τη λήψη αποφάσεων. Αυτή εξάλλου είναι και η ουσία της διοικητικής δραστηριότητας. **Λήψη αποφάσεων** σημαίνει σχεδιασμός, αξιολόγηση και επιλογή των εναλλακτικών εκείνων λύσεων που θεωρούνται οι καταλληλότερες για τη επίλυση διοικητικών προβλημάτων μιας επιχείρησης (Σταθακόπουλος, 1997). Η ποιότητα, η ακρίβεια και η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων αυτών είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη διαθεσιμότητα και ποιότητα των πληροφοριών που υπάρχουν κατά τη χρονική στιγμή που λαμβάνεται η απόφαση. Δεν είναι καθόλου παράδοξο για τα διοικητικά στελέχη να εξετάζουν πληθώρα δεδομένων και στοιχείων, πηγών πληροφόρησης και μελετών που μπορεί πολλές φορές να είναι συγκεχυμένα ή αντικρουόμενα, προτού πάρουν μια απόφαση. Είναι λοιπόν

απαραίτητο τα διοικητικά στελέχη να είναι σε θέση να κατανοούν, αλλά και να αξιολογούν την διαδικασία συλλογής πληροφοριών προτού προχωρήσουν στη λήψη των αποφάσεων τους, αφού η ποιότητα των λαμβανόμενων αποφάσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των υπαρχόντων πληροφοριακών δεδομένων.

Κάθε επιχείρηση, όπως και η δημόσια διοίκηση πρέπει να οργανώνει την ροή των πληροφοριών μάρκετινγκ προς τους μάρκετινγκ μανάτζερς που διαθέτει. Οι επιχειρήσεις μελετούν τις ανάγκες για πληροφόρηση των μανάτζερς και σχεδιάζουν τα συστήματα πληροφοριών μάρκετινγκ, για να καλύψουν αυτές τις ανάγκες.

Ένα **σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ** αποτελείται από άτομα, εξοπλισμό και διαδικασίες που συγκεντρώνουν, ταξινομούν, αναλύουν, αξιολογούν και διανέμουν απαραίτητες, έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες στους διαμορφωτές αποφάσεων μάρκετινγκ (Kotler, 1991).

Οι μανάτζερς, προκειμένου να κάνουν την ανάλυση, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον έλεγχο που εμπίπτουν στις υποχρεώσεις τους, χρειάζονται πληροφορίες για τις εξελίξεις στο περιβάλλον μάρκετινγκ (αγορές-στόχοι, ανταγωνιστές, ομάδες κοινού, κανάλια μάρκετινγκ). Ο ρόλος του συστήματος πληροφοριών μάρκετινγκ είναι να εκτιμήσει τις ανάγκες του μανάτζερ για πληροφόρηση, να εξασφαλίσει τις απαραίτητες πληροφορίες και να τις διανέμει έγκαιρα στους μάρκετινγκ μανάτζερς. Οι απαραίτητες πληροφορίες εξασφαλίζονται μέσω των εσωτερικών αρχείων της επιχείρησης (δημόσιας διοίκησης), μέσω των μεθόδων πληροφόρησης μάρκετινγκ, μέσω της ανάλυσης του συστήματος στήριξης των αποφάσεων μάρκετινγκ και μέσω της έρευνας αγοράς.

2.2 Εσωτερικό Μάρκετινγκ : Ένας τρόπος βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στη Δημόσια Διοίκηση

Στον τομέα των υπηρεσιών, η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση των εργαζόμενων. Ένα απαραίτητο στοιχείο στη δημόσια διοίκηση είναι οι εργαζόμενοι που παρακινούνται. Συνεπώς, το πώς αντιμετωπίζει ένας εργαζόμενος την δουλειά του /της καθώς επίσης και το πόσο ικανός είναι ένας διευθυντής να παρακινήσει τους εργαζόμενους επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες. Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές είναι η δημιουργία ενός πλαισίου μέσα στο οποίο οι υπάλληλοι έχουν την διάθεση να παρακινούνται και να ενεργούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της δημόσιας διοίκησης.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ προέκυψε από το μάρκετινγκ υπηρεσιών και το κύριο μέλημα του ήταν να κάνει τον καθένα που εμπλέκεται με υπηρεσίες - το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατείας - να αποδίδει καλύτερα στην επαφή του με τους πελάτες. Η χρήση αυτής της έννοιας έχει επεκταθεί πέρα από το παραδοσιακό πεδίο της και είναι στο παρόν αποδεκτή σε όλα τα είδη επιχειρήσεων, ακόμη και στη δημόσια διοίκηση.

Ο γενικός στόχος της διαδικασίας του εσωτερικού μάρκετινγκ στη δημόσια διοίκηση είναι: να προσελκύσει κατάλληλο προσωπικό (ως προσωπικό επαφών και διευθυντικών θέσεων), να έχει ένα υψηλό ποσοστό καλής συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων και να καλλιεργήσει εργαζόμενους με κίνητρα και προσήλωση στον πολίτη. (Ballantyne, 2000).

Η δημόσια διοίκηση γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η άμεση επίδραση που έχει το προσωπικό εξυπηρέτησης στην ικανοποίηση του πολίτη και πόσο σημαντική είναι η αυτονομία και η τεχνογνωσία του προσωπικού για την επιτυχία της.

Υπήρξε επίσης μεγάλη κατανόηση για την ανάγκη διαχείρισης πληροφοριών που απευθύνονται από και προς κάθε πλευρά μιας επιχείρησης. Η κατανόηση της ανάγκης

αυτής είχε σαν αποτέλεσμα να δουλέψουν οι επιχειρήσεις με διάφορες πλατφόρμες για την ανατροφοδότηση πληροφοριών. Το ίδιο οφείλει να κάνει και η δημόσια διοίκηση.

Οι διακυμάνσεις στη ζήτηση ανάλογα με την εποχή αποτελούν, σύμφωνα με τη διοίκηση, το μέγιστο εμπόδιο στην εργασία με δραστηριότητες εσωτερικού μάρκετινγκ. Η εποχικότητα έχει αρνητικές επιδράσεις στην επιλογή, την πρόσληψη, την διατήρηση, την κατάρτιση, την εξέλιξη και την παρακίνηση των εργαζόμενων, που εργάζονται σε εταιρίες όπου η ζήτηση είναι εποχική. Στην δημόσια διοίκηση δεν υπάρχει τέτοιο εμπόδιο στις δραστηριότητες εσωτερικού μάρκετινγκ.

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές της δημόσιας διοίκησης είναι η δημιουργία ενός πλαισίου μέσα στο οποίο οι υπάλληλοι είναι διατεθειμένοι να παρακινηθούν και να ενεργήσουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Επηρεάζοντας αυτό το πλαίσιο οι διευθυντές μπορούν και να επηρεάσουν το βαθμό στον οποίο παρακινούνται οι εργαζόμενοι. Σε μια επιχείρηση που είναι προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών σε πολίτες όπως είναι η δημόσια διοίκηση, το να κατανοείς την παρακίνηση των εργαζόμενων είναι πιο σημαντικό από οτιδήποτε άλλο. (Lee - Ross, 1999a).

Σύμφωνα με τους Bowen και Lawler (σε Payne et al, 1999), υπάρχουν τέσσερα οργανωτικά συστατικά που πρέπει οι επιχειρήσεις (άρα και η δημόσια διοίκηση) να μοιράζονται με τους εργαζόμενους :

- πληροφορίες για την απόδοση της επιχείρησης
- ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση της επιχείρησης
- γνώση που επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοούν και να συμβάλουν στην απόδοση της επιχείρησης
- δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την κατεύθυνση και την απόδοση της επιχείρησης (Payne et al, 1999, p.139).

2.2.1 Η προέλευση της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ προέκυψε από το μάρκετινγκ υπηρεσιών και το κύριο μέλημα του ήταν να κάνει τον καθένα που εμπλέκεται στις υπηρεσίες - το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών - να αποδίδει καλύτερα στην επαφή με τον πελάτη. (Gummesson, 2000, p.27). Η χρήση αυτής της έννοιας έχει επεκταθεί πέρα από τον παραδοσιακό πεδίο της και είναι στις μέρες μας αποδεκτή σε όλα τα είδη επιχειρήσεων. Στο εσωτερικό μάρκετινγκ, η εσωτερική αγορά αποτελείται από τους εργαζόμενους της επιχείρησης και σύμφωνα με θεωρίες της διοίκησης ποιότητας, οι εργαζόμενοι είναι εσωτερικοί πελάτες ο ένας για τον άλλο. Αυτό συνοψίζεται από τον Gummesson (2000) ως εξής :

"Η ικανότητα ενός υπαλλήλου να επηρεάσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες άλλων μέσα στην επιχείρηση θεωρείται πρόγονος της ικανοποίησης εξωτερικών πελατών. Μόνο όταν οι σχέσεις των εσωτερικών πελατών δουλεύουν μπορεί το αποτέλεσμα να είναι άριστης ποιότητας, με αποτέλεσμα την δημιουργία ικανοποιημένων, ή ακόμα καλύτερα, πολύ ευχαριστημένων εξωτερικών πελατών " (Gummesson, 2000, p.28) .

2.2.2 Ορισμοί της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ

Ένας από τους πιο βασικούς ορισμούς της έννοιας του εσωτερικού μάρκετινγκ, σύμφωνα με τον Cahill (1996), παρατίθεται από τους Berry και Parasuraman στο βιβλίο τους με τίτλο Υπηρεσίες μάρκετινγκ και ανταγωνισμός μέσω της ποιότητας (1991): "το εσωτερικό μάρκετινγκ προσελκύει, καλλιεργεί, παρακινεί, και διατηρεί καταρτισμένους εργαζόμενους μέσω των προϊόντων εργασίας που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι η φιλοσοφία του να συμπεριφέρεσαι στους εργαζόμενους σαν να είναι πραγματικοί πελάτες - και είναι η στρατηγική του να διαμορφώνεις προϊόντα εργασίας που ταιριάζουν στις ανθρώπινες ανάγκες" (Cahill, 1996, p.3).

Ο παραπάνω ορισμός υπογραμμίζει το πόσο σημαντικό είναι να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων προκειμένου να προσελκύεται, να αναπτύσσεται, να παρακινείται και να διατηρείται το καλύτερα καταρτισμένο προσωπικό και επηρεάζεται αρκετά από το σκεπτικό του **Human Resource Management (διοίκηση ανθρώπινων πόρων)**. Στην πραγματικότητα, έχει υποβληθεί κάποια κριτική σχετικά με αυτό το θέμα, όπου έχει γίνει προσπάθεια να διαχωριστεί το **HRM** από το μάρκετινγκ. (Rafiq & Ahmed, 1993, Ballantyne, 2000).

Μερικοί ορισμοί της έννοιας αυτής δίνουν έμφαση στην προσήλωση στον πελάτη και στην διάθεση για πώληση από την πλευρά του προσωπικού, οι Johnson και Seymour (1985), για παράδειγμα υποστηρίζουν ότι οι δραστηριότητες του εσωτερικού μάρκετινγκ οφείλουν να:

"δημιουργούν ένα εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο υποστηρίζει την προσήλωση στον πελάτη και τη διάθεση για πώληση" (Johnson & Seymour, 1985,p.226).

και ο ορισμός του Gronroos (1994) που δηλώνει ότι:

"η εσωτερική αγορά των εργαζομένων παρακινείται καλύτερα να αποκτήσει διάθεση για εξυπηρέτηση και απόδοση προσανατολισμένη στον πελάτη, από μία ενεργή, τύπου μάρκετινγκ προσέγγιση, όπου ποικίλες δραστηριότητες χρησιμοποιούνται εσωτερικά με έναν ενεργό, τύπου μάρκετινγκ και συντονισμένο τρόπο" (Gronroos, 1994, p.13) .

Άλλοι ορισμοί του εσωτερικού μάρκετινγκ υπογραμμίζουν τη σημασία του να κατανοούν οι εργαζόμενοι την αποστολή και τους στόχους μιας εταιρίας, όπως αυτός των Johnson, Scheuing, και Gaida (1986), οι οποίοι το ορίζουν ως :

"οι προσπάθειες μιας εταιρίας υπηρεσιών να παρέχει σε όλα τα μέλη της οργάνωσης μια σαφή κατανόηση της εταιρικής αποστολής και των στόχων καθώς και κατάρτιση, παρακίνηση, και αξιολόγηση για να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους" (Johnson, Scheuing & Gaida, 1986, p.140).

Οι πρόσφατοι ορισμοί της έννοιας τονίζουν την σκοπιμότητα της ενδυνάμωσης της ποιότητας υπηρεσιών :

"είναι μία στρατηγική που αποσκοπεί στο να αναπτυχθούν οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού μέσα στα εσωτερικά όρια της επιχείρησης. Αυτό γίνεται έτσι ώστε η αυτονομία και η τεχνογνωσία του προσωπικού να μπορούν να συνδυαστούν για την διεύρυνση της γνώσης για παραγωγικές διαδικασίες που προκαλούν οποιοσδήποτε εσωτερικές διεργασίες που χρειάζονται αλλαγή. Σκοπός αυτής της δραστηριότητας είναι η ενδυνάμωση της ποιότητας των σχέσεων του εξωτερικού μάρκετινγκ" (Ballantyne, 2000, p.43).

Συνοψίζοντας, αυτοί οι ορισμοί δείχνουν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία για τη διαχείριση των συγκριτικά μεγάλων οργανώσεων υπηρεσιών, όπως είναι η δημόσια διοίκηση, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως αγορά πολιτών και έχουν γενικό στόχο την βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

2.2.3 Γιατί η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ;

Οι εργαζόμενοι στις οργανώσεις υπηρεσιών, ειδικά το προσωπικό εξυπηρέτησης πολιτών, έχουν άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των πολιτών. Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ έχει εισαχθεί μέσα σε αυτό ακριβώς το πλαίσιο. Κατά αυτήν την άποψη, ο Berry προτείνει σύμφωνα με τον Gronroos (1983), ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν την έρευνα αγοράς, τις παραδοσιακές δραστηριότητες μάρκετινγκ, και τον διαμερισμό της αγοράς προκειμένου να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να κάνουν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με τον επιθυμητό τρόπο.

Ο Gronroos (1983) προτείνει ένα πολύ ευρύτερο ορισμό της έννοιας και υποστηρίζει ότι το "εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να αντιμετωπίζεται ως διευθυντική φιλοσοφία που έχει επιπτώσεις στρατηγικής καθώς επίσης και τακτικής σε όλη την εταιρεία και

τις διάφορες επιχειρησιακές λειτουργίες της" (Gronroos,1983,p.92). Η διαδικασία του εσωτερικού μάρκετινγκ δεν είναι, σύμφωνα με τον Cahill (1996), ένας αυτοσκοπός. Ο γενικός σκοπός αυτής της φιλοσοφίας είναι να γίνει καλύτερο το μάρκετινγκ στις εξωτερικές αγορές (Cahill, 1996).

2.2.4 Ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ

Ο γενικός στόχος της διαδικασίας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι να προσελκύονται τα κατάλληλα άτομα που θα αποτελέσουν το προσωπικό επαφών και διευθυντικών θέσεων, για να υπάρξει καλή συνεργασία μεταξύ συναδέλφων (Gronroos, 1996a) και "για να καλλιεργούνται εργαζόμενοι με κίνητρα και προσήλωση στον πελάτη " (Gronroos, 1983, p.93). Η διαδικασία του εσωτερικού μάρκετινγκ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια διαδικασία η οποία κινείται μόνο προς μια κατεύθυνση – από την κορυφή προς τα κάτω. Αντίθετα, η διαδικασία πρέπει να κατευθύνεται από και προς κάθε πλευρά της επιχείρησης για είναι επιτυχής (Gronroos, 1996a).

Οι Hales και Mecrate – Butcher (1994) προτείνουν ότι σκοπός των δραστηριοτήτων του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι :

"να δημιουργήσει, τουλάχιστον, ένα σταθερό εργατικό δυναμικό, με μειωμένη συστηματική αποχή από την εργασία και μειωμένη διάθεση για αναζήτηση νέων θέσεων εργασίας, και στην καλύτερη περίπτωση, ένα εργατικό δυναμικό με υψηλό ηθικό, που το διακρίνει η πρωτοβουλία, η υπευθυνότητα, και η αφοσίωση στον πελάτη " (Hales & Mecrate – Butcher, 1994, p.316).

Προκειμένου να επιτευχθεί ο γενικός στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ, η δημόσια διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ένα εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με τον επιθυμητό τρόπο, πράγμα που διευκολύνεται από ενεργές κι ενδολειτουργικές δραστηριότητες (Gronroos, το 1983). Οι δύο σημαντικοί ανθρώπινοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα είναι οι ικανότητες και οι προσπάθειες των εργαζομένων πάνω στην δουλειά τους (Pinder,1998).

Οι έρευνες προτείνουν ότι η αφοσίωση είναι ένας χρήσιμος 'προάγγελος' π.χ. της απόδοσης στην εργασία, της συστηματικής αποχής από την εργασία (Paxon,1993; Bishop, Scott και Burroughs, 2000).

Υπάρχουν δύο αρκετά διαφορετικοί ορισμοί που βρίσκονται στη βιβλιογραφία, οι οποίοι είναι κάπως πιο δημοφιλείς (Paxon,1993). Σύμφωνα με τους Paxon (1993), Porter and Steers (1982) η αφοσίωση περιγράφεται ως:

"το πόσο δυνατά ταυτισμένο είναι ένα άτομο με μία επιχείρηση και πόσο εμπλέκεται μέσα σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση "

Εννοιολογικά, μπορεί να χαρακτηριστεί από τουλάχιστον τρεις παράγοντες : (α) μεγάλη πίστη και αποδοχή των στόχων και αξιών της επιχείρησης (β) προθυμία να ασκήσει ιδιαίτερη προσπάθεια εκ μέρους της επιχείρησης και (γ) έντονη επιθυμία να διατηρήσει την ιδιότητα του ως μέλος της επιχείρησης" (Paxon,1993, p.212).

Ο άλλος ορισμός στον οποίο ο Paxon (1993) αναφέρεται, που έχει δοθεί από τους Hrebiniak και Alutto (1972) δημιουργήθηκε με βάση την εργασία του Becker (1960) ο οποίος περιγράφει την αφοσίωση ως:

"ένα δομικό φαινόμενο που εμφανίζεται σαν αποτέλεσμα συναλλαγών ανάμεσα στα άτομα και τις επιχειρήσεις και διαφοροποιήσεων σε επενδύσεις με το πέρασμα του χρόνου" (Paxon, 1993, p.213).

Σε αυτόν τον ορισμό ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το κόστος του να φύγει, π.χ. απώλεια επιδομάτων ή το κόστος του να κάνει καινούργιους φίλους, είναι αυτά που επηρεάζουν την απόφαση του εργαζόμενου για το αν θα μείνει η όχι στην επιχείρηση (Mottaz 1989, Shepherd και Mathews 2000 Clugston, Howell και Dorfman, 2000, Mowday 1998). Και οι δύο ορισμοί περιγράφουν την αφοσίωση ως ένα δεσμό ή σύνδεσμο του ατόμου με την επιχείρηση αλλά διαφέρουν στο πώς αυτός ο δεσμός αναπτύσσεται (Paxon, 1993).

Σύμφωνα με τον πρώτο ορισμό, η αφοσίωση είναι αποτέλεσμα μιας αξιολόγησης της εργασιακής κατάστασης η οποία συνδέει τον εργαζόμενο με την επιχείρηση (Mottaz 1989, Shepherd και Mathews 2000). Αυτός ο τύπος αφοσίωσης στη βιβλιογραφία έχει αναφερθεί ως αφοσίωση συμπεριφοράς ή συναισθηματική αφοσίωση και ο δεύτερος τύπος υπολογιστικός ή αφοσίωση συνέχισης (Paxon, 1993)

Σύμφωνα με τον Paxon (1993), και οι δύο τύποι αφοσίωσης υποτίθεται ότι δημιουργούν συνδέσμους ανάμεσα στην επιχείρηση και τον εργαζόμενο αλλά η φύση των συνδέσμων αυτών είναι εντελώς διαφορετική. Όσον αφορά τη αφοσίωση συμπεριφοράς οι εργαζόμενοι παραμένουν στην επιχείρηση επειδή το θέλουν, ενώ οι εργαζόμενοι που συνδέονται με την επιχείρηση βασιζόμενοι στην υπολογιστική αφοσίωση παραμένουν επειδή το κόστος του να φύγουν είναι πάρα πολύ υψηλό (Paxon, 1993). Ανάλογα με το εάν ο σύνδεσμος ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση είναι βασισμένος στην αφοσίωση συμπεριφοράς ή την υπολογιστική αφοσίωση κάποιος μπορεί να περιμένει διαφορές στην κατά την εργασία συμπεριφορά.. Για παράδειγμα, στη μελέτη μιας επιχείρησης τροφίμων βρέθηκε ότι η αφοσίωση συμπεριφοράς ήταν θετικά συσχετισμένη με την απόδοση στην εργασία, ενώ η υπολογιστική αφοσίωση συσχετίστηκε αρνητικά. Επομένως, η φύση της αφοσίωσης μπορεί να επηρεάσει την αξία της δέσμευσης προς την οργάνωση (Paxon 1993, Singh και Vinnicombe 2000).

Δεν υπάρχει απλή απάντηση σε θέματα ενίσχυσης της παραγωγικότητας και απόκτησης αφοσιωμένων εργαζόμενων. Όμως, είναι σημαντικό να υπάρχει μια βασική κατανόηση για το τι είναι αυτό που παρακινεί και ικανοποιεί τους εργαζόμενους στη δουλειά τους προκειμένου να αλλαχτεί ή να επηρεαστεί η συμπεριφορά των εργαζομένων (Wright, 1989).

2.2.5 Τα επίπεδα στρατηγικής και τακτικής του εσωτερικού μάρκετινγκ.

Η διαδικασία του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορεί να γίνει αντιληπτή σε δύο διαφορετικά επίπεδα: σε στρατηγικό επίπεδο και επίπεδο τακτικής.

Ο στόχος της διαδικασίας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι, σε στρατηγικό επίπεδο, να προετοιμάζει το έδαφος για ένα εσωτερικό περιβάλλον, το οποίο ενισχύει την προσήλωση στον πελάτη, την διάθεση για πώληση και το κίνητρο εργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Αυτό ολοκληρώνεται μέσω των ενθαρρυντικών διοικητικών μεθόδων, την πολιτική για το προσωπικό, την εσωτερική πολιτική κατάρτισης και τις διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου.

Ο στόχος της διαδικασίας του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι, στο επίπεδο τακτικής, " να πωλήσει υπηρεσίες, υπηρεσίες στήριξης (που χρησιμοποιούνται ως μέσο ανταγωνισμού), εκστρατείες, ενιαίες προσπάθειες μάρκετινγκ στους εργαζόμενους" (Gronross, 1983, p.95).

Αυτός ο στόχος είναι βασισμένος στις ακόλουθες αρχές :

" ότι το προσωπικό είναι η πρώτη αγορά της εταιρείας υπηρεσιών, ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν γιατί αναμένεται να αποδώσουν με έναν ορισμένο τρόπο, ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται τις υπηρεσίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης, πλήρως αναπτυγμένες και εσωτερικά αποδεκτές υπηρεσίες και λειτουργικά κανάλια πληροφοριών" (Gronross, 1983).

Πίνακας 1. Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ - μια περίληψη (Gronroos, 1983, p.95).

<u>Γενικός στόχος</u> : Η ανάπτυξη του προσωπικού που παρακινείται και είναι προσηλωμένο στον πελάτη .
<u>Στρατηγικό επίπεδο</u>
<u>Στόχος</u> : Η δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που υποστηρίζει την προσήλωση στον πελάτη και την διάθεση για πώληση μέσω μεθόδων στήριξης όπως:
<ul style="list-style-type: none"> • Διοικητικές μέθοδοι • Πολιτική προσωπικού • Εσωτερική πολιτική κατάρτισης • Διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου.
<u>Επίπεδο τακτικής</u>
<u>Στόχος</u> : Η πώληση υπηρεσιών, ενισχυτικών υπηρεσιών, εκστρατειών, και προσπάθειες ενιαίου μάρκετινγκ στους εργαζόμενους με βάση τις παρακάτω αρχές :
<ul style="list-style-type: none"> • "το προσωπικό είναι η πρώτη αγορά της εταιρείας υπηρεσιών" • οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλάβουν γιατί αναμένεται να αποδώσουν με έναν ορισμένο τρόπο, ή σε μια συγκεκριμένη κατάσταση να υποστηρίξουν ενεργά μια δεδομένη υπηρεσία ή ενισχυτική υπηρεσία • οι υπάλληλοι πρέπει να αποδέχονται τις υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης προκειμένου να υποστηρίξουν τις υπηρεσίες στην επαφή τους με τον πελάτη • μια υπηρεσία πρέπει να αναπτυχθεί πλήρως και να γίνει αποδεκτή εσωτερικά προτού προωθηθεί • τα εσωτερικά κανάλια πληροφοριών πρέπει να λειτουργούν, και επίσης η προσωπική πώληση απαιτείται εσωτερικά.

2.2.5.1 Διοικητικές μέθοδοι

Οι διοικητικές μέθοδοι, που στοχεύουν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, απαιτούν μια διοικητική αποκέντρωση στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό απαιτείται για να είναι το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών σε θέση να λάβει τις αποφάσεις του κατά τη διάρκεια της υπόθεσης που θα αντιμετωπίσουν. Η διοίκηση είναι μεγάλης σπουδαιότητας για την εταιρία που προβάλλει προσήλωση στον πελάτη και τους υπαλλήλους της (Gronroos, 1996a, Saby, 1987). Οι διοικητικές μέθοδοι παρακίνησης χαρακτηρίζονται από την κατανόηση της διοίκησης για τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων και ένα ενεργό ενδιαφέρον για την υποστήριξη των υπαλλήλων όσον αφορά την εργασία τους (Gronroos, 1996a).

2.2.5.2 Πολιτική προσωπικού

Μια πολιτική προσωπικού που παρακινεί πρέπει να είναι από τη φύση της λογική και δίκαιη. Αν δεν υπάρχει μια τέτοια πολιτική, είναι πιθανό οι εσωτερικές προσπάθειες μάρκετινγκ να αποβούν άκαρπες. Μια πολιτική προσωπικού που παρακινεί ξεκινά με περιγραφές εργασίας, οι οποίες είναι προσανατολισμένες στον πελάτη, και λαμβάνει υπόψη της τις ευθύνες για το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις σε συγκεκριμένες δουλειές. Όμως, υπάρχουν κάποιοι συλλογισμοί για πάρα πολύ αυστηρές περιγραφές εργασίας, που μπορεί να έχουν μια αρνητική έκβαση στην ευελιξία του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών. Οι επιτυχείς περιγραφές εργασίας συνοδεύονται από μια καλά – προσαρμοσμένη πολιτική πρόσληψης και διαδικασίες πρόσληψης (Gronroos, 1996a). Η έννοια της πρόσληψης δεν είναι εύκολο να οριστεί.

Οι Breaugh και Starke (2000) αναφέρονται στον ορισμό του Barber (1998) για αυτή την έννοια:

"η πρόσληψη περιλαμβάνει πρακτικές και δραστηριότητες που γίνονται από την επιχείρηση με πρωταρχικό σκοπό να εντοπίσουν και να προσελκύσουν πιθανούς εργαζόμενους" (Breugh και Starke, 2000, p.407).

Δεδομένου ότι αυτός ο ορισμός αποτυγχάνει να εξετάσει τη σημασία του να προσλαμβάνεις άτομα που έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν στην δουλειά τους, κάποιοι ίσως να υποστήριζαν ότι η έννοια της επιτυχίας πρέπει επίσης να περιληφθεί. Σύμφωνα με τους Breugh και Starke (2000), το πρώτο στάδιο στη διαδικασία πρόσληψης είναι η καθιέρωση στόχων (π.χ. τι χαρακτηρίζει ένα άτομο που πρόκειται να προσλάβει η επιχείρηση). Αφού καθιερωθούν σαφείς στόχοι, μπορεί να αναπτυχθεί μια στρατηγική πρόσληψης και να αποφασιστεί τι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Έπειτα, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, η επιχείρηση μπορεί να αναλάβει να εργαστεί με τις απαραίτητες δραστηριότητες όπως π.χ. τη διατύπωση μηνυμάτων, αγγελίες εφημερίδων, και εργοδότες (Breugh και Starke, 2000). Μια τέτοια πολιτική πρόσληψης αποτελείται από τον διαμερισμό του πιθανού εργατικού δυναμικού, προκειμένου να βρεθούν οι καταλληλότεροι υπάλληλοι για την εταιρία (Gronroos, 1996a, Cahill, 1996). Έχοντας αποκτήσει μια ομάδα πιθανών εργαζόμενων, το επόμενο στάδιο στη διαδικασία αυτή είναι να επιλεχτεί το μέλος ή τα μέλη της επιχείρησης. Το να πάρεις συνέντευξη από τους πιθανούς υποψηφίους είναι μια συνηθισμένη στρατηγική για επιλογή και μια άλλη προσέγγιση είναι οι ρεαλιστικές προβλέψεις εργασίας, οι οποίες δίνουν στον υποψήφιο μια ρεαλιστικότερη άποψη του αντικειμένου εργασίας (Bonn και Forbringer, 1992). Τα συστήματα ανταμοιβής (π.χ. χρηματισμός, προώθηση) πρέπει να προωθούν τον προσανατολισμό στον πελάτη και την αγορά (Gronroos, 1996a) και επίσης, με εκπαιδευτικά κίνητρα στο πρόγραμμα διατήρησης μιας επιχείρησης, να μειώνουν π.χ. τα ποσοστά αλλαγής εργασίας (Bonn και Forbringer, 1992).

2.2.5.3 Πολιτική εσωτερικής κατάρτισης

Σε κάθε εταιρία υπάρχει ανάγκη για μια πολιτική εσωτερικής κατάρτισης, η οποία στοχεύει στο να έχουν κίνητρα οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους. Η συνεχόμενη επαγγελματική εξέλιξη απαιτείται, και πρέπει όχι μόνο να καλύψει τις τεχνικές λεπτομέρειες αυτής καθυατής της εργασίας, αλλά το πιο σημαντικό την καλλιέργεια των πελατειακών σχέσεων, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις (Cahill, 1996, Gronroos, 1996a Saby, 1987). Σπάνια γνωρίζουν τα μέλη του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών την σπουδαιότητά τους ως έμποροι και την επίδραση τους στα μακροπρόθεσμα οφέλη μιας επιχείρησης. Παρ'όλα αυτά, πρέπει να σημειωθεί ότι μια επιτυχής πολιτική εσωτερικής κατάρτισης δεν είναι η μόνη απάντηση στα προβλήματα μιας επιχείρησης. Καμία πολιτική εσωτερικής κατάρτισης δεν μπορεί να παραγάγει θετικά αποτελέσματα εκτός αν είναι ενσωματωμένη με διοικητικές μεθόδους παρακίνησης, πολιτική προσωπικού, και με διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου (Gronroos, 1996a).

2.2.5.4 Διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου

Οι συναντήσεις ανάμεσα στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών και τους πελάτες είναι ένα φυσιολογικό κομμάτι της καθημερινής ζωής στη βιομηχανία υπηρεσιών. Σε αυτές τις συναντήσεις το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών έχει μια εξαιρετική ευκαιρία να αποκτήσει πληροφορίες για τις ανάγκες των πελατών, την ποιότητα της διαδικασίας διανομής και την ποιότητα των προϊόντων βασισμένη στη πείρα από τους πελάτες. Οι διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου που είναι παρακινητικές πρέπει να στοχεύουν στο να κάνουν τη γνώση αυτή εφικτή. Όμως, πάρα πολύ συχνά αυτές οι κοινές συναντήσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες βλάπτονται από τα ελαττωματικά συστήματα οργάνωσης (Gronroos, 1996a).

2.2.5.5 Εσωτερικό μάρκετινγκ σε επίπεδο τακτικής

Στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ σε επίπεδο τακτικής είναι να " πωλεί υπηρεσίες, υπηρεσίες υποστήριξης (που χρησιμοποιούνται ως μέσα του ανταγωνισμού), εκστρατείες, και ενιαίες προσπάθειες μάρκετινγκ στους εργαζομένους " (Gronroos, 1983, σελ. 95). Αυτό επιτυγχάνεται με το να αντιμετωπίζουμε τους εργαζόμενους ως την πρώτη αγορά της επιχείρησης (Gummesson, 2000, Gronroos, 1996a). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν γιατί αναμένεται να αποδίδουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε μια ορισμένη κατάσταση. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδέχονται τις υπηρεσίες και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, για να μπορούν να υποστηρίξουν τις υπηρεσίες στην επαφή τους με τον πελάτη (Carlzon & Hubendick, 1983, Normann, 1983, Gronroos, 1983, Cahill, 1996, Saby, 1987). Επιπλέον, οι υπηρεσίες της επιχείρησης πρέπει να αναπτυχθούν πλήρως και να γίνουν αποδεκτές εσωτερικά προτού προωθηθούν και τα εσωτερικά κανάλια πληροφοριών πρέπει να λειτουργούν (Gronroos, 1983).

Η συνταγή του εσωτερικού μάρκετινγκ όπου υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο τακτικής αποτελείται σύμφωνα με τον Gronroos (1996a) από :

- διαλογική επικοινωνία (με το γενικό στόχο των μεταβαλλόμενων τοποθετήσεων),
- βοήθεια πωλήσεων (π.χ. τεύχη, επιδείξεις φωτογραφικών διαφανειών)
- μη-διαλογική επικοινωνία (π.χ. διαφήμιση, τεύχη, και ημερολόγια τοίχων)
- τιμή (τα επίπεδα μισθών και οι προσθετές παροχές είναι άμεσα συγκρίσιμα με την τιμή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας)
- δυνατότητα πρόσβασης (εύκαμπτες ώρες απασχόλησης, γεωγραφική θέση της θέσης εργασίας),
- δραστηριότητες υπηρεσιών υποστήριξης (π.χ. γεύματα και ημερήσιος βρεφικός σταθμός δωρεάν) (Gronroos, 1996a).

2.2.5.6 Η άλλη πλευρά του νομίσματος

Δεν είναι άγνωστο το γεγονός ότι υπάρχουν δύο πλευρές σε ένα νόμισμα. Αυτό ισχύει και στην περίπτωση του εσωτερικού μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Grayson και Ambler (1999), οι μακροπρόθεσμες σχέσεις εκτίθενται σε διάφορες αρνητικές επιρροές, οι οποίες παρακωλύουν στη συνέχεια τα θετικά αποτελέσματα των μακροπρόθεσμων σχέσεων (Moorman, Zaltman och Deshpande, 1992).

Η μελέτη των Grayson και Ambler (1999) επικυρώνει τα αποτελέσματα των Moorman, Zaltman, and Deshpande (1992) και αυτοί επεκτείνουν τα δικά τους αποτελέσματα δείχνοντας ότι οι μακροπρόθεσμες σχέσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην χρήση υπηρεσιών, οι οποίες με τη σειρά τους αποθαρρύνουν την εμπιστοσύνη που είναι ένα απαραίτητο στοιχείο για τις σχέσεις. (Grayson και Ambler, 1999).

Οι Edvardsson και Gottfridsson (1999) υποστηρίζουν μια πιο ισορροπημένη προοπτική σχέσης, η οποία δεν θεωρεί πάντα τις βαθιές και μακροπρόθεσμες σχέσεις αισιόδοξες. Η καθιέρωση, διατήρηση και ανάπτυξη βαθέων μακροπρόθεσμων σχέσεων κοστίζει. Είναι επομένως πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να προσδιορίζει τα διαφορετικά είδη σχέσεων και να αξιολογεί τι σχέσεις πρέπει να επιδιώκει με διαφορετικούς κάθε φορά ανθρώπους (Edvardsson och Gottfridsson, 1999). Οι Rafiq och Ahmed (1998), Gronroos (1996b), και Palmer (2000) έχουν επίσης επισημάνει το κόστος των μακροπρόθεσμων σχέσεων .

2.3 Χρησιμοποιώντας την ικανοποίηση από την δουλειά κι την υπερηφάνεια ως εργαλεία εσωτερικού μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση.

Οι νοοτροπία και οι απόψεις των υπαλλήλων απέναντι στους συναδέλφους τους και το εργασιακό περιβάλλον μπορούν να κάνουν όλη τη διαφορά συγκρίνοντας εργαζόμενους που κάνουν απλώς καλά την δουλειά τους και αυτούς που προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Τα παράπονα των πολιτών έχουν αναγκάσει τη δημόσια διοίκηση να εξετάσει νέες στρατηγικές για να μπορέσει να κερδίσει ξανά τη εμπιστοσύνη των πολιτών. Όμως, για να εφαρμοστούν οι νέες προσεγγίσεις μάρκετινγκ επιτυχώς, είναι συχνά απαραίτητο πρώτα να αλλάξει η κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να βοηθήσει στο να ευθυγραμμιστούν οι συμπεριφορές των υπαλλήλων με τη νέα στρατηγική. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στις υπηρεσίες καθιερώνουν στρατηγικές που έχουν ως σκοπό να αυξήσουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών, και η επιτυχής εφαρμογή εκείνων των σχεδίων απαιτεί ότι οι υπάλληλοι υιοθετούν ορισμένες συμπεριφορές και πεποιθήσεις (π.χ. το να εστιάζεις στον πελάτη – και να συνεργάζεσαι με τον άλλον).

Τα άτομα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στη δημόσια διοίκηση μπορούν να αλλάξουν την κουλτούρα της με το να :

- (1) μισθώνουν υπαλλήλους που ταιριάζουν καλά με το νέο όραμα της δημόσιας διοίκησης
- (2) εκπαιδεύουν υπάλληλους σε δεξιότητες που ταιριάζουν με το νέο όραμα,
- (3) παρακινώντας τους υπάλληλους τους να υιοθετήσουν συμπεριφορές και νοοτροπίες που είναι σύμφωνες με το νέο όραμα.

Αυτή η διαδικασία αναφέρεται συχνά ως εσωτερικό μάρκετινγκ. Όπως προτείνει ο Philip Kotler, "το εσωτερικό μάρκετινγκ πρέπει να προηγείται του εξωτερικού μάρκετινγκ. Δεν έχει κανένα νόημα να προωθείς άριστες υπηρεσίες προτού το προσωπικό της επιχείρησης είναι έτοιμο να τις παρέχει."

2.3.1 Πλεονεκτήματα του εσωτερικού μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση

Τα επιτυχή προγράμματα του εσωτερικού μάρκετινγκ μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικά οφέλη για τη δημόσια διοίκηση. Τα οφέλη του εσωτερικού μάρκετινγκ απορρέουν από τέσσερις βασικές πηγές:

- (1) τα χαμηλά ποσοστά κίνησης των υπαλλήλων,
- (2) την αύξηση στην ποιότητα υπηρεσιών,
- (3) τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης υπαλλήλων, και
- (4) μια βελτιωμένη ικανότητα να εφαρμόζεται η αλλαγή στη δημόσια διοίκηση.

Πρώτον, η μείωση της κίνησης των υπαλλήλων μειώνει τις δαπάνες πρόσληψης και κατάρτισης. Επειδή λιγότεροι νέοι υπάλληλοι χρειάζονται, οι πόροι που θα ήταν προγραμματισμένοι για να γεμίσουν τις κενές θέσεις και για την κατάρτιση των νέων υπαλλήλων μπορούν να χρησιμοποιηθούν αλλού (π.χ., στην βελτίωση των δεξιοτήτων των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων). Επιπλέον, χαμηλά ποσοστά κίνησης των υπαλλήλων σημαίνουν και λιγότερη πίεση για τους υπάρχοντες υπαλλήλους. Όταν οι άνθρωποι αφήνουν μια επιχείρηση, συχνά άλλοι εργαζόμενοι καλούνται για να τους αντικαταστήσουν μέχρι να προσληφθούν και να εκπαιδευτούν νέοι υπάλληλοι, και αυτό μπορεί να αυξήσει το στρες στους υπάλληλους που έχουν επανατοποθετηθεί και στη συνέχεια να μειώσει το επίπεδο ικανοποίησης από την δουλειά.

Δεύτερον, το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει και μια εσωτερική εστίαση (υπάλληλοι) και μια εξωτερική εστίαση (πολίτες). Εστιάζει εσωτερικά επειδή περιλαμβάνει τη δραστηριοποίηση, την κινητοποίηση, την αποδοχή, και την διαχείριση των υπαλλήλων. Εστιάζει εξωτερικά επειδή είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να βελτιώνει τον τρόπο που η δημόσια διοίκηση εξυπηρετεί τους πολίτες της. Επομένως, το εσωτερικό μάρκετινγκ παρέχει έναν τρόπο για να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να βελτιώνουν συνεχώς τον τρόπο που εξυπηρετούν τους πολίτες και ο ένας τον άλλον.

Τρίτον, μια αύξηση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων παρακινεί τους εργαζομένους να ασχολούνται περισσότερο και, κατά συνέπεια, είναι πιθανότερο να κάνουν πράγματα που οδηγούν στην αυξανόμενη ικανοποίηση των πολιτών και την κερδοφορία. Για παράδειγμα, οι Spinelli και Cananos προτείνουν ότι οι πιο ικανοποιημένοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των μεμονωμένων πολιτών, πράγμα που αυξάνει το γενικό επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών.

Τέταρτον, ένα από τα δυσκολότερα πράγματα που μπορεί να διαχειριστεί κανείς στη δημόσια διοίκηση είναι η αλλαγή. Για τη δημόσια διοίκηση που βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο, το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι κρίσιμο. Το εσωτερικό μάρκετινγκ βοηθάει στην ενίσχυση και ανάπτυξη μιας κουλτούρας όπου η ανάγκη για αλλαγή γίνεται κατανοητή και αποδεκτή. Κατά συνέπεια, η δημόσια διοίκηση είναι επιτυχέστερη στην εφαρμογή των νέων στρατηγικών, το οποίο αυξάνει τις πιθανότητες ότι οι στρατηγικές θα είναι επιτυχείς.

2.3.2 Θετική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων

Ένα από τα βασικά οφέλη του επιτυχούς εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η ικανότητα να παρακινείς τους υπαλλήλους να υιοθετούν συμπεριφορές που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή των εμπορικών στρατηγικών. Δεδομένου ότι η δημόσια διοίκηση υπήρξε πάντα αφοσιωμένη στην ανάπτυξη της αφοσίωσης των πολιτών, είναι κρίσιμο τώρα όπως πάντα για τους δημόσιους υπαλλήλους, να ενεργούν με έναν τρόπο που θα ενθαρρύνει την πίστη των πολιτών (Bowen and Shoemaker). Δηλαδή η πίστη των πολιτών, είναι πολύ σημαντική για την δημόσια διοίκηση.

Επειδή η δημόσια διοίκηση βασίζεται άμεσα στους υπαλλήλους της για να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να γίνουν μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Cathy Enz and Judi Sigaw). Η ικανοποίηση των πολιτών, η ποιότητα των υπηρεσιών, και η αφοσίωση των πολιτών επηρεάζονται σημαντικά από τις πεποιθήσεις και τις ενέργειες των υπαλλήλων. Με την παροχή άριστων υπηρεσιών, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να ενισχύσουν την εικόνα της δημόσιας διοίκησης και το επίπεδο αντιληπτής (και πραγματικής) ποιότητας υπηρεσιών.

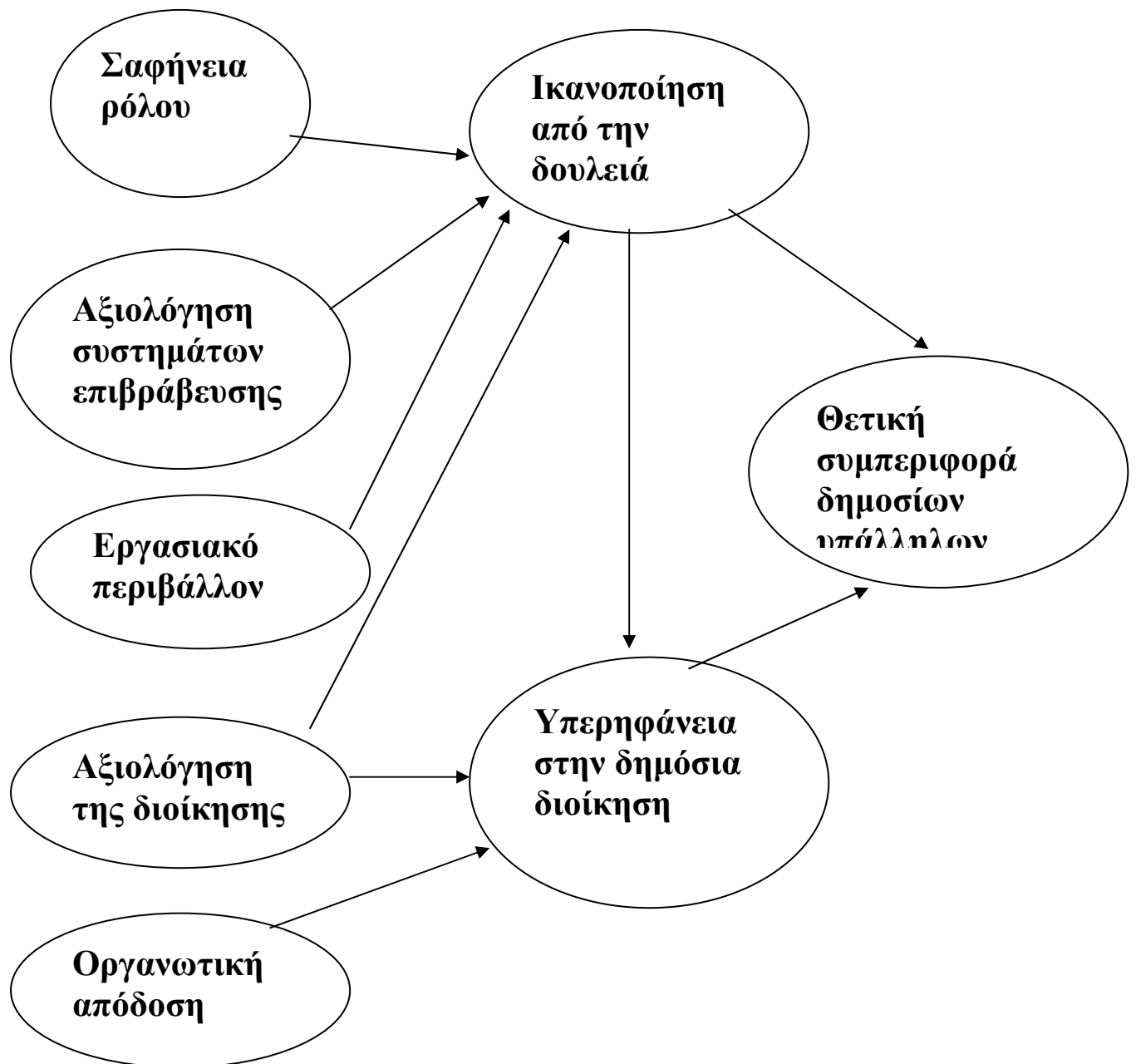
Προτείνουμε ότι οι επιτυχείς στρατηγικές εσωτερικού μάρκετινγκ μπορούν να ενισχύσουν και την ικανοποίηση από την δουλειά και την υπερηφάνεια στην δημόσια διοίκηση, που οδηγούν σε μια αύξηση στη θετική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Η θετική συμπεριφορά των υπαλλήλων χαρακτηρίζεται από την αφοσίωση στην παροχή καλής εξυπηρέτησης για τον πολίτη, τη συνεργασία με άλλους υπαλλήλους, και την αφοσίωση στην δημόσια διοίκηση. Αυτές οι δραστηριότητες και πεποιθήσεις συμβάλλουν στη δυνατότητα η δημόσια διοίκηση να παρέχει ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πράγμα που ενθαρρύνει την πίστη των πολιτών.

Σημειώνουμε ότι παρόλο που έχουν ερευνηθεί εκτενώς τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των υπαλλήλων, δεν έχει ερευνηθεί η επίδραση της υπερηφάνειας. Θεωρούμε ως δεδομένο ότι και η ικανοποίηση και η υπερηφάνεια στη δουλειά είναι σημαντικές μεταβλητές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους διευθυντές για να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να υιοθετούν επιθυμητές συμπεριφορές.

2.3.3 Μοντέλο για την αύξηση της θετικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

Όταν η δημόσια διοίκηση δίνει έμφαση στη σημασία της σχέσης που έχει με τους υπαλλήλους της είναι ευκολότερο να αποκτήσει πιστούς πολίτες. Προτείνουμε ότι η καλλιέργεια μιας καλής σχέσης με τους υπαλλήλους είναι βασική προϋπόθεση για την καλλιέργεια μιας καλής σχέσης με τους πολίτες. Η παρούσα μελέτη εστιάζει σε προγενέστερα χαρακτηριστικά της θετικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων (δηλ. αφοσίωση στην εξυπηρέτηση πολιτών, συνεργασία με άλλους υπαλλήλους και αφοσίωση στην δημόσια διοίκηση). Πιο συγκεκριμένα, η έρευνά μας εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η δημόσια διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει μια προσέγγιση εσωτερικού μάρκετινγκ για να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους της να αναπτύξουν ένα αίσθημα ικανοποίησης και υπερηφάνειας από την δουλειά τους στη δημόσια διοίκηση.

Παρακάτω υπάρχει μια επισκόπηση των παραγόντων που συμπεριλήφθηκαν σε αυτή την μελέτη καθώς επίσης και τις υποτιθέμενες σχέσεις μεταξύ τους. Προγενέστερα χαρακτηριστικά και συνέπειες της ικανοποίησης από την δουλειά και την υπερηφάνεια στην δημόσια διοίκηση (όλες οι σχέσεις θετικές) φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα :



Σχήμα 1. Προγενέστερα χαρακτηριστικά και συνέπειες της ικανοποίησης από την δουλειά και την υπερηφάνεια στην δημόσια διοίκηση

2.3.3.1 Ικανοποίηση από την δουλειά

Η ικανοποίηση από την δουλειά αναφέρεται ως η γενική συναισθηματική αξιολόγηση της δουλειάς ενός υπαλλήλου. Η ικανοποίηση από την δουλειά είναι θεμελιώδης στη δημόσια διοίκηση δεδομένου ότι βοηθά να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι θα αντιμετωπίσουν τους πολίτες με τον απώτατο σεβασμό. Λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι υπάλληλοι εξυπηρέτησης στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πολίτες, η ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι ένα σημαντικό μέλημα για τη δημόσια διοίκηση που ενδιαφέρεται για την αύξηση της πίστης των πολιτών. Η ικανοποίηση από την δουλειά των υπαλλήλων έχει συνδεθεί με μια αύξηση στον προσανατολισμό για τον πολίτη από τον υπάλληλο, μια αύξηση στην ικανοποίηση πολιτών, και μια αύξηση στην αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών (Valerie Zeithaml and Mary Jo Bitner). Γενικά, η ικανοποίηση από την δουλειά οδηγεί τους υπαλλήλους να έχουν διάθεση να συνεχίσουν να εξασκούν σωστά τα καθήκοντα τους, πράγμα που στη συνέχεια έχει επιπτώσεις στην πραγματική συμπεριφορά τους. Επομένως, η ικανοποίηση από την δουλειά των υπαλλήλων είναι μια κρίσιμη προϋπόθεση στην αρτιότητα των υπηρεσιών. Θεωρούμε ως δεδομένο ότι είναι πιθανότερο να υιοθετήσουν θετική συμπεριφορά οι υπάλληλοι που είναι ικανοποιημένοι με την δουλειά τους.

2.3.3.2 Υπερηφάνεια στην Δημόσια Διοίκηση

Η υπερηφάνεια είναι ένα συναίσθημα που είναι κρίσιμο για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Προέρχεται και από τις αυτό-αξιολογήσεις και από τις απόψεις άλλων. Η υπερηφάνεια αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ότι κάποιος είναι ικανός και έχει θετική εικόνα για τους άλλους. Η υπερηφάνεια ενισχύει τον αυτοέλεγχο και ευθύνεται για την συμπεριφορά των ανθρώπων σύμφωνα με τους κανόνες. Το συναίσθημα της υπερηφάνειας στη δημόσια διοίκηση προκύπτει από συγκεκριμένες αντιλήψεις για αυτήν και από την εμπειρία μέσα σε αυτήν. Επιπλέον, προέρχεται εν μέρει από την πεποίθηση ότι οι ενέργειές κάποιου επηρέασαν την επιτυχία της. Ενισχύεται από τις προσωπικές πεποιθήσεις κάποιου για αυτήν καθώς επίσης και από τις αντιλήψεις άλλων ανθρώπων.

Οι υπάλληλοι που έχουν έντονο το αίσθημα της υπερηφάνειας της δημόσιας διοίκησης αντιλαμβάνονται αυτήν ως σημαντική, αποτελεσματική και ως σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας. Κατά συνέπεια, οι υπάλληλοι είναι πιθανότερο να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που βοηθούν την δημόσια διοίκηση να επιτύχει τους στόχους της. Συναισθήματα όπως η υπερηφάνεια έχουν συσχετιστεί με την υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών και με συμπεριφορές υπαλλήλων που `παρεκκλίνουν από το δρόμο' ή "κάνουν πράγματα πέρα των καθηκόντων" για τους πολίτες.

Για παράδειγμα, οι δικαιοδόχοι του Howard Johnson δείχνουν ότι η υπερηφάνεια των υπαλλήλων έπαιξε έναν σημαντικό ρόλο στην ανάκαμψη στα μέσα της δεκαετίας του 1990 (Robert Nozar). Επομένως, προβλέπουμε ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της υπερηφάνειας στην δημόσια διοίκηση και της θετικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, προτείνουμε ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την δουλειά και της υπερηφάνειας.

2.3.3.3 Σαφήνεια ρόλου

Η σαφήνεια ρόλου προτείνει ότι οι υπάλληλοι είναι σαφείς για το αντικείμενο και τις ευθύνες της δουλειάς τους. Στα πλαίσια της δημόσιας διοίκησης, ο όρος `σαφήνεια ρόλου' σημαίνει να παρέχονται σαφείς προσδοκίες του ρόλου και καθορισμένης συμπεριφοράς που ελέγχεται και ανταμείβεται από αυτήν. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις προσδιορίζουν συγκεκριμένες ενέργειες όπως ο χαιρετισμός των πελατών με το όνομα τους, το να κάνεις μια προσωπική υπόσχεση σε έναν πελάτη ότι κάποιο αίτημα του θα εκτελεστεί γρήγορα, και να απαντάς το τηλέφωνο στα τρία χτυπήματα (Patricia Galagan). Όταν οι υπάλληλοι ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς, είναι πιο πιθανό ότι θα εκπληρώσουν τις υποχρεώσεις της δουλειάς τους και ότι θα είναι πιο ικανοποιημένοι με την δουλειά τους.

Αντιθέτως, όταν οι υπάλληλοι είναι δεν είναι σίγουροι τι περιλαμβάνει η δουλειά τους τείνουν να αισθάνονται απογοήτευση. Επομένως αναμένουμε μια θετική σχέση μεταξύ της σαφήνειας ρόλου και της ικανοποίησης της δουλειάς.

Οι υπάλληλοι πρέπει να ξέρουν ότι θα αξιολογηθούν για το πόσο καλά εκτελούν τα καθήκοντά τους και ότι αξίζει τον κόπο να εκτελούν τα καθήκοντά τους καλά (Leonard Berry and Parasuraman, 1991). Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για τις ανταμοιβές συσχετίζονται πολύ με το κίνητρο και την απόδοση. Οποιοδήποτε σύστημα ανταμοιβής για να είναι αποτελεσματικό θα υποστηρίξει τους οργανωτικούς στόχους, θα ενθαρρύνει τη συνεργασία, θα είναι δίκαιο, θα έχει μια θετική επιρροή στην απόδοση, και θα εστιάζει στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Εν συντομία, οι αποτελεσματικές ανταμοιβές είναι κλειδί στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της δημόσιας διοίκησης. Στη δημόσια διοίκηση, οι αποτελεσματικές ανταμοιβές βοηθούν τους υπαλλήλους να καταλάβουν τι επίπεδο εξυπηρέτησης πολιτών πρέπει να παρέχεται. Επιπλέον, παρέχουν στους υπαλλήλους ένα τρόπο που τους επιτρέπει να μετράνε πόσο η δημόσια διοίκηση εκτιμά τις συνεισφορές τους.

Ο σκοπός ενός συστήματος ανταμοιβής είναι η παρακίνηση των υπάλληλων για υιοθέτηση κατάλληλης συμπεριφοράς. Για να επιτευχθεί αυτό οι ανταμοιβές που προσφέρονται πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως πολύτιμες. Επιπλέον, το σύστημα ανταμοιβής πρέπει να γίνει αντιληπτό ως δίκαιο (δηλ. ο καθένας έχει την ευκαιρία να αναγνωρίζεται, και οι ανταμοιβές είναι ανάλογες με τη άριστη εξυπηρέτηση). Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι το σύστημα ανταμοιβής είναι κατάλληλο και δίκαιο θα έχει μια θετική επίδραση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από την δουλειά τους.

Οι υπάλληλοι, όπως και οι πολίτες, προτιμούν ένα περιβάλλον που είναι ευχάριστο. Ένας από τους παράγοντες που χρησιμοποιούν οι δημόσιοι υπάλληλοι για να κρίνουν ένα εργασιακό περιβάλλον είναι η εικόνα που περιγράφει η δημόσια διοίκηση, πράγμα που επηρεάζεται από την εμφάνιση των περιχώρων και από την φήμη της. Άλλοι παράγοντες περιλαμβάνουν την ευκαιρία για ανάπτυξη, την ύπαρξη ικανών και πεπειραμένων συναδέλφων, τη ικανότητα για λήψη αποφάσεων, και τη διαθεσιμότητα των εργαλείων που είναι απαραίτητα για να γίνεται σωστά η δουλειά.

Τέλος, οι υπάλληλοι ψάχνουν για ένα περιβάλλον όπου θα αισθάνονται ότι εμπνέουν εμπιστοσύνη και όπου μπορούν να βασιστούν σε άλλους ανθρώπους μέσα στην επιχείρηση. Όταν παρέχεται ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον επιτυγχάνεται και η ικανοποίηση των υπαλλήλων. Επομένως, αναμένουμε να βρούμε μια θετική σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της ικανοποίησης από την δουλειά.

Η αφοσίωση των πολιτών πρέπει να αρχίσει με την αφοσίωση των υπαλλήλων σε μία κουλτούρα που βασίζεται στους υπαλλήλους και που οδηγείται από τους υπαλλήλους (Carlo Wolff, 2000). Οι διευθυντές πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι θα έχουν την κατάλληλη κατάρτιση και τους πόρους που θα τους επιτρέψουν να παρέχουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης στους πολίτες. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι διευθυντές να ακούν τους υπαλλήλους και να ενεργούν ανάλογα. Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων για τη δικαιοσύνη των διευθυντών είναι σημαντικές και σχετίζονται με το πώς οι διευθυντές χειρίζονται ζητήματα όπως ο καταμερισμός εργασίας, η εφαρμογή προτύπων, η εκτέλεση αξιολογήσεων, και η έκδοση αποζημιώσεων και προωθήσεων. Οι δίκαιες και αποτελεσματικές διαδικασίες σε συνδυασμό με την κατάλληλη εφαρμογή τέτοιων διαδικασιών παρέχουν εγγυημένες ανταμοιβές που προωθούν την εξαιρετική συνεργασία υπαλλήλων και απόδοση εξυπηρέτησης (Allan Lind and Tom Tyler). Κατά συνέπεια, αναμένουμε να βρούμε μια θετική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των διευθυντών από τους υπαλλήλους και την ικανοποίηση και της υπερηφάνειας των εργαζομένων στην δημόσια διοίκηση.

Η απόδοση της δημόσιας διοίκησης μπορεί να αποτελέσει πηγή υπερηφάνειας για τους δημοσίους υπαλλήλους. Αρέσει στους ανθρώπους να συνδέονται κατά κάποιο τρόπο με ομάδες που έχουν σημειώσει επιτυχία γιατί έτσι ενισχύεται η αυτό - εκτίμησή τους. Αντίθετα, οι άνθρωποι προσπαθούν επίσης να διατηρήσουν την αυτό-εκτίμησή τους με το διαχωρισμό τους από αποτυχημένες ομάδες. Επομένως, όταν αποδίδει καλά η δημόσια διοίκηση, είναι πιθανότερο οι υπάλληλοί της να είναι ικανοποιημένοι και να αποδίδουν καλύτερα.

2.3.3.4 Συμπερασματικά για τη θετική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

Με τον όρο ‘θετική συμπεριφορά των υπαλλήλων’ εννοούμε τις εποικοδομητικές ενέργειες των υπαλλήλων εκ μέρους της δημόσιας διοίκησης, άλλων υπαλλήλων και πολιτών (Dennis Organ). Αυτές οι δραστηριότητες είναι μέρος του ρόλου των υπαλλήλων στην δημόσια διοίκηση και προορίζονται να προωθήσουν την ευημερία αυτής ή των πολιτών.

Για να είναι αποτελεσματική, η δημόσια διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να υιοθετούν συμπεριφορές που τους επιτρέπουν καλύτερη επικοινωνία και μεταξύ τους και με τους πολίτες. Πολλές συμπεριφορές ορίζονται από μια επιχείρηση. Όμως, κάποια επιθυμητή συμπεριφορά μπορεί να περιλαμβάνει ενέργειες που ξεπερνούν τα όρια της περιγραφής σε οποιοδήποτε εγχειρίδιο υπαλλήλων.

Συγκεκριμένα, εμείς προτείνουμε ότι η θετική συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων είναι ένας συνδυασμός τουλάχιστον τριών ενεργειών και πεποιθήσεων:

(1) αφοσίωση στην εξυπηρέτηση πολιτών

(2) συνεργασία με τους συναδέλφους, και

(3) αφοσίωση στην δημόσια διοίκηση.

Κεφάλαιο 3

Τοπική Αυτοδιοίκηση

3.1 Το συνταγματικό καθεστώς

Το Σύνταγμα του 1975/86 διασφαλίζει την αμφίπλευρη ενσωμάτωση των ΟΤΑ στην δημοκρατική πολιτεία : από την μια πλευρά εισάγονται δημοκρατικές διαδικασίες και κανόνες για την πραγμάτωση της λαϊκής κυριαρχίας σε τοπικό επίπεδο (άρθρ. 102 παρ. 2 εδ. β). Από την άλλη, το ίδιο το Σύνταγμα ορίζει απευθείας και χωρίς «επιφύλαξη του νόμου» ένα σημαντικό μέρος της εκτελεστικής λειτουργίας, δηλ. την διαχείριση («διοίκηση») των τοπικών υποθέσεων, ως πεδίο ευθύνης των ΟΤΑ (άρθρ. 102 παρ. 1 εδ. α').

Η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί λοιπόν να χαρακτηριστεί ως συνάρτηση τοπικής πολιτικής και τοπικής διοίκησης.

Το Σύνταγμα προϋποθέτει σαφώς μια ισόρροπη σχέση ανάμεσα σε αυτές τις δύο θεμελιώδεις συνιστώσες του θεσμού. Οι αποφασιστικές αρμοδιότητες αλλά και οι πραγματικές προϋποθέσεις για την δραστηριοποίηση των ΟΤΑ ως προς τις «τοπικές υποθέσεις» θα πρέπει, συνεπώς, να διαμορφώνονται έτσι ώστε να είναι εφικτός ο σχηματισμός μιας ιδιαίτερης «τοπικής πολιτικής βούλησης» και η μετουσίωση της σε πράξεις διαχείρισης των κοινών (δημόσιων) τοπικών συμφερόντων (N-K Χλέπας, 1994).

Με τη διαφοροποίηση ανάμεσα σε γενικές και τοπικές δημόσιες υποθέσεις σε συνδυασμό με την πρόβλεψη για λειτουργία πολυβάθμιας αυτοδιοίκησης («λοιπές Βαθμίδες», αρθρ. 102 παρ. 1 εδ. β) τέθηκαν οι προϋποθέσεις για τον περιορισμό της καθ' ύλην αρμοδιότητας της “stricto sensu” κρατικής διοικήσεως, άρα και του μεριδίου της εκτελεστικής εξουσίας που αυτή διαθέτει. Ενόψει εξάλλου της σημερινής ταύτισης κοινοβουλευτικής πλειοψηφίας και κυβερνήσεως, καθώς και του μεγέθους των πόρων και των δραστηριοτήτων που ελέγχονται από αυτήν, καθίσταται προφανής η χρησιμότητα, για την εύρυθμη λειτουργία του δημοκρατικού πολιτεύματος, τέτοιων περιορισμών της εξουσίας του εθνικού κράτους και, κατ' επέκταση, του κυβερνώντος και πλειοψηφούντος στην Βουλή κόμματος. Η κατοχή από μη κυβερνώσες πολιτικές δυνάμεις σημαντικών μεριδίων της εκτελεστικής εξουσίας μπορεί να δημιουργήσει νέους μηχανισμούς αλληλοελέγχου και αλληλοεξισορρόπησης («checks and balances») και να εξασφαλίσει την τοπική δοκιμή εναλλακτικών προτάσεων διαχείρισης της εξουσίας.

Το Σύνταγμα του 1975/86 χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα διεξοδικές ρυθμίσεις για την τοπική αυτοδιοίκηση (μόνο τα Συντάγματα του 1925/27 περιελάμβαναν τόσο εκτενείς σχετικές διατάξεις), οι οποίες, ωστόσο, αφήνουν ευρύτατα περιθώρια στις επιλογές του κοινού νομοθέτη. Ο τελευταίος περιορίζεται πάντως σήμερα και από τις υπερνομοθετικής ισχύος (άρθρ. 28 Συντ.) διατάξεις του διεθνούς και του ευρωπαϊκού δικαίου. Αξίζει να σημειωθεί ιδιαίτερα ο «**Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας**» (**E.X.T.A.**), που επικυρώθηκε (αλλά μόνο για την πρώτη Βαθμίδα) με το ν. 1850/1989, με αποτέλεσμα να μην μπορεί πλέον να θεσπισθεί η έμμεση εκλογή των αρχών των ΟΤΑ παρά μόνο για «εκτελεστικά» όργανα (άρθρ. 3 παρ. 2), ενώ ενισχύεται και το «δικαίωμα» των τοπικών οργανισμών σε «επαρκείς ίδιους πόρους» που αυτοί «διαθέτουν ελεύθερα» και πρέπει «να είναι ανάλογοι με τις αρμοδιότητες τους» (άρθρ. 9 παρ. 1 και 2).

3.2 Η οργανωτική συγκρότηση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο πρώτος βαθμός.

Οι ποικιλόμορφες ελληνορθόδοξες «συσσωματώσεις» της τουρκοκρατίας αποτέλεσαν τους «προγόνους» του ελληνικού κράτους. Η οργανωτική τους αναδιάρθρωση αλλά και η αξιοποίηση τους για την ανάπτυξη των διοικητικών μηχανισμών της νεοπαγούς ελληνικής πολιτείας που κινδύνευε από τους έντονους τοπικισμούς αποτελούσαν βασικές επιδιώξεις των επαναστατικών χρόνων.

Τελικά, η βαυαρική αντιβασιλεία επέβαλε (1833) τον «Δήμο» ως ενιαίο τύπο για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση. Οι σχετικά ολιγάριθμοι (1841:267,1870:351,1907:445 μονάδες) Δήμοι έφεραν, ενόψει και της αδυναμίας των περιφερειακών υπηρεσιών του Κράτους, το κύριο βάρος για την αντιμετώπιση των τοπικών προβλημάτων, ενώ διέθεταν αιρετούς λειτουργούς με ισχυρή επιρροή που έφθανε -μέσω των βουλευτών- ακόμη και στο εθνικό κέντρο. Στην απαλλαγή από την «δημαρχοκρατία» και στην εξυγίανση του κοινοβουλευτισμού απέβλεπε η καθιέρωση από την κυβέρνηση Ε. Βενιζέλου (1912) ενός νέου, «δυσδικού» σχήματος που περιελάμβανε Δήμους και Κοινότητες με διαφοροποιημένο, αντιστοίχως, καθεστώς.

Έτσι, όλα τα χωριά που διέθεταν « **υπέρ τους 300 κατοίκους και σχολείο στοιχειώδους εκπαίδευσως**» μπορούσαν να αναγνωρισθούν ως Κοινότητες, ενώ **οι πόλεις που ήταν πρωτεύουσες νομών ή είχαν περισσότερους από 10.000 κατοίκους χαρακτηρίζονταν ως Δήμοι**.

Η αστυφιλία που επικράτησε κατά τις επόμενες δεκαετίες οδήγησε σε πληθυσμιακό μαρασμό χιλιάδες ΟΤΑ. Προκειμένου να αντιμετωπισθούν οι ανάγκες για κάλυψη του αγροτικού πληθυσμού με διοικητικές και κοινωφελείς υπηρεσίες προωθήθηκε η σύσταση συνδέσμων ενώ παράλληλα ενθαρρύνθηκε η εθελοντική συνένωση κοινοτήτων χωρίς, ωστόσο, να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Έτσι, η πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση χαρακτηρίζονταν από οργανωτικό κατακερματισμό και λειτουργική ανεπάρκεια.

Πίνακας 1: Η κατανομή των πρωτοβάθμιων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης σε τάξεις μεγέθους κατά το 1996

Πληθυσμός	Δήμοι	%	Κοιν/ες	%	Α' βαθμ. ΟΤΑ	%	Συνολικός Πληθυσμός	%
Έως 300	3	0,7	2.040	37,9	2.043	35,1	354.887	3,4
Έως 500	1	0,2	1.179	21,9	1.180	20,2	463.317	4,5
Έως 1.000	24	5,5	1.333	24,7	1.357	23,3	947.940	9,3
Έως 2.000	46	10,5	626	11,6	672	11,5	904.115	8,9
Έως 5.000	128	29,2	209	3,9	337	5,8	999.267	9,7
Έως 10.000	102	23,3	-	-	102	1,8	671.615	6,5
Έως 20.000	48	10,9	-	-	48	0,9	662.093	6,5
Έως 50.000	54	12,3	-	-	54	0,9	1.702.069	17
Έως 100.000	24	5,5	-	-	24	0,4	1.580.025	15
Έως 200.000	6	1,4	-	-	6	0,1	816.997	7,9
Μεγαλύτερος	2	0,5	-	-	2	0,03	1.156.039	11
Γ. Σύνολα	438	100	5.387	100	5.825	100	10.258.364	100

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε. (διοικητικές διαιρέσεις της 32ης Ιανουαρίου 1996, πληθυσμός απογραφής της 27ης Μαρτίου 1991)

Μετά από δισταγμούς δεκαετιών αποφασίστηκε τελικά η δια νόμου (ν. 2539/1997) αναγκαστική συνένωση πολλών ΟΤΑ, με αποτέλεσμα να μειωθεί ο συνολικός αριθμός τους από 5.825 (1996) σε 1033 (1999) μονάδες. Η πρόβλεψη, πάντως, του σχετικού προγράμματος «Ι. Καποδίστριας» για δημιουργία επτά διαφορετικών τύπων ΟΤΑ ώστε «να προσαρμοσθεί το θεσμικό πλαίσιο στην σύγχρονη πραγματικότητα» δεν υλοποιήθηκε τελικά. Έτσι διατηρήθηκε, σε γενικές γραμμές, το «δυναδικό» σύστημα (δήμοι -κοινότητες) - με κάποιες διαφοροποιήσεις ως προς το σύστημα αντιπροσωπευσης των δημοτών στους νέους ΟΤΑ.

Πίνακας 2: Η κατανομή των πρωτοβάθμιων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης σε τάξεις μεγέθους μετά την εφαρμογή του Προγράμματος «Ι. Καποδίστριας»

Πληθυσμός	Δήμοι	%	<i>Κοιν/ες</i>	%	Α' βαθμ. ΟΤΑ	%	Συνολικός Πληθυσμός	%
Έως 300	3	0,3	30	22,6	33	3,2	5.787	0,5
Έως 500	3	0,3	11	8,3	14	1,3	5.979	0,05
Έως 1.000	3	0,3	43	32,3	46	4,5	34.454	0,3
Έως 2.000	66	7,3	27	20,3	93	9	139.757	1,4
Έως 5.000	358	39,8	22	16,5	380	36,8	1.280.675	12,5
Έως 10.000	281	31,2	-	-	281	27,2	1.969.569	19,2
Έως 20.000	95	10,6	-	-	95	9,2	1.288.378	12,5
Έως 50.000	56	6,3	-	-	56	5,4	1.804.216	17,6
Έως 100.000	27	3	-	-	27	2,6	1.748.724	17
Έως 200.000	6	0,7	-	-	6	0,6	824.786	8,1
Μεγαλύτερος	2	0,2	-	-	2	0,02	1.156.039	11,3
Γ. Σύνολα	900	100	133	100	1.033	100	10.258.364	100

Πηγή: Ε. Σ. Υ. Ε. (διοικητικές διαιρέσεις της 31^{ης} Ιανουαρίου 1999, πληθυσμός απογραφής της 17^{ης} Μαρτίου 1991)

Οι περισσότεροι (900) από τους νέους οργανισμούς χαρακτηρίζονται από τον ίδιο το νόμο ως «δήμοι», αν και οι 714 από αυτούς (δηλ. σχεδόν το 80 %) έχουν λιγότερους από 10.000 κατοίκους. Μολονότι, δηλ., οι δύο Βασικές κατηγορίες των πρωτοβάθμιων οργανισμών κατοχυρώνονται αδιαφοροποίητα και ισότιμα στο Σύνταγμα (αρθρ. 102 παρ. 1), ο κοινός νομοθέτης, συνεχίζοντας την πρακτική των περασμένων δεκαετιών, παρακάμπτει το πληθυσμιακό κριτήριο και αναγνωρίζει ως δήμους όλους σχεδόν τους βιώσιμους πρωτοβάθμιους οργανισμούς, επιφυλάσσοντας τον οργανωτικό τύπο της Κοινότητας κυρίως σε προβληματικές περιπτώσεις μιας «κατ' οικονομία» αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 3: Η εξέλιξη του αριθμόν των πόλεων με πληθυσμό 10.000 κατοίκων και μεγαλύτερο, των αυτοτελών οικισμών και του συνολικού πληθυσμού της χώρας από το 1940 έως το 1991, καθώς και των δήμων και κοινοτήτων έως το 1999.

	1940	1951	1961	1971	1981	1991/1999
Δήμοι	146	218	225	256	264	361/ 900
Πόλεις	60	74	96	104	121	129
Κοινότητες	5.618	5.757	5.775	5.805	5.774	5.560/ 133
Οικισμοί	10.911	10.911	11.615	11.691	12.315	12.817
Πληθυσμός	7.344.860	7.632.801	8.388.553	8.768.641	9.740.417	10.312.711

Πηγή: Στατιστικές Επετηρίδες της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος

3.3 Οι Δήμοι

Ο δημοτικός και κοινοτικός κώδικας («δ.κ.κ.» - π.δ. 410/1995) περιλαμβάνει ορισμένες βασικές ρυθμίσεις που ισχύουν για όλους τους δήμους, οι οποίες διαφοροποιούνται πάντως ανάλογα με το μέγεθος των τελευταίων, καθώς και σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις. Έτσι, ως «**δημοτικές αρχές**» αναφέρονται το δημοτικό συμβούλιο, η δημαρχιακή επιτροπή και ο δήμαρχος (άρθρ. 40 δ.κ.κ.). Οι 825 Δήμοι που έχουν πληθυσμό μεγαλύτερο από 2.000 κατοίκους διαθέτουν επιπλέον, ανάλογα με τον πληθυσμό τους, και έναν έως εννέα αντιδημάρχους (115 δ.κ.κ.).

Το δημοτικό συμβούλιο (ΔμΣ), έχει γενική αρμοδιότητα (106 δ.κ.κ.) και αποφασίζει για όλα τα θέματα εκτός από εκείνα που ανήκουν κατά ρητή διάταξη νόμου στην (ειδική) αρμοδιότητα του δημάρχου ή της δημαρχιακής επιτροπής. Στη τελευταία μπορούν πάντως, με απόφαση της απόλυτης πλειοψηφίας όλων των μελών του ΔμΣ, να

μεταβιβάζονται ορισμένες αρμοδιότητες του (106 παρ. 2 δ.κ.κ.). Εξάλλου, είναι δυνατή και η σύσταση επιτροπών (όπου μπορούν να συμμετέχουν ακόμη και ιδιώτες) οι οποίες μελετούν και εισηγούνται συγκεκριμένα θέματα που πρόκειται να συζητηθούν στο ΔμΣ (110 δ.κ.κ.). Τα δημοτικά συμβούλια αποτελούνται, ανάλογα με τον πληθυσμό, από 11-41 μέλη, στα οποία πάντως προστίθενται, όταν πρόκειται για «καποδιστριακούς» δήμους, και οι πρόεδροι ορισμένων τοπικών συμβουλίων. Το βασικό όργανο του δήμου συνεδριάζει δημόσια τουλάχιστον μια φορά το μήνα, καθώς και όταν ζητηθεί από τον δήμαρχο, τη δημορχιακή επιτροπή ή το 1/3 του συνολικού αριθμού των μελών του (108 δ.κ.κ.).

Αξίζει εδώ να σημειωθεί το φαινόμενο της συμφόρησης των δημοτικών συμβουλίων που παρουσιάζεται κυρίως στους μεγάλους δήμους, όπου αυτά τα πολυμελή όργανα υποχρεώνονται -ενόψει του όγκου των αρμοδιοτήτων τους- να αποφασίζουν για μεγάλο αριθμό θεμάτων χωρίς να είναι δυνατή η ουσιαστική τους συζήτηση. Όλες οι αποφάσεις των ΔμΣ είναι εκτελεστές αφότου εκδοθούν (υπογραφούν), δημοσιεύονται στον πίνακα ανακοινώσεων του δημοτικού καταστήματος και αποστέλλονται στον γ. γραμματέα της περιφέρειας ο οποίος και ασκεί, σε πρώτο στάδιο, τον σχετικό έλεγχο νομιμότητας .

Η δημορχιακή επιτροπή (ΔμΕ) αποτελείται από τον δήμαρχο ή τον αντιδήμαρχο που ορίζεται από αυτόν ως πρόεδρο και, ανάλογα με το μέγεθος του δήμου, δυο έως έξι μέλη που εκλέγει με μυστική ψηφοφορία για διετή θητεία το ΔμΣ μεταξύ των μελών του (112 δ.κ.κ.). Στις ΔμΕ με πέντε μέλη και άνω εκλέγεται υποχρεωτικά ως μέλος και ένας σύμβουλος από την μειοψηφία. Η ΔμΕ είναι υπεύθυνη, μεταξύ άλλων, για την σύνταξη του προϋπολογισμού και τις δημοπρασίες. Ως προς τις τελευταίες, το ΔμΣ διατηρεί πάντως τη δυνατότητα να αποφασίσει, «σε περιπτώσεις μεγάλης σημασίας», ότι θα ασκήσει το ίδιο τις σχετικές αρμοδιότητες (111 παρ. 3 δ.κ.κ.).

Ο δήμαρχος εκπροσωπεί το δήμο, εκτελεί τις αποφάσεις των συλλογικών του οργάνων, είναι προϊστάμενος του προσωπικού και των υπηρεσιών του δήμου, τις οποίες και διευθύνει (114 δ.κ.κ.).

Ιδιαίτερα σημαντικές είναι εξάλλου οι αρμοδιότητες που ασκεί ο δήμαρχος, κατόπιν «λειτουργικού διπλασιασμού», ως όργανο του Κράτους (114 παρ. 1 και 296 δ.κ.κ.), όπως λ.χ. για θέματα στρατολογίας («μητρώα αρρένων»), εκλογών, ληξιαρχείου κ.ά.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο δήμαρχος δεν είναι μέλος του ΔμΣ αλλά καλείται υποχρεωτικά στις συνεδριάσεις και μετέχει στις συζητήσεις του, ενώ μπορεί να απαιτήσει την εγγραφή συγκεκριμένων θεμάτων στην ημερήσια διάταξη (108 παρ. 4 δ.κ.κ.). Στους περισσότερους δήμους, ο δήμαρχος «επικούρειται» από αντιδημάρχους, δηλ. δημοτικούς συμβούλους οι οποίοι ορίζονται από τον ίδιο για διετή θητεία εκτός εάν το ΔμΣ περιορίσει την θητεία τους σε ένα χρόνο.

Οι αντιδήμαρχοι ασχολούνται με συγκεκριμένο τομέα της δημοτικής δραστηριότητας και ασκούν τις αρμοδιότητες του δημάρχου που τους έχουν μεταβιβασθεί (115 παρ. 3 δ.κ.κ.). Η ανάκληση αντιδημάρχου μπορεί να γίνει «αν αυτός ασκεί πλημμελώς τα καθήκοντα του» με απόφαση του ΔμΣ μετά από αιτιολογημένη πρόταση του Δημάρχου.

Από τα παραπάνω όργανα του δήμου, εκλέγονται άμεσα από τους δημότες (και από πολίτες χωρών της Ευρ. Ένωσης που κατοικούν μόνιμα στο δήμο) ο δήμαρχος και τα μέλη του δημοτικού συμβουλίου. Κάθε υποψήφιος δήμαρχος είναι επικεφαλής αντίστοιχου συνδυασμού που περιλαμβάνει υποψήφιους δημοτικούς συμβούλους για όλες τις έδρες του ΔμΣ. Ο νόμος απαγορεύει ρητά την υποβολή υποψηφιοτήτων εκτός συνδυασμών, καθώς και την χρήση κομματικών, θρησκευτικών ή εθνικών συμβόλων στα εμβλήματα των δημοτικών συνδυασμών (54, 55 παρ. 5 δ.κ.κ.). Ωστόσο, τα πολιτικά κόμματα ανακοινώνουν επίσημα τους υποψήφιους που διαθέτουν την υποστήριξη τους.

Το εκλογικό σύστημα αποβλέπει κυρίως στην εξασφάλιση της σταθερής «διακυβέρνησης» των ΟΤΑ. Ο «επιτυχών συνδυασμός» καταλαμβάνει τα 3/5 των εδρών του δημοτικού συμβουλίου, ενώ οι «επιλαχόντες» συνδυασμοί περιορίζονται σε μια ισχνή μειοψηφία 2/5. Η εκλογική νίκη επιτυγχάνεται μόνο με την απόλυτη πλειοψηφία όλων των έγκυρων ψηφοδελτίων, ακόμη και σε δεύτερη επαναληπτική αναμέτρηση (76 δ.κ.κ.) μεταξύ των δυο συνδυασμών που έλαβαν τις περισσότερες ψήφους την πρώτη φορά. Έτσι ενθαρρύνεται η κάθοδος στις δημοτικές εκλογές συνδυασμών που υποστηρίζονται από περισσότερα κόμματα, χωρίς όμως και να σπανίζουν οι συνδιαλλαγές της τελευταίας στιγμής, δηλ. μεταξύ πρώτου και δεύτερου γύρου.

Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι το εν λόγω εκλογικό σύστημα, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο για τετραετή θητεία εκλεγόμενος δήμαρχος δεν χρειάζεται την «δεδηλωμένη» εμπιστοσύνη της πλειοψηφίας του ΔμΣ, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για

δημαρχιακή «μονοκρατορία» στο δήμο, ιδίως στις περιπτώσεις όπου ο δήμαρχος είναι ισχυρή προσωπικότητα.

3.3.1 Οι δήμοι των μεγαλουπόλεων

Οι δήμοι που έχουν περισσότερους από 150.000 κατοίκους διαιρούνται, με απόφαση του ΔμΣ, σε διαμερίσματα όπου λειτουργεί και ιδιαίτερο δημοτικό κατάστημα (120 δ.κ.κ.). Έτσι, ο Δήμος Αθηναίων έχει διαιρεθεί σε 7 διαμερίσματα, ο Δήμος Θεσσαλονίκης σε 5, ο Δήμος Πειραιώς και ο Δήμος Πατρών σε 3, αντιστοίχως, διαμερίσματα. Κάθε διαμέρισμα διαθέτει δικό του συμβούλιο (ΣΔμ) που εκλέγεται άμεσα από τους δημότες του με το ψηφοδέλτιο του συνδυασμού του υποψήφιου δημάρχου.

Υποψηφιότητες εκτός δημοτικών συνδυασμών ή εκ παραλλήλου για ΣΔμ και ΔμΣ αποκλείονται (137 δ.κ.κ.). Τα ΣΔμ αποτελούνται από 15 μέλη, η δε κατανομή των εδρών προσανατολίζεται στο εκλογικό αποτέλεσμα σε ολόκληρο το Δήμο και ακολουθεί το ίδιο εκλογικό σύστημα (3/5 για τον επιτυχόντα συνδυασμό). Το ΣΔμ εκλέγει, για διετή θητεία, τον πρόεδρο του, στον οποίο ο δήμαρχος μπορεί να αναθέσει την υπογραφή εγγράφων και πιστοποιητικών (116 δ.κ.κ.). Το ΣΔμ εκφράζει γνώμες και διατυπώνει προτάσεις για τοπικά θέματα, ενώ είναι δυνατή και η μεταβίβαση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων από το ΔμΣ (144 δ.κ.κ.) - κάτι που αποφεύγεται, πάντως, στην πράξη.

Άλλωστε, και ο τοπικός πληθυσμός δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τα όργανα των διαμερισμάτων, τα οποία οριοθετήθηκαν «επί χάρτου», αγνοώντας τις ιστορικές γειτονιές των ελληνικών μεγαλουπόλεων.

3.3.2 Οι «καποδιστριακοί» Δήμοι

Οι δήμοι που συγκροτήθηκαν με το ν. 2539/1997, στο πλαίσιο του προγράμματος «Ι. Καποδίστριας», υποδιαιρούνται, σύμφωνα με τα εδαφικά όρια των καταργηθέντων ΟΤΑ, σε δημοτικά διαμερίσματα όπου συνιστώνται (εκτός αυτών που είναι έδρες των δήμων και έχουν περισσότερους από 1.000 κατοίκους) τοπικά συμβούλια με 3-7 μέλη, ανάλογα με το πληθυσμό του διαμερίσματος. Τα τοπικά συμβούλια (ΤπΣ) εκλέγονται άμεσα από τους δημότες με το ψηφοδέλτιο του υποψήφιου Δημάρχου. Ωστόσο, η κατανομή των εδρών στο ΤπΣ γίνεται με αναλογικό σύστημα και βασίζεται στο εκλογικό αποτέλεσμα εντός του συγκεκριμένου διαμερίσματος.

Πρόεδρος του ΤπΣ είναι ο υποψήφιος σύμβουλος του πλειοψηφίσαντος στο διαμέρισμα συνδυασμού που έλαβε τις περισσότερες ψήφους προτίμησης (άρθρ. 5 ν. 2539/97). Οι Πρόεδροι των 7μελών και των 5μελών ΤπΣ είναι και μέλη του ΔμΣ, ενώ οι Πρόεδροι των 3μελών είναι και δημαρχιακοί πάρεδροι. Οι τελευταίοι καλούνται υποχρεωτικά στις συνεδριάσεις του ΔμΣ όπου έχουν, σε ορισμένες περιπτώσεις, και δικαίωμα ψήφου. Τα ΤπΣ έχουν την αρμοδιότητα να εκφέρουν γνώμη και να διατυπώνουν προτάσεις προς το δημοτικό συμβούλιο (ΔμΣ) για όλα τα ζητήματα που ενδιαφέρουν το δημοτικό διαμέρισμα καθώς και ορισμένες ειδικές αρμοδιότητες ως προς την περιουσία του αντίστοιχου ΟΤΑ που καταργήθηκε. Ο νόμος προσφέρει εξάλλου στα ΔμΣ και τη δυνατότητα ανάθεσης συγκεκριμένων αποφασιστικών αρμοδιοτήτων τους (σχετικά, κυρίως, με τις τοπικές υποδομές) στα ΤπΣ ή τους προέδρους τους.

3.4 Αρμοδιότητες και πόροι της τοπικής αυτοδιοίκησης

Ένα σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων της δημόσιας διοίκησης ασκείται σήμερα από τους ΟΤΑ. Οι τελευταίοι διεκπεραιώνουν μάλιστα στην περιφέρειά τους και πολλές

«αλλότριες» υποθέσεις (κρατικές ή άλλου δημόσιου νομικού προσώπου). Η «κατά παραχώρηση» ή «κατ' εντολή», όπως συνήθως λέγεται, άσκηση αυτών των «δοτών» αρμοδιοτήτων εξασφαλίζει την οικονομική διεκπεραίωση τους σε ολόκληρη την επικράτεια και μάλιστα σε πλησιέστερο προς τον πολίτη επίπεδο, δηλ. στους ΟΤΑ. Τα όργανα τους πάντως που ασκούν κρατικές αρμοδιότητες λειτουργούν τότε -στο πλαίσιο του λεγόμενου «λειτουργικού διπλασιασμού» - ως κρατικά όργανα και υπάγονται σε αντίστοιχο ιεραρχικό έλεγχο.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν, μεταξύ άλλων, ως προς μεν τους δημάρχους και τους προέδρους κοινοτήτων τα καθήκοντα Ληξιάρχου (λ.χ. η σύνταξη πράξης τέλεσης γάμου), η χορήγηση διάφορων πιστοποιητικών, η τήρηση του Μητρώου Αρρένων και η επίδοση εγγράφων σύμφωνα με τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, ενώ ως προς τους νομάρχες η έκδοση διαβατηρίων και διαπιστωτικών πράξεων για την ιθαγένεια, η ετήσια αναθεώρηση των εκλογικών καταλόγων και η διενέργεια των εκλογών.

Οι υπόλοιπες, «οικείες» αρμοδιότητες των ΟΤΑ ασκούνται αυτοτελώς (αρθρ. 102 παρ. 2 Συντ.) και αφορούν τις «τοπικές υποθέσεις» (αρθρ. 102 παρ. 1 Συντ.). Η εν λόγω αόριστη νομική έννοια ερμηνεύεται κατά περίπτωση, αφού μόνο κατά περίπτωση μπορεί να κριθεί αν η συγκεκριμένη υπόθεση είναι τοπική (δημοτική / κοινοτική ή νομαρχιακή), ενώ οι δυσκολίες που αναφύονται τότε είναι μεγάλες, ιδίως ενόψει των ραγδαίων μεταβολών που υφίστανται τα συναφή κοινωνικοοικονομικά, περιβαλλοντικά και τεχνολογικά δεδομένα.

Πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι η άσκηση των αυτοτελών αρμοδιοτήτων δεν αφήνεται πάντοτε στην ευχέρεια των ΟΤΑ, αφού ορισμένες από αυτές αφορούν υπηρεσίες απαραίτητες για την «υγιεινή και πολιτισμένη διαβίωση» των κατοίκων (λ.χ. ύδρευση, αποκομιδή απορριμμάτων, συντήρηση νεκροταφείου), οι οποίες συνιστούν, σύμφωνα και με σχετική νομολογία (ΣτΕ 2026, 4152/1996), βασική υποχρέωση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τυχόν αδυναμία του διοικητικού μηχανισμού των ΟΤΑ μπορεί να καλυφθεί, ως προς συγκεκριμένα έργα ή υπηρεσίες, με την επιστράτευση συνδέσμων, η οποία μάλιστα (αρθρ. 102 παρ. 3 Συντ.) μπορεί να γίνει και αναγκαστικά.

Η αποτελεσματική άσκηση των πολυάριθμων αρμοδιοτήτων που ασκεί σήμερα η τοπική αυτοδιοίκηση προϋποθέτει πάντως και τον εξοπλισμό της με τους ανάλογους πόρους. Οι ΟΤΑ δεν διαθέτουν φορολογική αυτοτέλεια (άρθρ. 78 Συντ.) και έτσι το Σύνταγμα (άρθρ. 102 παρ. 6) επιβάλλει στο κράτος να «μεριμνά» ώστε να εξασφαλίζονται οι αντιστοιχούντες αναγκαίοι πόροι, ενώ αντίστοιχες ρυθμίσεις περιλαμβάνονται και στον Ε.Χ.Τ.Α. Με τις εν λόγω υποχρεώσεις του κράτους - αλλά και με το συνταγματικό καθεστώς των υπαλλήλων των ΟΤΑ (άρθρ. 103 παρ. 6 Συντ.) - συνδέεται εξάλλου η υπαγωγή των διαδικασιών επιλογής του προσωπικού (των «ανθρώπινων πόρων») της τοπικής αυτοδιοίκησης σε μίαν ανεξάρτητη διοικητική αρχή, δηλ. το ΑΣΕΠ.

Στους υπαλλήλους των ΟΤΑ συγκαταλέγονταν, κατά το 1998, 34.504 μόνιμοι υπάλληλοι και 12.533 με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, χωρίς να υπολογίζονται οι χιλιάδες «συμβασιούχοι» υπάλληλοι ορισμένου χρόνου, οι υπάλληλοι των τέως κρατικών νομαρχιών που εξακολουθούσαν τότε να υπηρετούν ως «αποσπασμένοι» στις ΝΑ και οι (περίπου 8.000) υπάλληλοι των δημοτικών επιχειρήσεων. (N-K Χλέπας, 1999)

Η τοπική αυτοδιοίκηση, συγκεντρώνει, συνεπώς, στους κόλπους της ένα σημαντικό ποσοστό των ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα.

3.4.1 Οι δημοτικές αρμοδιότητες

Στο άρθρο 24 παρ. 1 δ.κ.κ. κατοχυρώνεται η αρμοδιότητα για όλες τις τοπικές υποθέσεις, ενώ καθορίζεται ως «κύρια μέριμνα» των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ «η προαγωγή των κοινωνικών και οικονομικών συμφερόντων καθώς και των πολιτιστικών και πνευματικών ενδιαφερόντων των κατοίκων τους». Στη συνέχεια, το εν λόγω άρθρο προχωρεί σε ενδεικτική («ιδίως») απαρίθμηση των δημοτικών αρμοδιοτήτων, πολλές ρυθμίσεις, άλλωστε, που αφορούν τέτοιες αρμοδιότητες βρίσκονται διάσπαρτες και σε άλλους νόμους. Έτσι θα παρουσιασθούν μόνον ορισμένες, ανά τομέα δραστηριότητας, από αυτές τις αρμοδιότητες.

Στον τομέα της υλικοτεχνικής υποδομής, οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ είναι υπεύθυνοι για την κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία (ενώ εκδίδουν και τοπικές κανονιστικές αποφάσεις για τους όρους χρήσεως) :

- των συστημάτων ύδρευσης και αποχέτευσης
- των έργων ηλεκτροφωτισμού των κοινόχρηστων χώρων, δημοτικής οδοποιίας, των αντιπλημμυρικών και εγγειοβελτιωτικών έργων, πλατειών, γεφυρών
- των χώρων πρασίνου, υπαίθριων κοινόχρηστων χώρων, δημοτικών χώρων αναψυχής και των παιδικών χαρών.

Στον τομέα της γενικής κοινωνικής πρόνοιας οι δήμοι και οι κοινότητες έχουν την ευθύνη για την ίδρυση και τη λειτουργία παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών, βρεφοκομείων, ορφανοτροφείων, κέντρων ηλικιωμένων και ΚΑΠΗ, κέντρων υποστήριξης και αποκατάστασης ατόμων με ειδικές ανάγκες, καθώς και τον καθορισμό, με τοπικές κανονιστικές αποφάσεις, των όρων χρήσεως και λειτουργίας (37 παρ. 1α δ.κ.κ.).

Ως προς την δημόσια υγεία, οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ είναι σήμερα υπεύθυνοι :

- για την κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία κοιμητηρίων, δημοτικών λουτρών και αποχωρητηρίων, καθώς και για την έκδοση σχετικών κανονισμών
- για την αδειοδότηση και τον έλεγχο της ίδρυσης και της λειτουργίας όλων των καταστημάτων και επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος, καθώς και την επιβολή σχετικών κυρώσεων (25 δ.κ.κ.)
- για τον έλεγχο των αδέσποτων ζώων και την ρύθμιση θεμάτων δημόσιας καθαριότητας.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, του πολιτισμού και του αθλητισμού, οι δήμοι και οι κοινότητες έχουν την ευθύνη:

- για την ίδρυση, κατασκευή και λειτουργία νηπιαγωγείων, καθώς και σχολών διδασκαλίας μουσικής, χορού, ζωγραφικής
- για την κατασκευή, επισκευή και συντήρηση σχολικών κτιρίων

- για τις δημοτικές/ κοινοτικές βιβλιοθήκες, τα μουσεία, τις πινακοθήκες, τις φιλαρμονικές, τα θέατρα
- για τα δημοτικά στάδια και γυμναστήρια, τους δημοτικούς χώρους άθλησης εν γένει και τα κέντρα νεότητας καθώς και για τη ρύθμιση των όρων χρήσης και λειτουργίας τους (αρθρ. 37 δ.κ.κ.).

Στον τομέα της πολεοδομίας, οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ είναι υπεύθυνοι:

- για τη γνωμοδότηση για τα ρυθμιστικά ή πολεοδομικά ή χωροταξικά σχέδια ή προγράμματα (αρθρ. 38 δ.κ.κ.)
- την άσκηση αρμοδιοτήτων πολεοδομικών εφαρμογών που τους έχουν μεταβιβασθεί με προεδρικά διατάγματα.

Ως προς την προστασία του περιβάλλοντος, οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ κατέχουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο αφού διαθέτουν, πέραν ορισμένων (λ.χ. ύδρευση, αστικό πράσινο) που ήδη αναφέρθηκαν, αρμοδιότητες:

- για την καθαριότητα και τη διαχείριση των απορριμμάτων
- τον έλεγχο, γενικά, της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος
- τη ρύθμιση της καταπολέμησης της ηχορύπανσης, της προστασίας των θαλασσών από πηγές ξηράς, καθώς των υπόγειων και επίγειων υδάτινων αποθεμάτων από την ρύπανση
- την αξιοποίηση ήπιων μορφών ενέργειας
- την ίδρυση και λειτουργία δημοτικών ή κοινοτικών εργαστηρίων για τον έλεγχο των αποβλήτων και της ρύπανσης
- τη γνωμοδότηση για οποιαδήποτε διοικητική κανονιστική πράξη των κρατικών αρχών που αφορά την προστασία του περιβάλλοντος (38 παρ.1 δ.κ.κ.).

Ως προς την οδική κυκλοφορία, τη στάθμευση και τη συγκοινωνία οι δήμοι και οι κοινότητες είναι υπεύθυνοι για:

- τη ρύθμιση της κυκλοφορίας, τον καθορισμό πεζοδρόμων, μονοδρομήσεων και κατευθύνσεων της κυκλοφορίας
- τον προσδιορισμό και τη λειτουργία των χώρων στάθμευσης οχημάτων, τη ρύθμιση θεμάτων στάθμευσης και τον έλεγχο τήρησης των σχετικών διατάξεων
- τη διοίκηση της αστικής συγκοινωνίας (24 παρ. 1 εδ. α περ. ιδ δ.κ.κ.), εκτός από τις περιπτώσεις που ρυθμίζουν ειδικές διατάξεις νόμων (λ.χ. για την περιοχή Αθηνών)
- τη σήμανση των δημοτικών και κοινοτικών οδών (άρθρ. 10 παρ.1 ν.2696/1999), την ονομασία τους, την τοποθέτηση πινακίδων και αριθμήσεων.

Από τις πολλές, τέλος, αρμοδιότητες που αφορούν την τοπική οικονομία αξίζει να αναφερθούν:

- ο καθορισμός των όρων λειτουργίας των δημοτικών και κοινοτικών αγορών και των τόπων αγορών, των εμποροπανηγύρεων, του τοπικού παζαριού, των ψυχαγωγικών παιδιών, των θεάτρων, των κινηματογράφων, των νυκτερινών κέντρων, των μπαρ και των συναφών καταστημάτων
- η χορήγηση αδειών μικροπωλητών, διαφήμισης, λειτουργίας κυλικείων σε κοινόχρηστους χώρους, χρήσης κοινοχρήστου χώρου, εγκατάστασης και λειτουργίας ψυχαγωγικών παιδιών, θεάτρων, κινηματογράφων, λειτουργίας μουσικής σε δημόσια κέντρα, συμμετοχής επαγγελματιών σε παζάρι, άσκησης υπαίθριου στάσιμου εμπορίου κ.ά.
- η δημιουργία δημοτικών επιχειρήσεων με σκοπό την δημιουργία εσόδων ή την οικονομική εκμετάλλευση έργων που εξυπηρετούν το κοινό (277 δ.κ.κ.).

3.4.2 Έσοδα και οικονομική διαχείριση

Τα έσοδα των ΟΤΑ διακρίνονται αφενός σε τακτικά που προέρχονται από:

- φόρους, τέλη (κοινά και ανταποδοτικά), δικαιώματα και εισφορές,
- εκμετάλλευση της κινητής και ακίνητης περιουσίας τους,
- θεσμοθετημένους πόρους και τακτικές επιχορηγήσεις από τον κρατικό προϋπολογισμό,

και, αφετέρου, σε έκτακτα που προέρχονται από:

- δάνεια (μόλις 2% των συνολικών εσόδων), δωρεές, κληροδοσίες και κληρονομίες,
- εκποίηση περιουσιακών στοιχείων,
- έκτακτες επιχορηγήσεις από δημόσιους φορείς,
- χρηματοδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή άλλων διεθνών οργανισμών,
- κάθε άλλη πηγή (άρθρ. 217 δ.κ.κ. και 1 ν. 2672/1998).

Από τα εν λόγω έσοδα, ιδιαίτερα σημαντικά είναι αυτά που προέρχονται από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (Κ.Α.Π.), δηλ. τη συμμετοχή της τοπικής αυτοδιοίκησης σε έσοδα του κρατικού προϋπολογισμού (που εισπράττονται από κρατικές υπηρεσίες). Οι Κ.Α.Π. προέρχονται συγκεκριμένα: για τους δήμους και τις κοινότητες (ν. 1878/1989, συνολικά 240 δις κατά το 1997) από τον φόρο εισοδήματος φυσικών και νομικών προσώπων (20%), τα τέλη κυκλοφορίας των αυτοκινήτων (50%) και τον φόρο ακίνητης περιουσίας.

Οι ΟΤΑ, ως ν.π.δ.δ., διαθέτουν ιδιωτική και δημόσια περιουσία, καταρτίζουν προϋπολογισμό και απολογισμό, υφίστανται ιδιαίτερους περιορισμούς ως προς τις δαπάνες τους και την διαχείριση, υπάγονται σε ειδικές διατάξεις ως προς το λογιστικό τους σύστημα και ελέγχονται δημοσιονομικά από το Ελεγκτικό Συνέδριο (άρθρ. 98 Συντ.), ενώ ορισμένοι (οι δευτεροβάθμιοι και αρκετοί πρωτοβάθμιοι) συγκροτούν δική τους ταμιακή υπηρεσία.

3.5 Η κρατική εποπτεία

Τα συστήματα ελέγχου της δημόσιας διοίκησης καταλαμβάνουν, κατά κανόνα, και την τοπική αυτοδιοίκηση. Έτσι, τόσο ο δικαστικός όσο και ο δημοσιονομικός έλεγχος της διοίκησης, καθώς και οι διάφοροι νεότεροι θεσμοί (σώμα ελεγκτών δημόσιας διοίκησης, συνήγορος του πολίτη κ.ά.) λειτουργούν και ως προς τους ΟΤΑ. Το πλέγμα αυτών των ελέγχων ολοκληρώνεται με την κρατική εποπτεία, η οποία κατοχυρώνεται στο ίδιο- το Σύνταγμα (αρθρ. 102 παρ. 5) και αποβλέπει στην διασφάλιση της ενότητας της δημόσιας διοίκησης, την περιφρούρηση της νομιμότητας και την αποτελεσματική προστασία των δικαιωμάτων των διοικούμενων.

Όλες οι πράξεις των συλλογικών οργάνων των ΟΤΑ (δημοτικών συμβουλίων, νομαρχιακών επιτροπών κ.ά.) καθώς και των νομικών τους προσώπων δημοσίου δικαίου αποστέλλονται υποχρεωτικά στον Γ. Γραμματέα της Περιφέρειας, ο οποίος τις ελέγχει σε πρώτο στάδιο και παραπέμπει αιτιολογημένα όσες θεωρεί μη νόμιμες σε ειδική επιτροπή εποπτείας που συγκροτείται (τουλάχιστον μια) σε κάθε Περιφέρεια (177 δ.κ.κ., 67, 68 κ.ν.α.). Το εν λόγω διοικητικό όργανο του κράτους αποτελείται από ένα μέλος του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, ως πρόεδρο, και δύο ανώτερους υπαλλήλους της Περιφέρειας (αρθρ. 7 ν. 2839/2000), και ακυρώνει εκείνες τις παραπεμφθείσες πράξεις που κρίνει ως παράνομες. Στην επιτροπή εποπτείας μπορεί εξάλλου να προσφύγει απευθείας κατά πράξεως συλλογικού ή και μονομελούς οργάνου πρωτοβάθμιου ΟΤΑ κάθε δημότης ή όποιος έχει έννομο συμφέρον (178 δ.κ.κ.). Ως προς τους δευτεροβάθμιους ΟΤΑ μπορεί να ασκηθεί αντίστοιχη προσφυγή μόνο κατά πράξεων συλλογικών οργάνων και μόνο από όσους έχουν έννομο συμφέρον (68 παρ. 6 κ.ν.α.). Ειδικά για τις πράξεις μονομελούς οργάνου ΝΑ προβλέπεται η δυνατότητα άσκησης προσφυγής, από όποιον έχει έννομο συμφέρον, στο Γ. Γ. της Περιφέρειας, ο οποίος μπορεί τότε να ακυρώσει ο ίδιος την επίμαχη πράξη (69 κ.ν.α.).

Κρατική εποπτεία ασκείται βέβαια και στα πρόσωπα που συγκροτούν τα όργανα των ΟΤΑ. Έτσι, ο Γ. Γ. της Περιφέρειας μπορεί να τους επιβάλλει, με αιτιολογημένη απόφαση του και με την σύμφωνη γνώμη πενταμελούς ειδικού συμβουλίου, ορισμένες ποινές. Πρόκειται, συγκεκριμένα, για τη ποινή της αργίας έως τριών μηνών για σοβαρή

παράβαση των καθηκόντων τους ή υπέρβαση της αρμοδιότητας τους από δόλο ή βαριά αμέλεια (184 παρ. 2 δ.κ.κ., 72 παρ. 2 κ.ν.α.), καθώς και τις ποινές της αργίας ή της έκπτωσης σε ορισμένες ειδικότερες περιπτώσεις που προβλέπονται από το νόμο (λ.χ. αυθαίρετη απουσία ή αποχή από τις υποχρεώσεις τους, αρθρ. 98, 104 δ.κ.κ.). Η νομοθεσία εξακολουθεί να προβλέπει και την ποινή της απόλυσης «για σοβαρούς λόγους δημοσίου συμφέροντος» που επιβάλλεται, με σύμφωνη γνώμη ειδικού συμβουλίου, με απόφαση Υπουργού (189 δ.κ.κ.), όταν πρόκειται για πρωτοβάθμιους ΟΤΑ, ή με προεδρικό διάταγμα όταν πρόκειται για δευτεροβάθμιους (72 παρ. 11 κ.ν.α.).

Πρέπει να σημειωθεί ότι όλα τα εν λόγω ειδικά συμβούλια συνεδριάζουν δημόσια, αποτελούνται κατά πλειοψηφία (3 από τα 5 μέλη) από τακτικούς δικαστές, ενώ συμμετέχει ως μέλος και ένας εκπρόσωπος των ΟΤΑ. Η σχετική διαδικασία περιλαμβάνει απολογία, παράσταση με δικηγόρο και εξέταση μαρτύρων. Κατά των αποφάσεων του Γ.Γ. της Περιφέρειας που επιβάλλουν ποινή αργίας ή έκπτωσης μπορεί να ασκηθεί προσφυγή ενώπιον του Υπουργού Εσωτερικών, ενώ κατά της σχετικής απόφασης του τελευταίου είναι δυνατή η άσκηση προσφυγής ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας (που κρίνει την υπόθεση και κατ' ουσίαν).

3.6 Εναλλακτικές δυνατότητες για την οργάνωση και την δραστηριοποίηση των ΟΤΑ

Η εντυπωσιακή επέκταση των δραστηριοτήτων της τοπικής αυτοδιοίκησης κατά την τελευταία εικοσαετία στην Ελλάδα συνοδεύτηκε και με την ανάπτυξη νέων θεσμών ή την αναμόρφωση παλαιότερων, με βασικό στόχο την ενθάρρυνση τοπικών πρωτοβουλιών και την αποφυγή εμποδίων που οφείλονταν στο ανελαστικό νομικό καθεστώς, τη γραφειοκρατική δυσκινησία και την οικονομική δυσπραγία των ΟΤΑ.

Οι επιδοτήσεις, οι φοροαπαλλαγές και -ιδίως- οι εξαιρέσεις από τους περιορισμούς που ίσχυαν για τις προσλήψεις στο δημόσιο τομέα προκάλεσαν την ιλιγγιώδη αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων ΟΤΑ από 35 (1984) σε 699 (1997). Οι εν λόγω

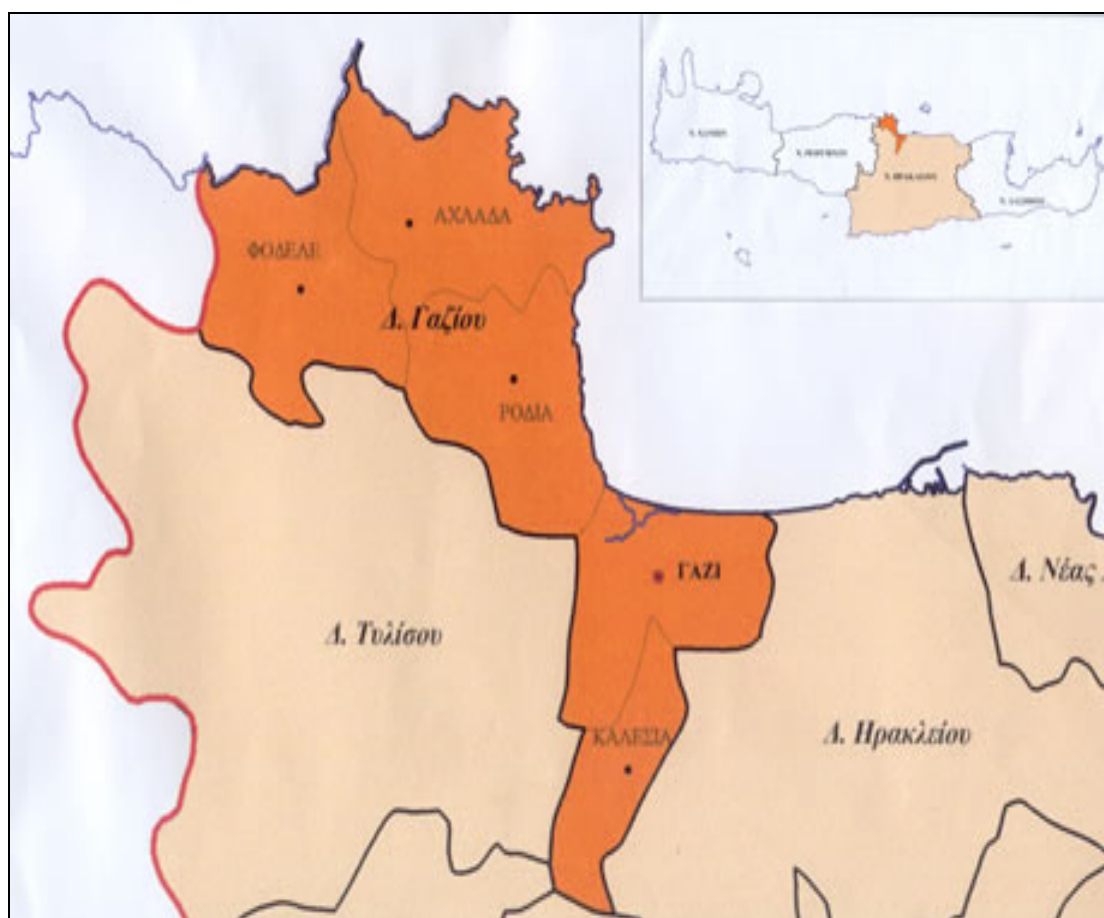
επιχειρήσεις ιδρύονται μετά από πλήρη οικονομοτεχνική μελέτη και μπορούν να έχουν ως σκοπό όχι μόνο την εξυπηρέτηση του κοινού αλλά και την οικονομική εκμετάλλευση έργων ή απλώς την πραγματοποίηση εσόδων.

Αρκετά μεγάλος (1238 μονάδες κατά το 1997) είναι και ο αριθμός των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου των ΟΤΑ που ασχολούνται είτε με την περίθαλψη ή την κοινωνική πρόνοια («ιδρύματα», δηλ. γηροκομεία, ορφανοτροφεία κ.ά.), είτε με την ειδικότερη οργάνωση ορισμένης υπηρεσίας για την καλύτερη ικανοποίηση μιας τοπικής ανάγκης (βιβλιοθήκης, μουσείου κ.ά.). Ειδική περίπτωση αποτελούν οι σχολικές επιτροπές που διαχειρίζονται πιστώσεις για την κάλυψη των σχολικών δαπανών αλλά και τη σχολική περιουσία.

Η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των ΟΤΑ ή και με άλλους φορείς αποτέλεσε τον βασικό στόχο πολλών θεσμών, από τους οποίους ο παλαιότερος είναι ο θεσμός των συνδέσμων. Ο τελευταίος φαίνεται όμως να υποβιβάζεται μετά τις δια νόμου συνενώσεις, οπότε καθιερώθηκαν -πέραν των παλαιότερων συμβάσεων ανάθεσης αρμοδιοτήτων μεταξύ ΟΤΑ (34 δ.κ.κ.) - και οι νέες συμβάσεις διαδημοτικής συνεργασίας για την ανάληψη ή την υποστήριξη της άσκησης αρμοδιοτήτων δήμων ή κοινοτήτων από όμορο δήμο, ο οποίος μπορεί τότε να προσλαμβάνει επιπλέον προσωπικό (αρθρ. 23 ν. 2539/1997). Σταθερά ισχυρή είναι πάντως η παρουσία των προγραμματικών συμβάσεων (35 δ.κ.κ.) «για τη μελέτη και εκτέλεση έργων και προγραμμάτων ανάπτυξης μιας περιοχής και την παροχή υπηρεσιών κάθε είδους» που μπορούν να συνάπτουν οι ΟΤΑ, οι σύνδεσμοί τους και τα ν.π.δ.δ. της αυτοδιοίκησης, καθώς και τα νομαρχιακά διαμερίσματα, τόσο μεταξύ τους όσο και με φορείς του δημόσιου τομέα μεμονωμένα ή από κοινού.

3.7 Ο Δήμος Γαζίου (case study)

Ο νέος Δήμος Γαζίου όπως λειτουργεί από 1-1-99 με βάση το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Ιωάννης Καποδίστριας", αποτελείται από τη συνένωση των πρώην Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Γαζίου, Αχλάδας Ροδιάς, Φόδελε. Στον πρώην Δήμο Γαζίου περιλαμβάνεται και η πρώην κοινότητα των Καλεσίων η οποία ενσωματώθηκε το 1994.



Η έδρα του Δήμου λειτουργεί στο Γάζι που βρίσκεται στο 7ο χιλιόμετρο της παλαιάς Εθνικής οδού Ηρακλείου – Ρεθύμνου και στεγάζεται στο νεοαναγερθέν Δημαρχείο της κεντρικής πλατείας της πόλης. Οι οικισμοί που αποτελούν τους πρώην ΟΤΑ είναι οι εξής:

- **Πρώην ΟΤΑ Γαζίου:** Γάζι, Αγ.Μαρίνα, Αγ.Δημήτριος, Αγ.Παντελεήμων, Αμμουδάρα, Εργατικές Κατοικίες, Καβροχώρι, Κεφαλογιάννης, Κολυβάς, 62 Μάρτυρες, Ξηροπόταμος, Καλέσσα.
- **Πρώην ΟΤΑ Ροδιάς:** Ροδιά, Καπετανάκι Μετόχι, Λινοπεράματα, Παντάνασσα, Παλαιόκαστρο, Μονή Σαββαθιανών.
- **Πρώην ΟΤΑ Φόδελε:** Φόδελε, Μονή Αγ.Παντελεήμονα, παραλία Φόδελε.
Πρώην ΟΤΑ Αχλάδας: Αχλάδα, Αγ.Πελαγία, Λυγαριά, Μαδέ.

Ο Δήμος Γαζίου συνορεύει με τους Δήμους Ηρακλείου, Κρουσώνα, Τυλίσου, Γοργολαΐνη και από τα δυτικά με το Νομό Ρεθύμνης. Η έκταση του νέου Δήμου καταλαμβάνει 95.810 στρέμματα από τα οποία τα 28.196 ανήκουν στο Δημοτικό Διαμέρισμα του Γαζίου, 21.579 στο αντίστοιχο της Αχλάδας, 21.647 της Ροδιάς και 24.338 του Φόδελε. Σύμφωνα με την απογραφή της ΕΣΥΕ το 1991, ο πληθυσμός του νέου Δήμου Γαζίου ανέρχεται στους 8.133 κατοίκους. **Αξιοσημείωτη είναι η εκρηκτική αύξηση του πληθυσμού που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην ευρύτερη περιοχή του Δήμου, ο οποίος μάλιστα τους θερινούς μήνες αιχμής ανέρχεται στους 30.000 κατοίκους.**

Κεφάλαιο 4

Η μεθοδολογία της Conjoint Analysis και εφαρμογή της

4.1 Εισαγωγή

Η Ανάλυση Συζυγιών (Conjoint Analysis-CA από εδώ και στο εξής), είναι μια πολυμεταβλητή στατιστική μέθοδος, η οποία χρησιμοποιείται ευρύτατα στο μάρκετινγκ και έχει ως στόχο να βοηθήσει τους μάνατζερ στον καθορισμό των προτιμήσεων που έχουν οι πελάτες καθώς και οι μελλοντικοί πελάτες, στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των εταιριών τους. Ειδικότερα, η τεχνική επιδιώκει να προσδιορίσει πως οι καταναλωτές αξιολογούν τις διαφορετικές ιδιότητες / χαρακτηριστικά (attributes) που αποτελούν ένα προϊόν καθώς και τις παραχωρήσεις (trade-offs), που είναι διατεθειμένοι να κάνουν μεταξύ των διαφορετικών ιδιοτήτων ή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που περιγράφουν ένα προϊόν.

Τα πρώτα βήματα της τεχνικής έγιναν στο τομέα της μαθηματικής ψυχολογίας (Luce and Tukey, 1964) στα μέσα της δεκαετίας του 60. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η δημοτικότητα της τεχνικής έχει αυξηθεί πάρα πολύ κυρίως εξαιτίας της δημιουργίας λογισμικών προγραμμάτων για Η/Υ, τα οποία κάνουν εύκολη την εφαρμογή της (Cattin and Wittink, 1982). Η τεχνική έχει χρησιμοποιηθεί ευρύτατα σε διάφορες βιομηχανικές και μη εφαρμογές (Green, Kreiger and Wind, 2001), δίνοντας απαντήσεις σε θέματα όπως :

- Πρόβλεψη του μεριδίου της αγοράς που θα λάβει ένα νέο προτεινόμενο προϊόν, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες προσφορές των ανταγωνιστών,
- Πρόβλεψη του αντίκτυπου που θα έχει ένα νέο ανταγωνιστικό προϊόν στο μερίδιο αγοράς, ενός οποιουδήποτε προϊόντος,
- Καθορισμός της προμήθειας των καταναλωτών να πληρώσουν για ένα νέο προϊόν και
- Ποσοτικοποίηση των παραχωρήσεων, που είναι διατεθειμένοι να κάνουν οι καταναλωτές, μεταξύ των διαφορετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που συνθέτουν ένα προϊόν

4.2 Η ανατομία της CA

4.2.1 Βασική ιδέα της CA

Κυριολεκτικά, «Συζυγής Ανάλυση», σημαίνει μια ανάλυση χαρακτηριστικών, οι οποίες εξετάζονται από κοινού. Η βασική ιδέα είναι ότι, ενώ είναι δύσκολο για τους καταναλωτές να μας πουν **άμεσα** ποια είναι η αξία που έχει για αυτούς κάθε χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός προϊόντος εντούτοις, με τη CA, μπορούμε να συμπεράνουμε την αξία κάθε μεμονωμένου χαρακτηριστικού γνωρίσματος ενός προϊόντος πειραματιζόμενοι με τα γνωρίσματα και καταγράφοντας την βαθμολογία που δίνουν οι καταναλωτές.

Η ουσία της CA είναι ότι αντικαθιστά τη μέθοδο της απευθείας ερώτησης για κάποια ιδιότητα ενός προϊόντος, με ένα μοντέλο, που μας επιτρέπει να εκτιμήσουμε τις τιμές των χαρακτηριστικών από μια σειρά βαθμολογιών ή επιλογών.

4.2.2 Ο Πειραματικός Σχεδιασμός

Η CA ξεκινά με ένα πειραματικό σχέδιο. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει όλες τις ιδιότητες καθώς και τις τιμές τους, που θα χρησιμοποιηθούν στο πείραμα. Η CA κάνει διαχωρισμό ανάμεσα σε αυτό που ονομάζουμε ιδιότητα / χαρακτηριστικό (attribute) ενός προϊόντος και των επιπέδων (levels), που αυτά τα χαρακτηριστικά λαμβάνουν.

Μια **ιδιότητα** θα λέγαμε ότι είναι «αυτεξήγητη», ενώ το **επίπεδο** είναι η συγκεκριμένη τιμή μέσα από την οποία γίνεται κατανοητή η ιδιότητα. Πριν ο ερευνητής ξεκινήσει την συλλογή στοιχείων είναι σημαντικό να έχουν καταγραφεί όλα τα επίπεδα κάθε ιδιότητας που εξετάζεται.

Κατά τη δημιουργία ενός πειραματικού σχεδιασμού CA, είναι σημαντικό να έχουμε υπόψη τα παρακάτω :

- Όσο πιο συγκεκριμένα και κατανοητά είναι τα επίπεδα κάθε ιδιότητας για τους ερωτώμενους, τόσο πιο έγκυρα θα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιπέδων για τις ιδιότητες που εξετάζονται, τόσο περισσότερα δεδομένα θα απαιτηθούν για να επιτύχουμε ακρίβεια στα αποτελέσματα.
- Για ποσοτικές μεταβλητές, όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση μεταξύ οποιονδήποτε δυο διαδοχικών επιπέδων, τόσο δυσκολότερο είναι να προσδιορίσουμε το πώς ο καταναλωτής θα αξιολογήσει κάτι ανάμεσά τους.

4.2.3 Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων για τη CA, έχει γίνει σχετικά απλή, εξαιτίας της εμφάνισης λογισμικών προγραμμάτων. Η ακριβής φύση των στοιχείων που θα συλλεχθούν θα υπαγορευθεί από τον τύπο της CA, που χρησιμοποιείται. Περισσότερα στοιχεία για τους διάφορους τύπους CA, ο αναγνώστης μπορεί να βρει σε ποιο εξειδικευμένες εργασίες (Lilien,G.and Rangaswamy, A. 2002).

Τα λογισμικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται τα τελευταία χρόνια, έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν υποθετικές περιγραφές προϊόντων (product profile), πραγματοποιώντας συνδυασμούς των ιδιοτήτων και των τιμών τους, χρησιμοποιώντας τον πειραματικό σχεδιασμό του ερευνητή και ως αποτέλεσμα δίνουν την χρησιμότητα-αξία (utilities) που έχουν οι ιδιότητες και τα επίπεδά τους, χρησιμοποιώντας τις επιλογές ή τις βαθμολογίες των ερωτώμενων.

4.2.4 Τα βασικά αποτελέσματα της μεθόδου

Τα βασικά αποτελέσματα της CA, είναι χρησιμότητες (utilities), των επιπέδων των χαρακτηριστικών. Οι εκτιμώμενες χρησιμότητες (ή μερικές χρησιμότητες-part worths) αντιστοιχούν στις μέσες καταναλωτικές προτιμήσεις για το επίπεδο οποιασδήποτε ιδιότητας.

Για μια συγκεκριμένη ιδιότητα, οι μερικές χρησιμότητες προσδιορίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε το άθροισμά τους να είναι ίσο με μηδέν. Έτσι, ένας αρνητικός αριθμός δεν σημαίνει ότι ένα συγκεκριμένο επίπεδο έχει “αρνητική χρησιμότητα”. Απλά σημαίνει ότι αυτό το επίπεδο το προτιμούν λιγότερο κατά μέσο όρο από ένα επίπεδο με θετική τιμή.

4.3 Εφαρμογή της CA

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές εφαρμογές της μεθόδου. Θα εστιάσουμε την προσοχή μας σε τρεις πολύ συνηθισμένες εφαρμογές :

- Την ανάλυση παραχωρήσεων – **trade off Analysis**
- Την πρόβλεψη του μεριδίου αγοράς – **predicting market share** και
- Τον προσδιορισμό της συνολικής σημασίας των ιδιοτήτων – **overall attribute importance**.

A) Θα ξεκινήσουμε με την ανάλυση παραχωρήσεων. Η χρησιμότητα οποιουδήποτε προϊόντος που επιθυμούμε να εξετάσουμε μπορεί να υπολογιστεί εύκολα, αθροίζοντας απλά τις χρησιμότητες των επιπέδων των ιδιοτήτων που το περιγράφουν. Χρησιμοποιούμε τις χρησιμότητες για να προσδιορίσουμε **τι** ο μέσος καταναλωτής είναι πρόθυμος να «αφήσει» σε μια συγκεκριμένη ιδιότητα, ώστε να έχει κάποιο κέρδος σε κάποια άλλη. Τέλος αν τα αποτελέσματα της CA, πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για ανάλυση παραχωρήσεων, είναι πολύ σημαντικό το εύρος των επιπέδων που εξετάζονται μέσα σε κάθε ιδιότητα να είναι όσο το δυνατό μεγαλύτερο, ώστε να καλύψει οποιεσδήποτε μελλοντικές απορίες της διοίκησης της επιχείρησης.

B) Μια άλλη συνηθισμένη εφαρμογή της CA, είναι η πρόβλεψη του μεριδίου της αγοράς. Προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε την CA, για τέτοιες εφαρμογές θα πρέπει να ικανοποιούνται δυο συνθήκες : 1) Η εταιρία θα πρέπει να γνωρίζει τα άλλα προϊόντα, τα οποία μπορεί να επιλέξει ο καταναλωτής αντί για το δικό της. 2) Οι σημαντικές ιδιότητες των ανταγωνιστικών προϊόντων θα πρέπει να συμπεριληφθούν στον πειραματικό σχεδιασμό. Με άλλα λόγια θα πρέπει να είμαστε σε θέση να υπολογίσουμε την χρησιμότητα όχι μόνο του δικού μας προϊόντος αλλά και των ανταγωνιστών μας.

Γ) Προσδιορισμός της συνολικής σημασίας των ιδιοτήτων. Ένας ερευνητής μπορεί επίσης να ενδιαφέρεται για τον προσδιορισμό της σημασίας που έχει για τους καταναλωτές, οποιαδήποτε ιδιότητα του προϊόντος. Χρησιμοποιώντας την CA, μπορούμε να ποσοτικοποιήσουμε τη σημασία που έχει κάθε ιδιότητα για τους καταναλωτές και να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τον τρόπο που λαμβάνουν αποφάσεις. Η διακύμανση που υπάρχει ανάμεσα στις εκτιμώμενες χρησιμότητες για μια ιδιότητα, στην ουσία μας δείχνει πόσο σημαντική είναι αυτή η ιδιότητα κατά την διαδικασία της απόφασης.

4.4 Εφαρμογή της CA στη διεθνή βιβλιογραφία

Η CA, είναι πλέον διαδεδομένη ερευνητική μέθοδος στο χώρο του μάρκετινγκ για την ανάλυση των προτιμήσεων των καταναλωτών. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί επιβεβαιώνουν την παγκόσμια δημοτικότητα της μεθόδου (Wittink, Vriens and Burhenne, 1994). Η CA χρησιμοποιείται. Δεν είναι δύσκολο να κατανοήσει κάποιος γιατί οι έρευνες ανέπτυξαν και εφάρμοσαν την CA, τόσο γρήγορα. Η CA, εξετάζει στην ουσία ένα πολύ σημαντικό διοικητικό ζήτημα : Γιατί οι καταναλωτές επιλέγουν μια μάρκα προϊόντος ή ένα προμηθευτή έναντι κάποιου άλλου. Η CA, αποτελεί ένα ευέλικτο μεθοδολογικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε οποιοδήποτε τομέα εμπλέκονται αποφάσεις καταναλωτών αναφορικά με διάφορα αντικείμενα. Η έννοια «**αντικείμενο**» είναι διευρυμένη, καθώς μπορεί να είναι φυσικά αντικείμενα (προϊόντα), ή μη (υπηρεσίες, ιδέες).

Σύμφωνα με τους Green and Srinivasan (1990), η CA ορίζεται ως « **οποιαδήποτε αναλυτική-συνθετική μέθοδος, η οποία προσδιορίζει τη δομή των προτιμήσεων των καταναλωτών, δεδομένης της συνολικής τους αξιολόγησης, πάνω σε ένα σύνολο εναλλακτικών ιδιοτήτων (attributes), οι οποίες έχουν προκαθορισθεί με βάση συγκεκριμένα επίπεδα (levels), διαφορετικών ιδιοτήτων** »

Συνήθως κατά την πραγματοποίηση ενός πειράματος με την CA, παρουσιάζεται στους ερωτώμενους ένας αριθμός περιγραφών ή αναπαραστάσεων αντικειμένων, τα οποία ονομάζονται προφίλ (profile). Τα προφίλ στην ουσία προκύπτουν από συνδυασμούς επιπέδων τιμών (levels) προκαθορισμένων ιδιοτήτων (attributes), οι οποίες περιγράφουν το υπό μελέτη αντικείμενο και δημιουργώντας υποθετικά σενάρια. Στη συνέχεια ζητείται από τους ερωτώμενους να πραγματοποιήσουν μια συνολική αξιολόγηση των προφίλ. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε με κλίμακες βαθμολόγησης (scale ratings), είτε με κατάταξη (ranking) των προφίλ, σύμφωνα με τις προτιμήσεις των ερωτώμενων. Αυτή η αξιολόγηση χρησιμοποιείται στη συνέχεια για τον προσδιορισμό του σχετικού βάρους που έχει η κάθε ιδιότητα, στη διαδικασία απόφασης του ερωτώμενου.

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η CA βασίζεται στην υπόθεση ότι οι καταναλωτές, αξιολογούν την «αξία», ενός αντικειμένου, συνδυάζοντας την μερική αξία (part worth) που έχει κάθε ιδιότητα του συγκεκριμένου αντικειμένου. Υψηλή αξιολόγηση ενός προφίλ από τους ερωτώμενους, σημαίνει ότι αυτό έχει και μεγαλύτερη «χρησιμότητα». Η CA, επιτρέπει τον προσδιορισμό της σχετικής αξίας / σημασίας κάθε ιδιότητας, υπολογίζοντας την μερικής αξίας χρησιμότητα (part-worth utility), ενός ατόμου για το κάθε επίπεδο των ιδιοτήτων που εξετάζονται. Έχοντας προσδιορίσει τις μερικές αξίες στη συνέχεια μπορεί να υπολογιστεί η συνολική αξία (total utility), που αποδίδουν οι ερωτώμενοι, σε κάθε συνδυασμό ιδιοτήτων.

Η «χρησιμότητα» (utility), αποτελεί την εννοιολογική βάση για τον προσδιορισμό της αξίας που έχει ένα αντικείμενο, κάνοντας χρήση της CA. Οι βαθμολογίες ή οι κατατάξεις, που συλλέγονται από τους ερωτηθέντες, χρησιμοποιούνται ως εξαρτημένες μεταβλητές, οι ιδιότητες του αντικειμένου ως ανεξάρτητες μεταβλητές και οι μερικές χρησιμότητες προσδιορίζονται στατιστικά.

Συνοψίζοντας : Κατά την εφαρμογή της CA, **δεν αθροίζονται** οι ατομικές αξιολογήσεις των καταναλωτών σε επιμέρους ιδιότητες, ώστε να προκύψει η ολική χρησιμότητα (compositional approach). Αντίθετα, από την ολική χρησιμότητα που αποδίδουν οι ερωτώμενοι, προκύπτουν οι μερικές χρησιμότητες των επιμέρους ιδιοτήτων (decompositional approach).

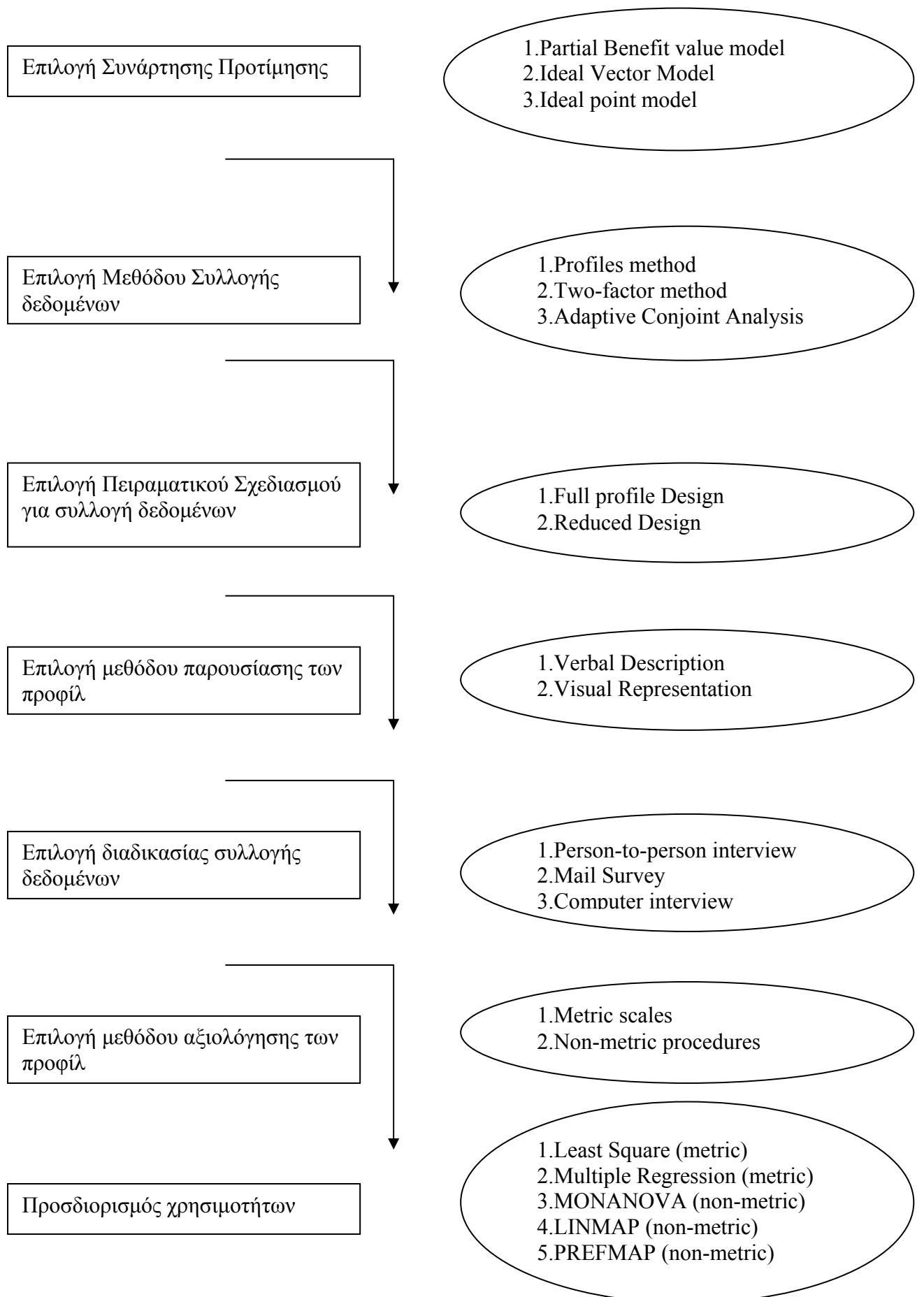
4.5 Διάγραμμα ροής για την Πραγματοποίηση της CA

Στη διεθνή πρακτική παρουσιάζονται διάφορες παραλλαγές της CA, όπου η χρησιμοποίηση τους εξαρτάται από το πρόβλημα το οποίο καλείται να επιλύσει.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε συνοπτικά ορισμένες από τις παραλλαγές της CA, σε συνδυασμό με τους μεθοδολογικού – σχεδιαστικούς περιορισμούς που κάθε μια περιλαμβάνει.

Ανεξάρτητα από ποια παραλλαγή της CA, πρόκειται να χρησιμοποιηθεί υπάρχουν ορισμένα σημεία που έχουν καθολική εφαρμογή (Green and Srinivasan,1978 ; Gustafsson, et.al, 2003). Στο σχήμα της επόμενης σελίδας παρουσιάζεται το διάγραμμα ροής για την πραγματοποίηση της CA και έπειτα παρουσιάζονται ένα ένα τα βήματα για την πραγματοποίηση του διαγράμματος ροής της CA.

Διάγραμμα Ροής για την Πραγματοποίηση της CA



1) Η συνάρτηση Προτίμησης(Preference Function)

Η επιλογή της συνάρτησης προτίμησης, αποτελεί το πρώτο βήμα για την έναρξη της CA (σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, το πρώτο βήμα αποτελεί η **επιλογή των ιδιοτήτων και των επιπέδων τους**). Η συνάρτηση προτίμησης είναι αυτή που θα καθορίσει τις μερικές χρησιμότητες, των αντίστοιχων ιδιοτήτων. Τρία είναι τα πλέον συνηθισμένα μοντέλα :

- Ideal Vector model
- Ideal Point model
- Partial Benefit model

Το **Ideal Vector model** (ή Linear) προϋποθέτει ότι υπάρχει γραμμική σχέση ανάμεσα στα δεδομένα μας και την ιδιότητα που εξετάζουμε (για παράδειγμα, η ιδιότητα «τιμή», αποτελεί ένα τυπικό παράδειγμα, γιατί συνήθως οι καταναλωτές προτιμούν προϊόντα με χαμηλότερες τιμές).

Το **Ideal Point model** (ή Quadratic), χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής πιστεύει ότι υπάρχει μόνο μια ιδανική τιμή της ιδιότητας. Η μερική χρησιμότητα, είτε πέφτει είτε ανεβαίνει αν η ιδιότητα λάβει μικρότερη ή μεγαλύτερη τιμή αντίστοιχα, από την ιδανική τιμή.

Τέλος το **Partial Benefit model** (ή Discrete), χρησιμοποιείται όταν δεν μπορεί να γίνει κάποια εκτίμηση ανάμεσα στα επίπεδα της ιδιότητας και των δεδομένων που έχουμε. Για παράδειγμα στην περίπτωση που εξετάζουμε μια ιδιότητα με δυο επίπεδα (NAI, OXI), δεν μπορούμε να κάνουμε κάποια υπόθεση για το ποια θα είναι η προτίμηση των πελατών. Οπότε σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιούμε ως συνάρτηση προτίμησης το Partial Benefit model. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Partial Benefit model, αποτελεί το πιο διαδεδομένο μοντέλο συνάρτησης προτίμησης, στις έρευνες της CA.

2) Η μέθοδος συλλογής δεδομένων

Μετά τον καθορισμό της συνάρτησης προτίμησης, θα πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιαστούν υποθετικά προϊόντα, προκειμένου να αξιολογηθούν από τους ερωτώμενους. Τρεις είναι οι πλέον συνηθισμένοι μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων.

- **Profile**
- **Two-factor**
- **Adaptive Conjoint Analysis**

Η μέθοδος **Profile**, είναι η πλέον διαδεδομένη στις έρευνες CA. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο ερωτώμενος αξιολογεί ένα υποθετικό προφίλ του αντικειμένου, το οποίο όμως περιγράφεται από το **σύνολο των ιδιοτήτων**. Αν για παράδειγμα το αντικείμενο περιγράφεται από 5 διαφορετικές ιδιότητες, τότε ο ερωτώμενος αξιολογεί και τις πέντε ταυτόχρονα. Οι ερωτώμενοι μπορούν να βαθμολογήσουν ή να κατατάξουν τα διαφορετικά προφίλ, σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι συνήθως μπορεί να περιλάβει το πολύ 6 ιδιότητες και αυτό γιατί περισσότερες ιδιότητες κάνουν δύσκολη την αξιολόγηση από τον ερωτώμενο.

Στη μέθοδο **Two-factor**, οι ερωτώμενοι, συγκρίνουν μόνο δυο ιδιότητες τη φορά, και τις κατατάσσουν σύμφωνα με την προτίμησή τους.

Η μέθοδος **Adaptive Conjoint Analysis**, μοιάζει με την προηγούμενη, με τη διαφορά ότι οι ερωτώμενοι, αξιολογούν δυο προφίλ τη φορά και όχι μόνο ιδιότητες. Έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να χειριστεί πολλές ιδιότητες (έρευνες αναφέρουν μέχρι και 30). Μειονεκτεί στο ότι δεν παρουσιάζονται για αξιολόγηση από τον ερωτώμενο όλες οι ιδιότητες μαζί.

3) Ο πειραματικός σχεδιασμός για τη συλλογή δεδομένων

Αν ο στόχος του ερευνητή είναι να έχει το σύνολο όλων των δυνατών συνδυασμών, ιδιοτήτων και τιμών, τότε ο σχεδιασμός ονομάζεται **Full Factorial Design**. Για παράδειγμα, αν έχουμε 5 ιδιότητες με τα αντίστοιχα επίπεδά τους τότε οι δυνατοί

συνδυασμοί θα ήταν 192 συνδυασμοί ($4 * 4 * 3 * 2 * 2$)=192, όπου οι αριθμοί που πολλαπλασιάζουμε είναι οι αριθμοί των αντίστοιχων επιπέδων των ιδιοτήτων. Δηλαδή 192 διαφορετικά προϊόντα για αξιολόγηση από τους ερωτώμενους. Μάλλον δύσκολη δουλειά!!!

Προκειμένου να διατηρήσουμε τον αριθμό των προϊόντων σε λογικά πλαίσια, ώστε να μην προκαλείται σύγχυση στον ερωτώμενο, συνήθως χρησιμοποιούνται οι λεγόμενοι **fractional factorial** σχεδιασμοί. Πρόκειται για συνδυασμούς, οι οποίοι αποτελούν υποσύνολα των full σχεδιασμών με μικρότερο αριθμό προϊόντων για αξιολόγηση αλλά εξακολουθούν να διατηρούν την ανεξαρτησία των ιδιοτήτων.

4) Η παρουσίαση των προφίλ

Η παρουσίαση των προφίλ, μπορεί να γίνει είτε λεκτικά (verbal), χρησιμοποιώντας λέξεις κλειδιά και διευκρινιστικές προτάσεις, είτε γραφικά με τη χρήση εικόνων, φωτογραφιών κτλ.

5) Η συλλογή των δεδομένων

Αυτή μπορεί να γίνει είτε με απευθείας συνεντεύξεις, είτε με τη χρήση αλληλογραφίας, είτε με χρήση Η/Υ.

6) Η διαδικασία αξιολόγησης των προφίλ

Η αξιολόγηση των προφίλ, που παρουσιάζονται στους ερωτώμενους, μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας δυο κατηγορίες κλιμάκων : **Μετρικές κλίμακες** (metric) και **μη μετρικές** (no-metric). Όταν χρησιμοποιείται μετρική κλίμακα, οι ερωτώμενοι καλούνται να βαθμολογήσουν σύμφωνα με την κρίση τους, την αξία που έχει το προφίλ που τους παρουσιάζεται. Η κλίμακα αυτή στην ουσία συλλέγει ποιοτικά δεδομένα. Στην πράξη όμως υποθέτουμε ότι, οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται τις αποστάσεις στην κλίμακα ως ίσες, οπότε οι προτιμήσεις τους εκλαμβάνονται ως ποσοτικά δεδομένα. Στις μη-μετρικές κλίμακες (οι οποίες χρησιμοποιούνται σπανιότερα), οι ερωτώμενοι κατατάσσουν τα προφίλ, ανάλογα με τη σειρά προτίμησής τους.

7) Διαδικασίες προσδιορισμού της μερικής χρησιμότητας

Οι περισσότερες έρευνες CA, χρησιμοποιούν Ordinary Least Square (OLS) ή μοντέλα παλινδρόμησης (ordered regression models), όπως για παράδειγμα ordered probit και two-limit tobit, προκειμένου να προσδιορίσουν τις μερικές χρησιμότητες. Εντούτοις τα τελευταία χρόνια έχουν παρουσιαστεί πιο εξελιγμένες διαδικασίες.

4.6 Η CA χρησιμοποιώντας το SPSS

Η εφαρμογή της μεθόδου γίνεται με τη βοήθεια του γνωστού στατιστικού πακέτου SPSS. Το συγκεκριμένο πακέτο θα χρησιμοποιηθεί και για την εφαρμογή της CA στην έρευνα για την Δημόσια Διοίκηση του Δήμου Γαζίου.

4.7 Μαθηματικές εξισώσεις της Conjoint Analysis

Στόχος της CA είναι να παραχθεί ένα σύνολο πρόσθετων, μερικής αξίας χρησιμότητων (οι διανυσματικές ή οι ιδανικού σημείου χρησιμότητες μπορούν επίσης να υπολογιστούν) που θα προσδιορίζουν την προτίμηση κάθε αποκρινόμενου για κάθε επίπεδο ενός συνόλου ιδιοτήτων των προϊόντων. Στην εφαρμογή, το μοντέλο της CA λύνει τις χρησιμότητες χρησιμοποιώντας ένα εικονικό πίνακα με ανεξάρτητες μεταβλητές. Κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή δείχνει την παρουσία ή την απουσία ενός ιδιαίτερου επιπέδου ιδιοτήτων. Η εξαρτώμενη μεταβλητή είναι η αξιολόγηση του αποκρινόμενου για ένα από τα σχεδιαγράμματα που περιγράφονται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Αυτό το μοντέλο εκφράζεται:

$$z_i = f(y_i \text{ u... } i) = i_1i(x_1i) + i_2i(x_2i) + \dots + i_{mi}(x_{mi}) \dots\dots\dots$$

όπου:

i = ο τυποποιημένος συντελεστής που υπολογίζεται από την παλινδρόμηση

x = ο πίνακας των εικονικών τιμών που προσδιορίζουν τα επίπεδα του παραγοντικού σχεδίου, και

y = οι αξιολογήσεις ταξινόμησης ή εκτίμησης του αποκρινόμενου.

Το πρώτο βήμα στην ανάλυση είναι να αναπτυχθεί είτε ένας πλήρης είτε ένας κλασματικός παραγοντικός σχεδιασμός. Μια πλήρης προσέγγιση σχεδιαγράμματος περιγράφεται για ένα παράδειγμα με έξι ιδιότητες. Η χρήση των κλασματικών παραγοντικών σχεδιασμών επιτρέπει την εκτίμηση μιας παραμέτρου για την κύρια επίδραση κάθε ιδιότητας που περιλαμβάνεται στην ανάλυση. Αυτό το σχέδιο, όταν θα αναλυθεί, θα παράγει εκτιμήσεις των μεμονωμένων χρησιμότητων σύμφωνα με τους αποκρινόμενους για κάθε ένα από τα 18 επίπεδα ιδιοτήτων. Οι χρησιμότητες είναι πρόσθετες.

Η μέτρηση της προτίμησης είναι ένα καθιερωμένο κομμάτι της έρευνας καταναλωτών που είναι βασισμένο στα πρότυπα της αναμενόμενης αξίας της θεωρίας και της μέτρησης της συμπεριφοράς. Στην CA, εξετάζουμε την προτίμηση για ένα σύνολο εμπορικών σημάτων ή άλλων εναλλακτικών λύσεων επιλογής που περιγράφονται από έναν κατάλογο των ιδιοτήτων.

Η περιοχή της έρευνας προτίμησης στην CA είναι και ευρεία και πολύπλευρη. Επεκτείνεται σε διαφορετικά ζητήματα όπως πόσες ιδιότητες πρέπει να μετρηθούν, πως επηρεάζει ο αριθμός των επιπέδων ιδιοτήτων, η καταλληλότητα της μέτρησης της συμπεριφοράς επιλογής αντί για την εκτίμηση ή την ταξινόμηση των εναλλακτικών λύσεων επιλογής, τα πλεονεκτήματα της δημιουργίας εξατομικευμένων και όχι γενικών συνόλων από ιδιότητες. Μια δεύτερη γραμμή προτίμησης της έρευνας έχει εστιάσει στην καταλληλότητα των μεθοδολογιών όπου εναλλάσσεται η κλίμακα βαθμολόγησης για τη μέτρηση των προτιμήσεων.

Η διαμόρφωση της διαδικασίας της απόφασης είναι ένας τρίτος σημαντικός τομέας της έρευνας, και περιλαμβάνει την καταλληλότητα των εναλλακτικών μοντέλων απόφασης (αντισταθμιστικός, συνδετικός, διαχωριστικός, εκμηδενιστικός κατά άποψη, κλπ...) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε ιδιαιτέρως είτε σε συνδυασμό

για να προβλέψουν την προτίμηση, την μορφή του μοντέλου προτίμησης χρησιμότητας που υπολογίζεται για μια δεδομένη ιδιότητα (μερικής- αξίας, γραμμική, ή ιδανικού σημείου), και ο τύπος μοντέλων προσομοίωσης που χρησιμοποιείται για να υπολογιστούν οι προτιμήσεις επιλογής.

Ενώ μπαίνουμε στον πειρασμό να συμμετέχουμε σε μια εκτεταμένη συζήτηση για κάθε ένα από αυτά τα θέματα, περιοριζόμαστε σε μια βασική συζήτηση της διαμόρφωσης της μορφής του μοντέλου χρήσης.

4.8 Μοντέλα προτίμησης

Τα μοντέλα προτίμησης χρησιμότητας είναι οι μαθηματικές διατυπώσεις που καθορίζουν τα επίπεδα χρησιμότητας για κάθε μια από τις ιδιότητες. Στην πράξη, οι ιδιότητες διαμορφώνονται είτε ως τμηματικές γραμμικές (μερικής-αξίας), γραμμικές, είτε καμπυλόγραμμες λειτουργίες.

4.8.1 Το μοντέλο μερικής- αξίας

Το μοντέλο μερικής- αξίας είναι το απλούστερο των μοντέλων εκτίμησης χρησιμότητας. Αυτό το μοντέλο αντιπροσωπεύει τις χρησιμότητες των ιδιοτήτων από μια τμηματικά γραμμική καμπύλη. Αυτή η καμπύλη διαμορφώνεται από ένα σύνολο ευθειών γραμμών που συνδέουν το σημείο εκτιμήσεων των χρησιμοτήτων για τα επίπεδα ιδιοτήτων.

Η λειτουργία της μερικής- αξίας ορίζεται ως:

$$s_j = \sum_{p=1}^t f_p Y_{jp}$$

όπου:

s_j = προτίμηση για το αντικείμενο ερεθισμάτων στο j επίπεδο,

f_p = η λειτουργία που αντιπροσωπεύει την μερική αξία των διαφορετικών j επιπέδων του αντικειμένου ερεθισμάτων, Y_{jp} για τις ιδιότητες του p .

Y_{jp} = το επίπεδο των ιδιοτήτων p για το j αντικείμενο ερεθισμάτων .

Το μοντέλο μερικής αξίας απεικονίζει μια λειτουργία χρησιμότητας που καθορίζει μια διαφορετική αξία χρησιμότητας (μερική αξία) για κάθε ένα από τα επίπεδα j μιας δεδομένης ιδιότητας. Για λόγους προσεκτικής σκέψης για το σχέδιο, οι περισσότερες ενωμένες μελέτες περιορίζουν τον αριθμό επιπέδων σε λιγότερο από 5, όμως στην πραγματικότητα, ο αριθμός επιπέδων ποικίλλει από 2 έως 9 ή περισσότερα.

Οι επιπτώσεις της διευκρίνισης ενός δεδομένου μοντέλου προτίμησης (μερικής-αξίας, γραμμικού, ή ιδανικού σημείου) επεκτείνονται πέρα από την πραγματική μορφή της καμπύλης προτίμησης που διαμορφώνεται. Κάθε μοντέλο προτίμησης απαιτεί τον υπολογισμό κάθε διαφορετικού αριθμού παραμέτρων. Στο μοντέλο μερικής- αξίας απαιτείται ο καθορισμός κάθε επιπέδου μιας ιδιότητας από μια ξεχωριστή στήλη πλαστής μεταβλητής μέσα στον πίνακα σχεδίου. Όπως θα αναμενόταν, χρειάζονται συνολικά $j-1$ πλαστές μεταβλητές για να υπολογιστούν τα j επίπεδα.

4.8.2 Το διανυσματικό μοντέλο

Το διανυσματικό μοντέλο αντιπροσωπεύεται από μια ενιαία γραμμική λειτουργία που υποθέτει ότι η προτίμηση θα αυξηθεί καθώς η ποσότητα των p ιδιοτήτων αυξάνεται (η προτίμηση μειώνεται εάν η λειτουργία είναι αρνητική). Η προτίμηση για τη j ιδιότητα ορίζεται ως:

$$s_j = \sum_{p=1}^t W_p Y_{jp}$$

όπου:

W_p = τα 'βάρη' του ατόμου που ορίζονται σε κάθε μια από τις p ιδιότητες. Ένα βάρος παράγεται για κάθε ιδιότητα.

Y_{jp} = επίπεδο των p ιδιοτήτων για το ερέθισμα j .

Το διανυσματικό μοντέλο για τις ιδιότητες με τέσσερα επίπεδα θα εμφανιζόταν ως ευθεία γραμμή, με τα επίπεδα στη γραμμή. Το διανυσματικό μοντέλο προϋποθέτει ότι μια ενιαία παράμετρος θα εκτιμηθεί για κάθε μεταβλητή που αντιμετωπίζεται ως διάνυσμα. Σε αντίθεση με το μοντέλο μερικής -αξίας το διανυσματικό μοντέλο καθορίζει τη μεταβλητή ιδιοτήτων όχι ως μια σειρά πλαστών μεταβλητών, αλλά ως μια ενιαία γραμμική μεταβλητή όπου οι τιμές είναι οι μετρημένες τιμές ή τα επίπεδα που συνδέονται με τις ιδιότητες.

4.8.3 Το μοντέλο ιδανικού σημείου

Η λειτουργία του ιδανικού σημείου καθίσταται λειτουργική ως μια καμπυλόγραμμη λειτουργία που καθορίζει ένα βέλτιστο ή ένα ιδανικό ποσό μιας ιδιότητας. Το μοντέλο ιδανικού σημείου είναι κατάλληλο για πολλές ποιοτικές ιδιότητες, όπως εκείνες που συνδέονται με την προτίμηση ή τη μυρωδιά. Πάρα πολλή γλυκύτητα μπορεί να είναι λιγότερο από βέλτιστη, ενώ ακριβώς το σωστό ποσό προτιμάται ιδιαίτερα.

Το μοντέλο ιδανικού σημείου καθιερώνει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ των προτιμήσεων και της σταθμισμένης απόστασης (d_j^2) μεταξύ της θέσης του j ερεθίσματος και του ιδανικού σημείου του ατόμου X_p . Το μοντέλο ιδανικού σημείου εκφράζεται ως εξής:

$$d_j^2 = \sum_{p=1}^t W_p (Y_{jp} - X_p)^2$$

Όπου:

Y_j = επίπεδο του j ερεθίσματος όσον αφορά το ιδανικό σημείο του ατόμου X_p .

X_p = το ιδανικό σημείο του ατόμου, p , και

W_p = τα βάρη του ατόμου που ορίζονται σε κάθε μια από τις p ιδιότητες. Ένα βάρος παράγεται για κάθε ιδιότητα.

Y_j = επίπεδο των p ιδιοτήτων για το j ερέθισμα.

Το μοντέλο ιδανικού σημείου για την ιδιότητα με τρία επίπεδα θα εμφανιζόταν ως καμπύλη με το κέντρο της καμπύλης να είναι υψηλότερο από το κάθε τελικό σημείο. Το υψηλότερο σημείο είναι η ιδανική ποσότητα των ιδιοτήτων.

Από μαθηματική άποψη, οι επιπτώσεις του να διευκρινίζεις κάθε ένα από τα μοντέλα επεκτείνονται τελικά στον αριθμό παραμέτρων που πρέπει να υπολογιστεί. Το διανυσματικό μοντέλο μεταχειρίζεται τη Y_j μεταβλητή ως μία συνεχή (κλίμακα ίσων διαστημάτων) μεταβλητή, έτσι ώστε μόνο οι t παράμετροι ($j=1, \dots, t$) πρέπει να υπολογιστούν. Για το μοντέλο ιδανικού σημείου, οι $2t$ παράμετροι πρέπει να υπολογιστούν (W_p και X_p), και για το μοντέλο μερικής αξίας, οι παράμετροι $(q - 1) t$ πρέπει να υπολογιστούν, όπου το q διευκρινίζεται στον αριθμό επιπέδων για κάθε μια από τις t ιδιότητες.

Κεφάλαιο 5

Διεξαγωγή έρευνας με τη μορφή ερωτηματολογίου για την έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στη Δημόσια Διοίκηση

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε εκτενής αναφορά στην έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ, το οποίο αφορά τον σχεδιασμό υπηρεσιών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας τους, με αποτέλεσμα να γίνονται αποδοτικότεροι, και άρα να επιτυγχάνεται καλύτερη παροχή υπηρεσιών, πράγμα που επιδιώκουν και ο ιδιωτικός αλλά και ο δημόσιος τομέας. Μιας και τα τελευταία χρόνια παρατηρείτε μια γενική αναδιοργάνωση στο δημόσιο τομέα για παροχή καλύτερων υπηρεσιών.

Η περίπτωση που θα μελετήσουμε και στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι ο Δήμος Γαζίου.

5.2 Μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας

Τα υποκείμενα της έρευνας ήταν οι δημόσιοι υπάλληλοι του Δήμου Γαζίου και για τη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου.

Η δειγματοληψία έγινε κατά τρόπο τυχαίο και πραγματοποιήθηκε εν ώρα εργασίας των υπαλλήλων, αφού προηγουμένως έγινε σχετική συνεννόηση με το Δήμαρχο Γαζίου κ. Μαρκογιαννάκη.

Το επιθυμητό δείγμα από τον πληθυσμό για την διεξαγωγή της έρευνας ήταν 91 άτομα.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους υπαλλήλους του Δήμου Γαζίου το χρονικό διάστημα από 3 Ιουλίου 2005 έως 19 Ιουλίου 2005.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 11 σενάρια που προέρχονται από συνδυασμό 4 χαρακτηριστικών που το κάθε χαρακτηριστικό έχει 3 επίπεδα. Τα χαρακτηριστικά και τα επίπεδά τους που εξετάζει το ερωτηματολόγιο είναι τα εξής:

- Πρώτο χαρακτηριστικό είναι **η ώρα προσέλευσης**, με επίπεδα τις ώρες **7:00, 7:30 και 8:00**.
- Δεύτερο χαρακτηριστικό είναι **τα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας**, με τα εξής επίπεδα: **οικονομικά, έπαινοι και άδειες**.
- Τρίτο χαρακτηριστικό είναι **η σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων**, με τα εξής επίπεδα: **ετήσιοι χοροί, διήμερα ταξίδια κάθε εξάμηνο και μηνιαίες συζητήσεις με Δημοτική Αρχή**.
- Τέλος, τέταρτο χαρακτηριστικό είναι **η εκπαίδευση με μορφή σεμιναρίων**, με τα εξής επίπεδα: **Σεμινάρια Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, Σεμινάρια αύξησης της Παραγωγικότητας και Σεμινάρια Επικοινωνίας**.

Το ερωτηματολόγιο επίσης περιλαμβάνει κάποια δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων, όπως: **την υπηρεσία στην οποία εργάζονται, το φύλο του υπαλλήλου, το επίπεδο εκπαίδευσης του υπαλλήλου, τα χρόνια προϋπηρεσίας στο Δήμο, τη σχέση εργασίας του υπαλλήλου, και την ηλικία του υπαλλήλου.**

Το ερωτηματολόγιο περιέχει εναλλακτικά σενάρια και ο υπάλληλος θα βαθμολογεί όλα τα σενάρια από το 1 έως το 7 (αύξων αριθμός προτίμησης).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η έρευνα που θα παρουσιαστεί στις σελίδες που ακολουθούν, έχει σαν στόχο να βρει το καλύτερο δυνατό σενάριο με βάση την γνώμη των υπαλλήλων του Δήμου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο περιορισμός της έρευνας σε ένα μόνο Δήμο και ο μικρός αριθμός του δείγματος (91 δημόσιοι υπάλληλοι) δεν επιτρέπουν την γενίκευση των συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, παρέχουν όμως αρκετές ενδείξεις σχετικά με την στάση των δημοσίων υπαλλήλων στην έννοια του Εσωτερικού Μάρκετινγκ στο Δημόσιο Τομέα.

5.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

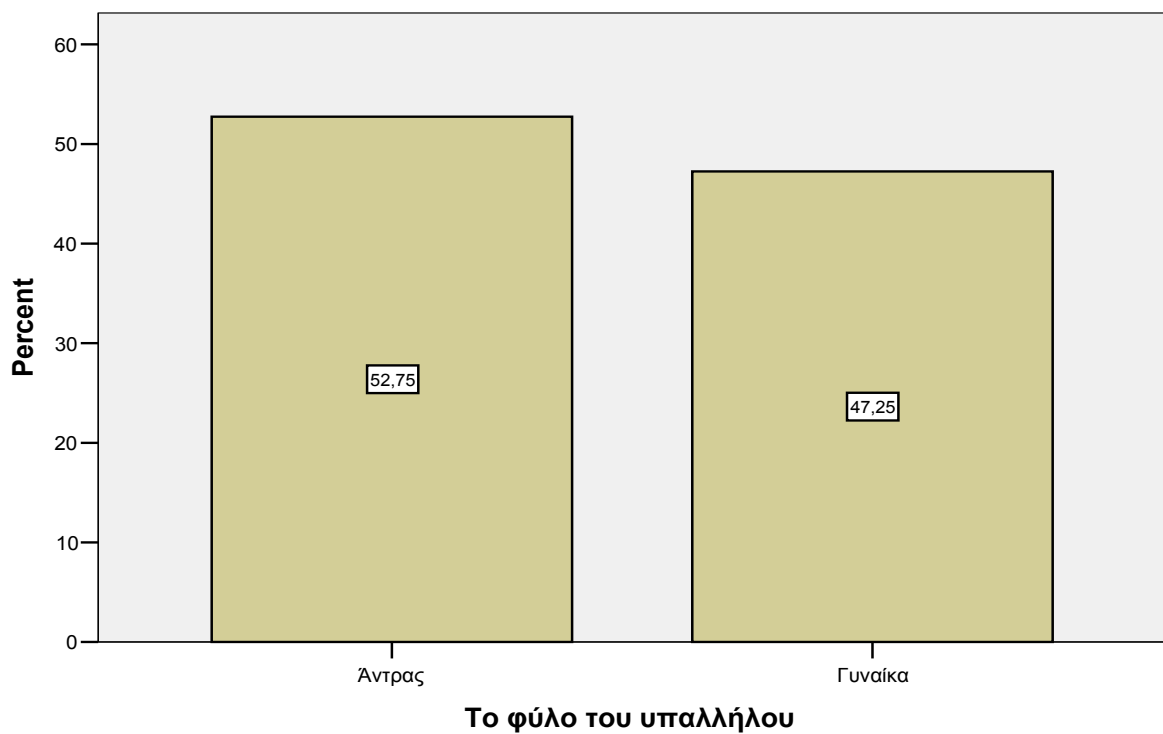
5.3.1 Αποτελέσματα δημογραφικών ερωτήσεων

1) **Σύνθεση του πληθυσμού της έρευνας.** Το δείγμα της παρούσας έρευνας, αποτέλεσαν συνολικά 91 δημόσιοι υπάλληλοι του Δήμου Γαζίου, από τους οποίους 48 ήταν άντρες και 43 ήταν γυναίκες.

Το φύλο του υπαλλήλου

	Συχνότητα	Ποσοστά
Άντρας	48	52,7
Γυναίκα	43	47,3
Σύνολο	91	100,0

Το φύλο του υπαλλήλου



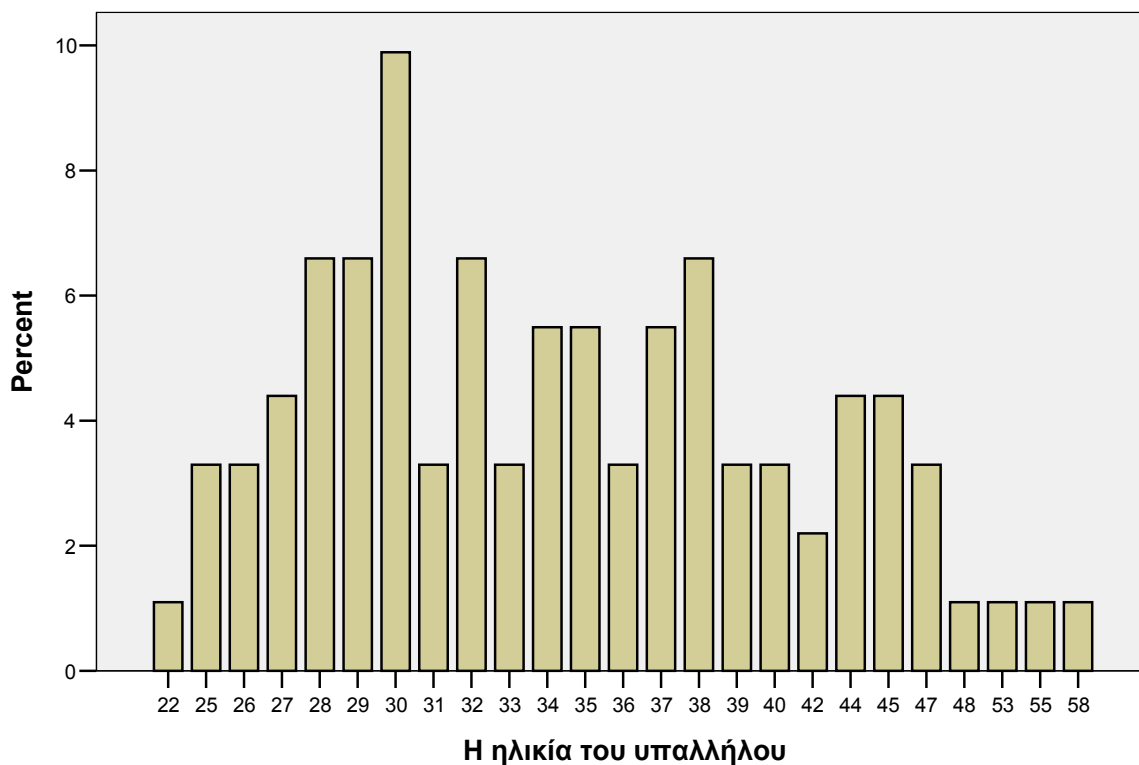
ΓΡΑΦΗΜΑ 1

2) Ηλικιακή σύνθεση του δείγματος της έρευνας. Όσον αφορά την ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού (βλέπε γράφημα 2), το 35.2% των ερωτηθέντων είναι μεταξύ 22-30 ετών, το 33% μεταξύ 31-37 ετών και το 31.8% μεταξύ 38-58 ετών.

Η ηλικία του υπαλλήλου

Αριθμός ατόμων	91
Μέσος Όρος	34,91
Τυπικό σφάλμα μέσου	0,757
Τυπική απόκλιση	7,224
Διακύμανση	52,192

Η ηλικία του υπαλλήλου



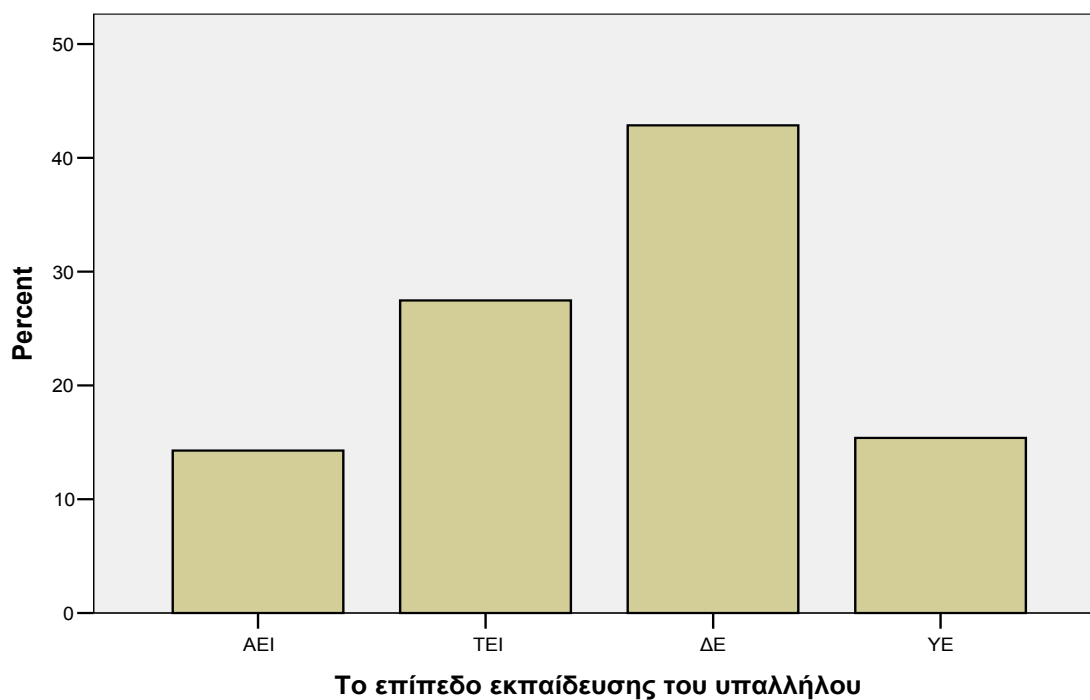
ΓΡΑΦΗΜΑ 2

3) **Σύνθεση του δείγματος ως προς την εκπαίδευση.** Το δείγμα της παρούσας έρευνας, αποτέλεσαν συνολικά 91 δημόσιοι υπάλληλοι του Δήμου Γαζίου από τους οποίους 13 έχουν Πανεπιστημιακή εκπαίδευση, 25 έχουν τελειώσει ΤΕΙ, 39 είναι της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 14 είναι της Υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Το επίπεδο εκπαίδευσης του υπαλλήλου

	Συχνότητα	Ποσοστά
ΑΕΙ	13	14,3
ΤΕΙ	25	27,5
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	39	42,9
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	14	15,4
Σύνολο	91	100,0

Το επίπεδο εκπαίδευσης του υπαλλήλου



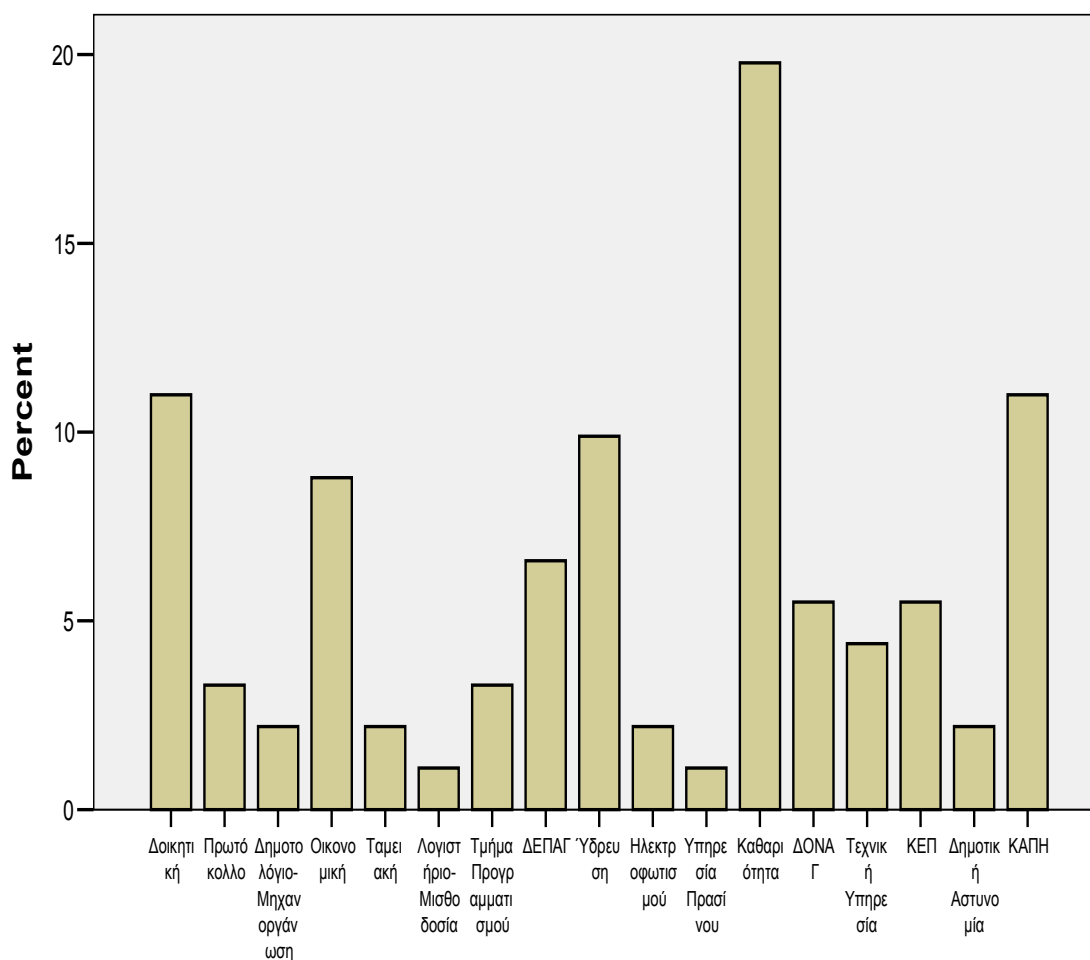
ΓΡΑΦΗΜΑ 3

4) Σύνθεση του δείγματος ως προς την υπηρεσία που εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι του Δήμου Γαζίου. Στον πίνακα που ακολουθεί (καθώς και στο γράφημα 4) φαίνεται ο αριθμός των ερωτηθέντων από κάθε υπηρεσία του Δήμου Γαζίου.

Υπηρεσία του Δήμου που υπηρετεί ο υπάλληλος

	Συχνότητα	Ποσοστά
Διοικητική Υπηρεσία	10	11,0
Πρωτόκολλο	3	3,3
Δημοτολόγιο- Μηχανοργάνωση	2	2,2
Οικονομική	8	8,8
Ταμειακή	2	2,2
Λογιστήριο-Μισθοδοσία	1	1,1
Τμήμα Προγραμματισμού	3	3,3
ΔΕΠΑΓ	6	6,6
Ύδρευση	9	9,9
Ηλεκτροφωτισμού	2	2,2
Υπηρεσία Πρασίνου	1	1,1
Καθαριότητα	18	19,8
ΔΟΝΑΓ	5	5,5
Τεχνική Υπηρεσία	4	4,4
ΚΕΠ	5	5,5
Δημοτική Αστυνομία	2	2,2
ΚΑΠΗ	10	11,0
Σύνολο	91	100,0

Υπηρεσία του Δήμου που υπηρετεί ο υπάλληλος



Υπηρεσία του Δήμου που υπηρετεί ο υπάλληλος

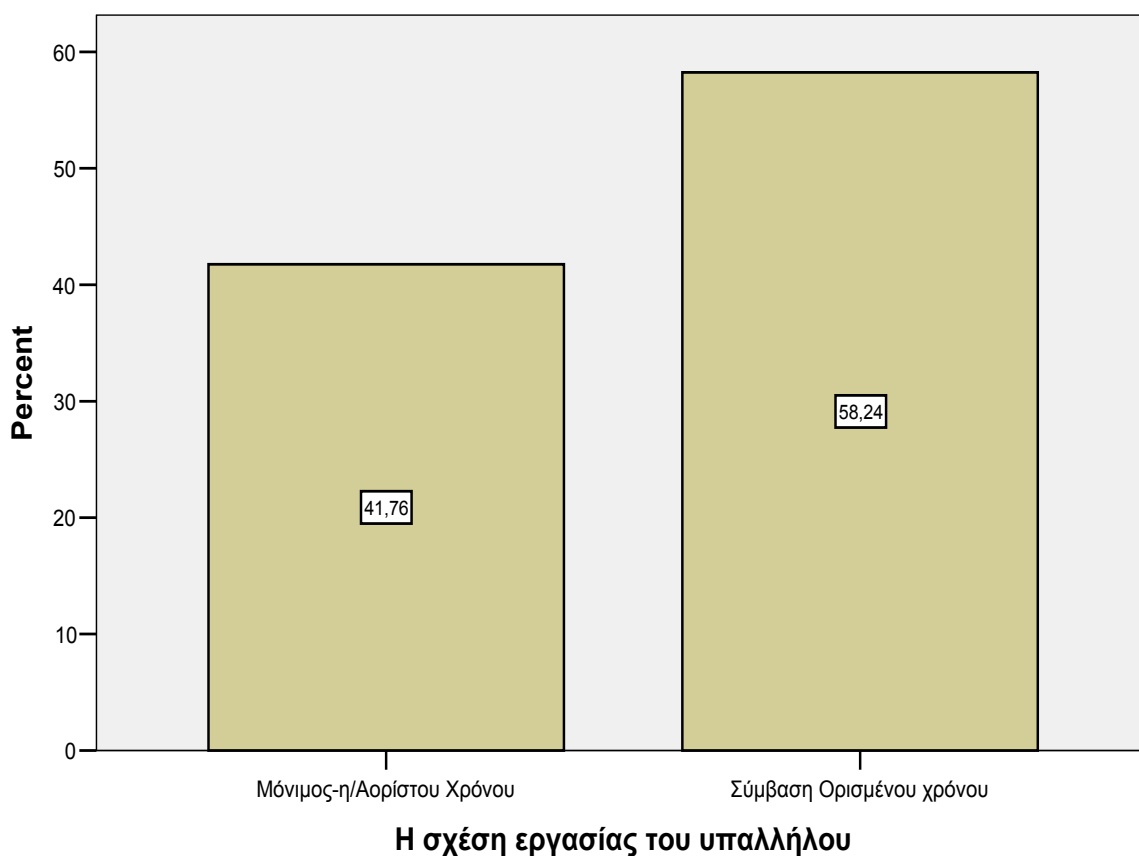
ΓΡΑΦΗΜΑ 4

5) Σύνθεση του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του υπαλλήλου. Όσον αφορά τη σχέση εργασίας των υπαλλήλων (βλέπε γράφημα 5), παρατηρούμε ότι το 41,8 των ερωτηθέντων είναι μόνιμοι / αορίστου χρόνου, ενώ το 58,2 είναι με σύμβαση ορισμένου χρόνου.

Η σχέση εργασίας του υπαλλήλου

	Συχνότητα	Ποσοστά
Μόνιμος-η / Αορίστου Χρόνου	38	41,8
Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου	53	58,2
Σύνολο	91	100,0

Η σχέση εργασίας του υπαλλήλου



ΓΡΑΦΗΜΑ 5

6) Σύνθεση του δείγματος ως προς τα χρόνια υπηρεσίας στο Δήμο Γαζίου.

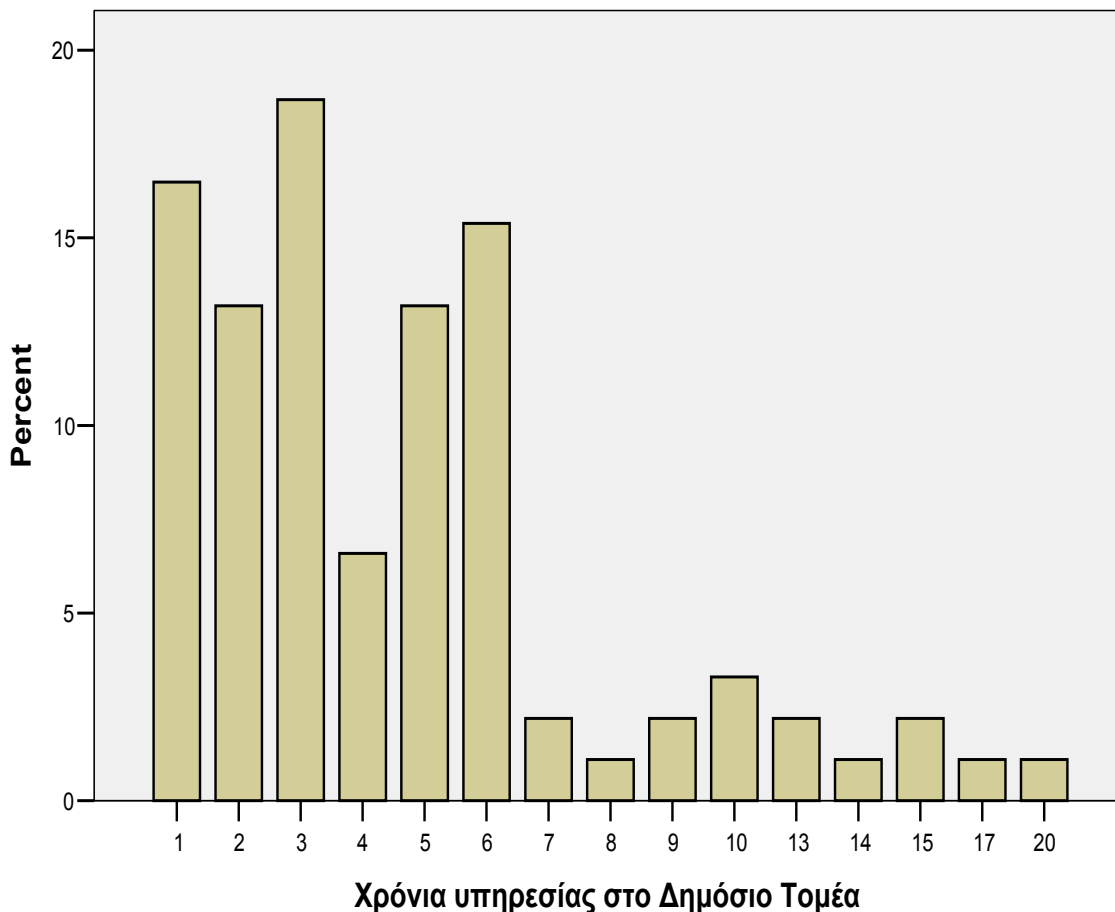
Παρατηρούμε ότι το 29.7% των ερωτηθέντων εργάζονται στο Δήμο από 1-2 χρόνια, το 38.5% από 3-5 χρόνια, το 24.2% από 6-10 χρόνια και το 7.6% από 13-20 χρόνια.

Χρόνια υπηρεσίας στο Δήμο Γαζίου

Χρόνια	Συχνότητα	Ποσοστά
1	15	16,5
2	12	13,2
3	17	18,7
4	6	6,6
5	12	13,2
6	14	15,4
7	2	2,2
8	1	1,1
9	2	2,2
10	3	3,3
13	2	2,2
14	1	1,1
15	2	2,2
17	1	1,1
20	1	1,1
Σύνολο	91	100,0

Αριθμός δείγματος	91
Μέσος όρος	4,78
Τυπικό σφάλμα μέσου	0,404
Τυπική απόκλιση	3,849
Διακύμανση	14,818

Χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα



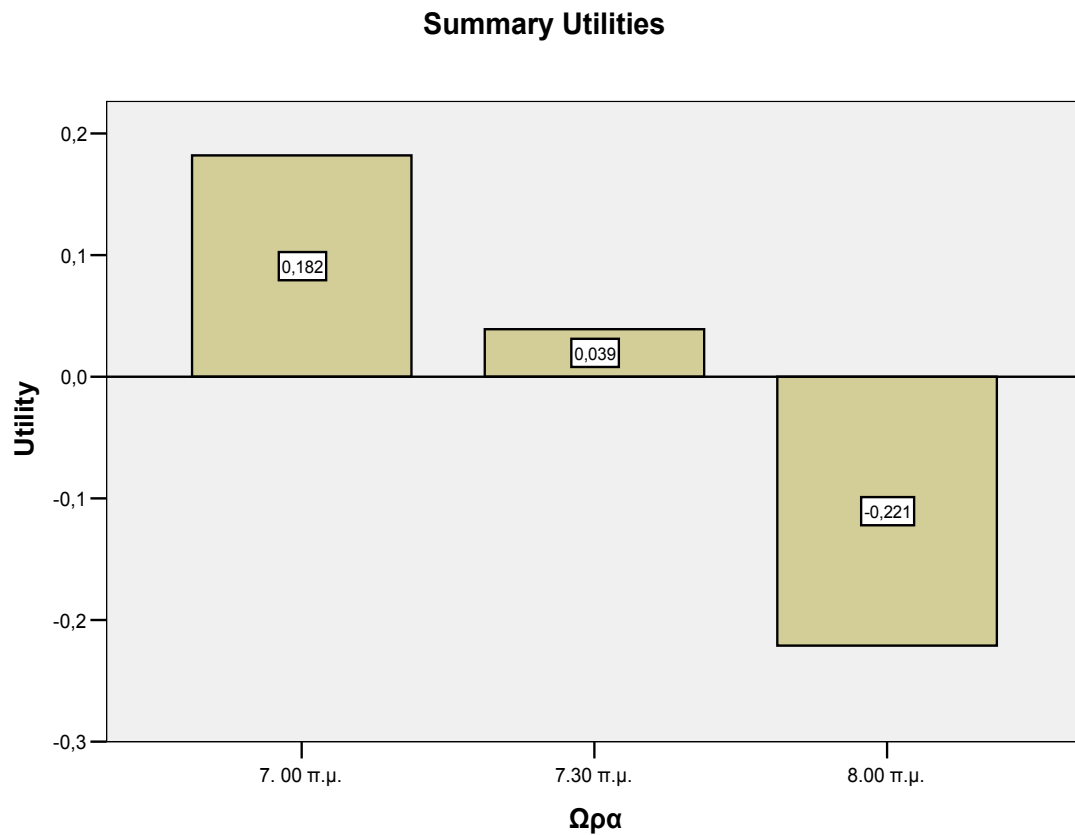
ΓΡΑΦΗΜΑ 6

Τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων που συλλέξαμε είναι πολύ σημαντικά, γιατί μας δίνουν την δυνατότητα να έχουμε μια γενική εικόνα των υπαλλήλων στο Δήμο Γαζίου (φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης, σχέση εργασίας). Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του Δήμου. Επομένως, μπορούμε τώρα να ξεκινήσουμε την ανάλυση των αποτελεσμάτων των 11 σεναρίων.

5.3.2 Αποτελέσματα μερικών χρησιμοτήτων για τα χαρακτηριστικά των σεναρίων.

Τώρα θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα των 4 χαρακτηριστικών (με τα 3 επίπεδα το καθένα) που είναι συνδυασμένα στα 11 σενάρια που καλούνται οι ερωτηθέντες να απαντήσουν, δηλαδή τις μερικές χρησιμότητες. Έχοντας τις μερικές χρησιμότητες μετά θα βρούμε την ολική χρησιμότητα που έχουν τα 4 χαρακτηριστικά (το καθένα ξεχωριστά) για τους δημοσίους υπαλλήλους του Δήμου Γαζίου.

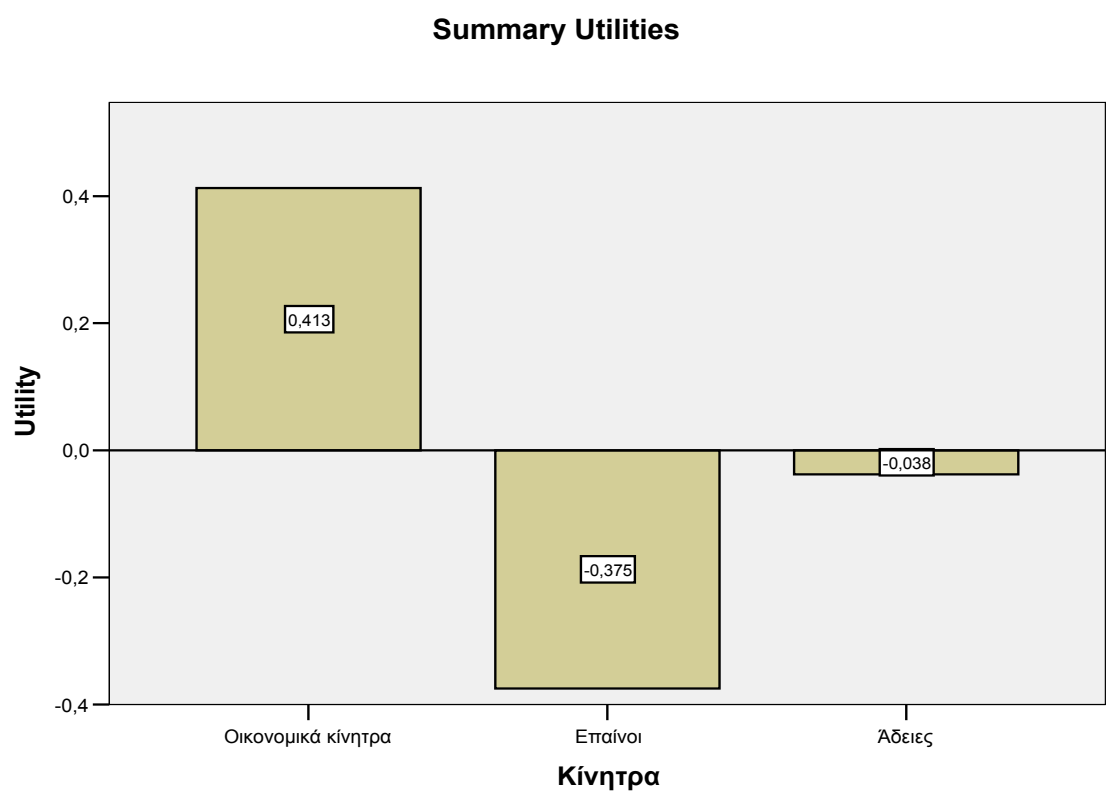
1) Για το πρώτο χαρακτηριστικό που είναι η **Ωρα Προσέλευσης** έχουμε το παρακάτω γράφημα μερικής χρησιμότητας :



ΓΡΑΦΗΜΑ 7

Από τα αποτελέσματα του γραφήματος 7 είναι φανερό ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι του Δήμου Γαζίου είναι ικανοποιημένοι όταν η ώρα προσέλευσης είναι 7:00 (με μερική χρησιμότητα = 0,182), λιγότερο ικανοποιημένοι όταν είναι 7:30 (με μερική χρησιμότητα = 0,039) και καθόλου ικανοποιημένοι όταν είναι 8:00 (με μερική χρησιμότητα = -0,221). Επομένως, μια πρόταση που θα μπορούσε να κάνει ο Δήμαρχος στους υπαλλήλους του Δήμου θα ήταν η ώρα προσέλευσης στο Δήμο να είναι στις 7:00 , πρόταση που θα ικανοποιούσε την πλειοψηφία των υπαλλήλων του Δήμου.

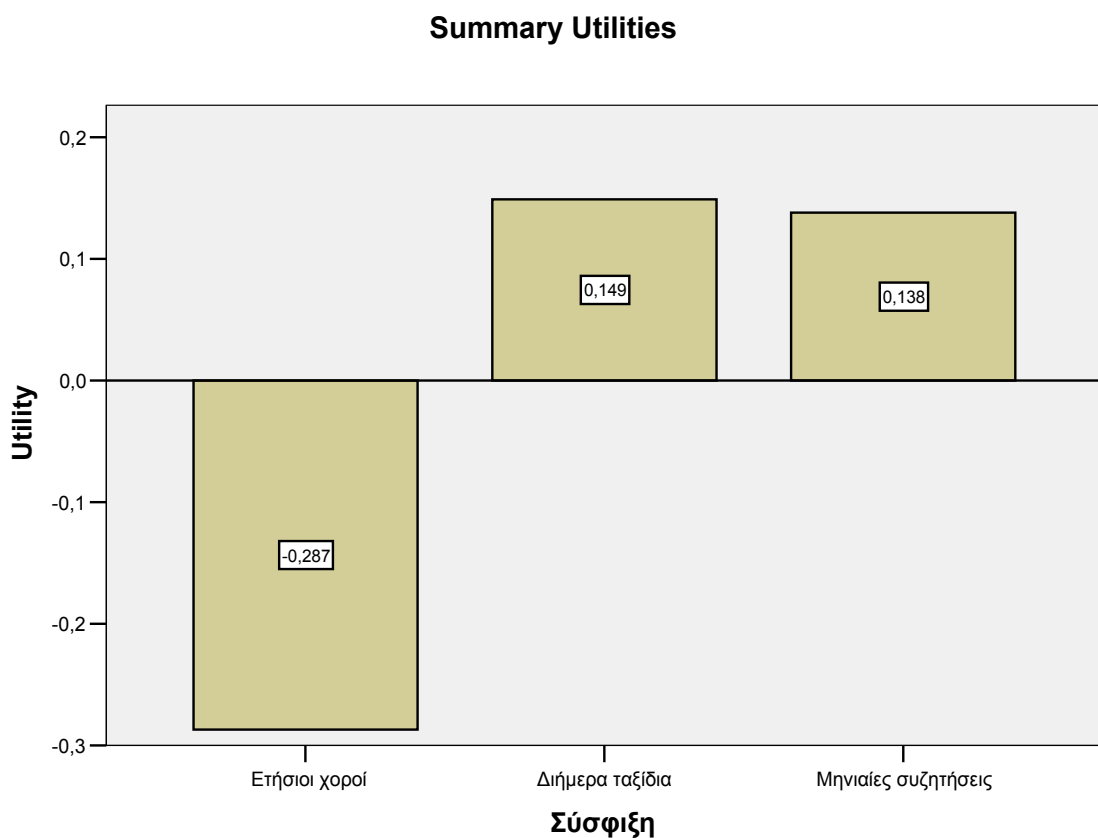
2) Για το δεύτερο χαρακτηριστικό που είναι **τα κίνητρα** που μπορούν να δοθούν για **αύξηση της Παραγωγικότητας** έχουμε το παρακάτω γράφημα μερικής χρησιμότητας :



ΓΡΑΦΗΜΑ 8

Στο γράφημα 8, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τα κίνητρα που μπορούν να δοθούν σε αυτούς για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Η πλειοψηφία προτιμά τα οικονομικά κίνητρα (με μερική χρησιμότητα = 0,413), λιγότεροι είναι αυτοί που προτιμούν τις extra άδειες (με μερική χρησιμότητα = -0,038) και πολύ λιγότεροι είναι αυτοί που προτιμούν τους επαίνους (με μερική χρησιμότητα = -0,375). Επομένως, ο Δήμαρχος αν έδινε οικονομικά κίνητρα στους υπαλλήλους του Δήμου θα μπορούσε να αυξήσει την παραγωγικότητά τους.

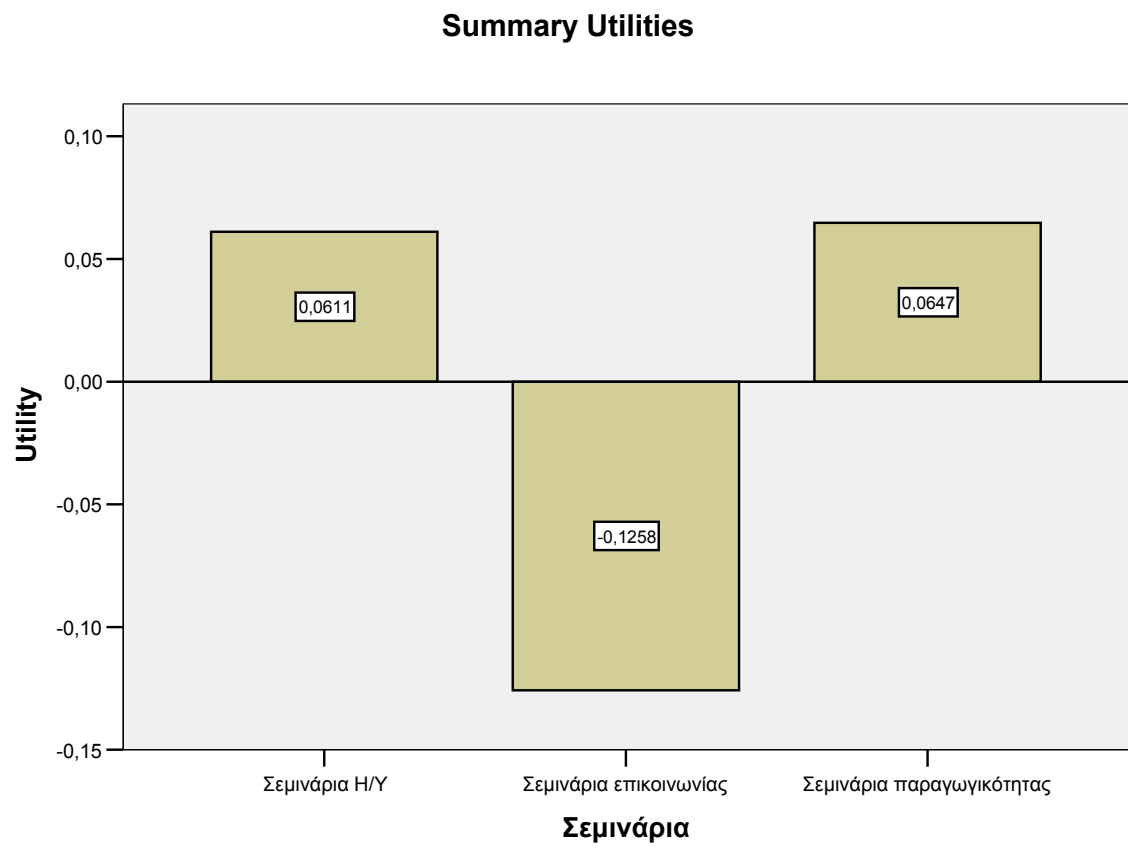
3) Για το τρίτο χαρακτηριστικό που είναι η **σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων** έχουμε το παρακάτω γράφημα μερικής χρησιμότητας :



ΓΡΑΦΗΜΑ 9

Από τα αποτελέσματα του γραφήματος 9, φαίνεται ότι αρκετοί υπάλληλοι του Δήμου προτιμούν τα διήμερα ταξίδια για να επιτευχθεί η σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων (με μερική χρησιμότητα = 0,149), όμοιος περίπου αριθμός των υπαλλήλων επιθυμούν τις μηνιαίες συζητήσεις (με μερική χρησιμότητα = 0,138), ενώ πολύ λίγοι υπάλληλοι επιθυμούν τους ετήσιους χορούς (με μερική χρησιμότητα = -0,287). Επομένως, ο Δήμαρχος θα μπορούσε να προτείνει στους υπαλλήλους του Δήμου είτε τα διήμερα ταξίδια ανά εξάμηνο είτε τις μηνιαίες συζητήσεις με τη Δημοτική Αρχή για τη επίτευξη της σύσφιξης των εργασιακών σχέσεων.

4) Για το τέταρτο χαρακτηριστικό που είναι **η εκπαίδευση με μορφή σεμιναρίων** έχουμε το παρακάτω γράφημα μερικής χρησιμότητας :



ΓΡΑΦΗΜΑ 10

Στο γράφημα 10, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την δωρεάν εκπαίδευσή τους με μορφή σεμιναρίων. Αρκετοί προτιμούν τα σεμινάρια παραγωγικότητας (με μερική χρησιμότητα = 0,0647), όμοιος περίπου είναι ο αριθμός των υπαλλήλων που προτιμούν τα σεμινάρια ηλεκτρονικών υπολογιστών (με μερική χρησιμότητα = 0,0611) και πολύ λίγοι είναι αυτοί που επιθυμούν τα σεμινάρια επικοινωνίας (με μερική χρησιμότητα = -0,1258). Επομένως, ο Δήμαρχος θα μπορούσε να στείλει τους υπαλλήλους του Δήμου σε σεμινάρια παραγωγικότητας ή σε σεμινάρια ηλεκτρονικών υπολογιστών έτσι ώστε να επεκτείνουν τις γνώσεις τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ: Η αρνητική χρησιμότητα δεν σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά, αλλά ότι έδωσαν μικρότερη βαρύτητα στο συγκεκριμένο κριτήριο.

5.3.3 Αποτελέσματα της ολικής χρησιμότητας

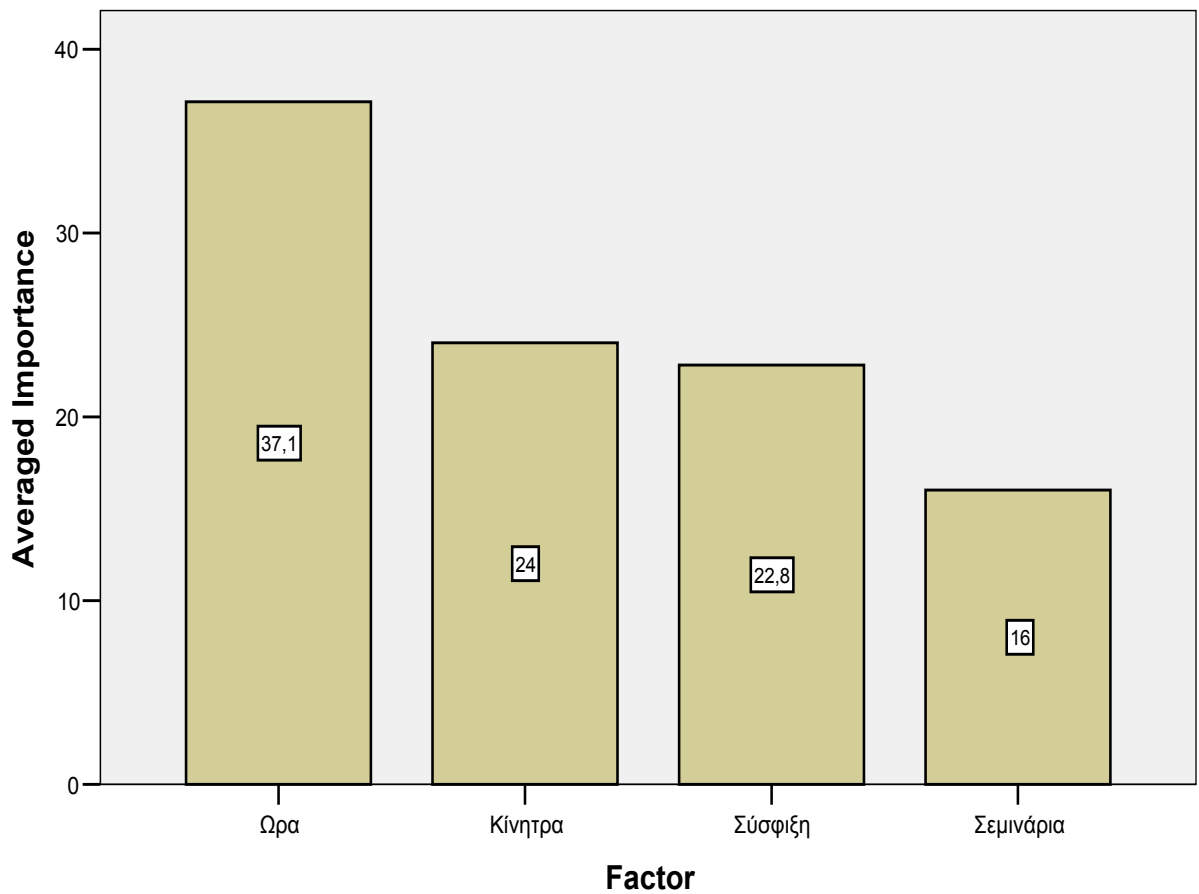
Εφόσον, έχουμε πλέον βρει όλες τις μερικές χρησιμότητες, μπορούμε να υπολογίσουμε την ολική χρησιμότητα των 4 χαρακτηριστικών (πλεονέκτημα της Conjoint Analysis). Πράγμα πολύ σημαντικό, γιατί μπορούμε να δούμε την σπουδαιότητα που έχει καθένα από τα 4 χαρακτηριστικά (ώρα προσέλευσης, κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας, σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων, εκπαίδευση με μορφή σεμιναρίων).

Βρίσκοντας ότι ένα χαρακτηριστικό έχει μεγαλύτερη χρησιμότητα από τα άλλα σημαίνει ότι εκεί πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα από ότι τα άλλα χαρακτηριστικά.

Από το παρακάτω γράφημα 11 ολικής χρησιμότητας, μπορούμε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα, που θα μας βοηθήσουν να πάρουμε τις σωστές αποφάσεις και να προτείνουμε τα σωστά μέτρα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι του Δήμου να νιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, πράγμα που θα τους κάνει αποδοτικότερους, αφού θα εργάζονται με καλύτερη

διάθεση, με τελικό αποτέλεσμα να αγαπήσουν την δουλειά τους και να γίνει καλύτερη η εξυπηρέτηση του πολίτη, πράγμα που ήταν και ο αρχικός στόχος μας (στόχος εσωτερικού μάρκετινγκ).

Importance summary



ΓΡΑΦΗΜΑ 11

5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από το γράφημα 11 ολικής χρησιμότητας, μπορούμε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα, όπως τα εξής :

- Το μεγαλύτερης σπουδαιότητας χαρακτηριστικό για τους υπαλλήλους του Δήμου Γαζίου είναι η ώρα προσέλευσης με ποσοστό 37.1%, άρα σε αυτό πρέπει να δοθεί περισσότερη βαρύτητα, έτσι ώστε να είναι ευχαριστημένοι οι υπάλληλοι του Δήμου. Από τα γραφήματα μερικής χρησιμότητας (και συγκεκριμένα το γράφημα 7) έχουμε ότι η ώρα προσέλευσης 7:00 ικανοποιεί την πλειοψηφία των υπαλλήλων του Δήμου. Επομένως, ο Δήμαρχος μπορεί να το προτείνει, μια και το αυτό θα ικανοποιήσει και θα ευχαριστήσει την πλειοψηφία των υπαλλήλων του Δήμου.
- Το αμέσως επόμενο χαρακτηριστικό μεγάλης βαρύτητας είναι τα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας με ποσοστό 24.1%, άρα και σε αυτό θα πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία, ώστε οι υπάλληλοι του Δήμου να μείνουν ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι. Από τα γραφήματα μερικής χρησιμότητας (και συγκεκριμένα το γράφημα 8) έχουμε ότι η πλειοψηφία προτιμάει τα οικονομικά κίνητρα. Επομένως, ο Δήμαρχος θα μπορούσε να προτείνει κάποια οικονομικά κίνητρα στους υπαλλήλους του Δήμου, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους.
- Ένα άλλο χαρακτηριστικό μεγάλης βαρύτητας είναι η σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων με ποσοστό 22.8%, άρα και σε αυτό θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία, ώστε να υπάρχει ένα καλό εργασιακό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου. Αν είναι μεταξύ τους καλά, θα είναι και καλύτερη η εξυπηρέτηση του πολίτη, μια και θα υπάρχει καλή διάθεση για συνεργασία ανάμεσα στις διαφορετικές υπηρεσίες του Δήμου. Έτσι, θα επιτύχουμε μια συλλογική προσπάθεια εξυπηρέτησης του πολίτη και όχι μόνο ατομικά ανά υπηρεσία του Δήμου. Από τα γραφήματα μερικής χρησιμότητας (και συγκεκριμένα γράφημα 9) έχουμε ότι τα διήμερα

ταξίδια με έξοδα του Δήμου και οι μηνιαίες συζητήσεις με τη Δημοτική Αρχή θα βοηθήσουν στη σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων των υπαλλήλων του Δήμου. Επομένως, ο Δήμαρχος μπορεί να προτείνει την εφαρμογή τους, ώστε να επιτύχει ένα καλό συνεργατικό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου, με αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

- Τέλος το χαρακτηριστικό μικρότερης βαρύτητας είναι η εκπαίδευση με μορφή σεμιναρίων με ποσοστό μόλις 16%, όπως προκύπτει από το γράφημα 11. Από τα γραφήματα μερικής χρησιμότητας (και συγκεκριμένα γράφημα 10) έχουμε ότι τα σεμινάρια παραγωγικότητας και τα σεμινάρια ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι αυτά που προτιμούν οι υπάλληλοι του Δήμου Γαζίου. Επομένως, ο Δήμαρχος μπορεί να προτείνει τα σεμινάρια αυτά στους υπαλλήλους του Δήμου, έτσι ώστε να επεκτείνουν τις γνώσεις τους, με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ballantyne, D. (2000), “The strengths and weaknesses of internal marketing”, in Varey, R.J. and Lewis, B.R, *Internal Marketing: Directions for Management*, NY, Routledge, pp.43-60.

Becker, H.S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp.33-42.

Berry Leonard L. and A. Parasuraman, Marketing Services competing through Quality. (New York, NY: The Free Press, 1991).

Bishop, J.W., Scott, K.D. and Burroughs, S.M. (2000), Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment, *Journal of Management*, Vol.26, No.6, pp.1113-1132.

Bonn, M.A. and Forbringer, L.R. (1992), Reducing turnover in the hospitality industry: an overview of recruitment, selection and retention, *International Journal of Hospitality Management*, Vol.11, No.1, pp. 47-63.

Bowen John T. and Stowe Shoemaker, “Loyalty: A strategic commitment”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.39, No.1, (February 1998), pp. 12-25.

Breugh, J.A. and Starke, M. (2000), Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions, *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp. 405-434.

Cahill, D.J. (1996), Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth, New York, The Haworth Press, Inc.

Carlzon, J. and Hubendick, U, (1983), "Intern marknadsforing som ett ledningsinstrument vid stora forandringar", in Arndt, J. and Friman, A, *Intern marknadsforing*, Arlov, Sweden, Liber, pp. 96-110.

Cattin, P. and Wittink, D.R, (1982). Commercial use of Conjoint Analysis: Survey. *Journal of Marketing*, Vol.46, pp. 44-53.

Clugston M, Howell J.P. and Dorfman P.W, (2000), Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment, *Journal of Management*, Vol.26, No.1, pp. 5-30.

Crozier M, (1997) "The Bureaucratic Phenomenon", pp. 37.

Deal, T.E. & Kennedy, A.A, (1983), "Corporate Cultures", pp. 4.

Demmke Christoph, "Facing the Challenges of Demographic Evolution"

Edvardsson, B. och Gottfridsson, P, (1999), "Relationsmarknadsforing – Synsatt, strategi eller verktyg?" *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, Vol.52, No.3, S. 117-127.

Enz Cathy A. and Judy A. Siguaw, "Best Practices in Service Quality" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.41, No.5 (October 2000), pp. 20-24.

Galagan Patricia, "Putting on the Ritz" *Training and Development*, Vol.47, No.12 (December 1993), pp. 41-45.

Gilman, S., (1996), "Realignment and Public Sector Ethics" pp.2.

Gordon, T (1980), "Cadres et dirigeants efficaces" , Ed. Belfond 1980

Grayson, K. och Ambler, T., (1999), "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services" *Journal of Marketing Research*, XXXVI, February, s. 132-141.

Green P.E, and Srinivasan V., (1978). “Conjoint Analysis in consumer research: issues and outlook” *Journal of consumer Research*, Vol.5. pp. 103-123.

Green P.E, and Srinivasan V., (1990). “Conjoint Analysis in marketing: new developments with implications for research and practice” *Journal of Marketing*, Vol.54, pp. 3-19.

Green P.E, Kreiger A.M. and Wind Y., (2001). “Thirty years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects” *Interfaces* Vol.31, pp. 56-73.

Gronroos, C., (1983), “Strategic Management and Marketing in the Service Sector”, *Studentlitteratur, Sweden, and Chartwell-Bratt Ltd, UK.*

Gronroos, C., (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing” *Management Decision*, Vol.32, No.2, pp. 4-20.

Gronroos, C., (1996a), *Marknadsforing itjansteforetag*, Liber-Hermods AB, Malmo, Sweden.

Gronroos, C., (1996b), *Lonar sig service och far man betalt for den? : en teori om relationskostnader*, Meddelanden fran Svenska handelshogskolan, Helsingfors, Finland.

Gummesson, E., (2000), “Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations” in Varey, R.J. and Lewis, B.R., *Internal Marketing: Directions for Management*, NY, Routledge, pp. 27-42.

Gustafsson A., Herrmann A. and Huber F., (2003). “Conjoint Analysis as an instrument of market research practice”. In: *Conjoint Measurement. Methods and Applications*, pp. 5-46.

Handy, C., (1999), *Understanding Organizations*.

Hofstede, G., (2001), *Culture's Consequences*.

Jaques, E., (2003), *The Changing Culture of a factory*, pp.251.

Johnson, E.M., Scheuing, E.E. and Gaida, K.A., (1986), *Profitable Services Marketing*, Homewood, IL, Dow-Jones Irwin.

Johnson, E.M. and Seymour, D.T., (1985), “*The Impact of Cross Selling on the Service Encounter in Retail Banking*”

Καρακατσούλης, Π., (1986), *Ποιοτικά Χαρακτηριστικά της Ελληνικής Δημοσιουπαλληλίας* .

Kotler Philip., (1991). *Μάρκετινγκ μανάτζμεντ, ανάλυση, σχεδιασμός, υλοποίηση και έλεγχος*, έβδομη έκδοση, Εκδοτικός οίκος “*Interbooks*” , Αθήνα.

Kotler Philip., *Marketing Management*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p.22.

Lee-Ross, D., (1999a), *HRM in Tourism & Hospitality – International Perspectives in Small to Medium-sized Enterprises*, Cassell, UK.

Lilien G. and Rangaswamy A., (2002). *Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning* (2nd Edition), *Prentice – Hall*.

Lind Allan E. and Tom R. Tyler, “*The Social Psychology of Procedural Justice*” (New York, NY: Plenum Press, 1988).

Liu, M., (1983), “*Approche socio-technique de organisation*” .

Loffler, E., (1997), *The Modernization of the Public Sector in an International Comparative Perspective*, p.116.

Luce R.D. and Tukey J.W., (1964). “*Simultaneous Conjoint Measurement: A new Type of Fundamental Measurement*” , *Journal of Mathematical Psychology*, Vol.1, pp. 1-27.

Moorman C., Zaltman G., och Deshpande R., (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29, s. 314-328.

Mottaz, D.J., (1989), "An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment", *The Sociological Quarterly*, Vol.30, No.1, pp. 143-158.

Mowday, R.T., (1998), "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.8, No.4, pp. 387-401.

Normann, R., (1983), Image och intern marknadsföring I serviceföretagets strategi.

Nozar Robert, "Pride Pushes Hojo's Success", *Hotel and Motel Management*, Vol.210, No.3 (February 20, 1995), pp. 3-24.

Organ Dennis W., Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome (Lexington, MA: Lexington Books, 1998).

Palmer, A., (2000), "Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol.34, No.5/6, s. 687-704.

Paxon, M.C., (1993), A review of the organizational commitment literature as applied to hospitality organizations, *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality*, 5, pp. 211-228.

Payne, A. et al, (1999), Relationship Marketing for Competitive Advantage, Butterworth Heinemann, Great Britain.

Rafiq M. and Ahmed P.K., (1993), "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", *Journal of Marketing Management*, Vol.9, pp.219-232.

Rafiq M. och Ahmed P.K., (1998), “A contingency model for empowering customer - contact services employees”, *Management Decision*, Vol.36, No.10, pp.686-693.

Sandhusen L.R., (1993). Μάρκετινγκ, δεύτερη αμερικάνικη έκδοση, Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Schein E.H., (1992), Organizational Culture and Leadership, σελ.9.

Schein E.H., (1990), Three Cultures of Management.

Shepherd J.L. and Mathews B.P., (2000), Employee commitment: academic vs practitioner perspectives, *Employee Relations*, Vol.22, No.6, pp. 555-575.

Singh V. and Vinnicombe S., (2000), What does “commitment” really mean? Views of UK and Swedish engineering managers, *Personnel Review*, Vol.29, No.2, pp. 228-258.

Spinelli Michael A. and George C. Canavos, “Investigating the relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.41, No.6 (December 1998), pp. 29-33.

Σταθακόπουλος B., (1997). Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα.

Saby S.B., (1987), Intern servicekvalitet: ideer for interna serviceenheter, Liber, Stockholm, Sweden.

Weber M., (1996), Wirtschaft und Gesellschaft, σελ. 128.

Wittink D., Vriens M. and Burhenne W., (1994). Commercial use of Conjoint in Europe: Results and Critical reflections, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.11, pp. 41-52.

Wolff Carlo, “Great Hospitality is Made Not Born”, *Lodging Hospitality*, Vol.56, No.4 (March 15, 2000), pp.339-432.

Wright P. in Molander C., (1989), *Human Resource Management*, Studentlitteratur, Lund.

N-K. Χλέπας, Η πολυβάθμια Αυτοδιοίκηση. Θεωρητικές Προσεγγίσεις και θεσμικές μεταμορφώσεις, Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα Κομοτηνή 1994.

N-K Χλέπας, Η Τοπική Διοίκηση στην Ελλάδα. Ο διαλεκτικός ανταγωνισμός της αποκέντρωσης με την αυτοδιοίκηση, Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα Κομοτηνή 1999.

Χυτήρης Λ., (1994), “Οργανωσιακή Συμπεριφορά“, Εκ. *interbooks* ”1994.

Zeithmal Valerie and Mary Jo Bitner, “Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm” (New York, NY: Irwin McGraw-Hill, 2000).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ